



Évaluation finale indépendante du projet ProAgro-Maroc Promotion du travail décent dans l'agro-industrie au Maroc

ILO TC/SYMBOL : MAR/20/50/DEU

Type d'évaluation : Projet

Horaire d'évaluation : Finale

Mode d'évaluation : Indépendant

Pays : Maroc

Résultat(s) du P&B :

ODD(s) : 8

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : Avril 2026

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : 20 May 2026

Bureau administratif : Bureau Pays Alger

Bureau Technique : Département des politiques de l'emploi

Agences d'évaluation conjointes : NA

Durée du projet: 15 juin 2020 – 30 avril 2026 (52 mois)

Donateur et budget : Ministère Fédéral de la Coopération économique et du Développement / \$USD 7,200,773

Nom(s) du consultant : Ahmed BENCHEIKH

Gestion de l'évaluation : Aurélie KLEIN

Supervision par le fonctionnaire régional de l'évaluation: Abderrahim El Moulat, REO ROAF

Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman

Budget de l'évaluation : 18,200 USD

Mots clés : Agriculture, service de développement des entreprises, renforcement des capacités, travail décent, création d'emplois, développement des entreprises, liberté d'association, gouvernement : renforcement des capacités, employeurs : renforcement des capacités, économie rurale, protection sociale, Gérez mieux votre entreprise

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1. Contexte

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le projet **ProAgro-Maroc** vise à promouvoir le travail décent et la création d'emplois durables dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc, tout en favorisant la transition écologique. Il s'inscrit dans l'Initiative spéciale « Travail décent pour une transition juste », financée par le **Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)**. Le projet répond aux défis structurels du secteur agro-industriel marocain, tels que la précarité de l'emploi agricole, la faible valorisation des produits locaux, la compétitivité limitée des entreprises, et le manque de structures d'encadrement, de formation et de financement pour les jeunes et les femmes.

La logique d'intervention repose sur une approche intégrée et multisectorielle, articulée autour de deux piliers :

1. **Écosystème favorable** : Renforcement du cadre réglementaire et institutionnel pour stimuler l'investissement durable et la création d'emplois de qualité.
2. **Développement des chaînes de valeur et des compétences** : Soutien aux entreprises et aux individus pour créer et saisir des opportunités d'emplois décents.

Situation actuelle du projet

Le projet a débuté en août 2020 et sera clôturé le 30 avril 2026.

But, destinataires et portée de l'évaluation

But de l'évaluation

L'évaluation vise à :

1. Analyser les succès et les défis rencontrés par le projet.
2. Évaluer l'efficacité, la pertinence, la durabilité et l'impact des interventions.
3. Identifier les leçons apprises et formuler des recommandations pour la mise à l'échelle ou la reproduction du projet dans d'autres contextes.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires incluent :

- **Organisation Internationale du Travail (OIT)** : Pour capitaliser sur les résultats et ajuster les futures interventions.
- **Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)** : Pour évaluer l'impact de leur financement.
- **Partenaires nationaux et internationaux** : Pour renforcer la collaboration et la durabilité des résultats.
- **Bénéficiaires finaux** : Femmes, jeunes, TPME, et institutions locales.

Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre :

- La pertinence du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires et aux priorités nationales.
- La cohérence interne et externe des interventions.
- L'efficacité dans l'atteinte des objectifs.
- L'efficience dans l'utilisation des ressources.
- L'impact et la durabilité des résultats obtenus.
- Les thèmes transversaux, notamment l'intégration du genre, le dialogue social, et la transition juste.

Elle inclut également une analyse des mécanismes de suivi et d'évaluation, ainsi que des recommandations pour la phase II ou des projets similaires.

2. Méthodologie d'évaluation

L'évaluation du projet ProAgro-Maroc utilise une approche mixte qualitative et quantitative basée sur les critères de l'OCDE-CAD : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité et cohérence. Les données proviennent de documents, d'entretiens, de groupes de discussion, d'enquêtes et de bases de données existantes. Les méthodes incluent des analyses comparative, normative, causale, de contenu et financière. Les parties prenantes impliquées sont l'équipe de gestion, les bénéficiaires finaux (femmes, jeunes, TPME, institutions locales), les partenaires nationaux et internationaux, ainsi que l'OIT et le BMZ. Cette méthodologie vise une évaluation rigoureuse pour formuler des recommandations pertinentes.

3. Résultats de l'évaluation

3.1. Pertinence, alignement stratégique et validité du projet

Le projet ProAgro-Maroc répond aux besoins des bénéficiaires finaux (femmes, jeunes, TPME, et institutions locales) en ciblant des problématiques clés telles que la création d'emplois décents, le soutien à l'entrepreneuriat, et la transition écologique.

Il est aligné sur les priorités nationales, notamment la stratégie "Génération Green", les Objectifs de Développement Durable (ODD), les principes constitutionnels, le Nouveau Modèle de Développement, la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE), et le Plan d'Accélération Industrielle.

Le projet s'intègre efficacement dans les programmes de l'OIT, tels que le Programme de Promotion du Travail Décent (PPTD), et dans des initiatives internationales comme l'Initiative spéciale « Travail décent pour une transition juste » de la coopération au développement allemande.

La théorie du changement et les hypothèses du projet sont globalement valides, bien que des ajustements aient été nécessaires pour répondre aux défis imprévus, tels que la pandémie de COVID-19.

3.2. Cohérence

Les différentes composantes du projet sont complémentaires et renforcent mutuellement leurs impacts. L'approche intégrée, combinant soutien institutionnel, développement des compétences, et promotion de l'entrepreneuriat, est cohérente et efficace.

Le projet a établi des collaborations efficaces avec des partenaires nationaux (ANAPEC, OFPPT, ONSSA, etc.) et internationaux (BMZ, GIZ, KFW, OIT), et s'inscrit dans une dynamique de synergie avec des initiatives similaires, telles que ProAgro Éthiopie et les programmes de la GIZ et develoPPP for jobs.

3.3. Performance et efficacité du projet

Le projet a atteint plusieurs objectifs, notamment le soutien à l'entrepreneuriat (430 TPME créées ou accompagnées), et la transition écologique (soutien à la décarbonation des entreprises).

Plus de 3 000 personnes ont été formées, et 94 entreprises ont été formalisées. Cependant, des défis subsistent dans la création d'emplois verts (seulement 15 emplois créés sur 250 prévus), et selon les déclarations des bénéficiaires augmentation de leurs revenus (56% de la cible atteinte).

Les bénéficiaires ont constaté des améliorations dans leurs compétences, leur employabilité, et leur capacité à développer des projets durables.

3.4. Efficience des ressources utilisées

Les ressources financières, humaines et techniques ont été utilisées de manière stratégique et efficace pour répondre aux besoins des groupes ciblés. Le taux de décaissement est satisfaisant, atteignant plus de 95% du budget total en 2025, avec une utilisation optimisée des moyens disponibles.

3.5. Orientation sur l'impact et durabilité

Le projet a généré des impacts positifs, notamment la création d'emplois décents, le renforcement des compétences, et la promotion de la transition écologique. Des success stories ont été documentées, illustrant les changements positifs chez les bénéficiaires.

La durabilité des résultats repose sur l'ancrage institutionnel, le transfert de compétences, et la formalisation des entreprises. La transition vers une agro-industrie durable est amorcée, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir la pérennité des bénéfices nets.

3.6. Thèmes transversaux

Le projet a intégré des mesures spécifiques pour promouvoir l'égalité des sexes, notamment en soutenant l'entrepreneuriat féminin et en ciblant les femmes rurales. Plus de 63 % des personnes ayant trouvé un emploi grâce au projet sont des femmes.

Le projet a favorisé le dialogue social et l'engagement des mandants tripartites (gouvernement, employeurs, travailleurs) dans la conception et la mise en oeuvre des interventions, notamment par la formation d'inspecteurs du travail et la conclusion de conventions collectives dans le secteur agroalimentaire.

Le projet a contribué à une transition écologique en soutenant les entreprises dans leur décarbonation, en promouvant les métiers verts, et en développant des compétences vertes.

En conclusion, le projet ProAgro-Maroc a démontré une forte pertinence, cohérence, et efficacité dans la promotion du travail décent et de la transition écologique. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour maximiser l'impact sur les revenus, la création d'emplois verts, et la durabilité des résultats.

4. Recommandations

1. Renforcement de la durabilité

- Élaborer une stratégie de sortie claire pour garantir la pérennité des résultats, en intégrant les acquis du projet dans les politiques publiques nationales et régionales.
- Renforcer les capacités des institutions locales et des partenaires nationaux pour assurer la continuité des initiatives et mobiliser des financements durables.

2. Amélioration de la création d'emplois verts

- Intensifier les efforts pour promouvoir les métiers verts et la transition écologique, en renforçant les formations sur les compétences vertes et en sensibilisant les entreprises à la décarbonation.
- Collaborer avec des experts et des institutions spécialisées pour identifier et promouvoir des opportunités de création d'emplois verts.

3. Soutien accru à l'entrepreneuriat et à la formalisation des TPME

- Renforcer les mécanismes de financement pour les jeunes entrepreneurs, notamment par des subventions, des crédits à taux réduit, et des partenariats avec des bailleurs de fonds.
- Développer des mécanismes de soutien technique et financier pour accompagner les TPME dans leur formalisation et renforcer leurs capacités en matière de gestion et d'innovation.

4. Optimisation des ressources

- Réaliser une analyse comparative des coûts avec des projets similaires pour identifier des opportunités d'économies.
- Renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'efficacité des ressources utilisées et ajuster les allocations en fonction des besoins.

5. Renforcement du dialogue social et du tripartisme

- Poursuivre les efforts pour engager les mandants tripartites dans la conception, la mise en oeuvre, et le suivi des projets.

- Créer des plateformes de dialogue social pour renforcer la collaboration entre le gouvernement, les employeurs, et les travailleurs.
- 6. **Intégration du genre et inclusion des femmes et des jeunes**
 - Continuer à promouvoir l'égalité des sexes en intégrant des mesures spécifiques pour les femmes dans les activités du projet.
 - Identifier et lever les barrières structurelles qui freinent l'intégration des femmes et des jeunes dans le secteur agro-industriel, notamment en zones rurales.
- 7. **Mise à l'échelle et reproduction**
 - Adapter les outils et méthodologies du projet à d'autres régions du Maroc et à des contextes similaires dans d'autres pays.
 - Mobiliser des partenariats nationaux et internationaux pour garantir la mise à l'échelle des résultats.
 - Documenter les bonnes pratiques et les leçons apprises pour guider la conception de futurs projets.

Ces recommandations visent à maximiser l'impact du projet, à garantir la durabilité de ses résultats, et à servir de modèle pour des initiatives similaires dans le secteur agro-industriel au Maroc et au-delà.

5. Leçons apprises et bonnes pratiques

5.1. Leçons apprises

1. **Importance de l'ancrage institutionnel**
La pérennité des résultats dépend de l'implication des institutions locales et nationales, du renforcement des capacités institutionnelles, et de l'appropriation des outils et méthodologies par les acteurs locaux.
2. **Adaptation au contexte local**
La prise en compte des spécificités locales, des besoins des jeunes, des femmes, et des TPME, ainsi que des réalités du secteur agro-industriel, est essentielle pour la réussite des projets.
3. **Collaboration intersectorielle et multi-acteurs**
La coordination entre les acteurs publics, privés, locaux, syndicats, institutions de formation, et partenaires internationaux est cruciale pour maximiser les synergies, éviter les redondances, et garantir la durabilité des résultats.
4. **Transition écologique**
La transition vers une économie verte et une agro-industrie durable nécessite des compétences techniques spécifiques, une sensibilisation accrue des entreprises locales aux enjeux environnementaux, et des mécanismes de financement adaptés.
5. **Système de suivi et évaluation**
Un système de suivi efficace est indispensable pour mesurer les contributions du projet, identifier les défis, et ajuster les interventions en temps opportun.
6. **Flexibilité et adaptabilité**
La capacité à ajuster les objectifs et les activités en fonction des défis imprévus, tels que la pandémie de COVID-19 ou les tensions diplomatiques, est un facteur clé de succès.
7. **Inclusion économique des femmes et des jeunes**
L'intégration des femmes et des jeunes dans les activités du projet, notamment par des formations adaptées et des initiatives ciblées, est essentielle pour réduire les inégalités et promouvoir l'inclusion sociale.

5.2. Bonnes pratiques

1. **Institutionnalisation du concept ProAgro-Maroc**

Le projet a démontré son potentiel transformateur en matière de développement économique inclusif et durable, notamment par la création d'emplois décents, le renforcement des compétences, et la promotion de la transition écologique juste.

2. Plateforme numérique "Mouakaba Veille" (ANAPEC)

L'utilisation du big data et de l'intelligence artificielle pour améliorer le suivi du marché du travail et des besoins en compétences a permis d'enregistrer plus de 1,2 million d'emplois en cinq ans.

L'identification des compétences vertes les plus demandées et l'intégration d'un coach numérique basé sur l'IA ont favorisé l'insertion professionnelle et la transition écologique.

3. CeCentre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEAA)

Initiative du ministère de l'agriculture, le CRJEAA offre un accompagnement technique et entrepreneurial structuré aux jeunes entrepreneurs agricoles, en mobilisant un écosystème de partenaires pour renforcer leurs capacités et favoriser la création de success stories.

4. Plateforme numérique "e-Norm by ONSSA"

Cette plateforme facilite la collaboration entre le secteur privé et l'ONSSA dans les travaux normatifs et réglementaires, soutenant la compétitivité et la durabilité des entreprises agroalimentaires.

5. Approche tripartite et dialogue social

L'engagement des mandants tripartites (gouvernement, employeurs, travailleurs) dans la conception et la mise en oeuvre du projet a renforcé la pertinence et l'efficacité des interventions, notamment par la formation d'inspecteurs du travail et la conclusion de conventions collectives.

6. Promotion de l'égalité des sexes

L'inclusion économique des femmes, notamment en zones rurales, et le soutien à l'entrepreneuriat féminin ont été des éléments clés du projet, avec plus de 63 % des emplois créés bénéficiant aux femmes.

7. Transition écologique

Les formations sur les compétences vertes, la décarbonation, et l'efficacité énergétique ont permis aux entreprises de réduire leur empreinte écologique et de se préparer aux normes internationales, telles que la taxe carbone européenne.

8. Documentation et partage des résultats

La documentation des bonnes pratiques et des leçons apprises a permis de créer une base solide pour la reproduction et l'adaptation du projet dans d'autres contextes.

Ces leçons et bonnes pratiques offrent des orientations précieuses pour la conception et la mise en oeuvre de futurs projets similaires, en mettant l'accent sur la durabilité, l'inclusion, et l'innovation dans le secteur agro-industriel.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements sont adressés à toutes les personnes qui ont accepté, volontairement, de participer au processus d'évaluation finale du projet ProAgro-Maroc, particulièrement :

- *D'abord*, je voudrais adresser mes remerciements aux bénéficiaires finaux (femmes et hommes) et aux partenaires nationaux et régionaux. Les échanges avec les personnes ont été denses et utiles.
- *Ensuite*, je remercie vivement mes interlocuteurs consultés des différents départements et unités de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), qui m'ont facilité la compréhension de la genèse du concept ProAgro-Maroc et sa nouveauté pour l'OIT.
- *Enfin*, mes vifs remerciements à l'équipe de gestion du projet ProAgro-Maroc, qui, grâce à eux, cette mission s'est déroulée dans de très bonnes conditions.

Prof. Dr. Bencheikh Ahmed

ACRONYMES

ADA	ADA - Agence de Développement Agricole
AMDI	Agence Marocaine de Développement des Investissements
ANAPEC	Agence National de la Promotion des Emplois et des Compétences
BolI	Bureau of Investment and Industry (Bureau de l'investissement et de l'industrie)
BoJSE	Bureau of Job, Skill and Enterprise (Bureau de l'emploi, des compétences et de l'entreprise)
BOLT	Bureau of Labour and Training (Bureau du travail et de la formation)
BMZ	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (Ministère Fédéral de la Coopération économique et du Développement)
BP	Bureau de pays
CETU	Confederation of Ethiopian Trade Unions
COMADER	Confédération marocaine de l'agriculture et du développement rural
CRI	Centre Régional d'Investissement
CRJEA	Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles
EBMO	Employer and business membership organizations
EEFC	Ethiopian Employers' Confederation
EFPT	Enseignement et formation professionnels techniques
EIC	Ethiopia Investment Commission
EPPPA	Ethiopian poultry producers and processors association
FCE	Formation en cours d'emploi
FdF	Formation de formateurs
FENAGRI	La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire
FNSA	Fédération Nationale du Secteur Agricole
GE	Gestionnaire d'évaluation
GERME	Gérez mieux votre entreprise
IAIP-SP	Integrated Agro-Industrial Park Support Project (Projet de soutien au parc agro-industriel intégré)
IDE	Investissement direct de l'étranger
JCC	Jobs Creation Commission (Commission pour la création d'emplois)
KII	Key Informant Interview (Entretien avec un informateur clé)
LMIS	Labour market information system (Système d'information sur le marché du travail)
MIEPEC	Ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences
MSA	Market systems analyses (Analyses des systèmes de marché)
NEETS	Not in Education, Employment, or Training (Pas dans l'éducation, l'emploi ou la formation)
NSDC	National Skill Development Corporation (Inde) (Société nationale de développement des compétences)
ODD	Objectifs de développement durable
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
ONCA	Office National du Conseil Agricole
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industrie

PAGE	Partnership for Action on Green Economy (Partenariat pour une Action sur l'Économie Verte)
PAJC	Plan of Action for Job Creation (Plan d'action pour la création d'emplois)
P&B	Programme and Budget (Programme et budget)
PME	Petites et moyennes entreprises
PNTD	Programme national pour le travail décent
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRE	Plan Régional de l'Emploi
RESFC	Regional Employment Services Facilitation Centre (Centre régional de facilitation des services de l'emploi)
RSA	Rapid Skills Assessment (Évaluation rapide des compétences)
RSK	Région Rabat-Salé-Kénitra
SCORE	Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (Soutenir des entreprises compétitives et responsables)
S&E	Suivi et évaluation
SSC	Sector Skills Council (India) (Conseil des compétences sectorielles)
SST	Sécurité et santé au travail
TAG	Technical Advisory Committee (Groupe consultatif technique)
TdC	Théorie du Changement
THAMM	Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa (Vers une approche holistique de la migration des travailleurs Gouvernance et mobilité des travailleurs en Afrique du Nord)
TPME	Très petites, petites et moyennes entreprises
UM6P	Université Mohamed 6 Polytechnique
UNITAR	United Nations Institute for Training and Research (Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche)
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable)

Table des matières

Résumé exécutif	2
Remerciement	8
Acronymes	9
1. Introduction	12
2. But, objectifs, portée et destinataires de l'évaluation	22
5.1. But et objectifs de l'évaluation	22
5.2. Portée de l'évaluation	23
3. Méthodologie utilisée, ses contraintes et limites	25
4. Résultats par critère d'évaluation	27
4.1. Pertinence et alignement stratégique du projet	27
4.2. Validité de la conception du projet	37
4.3. Cohérence (interne et externe)	46
4.4. Performance et efficacité du projet	50
4.5. Efficience	82
4.6. Progrès vers l'impact et durabilité	85
4.7. Thèmes transversaux	93
5. Conclusions	98
5.1. Conclusion générale	98
5.2. Conclusions spécifiques	98
6. Recommandations	100
7. Leçons apprises et bonnes pratiques	100
7.1. Leçons apprises	105
7.2. Bonnes pratiques émergentes	99
8. Annexes	106
Annexe 1. Termes de référence	106
Annexe 2. Documentation utilisée	126
Annexe 3. Liste des personnes consultées	128
Annexe 4. Chronogramme de l'évaluation	131
Annexe 5. Tableau des résultats par indicateurs planifiés	132
Annexe 6. Leçons apprises et bonnes pratiques (format BIT/EVAL)	141
Annexe 7. Guide des consultations des parties prenantes	162
Annexe 8. Matrice d'évaluation	167
Annexe 9. Théorie de changement	181

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte général

- 1- Le secteur agro-industriel au Maroc présente une situation contrastée en termes d'emploi, marquée par des défis importants, notamment dans la composante agricole.

1.1.1. Emploi, chômage et Inactivité

- 2- Les données récentes (notamment du Haut-Commissariat au Plan - HCP) soulignent plusieurs tendances :
 - **Pertes d'emplois dans l'agriculture** : Le secteur de l'agriculture, forêt et pêche subit des pertes d'emplois significatives, souvent dues aux aléas climatiques (sécheresse persistante) et aux changements structurels. Par exemple, 137 000 postes ont été perdus entre 2023 et 2024. Ces pertes touchent massivement le milieu rural.
 - **Création d'emplois dans l'Industrie (agro-industrie)** : Contrairement à la composante agricole, le secteur de l'industrie (incluant l'agro-industrie) a généralement enregistré des créations d'emplois, même si elles ne compensent pas toujours les pertes dans l'agriculture. L'agro-industrie marocaine regroupe plus de 2 000 entreprises, employant plus de 150 000 personnes (soit environ 25 % des emplois industriels).
 - **Taux de chômage global** : Le taux de chômage national a tendance à augmenter (atteignant par exemple 13,3 % en 2024 selon certaines sources), et il est particulièrement élevé chez les jeunes diplômés et les femmes. L'augmentation des chômeurs, malgré la création de postes dans certains secteurs, montre les défis structurels du marché du travail.
 - **Inactivité et taux d'activité** : Le taux de participation (ou taux d'activité) reste relativement faible (environ 43,5 %), et est particulièrement bas chez les femmes (inférieur à 20 %). Ce faible taux reflète une proportion importante de la population en âge de travailler qui est inactive.
 - **Sous-emploi** : Le taux de sous-emploi a également progressé au niveau national.

1.1.2. Défis du secteur agro-Industriel marocain

- 3- Plusieurs facteurs structurels et conjoncturels impactent l'emploi et favorisent le chômage/l'inactivité :
 1. **Vulnérabilité climatique** : La dépendance du secteur agricole aux conditions climatiques, notamment la sécheresse récurrente, est le principal facteur de destruction d'emplois en milieu rural.
 2. **Manque de valorisation** : Malgré une production agricole diversifiée, il y a un manque de transformation locale suffisante, limitant la création de valeur ajoutée et d'emplois qualifiés dans l'agro-industrie. La stratégie "Génération Green" vise d'ailleurs à valoriser 70 % de la production à l'horizon 2030 pour y remédier.
 3. **Compétitivité et marché** : Le secteur fait face à la concurrence des produits étrangers, à la flambée des cours de l'énergie et des matières premières, ainsi qu'à des défis liés à la qualité de l'eau et de la terre.
 4. **Précarité** : Une partie de l'emploi agricole et même de l'emploi non rémunéré en milieu rural reste précaire, masquant une forme d'inactivité ou de sous-emploi.
- 4- En somme l'**agro-industrie (transformation)** est un **moteur de création d'emplois industriels**, mais les **pertes massives dans l'agriculture** (la composante amont) et les défis structurels du marché du travail (faible activité féminine, chômage des diplômés) dominent le bilan global de ce vaste secteur.

1.2. Ce que le projet ProAgro-Maroc cherche à résoudre

- 5- Le projet ProAgro Maroc a été initié dans le cadre de l'Initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois lancée en 2019 par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Cette initiative s'inscrit dans le Plan Marshall pour l'Afrique, visant à créer jusqu'à 100 000 emplois décents, améliorer les conditions de travail, et stimuler les investissements privés.
- 6- Le projet ProAgro Maroc cherche à résoudre de problèmes interdépendants au sein du secteur agro-industriel marocain, principalement centrés sur la question du travail décent et de l'emploi. Ces problèmes se déclinent comme suit :
1. **Le déficit d'emplois décents et la qualité de l'emploi** : L'objectif ultime du projet est de promouvoir le travail décent. Cela implique de s'attaquer au manque d'emplois de qualité pour les hommes et les femmes dans le secteur, et d'améliorer les conditions de travail existantes.
 2. **Le faible potentiel de création d'emplois dans l'agro-industrie** : Bien que le secteur soit vital, il a besoin de soutien pour stimuler pleinement son potentiel de création d'emplois. Le projet vise à développer les capacités des acteurs pour concevoir et mettre en œuvre des politiques efficaces.
 3. **Le manque de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes** : Le Maroc, à travers sa stratégie "Génération Green", cherche à créer une nouvelle génération d'entrepreneurs agricoles. ProAgro vise à combler le manque de structures d'encadrement, d'accompagnement et de formation pour les jeunes porteurs de projets agricoles et agroalimentaires (d'où l'appui au CRJEEA).
 4. **L'informalité dans le secteur** : Une partie significative du problème réside dans l'informalité des micros et petites entreprises (MPME) dans l'agro-industrie, ce qui nuit à la productivité, à la protection sociale des travailleurs et à une croissance inclusive.
 5. **Les défis de la transition verte** : Face à la nécessité d'une économie plus respectueuse de l'environnement, le secteur agro-industriel est confronté à des défis environnementaux (utilisation de l'eau, énergie, déchets). Le projet cherche à s'assurer que la transition vers une agro-industrie plus verte se fasse de manière juste et qu'elle crée des emplois verts plutôt que d'en détruire.
- 7- Le projet ProAgro Maroc cherche ainsi à transformer l'agro-industrie en un moteur de croissance inclusive et durable, où les opportunités d'emploi sont nombreuses, décentes, et où les acteurs sont outillés pour gérer les changements économiques et écologiques.

1.3. Objectifs du projet

- 8- L'**objectif global** du projet ProAgro est de contribuer à la création d'opportunités d'emplois décents pour les jeunes femmes et hommes dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc. Pour ce faire, le projet adopte une stratégie intégrée combinant le soutien à la mise en œuvre de politiques d'emploi, le développement des compétences, le développement des chaînes de valeur agro-industrielles et la formation à l'entrepreneuriat.
- 9- Les **objectifs opérationnels** du projet ProAgro sont les suivants :
1. Favoriser un écosystème propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable.
 2. Développer des chaînes de valeur dynamiques et créatrices d'emplois décents.
 3. Améliorer la gouvernance et l'anticipation des besoins en compétences.

4. Former une nouvelle génération d'entrepreneurs dans le secteur agro-industriel.

- 10- Ces objectifs visent à promouvoir un développement inclusif et durable dans le secteur agro-industriel, tout en mettant l'accent sur l'emploi des jeunes et des femmes.

1.4. Logique d'intervention du projet ProAgro-Maroc

1.4.1. Approche et leviers d'action

- 11- La logique d'intervention du projet est basée sur une approche **intégrée et systémique**, qui combine plusieurs leviers d'action pour créer un environnement favorable au travail décent dans le secteur agro-industriel. Cette logique s'appuie sur deux piliers interdépendants et se renforçant mutuellement :
- **Pilier 1 : Favoriser l'émergence d'un écosystème favorable** (agir sur la demande et l'environnement) en vue d'améliorer le cadre réglementaire et institutionnel pour stimuler l'investissement durable et la création d'emplois de qualité.

Composante	Logique d'intervention
Soutien aux politiques d'emploi & dialogue Social	L'OIT apporte une assistance technique aux partenaires gouvernementaux (comme la Direction Régionale de l'Agriculture) pour intégrer la dimension emploi décent et verte dans les politiques sectorielles et la stratégie "Génération Green". Elle renforce le dialogue social entre employeurs et travailleurs pour améliorer les conditions de travail par la négociation collective et la sensibilisation à la formalisation des entreprises.
Renforcement institutionnel	Le projet soutient activement des structures clés , comme le Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA), pour qu'elles puissent réaliser leur plein potentiel d'encadrement et d'accompagnement des porteurs de projets.
Transition écologique (Phase 2)	Le projet accompagne les entreprises agroalimentaires dans leur décarbonation et leur efficacité énergétique afin d'améliorer leur compétitivité et de sécuriser des emplois durables, créant ainsi des emplois verts .

- **Pilier 2 : Développer la chaîne de valeur en développant les compétences et l'entrepreneuriat** (agir sur l'offre et les acteurs) en vue de s'assurer que les individus et les entreprises ont les outils nécessaires pour créer et saisir des opportunités d'emplois décents.

Composante	Logique d'intervention
Développement des chaînes de valeur	Le projet analyse et cible des sous-secteurs stratégiques (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) présentant un fort potentiel de croissance et d'emploi. L'intervention se concentre sur l'amélioration de leur performance et de leur capacité à créer des emplois.
Développement des compétences	L'OIT transfère des outils et des méthodes éprouvées (comme le programme GERME - Gérer Mieux son Entreprise) pour renforcer les capacités des jeunes, des femmes rurales, des coopératives et des entrepreneurs en matière de gestion, d'entrepreneuriat et de commerce numérique.
Appui à l'entrepreneuriat	Le projet fournit un accompagnement de proximité et des formations pratiques aux jeunes et aux femmes pour les aider à passer de l'idée à la création d'entreprises (Agri-PME), garantissant ainsi un meilleur taux de succès et la création d'emplois formels.

- 12- En résumé, la logique d'intervention est de **combiner une action au niveau macro (politiques et environnement)** avec une **action au niveau micro (compétences, entreprises et chaînes de valeur)**, afin que les efforts institutionnels et les initiatives individuelles se renforcent mutuellement pour une croissance durable et inclusive du secteur agro-industriel.

1.5. La structure de pilotage et de gestion du projet

- 13- Le projet ProAgro-Maroc a été organisé en trois niveaux de gouvernance, en l'occurrence :
- Le pilotage du projet ;
 - La supervision et l'appui technique ; et,
 - La gestion courante du projet.

1.5.1. Le pilotage du projet relève de responsabilité du Comité du pilotage (CP)

- 14- Le CP est l'autorité décisionnelle du projet. Il fournit une orientation globale et stratégique, assure la coordination avec les agences intergouvernementales, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs. Il supervise le projet aux niveaux national et régional pour garantir sa mise en oeuvre conformément aux objectifs et au calendrier.

1.5.2. La supervision et l'appui technique du projet par l'OIT

- 15- Ce deuxième niveau de gouvernance du projet, des spécialistes de l'emploi, des entreprises et des compétences de l'équipe technique du travail décent du Caire apporte un soutien technique. Le Bureau régional de l'OIT fournit des orientations stratégiques et politiques globales, selon les besoins. Les départements ENTREPRISES et EMPLOI du siège de l'OIT participent à la mise en oeuvre et à l'appui technique, ainsi qu'à la gestion des connaissances

1.5.3. La gestion du projet est confiée à l'équipe de gestion du projet (EGP)

- 16- L'EGP est composée des membres suivants :
- Le Conseiller Technique Principal (CTP) ;
 - L'expert en emploi et compétences ;
 - L'expert en développement d'entreprises et suivi et évaluation (S&E) ; et,
 - L'assistante administrative et financière ; et,
 - Le chauffeur.

1.6. Analyse de la contribution des structures aux objectifs du projet

- 17- **Concernant le comité de pilotage**, quatre réunions, organisées en 2021 (deux fois), 2022 et 2023, ont permis de définir les objectifs, mettre en place une gouvernance, aligner les actions sur les stratégies nationales, et planifier les étapes du projet. Les priorités incluent la formalisation des acteurs, le soutien aux filières bio, l'économie verte, et l'amélioration des conditions de travail. Clôturée en juin 2024, la phase de démarrage a été suivie par une phase 2 axée sur l'économie verte.
- 18- **Concernant le comité technique**, il s'est réuni quatre fois en 2021, 2022 (deux fois) et 2023. Selon les termes de référence sur les instances de gouvernance « *Le rôle principal du CTP-ProAgro est d'arrêter les décisions nécessaires au bon avancement du projet, d'assurer le suivi technique et de soutenir la mise en oeuvre du projet ProAgro Maroc. Il veille à cet effet à assurer une pleine appropriation et une implication active des parties prenantes dans la réalisation du projet* ».

- 19- **Concernant les comités thématiques**, 19 réunions de travail ont porté sur thèmes suivants :
- L'accompagnement vers la formalisation et appui aux TPE ;
 - Le développement des coopératives ;
 - Le développement des filières bio et agroécologique ;
 - Le dialogue social et négociation collective ;
 - L'anticipation des besoins en compétences et SIMT ; et,
 - La promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.
- 20- En synthèse, huit réunions techniques ou de comité de pilotage ont été organisé sur la durée du projet. Pour les réunions du CP ont été consacrées au bilan, à la planification annuelle avec les partenaires, et aux orientations stratégiques. Les difficultés initiales de coordination et de collaboration entre les grands ministères impliqués (Agriculture et Emploi) au niveau de la gouvernance (Copil et Comité technique) ont été surmontées, justifiant la nécessité d'un pilotage interministériel efficace.

Conclusion

- 21- La structure de gouvernance et de gestion du projet a, globalement, permis une coordination efficace entre les parties prenantes, une allocation stratégique des ressources et une adaptation aux besoins locaux, tout en favorisant la réalisation des activités et des produits et résultats du projet.

1.7. La théorie du changement associée à la logique d'intervention (cf. Annexe 9)

- 22- La théorie du changement du projet ProAgro Maroc repose sur une transformation structurelle inclusive visant à créer des emplois décents dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc. Elle s'appuie sur une stratégie intégrée combinant des interventions à court et long terme, tout en prenant en compte l'offre et la demande de main-d'œuvre.
- 23- **Objectif principal** : Contribuer à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans le secteur agro-industriel.
- 24- **Approches** :
1. **Approche "Push"** : Intégrer les jeunes au marché du travail en leur fournissant les compétences nécessaires pour accéder à un emploi ou créer leur propre entreprise.
 2. **Approche "Pull"** : Attirer les jeunes en soutenant le développement des entreprises et des chaînes de valeur, permettant au secteur privé de se développer et de générer des emplois décents.
- 25- **Piliers interdépendants** :
1. **Écosystème propice** : Favoriser un environnement favorable à la création d'emplois décents et à l'investissement durable.
 2. **Développement des chaînes de valeur et de l'entrepreneuriat** : Renforcer les chaînes de valeur agro-industrielles et promouvoir l'entrepreneuriat.
- 26- **Priorités opérationnelles** :
- Soutenir l'investissement privé durable et améliorer les conditions de travail.
 - Appuyer la gouvernance des systèmes de formation pour répondre aux besoins en compétences.
 - Former une nouvelle génération d'entrepreneurs dans le secteur agro-industriel.
 - Renforcer le secteur privé pour créer davantage d'emplois décents.

27- Résultats attendus :

- Création d'emplois décents pour les jeunes et les femmes.
- Amélioration des conditions de travail.
- Développement des compétences adaptées aux besoins du marché.
- Renforcement des chaînes de valeur et de l'entrepreneuriat.

28- L'analyse de la théorie du changement (TdC) du projet met en lumière deux moments clés :

- D'une part, l'analyse d'évaluabilité octobre 2021) a qualifié la conception initiale de la TdC d'insatisfaisante. Elle précise par ailleurs que « *la conception initiale du projet est complexe et multiforme. Il s'agit d'un projet intentionnel, qui combine les réformes de l'offre, de la demande et de la réglementation en un seul projet, dans le but de permettre des synergies entre elles afin de créer un changement durable pour le marché du travail marocain. En pratique, par conséquent, un affinement significatif est nécessaire pour le transformer en un projet pratique et réalisable. L'équipe a entamé ce processus en hiérarchisant quatre interventions* ».
- D'autre part, l'évaluation à mi-parcours (2023) a recommandé de « *développer une théorie du changement spécifique pour chaque intervention afin de mieux comprendre leur logique, leurs risques et leurs hypothèses* ».

29- La théorie du changement révisée est annexée au rapport de l'état d'avancement du projet du 31 mars 2024 (cf. Annexe 9). Selon les consultations avec l'équipe de projet, la TdC a fait l'objet de révisions régulières à la suite de changements majeurs, tels que le lancement de la deuxième phase intégrant l'entrepreneuriat vert.

30- Cette TdC est examinée plus en détail dans la section consacrée à la validité de la conception du projet.

1.8. État d'avancement du projet et couverture géographique

31- Le tableau ci-après précise les principaux jalons de la progression du projet ProAgro Maroc.

Tableau 1. Principaux jalons de la progression du projet

Dates clés du projet	
Début du projet	15 juin 2020
Démarrage effectif du projet	1 ^{er} août 2020
1 ^{ère} réunion du comité de pilotage du projet	31 mars 2021
Évaluation à mi-parcours	23 janvier 2023
Évaluation finale	31 décembre 2025
Clôture du projet	30 avril 2026

32- L'état d'avancement du projet est bien documenté par les rapports d'avancement (2020-2025). La réalisation globale des activités du projet ProAgro-Maroc est estimée comme "très satisfaisante". Plus de 80 % des étapes des indicateurs ont été respectées, et la majorité des objectifs ont été atteints ou sont en bonne voie. Les résultats incluent des impacts significatifs tels que la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, le soutien aux MPME, et

des avancées dans la transition verte. Le projet a également renforcé les capacités institutionnelles et développé des partenariats public-privé efficaces.

- 33- La couverture géographique du projet est la Région Rabat-Salé-Kénitra et le niveau national.

1.9. Identification des parties prenantes

- 34- Les principales parties prenantes du projet ProAgro Maroc sont :

- D'une part, **les bénéficiaires finaux**, spécifiquement les jeunes entrepreneurs et travailleurs des secteurs agroalimentaires ayant bénéficiés de formations pratiques (notamment GERME, GetAhead, My.COOP) et du mentorat pour améliorer leurs compétences et accéder à des emplois décents, ainsi que les entreprises agro-industrielles, en particulier les TPME formelles et informelles.
- D'autre part, **les parties prenantes institutionnelles et professionnelles** dont l'identification, et les rôles et contributions attendues sont détaillés dans le tableau ci-après.

Tableau 2. Analyse des parties prenantes du projet ProAgro Maroc, et leurs rôles et contributions

Parties prenantes	Rôles et contributions attendues
Catégorie 1. Institutions gouvernementales	
Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC), Rabat, Maroc	- Appui pour la promotion de l'emploi et l'entrepreneuriat, et le développement des compétences.
Ministère de l'Agriculture, Rabat, Maroc	- Analyse des filières bio et agroécologiques. - Formations de formateurs (GERME MyCoop et Get Ahead). - Organisation de séminaires régionaux sur le BIO. - Appui au développement et au renforcement des capacités du CRJEA de la région RSK. - Formations de formateurs sur l'entrepreneuriat vert - Inclusion économique des femmes en milieu rural (économie sociale et solidaire)
Office National du Conseil Agricole (ONCA), Rabat, Maroc	- Soutien aux initiatives agricoles et agroalimentaires. - Formations de formateurs (GERME, MyCoop et GeT Ahead) - Appui au développement et au renforcement des capacités du CRJEA de la région RSK. - Formations de formateurs sur l'entrepreneuriat vert - Formation et accompagnement des porteurs de projets verts et d'entrepreneurs verts - Inclusion économique des femmes en milieu rural (économie sociale et solidaire)

Agence Nationale de la Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC), Casablanca, Maroc	- Promotion et animation du statut de l'auto-entrepreneur. - Formation de formateurs (GERME et Get Ahead). - Caravane de l'emploi et de l'employabilité en milieu rural. - Développement de la plateforme digitale Veille+ - Inclusion économique des femmes en milieu rural (économie sociale et solidaire)
Agence de Développement Agricole (ADA), Rabat, Maroc	- Appui au développement des chaînes de valeur agricoles. - Formations de formateurs (GERME, MyCoop et GeT Ahead). - Formations de formateurs sur l'entrepreneuriat vert ; - Formation et accompagnement des porteurs de projets verts et d'entrepreneurs verts
Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, (OFPPT), Casablanca, Maroc	- Développement de formations qualifiantes sur la transition verte. - Séminaire sur les besoins en compétences des entreprises agroalimentaires et développement de programmes de formation dans le cadre de la transition verte. - Convention OFPPT & FENAGRI.
Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires, (ONSSA), Rabat, Maroc	- Enquêtes sur les freins à l'implication des professionnels dans les travaux réglementaires et normatifs au niveau national et international. - Diagnostic et évaluation des procédures d'échange entre l'ONSSA et les professionnels en lien avec les travaux normatifs et veille SPS au niveau régional et international. - Développement de la plateforme E-norme By ONSSA.
Haut-Commissariat au Plan (HCP)	- Diagnostic des emplois de l'économie verte au Maroc
Initiative National de Développement Humain (HCP)	- Inclusion économique des femmes en milieu rural (économie sociale et solidaire)
Catégorie 2.	
Partenaires techniques de la mise en œuvre du projet ProAgro-Maroc	
Équipe de gestion du projet Organisation Internationale du Travail (OIT), Rabat, Maroc	- Implémentation et suivi continu des activités du projet ProAgro-Maroc.
Département des politiques de l'emploi, création d'emplois et moyens de subsistance Organisation Internationale du Travail (OIT), Genève, Suisse	- Initiation et backstopping technique et politique du projet ProAgro-Maroc.
Département du développement de la chaîne de valeur et de l'entrepreneuriat Organisation Internationale du Travail (OIT), Genève, Suisse	- Backstopping technique du développement de la chaîne de valeur et de l'entrepreneuriat du projet ProAgro-Maroc.
Département de recherche Unité Compétences, politiques actives du marché du travail et évaluation des politiques Organisation Internationale du Travail (OIT),	- Recherche sur ProAgro-Maroc de manière générale et sur les emplois et compétences de l'économie verte.

Genève, Suisse	
Branche Économie coopérative, sociale et solidaire (COOP/ESS) Organisation Internationale du Travail (OIT), Genève, Suisse	- Politique et recherche sur les coopératives. - Economie sociale et solidaire en lien avec ProAgro.
Direction du bureau de l'ILO à Alger Organisation Internationale du Travail (OIT), Alger, Algérie	- Implication de manière générale dans le projet ProAgro Maroc.
Backstopping technique pour les compétences, Organisation Internationale du Travail (OIT), Le Caire, Égypte	- Identification des besoins en compétences et développement de formations dans le cadre de ProAgro.
Catégorie 3. Partenaire financier	
Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ est l'acronyme en allemand du bailleur de fonds), Berlin, Germany	- Appui financier
Catégorie 4. Organisations professionnelles et sectorielles	
Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI), Casablanca, Maroc	- Analyse des systèmes de marché. - Développement de formations qualifiantes. - Renforcement des capacités des entreprises agroalimentaires.
Confédération Marocaine de l'Agriculture et du Développement Rural (COMADER), Rabat, Maroc	- Analyse des systèmes de marché. - Collaboration pour le développement rural et agricole.
Catégorie 5. Entreprises et coopératives	
Entreprise des eaux minérale d'Oulmès, Khémisset, Maroc	- Cycle de formations destiné aux coopératives de la commune d'Oulmès. - Anticipation des besoins en compétences vertes. - Formation – adaptation. - Formation à la négociation collective. - Test et feedback de la plateforme E-norm By ONSSA.
Entreprise Mazraa, Salé, Maroc	- Dialogue social et de la négociation collective (convention collective).
Fondation de l'Office Chérifien des Phosphates (Fondation OCP), Casablanca, Maroc	- Formation de formateurs sur les outils MyCOOP et Get Ahead. - Appropriation des outils MyCOOP.
Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA, sous tutelle du ministère de l'Agriculture), Rabat, Maroc	- Partenariat avec des entrepreneurs et des coopératives pour la formalisation et le développement des entreprises. - Formation de formateurs sur MyCOOP et entrepreneuriat vert. - Assistance technique pour la formation et l'accompagnement des porteurs de projet. - Organisation de bootcamps intensifs.
Coopérative COPAG et ses coopératives membres, Casablanca, Maroc	- Formation MyCOOP. - Formation de formateurs et de chauffeurs à

	l'écoconduite. - Étude de faisabilité pour l'installation de panneaux solaires à la coopérative Aghbalou. - Développement d'un outil simplifié d'estimation des besoins d'investissement pour l'installation de l'énergie solaire. - Organisation d'ateliers de sensibilisation à l'énergie solaire. Sensibilisation et l'accompagnement de 30 coopératives sur l'efficacité énergétique.
Coopérative Aroma Razane, Kémisset, Maroc	- Formation de formateurs Get Ahead. - Processus d'inclusion économique des femmes à Khémisset. - Cycle de formations au niveau de la commune d'Oulmès portant sur la production de savons, de crèmes, d'hydrolats et d'autres produits à base de plantes aromatiques et médicinales (PAM).
Catégorie 6. Partenaires de développement	
Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), Rabat, Maroc	- Collaboration sur les chaînes de valeur et les initiatives de développement durable.
Programme PAGE (Partnership for Action on Green Economy)	- Soutien technique et financier pour des actions liées à l'économie verte, notamment pour des initiatives spécifiques comme la décarbonisation au Maroc.
Catégorie 7. Institutions académiques	
Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), Ben Guérir, Maroc	- Partenaire pour les initiatives de décarbonisation (sensibilisation, formation, innovation, entrepreneuriat). - Anticipation des besoins en compétences (Forum sur les compétences du futur).
Université Mohammed 1^{er}, Oujda, Maroc Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal Université Cadi Ayyad de Marrakech	- Formations en ligne pour un renforcement des compétences vertes des étudiants des filières agricoles et agroindustrielles afin de mieux répondre aux besoins croissants du marché du travail, sur : i) Audit énergétique – bonnes pratiques et instrumentation (ISO 50002) ; et ii) Calcul du Bilan Carbone – ISO 14064-1 et GHG Protocol
Ecole Nationale d'agriculture de Méknès (ENAM), Méknès, Maroc.	- Formation de formateurs sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin suivant l'outil GetAhead de l'OIT

1.10. Evaluation mi-parcours du projet

- 35- Le projet ProAgro Maroc a fait l'objet, en mars 2023, d'une évaluation mi-parcours indépendante, groupée avec le projet ProAgro en Ethiopie¹. Concernant ProAgro Maroc, l'évaluation à mi-parcours a conclu à une pertinence élevée et une efficacité globalement

¹ Le rapport de l'évaluation mi-parcours groupée peut être consulté ici : [i-eval Discovery](#)

satisfaisante du projet, malgré un démarrage ralenti par le contexte institutionnel et les effets de la pandémie de COVID-19.

- 36- La progression vers les résultats attendus a été jugée positive mais encore inégale selon les composantes, certaines interventions structurelles nécessitant davantage de temps pour générer des effets mesurables, en particulier en termes de création d'emplois décents et d'amélioration durable des conditions de travail. Parmi les principaux défis identifiés, l'évaluation avait souligné la nécessité de renforcer le pilotage axé sur les résultats, d'améliorer la coordination entre acteurs aux niveaux national et territorial, et de consolider les stratégies de durabilité et d'appropriation nationale afin de pérenniser et, le cas échéant, mettre à l'échelle les acquis du projet.
- 37- L'évaluation mi-parcours a, par ailleurs, formulé des recommandations communes et spécifiques au projet ProAgro Maroc, dont le suivi et la mise en œuvre par la gestion du projet sont résumés dans le tableau qui suit :

Recommandations ²	Réponse de la gestion	Actions entreprises
REC 1. Affecter un coordinateur régional (personnel de projet) dans les sites de projet en dehors de la capitale	Ce n'était pas possible d'un point de vue budgétaire ; ce n'était plus pertinent lors de la deuxième phase du projet, celle-ci étant beaucoup plus au niveau national que régional.	Aucune
REC 2. Se concentrer davantage sur le renforcement des méthodes de communication, en utilisant notamment des méthodes de changement de comportement pour modifier les mentalités résistantes à certaines des initiatives visant à garantir un travail décent.	L'équipe n'a nullement senti une résistance chez les bénéficiaires lors de la 2 ^{ème} partie du projet. L'équipe n'était d'ailleurs pas vraiment d'accord avec cette observation faite lors de l'évaluation à mi-parcours.	Aucune
REC 5. Accroître l'accent mis sur l'inclusion des groupes vulnérables dans les actions des projets	L'équipe a pris en compte cette recommandation et a accentué ses actions auprès des jeunes et des femmes, notamment en milieu rural.	Développement de six formations qualifiantes principalement destinées aux jeunes souhaitant travailler dans l'agroalimentaire. Soutien accru aux coopératives féminines en milieu rural. Large initiative de formation de terrain sur l'entrepreneuriat vert dans le secteur agroalimentaire.
REC 3. S'assurer que tous les Objectifs Immédiats ont des indicateurs mesurables appropriés qui peuvent être mis en œuvre de manière faisable dans le contexte local où le projet doit être mis en œuvre.	Lors de l'extension du projet, une attention particulière a été portée aux indicateurs dans ce sens.	Révision du cadre logique et des indicateurs de suivi lors de l'extension du projet en juillet 2024.

² Etant donné le caractère groupé de l'évaluation à mi-parcours, les recommandations incluses dans ce tableau sont celles communes aux deux projets ou spécifiques au projet PROAGRO-Maroc. L'ensemble des recommandations peuvent être consultées ici : [i-eval Discovery](#)

REC 10. Prendre suffisamment de temps pour déterminer les chaînes de valeur possible	Cette remarque était pertinente en début de projet. Elle ne l'était plus à mi-parcours et pour la suite du projet.	Aucune
REC 11. Se concentrer davantage sur : - l'identification et la garantie que les agences de ressources financières sont prêtes à soutenir les bénéficiaires de projets viables ; - la durabilité et la reproduction des bonnes pratiques, en particulier le développement des compétences.	Le projet n'avait pas vocation à travailler sur les aspects d'accès au financement. Un effort considérable a été fait sur la thématique des compétences, notamment sur la coordination publique privée, ainsi que sur la durabilité de l'approche.	Sur les compétences, implication large du secteur privé (50+ entreprises), et organisation de plusieurs ateliers de co-construction entre le public (OFPPT, instituts de formation, universités) et le privé. Un guide, retraçant en détail toute la démarche, a été développé.
REC 12. Plaider pour et soutenir la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le genre des femmes rurales soutenue par ProAgro Maroc et de l'étude sur l'analyse des compétences.	Ces éléments ont bien été pris en compte lors de la 2 ^{ème} partie du projet, avec des efforts considérables sur ces deux aspects (inclusion des femmes rurales et compétences).	Appui continu, technique et managérial, aux coopératives féminines dans la province de Khemisset, en prenant en compte les spécificités de ce groupe de bénéficiaires. Mise en œuvre d'activités conséquentes sur les compétences, notamment le développement de six formations qualifiantes pour l'OFPPT et de deux formations en ligne pour 3 universités, en lien avec la transition écologique. Efforts considérables pour améliorer la coordination publique-privée.

2. BUT, OBJECTIFS, CRITERES, PORTEE ET DESTINATAIRES DE L’EVALUATION

2.1. But et objectifs de l’évaluation

2.1.1. Le but de l’évaluation

- 38- Selon les TdR de l’évaluation finale indépendante du projet Pro Agro Maroc, le but de l’évaluation est de promouvoir la responsabilité, l’apprentissage, la planification et l’acquisition de connaissances. Elle vise à analyser la mise en œuvre du projet, évaluer les résultats obtenus, identifier les défis opérationnels, examiner la structure institutionnelle et les mécanismes de coordination, et fournir des recommandations stratégiques pour assurer la durabilité des résultats et le développement d’une nouvelle phase du projet³.

2.1.2. Les objectifs de l’évaluation⁴

- 39- Les objectifs spécifiques de l’évaluation finale du projet ProAgro-Maroc sont les suivants :
1. **Analyser la mise en œuvre du projet**
Vérifier si le projet a été réalisé conformément à sa conception (théorie du changement) et identifier les éventuels écarts, en tenant compte du contexte social et économique.
 2. **Évaluer les résultats du projet**
Examiner le niveau de réalisation des résultats (produits, effets et impact potentiel), y compris les résultats inattendus, en identifiant les facteurs internes et externes influençant la mise en œuvre, ainsi que les considérations de genre, de tripartisme, de dialogue social, de normes internationales du travail et de transition juste pour l’environnement.
 3. **Examiner la structure institutionnelle et les mécanismes de gestion**
Évaluer la capacité d’exécution du projet, les mécanismes de coordination, et l’utilisation des outils de gestion, y compris les outils de suivi et les plans de travail.
 4. **Identifier les contributions du projet**
Analyser les apports du projet aux Objectifs de Développement Durable (ODD), aux objectifs de l’OIT, à l’UNDAF, ainsi qu’aux besoins des bénéficiaires finaux.
 5. **Identifier les leçons et bonnes pratiques**
Mettre en lumière les enseignements et les pratiques exemplaires pour les parties prenantes principales.
 6. **Examiner l’application des recommandations de l’évaluation à mi-parcours**
Vérifier si les recommandations précédentes ont été mises en œuvre.
 7. **Fournir des recommandations stratégiques**
Proposer des recommandations pour promouvoir la durabilité des résultats, soutenir le développement ultérieur du projet et envisager une nouvelle phase.

2.1.3. Critères d’évaluation

- 40- En adéquation avec les critères d’évaluation du CAD-OCDE, le projet ProAgro-Maroc a été évalué comme suit :

A- Pertinence et alignement stratégique

1. Les objectifs et les stratégies du projet sont-ils conformes aux politiques et programmes constitutifs de l’OIT et aux besoins des partenaires nationaux et des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) ?

³ TdR, page 10.

⁴ Idem, page 10.

2. Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme et budget de l'OIT, aux priorités de développement au Maroc, et aux Objectifs de Développement Durable (ODD) ?
3. Dans quelle mesure le projet s'appuie-t-il sur l'expérience antérieure de l'OIT, des institutions des Nations Unies, du donateur, ainsi que sur l'expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales ? Le projet est-il pertinent pour les politiques et priorités nationales ?
4. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis par les bénéficiaires ?

B- Cohérence

1. Dans quelle mesure la conception intégrée du projet (objectifs, résultats, outputs et activités) et sa théorie du changement sous-jacente sont-elles logiques et cohérentes ? La stratégie, les objectifs et les hypothèses du projet permettent-ils d'atteindre les résultats prévus ?
2. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace en termes de cohérence et de complémentarité entre les différentes composantes du projet ?
3. Le projet a-t-il atteint les objectifs globaux ? Dans quelle mesure les activités de chaque composante ont-elles été conçues pour se compléter et se renforcer mutuellement ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux domaines d'intervention spécifiques et aux objectifs de l'Initiative spéciale « travail décent pour une transition juste » ?
5. Les stratégies de conception et de mise en oeuvre du programme se sont-elles alignées sur les initiatives plus larges de l'OIT en matière de promotion du travail décent et de l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition juste » (SI) ?
6. Les dispositions prévues en matière de suivi et d'évaluation étaient-elles adéquates ? Ont-elles permis de mesurer les contributions du projet aux KPI de la SI ?

C- Efficacité

1. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints à sa fin ?
2. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
3. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
4. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
5. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés pendant sa mise en oeuvre ? Comment le projet y a fait face ?
6. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau du pays, DWCT, le siège du BIT, et autres acteurs pertinents ?
7. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle ? Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place ? Les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en oeuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
8. Quel a été le niveau de partenariats établis (synergie entre le projet et les autres projets du BIT et de la SI ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales y inclus le projet ProAgro Ethiopie) ?
9. Capacité d'évaluation et de suivi : des indicateurs sont-ils en place ? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?

D- Efficience

1. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?

2. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

E- Impact et durabilité

1. Quels sont les impacts potentiels du projet, attendus ou imprévus, dont les prémisses de réalisation peuvent être constatées ?
2. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet ont été bien considérées dans la mise en oeuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thématiques du projet ?
3. Les institutions qui bénéficient de la mise en oeuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

F- Thèmes transversaux

1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
2. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en oeuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
3. Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

- 41-** Ces critères permettent d'évaluer la pertinence, la mise en oeuvre, les résultats, et la durabilité du projet, tout en intégrant des dimensions transversales comme le genre et la transition juste.

2.1.4. Portée de l'évaluation

- 42-** Selon les TdR, la portée de l'évaluation finale du projet ProAgro-Maroc couvre les aspects suivants :

1. Durée et période couverte

L'évaluation analysera la mise en oeuvre du projet depuis son démarrage en août 2021 jusqu'à sa fin en décembre 2025. Elle prendra en compte l'ensemble des résultats obtenus et leur pérennité.

2. Couverture géographique

L'évaluation concerne l'ensemble des activités du projet mises en oeuvre au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra (RSK) ainsi qu'au niveau national.

3. Dates de l'évaluation

Dates de l'évaluation : 01/09/2025 – 28/11/2025

Dates de la collecte des données : du 7/10/2025 au 14/11/2025

Dates des restitutions des résultats de l'évaluation :

- D'une part, les résultats de l'évaluation ont fait l'objet d'une réunion avec madame la Secrétaire générale du ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences (MIEPEC) et son équipe.
- D'autre part, l'atelier de restitution des résultats avec les parties prenantes sera programmé au premier trimestre 2026.

4. Méthodologie

L'évaluation inclut une revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes, des visites de terrain et des ateliers de restitution. Elle a appliqué une approche mixte

(quantitative et qualitative) avec triangulation des données pour garantir la validité et la rigueur des résultats.

5. **Analyse du contexte**

L'évaluation prendra en compte l'évolution du contexte politique, social, économique et sécuritaire du pays et des régions ciblées.

6. **Finalité**

L'évaluation vise à analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus, en renforçant l'apprentissage et en identifiant les défis et opportunités pour la durabilité et le développement futur du projet.

2.1.5. Destinataires de l'évaluation

43- Les destinataires principaux de l'évaluation sont :

1. **Mandants de l'OIT** : Les parties prenantes de l'Organisation Internationale du Travail.
2. **Partenaires techniques locaux** : Les institutions et organisations impliquées dans la mise en oeuvre du projet au niveau local.
3. **Donateur** : Le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).
4. **Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique** : Gestionnaires du projet (CTP et CN).
5. **Équipe pour le Travail Décent de l'OIT au Caire** : Incluant les départements EMPLOYMENT, SKILLS, ENTREPRISES, ACTRAV, ACT/EMP.

44- Les recommandations, les leçons apprises et les bonnes pratiques issues de l'évaluation seront utilisées par ces parties prenantes pour valoriser l'approche et développer des projets futurs sur des thématiques similaires.

3. METHODOLOGIE UTILISEE, SES CONTRAINTES ET LIMITES

- 45- La mission d'évaluation du projet ProAgro Maroc adopte une approche méthodologique globale, articulée autour de deux questions fondamentales :
1. **Qu'est-ce que le projet ProAgro Maroc a réalisé ?** Cette question vise à mesurer et analyser les produits et résultats escomptés du projet à travers une évaluation formative.
 2. **Comment et pourquoi les résultats escomptés sont-ils atteints ou non ?** Cette question s'appuie sur une évaluation sommative pour fournir des conclusions, recommandations stratégiques, leçons apprises et bonnes pratiques.
- 46- L'objectif est de fournir une base objective pour évaluer la performance du projet et identifier des pistes d'amélioration pour l'avenir. Les résultats et recommandations seront fondés sur des preuves claires et orientés vers une généralisation des bénéfices nets du projet.

3.1. Outils de collecte des données

- 47- Pour répondre aux objectifs de l'évaluation, une approche combinant des méthodes qualitatives et quantitatives est adoptée. Les outils utilisés incluent :
1. **Revue documentaire structurée** : Analyse des documents clés du projet (rapports, plans de travail, etc.).
 2. **Données de S&E** : Suivi et analyse des indicateurs clés de performance (KPI) du projet, utilisation pour le reporting du projet, etc.
 3. **Entretiens semi-structurés** : Discussions avec les parties prenantes : équipe de gestion, donateurs, partenaires techniques et sociaux, institutions impliquées, bénéficiaires directs et indirects (Cf. annexe 3 : Liste des personnes consultées).

Tableau 3. Répartition des personnes consultées par catégorie et par genre

Catégories des répondants	Femmes	Hommes	Total
Coopératives et Entreprises Privées	12	4	16
Organisations Internationales (OIT, ONUDI)	4	8	12
Gouvernement et Agences Nationales	4	6	11
Organisations Professionnelles et Syndicats	1	1	2
Partenaires au Développement et Bailleurs	1	1	2
Académique	0	1	1
TOTAL	22	21	43

4. **Groupes de discussion thématique (focus groups)** : Recueil des perceptions des parties prenantes, notamment des bénéficiaires finaux (hommes et femmes).

Tableau 4. Répartition des participants aux FGDs par catégorie et par genre

Catégories des répondants (coopératives)	Femmes	Hommes	Total
Focus group Tiddas	7	-	7
Focus group Oulmès	7	4	11
TOTAL	14	4	18

5. **Visites de deux communes de Tiddas et Oulmès** : Rencontres avec les bénéficiaires, principalement des responsables et des membres de coopératives.
6. **Réunions de "Faire le point" et atelier de restitution** : Échanges avec l'équipe de gestion et présentation des résultats aux parties prenantes.

- 48- La collecte de données s'est déroulée en plusieurs phases, suivie par une analyse qualitative et quantitative des informations disponibles y inclus à travers le cadre suivi et évaluation du projet.

3.2. Méthodes d'analyse des données

- 49- Les données collectées sont analysées selon les techniques suivantes :
1. **Analyse descriptive** : Évaluation des synergies, complémentarités et impacts potentiels.
 2. **Analyse de contenu** : Étude qualitative des retours des parties prenantes et des bénéficiaires, avec une attention particulière à l'intégration du genre.
 3. **Analyse comparative** : Comparaison des objectifs du projet avec les politiques nationales et internationales, et évaluation de l'efficacité.
 4. **Analyse normative** : Évaluation de la satisfaction des parties prenantes et de la pertinence des stratégies.
 5. **Analyse causale** : Identification des facteurs influençant les résultats et des obstacles rencontrés.
 6. **Analyse financière** : Évaluation des ressources financières et du coût-efficacité.
 7. **Analyse des progrès vers les impacts potentiels** : Étude de la durabilité institutionnelle et de la reproductibilité des résultats.

3.3. Triangulation des données

- 50- La triangulation des données permet de croiser les informations provenant de différentes sources pour garantir leur validité et réduire les biais. En cas de divergences, des outils supplémentaires comme les entretiens de suivi ont été utilisés pour approfondir l'analyse.

3.4. Échantillonnage

- 51- L'échantillonnage est conçu pour refléter la diversité des bénéficiaires et des activités du projet. Les principales caractéristiques incluent :
- **Diversité des groupes cibles** : Institutions publiques, donateurs, organismes publics, organisations internationales, universités, fédérations, coopératives, entreprises, fondations, et bénéficiaires finaux (jeunes, entrepreneurs, groupes vulnérables).
 - **Représentation géographique** : Sélection des bénéficiaires dans les zones d'intervention, notamment la région Rabat-Salé-Kénitra.
 - **Proportionnalité** : Respect de l'objectif d'au moins 30% de femmes dans les activités du projet. Les focus group ont connu la participation de 100% de femmes à Tiddas et de 80% à Oulmès.

Tableau 5. Taille de l'échantillon

Profil de l'échantillon	Proportion de l'équipe du projet
Bénéficiaires Femmes	12
Bénéficiaires Hommes	6
TOTAL	18

3.5. Limites de l'évaluation

- 52- Les principales limites et les mesures d'atténuation de la présente évaluation sont comme suit :
- **Le traitement et l'analyse des données et informations générées par le projet (2020-2025)** a constitué un défi de taille.

- A cette fin, la mesure d'atténuation prise est d'adoption d'une revue documentaire structurée en utilisant le Protocole d'Examen du Projet (Project Review Protocol). Sous une forme concise mais complète, le PRP a constitué un atout pour l'organisation des données du projet et leur utilisation optimale.
- La **sélection des bénéficiaires finaux** pour leurs participation aux focus group, particulièrement les groupes vulnérables (NEETS). La mesure d'atténuation a consisté à réaliser des entretiens additionnels (téléphoniques), particulièrement avec les personnes ressources éloignées.
- Le **délai court pour la préparation** : Le délai entre la réunion de démarrage (30 septembre) et le début des consultations avec les parties prenantes (7 octobre) est de 5 jours ouvrables, ce qui a limité la préparation des consultations et du terrain. Comme mesure d'atténuation prise, il a été décidé d'adopter l'approche chemin-faisant en préparant, dans le même temps, les consultations, leur réalisation et leur traitement.
- Le **nombre limité de jours prévues pour les consultations** : Le nombre de jours prévus par les TdR pour les entretiens et visites terrain est de **8 jours**. Le nombre réel nécessaire à l'ensemble des consultations (entretiens et focus group) a été, pratiquement, le double. La mesure d'atténuation adoptée a été d'inclure un maximum de parties prenantes pertinentes en planifiant les consultations, en même temps, que la rédaction du rapport d'évaluation.

4. RESULTATS PAR CRITERE D'EVALUATION

4.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- 53- L'analyse de la pertinence et de l'alignement stratégique est réalisée en examinant l'adéquation des objectifs et de sa logique d'intervention du projet ProAgro Maroc avec :
- Les priorités nationales du Maroc en matière de création d'emplois, de valorisation du capital humain et de développement des compétences ;
 - Les besoins spécifiques des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) ;
 - Les attentes des différents partenaires nationaux clés ;
 - Les politiques et programmes constitutifs de l'OIT (plans nationaux de développement, et PPTD) ; et,
 - L'Initiative Spéciale "Emploi et formation" du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

4.1.1. Alignement sur les priorités nationales

CONSTAT # 1 :

- 54- Les objectifs du projet ProAgro Maroc sont, globalement, alignés sur : (a) le principe constitutionnel du droit au travail et la parité entre les hommes et les femmes, (b) les axes de transformation du Nouveau Modèle du Développement (2021), en l'occurrence : une économie productive, diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et d'emplois de qualité, et un capital humain renforcé et mieux préparé pour l'avenir, (c) le Programme Gouvernemental (2017-2021) considérant l'emploi comme l'un des grands défis du Maroc, (d) la Stratégie Nationale pour l'Emploi (2015-2025), la Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi et l'Entrepreneuriat à l'horizon 2035 dont les objectifs s'inscrivent dans le cadre des réformes de l'État au Maroc favorisant l'emploi des jeunes et des femmes et orientant les investissements vers les secteurs et territoires à fort potentiel, et (e) le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) du Maroc, lancé en 2014, particulièrement le soutien du développement des chaînes de valeur dans le secteur agroalimentaire et la création d'emplois décents.
- 55- Le projet ProAgro Maroc s'aligne sur :
- La **Constitution du Maroc** (2011) met en avant les droits et les initiatives en faveur de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de l'implication des jeunes dans le développement du pays en soulignant, expressément, que : « *L'État, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à faciliter l'accès des citoyennes et citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi* » (**Article 31**)⁵. D'autre part, la Constitution préconise « *la parité entre les hommes et les femmes* » eu égard à la difficulté que rencontrent ces dernières dans l'accès aux emplois décents et l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail.
 - Le **Nouveau Modèle de Développement** (2021)⁶ qui met en avant plusieurs propositions pour améliorer l'accès au travail au Maroc, notamment : (i) la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes avec des espaces d'accompagnement et des programmes dédiés, (ii) la diversification des activités économiques pour créer des emplois de qualité, (iii) le développement des compétences en lien avec les besoins du marché, et (iv) l'amélioration des mécanismes de prévention et de résolution des conflits du travail. Ces mesures visent à créer un

⁵ Royaume du Maroc, *Constitution*, juillet 2011.

⁶ Royaume du Maroc, *Le Nouveau Modèle de Développement*. Rapport général, avril 2021.

environnement favorable à l'emploi, à renforcer les compétences des citoyens et à garantir un accès équitable aux opportunités économiques.

- Le **Programme Gouvernemental 2017-2021**, qui met l'accent sur le développement économique, la promotion de l'emploi et le développement durable. A cette fin, l'emploi occupe une place centrale dans le programme gouvernemental, considéré comme l'un des grands défis à relever. Il est inscrit parmi les priorités de l'action gouvernementale, avec des mesures visant à améliorer les opportunités d'emploi, les conditions de travail et l'intégration professionnelle⁷.
- La **Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) 2015-2025** est également prise en compte, avec un focus sur la création d'emplois de qualité, la valorisation du capital humain et le développement des compétences. Bien que la SNE ait introduit des innovations importantes, son impact a été limité en raison de problèmes de mise en œuvre, de gouvernance et de coordination. L'évaluation à mi-parcours de la SNE a recommandé une révision des mécanismes de formulation et d'exécution pour une meilleure intégration des politiques et une plus grande efficacité dans la prochaine stratégie nationale de l'emploi. A cette fin, un atelier de formulation de la Nouvelle Politique Nationale de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat du Maroc (PN2EE 35) a été organisé par le MIEPEC en 2023.
- Le **Plan d'action de la PN2EE 35** prévoit des interventions ciblées et coordonnées au niveau régional pour réduire les disparités, favoriser l'emploi des jeunes et des femmes, et orienter les investissements vers les secteurs et territoires à fort potentiel. Les interventions du PN2EE 35 sont, logiquement, en adéquation avec les objectifs poursuivis par le projet ProAgro-Maroc.
- Le **Plan d'Accélération Industrielle (PAI)** du Maroc (2014-2020) qui vise spécifiquement le soutien du développement des chaînes de valeur dans le secteur agroalimentaire, en renforçant les capacités des entreprises et en favorisant un environnement propice à l'investissement durable et à la création d'emplois décents.

4.1.2. Alignement sur les besoins spécifiques des bénéficiaires finaux (hommes et femmes)

CONSTAT # 2 :

56- Le projet ProAgro Maroc répond de manière pertinente aux besoins des bénéficiaires finaux, qui sont principalement des hommes et femmes vivant dans les zones rurales de la région de Rabat-Salé-Kénitra.

A- Qui sont les bénéficiaires finaux du projet ProAgro Maroc ?

57- Le tableau ci-après détaille la diversité des profils des bénéficiaires finaux du projet ProAgro Maroc.

Tableau 6. Typologie des bénéficiaires finaux

Selon le ProDoc, s.d ⁸ .	Selon le Progress Report ProAgro-Maroc, 31.03.2025
1. Les personnes sans emploi, y compris les demandeurs d'emploi ainsi que les personnes qui ne sont ni scolarisées, ni en emploi, ni en formation (NEET).	1. Personnes ayant trouvé un emploi grâce au projet. 2. Personnes ayant amélioré leurs conditions de travail.

⁷ Royaume du Maroc, Chef du Gouvernement. *Programme Gouvernemental 2017-2021*, avril 2017.

⁸ Organisation Internationale du Travail (OIT). *Document de projet de coopération pour le développement*, s.d.

2. Les femmes et hommes actuellement employés de manière formelle ou informelle dans le secteur de l'agro-industrie. 3. Les micro-entrepreneurs opérant dans le secteur de l'agro-industrie.	3. Femmes bénéficiaires dont des femmes, notamment dans les zones rurales. 4. Jeunes et groupes vulnérables, notamment des NEETs (jeunes sans emploi, ni études, ni formation). 5. Entrepreneurs et membres des coopératives ayant bénéficié de formations et d'accompagnements pour améliorer leurs compétences entrepreneuriales et managériales. 6. PME et TPE créées et formalisées. 7. Travailleurs dans des emplois "verts" notamment des emplois existants et "verdis" grâce aux initiatives du projet. 8. Conducteurs de camions formés à l'éco-conduite. 9. Coopératives de femmes ayant bénéficié d'une assistance technique à des coopératives de femmes.
--	---

- 58- La diversité des profils des bénéficiaires du projet reflète son approche inclusive et intégrée. En ciblant les jeunes, les femmes, les entrepreneurs, les travailleurs, les institutions publiques et privées, ainsi que les membres des coopératives, le projet répond aux besoins variés des acteurs du secteur agroalimentaire. Cette diversité permet de maximiser l'impact du projet et de contribuer à la création d'emplois décents et au développement durable.

B- Principaux besoins des bénéficiaires finaux

- 59- Les besoins des bénéficiaires identifiés dans le cadre du projet ProAgro-Maroc incluent :
1. **Accès à l'emploi** : Les personnes sans emploi, y compris les jeunes NEET (ni en emploi, ni en éducation, ni en formation), ont besoin d'opportunités pour intégrer le marché du travail. Selon HCP (2024-2025), le Maroc compte environ **1,5 million de jeunes NEETs** âgés de 15 à 24 ans. Cela représente **25,2 %** (soit un quart) de cette tranche d'âge au niveau national. Si l'on élargit la tranche d'âge aux **15-34 ans**, ce chiffre grimpe à environ **4,3 millions de personnes**.
 2. **Renforcement des compétences** : Les bénéficiaires nécessitent des formations adaptées aux besoins du marché, notamment dans les chaînes de valeur agro-industrielles, pour améliorer leur employabilité.
 3. **Amélioration des conditions de travail** : Les travailleurs, formels et informels, ont besoin de meilleures conditions de travail, de salaires équitables et d'accès à la protection sociale.
 4. **Soutien à l'entrepreneuriat** : Les micro et petits entrepreneurs ont besoin d'un accompagnement pour développer leurs entreprises, accéder à des financements et intégrer les chaînes de valeur.
 5. **Inclusion des femmes et des jeunes** : Les femmes et les jeunes, particulièrement vulnérables, nécessitent des mesures spécifiques pour surmonter les obstacles à leur participation au marché du travail.

C- Réponses du projet aux besoins des bénéficiaires finaux

- 60- Le projet ProAgro Maroc répond aux besoins des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) de manière ciblée et inclusive, en mettant en œuvre des actions adaptées aux réalités locales et

aux attentes des différents groupes. Les principales réponses du projet aux besoins des bénéficiaires finaux se présentent comme suit :

1. Le **renforcement des compétences** : (i) des formations professionnelles et techniques adaptées aux besoins du marché du travail, notamment dans les sous-secteurs des fruits rouges, du maraîchage et des produits laitiers ; et (ii) des programmes comme Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME) et GET Ahead permettent aux bénéficiaires d'acquérir des compétences entrepreneuriales et managériales pour créer ou développer leurs entreprises.
2. Le **soutien à l'entrepreneuriat** : Le projet accompagne les bénéficiaires dans la création et la formalisation de leurs entreprises, en leur offrant des outils pratiques, des formations et du mentorat.
3. L'**amélioration des conditions de travail** : Le projet met en œuvre des actions pour améliorer les conditions de travail des bénéficiaires, notamment en matière de sécurité et santé au travail, de négociation collective et de respect des droits des travailleurs.
4. Le **soutien à l'insertion professionnelle** : Le projet facilite l'accès à l'emploi pour les bénéficiaires en collaborant avec des institutions comme l'ANAPEC et en organisant des initiatives telles que la Caravane pour l'enregistrement, la formation et le mentorat des jeunes et des femmes.
5. L'**inclusion des femmes et des jeunes** : Le projet accorde une attention particulière aux femmes et aux jeunes, en leur offrant des opportunités spécifiques de formation et d'entrepreneuriat.
6. Le **soutien aux groupes vulnérables** : Bien que le projet ne soit pas spécifiquement axé sur les groupes vulnérables, il inclut des actions pour les jeunes et les femmes, qui constituent des cibles clés des activités du projet.
7. L'**accès au financement** : Le projet travaille à identifier des mécanismes de financement pour les entrepreneurs en herbe, bien que cela reste un défi important pour les bénéficiaires qui souhaitent créer leur propre entreprise.

Encadré 1

Témoignages des bénéficiaires des formations du ProAgroMaroc

- « Les formations ont eu un impact positif sur les travailleuses, en leur offrant des connaissances simples et utiles, notamment en termes de financement, de marchandise, d'accueil et d'information. Ces formations ont contribué à améliorer leur travail, leurs compétences et leur compréhension des produits. »
- « Très bonne expérience à l'écoconduite de COPAG Academy et l'OIT : conduite plus sûre, plus économique en carburant et plus respectueuse de l'environnement. »
- « Avec l'appui du projet ProAgro, mes produits sont devenus de meilleure qualité. »
- « Les formations m'ont permis d'identifier et de corriger certaines erreurs dans la gestion des coopératives. »
- « Je suis reconnaissante au ProAgro pour l'accompagnement qui a permis à notre association de mieux communiquer, d'échanger des idées avec ses bénéficiaires, et de bénéficier d'outils simples et adaptés. »

Source : YouTube, vidéos ProAgroMaroc.

Conclusion

- 61- Les besoins exprimés et identifiés se sont largement rejoins, mais souvent grâce à l'action proactive du projet pour matérialiser des besoins latents (compétences vertes). Bien que l'accès à la finance soit un besoin critique, la réponse du projet s'est concentrée sur la formation et la formalisation comme mesures habilitantes, une approche qui semble validée par la forte participation et les taux de satisfaction des bénéficiaires.

4.1.3. Alignement sur les attentes des partenaires nationaux clés

CONSTAT # 3 :

62- Les objectifs du projet ProAgro Maroc sont alignés sur les attentes des partenaires nationaux clés adressées par le projet à travers des interventions intégrées, visant à renforcer les capacités, améliorer la coordination et promouvoir un environnement favorable à la création d'emplois décents.

A- Identification des partenaires nationaux clés du projet ProAgro Maroc

63- Le projet ProAgro Maroc repose sur une collaboration étroite avec plusieurs partenaires institutionnels et techniques, tant au niveau national qu'au niveau régional et local. En effet, il s'appuie sur une constellation de partenaires institutionnels et techniques pour garantir une mise en œuvre efficace et durable, tout en favorisant la collaboration multi-acteurs au niveau national, régional et local. Cette approche participative garantit un haut niveau de satisfaction des partenaires clés, qui ont exprimé leur engagement à soutenir la mise en œuvre et, l'appropriation et la durabilité des bénéfices nets du projet.

64- Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition des partenaires nationaux clés du projet ProAgro Maroc entre 2020 (début du projet) et le 30 avril 2026 (clôture prévue) pour s'adapter aux besoins émergents, aux défis rencontrés et aux opportunités identifiées, notamment : l'anticipation des compétences vertes pour les entreprises et le renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de deux institutions (ANEPEC et ONSSA).

Tableau 7. Évolution des partenaires du projet ProAgro Maroc entre 2020 et 2025

Selon le ProDoc du projet, s.d ⁹ , 2020	Selon la liste des parties prenantes du projet, 2025
Ministères 1. Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP) 2. Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts 3. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique (MICEVN)	Ministères 1. Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'emploi et des Compétences (MIEPEEC). Initialement, le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MTIP). 2. Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts.
Agences et offices nationaux 4. Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) 5. Observatoire National du Marché du Travail (OMT) 6. Haut-Commissariat au Plan (HCP) 7. Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)	Agences et offices nationaux 3. Office National du Conseil Agricole (ONCA). 4. Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC). 5. Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT). 6. Office Nationale de la Sécurité Sanitaire des denrées Alimentaires (ONSSA). 7. Haut-Commissariat au Plan (HCP) 8. Agence pour le Développement Agricole (ADA)
Organisations territoriales 8. Conseils régionaux 9. Wilayas 10. Comités régionaux de l'emploi (CRE) 11. Centres régionaux d'investissement (CRI)	Institutions académiques 9. Université Mohammed VI Polytechnique. 10. Université Mohammed Premier, Oujda. 11. Université Cadi Ayyad de Marrakech. 12. Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal.
Fédérations et confédérations	

⁹ Organisation Internationale du Travail (OIT). Document de projet de coopération pour le développement, s.d.

12. Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). 13. Fédération Nationale des Syndicats Agricoles (FNSA). 14. Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI). 15. Confédération Marocaine de l'Agriculture et du Développement Rural (COMADER).	Fédérations et confédérations 13. Fédération Nationale du Secteur Agricole (FNSA). 14. Confédération marocaine de l'Agriculture et du Développement rural (COMADER). 15. Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI), membre de la CGEM. Organisations d'assistance technique 16. CRJEA (Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires) sous la tutelle du ministère de l'Agriculture. 17. Fondation de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP). Entreprises et coopératives 18. Entreprise Mazraa. 19. Entreprise des eaux minérales d'Oulmès. 20. Fromagerie BEL. 21. Coopérative Achal Nilli. 22. Coopérative Aroma Razane. 23. Coopérative Tahra Zanoobia. 24. Coopérative Aghbalou. 25. COPAG (Coopérative Agricole Taroudant)
---	---

- 65- Entre 2020 et 2025, la composition des parties prenantes du projet ProAgro Maroc a évolué pour inclure une diversité d'acteurs, allant des institutions publiques et académiques aux entreprises privées, coopératives, groupes vulnérables partenaires internationaux. Cette évolution reflète l'adaptabilité du projet et son engagement à répondre aux besoins variés des bénéficiaires tout en maximisant son impact.

B- Attentes des partenaires nationaux

- 66- Les attentes des partenaires nationaux clés du projet ProAgro Maroc incluent :
1. Le **renforcement des capacités institutionnelles** : Les partenaires tels que l'ANAPEC, l'ONSSA, le HCP et l'OFPPPT améliorent leurs capacités pour mesurer et suivre les emplois et les compétences liés à l'économie verte, ainsi que pour formuler des politiques adaptées à la transition écologique.
 2. Le **développement des compétences vertes** : Les institutions de formation privées et les universités espèrent adapter leurs offres de formation pour répondre aux besoins en compétences des entreprises dans le cadre de la transition verte. Trois universités ont déjà manifesté leur intérêt pour intégrer de nouveaux modules dans leurs programmes.
 3. Le **soutien à l'entrepreneuriat vert** : Les partenaires, notamment le CRJEA, attendent un appui pour promouvoir l'entrepreneuriat vert, former des conseillers d'affaires et accompagner les entreprises dans leur transition écologique.
 4. La **collaboration public-privé** : Les partenaires, comme FENAGRI et l'OFPPPT, souhaitent renforcer leur coopération pour développer des formations spécifiques aux besoins du secteur agroalimentaire, notamment dans des domaines liés à la transition verte.
 5. L'**assistance technique** : Les entreprises ou coopératives telles que COPAG et Les Eaux Minérales d'Oulmès attendent un soutien technique pour des initiatives comme les énergies renouvelables, la gestion de l'eau et des déchets, et la décarbonisation.

67- L'analyse comparée met en lumière trois tendances majeures dans l'évolution des attentes des partenaires marocains :

1. **Le virage technologique** : Au début du projet, l'ANAPEC cherchait à moderniser ses services "classiques" (intermédiation pour saisonniers)⁶. Aujourd'hui, elle attend du projet qu'il l'aide à faire un saut technologique vers l'IA et le pilotage par la donnée prédictive.
2. **L'urgence climatique opérationnelle** : Initialement, l'économie verte était une toile de fond ou un contexte. Elle est devenue le cœur de la demande technique. Les partenaires ne demandent plus seulement "comment gérer une entreprise", mais "comment décarboner ma production" et "comment former mes ingénieurs à la gestion des eaux usées".
3. **De la planification à l'action ciblée** : Les documents initiaux mettaient l'accent sur les diagnostics, les plans régionaux (PRE) et les comités. Les attentes actuelles sont beaucoup plus orientées vers des livrables tangibles immédiats : une plateforme numérique (e-Norm), un module de formation prêt à l'emploi, une certification énergétique.

68- En résumé, Le projet a réussi à installer les bases de gouvernance prévues. Désormais, les partenaires nationaux considèrent le projet comme un levier d'expertise pour aborder les défis complexes de la double transition numérique et écologique. Cette analyse révèle une maturation significative des demandes : on passe d'attentes "généralistes" axées sur la structure et la gouvernance à des attentes "expertes" axées sur la technologie de pointe et la durabilité opérationnelle.

C- Une satisfaction des partenaires nationaux, globalement, élevée

69- La satisfaction des partenaires du projet ProAgro-Maroc est globalement élevée, notamment grâce à l'accent mis sur la transition verte et la collaboration étroite avec les institutions locales. Les partenaires, tels que l'ANAPEC, le HCP, l'OFPPT, FENAGRI, COMADER et ONSSA, ont exprimé un grand intérêt pour les initiatives du projet, notamment celles liées à l'écologie, la formation professionnelle et le renforcement des capacités institutionnelles.

70- La satisfaction des partenaires du projet ProAgro-Maroc est globalement élevée, comme le montrent les retours recueillis lors de l'évaluation. Les partenaires apprécient particulièrement :

1. **L'approche collaborative** : Le projet s'est aligné sur les agendas des institutions locales, favorisant une coopération efficace.
2. **Le suivi et la communication régulière** : Les partenaires ont particulièrement apprécié le suivi intensif et les communications régulières, tant formelles qu'informelles, de l'équipe ProAgro Maroc. Les appels téléphoniques, les rencontres informelles et les visites sur site ont renforcé les relations et la confiance entre les parties prenantes.
3. **Les outils numériques développés** : La plateforme "Mouakaba Veille" de l'ANAPEC et "e-Norm by ONSSA" ont été bien accueillies pour leur impact sur le suivi des compétences et la collaboration public-privé.
4. **Les formations et certifications** : Les formations sur les compétences vertes, l'entrepreneuriat et la décarbonisation ont été largement plébiscitées.
5. **Les impacts tangibles** : Les résultats concrets, tels que la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail et la formalisation des MPME, ont renforcé la satisfaction des partenaires.

71- Ces éléments démontrent que le projet répond aux attentes des partenaires et contribue à des impacts durables dans le secteur agroalimentaire marocain.

Conclusion

72- La satisfaction des partenaires nationaux du projet ProAgro Maroc est globalement positive par rapport à sa capacité à répondre à leurs besoins, grâce à la qualité des formations, au suivi

intensif, et à la flexibilité du projet. Cependant, certains défis subsistent, notamment pour les porteurs de projets de création de coopératives/entrepreneurs qui ont été confrontés à des problèmes de formalisation à Tiddas et à Oulmès et au problème d'accès au financement bancaire.

4.1.4. Alignement avec les politiques et programmes constitutifs de l'OIT (plans nationaux de développement et PPTD)

CONSTAT # 4 :

73- Les objectifs du projet ProAgro Maroc sont conformes aux politiques et programmes constitutifs de l'OIT et contribue à l'ODD 8 des Nations unies qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, ainsi que le plein emploi productif et le travail décent pour tous. Cependant, il convient de noter qu'il n'y avait pas de Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) au Maroc au moment de la conception du projet ProAgro Maroc.

74- Le projet ProAgro Maroc est fortement aligné avec les politiques et programmes constitutifs de l'OIT comme suit :

A- Objectifs stratégiques de l'OIT :

1. **Promotion des droits fondamentaux au travail** : Le projet met l'accent sur les normes internationales du travail, notamment la liberté d'association, la négociation collective, l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, ainsi que la lutte contre la discrimination.
2. **Création d'opportunités d'emploi et de revenus décents** : Le projet vise à créer des emplois décents dans le secteur agroalimentaire, en renforçant les compétences et en soutenant l'entrepreneuriat.
3. **Renforcement du tripartisme et du dialogue social** : Le projet encourage le dialogue social et les conventions collectives, en collaboration avec les organisations de travailleurs et d'employeurs.
4. **Améliorer la couverture et l'efficacité de la protection sociale pour tous** : Le projet inclut la promotion de conditions de travail sûres et sécurisées, ainsi que la protection des droits des travailleurs.

B- Contribution aux résultats du Programme et Budget (P&B) de l'OIT :

Le projet contribue aux résultats politiques suivants :

1. **Résultat 3** : Transitions économiques, sociales et environnementales pour un plein emploi productif et un travail décent pour tous.
2. **Résultat 4** : Entreprises durables, génératrices d'emplois et promotrices d'innovation et de travail décent.
3. **Résultat 5** : Compétences acquises et apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'accès au marché du travail.
4. **Résultat 7** : Protection adéquate et efficace au travail pour tous (notamment à travers la formalisation des unités économiques et l'extension de la couverture sociale).

C- Contribution aux ODD :

Le projet est aligné sur l'**ODD 8** : « *Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* », en ciblant les objectifs suivants :

- **8.3** : Soutien aux activités productives, à la création d'emplois décents et à la formalisation des entreprises.

- **8.5** : Plein emploi productif et travail décent pour tous, y compris les jeunes et les personnes handicapées.
- **8.6** : Réduction de la proportion de jeunes sans emploi, éducation ou formation.
- **8.8** : Protection des droits du travail et promotion d'environnements de travail sûrs et sécurisés.

4.1.5. Alignement avec les Programmes Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD)

75- Le Maroc ne disposait pas d'un PPTD au moment de la conception du projet ProAgro-Maroc. Néanmoins, le Maroc est aligné avec le P&B. D'autre part, les travaux de l'atelier de formulation de la PNEE 2035 comprend un axe spécifique à l'Accès équitable aux emplois décents. Pour ainsi dire, le projet ProAgro-Maroc pourrait servir de base pour enrichir un futur PPTD au Maroc, en capitalisant sur les leçons apprises et les bonnes pratiques.

76- Les parties prenantes ont indiqué que les résultats du projet ProAgro-Maroc devraient permettre de tirer d'importantes leçons pour enrichir le futur PPTD. Ainsi, il pourrait contribuer à la formulation et à la mise en œuvre de ce programme une fois qu'il sera établi.

Encadré 2. Le PPTD : de quoi s'agit-il ?

Initiative de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), visant à promouvoir le travail décent dans les pays membres, les Programmes Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) reposent sur une approche tripartite, impliquant les gouvernements, les employeurs et les travailleurs, pour développer des stratégies et des actions adaptées aux besoins spécifiques de chaque pays.

Conclusion

77- Le projet ProAgro-Maroc est en parfaite adéquation avec les politiques et programmes constitutifs de l'OIT. Il contribue directement aux objectifs stratégiques, aux résultats du P&B et aux ODD.

4.1.6. Alignement sur l'Initiative Spéciale "Travail décent pour une transition juste" de la BMZ

78- Le projet ProAgro-Maroc est aligné sur l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition juste » au Maroc initiée par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) dans le cadre de son Plan Marshall pour l'Afrique.

79- Le projet est financé par le BMZ (Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement) dans le cadre de l'Initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois, ce qui reflète une continuité avec les priorités du donateur. Il s'inscrit ainsi dans le cadre de l'**Initiative Spéciale "Emploi et formation"** du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), en intégrant des approches innovantes pour la création d'emplois et le développement durable.

80- Cette initiative vise à promouvoir des emplois décents et durables, en mettant

Encadré 3. Initiative Spéciale

"Travail décent pour une transition juste"
L'Initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois a été lancée par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) en 2019 dans le cadre de son Plan Marshall pour l'Afrique. Cette initiative vise à créer des emplois en stimulant un environnement commercial favorable et en soutenant les investissements privés, notamment pour les infrastructures. Elle ambitionne de créer jusqu'à 100 000 emplois décents d'ici 2022, d'améliorer les conditions de travail et les possibilités de revenus, de créer des opportunités de formation et d'augmenter les investissements privés.

l'accent sur les jeunes et les groupes vulnérables, tout en soutenant les transitions économiques et sociales.

81- Les principaux points d'alignement du projet ProAgro Maroc sont comme suit :

1. La **création d'emplois décents** : L'objectif principal du projet est de créer des opportunités d'emplois décents dans le secteur agroalimentaire au Maroc, en cohérence avec l'ambition de l'Initiative Spéciale de créer jusqu'à **100 000 emplois décents** en Afrique. En outre, le projet met en œuvre des actions pour améliorer les conditions de travail, promouvoir la sécurité et la santé au travail, et garantir le respect des normes internationales du travail.
2. Le **soutien à l'investissement privé** : Le projet ProAgro Maroc favorise un environnement propice à l'investissement durable dans le secteur agroalimentaire.
3. Le **renforcement des compétences** : Le projet met en œuvre des formations professionnelles et techniques adaptées aux besoins du marché du travail, en ligne avec l'objectif de l'Initiative Spéciale de fournir aux jeunes et aux femmes les compétences nécessaires pour accéder à des emplois décents. Il anticipe aussi les besoins futurs en compétences dans les sous-secteurs ciblés, en élaborant des stratégies sectorielles.
4. Le **soutien à l'entrepreneuriat** : Le projet accompagne les entrepreneurs dans la création et la formalisation de leurs entreprises, en leur offrant des formations et du mentorat. Il soutient également le Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA) pour promouvoir l'entrepreneuriat dans le secteur agroalimentaire.
5. La **promotion de l'économie verte** : Le projet intègre des initiatives liées à la décarbonisation et à l'économie verte, en collaboration avec des partenaires comme l'Université Mohammed VI Polytechnique et le programme PAGE. Il explore le potentiel de création d'emplois dans les filières bio et agroécologiques, en lien avec les objectifs de l'Initiative Spéciale de promouvoir une transition juste vers une économie durable.
6. Les **partenariats et collaboration** : Le projet met l'accent sur le renforcement des partenariats entre les institutions publiques, les organisations d'employeurs, les syndicats et les acteurs privés, en cohérence avec l'approche collaborative de l'Initiative Spéciale.

Conclusion

82- L'analyse croisée de la documentation (notamment le rapport d'évaluabilité) et des entretiens menés avec les parties prenantes (équipe de gestion, BMZ, Coopération allemande) confirme que le projet ProAgro-Maroc s'inscrit pleinement dans les objectifs de l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition juste » de la BMZ.

83- Cette adéquation stratégique est matérialisée par l'intégration des indicateurs clés de performance (ICP) de l'Initiative Spéciale dans le système de suivi du projet. À l'instar d'autres interventions de promotion de l'emploi (telles que les projets PEJ II & PEJ III), ProAgro-Maroc contribue activement à une transition juste et durable dans le secteur agroalimentaire, en favorisant la création d'emplois décents, le renforcement des compétences et l'intégration de l'économie verte.

4.2. Validité de la conception du projet

84- L'analyse de la validité du projet ProAgro-Maroc porte sur le concept du projet qui englobe : (a) la théorie du changement du projet, (b) le modèle logique et le cadre logique, (c) les hypothèses et risques, et les mesures d'atténuation, (d) le système de suivi et évaluation, et, (e) la stratégie de sortie.

4.2.1. La théorie du changement

CONSTAT # 5 :

85- Bien que la théorie du changement initiale du projet ProAgro-Maroc ait été pertinente, elle a nécessité des ajustements pour mieux répondre aux besoins locaux et clarifier les contributions des différentes interventions aux objectifs globaux. La TdC révisée a permis ainsi une application plus ciblée et efficace, avec une approche intégrée et systémique pour transformer le secteur agro-industriel marocain.

86- Tout d'abord, il convient de rappeler que la théorie du changement du projet ProAgro-Maroc a fait l'objet de deux analyses de validation de sa conception.

- D'une part, l'analyse d'évaluabilité du projet (2021), qui a qualifiée la conception initiale de la TdC d'insatisfaisante. En plus, ce premier examen de la validité de la TdC du projet précise aussi que : « *la conception initiale du projet est complexe et multiforme. Il s'agit d'un projet intentionnel, qui combine les réformes de l'offre, de la demande et de la réglementation en un seul projet, dans le but de permettre des synergies entre elles afin de créer un changement durable pour le marché du travail marocain. En pratique, par conséquent, un affinement significatif est nécessaire pour le transformer en un projet pratique et réalisable. L'équipe a entamé ce processus en hiérarchisant quatre interventions* ».
- D'autre part, l'évaluation à mi-parcours (2023), qui considère que : « *bien que la théorie du changement soit pertinente et repose sur une logique de causalité, elle nécessite un affinement pour mieux répondre aux besoins locaux et clarifier les contributions des différentes interventions aux objectifs globaux* ». Elle a recommandé de « *développer une théorie du changement spécifique pour chaque intervention afin de mieux comprendre leur logique, leurs risques et leurs hypothèses* ».

87- La théorie du changement repose sur une chaîne logique où les interventions ciblées génèrent des résultats intermédiaires, qui à leur tour produisent des impacts plus larges, conduisant à l'objectif final de création d'emplois de qualité. Les liens de causalité sont renforcés par la coordination entre les partenaires, l'amélioration des compétences et l'accès aux ressources.

88- L'analyse des liens de causalité de la théorie du changement révisée se présente comme suit :

A. Interventions du projet

89- Les actions telles que l'appui à la formalisation des MPME, le développement des coopératives, la promotion des filières biologiques et agroécologiques, et l'anticipation des besoins en compétences sont les points de départ. Ces interventions visent à renforcer les capacités des acteurs du secteur agro-industriel.

B. Résultats des interventions (court à moyen terme)

90- Les interventions conduisent à des changements immédiats, tels que :

- La formalisation des MPME.
- L'amélioration de la productivité et des revenus des coopératives.
- L'accès des MPME à des investissements et à des systèmes d'information.
- L'amélioration de l'employabilité des demandeurs d'emploi.
- Le développement de modèles spécifiques comme la coopérative pour les femmes cueilleuses de fruits rouges.

C. Résultats des interventions (moyen terme)

- 91- Les résultats intermédiaires se traduisent par des impacts plus larges :
- Renforcement des capacités entrepreneuriales des MPME.
 - Compétitivité accrue des chaînes de valeur agroalimentaires.
 - Amélioration de la coordination et de la formation professionnelle.
 - Création d'un écosystème favorable à l'emploi décent dans la région RSK.

D. Impact ultime (long terme)

- 92- L'impact ultime est **la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans le secteur de l'agro-industrie.**
- 93- En résumé, la théorie du changement repose sur une chaîne logique où les interventions ciblées du projet génèrent des changements immédiats ou intermédiaires, qui à leur tour devraient contribuer à un changement plus large, conduisant à l'objectif final de création d'emplois de qualité au profit des bénéficiaires finaux (hommes, femmes, groupes vulnérables, etc.).

4.2.2. Le cadre logique

CONSTAT # 6 :

- 94- Le cadre logique du projet est solide, bien structuré et adapté aux conditions locales du Maroc. Il prend en compte les défis liés aux tensions diplomatiques avec l'Allemagne, en début de projet, et l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'économie et le marché du travail.
- 95- Il repose sur quatre priorités principales :
1. **Investissement durable et riche en emplois** : Renforcement des capacités des agences de promotion des investissements, soutien aux plans régionaux pour l'emploi, et amélioration des conditions de travail via la négociation collective.
 2. **Chaînes de valeur dynamiques et riches en emplois** : Développement des sous-secteurs à fort potentiel (fruits rouges, produits laitiers, maraîchage), promotion de l'innovation et de la transformation des produits agricoles, et soutien à la formalisation des travailleurs et entreprises informelles.
 3. **Anticipation et gouvernance des compétences** : Renforcement des capacités d'anticipation des compétences, analyses sectorielles, coordination entre parties prenantes, et développement de programmes de formation technique.
 4. **Développement des entreprises pour l'agro-industrie** : Soutien aux startups et MPME, formalisation des entreprises informelles, et renforcement des capacités entrepreneuriales.
- 96- Le cadre logique a été révisé en juillet 2021 pour s'adapter aux tensions diplomatiques entre le Maroc et l'Allemagne, ainsi qu'à l'impact de la pandémie de COVID-19. Les indicateurs ont été ajustés pour refléter ces contraintes, avec une révision des objectifs des indicateurs clés de performance (ICP), une fusion d'activités, une réaffectation budgétaire, et une approche méthodologique élargie.
- 97- Le projet s'appuie sur une théorie de changement spécifique au Maroc, intégrant des objectifs immédiats, des résultats, des hypothèses, des risques et des mesures d'atténuation. Les indicateurs sont en grande partie SMART et incluent des désaggrégations par sexe et âge.
- 98- En conclusion, le cadre logique du projet ProAgro-Maroc est clairement structuré pour promouvoir le travail décent, la création d'emplois et le développement durable dans le secteur

agroalimentaire. Cette logique d'intervention garantit l'alignement des actions sur les besoins locaux et les objectifs de développement durable, notamment l'ODD 8.

4.2.3. Les hypothèses et risques, et les mesures d'atténuation

CONSTAT # 7 :

99- Le projet ProAgro-Maroc repose sur des hypothèses causales visant à renforcer les capacités institutionnelles, améliorer la compétitivité des chaînes de valeur, anticiper les besoins en compétences, développer l'entrepreneuriat et accompagner la transition verte pour atteindre ses objectifs de création d'emplois décents et de promotion de l'économie verte. Par ailleurs, une analyse approfondie des risques a été réalisée, identifiant 10 risques principaux répartis en quatre niveaux (durabilité, développement, mise en œuvre, gestion), accompagnés de mesures d'atténuation. Bien que certains risques imprévus, tels que l'impact du COVID-19 et les tensions diplomatiques entre le Maroc et l'Allemagne, aient affecté le projet, des mécanismes de suivi et d'évaluation périodiques ont été mis en place pour garantir sa réussite.

A- Des hypothèses causales reconstituées

- 100- Le ProDoc du projet n'a pas été, suffisamment, explicite sur les hypothèses causales du projet ProAgro-Maroc. Pourtant, une véritable analyse des hypothèses aurait pu constituer la base de la logique d'intervention du projet anticipant les conditions nécessaires à la réussite du projet et la validation des liens de causalité entre les différents niveaux de sa chaîne des résultats (activités – produits – effets immédiats, effets intermédiaires – résultat ultime/impact)
- 101- Les hypothèses causales du projet ProAgro-Maroc, telles que reconstituées à partir des TdR, reposent sur les éléments suivants :
1. **Renforcement des capacités institutionnelles** : Si les acteurs institutionnels régionaux et nationaux sont formés et disposent d'outils adaptés, ils pourront mieux soutenir la création d'emplois décents et promouvoir l'investissement dans le secteur agro-industriel.
 2. **Compétitivité des chaînes de valeur** : Si les chaînes de valeur agro-industrielles sont rendues plus compétitives grâce à des modèles d'affaires innovants et des plans d'action opérationnels, elles stimuleront leur potentiel de création d'emplois.
 3. **Anticipation des besoins en compétences** : Si les besoins futurs en compétences sont correctement anticipés et que les programmes de formation professionnelle sont adaptés, cela facilitera l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail.
 4. **Entrepreneuriat et développement des TPME** : Si les capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur agro-industriel sont renforcées, cela permettra de formaliser les activités des bénéficiaires et de créer des emplois verts.
 5. **Transition verte** : Si les entreprises et institutions sont accompagnées dans la transition verte, cela favorisera la création d'emplois verts et le verdissement des emplois existants.
- 102- L'analyse de la conception du projet confirme la pertinence et la cohérence de ces hypothèses causales. Elles articulent de manière logique les interventions prévues avec les objectifs visés de création d'emplois décents, de promotion de l'économie verte et de renforcement des capacités des parties prenantes.

B- L'analyse et le suivi des risques du projet

- 103- Les risques ont été pris en compte au stade de la conception et de la mise en œuvre du projet ProAgro-Maroc. A cette fin, le ProDoc a identifié 10 risques principaux relevant de quatre niveaux de qualification, à savoir :

1. Niveau de durabilité :

- *Changements économiques ou politiques* : Ces changements peuvent affecter l'intérêt et l'engagement des partenaires, la demande de main-d'œuvre dans le secteur, et la capacité à contribuer aux activités du projet.

2. Niveau de développement :

- *Manque d'appropriation du projet par les parties prenantes* : Risque que les parties prenantes ne s'engagent pas pleinement dans le projet.
- *Incapacité ou manque de bonne volonté des mandants et des bénéficiaires directs* : Risque de non-coopération pour atteindre les objectifs du projet.
- *Impact potentiel des interventions sur les personnes et l'environnement* : Risque d'effets négatifs sur l'environnement ou les populations.

3. Niveau de mise en œuvre :

- *Mauvais résultats des partenaires sélectionnés pour la mise en œuvre* : Risque que les partenaires ne réalisent pas les objectifs du projet.
- *Difficultés liées à la coordination institutionnelle* : Risque de manque d'efficacité dans la coordination entre les parties prenantes.
- *Aspects de genre insuffisamment pris en compte* : Risque que les dimensions de genre soient négligées.
- *Rotation du personnel dans les institutions bénéficiaires* : Risque de perte de compétences acquises en cas de départ des personnes formées.

4. Niveau de gestion :

- *Retards dans les décaissements, paiements, approvisionnement ou recrutement* : Risque de ralentissement des activités du projet.
- *Insuffisances dans le système de contrôle interne et de gouvernance* : Risque de mauvaise gestion du projet.

104- Ces risques sont accompagnés de mesures d'atténuation pour minimiser leur impact et garantir la réussite du projet. Les risques sont évalués en termes de probabilité, d'impact et de réponse du projet via des mesures d'atténuation. Les risques sont examinés et validés périodiquement dans les rapports annuels d'avancement du projet. L'examen du registre des risques indique qu'ils sont satisfaisants en termes de présentation et de contenu. Les facteurs externes et les risques sont discutés lors des réunions du comité de pilotage du projet et dans d'autres comités du projet (par exemple, les comités techniques).

105- Il est évident qu'au stade de la conception du projet, il n'était pas possible de prévoir certains risques spécifiques et leur impact potentiel. Il s'agit notamment de la durée et de l'impact du COVID19. Les tensions entre le Maroc et l'Allemagne, pays donateur de ProAgroMaroc, ont entraîné un blocage des relations entre l'équipe du projet et les parties prenantes publiques qui a duré un an. En février 2022, les relations bilatérales ont été rétablies.

4.3. Le système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SSEA)

CONSTAT # 8 :

106- Le système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du projet ProAgro-Maroc présente une certaine complexité en raison de la diversité des composantes, ce qui rend la mesure des résultats et de l'impact délicate, notamment concernant le renforcement des capacités institutionnelles.

Le système a dû relever des défis liés à la coordination interministérielle et à la nécessité de maximiser l'impact tout en respectant les exigences du bailleur relatives aux indicateurs clés de performance (ICP). Par ailleurs, l'absence de données de référence initiales (*baseline*) a compliqué l'évaluation précise des progrès.

Enfin, concernant le registre des risques - qui constitue une partie intégrante du système de suivi - l'analyse note que les risques, tels qu'ils ont été formulés, demeurent génériques et ne sont pas suffisamment articulés avec la logique d'intervention du projet.

4.3.1. Aperçu du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SSEA)

107- Le projet ProAgro-Maroc s'est doté d'un système de suivi et évaluation (SSE) opérationnel, bien qu'il présente une complexité notable. Il a été établi avec un plan décrivant la méthodologie, les indicateurs et la collecte de données. Il a évolué dans le temps : une version préliminaire a été préparée dès le début, puis finalisée d'ici mai 2021. Le tableau ci-après présente les activités du SSE du projet ProAgro-Maroc.

Tableau 8. Des activités du S&E du projet ProAgro-Maroc

#	Activités de S&E	Description
1	Planification des activités	Le système de S&E a joué un rôle clé dans la planification des activités du projet. Cela inclut la planification annuelle avec les partenaires après les comités de pilotage, où les bilans et les orientations stratégiques étaient discutés.
2	Cadre logique et indicateurs	Le projet a suivi un cadre logique structuré avec des indicateurs définis pour chaque résultat et output. Des jalons (milestones) ont été planifiés pour chaque indicateur, permettant de suivre l'état d'avancement tout au long du projet.
3	Collecte des données	Une collecte de données annuelle a été externalisée à un cabinet spécialisé. Cette collecte visait à interroger tous les bénéficiaires des activités du projet pour évaluer l'impact et préparer le reporting annuel. Des sondages spécifiques ont également été réalisés pour certaines activités.
4	Évaluation des indicateurs	Les indicateurs étaient évalués chaque année par rapport aux jalons planifiés. Les nouveaux indicateurs ajoutés dans la deuxième phase du projet étaient différenciés par des couleurs (bleu et vert) dans les documents de suivi.
5	Rapports et visualisation	Le système de S&E a produit des rapports annuels pour le bailleur de fonds (BMZ) et des matrices d'indicateurs actualisées. Ces documents permettaient de visualiser l'état d'avancement du projet.
6	Apprentissage et amélioration continue	Le système de S&E intégrait un processus d'apprentissage continu, permettant d'améliorer la planification, l'exécution et les outils de collecte des données.
7	Collaboration avec les partenaires	Le projet a mis l'accent sur le renforcement des capacités des partenaires publics (ANAPEC, ONCA, CRGEA, ODECO, ADA, etc.) pour garantir la durabilité des résultats. Les formations de formateurs ont été un élément clé de cette stratégie.

4.3.2. Qualité du Système de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage (SSEA)

108- Le SSEA est aligné sur les normes du manuel de S&E du BMZ, évaluant les mesures 6 mois après leur achèvement. Les responsabilités du SSE sont, clairement, partagées entre l'équipe projet, les partenaires nationaux et le siège de l'OIT. Le projet utilise des logiciels d'analyse comme Atlas.ti pour traiter les données qualitatives. Les objectifs des indicateurs clés de performance (KPI) ont été réajustés pour tenir compte du contexte diplomatique tendu et de la pandémie.

109- Le SSEA du projet est jugé d'un niveau de complexité élevé, parfois qualifié d'« inhabituel ». Si cette sophistication a pu rendre son appropriation globale difficile pour certains partenaires, elle répondait aux exigences multidimensionnelles du projet. Toutefois, le registre des risques, bien qu'existant, est considéré comme trop générique car il n'établit pas de liens suffisamment étroits avec les résultats spécifiques visés. Par ailleurs, concernant spécifiquement **le renforcement des capacités institutionnelles**, la mesure des résultats s'avère complexe. Cette difficulté ne tient pas uniquement à l'outil de suivi, mais au facteur temps : il est en effet prématuré de mesurer pleinement cet impact, d'une part parce que les données consolidées sont encore limitées, et d'autre part parce que les changements institutionnels nécessitent une période de maturation plus longue pour se manifester concrètement.

110- Il est important de souligner que la difficulté à mesurer ces résultats ne découle pas d'une inadéquation du système de SSEA, mais plutôt de la nature même du domaine d'intervention. Le renforcement des capacités institutionnelles s'inscrit dans un temps long ; les impacts structurels nécessitent une période de maturation et d'appropriation qui dépasse souvent le cycle de vie immédiat du projet. Par conséquent, les données disponibles à ce stade restent par définition limitées pour capturer l'ampleur des changements.

4.3.3. Disponibilité des données de référence

111- C'est le point faible majeur identifié dans l'analyse des documents. Bien que prévue, la disponibilité réelle des données de référence (baseline) a posé problème. En effet, le projet a été confronté à un manque d'informations de base disponibles au début de la mise en œuvre. D'abord, des fonds sont prévus pour la réalisation de l'étude de base (baseline). Ensuite, l'analyse de l'évaluabilité : « (...) aucune base de référence n'est disponible. Le projet a toutefois prévu de mener une étude de référence. Un cahier des charges a été élaboré et est actuellement en cours d'examen. Il sera lancé pour sélectionner un prestataire de services chargé de réaliser une évaluation de référence dans la zone ciblée par le projet. Commenter les termes de référence de l'étude de base est l'une des tâches à entreprendre dans le cadre de cette mission ». Enfin, l'évaluation finale confirme l'absence d'une réponse explicite sur la non-réalisation de l'étude de référence (baseline).

Encadré 4. Citations clés sur le SSEA

- « Niveau inhabituel de complexité. »
- « Manque d'informations de base disponibles précocement. »
- « Maintenir un suivi des résultats du projet sur le long terme pour évaluer l'impact des formations et des politiques mises en œuvre. »
- « Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation participatifs, permettant aux parties prenantes de mesurer l'impact, de proposer des améliorations et de s'approprier les résultats. »

Source : Consultations (entretiens et focus group), novembre 2025.

4.3.4. Utilisation du SSEA pour le pilotage du projet et la prise de décision éclairée

- 112- Le SSEA a dépassé sa simple fonction d'outil de reporting pour devenir un véritable levier de gestion et de pilotage stratégique. Les données collectées ont servi explicitement à ajuster les activités et les produits du projet. Concrètement, ce dispositif a permis une prise de décision éclairée : face aux limites de la conception initiale et aux contraintes opérationnelles, l'équipe de gestion a su exploiter les données du SSEA pour adapter ses interventions au contexte réel, assurant ainsi une mise en œuvre agile, transparente et responsable.

4.3.5. Les indicateurs de performance du projet (KPI)

- 113- Les indicateurs clés de performance (ICP) du projet ProAgro-Maroc sont, dans l'ensemble, bien intégrés au cadre logique. Toutefois, la rigueur et l'ambition des indicateurs imposés par la BMZ ont constitué un défi de taille pour l'équipe de mise en œuvre.
- 114- Premièrement, les critères de qualification d'un « bon emploi » (*good job*) s'avèrent particulièrement stricts. Pour être comptabilisé comme tel, un emploi doit satisfaire cumulativement trois exigences : (i) une durée minimale de 6 mois, (ii) un niveau de rémunération supérieur au SMIC (ou SMAG dans l'agriculture), et (iii) le respect des standards de l'OIT.
- 115- Deuxièmement, les cibles des ICP ont fait l'objet d'une réévaluation et d'un réajustement en 2021 afin de gagner en réalisme face à la conjoncture. Cette révision a été motivée par : (i) le contexte diplomatique entre le Maroc et l'Allemagne, qui a limité la collaboration et l'implication de certains partenaires, et (ii) l'impact majeur de la pandémie de COVID-19 sur l'économie marocaine et le climat d'investissement, affectant durement les entreprises agro-industrielles.
- 116- Enfin, la vérification de l'ensemble de ces conditions nécessitait un effort considérable de collecte de données auprès des bénéficiaires finaux. Pour surmonter cette contrainte opérationnelle, l'équipe du projet a opté pour l'externalisation de ce suivi, confié à un bureau d'études spécialisé.

Conclusions

- 117- Le SSEA a permis de partager les résultats du projet avec les comités de pilotage et de suivi technique pour éclairer les décisions. Des contrôles continus des progrès et des réunions informelles permettent d'alimenter la gestion du projet au quotidien.
- 118- Les indicateurs étaient particulièrement "ambitieux" et leur suivi représentait un défi constant pour l'équipe du projet. L'indicateur "Emploi décent" a été un le défi majeur pour l'équipe du projet. En Effet, c'est l'indicateur le plus complexe et le plus strict imposé par le bailleur de fonds (BMZ). Pour qu'un emploi créé soit comptabilisé dans les KPI, il doit répondre à la définition de "Good Job" (bon emploi), cumulant trois conditions : (i) la durée : L'emploi doit avoir une durée minimale de 6 mois ; (ii) le revenu : Le salaire doit être supérieur au SMIC (ou SMAG dans l'agriculture ; et, (iii) les normes : L'emploi doit respecter les standards de l'OIT (égalité des chances, égalité salariale, absence de travail des enfants).
- 119- D'autre part, le contexte diplomatique de la crise entre le Maroc et l'Allemagne a limité les collaborations de travail avec plusieurs partenaires clés en termes de communication, entraînant des retards dans la collecte et le suivi des données nécessaires pour évaluer les KPI.

4.4. Valeur ajoutée de l'expertise OIT et synergies internes

CONSTAT # 10 :

- 120- Le projet ProAgro-Maroc a su capitaliser sur l'avantage comparatif de l'OIT, dont la sélection par la BMZ dans le cadre de l'Initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois (aux côtés de l'ONUDI) reposait précisément sur cette expertise technique spécifique.
- 121- Concrètement, le projet a bénéficié d'un appui technique régulier et transversal de la part des départements spécialisés du siège et des équipes régionales, matérialisé par :
- **Développement des compétences** : Utilisation des méthodologies STED pour l'anticipation des besoins en compétences et l'élaboration des stratégies sectorielles.
 - **Dialogue social** : Mobilisation de l'unité de dialogue social pour accompagner une initiative inédite au Maroc : la promotion de conventions collectives sectorielles dans l'agroalimentaire.
 - **Entrepreneuriat** : Adaptation et déploiement des outils phares de l'OIT (GERME, GET Ahead) pour le renforcement des capacités des bénéficiaires finaux.
 - **Coopératives** : Apport de l'expertise de l'unité Coopératives via l'adaptation de l'outil *Think.COOP*, *Start.COOP* et *My.COOP* au contexte local.
 - **Économie verte** : Synergies avec le programme PAGE (Partenariat pour une Action sur l'Économie Verte) pour les analyses sur la décarbonisation et les compétences dans l'agroécologie.
- 122- En conclusion, la valeur ajoutée de l'OIT ne s'est pas limitée à son positionnement institutionnel, mais s'est traduite par la mobilisation effective de son expertise interne (politiques de l'emploi, chaînes de valeur, dialogue social) au service direct des activités opérationnelles du projet.

4.3. COHERENCE

- 123- L'analyse de la cohérence du projet ProAgro-Maroc porte sur deux dimensions, à savoir :
- La **cohérence interne** est appréciée en termes : (a) de synergies et interdépendances entre le projet et les autres interventions menées par une même institution/administration ; et, (b) de cohérence entre le projet ProAgro-Maroc et les normes et critères internationaux auxquels une institution/administration adhère.
 - La **cohérence externe** est appréciée en termes de cohérence entre le projet ProAgro-Maroc et d'autres interventions menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle fait ainsi référence à la complémentarité, à l'harmonisation et à la coordination avec les autres acteurs, ainsi qu'à la mesure dans laquelle l'intervention est source de valeur ajoutée tout en évitant les redondances d'activités.

4.3.1. Cohérence interne

CONSTAT # 11 :

- 124- Concernant la cohérence interne, le projet ProAgro-Maroc n'a pas établi, de manière significative, des **synergies et des collaborations** notables avec d'autres initiatives de l'OIT au Maroc. Néanmoins, le projet s'inscrit pleinement dans les **normes et critères internationaux de l'OIT**, notamment en matière de travail décent, de dialogue social et de transition vers une économie verte. Ces objectifs sont alignés sur les **Objectifs de Développement Durable**, en particulier l'ODD 8, et contribue aux résultats du Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement au Maroc.

A- Synergies et interdépendances de projet ProAgro-Maroc avec les actions menées par l'OIT

- 125- D'une part, le projet a bénéficié d'une collaboration majeure entre deux départements clés de l'OIT (Genève), à savoir : le "Département des entreprises durables" et le "Département des politiques de l'emploi". L'approche adoptée par ces deux départements de l'OIT a permis de trouver les points d'entrée avec le secteur privé et l'État pour créer des changements systémiques sur les marchés du travail au Maroc. En ciblant à la fois l'emploi et les chaînes des valeurs agroalimentaires, le concept ProAgro utilise des leviers cohérents et complémentaires, renforçant ainsi la pertinence des mécanismes d'intervention.
- 126- D'autre part, d'autres projets de l'OIT au Maroc – portant sur des actions similaires au projet ProAgro-Maroc, telles que le travail décent, renforcement des compétences des jeunes, anticipation des métiers verts, entrepreneuriat féminin, mobilité et migration, politiques d'emploi, etc. - sont identifiés par la mission d'évaluation, spécifiquement les projets suivants :
- **STED AMT** : ce projet régional se concentre également sur le secteur de l'agro-industrie, mais sur des sous-secteurs ou chaînes de valeur différentes du projet ProAgro-Maroc.
 - **THAMM** : ce projet a pour champ d'intervention l'employabilité des travailleurs migrants potentiels et à créer des voies de migration régulières et durables entre le Maroc, la Tunisie et l'Italie.
 - **ADWA** (Advancing the Decent Work Agenda in North Africa) : ce projet porte sur le renouvellement de l'emploi au Maroc à travers le travail décent et les politiques d'emploi (formulation de la nouvelle nationale de l'emploi et de l'entrepreneuriat, entrepreneuriat féminin, dynamique entre croissance et emploi).
 - **GREEN4YOUTH** (emplois verts) : ce projet vise à mieux outiller les institutions publiques et les partenaires sociaux pour comprendre les enjeux du changement climatique sur l'emploi, les économies et la société.
 - **WAFIRA** (Women As Financially Independent Rural Actors) : ce projet vise également à soutenir les femmes rurales en situation de vulnérabilité.
- 127- Ces différents projets partagent des objectifs communs, notamment en matière de promotion du travail décent et de gestion de la migration de la main-d'œuvre, étant donné leur alignement avec les priorités de l'OIT. La seule collaboration ponctuelle est celle établie par le projet ProAgro-Maroc avec STED AMT. Cette collaboration a porté sur l'identification et le recrutement de consultants, ainsi que pour les activités de renforcement des capacités des fonctionnaires.

B- Compatibilité du projet ProAgro-Maroc avec les normes et critères internationaux auxquels l'OIT adhère

- 128- Le projet ProAgro-Maroc a démontré une forte capacité d'adhésion aux normes et critères internationaux pertinents auxquels l'OIT adhère, notamment en matière de travail décent, de dialogue social, et de transition vers une économie verte. Il s'aligne sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 8, qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- 129- En outre, le projet s'inscrit dans les résultats de l'UNDAF (Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement) au Maroc, notamment :
- **Résultat 1** : Soutenir les partenaires institutionnels et les acteurs de la société civile dans la mise en œuvre du processus de régionalisation avancée.
 - **Résultat 6** : Soutenir les acteurs nationaux dans la mise en œuvre d'une politique de développement rural inclusive, intégrée et durable.

- 130- Ces alignements montrent l'engagement du projet à respecter les normes internationales de l'OIT et à contribuer aux objectifs globaux de développement durable.

C- Chevauchements ou redondances avec d'autres actions de l'OIT

- 131- La mission d'évaluation n'a constaté ni chevauchements, ni doublons avec les actions de l'OIT.

Conclusion

- 132- Le projet ProAgro-Maroc n'a pas réussi à établir des synergies et collaborations solides avec les projets de l'OIT au Maroc. Mais, Il a contribué à la promotion du travail décent, au respect des droits fondamentaux au travail, et à la réalisation des ODD, tout en adoptant une approche tripartite et basée sur les droits. Ces éléments renforcent la compatibilité du projet avec les principes fondamentaux de l'OIT.

4.3.2. Cohérence externe

CONSTAT # 12 :

- 133- Selon les rapports d'avancement (2021-2025), le projet **ProAgro-Maroc** a recherché la **compatibilité**, la **complémentarité** et la **synergie** avec d'autres initiatives menées par divers acteurs (internationaux, nationaux, publics et privés). Cette approche visait à coordonner les efforts du projet ProAgro-Maroc avec les initiatives existantes pour renforcer les retombées du projet dans le secteur agro-industriel au Maroc et éviter les redondances.

L'effectivité de la coordination entre le projet **ProAgro-Maroc** et les autres interventions similaires est jugée **satisfaisante et stratégique**. Le projet a dépassé le simple stade de l'échange d'informations pour aller vers la **co-implémentation** et la **mutualisation des ressources**, en agissant comme un "catalyseur" de collaborations inédites.

- 134- Dès 2021, le projet a identifié le risque de "coordination et duplication" avec d'autres acteurs (comme la GIZ) intervenant sur des thèmes similaires (systèmes d'information, entrepreneuriat). Pour gérer cela, l'équipe a mis en place des réunions de coordination bilatérales et utilisé les comités de pilotage pour consulter les parties prenantes et assurer la complémentarité.
- 135- L'analyse détaillée de la coordination et la collaboration par type d'acteurs et thématiques convergentes se présente comme suit :

A- Collaboration avec les agences onusiennes et Internationales

- 136- Le projet a activement recherché des synergies pour éviter les duplications et renforcer l'impact sur des thèmes transversaux.
- **Programme PAGE** (Partenariat pour l'action en faveur de l'économie verte) : Collaboration étroite sur la promotion de l'agroécologie et des chaînes de valeur biologiques. Le projet a utilisé l'expertise de PAGE pour développer des formations techniques, co-finançant ainsi la transition verte du secteur.
 - **ONU Femmes (UN Women)** : Mise en œuvre du programme conjoint pour l'**inclusion économique des femmes en milieu rural**. Cela a permis au projet de financer des activités spécifiques (comme l'outil *Get Ahead*) pour soutenir des coopératives féminines dans des zones reculées (ex: province de Khemisset), en synergie avec les fonds d'ONU Femmes.
 - **AFD (Agence Française de Développement)** : Collaboration avec le projet "Insertion économique des jeunes" pour réviser le Plan Régional pour l'Emploi (PRE) de Rabat-Salé-Kénitra, assurant une cohérence dans l'appui aux politiques publiques régionales.

B- Décloisonnement des acteurs publics (Inter-institutionnel)

137- L'un des succès majeurs du projet est d'avoir fait travailler ensemble des institutions qui opéraient souvent en "silos".

- **La "Caravane de l'Employabilité" (Emploi en milieu rural)** : Pour la première fois, ProAgro a réuni sur le terrain l'ANAPEC (Emploi), l'ONCA (Conseil Agricole), le **Crédit Agricole du Maroc** (Banque) et l'ADA (Développement Agricole). Un cadre de l'ANAPEC a témoigné : *"Le projet ProAgro nous a fait travailler ensemble... pour la première fois, et c'est déjà une réussite fantastique"*.
- **Ministères de l'Agriculture et de l'Emploi** : Le projet a institutionnalisé une gouvernance mixte (COPIL présidé par l'Emploi, Comité Technique par l'Agriculture/Wilaya) et a favorisé la mixité des groupes de formateurs, créant des liens fonctionnels durables entre les cadres de ces ministères.
- **HCP & ANAPEC (Données et Statistiques)** : Collaboration tripartite pour réaliser le premier "Diagnostic de l'emploi vert" au Maroc et intégrer un observatoire vert dans la plateforme "Mouakaba Veille" de l'ANAPEC, liant ainsi statistique nationale et service public de l'emploi.

C- Partenariats public-privé et académique (Développement de chaîne de valeur)

138- Le projet a joué un rôle de facilitateur pour rapprocher l'offre de formation/régulation des besoins réels des entreprises (PME).

- **OFPPPT & FENAGRI (Formation Professionnelle)** : Le projet a facilité un rapprochement historique entre l'opérateur public de formation (OFPPPT) et la fédération industrielle (FENAGRI). Cela a abouti à la création de 5 nouvelles filières de formation sur la transition verte (gestion de l'eau, déchets, etc.) demandées par les industriels, une collaboration qui n'existait pas auparavant.
- **ONSSA & Secteur Privé (Réglementation/PME)** : Création de la plateforme digitale "e-Norm" pour permettre aux PME agroalimentaires de participer à l'élaboration des normes sanitaires, brisant la méfiance et facilitant le dialogue public-privé.
- **UM6P (Université Mohammed VI Polytechnique)** : Collaboration académique majeure (avec co-financement) pour le programme de **décarbonisation** de l'agro-industrie, incluant un MOOC et un incubateur pour startups (Agri Carbon Days).
- **COPAG & Oulmès (Grandes entreprises)** : Partenariats directs avec de grandes "locomotives" du secteur pour former leurs chauffeurs (éco-conduite avec COPAG) ou soutenir des coopératives de femmes (avec Les Eaux Minérales d'Oulmès), créant un effet d'entraînement sur toute la chaîne de valeur.

Tableau 9. Synthèse de l'effectivité de la coordination et la collaboration

Thème convergent	Acteurs impliqués	Résultat de la coordination
Emploi rural	ANAPEC, ONCA, CAM, ADA	Création du concept "Caravane" intégrant tous les services (formation, financement, conseil) en une seule intervention mobile.
Inclusion des femmes	ONU Femmes, Oulmès (Privé)	Mutualisation des fonds et expertise pour toucher les femmes en zones reculées (Khemisset).
Transition Verte	PAGE, UM6P, FENAGRI, OFPPPT	Alignement des formations sur les besoins réels des entreprises et co-crédation d'outils (MOOC, observatoire vert).

Assistance PME	GIZ (coordination), ONSSA	Plateforme e-Norm et harmonisation des outils d'accompagnement.
----------------	------------------------------	--

Conclusion

- 139- L'effectivité de la coordination et la collaboration est élevée car le projet ProAgro-Maroc ne s'est pas positionné comme un projet isolé, mais comme une plateforme de facilitation. Il a réussi à mobiliser des ressources externes (co-financement UM6P, COPAG) et à institutionnaliser les outils créés (Mouakaba, e-Norm) au sein des partenaires nationaux, garantissant la pérennité des collaborations au-delà du projet.

4.4. PERFORMANCE ET EFFICACITE DU PROJET

- 140- La présente section porte sur la performance et l'efficacité du projet ProAgro-Maroc à travers les points clés suivants :

1. L'analyse **de la réalisation des objectifs et des résultats**, en évaluant les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
2. Le **bilan des objectifs du projet** comprenant : (i) l'analyse de contribution des résultats du projet, y compris les résultats différenciés sur les différents groupes cibles, (ii) l'appréciation de l'importance relative des résultats, en analysant de la pertinence des objectifs atteints par rapport aux besoins des parties prenantes ;
3. L'appui **de l'OIT** au projet concernant : (i) l'appui technique pour la conception du projet, et (ii) au cours de la phase de mise en œuvre du projet ; et,
4. La **contribution de la stratégie partenariale** aux réalisations du projet ; et,
5. L'identification **des facteurs influents** des éléments internes et externes ayant favorisé ou entravé la réalisation des objectifs du projet.

4.4.1. Réalisation des objectifs et des résultats du projet

4.4.1.1. Bilan global des objectifs

CONSTAT # 13 :

- 141- Le projet ProAgro-Maroc a, globalement, affiché une performance élevée dans la **réalisation de ses objectifs**, bien que certains défis subsistent. En effet, le **taux de réalisation global est très élevé** (estimé à plus de 90%) au regard du nombre d'activités marquées "Terminé" du cadre logique, les activités restantes étant en phase de finalisation de déploiement opérationnel (30 avril 2026).

- 142- Le taux global de réalisation des activités du projet ProAgro peut être déduit de l'analyse du cadre logique, qui répertorie l'état d'avancement de chaque activité programmée entre 2020 et 2025. La situation se présente comme suit :

- État d'avancement par catégorie

La grande majorité des actions prévues ayant été menées à terme :

- **Activités "Terminé"** : la quasi-totalité des activités structurantes (diagnostics, analyses de marché, formations de formateurs, et séminaires) sont marquées comme terminées. Cela inclut des étapes clés comme l'analyse du système de marché des trois sous-secteurs et la cartographie des prestataires de services d'appui.
- **Activités "En cours"** : les activités restantes concernent principalement le déploiement final de programmes de formation technique et de certifications prévus pour la fin du cycle (2024-2025), notamment : (i) l'appui à l'OFPPT pour 5 nouvelles formations

- qualifiantes sur le verdissement, (ii) la certification de formateurs sur les normes ISO 14001 et 46001, et (iii) le renforcement des capacités pour l'entrepreneuriat vert.
- **Activités "Abandonné"** : quelques activités ont été écartées, souvent au profit de synergies avec d'autres programmes (comme le programme MULTI ou PAGE) ou par réajustement stratégique, par exemple le développement d'un système digital spécifique pour les IDE au niveau régional.
- **Réalisation par résultat stratégique**
Le projet a suivi une progression logique, l'analyse de la réalisation par résultat stratégique se présente comme suit :
 - **Résultat 1 (Écosystème)** : les diagnostics institutionnels et sur les emplois verts sont achevés. Le volet dialogue social est très avancé avec la rédaction de règlements intérieurs et de conventions collectives types.
 - **Résultat 2 (Chaînes de valeur)** : les analyses de compétitivité et les plans d'action sont opérationnels. Le focus actuel porte sur la décarbonation et l'appui à la transition énergétique des coopératives (ex: COPAG).
 - **Résultat 3 (Compétences)** : le renforcement des capacités des institutions pour l'anticipation des besoins est terminé. Le déploiement des formations "vertes" est la phase finale en cours.
 - **Résultat 4 (Entrepreneuriat)** : ce volet est particulièrement abouti avec le déploiement des outils de l'OIT (Germe, My.Coop, Get Ahead) et l'appui direct au CRJEA de la région RSK.

Conclusion

143- En termes de calendrier, le projet a été conduit selon les phases majeures suivantes :

- **2020-2021** : Phase de démarrage, et d'implémentation du projet.
- **2022-2023** : Phase intensive de formation et de mise en place des outils d'appui.
- **2024-2025** : Phase de consolidation des retombées du projet.

4.4.2. Analyse de la performance du projet ProAgro-Maroc

CONSTAT # 14 :

144- L'analyse des données de performance du projet ProAgro-Maroc démontre une efficacité remarquable dans la phase ascendante de la chaîne de résultats du projet (capacités et écosystème), mais une inertie persistante dans la traduction de ces acquis en impacts socio-économiques structurels (revenus et nouveaux emplois verts). En effet, Le projet a massivement dépassé ses cibles de renforcement des compétences, notamment pour les entrepreneurs et les cadres institutionnels. La création et l'accompagnement des TPME ainsi que leur formalisation témoignent d'une amélioration du tissu économique de la région RSK. Malgré une amélioration notable des conditions de travail, l'augmentation des revenus et la création de nouveaux emplois verts peinent à atteindre la vitesse de croisière prévue.

Résultat # 1 :

Un écosystème dans la région sélectionnée et au niveau du secteur Agro-industriel plus propice à la création d'emplois décents.

CONSTAT # 15 :

145- Le projet ProAgro-Maroc a permis des avancées significatives vers l'atteinte du résultat 1 : *“Un écosystème dans la région sélectionnée et au niveau du secteur Agro-industriel plus propice à la création d'emplois décents”*, visant à créer un écosystème propice à l'emploi décent dans le secteur agro-industriel de la région RSK. L'analyse de la performance du projet révèle une efficacité remarquable dans la phase ascendante de la chaîne de résultats (capacités et

écosystème), mais une inertie persistante dans la traduction de ces acquis en impacts socio-économiques structurels (revenus et nouveaux emplois verts).

146- Le tableau ci-après démontre la contribution des produits 1.1, 1.2 et 1.3 au résultat 1, en l'occurrence :

- Les acteurs institutionnels disposent d'une meilleure capacité à soutenir l'emploi et l'investissement.
- Le système d'information sur le marché du travail et l'investissement est mis en place.
- Le dialogue social et la négociation collective sont renforcés.

Tableau 10. Progrès vers l'atteinte du résultat 1

Indicateurs du résultat 1	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution directe au résultat 1
Nombre de personnes (femmes, hommes, jeunes) ayant amélioré leurs conditions de travail.	N/A	1500	1884 (126%)	Type de changement : Effets à court et moyen terme. Changement au niveau individuel : Amélioration des conditions de travail des bénéficiaires finaux (femmes, hommes, jeunes). Changement au niveau organisationnel : Maîtrise des compétences de l'aptitude des investisseurs à intégrer les normes de l'OIT dans les stratégies d'investissement et maîtrisent les outils d'ingénierie de projets à fort impact social et territorial dans le secteur agro-industriel.
Confirmation d'une amélioration du climat des affaires et d'investissement par les investisseurs nationaux et étrangers.	N/A	50%	0%	
Produit 1.1 Les acteurs institutionnels régionaux disposent d'une meilleure capacité à soutenir et à promouvoir la création d'emplois décents et de l'investissement dans le secteur de l'agro-industrie au niveau de la région de RSK				
Indicateurs du produit 1.1	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 1.1 au résultat 1
Nombre de nouvelles recommandations sur la promotion de l'emploi et de l'investissement soumises aux institutions responsables de l'IDE.	N/A	5	0%	Type de changement : Renforcement des capacités institutionnelles. Changement visé : Acquisition de l'expertise technique Les cadres et décideurs des institutions régionales (CRI, AREP, Directions de l'Agriculture) acquièrent une expertise technique accrue dans la conception de d'interventions favorables au travail décent. Changement visé (2) : Compétences développées : Ils développent l' aptitude à intégrer les normes de l'OIT dans les stratégies d'investissement et maîtrisent les outils d'ingénierie de projets à fort impact social dans le secteur agro-industriel.
Un document annexe de révision et d'adaptation du PRE en lien avec le secteur agro-industriel est disponible.	N/A	1	0%	
Nombre de services d'appui aux investisseurs améliorés à la suite des formations dispensée au CRI et/ou d'autres institutions responsables des IED.	N/A	2	0%	
Nombre personnes formées issues des institutions partenaires du projet (dont au moins 30% des femmes).	N/A	100	252 (252%)	
Produit 1.2 Un système d'information sur le marché du travail et / ou l'investissement (LMIS) au profit du secteur agro-industriel dans la région de la RSK est mise en place.				
Indicateurs du résultat 1.2	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 1.2 au résultat 1
Nombre d'indicateurs ou de mesures définis pour l'amélioration de l'observation du marché de travail et de l'anticipation des compétences au niveau local/sectoriel.	N/A	10	540 (540%)	Type de changement : Appropriation et exploitation du système d'information (LMIS) Changement visé (1) : Les acteurs du marché (entreprises, agences d'emploi, formateurs) maîtrisent les outils numériques de veille et développent la capacité d'analyse de données prospectives sur les besoins en compétences de l'agro-industrie. Changement visé (2) : Le passage d'un simple accès à l'information vers une véritable aptitude à l'aide à la décision pour orienter l'investissement vers les niches porteuses d'emplois qualitatifs.
Une plateforme digitale de suivi des compétences des emplois verts et de l'économie verte est développée.	N/A	1	1 (100%)	
Nombre d'entreprises, chercheurs d'emploi, d'investisseurs et d'autres utilisateurs ayant bénéficié d'au moins un service de la plateforme digitale.	N/A	200	N/A	

Produit 1.3				
Le dialogue social et la négociation collective sont renforcés afin de promouvoir le travail décent et des relations industrielles durables au niveau sectoriel.				
Indicateurs du résultat 1.3	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 1.3 au résultat 1
Nombre de réunions organisées entre des entreprises et leurs employés pour l'établissement de conventions au niveau local et sectoriel au sujet d'amélioration de conditions de travail, de rémunération et de productivité.	N/A	10	10 (100%)	Type de changement : Compétences en négociation et dialogue social Changement visé (1) : Aptitudes relationnelles et techniques de négociation. Les partenaires sociaux (organisations d'employeurs et syndicats) renforcent leurs aptitudes relationnelles et leur maîtrise des techniques de négociation collective raisonnée. Changement visé (2) : Connaissances juridiques et normatives. Initiation et approfondissement des connaissances juridiques et normatives sur le droit du travail, favorisant une culture de concertation permanente pour des relations industrielles stables et durables au niveau sectoriel.
Nombre de personnes formés (dont au moins 30% des femmes) sur les bonnes pratiques de négociation collective (inspecteurs, unions, employés, employeurs, associations professionnelles, etc.).	N/A	100	135 (135%)	
Nombre d'entreprises du secteur agro-industriel accompagnées sur la négociation collective et les relations industrielles.	N/A	30	14 (47%)	

Synthèse

- 147-** Plusieurs activités clés ont été réalisées, notamment : (i) le diagnostic de l'environnement institutionnel des investissements étrangers et la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail (SIMT), (ii) la mise en place du diagnostic approfondi des emplois verts avec le HCP pour orienter les politiques publiques, (iii) le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs régionaux (DRA, CRI, etc.) pour intégrer le travail décent dans les stratégies de promotion de l'investissement, et (iv) le soutien technique au dialogue social territorial pour favoriser des conditions de travail conformes aux normes internationales. Cependant, certaines activités, comme le développement d'un système de collecte et d'analyse de données sur les investissements privés, ont été abandonnées.
- 148-** Les limites majeures sont :
- D'une part, les indicateurs relatifs au **climat des affaires, aux IDE et aux services aux investisseurs non atteints (0 %)**.
 - D'autre part, le Nombre d'entreprises accompagnées sur la négociation collective : **47 % seulement**, traduisant une appropriation limitée au niveau des entreprises.

Conclusions

- 149-** Le projet ProAgro-Maroc a réussi à créer un socle de connaissances solide. Les acteurs institutionnels maîtrisent désormais les normes de l'OIT, les partenaires sociaux sont formés à la négociation collective raisonnée, et les entrepreneurs ont acquis des compétences d'affaires importantes.
- 150-** L'impact final est hybride. Le projet a un effet significatif sur l'amélioration des conditions de travail. Cependant, l'impact quantitatif et structurel (revenus et créations d'emplois) reste le défi majeur, car il dépend non seulement du projet, mais aussi de la conjoncture économique et du temps de maturation des nouveaux modèles d'affaires testés.
- 151-** Enfin, il convient de souligner que le projet a ainsi réussi à ancrer la notion de "travail décent" dans le discours institutionnel régional. L'écosystème est devenu plus conscient des enjeux de durabilité sociale, bien que la coordination entre les multiples acteurs institutionnels reste un défi permanent pour pérenniser ces acquis au-delà de la durée du projet.

- 152- En résumé, le projet a été très efficace sur les dimensions techniques et de capacités humaines, mais plus faible sur les réformes institutionnelles et l'investissement privé. En effet, pour contribuer efficacement au résultat 1 (un écosystème plus propice à l'emploi décent dans l'agro-industrie), les produits mettent l'accent sur l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être par les parties prenantes axés sur les changements de capacités. Le projet ProAgro-Maroc a été très efficace sur les dimensions techniques et de capacités humaines, mais plus faible sur les réformes institutionnelles et l'investissement privé.

Résultat # 2 :

Les chaînes de valeur agroalimentaires de la région de RSK sont plus compétitives et ont renforcé leur potentiel de création d'emplois.

Constat # 16 :

- 153- Le projet ProAgro-Maroc a fait preuve d'une dynamique de transformation technique et structurelle forte. Les entreprises ont, significativement, adopté de nouvelles mesures de performance et les bases stratégiques (plans d'action, analyses de marché) sont consolidées. Toutefois, la conversion de cette performance opérationnelle en augmentation de revenus est plus lente, soulignant le décalage temporel habituel entre l'amélioration de la productivité et le gain financier final pour les bénéficiaires finaux.
- 154- Le tableau ci-après présente la contribution des produits 2.1, 2.2, 2.3 et 2.4 au résultat 2, en l'occurrence :
- Le développement et test de nouveaux modèles d'affaires permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail dans les trois sous-secteurs agro-industriels.
 - L'opérationnalisation des plans d'actions pour le développement des chaînes de valeurs sélectionnées.
 - Le renforcement des capacités des institutions privées et publiques pour améliorer l'environnement des affaires dans le secteur agro-industriel.
 - Le renforcement des capacités des institutions publiques et privées pour améliorer la compétitivité du secteur agro-industriel à travers la transition verte.

Tableau 11. Progrès vers l'atteinte du résultat 2

Indicateurs du résultat 2	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution directe au résultat 2
Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont amélioré leurs revenus.	N/A	500	279 (56%)	Type de changement : Effets à court et moyen terme.
Amélioration de la perception des entreprises sur la compétitivité (productivité, coût de production, rentabilité)	N/A	60%	64%	Changement au niveau Individuel : Amélioration des revenus des femmes, les hommes et les jeunes ont vu une augmentation de leurs revenus, ce qui reflète une amélioration de leur situation économique. Changement au niveau Entreprise : Perception des entreprises sur la compétitivité, notamment en termes de productivité, de coût de production et de rentabilité.
Produit 2.1 Des nouveaux modèles d'affaire permettant la création d'emploi et/ ou l'amélioration des conditions de travail sont testés au niveau des trois sous-secteurs cibles.				
Indicateurs du produit 2.1	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 2.1 au résultat 2
Analyses des systèmes de marché disponibles.	N/A	3	3 (100%)	Changement de type analytique et stratégique : Il induit un changement dans la compréhension des mécanismes économiques. Changement permet d'identifier précisément où et comment intervenir pour que les chaînes de valeur deviennent plus compétitives. Changement de nature opérationnelle et sociale : Il cible des transformations concrètes sur le terrain.
Nombre de nouveaux modèles d'affaires testés permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail.	N/A	6	0%	

Produit 2.2				
Les plans d'action pour le développement des CdV sélectionnées sont opérationnels.				
Indicateurs du produit 2.2	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 2.2 au résultat 2
Plans d'action de développement des chaînes de valeurs disponibles.	N/A	3	3 (100%)	Changement de nature stratégique et organisationnelle : Il induit passage d'une gestion informelle à une gestion structure. Changement de nature opérationnelle et de réalisation : Il vise mesure la concrétisation des engagements.
% d'activités clés des plans d'action élaborés ayant été mise en œuvre.	N/A	50%	90%	
Produit 2.3				
Les capacités des acteurs publics et privés sont renforcées pour l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur de l'agro-industrie.				
Indicateurs du produit 2.3	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 2.3 au résultat 2
Une feuille de route disponible et initiée.	N/A	1	1 (100%)	Changement d'ordre stratégique et institutionnel : Il marque une évolution dans la gouvernance du secteur (formalisation de la vision, ciblage des priorités et coordination des acteurs). Changement d'ordre opérationnel et technique : Il reflète la capacité de transformation réelle sur le terrain.
Nombre de nouvelles mesures d'amélioration de la performance économique des entreprises ayant été mise en oeuvre suite au renforcement des capacités délivré.	N/A	50	238 (476%)	
Produit 2.4				
Les capacités des institutions publiques et privées sont renforcées pour l'amélioration de la compétitivité du secteur agro-industriel à travers la transition verte.				
Indicateurs du produit 2.4	Valeur de base	Valeur cible		Contribution du produit 2.4 au résultat 2
Nombre de personnes formées sur des thèmes en lien avec l'économie verte et les emplois verts (dont au moins 30% des femmes).	N/A	700	554 (79%)	Changement au niveau individuel (capital humain et de compétences) : Ce changement repose sur l'acquisition de nouveaux savoir-faire adaptés aux exigences écologiques modernes. Changement de performance et de modèle opérationnel (entreprises) : Ce changement concerne la structure même de la production agro-industrielle. Changement systémique et institutionnel (formation) : Ce levier assure la pérennité de la transformation du secteur.
Nombre d'entreprises formées et/ou accompagnées sur la transition verte.	N/A	15	15 (100%)	
Nombre d'institution de formation professionnelle et/ou technique accompagnées dans le verdissement de leurs programmes de formation.	N/A	3	1 (33%)	
Nombre de personnes ayant confirmé avoir amélioré leurs compétences vertes.	N/A	500	338 (68%)	

Synthèse

- 155- Quasiment toutes les activités clés ont été réalisées, notamment : (i) l'identification des chaînes de valeur cibles, (ii) l'analyses approfondies des chaînes de valeur et inclusion économique des femmes, (iii) le renforcement des capacités des acteurs sur le développement des systèmes de marché, (iv) l'élaboration des plans d'action, (v) l'appui à la mise en œuvre des plans d'action, (vi) l'identification des lacunes et freins à l'exportation, (vii) le développement de la plateforme digitale "e-norm by ONSSA", et (viii) la formation sur les compétences vertes (écoconduite).
- 156- Il convient de noter les points critiques suivants :
- Nouveaux modèles d'affaires testés : **0 %**.
 - Amélioration des revenus : **56 %**, en-deçà de la cible.
 - Création d'emplois indirects encore limitée.
- 157- En résumé, la majorité des activités et sous-activités du résultat 2 sont terminées, avec deux sous-activités en cours, spécifiquement : *"l'Appui des coopératives laitières (membres de la COPAG) dans la transition vers l'utilisation d'énergies renouvelables"*, et *"le développement et le déploiement (y compris FdF) de 5 nouvelles formations qualifiantes visant à soutenir le verdissement du secteur agroalimentaire"* (collaboration entre la FENAGRI et l'OFPPT).

Conclusions

- 158- Concernant le résultat 2, le projet ProAgro-Maroc a réussi le passage d'une culture informelle à une gestion planifiée et performante. En effet, l'amélioration de la compétitivité ne peut être durable sans un socle analytique et vert solide.
- 159- Le projet ProAgro-Maroc a, ainsi, démontré qu'une meilleure organisation des filières impacte directement la qualité de l'emploi. Le passage d'une agriculture de vrac à une agro-industrie de transformation a permis de stabiliser certains emplois saisonniers, même si la volatilité climatique (sécheresse) pèse lourdement sur la régularité de ces gains. A cette fin, l'approche a consisté à identifier les "goulots d'étranglement" qui empêchent la création d'emplois de qualité, notamment : (a) l'analyse "Market Systems Development" (MSD) : Le projet a analysé les filières (fruits rouges, maraîchage) pour voir où la valeur est perdue ; (b) la mise à niveau technique : Soutien aux coopératives et transformateurs pour améliorer la qualité des produits, ce qui permet de vendre plus cher et donc de mieux rémunérer les travailleurs ; et (c) le soutien à la transition verte : Incitation à l'utilisation d'énergies renouvelables (solaire) pour réduire les coûts opérationnels des entreprises et les rendre plus résilientes.
- 160- Cependant, la transition vers une agro-industrie durable est bien amorcée, ce qui sécurise la résilience future du secteur dans la région RSK, même si l'impact sur le pouvoir d'achat des bénéficiaires nécessite encore une période de consolidation pour atteindre les objectifs finaux.

Résultat # 3 :

L'anticipation des besoins en compétences, la coordination et les dispositions liés à la formation professionnelle sont améliorées dans le secteur agro-industriel.

Constat # 17 :

- 161- Le résultat 3 du projet Proagro-Maroc démontre une efficacité systémique remarquable, particulièrement dans la satisfaction des bénéficiaires et l'atteinte des objectifs d'emploi pour les personnes formées. La transition de la planification à l'action est déjà une réalité opérationnelle, avec un dépassement des cibles pour la mise en œuvre des actions stratégiques.
- 162- Le tableau ci-après démontre la contribution des produits 3.1, 3.2 au résultat 3, en l'occurrence :
- La mise en place de la stratégie sectorielle de compétences est effective dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) avec un focus sur les besoins futurs en compétences au niveau régional.
 - Le renforcement des capacités des NEETs (jeunes sans emploi, ni études, ni formation) et d'autres groupes vulnérables pour répondre aux demandes des entreprises.

Tableau 12. Progrès vers l'atteinte du résultat 3

Indicateurs du résultat 3	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution directe au résultat 3
Nombre de personnes (dont 30% de femmes) ayant participé ou étant en cours de participation à un programme de formation professionnelle,	N/A	500	2815 (563%)	Type de changement : Anticipation des besoins en compétences et de la coordination de la formation professionnelle.

d'enseignement supérieur ou à des mesures de qualification professionnelle.				Trois types de changements profonds à différents niveaux : Changement visé (1) : Changement d'accès et d'inclusion (niveau Individuel) mettant en évidence : (ii) l'élargissement du bassin de compétences qui est un changement vers une population active plus qualifiée grâce à la participation à des programmes d'enseignement supérieur ou de qualification professionnelle ; et, (ii) l'équidité et l'inclusion sociale qui un changement structurel visant l'intégration des femmes dans le secteur agro-industriel, avec un objectif ciblé de 30 % de participation féminine. Changement visé (2) : Changement de performance et d'insertion (niveau économique) concernant le nombre de personnes formées ayant trouvé un travail. Il reflète : (i) l'amélioration de l'employabilité : Le passage d'une formation théorique à une insertion réelle sur le marché du travail ; et, (ii) l'efficacité du système qui démontre que les programmes de formation ne se contentent pas de délivrer des diplômes, mais répondent aux besoins réels de recrutement des entreprises agro-industrielles. Changement visé (3) : Changement de qualité et de pertinence (niveau systémique) exprimant la satisfaction des personnes formées par rapport à la qualité de la formation relatif à : (i) l'optimisation de l'offre de formation, changement dans la perception et la valeur de la formation reçue, assurant qu'elle est jugée utile et de haute qualité par les bénéficiaires ; et, (ii) l'adéquation formation-emploi : Une satisfaction élevée suggère une meilleure coordination entre les compétences enseignées et les exigences techniques du terrain.
Nombre de personnes formées qui ont trouvé un travail.	N/A	300	300 (100%)	
Satisfaction des personnes formées par rapport à la qualité de la formation reçue.	N/A	80%	90 (113%)	
Produit 3.1 Une stratégie sectorielle de compétences est élaborée dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) avec focus sur les besoins futurs en compétences au niveau régional.				
Indicateurs du produit 3.1.	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 3.1 au résultat 3
Une expertise institutionnelle formée (formation-action) sur l'élaboration d'une stratégie d'anticipation des compétences.	N/A	1	1 (100%)	Type de changement : Anticipation des besoins en compétences et de la coordination de la formation professionnelle.
Une stratégie d'anticipation des compétences dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) est disponible.	N/A	2	2 (100%)	Deux types de changements profonds à différents niveaux :
Au moins un format d'échange annuel autour de la thématique d'anticipation des compétences est organisé.	N/A	3	2 (67%)	Changement visé (1) : Changement de capacités institutionnelles (Formation-Action). Il induit un renforcement des compétences techniques des cadres et décideurs à travers : (i) la professionnalisation de la veille : Passage d'une réponse réactive aux besoins du marché à une capacité d'analyse prospective pour prévoir les évolutions des métiers ; et, (ii) l'appropriation méthodologique : Acquisition par les institutions de méthodes de "formation-action" permettant de reproduire l'exercice d'anticipation de manière autonome à l'avenir. Changement visé (2) : Changement de nature stratégique et visionnaire. La disponibilité d'une stratégie d'anticipation des compétences dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage ou produits laitiers) marque un tournant dans la planification sectorielle: (i) l'alignement sur les besoins futurs : Passage d'une offre de formation générique à une offre spécifiquement ajustée aux besoins techniques de demain dans la région Rabat-Salé-Kénitra (RSK) ; et, (ii) la réduction de l'inadéquation formation-emploi : La stratégie sert d'outil de pilotage

				pour s'assurer que les jeunes et les femmes sont formés aux compétences qui seront réellement demandées par les entreprises. Changement visé (3) : Changement de gouvernance et de dialogue Social qui reflète l'évolution dans les relations entre acteurs travers : (i) l'institutionnalisation du dialogue en créant un espace pérenne où le secteur public (formation) et le secteur privé (entreprises) collaborent pour définir les priorités de compétences ; et (ii) la cohérence régionale en favorisant une coordination accrue entre les besoins locaux des sous-secteurs cibles et les politiques nationales de l'emploi. Ces changements visent à améliorer la planification et la gestion des compétences dans les secteurs agricoles ciblés, en tenant compte des besoins futurs. De la transition vers une gestion proactive du capital humain dans le secteur agro-industriel.
Produit 3.2				
Les capacités des NEETS et d'autres groupes vulnérables sont renforcés pour répondre aux demandes des entreprises.				
Indicateurs du produit 3.2	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 3.1 au résultat 3
Au moins trois actions issues de la stratégie d'anticipation des compétences sont mises en œuvre.	N/A	3	5 (167%)	Type de changement : Inclusion sociale et modernisation qualitative du système de formation professionnelle.
Nombre de programmes d'enseignement et de formation professionnelle avec une meilleure qualité et pertinence pour le marché d'emploi.	N/A	1	1 (100%)	Deux types de changements profonds relatifs aux capacités institutionnelles et de nature stratégique et visionnaire : Changement visé (1) : Changement opérationnel et de mise en œuvre qui induit une transition de la planification vers l'action en termes de : (i) Concrétisation de la stratégie impliquant le passage d'un document théorique (la stratégie d'anticipation) à des interventions réelles sur le terrain ; et, (ii) le ciblage des groupes vulnérables, spécifiquement conçu pour renforcer les capacités des groupes vulnérables afin qu'ils puissent répondre aux demandes des entreprises. Changement visé (2) : Changement qualitatif et structurel de l'offre marque une évolution significative du système de formation en termes : (i) d'amélioration de la qualité concernant l'élévation des standards pédagogiques et techniques des programmes existants ; et, (ii) l'adéquation Formation-Emploi qui garantit que le contenu des formations est directement aligné sur les besoins actuels et futurs du marché de l'emploi agro-industriel : (ii) le renforcement de l'employabilité en rendant les programmes plus pertinents, le projet facilite l'insertion professionnelle durable des bénéficiaires, en particulier ceux issus de milieux précaires. Ces changements sont essentiels pour garantir que l'anticipation des besoins se traduise par une montée en compétences réelle et inclusive pour le secteur agro-industriel marocain.

Synthèse

- 163- Le bilan des réalisations des activités et sous-activités du résultat 3 est, largement, positif.
- 164- D'abord, la majorité des interventions prévues pour renforcer l'adéquation formation-emploi ont été menées à bien, notamment : (i) le programme de renforcement des capacités

institutionnelles, sous forme de formation-action pour l'analyse de la compétitivité et l'anticipation des besoins, est achevé ; (ii) l'élaboration conjointe d'une analyse de compétitivité sectorielle avec un focus sur l'anticipation des compétences pour au moins un sous-secteur ; (iii) l'organisation d'un forum national sur les « Compétences pour le Futur » dans l'agro-industrie est terminée ; (iv) la mise en œuvre d'activités sur le thème de la décarbonation (sensibilisation, formation, innovation) a été finalisée ; (v) l'identification et la priorisation des compétences nécessaires pour la transition verte avec le secteur privé (FENAGRI) sont terminées ; et, (vi) l'organisation de séminaires en ligne sur l'audit énergétique et le bilan carbone au profit de 70 étudiants en collaboration avec trois universités est achevée.

165- Ensuite, certaines actions structurelles de longue durée sont toujours en phase de déploiement : (i) l'appui à l'OFPPPT pour le développement et le déploiement de cinq nouvelles formations qualifiantes visant le verdissement du secteur ; (ii) le processus de certification de 10 formateurs de l'OFPPPT sur les normes ISO 14001 et 46001.

166- Enfin, une seule activité majeure de ce volet n'a pas été menée à son terme, à savoir : Le renforcement des capacités de formation sur l'agriculture biologique spécifiquement pour les populations vulnérables (jeunes et femmes en milieu rural) a été abandonné.

Conclusions

167- Le bilan des réalisations du résultat 3 montre une forte progression dans l'institutionnalisation de l'anticipation des compétences et l'intégration de la dimension "verte" dans les cursus de formation marocaine.

168- C'est l'un des résultats les plus réussis du projet ProAgro-Maroc. En effet, le projet a su réduire le fossé entre les exigences techniques des unités industrielles et les profils des jeunes ruraux (notamment les NEETs). L'accent mis sur la formation continue en entreprise a renforcé l'employabilité immédiate des candidats.

Résultat # 4 :

L'entrepreneuriat et les capacités de développement des TPME dans l'agro-industrie sont renforcés.

169- Le tableau ci-après démontre la contribution des produits 4.1 et 4.2 au résultat 4, en l'occurrence :

- Le renforcement des capacités entrepreneuriales et managériales.
- La promotion de l'entrepreneuriat vert.
- La formalisation des activités des bénéficiaires.

Tableau 13. Progrès vers l'atteinte du résultat 4

Indicateurs du résultat 4	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution directe au résultat 4
Nombre d'emplois verts créés (dont au moins 30% des femmes).	N/A	250	1 (0%)	Type de changement : Transformation potentiels du tissu entrepreneurial de la région RSK. Quatre types de changements profonds à différents niveaux : Changement visé (1) : Transition écologique du marché du travail (effet "verdissement"). Cet changement marque le passage d'une économie agro-industrielle classique vers une économie durable par le biais de : (i) la transformation des emplois existants : un changement
Nombre d'emploi existants verdis (dont au moins 30% des femmes).	N/A	650	630 (97%)	
Nombre des TPME ayant amélioré au moins un des critères de performance économique suivants : i) Augmentation du chiffre d'affaires ; ii) Accès à des nouveaux marchés ; iii) Augmentation de la rentabilité ; vi) Adaptation des produits et/ou des services existants ; v)	N/A	100	433 (433%)	

Développement de nouveaux produits et/services.				massif est observé dans la mutation des compétences actuelles ; et, (ii) l'émergence de nouveaux métiers : Bien que plus lent (1 seul emploi créé pour le moment), l'effet attendu est l'apparition de fonctions totalement dédiées à l'économie verte dans la région et au Maroc. Changement visé (2) : Renforcement de la compétitivité et de l'innovation des TPME. Ce changement mesure la maturité économique des entreprises accompagnées. Le changement se manifeste par : (i) la santé financière en terme d'amélioration du chiffre d'affaires et de la rentabilité ; (ii) la capacité d'innovation en adaptant les produits existants et le développement de nouveaux produits ou services pour répondre aux exigences du marché ; et, (iii) l'expansion commerciale : Un meilleur accès à de nouveaux marchés, augmentant la résilience des TPME. Changement visé (3) : Dynamisation de l'écosystème entrepreneurial. Il s'agit d'un changement structurel dans le volume d'activité entrepreneuriale de la région à travers : (i) la densification du tissu économique : Avec 432 TPME créées ou accompagnées (dépassant largement la cible de 100), le projet génère un effet de masse critique pour le secteur agro-industriel ; et, (ii) la pérennisation des structures : L'accompagnement technique assure que ces entreprises ne sont pas seulement créées, mais qu'elles disposent des capacités pour durer.
Nombre de TPME créées et/ou accompagnées.	N/A	100	432 (432%)	
Produit 4.1				
Les capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur agroalimentaire sont renforcées.				
Indicateurs du produit 4.1.	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 4.1 au résultat 4
Nombre d'entrepreneurs ayant amélioré leurs compétences d'affaires (dont au moins 30% des femmes).	N/A	120	1163 (1136%)	Type de changement : Comportemental & Technique Ce changement potentiel concerne les niveaux comportemental et technique : Changement visé (1) : Transformation qualitative du capital humain et des pratiques de gestion au sein des entreprises agro-industrielles. Il implique : (i) la professionnalisation des entrepreneurs, Le changement majeur réside dans la montée en compétences d'affaires ; et, (ii) la transformation des pratiques managériales consistant à mettre en œuvre de nouvelles mesures de gestion au sein des entreprises ; (iii) la massification de l'accompagnement à travers la formation et l'accompagnement, en créant un vivier important de ressources humaines qualifiées pour le secteur.
Nombre de nouvelles mesures de gestion d'entreprise mises en oeuvre par des entrepreneurs formés et/ou accompagnés.	N/A	50	1324 (2648%)	
Produit 4.2				
L'activité des bénéficiaires dans le secteur agro-industriel est formalisée.				
Indicateurs du produit 4.2	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Contribution du produit 4.2 au résultat 3
Nombre de personnes formées et accompagnées (au moins 30% de femmes).	N/A	100	3403 (3403%)	Type de changement : Formalisation de l'activité Changement visé (1) : Changement structurel du tissu économique, passant de l'informalité vers un cadre réglementé, à travers : (i) la sécurisation juridique et administrative, changement qui se mesure par la transition des unités de production vers un statut juridique approprié ; (ii) l'amélioration de la résilience et de la pérennité, la viabilité après un an induit un changement dans la survie des entreprises ; et, (iii) l'accès aux services structurés, bien que non détaillé en chiffre, la formalisation induit mécaniquement un changement dans la capacité des entreprises à accéder aux financements bancaires et aux programmes d'appui étatiques.
Nombre de TPME formalisées (organisées selon un statut juridique approprié)	N/A	80	94 (118%)	
% de TPME formalisées qui sont viables et actives après un an de création.	N/A	70%	N/A	

Synthèse

- 170- Le bilan des réalisations du résultat 4 montrent des changements significatifs dans le renforcement des capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur agroalimentaire, ainsi que dans la formalisation des activités des bénéficiaires.
- 171- La majorité activités ont été réalisées, notamment : (i) la cartographie des prestataires de services d'appui aux entreprises ; (ii) les formations spécifiques (GERME, My.COOP, Get Ahead) et assistance technique au CRJEA pour renforcer l'écosystème entrepreneurial ; (iii) la promotion de l'entrepreneuriat vert et organisation d'un appel à projets "verts" ; (iv) l'identification des poches d'informalité et des formes d'informalité existantes ; et, (v) le déploiement d'une "Caravane" pour promouvoir la formalisation et renforcer l'employabilité.
- 172- Cependant, la viabilité des TPME après un an de leur formalisation n'est pas encore évaluée.

Conclusions

- 173- D'une part, les principales réalisations ont concerné le renforcement des capacités entrepreneuriales et managériales à travers l'amélioration des compétences d'affaires et la mise en œuvre de nouvelles mesures de gestion d'entreprise. Ces résultats indiquent une forte amélioration des compétences des entrepreneurs et une adoption massive de nouvelles pratiques de gestion, ce qui peut contribuer à une meilleure performance économique des entreprises du secteur agroalimentaire.
- 174- D'autre part, la formalisation des activités dans le secteur agro-industriel a été conduite à travers la formation et l'accompagnement des bénéficiaires, la formalisation des TPME, et la viabilité des TPME formalisées.
- 175- Ces résultats montrent une avancée significative dans la formalisation des TPME et le renforcement des compétences des entrepreneurs, ce qui peut entraîner une meilleure structuration du secteur agro-industriel, une augmentation de la création d'emplois et une amélioration des performances économiques des entreprises. Cependant, la viabilité à long terme des TPME reste à confirmer.

4.4.3. Point sur les résultats différenciés selon les différents groupes cibles

- 176- L'analyse des résultats différenciés selon les différents groupes cibles comprend :
- L'analyse des résultats différenciés selon les différents groupes cibles ; et,
 - L'appréciation de l'importance relative des résultats, en analysant la pertinence des objectifs atteints par rapport aux besoins des parties prenantes

CONSTAT # 19 :

- 177- Sur la base de la revue documentaire et les consultations avec les parties prenantes, l'examen des résultats différenciés révèle que le projet ProAgro-Maroc a, non seulement atteint, mais souvent largement dépassé ses objectifs quantitatifs, tout en adaptant ses priorités stratégiques pour répondre aux besoins des bénéficiaires finaux et aux attentes des partenaires nationaux clés. En effet, les résultats différenciés du projet se distinguent par leurs effets en fonction des principaux groupes cibles, à savoir : les bénéficiaires finaux, les partenaires nationaux, régionaux et sociaux, et les entreprises et coopératives.

A- Les bénéficiaires finaux (hommes, femmes et groupes vulnérables)

178- Le projet a ciblé principalement l'amélioration de l'employabilité et des revenus, avec une attention particulière pour l'inclusion des groupes vulnérables.

- **Femmes** : le projet a un impact majeur sur l'emploi féminin, notamment dans les filières des fruits rouges et du lait. En 2023, 88 % des bénéficiaires ayant trouvé un emploi étaient des femmes. En 2024, elles représentaient 49 % des entrepreneurs formés aux outils de gestion.
- **Jeunes** : les jeunes ont bénéficié de programmes spécifiques pour faciliter leur insertion professionnelle dans l'agro-industrie via des formations qualifiantes et l'appui à l'auto-emploi. Le projet rapporte qu'environ 25 % des nouveaux emplois créés concernent les jeunes.
- **Hommes** : bien que les femmes soient majoritaires dans certaines filières, les hommes bénéficient également des programmes de montée en compétences techniques, notamment dans le maraîchage et le transport logistique (écoconduite).

179- L'analyse des retours des bénéficiaires finaux est, largement, positive en termes de retombées concrètes de renforcement des capacités opérationnelles, de pertinence du ciblage et l'adéquation aux besoins, et d'inclusion économique et sociale.

180- **Concernant le renforcement des capacités opérationnelles**, le projet a permis une montée en compétence concrète, transformant les pratiques de travail quotidiennes par l'apport de capacités opérationnelles. Les bénéficiaires et autres personnes ressources rapportent une amélioration de leur maîtrise technique et de la gestion de leurs activités et produits :

- *"Le projet cadre très bien avec les besoins des bénéficiaires, notamment les jeunes en milieu rural et les primo-entrepreneurs."*
- *"Pour les femmes et les jeunes, les formations ont contribué à améliorer leur travail, leurs compétences et leur compréhension des défis de commercialisation de leurs produits"*
- *"Les formations ont permis aux jeunes de mieux gérer leurs coopératives et leurs finances."*
- *"L'accompagnement a particulièrement porté ses fruits sur la gestion des organisations collectives."*
- *"Les formations ont eu un impact positif sur les travailleuses, en leur offrant des connaissances simples et utiles, notamment en termes de financement, de marchandise, d'accueil et d'information. Ces formations ont contribué à améliorer leur travail, leurs compétences et leur compréhension des produits."*
- *"Les initiatives pour intégrer les femmes dans les zones rurales, notamment par la création de coopératives, répondent à un besoin réel d'inclusion économique."*
- *"Les initiatives pour intégrer les femmes dans les zones rurales [...] répondent à un besoin réel d'inclusion économique."*

181- **Concernant la pertinence du ciblage et adéquation aux besoins**, le projet a su identifier et répondre aux attentes spécifiques des groupes les plus éloignés des circuits économiques classiques. Les activités sont jugées en parfaite cohérence avec le profil des groupes visés, notamment en zone rurale. Différentes consultations mentionnent que :

- *"Le projet cadre très bien avec les besoins des bénéficiaires, notamment les jeunes en milieu rural et les primo-entrepreneurs."*
- *"La pédagogie adoptée a favorisé l'appropriation de concepts essentiels à la survie des petites structures."*
- *"Les formations ont eu un impact positif sur les travailleuses, en leur offrant des connaissances simples et utiles, notamment en termes d'accueil, d'information et d'accompagnement."*

- *"L'implication des jeunes dans le processus, via des consultations régulières et des interactions directes, a permis de mieux comprendre leurs besoins et d'adapter les solutions".*

182- Concernant l'inclusion économique et sociale, le modèle de la coopérative apparaît comme un levier majeur pour l'autonomisation des groupes vulnérables, particulièrement les femmes et les jeunes. La dimension inclusive du projet répond à une nécessité de terrain pour les femmes rurales :

- *"Les initiatives pour intégrer les femmes dans les zones rurales, notamment par la création de coopératives, répondent à un besoin réel d'inclusion économique."*
- *"L'éducation financière des jeunes entrepreneurs a renforcé leur inclusion économique."*
- *"Bien que le cycle d'accompagnement n'ait pas été entièrement bouclé pour tous les bénéficiaires, certains jeunes ont réussi à obtenir des financements, notamment via l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain), et ont pu développer leurs projets."*

183- Moteur de l'emploi féminin et des jeunes en concentrant ses efforts sur des filières porteuses (fruits rouges, lait, logistique), le projet a amorcé l'intégration des groupes vulnérables dans le tissu économique formel.

B- Les partenaires nationaux

184- Le projet a agi sur le cadre de gouvernance et les capacités des acteurs publics et intermédiaires pour pérenniser les acquis.

- Partenaires nationaux et régionaux :

- 1) **ANAPEC & OFPPT** : amélioration de l'offre de formation via l'intégration de modules sur les compétences vertes et le système de veille prospective "Mouakaba Veille+".
- 2) **ONSSA** : modernisation des processus normatifs grâce à la plateforme digitale "e-norm ONSSA", facilitant la participation des professionnels aux travaux réglementaires de normalisation.

- Partenaires sociaux (intermédiaires) :

- 1) **Dialogue Social** : amélioration des capacités de négociation collective des syndicats et des organisations d'employeurs (FENAGRI, COMADER).
- 2) **Services d'appui** : cartographie et certification d'un réseau de formateurs et de prestataires de services d'appui aux entreprises capables de poursuivre les formations après la fin du projet.

185- Plusieurs verbatims tirés des différentes consultations appuient les résultats institutionnels du projet, en l'occurrence :

- *"Le dialogue social, à travers les négociations et les conventions collectives, est crucial pour améliorer les conditions de travail, particulièrement dans le secteur agricole."*
- *"L'anticipation des besoins en compétences, co-construite entre les entreprises et les opérateurs de formation, est essentielle pour répondre aux évolutions du marché du travail."*
- *"Préparer les entreprises marocaines aux défis futurs, comme la taxe carbone européenne."*
- *"Les formations de formateurs ont permis de renforcer les capacités des institutions locales, comme l'ONCA et l'ANAPEC, pour accompagner efficacement les bénéficiaires."*
- *"L'application des conventions collectives sont des mécanismes fondamentaux pour améliorer les conditions de travail dans le milieu rural."*

186- Le projet a mis l'accent sur le renforcement des capacités des partenaires publics (ANAPEC, ONCA, CRJEA, ODECO, ADA, etc.) pour garantir la durabilité des résultats. Les formations de formateurs ont été un élément clé de cette stratégie.

- 187- Ainsi, au-delà des chiffres de l'emploi, le projet a renforcé le cadre de gouvernance national et régional. Par la digitalisation des normes (ONSSA) et l'actualisation des curricula de formation (OFPPT/ANAPEC), le projet laisse derrière lui des outils et des compétences qui survivront à son financement. Il aussi ouvert la voie au dialogue social

C- Les entreprises et coopératives

- 188- Le projet a contribué au renforcement de la compétitivité et la structuration des acteurs économiques de la région Rabat-Salé-Kénitra et au niveau national.

- **MPME et coopératives** : renforcement des capacités managériales via les méthodologies GERME et My.COOP. Cela se traduit par une amélioration des performances économiques (chiffre d'affaires, nouveaux produits) et une meilleure organisation interne.
- **Formalisation** : réduction de l'informalité grâce à la "Caravane" et à l'appui direct pour l'obtention de statuts formels pour les travailleurs les plus vulnérables (transporteurs de travailleuses, ramasseurs de lait, métiers informels des marchés de gros). Le projet a mis en place un accompagnement direct vers la formalisation pour garantir une meilleure sécurité et organisation.
- **Transition verte** : le projet a anticipé l'évolution du marché vers des compétences "vertes", offrant de nouvelles opportunités aux populations vulnérables. Il a aussi accompagné les MPME et coopératives dans le processus de décarbonation et d'efficacité énergétique. Par exemple, l'appui à la coopérative COPAG pour réduire l'empreinte environnementale de sa logistique.

- 189- Les personnes ressources consultées reconnaissent l'importance des démarches d'industrialisation et de transition écologique, de l'anticipation des besoins en compétences adaptées aux besoins des entreprises, et de l'engagement des entreprises agroalimentaires relatif à la conformité aux normes et réglementations.

190- **Renforcement de la performance et la compétitivité**

Le projet a contribué à la hausse du chiffre d'affaires et favorisé la création de nouveaux produits. Grâce aux méthodologies GERME et My.COOP, les capacités managériales des MPME et coopératives ont été renforcées. Les bénéficiaires notent une nette amélioration de la qualité de leurs produits et une meilleure organisation administrative.

- 191- Les retours d'expérience et les résultats obtenus par les entreprises et coopératives accompagnées témoignent des effets positifs de leurs expériences avec le projet à travers les verbatims suivants :

- *'L'accompagnement a permis à notre coopérative de mieux communiquer, d'échanger des idées avec ses bénéficiaires, et de bénéficier d'outils simples et adaptés.'*
- *"Les formations m'ont permis d'identifier et de corriger certaines erreurs dans la gestion de ma coopérative."*
- *" Avec l'appui du projet ProAgro, mes produits sont devenus de meilleure qualité."*
- *Les formations m'ont permis d'identifier et de corriger certaines erreurs dans la gestion des coopératifs."*

192- **Formalisation et sécurisation des travailleurs vulnérables**

Axe majeur du projet, la lutte contre l'informalité, garantissant une meilleure sécurité pour les travailleurs vulnérables, a été initié à travers : (i) l'accompagnement de proximité, le dispositif "Caravane" a permis un appui direct pour l'obtention de statuts formels, (ii) la formalisation a bénéficié aux transporteurs de travailleuses, aux ramasseurs de lait, etc., et (iii) la transition vers le formel conformément aux nationaux et standards internationaux.

193- Les témoignages partagés par les bénéficiaires et les partenaires institutionnels et sociaux convergent sur la formalisation et la sécurisation des conditions de travailleurs vulnérables, en considérant ce qui suit :

- *“Mise en place d'un processus de formalisation d'unités économiques auparavant dans l'informel.”*
- *“Soutien à l'entrepreneuriat participe à la formalisation des unités économiques informelles et au développement des coopératives, facilitant ainsi l'intégration des petits producteurs dans les chaînes de valeur agro-alimentaire.”*
- *“Le projet a bien œuvré à la formalisation des unités économiques. Un effort clé pour l'amélioration des conditions de travail et la couverture sociale, qui est un objectif explicite de la politique nationale.”*
- *“Le projet a travaillé sur la formalisation et la signature de conventions collectives visant à améliorer les conditions de travail dans le secteur agricole, notamment en matière de contractualisation, d'heures de travail et de respect du code du travail.”*
- *“Le projet a permis la création de nouvelles MPME et la formalisation des MPME existantes, en les aidant à adopter un statut juridique approprié.”*
- *“En collaboration avec le projet ProAgro-Maroc et d'autres partenaires, l'ANAPEC aide les entrepreneurs à formaliser leurs activités et à accéder à des financements.”*

194- **Transition écologique et décarbonation**

Le projet a anticipé les mutations du marché en intégrant des dimensions environnementales stratégiques en initiant des initiatives en matière d'efficacité énergétique telles que les solutions concrètes ont été mises en œuvre, comme l'installation d'énergie solaire pour les coopératives laitières, réduisant ainsi les coûts et l'empreinte écologique. Il a aussi préparé des entreprises marocaines aux nouvelles exigences internationales, notamment la taxe carbone européenne prévue pour 2026.

195- Le projet a gagné en visibilité et en intérêt auprès des partenaires publics et privés grâce à son rôle pionnier dans les discussions sur la transition écologique au Maroc :

- *“Appui spécifique apporté à la coopérative COPAG pour réduire l'empreinte environnementale de sa logistique.”*
- *“Le projet a trouvé un 'business case' pour que les coopératives laitières installent de l'énergie solaire, ce qui est moins coûteux et plus respectueux de l'environnement.”*
- *“Travailler sur des démarches d'industrialisation et de transition écologique, notamment en préparant les entreprises marocaines à la taxe carbone européenne prévue pour 2026.”*
- *“Les interprofessions peuvent promouvoir des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, en sensibilisant les acteurs aux enjeux écologiques et en adoptant des normes internationales.”*
- *“Les coopératives ont échangé sur les méthodes de valorisation des plantes spécifiques à la région, en mettant en avant leur potentiel économique et écologique.”*

196- Le projet a permis ainsi aux MPME et coopératives à écologiser leurs activités et produits, notamment par des formations sur les énergies renouvelables, la gestion de l'eau et des déchets, et la décarbonisation.

197- **Adéquation emploi-formation**

La réussite du projet repose sur une co-construction entre les besoins du marché et l'offre de formation, notamment en termes : (i) le développement et l'adaptation des curricula, (ii) l'anticipation des compétences “vertes” en tant qu'offre de nouvelles opportunités de carrière pour les groupes vulnérables, et, (iii) les outils de communication en vue d'améliorer les échanges d'idées et la communication interne au sein des coopératives.

- 198- Plusieurs témoignages des personnes ressources consultées confirment l'approche adéquation emploi-formation initié par le projet et ses partenaires nationaux et régionaux :
- *"La plateforme "Mouakaba Veille" de l'ANAPEC a amélioré la mise en adéquation des offres et des demandes d'emploi pour les entreprises en intégrant un coach numérique basé sur l'IA qui facilite la recherche d'emploi pour les demandeurs d'emploi."*
 - *"L'anticipation des besoins en compétences, co-construite entre les entreprises et les opérateurs de formation, est essentielle pour répondre aux évolutions du marché du travail."*
 - *"Mobilisation des institutions de formation privées et des universités pour intégrer des modules sur les compétences vertes dans leurs programmes, répondant aux besoins du secteur privé."*
 - *"Développement de 5 nouvelles formations liées à la transition verte (gestion de l'eau, traitement des eaux usées, recyclage, traitement des déchets dangereux et non dangereux, et mesures environnementales)."*
 - *"Continuer à développer des curricula adaptés aux besoins des entreprises, en collaboration avec les opérateurs de formation et les employeurs."*
- 199- En accompagnant les MPME et coopératives vers la formalisation et la décarbonation, le projet a posé les jalons d'une industrie plus résiliente et respectueuse de l'environnement, alignée sur les standards internationaux, et les mesures pour améliorer leurs performances économiques, telles que l'augmentation du chiffre d'affaires, l'ouverture à de nouveaux marchés, et l'adaptation des produits/services.

4.4.4. Évaluation de l'importance relative des résultats du projet

- 200- La présente sous-section du critère de l'efficacité porte sur l'importance relative des objectifs et résultats du projet ProAgro-Maroc. Notion clé de la révision des critères d'évaluation du CAD-OCDE en 2019, l'importance relative consiste à évaluer la réussite du projet ProAgro-Maroc, en mettant l'accent sur la pertinence et la valeur des effets et de l'impact potentiel dans le contexte de la mise en œuvre du projet.
- 201- A cette fin, l'évaluation de l'importance relative des objectifs et résultats du projet est faite sur la base des points clés suivants :
1. **Priorisation des objectifs** : Tous les objectifs du projet n'ont pas la même importance. La priorisation des objectifs consiste à identifier ceux qui sont les plus critiques pour les bénéficiaires finaux et les parties prenantes.
 2. **Analyse des résultats** : Si certains résultats sont atteints et d'autres non, l'évaluation de leur importance relative est conduite pour tirer les conclusions stratégiques sur l'efficacité globale du projet ProAgro-Maroc.
 3. **Prise en compte des besoins des parties prenantes** : L'importance relative des objectifs et des résultats est prise en compte en fonction des besoins et des priorités des parties prenantes, en particulier des bénéficiaires finaux.
 4. **Contexte spécifique** : L'importance relative varie du contexte tenant compte des spécificités locales et régionales, des priorités stratégiques du Maroc et des besoins des bénéficiaires.
- 202- En résumé, l'importance relative est une notion clé pour évaluer la réussite du projet ProAgro-Maroc, en mettant l'accent sur les objectifs et les résultats qui ont le plus d'effets-impacts potentiels sur les bénéficiaires et les partenaires dans le contexte de l'écosystème de l'alimentaire marocain.

4.4.5. Importance relative selon les bénéficiaires

CONSTAT # 20 :

203- Le projet ProAgro-Maroc met en avant des priorités stratégiques adaptées aux besoins des bénéficiaires finaux (entrepreneurs et chercheurs d'emploi), en se concentrant sur la formalisation des activités économiques, la qualité de l'emploi, les besoins spécifiques des coopératives et du e-commerce, ainsi que le respect des normes fondamentales du travail. Ces axes visent à renforcer la viabilité économique, la stabilité sociale et la résilience des structures bénéficiaires tout en garantissant des conditions de travail décentes.

204- Sur la base des données des enquêtes de suivi, l'importance relative est structurée selon les priorités des bénéficiaires finaux comme suit :

A- Priorisation de la formalisation et du revenu (axe entrepreneuriat)

205- Pour les entrepreneurs (axe entrepreneuriat), l'importance relative du projet ne réside pas seulement dans la formation, mais dans la transition vers une économie formelle et viable :

- **Transition vers le formel** : Le projet identifie comme priorité critique de savoir si le bénéficiaire a pu quitter le secteur informel pour se formaliser.
- **Seuil de rentabilité (SMIG)** : L'importance relative est mesurée par la capacité de l'activité à générer un revenu au moins équivalent au SMIG (environ 2 900 MAD pour le secteur privé ou 2 150 MAD pour le secteur agricole).
- **Indicateur de succès** : L'évolution du chiffre d'affaires et l'accès à de nouveaux marchés sont les résultats les plus valorisés par les bénéficiaires pour assurer la survie de leur TPME.

B- Importance de la qualité de l'emploi (axe employabilité)

206- Pour les chercheurs d'emploi, l'importance relative se déplace des compétences théoriques vers la stabilité contractuelle et la protection sociale :

- **Sécurité sociale** : Un critère majeur est l'inscription effective à la CNSS, témoignant d'une volonté de sortir de la précarité.
- **Stabilité contractuelle** : Le projet accorde une importance haute au type de contrat obtenu (CDI ou CDD de longue durée), dépassant la simple mesure du placement temporaire.
- **Équité salariale** : L'analyse de l'équité entre hommes et femmes dans la rémunération est une priorité intégrée pour garantir un travail décent.

C- Analyse des conditions de travail et normes fondamentales

207- Au sommet de la hiérarchie d'importance le respect des normes nationales et internationales du travail, en l'occurrence :

- **Critères non-négociables** : La vérification systématique auprès des bénéficiaires de l'absence de travail des enfants, de travail forcé et de discrimination, tout en garantissant la liberté de représentation syndicale.
- **Environnement de travail** : L'accès à des services annexes (santé, transport, aménagement du temps de travail) est considéré comme un levier majeur d'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires.

Conclusion

208- En répondant aux attentes des entrepreneurs, des chercheurs d'emploi et des coopératives, le projet ProAgro-Maroc contribue à une transition vers une économie formelle, inclusive et durable. L'accent mis sur la rentabilité, la sécurité sociale, l'équité salariale, la diversification et

le respect des normes fondamentales du travail constitue une approche holistique pour améliorer la qualité de vie et la pérennité des activités des bénéficiaires.

4.4.6. Importance relative des résultats du projet selon les partenaires nationaux clés

CONSTAT # 21 :

209- L'importance relative des résultats du projet ProAgro-Maroc est perçue comme majeure par les partenaires nationaux, qui soulignent l'alignement stratégique du projet avec les politiques publiques marocaines et son impact direct sur le terrain. Les perspectives varient selon les missions de chaque institution, mais convergent vers la valorisation d'une approche systémique et territoriale. Selon les partenaires nationaux clés consultées, l'importance relative du projet des résultats du projet ne se mesure pas seulement à l'atteinte de chiffres bruts, mais à sa capacité à répondre de manière hiérarchisée aux besoins critiques du secteur agro-industriel marocain. Il a, ainsi, favorisé une synergie interinstitutionnelle, renforcé les capacités techniques et d'encadrement, intégré des compétences vertes dans le secteur privé, et soutenu les coopératives et acteurs sociaux dans leur développement économique et social.

210- Les points clés de l'analyse et la démonstration de cette importance des résultats du projet selon les partenaires nationaux clés sont comme suit :

A- Perspective institutionnelle : Ministères de l'Emploi et de l'Agriculture, ANAPEC et ONSSA

211- Pour les partenaires institutionnels, les résultats les plus significatifs concernent l'alignement stratégique, la transition institutionnelle, la transformation digitale pour : (i) la promotion de l'employabilité et l'entrepreneuriat et (ii) l'adoption de la réglementation et normalisation de la qualité des produits, et leur compétitivité sur les marchés étrangers.

- **Alignement stratégique** : Le projet est considéré comme parfaitement en phase avec la « Feuille de route pour la Promotion de l'Emploi » (EP2E/PN2E) du ministère de l'Emploi.
- **Transition institutionnelle** : Le projet a réussi à faire collaborer deux ministères (Agriculture et Emploi) qui travaillaient auparavant en silos, créant une synergie interinstitutionnelle indispensable à la durabilité des politiques publiques.
- **Transformation digitale pour l'emploi et l'entrepreneuriat** : Le soutien à la mise en place la plateforme numérique « Mouakaba Veille » de l'ANAPEC, intégrant désormais un « observatoire vert » et des outils basés sur l'IA, est vu comme une réussite technique majeure. Elle a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre des initiatives visant à promouvoir l'entrepreneuriat et l'employabilité dans la région de Rabat-Salé-Kénitra (RSK), notamment l'organisation des formations, des campagnes de sensibilisation et des activités de mentorat, notamment à travers des initiatives comme la Caravane.
- **Transformation digitale pour la normalisation et la compétitivité** : Le développement de la plateforme numérique "e-Norm by ONSSA", lancée en mai 2024. Elle participe à la mise en place de normes et standards internationaux pour améliorer la qualité des produits et leur compétitivité sur les marchés étrangers (collaboration avec les fédérations nationales FENAGRI et COMADER).

B- Perspective technique et d'encadrement : ONCA et CREJA

212- Ces partenaires se concentrent sur le renforcement des capacités.

- **Le renforcement des capacités et conseil agricole (OCA) et CREJA** : Souligne l'efficacité des outils pédagogiques (GERME, My.COOP) pour former les porteurs de projets et les

coopératives, ainsi que le succès du Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles (CRJEA).

C- Perspective du secteur privé : FENAGRI

213- Dans un contexte de stress hydrique au Maroc, l'importance relative du volet « compétences vertes » (Green Skills) a été rehaussée. Le projet a démontré qu'on ne peut plus parler d'emploi agricole sans parler de durabilité des ressources. L'importance relative du secteur privé est liée aux résultats du projet valorisant les avancées en termes de compétitivité verte du secteur.

- **Verdissement des métiers** : L'introduction inédite de la dimension « métiers verts » dans la formation professionnelle est jugée essentielle pour l'avenir de l'agro-industrie.
- **Anticipation des besoins** : L'identification de modules de formation liés au développement durable, dont 5 priorités pour 2025-2026, répond aux besoins réels exprimés par les entreprises membres.
- **Décarbonation** : Le travail sur la décarbonation et la préparation à la future taxe carbone européenne en 2026.

D- Perspective des coopératives et acteurs sociaux : COPAG, Fondation OCP et syndicats

214- Le contexte impose des priorités commerciales, technologiques et collectives :

- **Visibilité et identité** : Pour les coopératives, l'importance relative se traduit par des acquis concrets comme la création d'un logo ou la maîtrise des outils de marketing digital (Facebook Ads, Instagram), essentiels pour toucher des marchés nationaux et internationaux.
- **Diversification** : Le développement de nouveaux produits ou services est un objectif critique pour la résilience économique des petites structures rurales.
- **Valorisation des actions de formation (COPAG)** : Valorisation des actions de formation concrètes, telles que l'éco-conduite pour ses chauffeurs, visant à réduire les coûts énergétiques et à obtenir la certification ISO 50001.
- **Gouvernance des coopératives (Fondation OCP)** : Voit dans ce projet une collaboration stratégique pour renforcer la gouvernance des coopératives et promouvoir l'entrepreneuriat féminin en milieu rural.
- **Dialogue social (syndicats)** : L'importance capitale est le dialogue social et la protection des droits des ouvriers agricoles.

Conclusion

215- Grâce à ses résultats significatifs, le projet s'inscrit dans une dynamique de transformation stratégique, institutionnelle et digitale, tout en répondant aux enjeux de durabilité et de compétitivité. Il constitue une avancée majeure pour la promotion de l'emploi, l'entrepreneuriat, la normalisation des produits, et le renforcement des capacités des acteurs nationaux, tout en valorisant les initiatives en faveur de la durabilité et du dialogue social.

4.4.7. Quatre points de convergence fondamentaux

CONSTAT # 22 :

216- Le projet ProAgro-Maroc a démontré son efficacité et sa pertinence à travers quatre points de convergence fondamentaux :

1. La priorité donnée au travail décent et à la formalisation, avec un accent sur la qualité des emplois et la sortie de l'informel.
2. L'alignement sur la transition verte et digitale, en mettant en avant les compétences de demain et les opportunités liées à la décarbonation et au e-commerce.

3. L'inclusion des groupes vulnérables, notamment les jeunes NEETs et les femmes, en leur offrant un accompagnement structuré et des perspectives de revenus stables.
4. La durabilité par l'ancrage territorial, avec une volonté de pérenniser les acquis du projet en le transformant en programme permanent.

217- Sur la base des données du projet et de l'évaluation, l'analyse croisée de l'importance relative (stratégique/institutionnelle, opérationnelle et bénéficiaires) révèle quatre points de convergence fondamentaux qui démontrent l'efficacité et la pertinence du projet ProAgro-Maroc.

A- La priorité absolue au travail décent et à la formalisation

218- La réussite du projet ne se mesure pas uniquement par la quantité d'emplois, mais par leur qualité.

- **Institutionnellement** : C'est le cœur de mission de l'OIT et un pilier de la stratégie « Génération Green ».
- **Opérationnellement** : La création d'emplois en 2024 avec un fort accent sur la sortie de l'informel valide cette priorité.
- **Bénéficiaires** : Pour les travailleurs, l'inscription à la CNSS et l'obtention d'un contrat écrit (CDI/CDD) sont identifiées comme les indicateurs d'effets les plus critiques.

B- L'alignement sur la transition verte et digitale

219- L'importance relative des « compétences de demain » est un point de convergence stratégique majeur.

- **Anticipation** : Les institutions et le secteur privé (FENAGRI) identifient la décarbonation comme vitale pour la compétitivité future (taxe carbone européenne).
- **Concrétisation** : Les bénéficiaires finaux, notamment les coopératives, voient dans le e-commerce et le marketing digital des leviers immédiats pour augmenter leur chiffre d'affaires et leur visibilité.

C- L'inclusion des groupes vulnérables

220- L'inclusion sociale est au sommet de la hiérarchie des objectifs du projet.

- **Ciblage des groupes vulnérables** : Le projet a démontré son importance en touchant spécifiquement les NEETs (jeunes ni en emploi, ni en études) et en assurant que 44 % des entrepreneurs accompagnés soient des femmes.
- **Résultat immédiat** : Les questionnaires de suivi confirment que pour ces groupes, le projet représente souvent le premier accès réel à un accompagnement structuré et à une perspective de revenus stables.

D- La durabilité par l'ancrage territorial

221- Les consultations avec les parties prenantes convergent vers la nécessité de passer d'un « projet » à un « programme permanent ».

- **Synergie institutionnelle** : La collaboration entre les ministères de l'Agriculture et de l'Emploi est jugée comme un acquis structurel majeur à consolider.
- **Pérennisation** : L'importance relative se traduit par le transfert des outils (plateformes de veille de l'ANAPC, e-Norm de l'ONSSA) aux structures locales pour garantir que l'impact survive au financement initial.

Conclusion

- 222- L'importance relative des résultats du projet s'est déplacée d'une approche de création d'emplois conventionnelle vers une priorité stratégique accordée à la transition verte, répondant ainsi aux besoins émergents du secteur agroalimentaire marocain. La convergence de l'analyse croisée de l'importance relative des résultats démontre que le projet ProAgro-Maroc a réussi à transformer des objectifs normatifs internationaux en résultats prometteurs pour les groupes vulnérables et les partenaires nationaux, tout en modernisant l'écosystème

4.4.2. Appui de l'OIT au projet

CONSTAT # 23 :

- 223- L'OIT a, régulièrement, mobilisé son expertise technique et administrative, ses outils éprouvés et son réseau international pour garantir la réussite du projet ProAgro-Maroc, en favorisant la création d'emplois décents et le développement durable dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc. Le soutien technique de l'OIT au projet ProAgro Maroc a été, particulièrement, apprécié et efficace.

4.4.2.1. L'appui de l'OIT avant le projet ProAgro-Maroc (backstopping)

- 224- A juste titre, le ProDoc du projet ProAgroMaroc rappelle que, depuis août 2017, l'OIT a appuyé plusieurs initiatives au Maroc sur l'emploi. Ce soutien a concerné plusieurs actions clés :
1. **Appui à la stratégie nationale pour l'emploi** : L'OIT a contribué à l'élaboration de la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE, 2015-2025) et à sa régionalisation. Elle a également soutenu la mise en oeuvre des Plans Régionaux d'Emploi (PRE) dans trois régions pilotes : Rabat-Salé-Kénitra, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Souss-Massa.
 2. **Renforcement des capacités institutionnelles** : L'OIT collabore avec des institutions nationales comme l'ANAPEC, le MTIP, le HCP et l'OFPPPT pour améliorer leurs capacités techniques, notamment en matière de gouvernance, d'anticipation des besoins en compétences et de formation professionnelle.
 3. **Développement des chaînes de valeur** : L'OIT utilise des outils comme le guide STED pour analyser les besoins en compétences et promouvoir des stratégies sectorielles adaptées. Elle soutient également la formalisation des unités économiques informelles et le développement des coopératives.
 4. **Promotion de l'entrepreneuriat** : L'OIT a formé et certifié des prestataires de services pour accompagner les jeunes et les femmes dans la création et la gestion d'entreprises. Elle a également institutionnalisé des programmes de formation à l'entrepreneuriat dans des universités et centres de formation.
 5. **Dialogue social et négociation collective** : L'OIT facilite le dialogue entre les partenaires sociaux pour améliorer les conditions de travail et promouvoir des relations industrielles durables.
 6. **Suivi et évaluation** : L'OIT met en place des systèmes de Suivi et Mesure des Résultats (MRM) pour évaluer l'impact du projet et adapter les stratégies en fonction des données recueillies.
 7. **Partage des connaissances** : L'OIT s'engage à documenter et partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés du projet, tant au niveau national qu'international, via des plateformes et forums mondiaux.
- 225- Le projet a bénéficié de l'expérience de l'OIT au Maroc, et à l'international. Le projet a été conçu sur la base d'une analyse approfondie du problème qui comprend l'examen des documents et des données récentes, ainsi que deux missions de cadrage. Les documents du projet exposent

clairement une analyse des problèmes, s'appuyant sur des données secondaires et des entretiens avec des informateurs clés.

Conclusion

- 226- Qualifiée d'unique par plusieurs parties prenantes consultées, le concept ProAgroMaroc combine, à la fois, une approche intégrée combinant des interventions à court et long terme, en agissant sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, tout en mettant l'accent sur les chaînes de valeur prioritaire. Ce concept est composé d'un ensemble d'interventions aux niveaux politique, sectoriel et territorial (région) pour améliorer les compétences et stimuler le marché de l'emploi dans l'agro-industrie.

4.4.2.2. L'appui de l'OIT au cours de la mise en œuvre du projet ProAgro-Maroc

CONSTAT # 24 :

227- La stratégie de l'OIT met en évidence plusieurs points clés concernant l'appui de l'OIT au projet ProAgro Maroc : (i) un **soutien technique et administratif régulier** : l'OIT a fourni un appui technique et administratif constant, combinant des outils globaux tels que GERME et GET Ahead, ainsi que des analyses des chaînes de valeur et des commentaires sur les études ; (ii) **une approche holistique** : l'OIT a utilisé l'approche des chaînes de valeur comme cadre pour le développement économique, visant à renforcer les PME et l'entrepreneuriat tout en favorisant la création d'emplois et le respect des normes du travail décent ; (iii) une **contextualisation des outils** : les outils de l'OIT ont été adaptés au contexte marocain, prenant en compte les différences entre hommes et femmes, les spécificités des industries, des professions et des régions ; et, (iv) le **renforcement des structures existantes** : L'appui au projet s'est concentré sur le renforcement des structures locales existantes, plutôt que sur la création de nouvelles coopératives, en adoptant une approche indirecte.

- 228- Le soutien technique de l'OIT au projet ProAgro Maroc a été mis en œuvre de manière stratégique et adaptée aux besoins locaux. Voici les principales modalités de mise en œuvre :

1. **Utilisation d'outils éprouvés** : L'OIT a intégré des outils de formation et de développement déjà testés, tels que **GERME** (Gérez Mieux Votre Entreprise), **GET Ahead**, **My.COOP**, et d'autres. Ces outils ont été adaptés au contexte marocain pour répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires.
2. **Formations et renforcement des capacités** : L'OIT a organisé des formations pour les parties prenantes, notamment des inspecteurs du travail, des représentants des employeurs et des travailleurs, ainsi que des jeunes entrepreneurs. Ces formations ont couvert des sujets tels que le dialogue social, la négociation collective, l'entrepreneuriat, et le développement des compétences.
3. **Collaboration avec des partenaires locaux et internationaux** : L'OIT a travaillé en étroite collaboration avec des institutions marocaines comme l'ANAPEC, l'ONCA, et l'Université Mohammed VI Polytechnique. Par exemple, l'OIT a soutenu des initiatives telles que la décarbonisation et l'anticipation des besoins en compétences, en partenariat avec l'université.
4. **Mise en œuvre de la Caravane** : L'OIT a soutenu la Caravane, un projet innovant visant à promouvoir l'entrepreneuriat et l'employabilité dans la région de Rabat-Salé-Kénitra. Cette initiative a permis d'enregistrer des jeunes, de les former et de les encadrer pour développer leurs projets entrepreneuriaux.
5. **Appui au dialogue social** : L'OIT a fourni un soutien technique pour promouvoir le dialogue social et la négociation collective dans le secteur agroalimentaire. Des formations spécifiques ont été organisées pour les inspecteurs du travail et les entreprises, avec des

résultats concrets comme l'accompagnement de trois entreprises dans l'élaboration de conventions collectives.

6. **Suivi et mentorat** : L'OIT a assuré un suivi régulier des activités et des formations, en fournissant un mentorat aux participants et en collaborant avec les institutions partenaires pour garantir la mise en œuvre des actions.
- 229- L'OIT a fourni des outils éprouvés tels que GERME, GET Ahead, My.COOP, et des formations adaptées aux besoins locaux. Les spécialistes techniques de l'OIT ont joué un rôle clé dans le développement des compétences, le dialogue social, et la négociation collective. Par exemple, des formations sur la négociation collective ont été organisées avec des inspecteurs du travail et des entreprises du secteur agroalimentaire, ce qui a permis de promouvoir des conventions collectives dans ce secteur.
- 230- De plus, l'OIT a collaboré avec des partenaires locaux et internationaux, comme l'Université Mohammed VI Polytechnique, pour développer des initiatives innovantes telles que la décarbonisation et l'anticipation des besoins en compétences. Ces actions ont renforcé les capacités institutionnelles et favorisé la mise en réseau entre les parties prenantes.
- 231- Enfin, l'OIT a également soutenu la mise en œuvre de la Caravane, une initiative visant à promouvoir l'entrepreneuriat et l'employabilité dans des zones difficiles d'accès, en partenariat avec l'ANAPEC et le gouvernement local. Cette collaboration a permis de sensibiliser les jeunes et de les accompagner dans leurs projets entrepreneuriaux.

Encadré 5.

Un backstopping technique et administratif régulier et efficace de l'OIT

« Notre soutien technique au projet a combiné l'appui technique sur les axes des chaînes de valeur et de l'entrepreneuriat, les outils globaux (ex. Germe, Get Ahead), l'analyse des chaînes de valeur, des et l'examen et commentaires des études. »

« Soutien Intégré, notamment la formation en gestion et l'aide à l'entrepreneuriat dans le contexte des besoins identifiés par l'analyse des CdV. »

« L'OIT utilise l'approche des chaînes de valeur comme un cadre holistique pour le développement économique, s'assurant que le soutien aux PME et à l'entrepreneuriat ait un effet d'entraînement sur la création d'emplois et le respect des normes du travail décent. »

« Appui technique en réponse aux besoins du projet, adaptation des outils, et développement des compétences professionnelles. »

« Les outils de l'OIT sont contextualisés par rapport au Maroc, prenant en compte les différences entre hommes et femmes, par industrie, par occupation et par région. »

« Les outils de l'OIT sont contextualisés par rapport au Maroc, prenant en compte les différences entre hommes et femmes, par industrie, par occupation et par région. »

« L'appui au projet Pro-Agro-Maroc s'est fait en plusieurs étapes, en se concentrant sur le renforcement des structures existantes plutôt que la création de nouvelles coopératives. L'approche repose sur un appui indirect via des structures locales. »

« L'appui au projet Pro-Agro-Maroc s'est fait en plusieurs étapes, en se concentrant sur le renforcement des structures existantes plutôt que la création de nouvelles coopératives. L'approche repose sur un appui indirect via des structures locales. »

Source : Consultations (entretiens et focus group), novembre 2025.

Conclusion

232- L'appui de l'OIT au projet ProAgro Maroc a été marqué par une approche stratégique, adaptée et holistique. En s'appuyant sur des outils éprouvés, des formations ciblées, une collaboration avec des partenaires locaux et internationaux, ainsi qu'une contextualisation des actions au contexte marocain, l'OIT a contribué au renforcement des structures existantes, à la promotion de l'entrepreneuriat, et au développement des compétences. Cette démarche a permis de soutenir efficacement le développement économique, la création d'emplois et le respect des normes du travail décent, tout en répondant aux besoins spécifiques des bénéficiaires.

4.4.3. Contribution de la stratégie partenariale aux réalisations du projet

CONSTAT # 25 :

233- Les partenariats conclus entre le projet ProAgro-Maroc et les partenaires nationaux peuvent être qualifiés de stratégiques, diversifiés et évolutifs. Ils visent non seulement la mise en œuvre des activités, mais surtout la pérennité institutionnelle et le renforcement des capacités nationales.

A- Rappel des rôles et contributions attendues

234- Les parties prenantes institutionnelles et professionnelles du projet ProAgroMaroc dont l'identification, les rôles et contributions attendues sont détaillés dans le tableau ci-après.

Tableau 14. Les parties prenantes du projet ProAgroMaroc, et leurs rôles et contributions attendues

Parties prenantes	Rôles et contributions attendues
Institutions gouvernementales	
Ministère de l'Inclusion Économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC), Rabat, Maroc	- Appui pour la promotion de l'emploi et l'entrepreneuriat, et le développement des compétences.
Ministère de l'Agriculture, Rabat, Maroc	- Analyse des filières bio et agroécologiques. - Formations de formateurs (GERME MyCoop et Get Ahead). - Organisation de séminaires régionaux sur le BIO. - Caravane de l'emploi et de l'entrepreneuriat en milieu rural.
Office National du Conseil Agricole (ONCA), Rabat, Maroc	- Soutien aux initiatives agricoles et agroalimentaires. - Formations de formateurs (GERME, MyCoop et GeT Ahead)
Agence Nationale de la Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC), Casablanca, Maroc	- Partenaire clé pour la mise en œuvre des caravanes d'entrepreneuriat et le soutien à l'emploi. - Promotion et animation du statut de l'auto-entrepreneur. - Formation de formateurs (GERME et Get Ahead). - Caravane de l'emploi et de l'employabilité en milieu rural.

Agence de Développement Agricole (ADA), Rabat, Maroc	- Appui au développement des chaînes de valeur agricole. - Formations de formateurs (GERME, MyCoop et GeT Ahead).
Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, (OFPPT), Casablanca, Maroc	- Développement de formations qualifiantes sur la transition verte. - Séminaire sur les besoins en compétences des entreprises agroalimentaires et développement de programmes de formation dans le cadre de la transition verte. - Convention OFPPT & FENAGRI.
Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires, (ONSSA), Rabat, Maroc	- Enquêtes sur les freins à l'implication des professionnels dans les travaux réglementaires et normatifs au niveau national et international. - Diagnostic et évaluation des procédures d'échange entre l'ONSSA et les professionnels en lien avec les travaux normatifs et veille SPS au niveau régional et international. - Développement de la plateforme E-norme By ONSSA.
Organisations professionnelles et sectorielles	
Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI), Casablanca, Maroc	- Analyse des systèmes de marché. - Développement de formations qualifiantes. - Renforcement des capacités des entreprises agroalimentaires.
Confédération Marocaine de l'Agriculture et du Développement Rural (COMADER), Rabat, Maroc	- Analyse des systèmes de marché. - Collaboration pour le développement rural et agricole.
Entreprises et coopératives	
Entreprise des eaux minérale d'Oulmès, Khémisset, Maroc	- Cycle de formations destiné aux coopératives de la commune d'Oulmès. - Anticipation des besoins en compétences vertes - Formation – adaptation. - Formation à la négociation collective. - Test et feedback de la plateforme E-norm By ONSSA.
Entreprise Mazraa, Salé, Maroc	- Dialogue social et de la négociation collective (convention collective).
Fondation de l'Office Chérifien des Phosphates (Fondation OCP), Casablanca, Maroc	- Formation de formateurs sur les outils MyCOOP et Get Ahead. - Appropriation des outils MyCOOP.
Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA sous tutelle du Ministère d'Agriculture), Rabat, Maroc	- Partenariat avec des entrepreneurs et des coopératives pour la formalisation et le développement des entreprises. - Formation de formateurs sur MyCOOP et entrepreneuriat vert. - Assistance technique pour la formation et l'accompagnement des porteurs de projet. - Organisation de bootcamps intensifs.

Coopérative COPAG , Casablanca, Maroc	- Formation MyCOOP. - Formation de formateurs et de chauffeurs à l'écoconduite. - Étude de faisabilité pour l'installation de panneaux solaires à la coopérative Aghbalou. - Développement d'un outil simplifié d'estimation des besoins d'investissement pour l'installation de l'énergie solaire. - Organisation d'ateliers de sensibilisation à l'énergie solaire. Sensibilisation et l'accompagnement de 30 coopératives sur l'efficacité énergétique.
Coopérative Aroma Razane , Kémissset, Maroc	- Formation de formateurs Get Ahead. - Processus d'inclusion économique des femmes à Khémissset. - Cycle de formations au niveau de la commune d'Oulmès portant sur la production de savons, de crèmes, d'hydrolats et d'autres produits à base de plantes aromatiques et médicinales (PAM).
Institutions académiques	
Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) , Ben Guérir, Maroc	- Partenaire pour les initiatives de décarbonisation (sensibilisation, formation, innovation, entrepreneuriat). - Anticipation des besoins en compétences (Forum sur les compétences du futur).
Université Mohammed 1^{er} , Oujda, Maroc	- Formation en sciences agro-alimentaires.

4.4.3.2. Effectivité et qualité de la collaboration avec les partenaires nationaux clés

- 235-** Le projet ProAgro-Maroc a établi des partenariats avec au moins 14 parties prenantes nationales et régionales. Ces partenariats incluent des acteurs locaux, des institutions gouvernementales, des entreprises, et des parties prenantes du secteur agro-industriel. L'approche du projet vise à renforcer les capacités des acteurs nationaux et à utiliser les institutions existantes pour fournir des services aux entreprises. Ces mécanismes de collaboration, ils ont été essentiels pour la mise en œuvre des activités du projet, notamment dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la transition verte, et du dialogue social.
- 236-** Les partenariats conclus ont permis de renforcer les capacités institutionnelles, de promouvoir l'entrepreneuriat, la formalisation des activités économiques, et d'améliorer l'employabilité dans le secteur de l'agro-industrie. La liste des partenariats stratégiques ci-après illustre leurs contributions au renforcement des capacités institutionnelles, au développement des formations adaptées aux besoins du marché et à la promotion la transition verte dans le secteur agroalimentaire marocain :
- 1. ANAPEC (Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences) :** Collaboration pour améliorer la plateforme numérique "Mouakaba" et développer des formations à court terme sur les compétences vertes. L'ANAPEC a également participé à la Caravane de l'Employabilité et de l'Entrepreneuriat en Milieu Rural.
 - 2. FENAGRI (Fédération nationale de l'agroalimentaire) :** Partenaire dans le développement de la plateforme "e-Norm by ONSSA" et dans les efforts pour renforcer la collaboration entre le secteur privé et l'ONSSA.

3. **Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P)** : Partenaire dans le programme de décarbonisation de l'agro-industrie, incluant des formations, un MOOC, et un concours de startups.
4. **ONSSA (Office National de Sécurité Alimentaire)** : Collaboration pour développer la plateforme "e-Norm by ONSSA" et renforcer l'implication des entreprises dans les travaux normatifs et réglementaires.

Encadré 7.

Des partenariats exemplaires

« Appuyer la continuité institutionnelle via le partenariat public-privé et les conventions signées. »

« Le partenariat entre l'ANAPEC (Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences), la FENAGRI (Fédération Nationale de l'Agroalimentaire) et le projet ProAgro Maroc est centré sur l'anticipation des besoins en compétences et l'adaptation du capital humain aux défis de la transition verte dans l'agro-industrie. »

« La Fondation OCP est un acteur clé de la durabilité, ayant fait preuve d'une forte appropriation des outils de l'OIT. La Fondation OCP a même mobilisé ses propres financements pour organiser des formations utilisant les outils de l'OIT, et a fait venir des formateurs d'autres pays africains (Côte d'Ivoire, Congo). »

« Le projet a établi des collaborations avec des acteurs clés comme l'ANAPEC et l'OFPPPT. Ces institutions peuvent continuer à utiliser les outils et curricula développés, assurant ainsi la pérennité des résultats. »

« L'augmentation du budget a permis de consolider les relations avec les partenaires locaux et nationaux, en répondant à leurs besoins spécifiques et en facilitant des collaborations bilatérales et trilatérales. »

Source : Consultations (entretiens et focus group), novembre 2025.

5. **COPAG (Coopérative des producteurs agricoles)** : Demande de formation des formateurs sur les outils de l'OIT My. Coop pour améliorer les capacités internes de soutien aux membres.
6. **COMADER (Confédération marocaine de l'agriculture et du développement rural)** : Partenaire dans les efforts de collaboration avec l'ONSSA.
7. **Fondation OCP** : Co-organisation de formations de formateurs sur My.Coop.
8. **Les Eaux Minérales d'Oulmès** : Soutien aux coopératives de femmes dans la province de Khemisset pour améliorer leurs activités, formaliser leurs entreprises et accéder à des financements.
9. **Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA)** : Assistance technique pour promouvoir l'entrepreneuriat vert et organiser un concours de projets verts.

Conclusion

237- Les partenaires ont joué un rôle clé dans la mise en oeuvre des activités du projet, en participant aux formations, en facilitant les initiatives locales et en renforçant les capacités institutionnelles pour promouvoir l'emploi décent et le développement durable. Ces partenariats sont stratégiques et institutionnels dont les principales caractéristiques sont : (i) utiliser les institutions existantes pour fournir des services aux entreprises plutôt que de créer des structures parallèles, (ii) promouvoir l'approche collaborative "Public-Privé" est pour fédérer un écosystème variant incluant gouvernement, secteur privé et société civile, et (iii) développer des relations opportunes qui n'étaient pas prévues initialement.

4.4.4. Facteurs influant la réalisation des objectifs et des résultats du projet

CONSTAT # 26 :

- 238-** Le projet ProAgro-Maroc a bénéficié de nombreux atouts internes, notamment une équipe compétente, des outils éprouvés, et des partenariats stratégiques. Ces éléments ont permis de dépasser certains objectifs, notamment en matière de formation et de renforcement des capacités. Cependant, des faiblesses internes comme les retards de mise en œuvre et les difficultés de passage à l'échelle limitent l'impact global du projet. En parallèle, le contexte externe offre des opportunités, telles que la transition vers des pratiques durables et la collaboration avec des partenaires locaux et internationaux. Toutefois, des contraintes externes, comme la saisonnalité agricole, la lenteur du marché des emplois verts, et les problèmes de gouvernance, freinent la pérennité des résultats. Pour maximiser l'impact du projet, il serait essentiel de renforcer la collaboration interinstitutionnelle, d'accélérer la mise en œuvre des modèles d'affaires, et de travailler sur les défis structurels et juridiques du secteur agricole.
- 239-** Le tableau ci-après synthétise l'analyse des facteurs influant la réalisation des objectifs du projet ProAgro-Maroc et sa performance, selon deux types de facteurs :
- D'une part, des facteurs internes contribuant ou entravant la réalisation des objectifs et résultats du projet (moteurs & risques internes) ; et,
 - D'autre part, des facteurs externes contribuant ou entravant la réalisation des objectifs et résultats du projet (hypothèses & risques externes).

Tableau 11. Résumé des facteurs influençant la réalisation des objectifs du projet ProAgro-Maroc

FACTEURS INTERNES DU PROJET (Points forts)	FACTEURS EXTERNES RELATIVES AU CONTEXTE (Opportunités)
▪ Expertise de l'équipe projet : une équipe compétente et motivée, reconnue pour sa flexibilité, son innovation, et sa capacité à collaborer avec les parties prenantes. ▪ Approche holistique et intégrée : le projet a combiné plusieurs dimensions : emploi, entrepreneuriat, conditions de travail, et anticipation des compétences, permettant une réponse globale aux besoins des bénéficiaires. ▪ Adaptabilité et pilotage stratégique : l'équipe du projet a su réorienter ses ressources en abandonnant des indicateurs jugés non pertinents par le bailleur et le COPIL pour se concentrer sur des actions à plus fort impact. ▪ Approche inclusive : l'intégration systématique d'un quota de 30% de femmes et, le focus sur les jeunes ont assuré une portée sociale importante dans le cadre du renforcement des capacités entrepreneuriales. ▪ Expertise technique de l'OIT et le développement des compétences : l'utilisation d'outils éprouvés tels que les méthodologies GERME (entrepreneuriat), MYCOOP (gestion de coopératives) et STED (anticipation des compétences) a permis de dépasser massivement les cibles de formation.	▪ Demande pour la transition verte : l'intérêt croissant des entreprises pour décarbonation et les emplois verts a servi de catalyseur pour le secteur agro-industriel marocain, en promouvant les métiers verts et les pratiques durables (énergies renouvelables, gestion de l'eau, recyclage). ▪ Taxe carbone européenne : l'introduction de la taxe carbone européenne prévue pour 2026 représente une opportunité pour préparer les entreprises marocaines à adopter des pratiques durables et à se conformer aux nouvelles normes environnementales ▪ Engagement du secteur privé : la volonté de structuration des filières (fruits rouges, maraîchage, lait) a facilité l'accompagnement des MPME et leur formalisation (statut juridique approprié). ▪ Dynamique de formalisation : le besoin de sécurité et d'organisation a créé un environnement propice à l'acceptation des mesures de formalisation par les bénéficiaires et l'amélioration de leurs conditions de travail. ▪ Collaboration avec des partenaires locaux et internationaux : les partenariats avec des institutions marocaines (ANAPC, OFPPT, ONCA, FENAGRI) et des organisations internationales (BIT, BMZ, Union européenne) pour mobiliser davantage de ressources et partager les bonnes pratiques.

▪ Partenariats institutionnels : la collaboration stratégique avec des acteurs clés comme l'ANAPEC, l'OFPPT, l'ONSSA, la COPAG, la COMADER, et la FENAGRI a facilité l'ancrage national et régional des interventions du projet. ▪ Renforcement des capacités institutionnelles a joué un rôle essentiel, notamment par le développement de mécanismes, d'outils et de directives permettant d'assurer la réalisation des objectifs du projet l'appropriation de ses résultats. ▪ Approche formation de formateurs (FdF) : mise en place d'un processus structuré de formation et certification des formateurs, garantissant la qualité et la durabilité des actions de renforcement des capacités. ▪ Création de plateformes innovantes : développement de solutions numériques comme la plateforme "Mouakaba Veille" de l'ANAPEC et "e-Norm by ONSSA", facilitant l'accès aux informations sur les emplois et compétences (ANAPEC) et à la normalisation et l'adoption de standards internationaux (ONSSA).	
FACTEURS INTERNES DU PROJET (Limites internes)	FACTEURS EXTERNES RELATIVES AU CONTEXTE (Menaces & Contraintes)
▪ "Le piège des activités" : le trop plein d'activités et sous-activités est en soi une limite majeure car il ne permet pas une véritable progression vers les résultats réels du projet. ▪ Collaboration interinstitutionnelle : a fait défaut, particulièrement l'implication limitée du ministère de l'Emploi. ▪ Difficulté de passage à l'échelle (modèles d'affaires) : bien que les analyses de marché soient terminées, le test de nouveaux modèles d'affaires (Output 2.1) affiche un taux de réalisation de 0%, soulignant une complexité dans l'opérationnalisation des recommandations analytiques. ▪ Délais de mise en œuvre : plusieurs indicateurs de création d'emplois et de revenus ont été marqués comme "en retard" en 2023 et 2024 avant de se redresser, indiquant une phase de démarrage plus longue que prévu pour les activités complexes à mettre en oeuvre. ▪ Accessibilité et mobilisation : il était parfois difficile de regrouper les membres des coopératives pour les formations et les ateliers, en raison de contraintes géographiques et logistiques.	▪ Saisonnalité et instabilité agricole : la dépendance des revenus aux campagnes agricoles (fruits rouges, maraîchage) rend la pérennisation des gains financiers complexe pour les travailleurs les plus vulnérables. ▪ Lenteur du marché des emplois verts : malgré les formations, la création d'emplois verts nets (1 seul créé sur 250 prévus) est freinée par un marché encore émergent et un manque d'incitations financières pour les entreprises. ▪ Barrières structurelles du climat des Affaires : les difficultés liées à l'environnement des investissements directs étrangers (IDE) ont mené à l'abandon de certaines activités prévues initialement. ▪ Problèmes de gouvernance : la gouvernance des filières est encore fragile, ce qui entrave leur capacité à prendre des décisions stratégiques et à gérer leurs activités de manière durable. ▪ Problèmes sociaux et environnementaux : certaines filières agricoles, notamment les petites coopératives, rencontrent des difficultés liées aux conditions de travail, à l'employabilité et à la durabilité sociale, notamment pour les femmes et les jeunes, ainsi qu'à la durabilité environnementale dans leurs pratiques agricoles. ▪ Structuration insuffisante : bien que des efforts aient été faits pour organiser les filières en interprofessions, beaucoup restent au début de leur structuration. Cela limite leur capacité à fonctionner efficacement et à répondre aux besoins des producteurs et des industriels.

	▪ Financement limité : la majorité des filières agricoles ne disposent pas de mécanismes de financement autonomes. Les prélèvements obligatoires, qui pourraient leur fournir des fonds, ne sont pas encore généralisés à toutes les filières. ▪ Absence de cadre juridique adapté : le code du travail actuel n'est pas compatible avec les spécificités du secteur agricole, ce qui crée des obstacles pour la gestion des travailleurs saisonniers et des conditions de travail. ▪ Faible adoption des normes internationales : les filières agricoles marocaines doivent encore travailler sur la normalisation et l'adoption de standards internationaux, comme le Codex Alimentarius, pour améliorer leur compétitivité sur les marchés étrangers.
--	---

Conclusions

- 240-** En conclusion, le projet ProAgro-Maroc a rempli sa mission de **catalyseur de modernisation** du secteur agro-industriel dans la région de Rabat-Salé-Kénitra. Le projet a ainsi réussi à instaurer une culture de la performance et de la normalisation au sein des MPME et des coopératives. La portée des objectifs est particulièrement visible dans la structuration des compétences et l'anticipation des besoins futurs, préparant le secteur à l'échéance de la taxe carbone européenne de 2026. Toutefois, la portée réelle sur la création nette d'emplois décents reste en deçà des ambitions initiales (notamment pour les emplois verts). Le projet démontre que le renforcement technique, bien qu'indispensable, ne peut suffire à lui seul à transformer un secteur si les barrières structurelles — notamment législatives et financières — ne sont pas levées par une volonté politique et institutionnelle convergente.
- 241-** En résumé : ProAgro-Maroc laisse un héritage d'outils et de compétences solide, mais la pleine réalisation de ses objectifs dépendra désormais de la capacité des acteurs nationaux à réformer le cadre réglementaire et à stimuler l'investissement. Pour garantir le succès et la pérennité du projet ProAgro-Maroc, il est crucial de surmonter les obstacles liés à la gouvernance, à la structuration des filières, et à l'adoption des normes internationales. En renforçant la collaboration interinstitutionnelle, en accélérant la mise en œuvre des modèles d'affaires, et en adaptant le cadre juridique aux spécificités du secteur agricole, le projet pourra maximiser son impact et contribuer efficacement au développement durable du secteur agro-industriel marocain.

4.5. EFFICIENCE

4.5.1. Allocation stratégique des ressources

243- L'allocation stratégique des ressources et moyens du projet ProAgro-Maroc porte sur deux types d'efficience :

- D'une part, l'efficience de production comme processus d'affectation stratégique des ressources du projet (financières, humaines, expertises, etc.), afin de maximiser son efficacité en termes de produits et résultats, particulièrement pour les bénéficiaires finaux (hommes et femmes) et bénéficiaires directs (partenaires nationaux et régionaux).
- D'autre part, l'efficience d'affectation des moyens à la disposition du projet et utilisés de façon efficiente et économe.

244- L'analyse de l'efficience du projet ProAgro-Maroc se décline en deux volets complémentaires :

1. **L'efficience de production** : La capacité à convertir les ressources (financières, humaines) en résultats concrets.
2. **L'efficience d'affectation** : L'optimisation stratégique des moyens pour maximiser l'impact.

4.5.2. Efficience de production et exécution budgétaire

Constat #27 :

245- L'exécution budgétaire démontre une capacité d'adaptation financière face aux aléas (Covid-19, extension temporelle). Le budget final a été revu à la hausse grâce à des gains de change favorables, portant l'enveloppe globale à **7,2 millions USD**.

A- Analyse comparative du budget par Résultat (Outcome)

246- Le tableau ci-dessous présente l'évolution des allocations budgétaires entre la conception initiale (2020) et la phase finale (2025), exprimée en Dollars US (USD)¹⁰.

247- Le tableau ci-après présente la répartition budgétaire par outcome s du projet Pro-Agro-Maroc.

Tableau 15. Budget initial (2020) & Budget final (2025)

Résultat (Outcome)	Intitulé	Budget initial	Budget final	Variation en %
Outcome 01	Écosystème pour l'emploi décent	817,500	535,314	-35
Outcome 02	Chaînes de valeur agroalimentaires	914,176	1,162,566	+27
Outcome 03	Anticipation des compétences & Formation	460,360	723,905	+57
Outcome 04	Entrepreneuriat & Développement MPME	403,768	865,407	+114
TOTAL activités		2,595,804	3,278,192	+26%

B- Analyse des variations budgétaires

248- L'analyse des écarts révèle les choix stratégiques et les contraintes de gestion :

- **Renforcement du soutien direct (Outcomes 03 & 04)** : La hausse significative des budgets alloués à la formation (+57%) et au soutien aux MPME (+114%) témoigne d'une réorientation

¹⁰ Note : Les résultats sont classés par ordre croissant pour plus de lisibilité.

stratégique vers l'action de terrain et l'accompagnement direct des bénéficiaires, en réponse à la crise économique post-Covid.

- **Ajustement de l'Outcome 01** (-35%) : La baisse sur le volet "Écosystème" reflète une rationalisation des activités macro-institutionnelles au profit d'interventions plus opérationnelles
- **Poids de la gestion (+40% comparé au budget initial)** : L'augmentation substantielle des coûts de gestion s'explique principalement par le **glissement temporel du projet**. L'extension de la durée de mise en œuvre (clôture repoussée au 30 avril 2026) a mécaniquement alourdi les coûts de structure, qui doivent soutenir l'édifice du projet sur une période plus longue (6-7 ans) que les 4 ans prévus initialement.

249- Il convient de souligner que cette ligne budgétaire intègre également une part d'**assistance technique** directe (coaching, expertise interne OIT) fournie par l'équipe de projet, qui ne relève pas uniquement de la gestion administrative pure.

C- Profil de décaissement et ressources additionnelles

250- Le rythme de dépense (*burn rate*) a suivi une courbe d'apprentissage classique, impactée par le contexte exogène :

- **Démarrage (2020-2021)** : Rythme lent (12% cumulé) dû à la pandémie et au contexte diplomatique.
- **Vitesse de croisière (2022-2024)** : Accélération nette avec un décaissement annuel moyen autour de 20% du budget total
- **Clôture (2025-2026)** : Prévision de décaissement final supérieure à 95%.

251- Par ailleurs, l'enveloppe globale a bénéficié d'un **budget additionnel d'environ 300 000 USD**. Ce surplus ne provient pas d'une nouvelle contribution, mais de **gains de change favorables** : les fonds versés en Euros par la BMZ ont été convertis à un taux réel avantageux (environ 1,15 USD = 1 EUR) par rapport au taux prévisionnel prudent (1 pour 1).

4.5.3. Efficience d'affectation et qualité des moyens

Constat #28 :

L'affectation des ressources a privilégié la qualité de l'expertise technique et la flexibilité opérationnelle.

A- Pertinence de l'expertise mobilisée

252- Le projet a fait le choix stratégique d'investir dans une expertise de haut niveau, garante de la qualité des produits :

- **Expertise technique spécialisée** : Mobilisation d'experts OIT et de consultants internationaux pour déployer des méthodologies éprouvées (ex: méthodologie STED pour l'anticipation des compétences). Ces études ont fourni des feuilles de route opérationnelles précises (transition verte, gestion de l'eau).
- **Ressources dédiées au Suivi & Évaluation (S&E)** : Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, des ressources spécifiques ont été sanctuarisées pour assurer la redevabilité et la mesure des résultats (études baseline/endline).

B- Flexibilité et adaptation

253- L'efficience d'affectation s'est également manifestée par une capacité d'adaptation budgétaire :

- **Réactivité face au Covid-19** : Réajustement rapide des activités et des budgets pour maintenir l'efficacité malgré les restrictions
- **Priorisation stratégique** : Concentration des ressources financières sur les leviers les plus porteurs d'impact (Chaînes de valeur et MPME représentent plus de 60% du budget programmatique).

Conclusion

- 254- Si le poids des coûts de gestion reste un point de vigilance (exacerbé par la durée du projet), il est contrebalancé par une excellente allocation stratégique vers les bénéficiaires finaux et une gestion financière agile qui a su transformer les gains de change.

4.6. ORIENTATION VERS L'IMPACT ET DURABILITE

4.6.1. Orientation vers l'impact

- 255- L'analyse croisée des données de performance du projet ProAgro-Maroc, selon le critère IMPACT de du CAD-OCDE actualisé en 2019 et 2023, est conduite sur la base des points clés suivants :
- La différence réelle apportée par le projet dans la vie des bénéficiaires finaux ;
 - L'impact différencié en termes d'équité et d'inclusion ;
 - Les effets non intentionnels positifs ou négatifs ; et,
Les changements porteurs de transformations (normes et systèmes).

CONSTAT # 29 :

- 256- Le projet ProAgro-Maroc a généré des retombées significatives sur les conditions de vie des bénéficiaires finaux, notamment en matière de sécurité de l'emploi, de professionnalisation et de transition vers une agro-industrie de transformation. Il a également favorisé l'équité et l'inclusion, en intégrant les femmes et les jeunes NEETs dans ses initiatives. Cependant, des limites subsistent, notamment sur l'augmentation des revenus, la création d'emplois verts et l'accompagnement des entreprises dans le dialogue social. Des effets non intentionnels, positifs comme négatifs, ont été observés, tels que l'adoption massive des outils de gestion et une inertie systémique dans certains domaines.

4.6.1.1. Différence réelle apportée par le projet dans la vie des bénéficiaires finaux

- 257- L'intervention du projet ProAgro-Maroc a généré des changements significatifs qui dépasse la simple acquisition de connaissances ou de capacités pour toucher aux conditions de vie des bénéficiaires finaux, spécifiquement :
- **Amélioration des conditions de travail** : Un total de 1 884 personnes (femmes, hommes et jeunes) ont vu leurs conditions de travail s'améliorer, dépassant l'objectif initial de 1 500. En matière d'amélioration des conditions de travail, les bénéficiaires ont confirmé des progrès significatifs, notamment des salaires mieux réénumérés, l'accès à la protection sociale, et la promotion de la négociation collective pour des relations industrielles durables.
 - **Formation et sécurité de l'emploi** : Le projet a réussi l'insertion de 300 personnes dans des emplois concrets (100% de la cible), prouvant que la formation débouche sur un changement de statut économique. Le renforcement des compétences a été un axe majeur du projet, avec l'introduction de formations innovantes, notamment sur les métiers verts. Ces formations ont permis de développer des compétences adaptées aux besoins du

marché du travail, en particulier pour la transition écologique. Les participants aux formations ont également commencé à appliquer les enseignements reçus, comme l'adoption de pratiques d'éco-conduite et l'optimisation de la consommation énergétique. Cela a conduit à des résultats tangibles, tels que la réduction des factures énergétiques et l'investissement dans des solutions d'énergie solaire. Le passage d'une « agriculture de vrac » à une « agro-industrie de transformation » a permis de stabiliser des emplois autrefois précaires ou saisonniers.

- 258- Cependant, l'**impact financier** est encore limité sur les bénéficiaires. En effet, 279 personnes ont vu leurs revenus augmenter, ce chiffre (56% de la cible) montre que la différence réelle de pouvoir d'achat met plus de temps à se matérialiser que l'amélioration des compétences.

4.6.1.2. Impact différencié en termes d'équité et d'inclusion

- Le projet ProAgro-Maroc a mis en place des mesures pour assurer l'inclusion équitable des bénéficiaires et pour toucher spécifiquement les populations les plus fragiles, notamment : **Équité et genre** : la cible transversale de 30% de femmes intégrée dans tous les indicateurs clés (formation, emploi, entrepreneuriat) a été systématiquement appliquée, que ce soit dans les programmes de formation (2 815 participants) ou l'entrepreneuriat (1 363 entrepreneurs).
- **L'inclusion des jeunes NEETs** et la réduction du fossé des compétences ont été réalisées grâce à une approche multidimensionnelle combinant mobilité (la Caravane de l'employabilité et de l'entrepreneuriat), partenariats institutionnels (collaboration OFPPT-FENAGRI, soutien technique local du CREJA) et formations sur mesure (SIYB, My.Coop, GET Ahead).
- Exemples concrets de bénéficiaires : (a) **Aziza** : A bénéficié d'une formation sur le commerce électronique pour les coopératives en juillet 2023 à Kénitra, lui permettant de moderniser ses canaux de vente ; (b) **Coopérative Achal Nilly (Malika)** : Reçoit un soutien continu pour améliorer ses processus techniques et sa gestion en milieu rural, et (c) **Mohamed** : Cité comme une autre histoire de réussite ayant bénéficié des programmes de développement des compétences du projet.

- 259- Cependant, l'abandon de l'activité sur l'agriculture biologique pour les populations vulnérables représente un manque à gagner en termes d'impact pour les femmes et jeunes ruraux les plus précaires.

4.6.1.3. Effets non intentionnels positifs et négatifs

- 260- L'analyse révèle des effets non intentionnels ou des obstacles structurels :
- **Effet de masse inattendu** (positif) : L'adoption des outils de gestion a été massive avec 1 324 mesures mises en œuvre (2648% de la cible), suggérant un intérêt de modernisation bien plus grande que prévu chez les entrepreneurs locaux.
 - **Inertie systémique** (négatif) : Une « inertie persistante » a été identifiée dans la traduction des acquis en nouveaux emplois verts (seulement 1 créé), montrant que la création de nouveaux métiers est plus complexe que la transformation des métiers existants.
 - **Appropriation inégale** (négatif) : Si le dialogue social est renforcé au niveau institutionnel, l'accompagnement sur la négociation collective au sein même des entreprises n'atteint que 47% de l'objectif, indiquant une résistance ou une appropriation plus lente à ce niveau.
 - **Décalage temporel** (négatif) : Il existe une difficulté non anticipée à traduire immédiatement le renforcement massif des compétences en impacts socio-économiques structurels (nouveaux emplois et revenus).
 - **Résistance organisationnelle** (négatif) : Le faible taux d'entreprises accompagnées sur la

négociation collective (47%) suggère une difficulté non intentionnelle à faire pénétrer le dialogue social au cœur même des structures privées.

4.6.1.4. Changements porteurs de transformation (normes et systèmes)

261- Le projet ProAgro-Maroc a agi sur les leviers structurels pour assurer que les changements des systèmes et des normes survivent à l'intervention :

- **Normalisation du travail décent** : La notion de "travail décent" est désormais ancrée dans le discours institutionnel et dans les stratégies de promotion de l'investissement. En effet, le projet a permis de créer des emplois décents, en augmentant le nombre d'emplois. Un accent particulier a été mis sur l'intégration des jeunes et des femmes dans le marché du travail. Les compétences acquises grâce au projet ont amélioré l'accès à des emplois formels. Comme le souligne un participant à un groupes de discussion thématique : *« Les compétences acquises grâce au projet ont permis d'améliorer l'accès à des emplois décents, des conditions de travail, des salaires et des opportunités d'emploi formel et stable. »*
- **Renforcement institutionnel** : Le projet a été assuré grâce à la collaboration avec des institutions nationales et internationales telles que l'ANAPEC, l'OFPPT, la Fondation OCP et l'Université Mohamed VI. Ensemble, ces partenaires ont développé des outils, des curricula et des structures de gouvernance solides, assurant ainsi la pérennité des résultats. Le projet prévoit également d'ajouter de nouveaux modules dans les programmes académiques pour l'année 2025-2026, afin de mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises pour la transition verte.
- **Transition verte** : Le projet a réussi un changement majeur vers la durabilité environnementale avec 630 emplois existants verdis (97% de la cible). Sur le plan **environnemental**, le projet ProAgro-Maroc a encouragé des pratiques agricoles durables, telles que l'économie d'eau, la gestion des déchets, et la décarbonisation, contribuant à la préservation de l'environnement et à la transition verte. Les agriculteurs ont développé une culture de préservation de l'environnement, notamment en optimisant la gestion des ressources comme l'eau et l'énergie, ce qui est crucial face à la rareté de l'eau et au changement climatique au Maroc. Les formations ont également renforcé leur compréhension des enjeux environnementaux et des solutions durables, les incitant à adopter des technologies et des méthodes respectueuses de l'écosystème.
- **Sortie de l'informel** : Le passage de l'informalité vers un cadre réglementé est engagé avec la formalisation de 94 TPME, leur ouvrant l'accès aux services bancaires et aux appuis étatiques. En effet, le projet a œuvré à la formalisation des unités économiques, un effort clé pour l'amélioration des conditions de travail et la couverture sociale, qui est un objectif important du projet. En collaboration avec le projet ProAgro-Maroc et d'autres partenaires, l'ANAPEC aide les entrepreneurs à formaliser leurs activités et à accéder à des financements.
- **Amorce du changement de la culture entrepreneuriale** : L'adoption massive de 1 324 nouvelles mesures de gestion (2648% de la cible) marque une rupture avec les pratiques informelles vers une gestion planifiée et performante. Le projet a, également, soutenu l'**entrepreneuriat** en formant et en accompagnant des entrepreneurs, favorisant la formalisation des petites entreprises et le développement de niches dans l'agro-industrie. Des investissements dans des solutions durables, comme l'énergie solaire, ont été réalisés par des coopératives. En parallèle, le projet a renforcé la compétitivité des entreprises dans les chaînes de valeur sélectionnées, en introduisant des modèles commerciaux innovants et des services d'appui inclusifs.

Conclusion

262- Le projet ProAgro-Maroc a réussi à poser les bases d'une transformation structurelle en termes

de normes et systèmes, avec des avancées notables dans la normalisation du travail décent, la transition verte et la formalisation des TPME. Le projet a été reconnu comme un exemple de bonnes pratiques dans l'écosystème PAGE, grâce à son alignement avec les priorités nationales, son approche systémique et sa capacité à impliquer les parties prenantes. Plusieurs partenaires du projet consultés ont exprimé leur disposition de généraliser et de reproduire les résultats du projet à l'échelle nationale. Le projet a, ainsi, démontré son potentiel transformateur en matière de développement économique inclusif et durable, tout en posant les bases pour une mise à l'échelle et une pérennisation des résultats obtenus. Toutefois, pour atteindre une transformation socio-économique complète, il est nécessaire de consolider les impacts sur les revenus, la création d'emplois verts et l'intégration des pratiques de dialogue social au sein des entreprises.

4.6.2. Durabilité

4.6.2.1. La stratégie de sortie

CONSTAT # 30 :

- 242- Le projet ProAgro-Maroc, dont la clôture est désormais prévue pour le 30 avril 2026, nécessite l'élaboration d'une stratégie de sortie formelle afin d'assurer la durabilité des impacts sur le terrain. Bien que cette stratégie ne soit pas encore finalisée (elle devra figurer dans le rapport de clôture du projet), l'évaluation à mi-parcours de 2023 et les parties prenantes consultées soulignent l'impératif de dépasser une simple logique de retrait. Il est recommandé d'adopter une approche intégrée de durabilité et de mise à l'échelle des résultats. Cette démarche devra capitaliser sur le travail de renforcement des capacités et d'autonomisation des partenaires locaux déjà engagé, afin de garantir la pérennité des acquis institutionnels, financiers, économiques, sociaux et environnementaux du projet une fois celui-ci terminé.
- 243- La nécessité d'une stratégie de sortie n'est pas seulement une exigence théorique, mais un engagement formel du projet. Le Document de Projet (ProDoc) stipulait explicitement qu'« *une stratégie de sortie sera élaborée au cours de la seconde moitié du projet* ». Cette exigence a été réitérée lors de l'évaluation à mi-parcours de 2023, qui recommandait que cette formalisation soit actée « *dans un avenir proche* » pour sécuriser les acquis. L'absence de ce document finalisé à ce stade souligne l'urgence de sa concrétisation avant la clôture technique.
- 244- Par ailleurs, plusieurs parties prenantes consultées proposent de doter une stratégie de durabilité des bénéfices nets du projet ProAgro-Maroc. Cette option a été exprimée par personnes ressources consultées comme suit :
- « *L'accent est mis sur la nécessité de passer d'une stratégie de sortie à une stratégie de durabilité qui capitalise sur les acquis du projet.* »
 - « *Une stratégie de sortie formelle du projet reste à concevoir par l'OIT, mais la FENAGRI a anticipé cette question avec son plan d'action et la convention.* »
 - « *La réflexion sur une "stratégie de durabilité" et de "mise à l'échelle" (scale-up) des résultats et des bonnes pratiques, en lieu et place d'une simple stratégie de sortie.* »

4.6.2.2. Évaluation des bénéfices nets du projet ProAgro-Maroc

CONSTAT # 31. :

- 263- L'évaluation des bénéfices nets du projet ProAgro-Maroc démontre une réussite notable dans l'ancrage institutionnel de la notion de « travail décent » au Maroc et une adaptation des TPME locales via l'adoption massive d'outils de gestion. Toutefois, la transformation structurelle reste inaboutie : un décalage persistant entre la montée en compétences et

l'augmentation réelle des revenus des bénéficiaires est observé. De plus, l'impact sur l'équité sociale a été affaibli par l'abandon des activités liées à l'agriculture biologique, privant les populations les plus vulnérables d'un levier de développement clé. Bien que la durabilité soit renforcée par l'intégration de modules de formation pour 2025-2026, la viabilité économique à long terme des entreprises formalisées reste tributaire de la levée des freins au dialogue social et de la création effective de nouveaux métiers verts.

- 264- L'analyse des **bénéfices nets** du projet ProAgro-Maroc, telle qu'actualisée par le cadre du CAD-OCDE (2019, 2023 et 2024), consiste à évaluer les avantages globaux générés après déduction des coûts et des impacts négatifs. L'analyse structurée selon les points clés d'évaluation de la valeur réelle de l'intervention porte sur :
- L'évaluation globale des avantages et effets secondaires du projet ;
 - La durabilité réelle et potentielle des bénéfices nets du projet ; et,
 - Les arbitrages et obstacles à la transformation de la durabilité des bénéfices nets à perdurer.

A- Évaluation globale : avantages et effets secondaires

- 265- L'intervention a produit une valeur ajoutée dépassant les simples indicateurs de performance initiaux, malgré certains manques à gagner :
- **Avantages directs et intentionnels** : Le projet a permis l'amorce d'amélioration des conditions de travail et la formalisation des TPME, leur ouvrant l'accès aux services bancaires et étatiques.
 - **Effets non intentionnels positifs** : Un "effet de masse" inattendu a été observé dans l'adoption des outils de gestion par les entrepreneurs locaux, avec un taux de réalisation très élevé par rapport à la cible initiale, témoignant d'une forte volonté de modernisation.
 - **Impacts négatifs et coûts d'opportunité** : L'abandon des activités liées à l'agriculture biologique pour les populations vulnérables constitue un impact négatif en termes d'équité, privant les femmes et les jeunes ruraux les plus précaires d'un levier de développement spécifique.
- 266- En somme, ce pilier du projet est le plus fragile car il dépend de la capacité à transformer une montée en compétences en richesse monétaire pour les bénéficiaires finaux.

B- Durabilité potentielle et potentielle réelle des bénéfices nets

- 267- La valeur réelle se mesure par la capacité des bénéfices nets à perdurer :
- **Durabilité réelle** (acquis actuels) : La notion de "travail décent" est désormais ancrée dans le discours institutionnel et les stratégies de promotion de l'investissement au Maroc. Le projet a réussi l'insertion significative de bénéficiaires dans des emplois concrets, prouvant que la formation peut changer le statut économique immédiat.
 - **Durabilité potentielle** (futur) : La pérennité est renforcée par l'intégration de nouveaux modules dans les programmes académiques pour 2025-2026 et la collaboration avec des institutions nationales comme l'ANAPEC et l'OFPPPT. Cependant, la viabilité à long terme des TPME formalisées reste à confirmer, car elle n'a pas encore été évaluée après un an d'activité.

C- Arbitrages et obstacles à la transformation de la durabilité

- 268- L'analyse des bénéfices nets révèle des compromis entre les investissements techniques et les résultats socio-économiques du projet :

- **Inertie systémique** : Il existe un décalage entre le renforcement massif des compétences et la création effective de nouveaux métiers. La durabilité économique passe par l'innovation, mais la création de nouveaux métiers verts reste très faible (un seul créé à ce jour), ce qui limite la diversification des sources de revenus.
- **Le décalage revenus-compétences** : Bien que les compétences se soient améliorées, l'impact sur le pouvoir d'achat est plus lent à se matérialiser. Cela indique un "décalage temporel" entre la productivité et le gain financier réel.
- **Résistance au dialogue social** : L'accompagnement sur la négociation collective en entreprise est mitigé, indiquant que les bénéfices sociaux au sein des structures privées sont freinés par une résistance organisationnelle.

D- Synthèse des bénéfices nets

269- Le tableau comparatif ci-après des **bénéfices nets** du projet ProAgro-Maroc, synthétisant les gains durables face aux risques et obstacles identifiés pour la pérennité de l'intervention.

Tableau 16. Synthèse des bénéfices nets (approche du CAD-OCDE, 2023)

Dimensions	Gains durables & Valeur réelle	Risques & obstacles à la durabilité
Institutionnel & Normatif	La notion de travail décent est désormais ancrée dans le discours institutionnel et les stratégies d'investissement. L'expertise technique des acteurs régionaux est renforcée pour intégrer ces normes durablement.	Une résistance organisationnelle subsiste au sein des entreprises privées concernant la négociation collective. La coordination entre les multiples acteurs reste un défi pour maintenir les acquis.
Socio-Économique	Passage réussi d'une agriculture de vrac à une agro-industrie de transformation , stabilisant ainsi les emplois. La formalisation des TPME leur ouvre un accès pérenne aux services bancaires et aux appuis de l'État.	Il existe un décalage temporel important entre le renforcement des compétences et l'augmentation réelle des revenus. L'impact financier sur le pouvoir d'achat des bénéficiaires reste à consolider.
Environnemental (Transition Verte)	Transformation profonde des compétences actuelles via le verdissement des métiers existants . Intégration de modules sur l'économie verte dans les programmes académiques futurs.	Une inertie systémique freine la création de nouveaux métiers verts spécifiques. L'abandon des activités liées à l'agriculture biologique réduit l'impact pour les plus précaires.
Culture Entrepreneuriale	Rupture avec les pratiques informelles grâce à l'adoption massive d' outils de gestion performants . Amélioration de la perception de la compétitivité et de la productivité par les chefs d'entreprise.	La viabilité à long terme des entreprises formalisées n'est pas encore confirmée. La volatilité climatique (sécheresse) menace la régularité des gains économiques.

E- Conclusion sur la valeur réelle de la durabilité des bénéfices nets du projet ProAgro-Maroc

269- La durabilité des bénéfices nets du projet **ProAgro-Maroc** dépend de la capacité du système à transformer les acquis techniques en changements structurels pérennes.

270- En résumé, les **bénéfices nets** du projet ProAgro-Maroc sont jugés **positifs et durables sur le plan normatif et technique** (professionnalisation, travail décent, transition verte). Toutefois, la valeur réelle de l'intervention est actuellement grevée par une **inertie dans la conversion économique** (revenus et nouveaux emplois) et par des **arbitrages difficiles** concernant l'inclusion des populations les plus précaires.

4.6.2.3. Les conditions pour une durabilité potentielle des bénéfices nets du projet

CONSTAT # 32 :

271- L'évaluation souligne que si le projet a instauré une durabilité réelle au niveau des cadres réglementaires et des capacités humaines, la pérennité de ses bénéfices nets repose désormais sur la réunion de cinq conditions critiques. Pour que les bénéfices nets se maintiennent, la mission d'évaluation identifie cinq piliers essentiels, à savoir :

1. **L'ancrage institutionnel et territorial ;**
2. **La conversion économique des revenus à long terme ;**
3. **La viabilité entrepreneuriale des TPME formalisées après leur première année d'activité ;**
4. **L'acceptation sociale concernant la négociation collective et le dialogue social en entreprise ;**
et,
5. **La résilience environnementale de l'agro-industrie face aux chocs climatiques, tels que la sécheresse.**

Enfin, la durabilité des bénéfices nets dépendra de la capacité à transformer ses acquis techniques et institutionnels en bénéfices monétaires tangibles pour les groupes cibles, particulièrement les plus vulnérables.

272- Selon l'analyse croisée des données du projet et des consultations avec les bénéficiaires finaux et les partenaires nationaux clés, cinq conditions majeures détermineront la durabilité potentielle des bénéfices nets du projet, en l'occurrence :

A- L'ancrage institutionnel et territorial

273- L'ancrage institutionnel et territorial est un axe central de la stratégie de durabilité des bénéfices nets du projet ProAgro Maroc, visant, ainsi, à transformer une expérience pilote en un modèle pérenne et généralisable. En effet, la durabilité des bénéfices nets repose sur l'intégration des acquis dans les structures nationales, régionales et locales existantes.

274- D'une part, l'ancrage institutionnel suppose que la normalisation normative de la notion de « travail décent » doit rester ancrée dans l'élaboration des interventions publiques de l'emploi et de promotion de l'investissement (politiques, lois, stratégies, programmes, etc.). Il repose, aussi, une coordination interinstitutionnelle à travers les structures publiques nationales existantes pour garantir l'appropriation et la continuité des acquis. La collaboration des acteurs clés tels que l'OFPPT, l'ANAPEC, et les ministères de l'Emploi et de l'Agriculture est indispensable pour garantir l'appropriation des bénéfices nets du projet.

275- D'autre part, l'ancrage territorial implique l'adoption de l'approche territoriale. En effet, le projet se définit comme un « projet territorial », dont la légitimité provient de sa capacité à répondre aux problématiques spécifiques des zones rurales. L'expérience pilote s'est concentrée sur la région de Rabat-Salé-Kénitra, permettant de démontrer des résultats tangibles avant une éventuelle mise à l'échelle nationale. Pour réussir l'ancrage territorial, il est crucial d'impliquer fortement des acteurs territoriaux les institutions régionales et locales telles que les conseils régionaux, les communes, et les départements de l'agriculture. Cela permet de répondre aux besoins spécifiques des régions et d'assurer une appropriation locale des initiatives.

B- Transfert de compétences

276- Bénéfice net majeur, le transfert de compétences contribuerait directement à la durabilité des acquis dans le cadre du projet par le biais de la collaboration entre les institutions clés de formation et d'accompagnement (ANAPEC, OFPPT, Fondation OCP, Universités). Il est, aussi, important pour assurer la continuité des outils et des structures de gouvernance. Enfin, Il permet de développer les capacités des acteurs locaux, d'autonomiser les bénéficiaires, et de créer un environnement favorable à la pérennité des initiatives, tout en assurant une appropriation locale et institutionnelle des actions. A ce titre, l'intégration de nouveaux modules sur l'économie verte dans les programmes académiques pour l'année 2025-2026 est une réelle opportunité pour former les futures générations.

C- La conversion des capacités en gains économiques réels

277- Pour que les bénéfices soient jugés durables, ils doivent se traduire par une amélioration tangible du niveau de vie à travers :

- D'une part, la consolidation des revenus car la différence réelle de pouvoir d'achat met plus de temps à se matérialiser que l'acquisition de compétences ; il est donc crucial de stabiliser ces gains financiers sur le long terme ; et,
- D'autre part, la création d'emplois verts, la durabilité dépendra de la capacité à passer du « verdissement » des emplois existants à la création nette de nouveaux métiers verts, domaine où une inertie persiste.

D- La viabilité et la formalisation du tissu entrepreneurial

278- La formalisation du tissu entrepreneurial est un bénéfice net majeur du projet ProAgro-Maroc, contribuant directement à la durabilité potentielle des résultats.

279- Le renforcement des TPME est un pilier de la résilience du secteur. En effet, la survie des TPME au Maroc est marquée par la recrudescence des faillites malgré de nombreux dispositifs étatiques. La viabilité des entreprises formalisées après un an d'activité est une condition critique qui reste encore à confirmer pour valider l'impact structurel. D'autre part, la modernisation des pratiques par l'adoption massive d'outils de gestion doit devenir une norme de marché pour rompre définitivement avec les pratiques informelles et les risques qui en découlent.

E- L'acceptation sociale et la résilience environnementale

280- La durabilité sociale et environnementale conditionne la durabilité des bénéfices nets.

Concernant l'acceptation sociale

281- Élément central pour promouvoir le travail décent et améliorer les conditions de travail dans le secteur agro-industriel, le dialogue social est une condition indispensable de la durabilité potentielle. En effet, il doit devenir un levier essentiel pour améliorer les conditions de travail, promouvoir le travail décent et favoriser l'approche tripartite impliquant les syndicats, les employeurs et les pouvoirs publics, conformément aux principes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Une appropriation plus profonde de la négociation collective au sein même des structures privées est nécessaire pour dépasser les résistances actuelles.

Concernant la résilience environnementale

- 282- La transition vers une agro-industrie durable, initiée par le projet ProAgro-Maroc, représente un bénéfice net majeur. La transition vers une agro-industrie durable (gestion de l'eau, énergies renouvelables) est indispensable pour sécuriser la résilience future face aux chocs environnementaux comme la sécheresse. Elle contribuerait, ainsi, à la compétitivité économique, à la préservation de l'environnement, et à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales, tout en préparant le secteur aux défis futurs liés à la durabilité et aux normes internationales.

Conclusion sur les conditions de la durabilité des bénéfices nets du projet ProAgro-Maroc

- 283- L'évaluation des bénéfices nets montre que le projet a généré une **durabilité réelle** sur le plan des capacités humaines et des cadres réglementaires. L'impact est, particulièrement, marqué par un changement de paradigme : le travail décent et la durabilité environnementale ne sont plus des options mais des piliers du secteur agro-industriel marocain.
- 284- Cependant, la **durabilité potentielle** dépendra de la capacité du système à transformer ces acquis techniques en bénéfices monétaires tangibles. Les "arbitrages" effectués, notamment l'abandon de certains volets pour les populations les plus vulnérables, constituent un point de vigilance pour la valeur sociale globale de l'intervention.
- 285- Enfin, la formalisation de l'expérience du projet ProAgro-Maroc dans un document de référence (« vade-mecum ») est recommandée pour guider la conception de futurs projets territoriaux au niveau national.

4.7. THEMES TRANSVERSAUX

4.7.1. Genre

CONSTAT # 33 :

- 286- Le projet ProAgro Maroc a, significativement, intégré les besoins stratégiques et les priorités différenciées des hommes et des femmes identifiés, mais l'efficacité de cette intégration est limitée par des défis de mise en œuvre et de représentation institutionnelle. L'intégration se manifeste par une approche ciblée et des activités spécifiques visant l'inclusion économique des femmes dans le secteur agro-industriel. Ce constat repose sur la convergence de données probantes, de résultats quantitatifs, et de verbatims confirmant que ProAgro-Maroc a initié un processus prometteur de l'intégration du genre, particulièrement dans les zones rurales.
- 287- La documentation du projet témoigne que le projet ProAgro-Maroc a progressivement développé une approche structurée, multisectorielle et ambitieuse en matière d'égalité de genre. Malgré l'absence initiale d'un objectif explicite dans le cadre logique, le projet est parvenu à générer des résultats significatifs en matière d'inclusion économique des femmes, en particulier dans les zones rurales, tout en identifiant des limites structurelles persistantes.

4.7.1.1. Une reconnaissance des inégalités structurelles qui affectent les femmes

- 288- Le ProDoc du projet ProAgro-Maroc rappelle les inégalités de genre dans le secteur agro-industriel :

- Faible taux d'activité des femmes : 21,4 % contre 71,6 % pour les hommes ; l'un des plus bas taux au monde.
- Chômage féminin plus élevé : 10,9 % contre 8,9 %, et 33 % pour les diplômées du supérieur (vs 23,3 % pour les hommes).
- Précarité et rotation élevée dans les emplois féminins agro-industriels.
- Entrepreneuriat féminin très faible : ≈10 % des entrepreneurs sont des femmes.
- Contraintes structurelles : manque de crèches, transport, sécurité, normes sociales restrictives, barrières culturelles.

**Encadré 8.
Paroles de femmes**

- « De nombreuses jeunes femmes sont inactives car elles n'ont pas l'autorisation des parents ou du conjoint pour travailler. »
- « Les décideurs parmi les partenaires sont majoritairement des hommes, ce qui limite la représentation des femmes dans les processus de planification. »
- « GetAhead est axé sur la gestion des foyers, des coopératives, l'éducation financière et l'épargne : adapté au niveau des femmes rurales. »

Source : Consultations (entretiens et focus group), novembre 2025.

289- Le diagnostic est, également, corroboré par les consultations (notamment avec les femmes), qui soulignent l'importance d'intégrer le genre « *au-delà des aspects techniques* » pour adresser les défis sociaux et structurels.

4.7.1.2. Une intégration progressive et transversale du genre

290- Bien que le cadre logique initial n'ait pas inclus d'objectif genre, une stratégie spécifique d'intégration du genre a été décidée, appuyée par un financement additionnel d'UN Women pour renforcer les activités ciblant les femmes. A cette fin, le projet a intégré le genre dans : (i) l'analyse des chaînes de valeur, (ii) la conception des formations (quota de 30 % de femmes), (iii) la modernisation des services ANAPEC (outils, accompagnement), (iv) le dialogue social et la négociation collective, et (v) la conception de modèles entrepreneuriaux ruraux.

4.7.1.3. Des résultats prometteurs en matière d'inclusion économique des femmes

291- Les données du projet montrent une progression de la participation des femmes aux activités du projet :

- 30% des femmes ont suivies de formations professionnelles ;
- En 2021, 938 femmes ont été formées à la "Caravane de l'employabilité en milieu rural" ;
- En 2022, 49 % des 714 entrepreneurs formés étaient des femmes ;
- En 2024-2025, 63 % des personnes ayant trouvé un emploi grâce au projet sont des femmes .
- EN 2024, 880 femmes formées parmi les MPME ; et,
- 1 098 femmes formées et accompagnées en 2025 .

292- Adaptés aux femmes peu scolarisées, en particulier en zones rurales, les outils GET Ahead, GERME, MyCOOP ont permis de renforcer compétences entrepreneuriales des femmes. La certification de formateurs locaux pour accompagner les femmes dans la gestion de coopératives ou TPE contribue à l'augmentation des bénéficiaires finaux en matière d'entrepreneuriat féminin en milieu rural.

293- Les femmes ont été associées aux activités de l'agriculture biologique, le recyclage, la gestion des déchets, et les chaînes de valeur porteuses (PAM, fruits rouges, textile recyclé).

Conclusion

294- Ces résultats montrent une progression notable dans un contexte de faible participation féminine à l'économie. Le projet ProAgro- Maroc représente, aujourd'hui, une référence en

matière d'inclusion économique des femmes dans les secteurs agroalimentaires et ruraux. Malgré un démarrage sans objectif explicite lié au genre, le projet a : (i) renforcé massivement la participation des femmes, (ii) développé des modèles entrepreneuriaux adaptés aux zones rurales, (iii) contribué à réduire les barrières structurelles, (iv) promu l'entrepreneuriat féminin dans des filières vertes et émergentes, et (v) généré des impacts tangibles, mesurables et soutenus dans le temps.

4.7.2. Transition juste

CONSTAT # 34 :

295- Le projet ProAgro Maroc a contribué de manière significative à la transition juste dans l'action contre le changement climatique au Maroc, en intégrant ce concept au cœur de sa stratégie. Cette contribution s'articule autour de trois axes principaux : l'intégration du concept, le développement de compétences pour l'économie verte, et l'appui au dialogue tripartite.

4.7.2.1. Intégration du concept de transition juste

296- Le projet a ancré la transition juste comme un principe fondamental de sa conception :

1. Le concept de transition juste est intégré dans le projet ProAgro-Maroc, en lien avec les principes de durabilité environnementale, sociale et économique.
2. Le choix des chaînes de valeur s'est fait en tenant compte de la durabilité environnementale, favorisant ainsi des pratiques respectueuses de l'environnement.
3. Le projet a soutenu les efforts du gouvernement marocain pour une transition écologique équitable en alignant ses objectifs sur les priorités nationales et internationales.

**Encadré 9.
La transition juste selon les bénéficiaires et les partenaires**

- « La transition juste a été bien prise en compte par le concept du projet, en lien avec les principes de durabilité environnementale, sociale et économique. »
- « La transition juste met l'accent l'anticipation et l'adaptation des compétences pour répondre aux besoins futurs. »
- « Le cours en ligne MOOC a rendu possible la diffusion des connaissances sur les pratiques durables et les technologies liées à la transition écologique, tout en rendant l'éducation accessible à un large public. »

Source : Consultations (entretiens et focus group), novembre 2025.

4.7.2.2. Développement des compétences vertes et de la formation

297- La contribution de ProAgro-Maroc se concentre fortement sur l'anticipation des besoins en compétences pour adapter le secteur agro-industriel au changement climatique :

1. Le projet a contribué à l'identification et l'analyse des besoins en compétences pour l'économie verte, en utilisant le guide du BIT sur l'anticipation des compétences nécessaires.
2. Il a, aussi, contribué à la création de la plateforme VA+ (en partenariat avec l'ANAPEC), dédiée aux compétences vertes, afin de faciliter leur identification et leur développement au sein des entreprises marocaines.
3. En collaboration avec l'Université Mohamed VI Polytechnique, le projet a conçu un Massive Open Online Course (MOOC) axé sur la décarbonisation, dans le but de diffuser des connaissances sur les pratiques durables et les technologies liées à la transition écologique.

4.7.2.3. L'appui au dialogue social tripartite

- 298- L'aspect social et inclusif de la transition juste est promu via le renforcement du dialogue social tripartite :
- 1 D'abord, le projet a soutenu les partenaires tripartites (Gouvernement, employeurs, travailleurs) dans l'intégration des dimensions de genre et d'économie verte dans les plans de développement nationaux et les politiques du travail.
 - 2 Ensuite, le projet a inclus la formation de syndicalistes et de fonctionnaires sur la manière d'intégrer le changement climatique et le concept de transition juste dans le dialogue social et les négociations collectives.
 - 3 Enfin, l'objectif global du projet, en lien avec la transition juste, est d'améliorer la qualité des emplois existants et d'en créer de nouveaux, en garantissant des salaires équitables, des conditions de travail décentes et l'accès à la protection sociale.
- 299- **En conclusion**, le projet ProAgro-Maroc s'aligne sur les principes de la transition juste, tout en garantissant l'accès des jeunes et des femmes à des opportunités d'emplois décents, la protection des travailleurs et en répondant aux défis environnementaux et sociaux.

4.7.3. Tripartisme, dialogue social et standards internationaux du travail

CONSTAT # 35 :

300- Le projet ProAgro-Maroc, étant un programme de l'Organisation internationale du Travail (OIT), a pour mission de promouvoir le travail décent dans le secteur agro-industriel au Maroc, ce qui nécessite l'intégration de ces principes fondamentaux. A cette fin, le projet ProAgro-Maroc a été conçu et mis en œuvre en s'appuyant sur le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail (ou normes internationales du travail).

301- Concernant le tripartisme

- 302- Le projet ProAgro-Maroc s'appuie sur le tripartisme, qui est au cœur de la mission de l'OIT, est considéré comme essentiel pour catalyser la transformation économique, améliorer la productivité et la création d'emplois décents. Les mandants tripartites ont été associés à la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet. Le projet a notamment organisé un séminaire de formation tripartite destiné aux cadres administratifs et aux représentants des partenaires sociaux. En effet, en 2022, le projet a organisé un séminaire de formation tripartite organisé par ProAgro en collaboration avec le département INWORK de l'OIT. Ce séminaire avait pour objectif de renforcer les capacités des trois parties prenantes principales : les employeurs (COMADER), les syndicats (FNSA) et le Ministère du

Encadré 10.

Engagements pour les principes fondamentaux de l'OIT

« Le projet repose sur la collaboration entre les trois parties prenantes principales: les employeurs (COMADER), les syndicats (FNSA) et le Ministère du Travail dans la région Rabat-Salé-Kénitra (RSK). »

« Des ateliers ont été organisés pour former les inspecteurs du travail et les représentants des employeurs et des travailleurs à la négociation collective. »

« Le projet a soutenu des entreprises dans la mise en place de conventions collectives, un outil clé pour promouvoir des relations industrielles durables. Par exemple, l'entreprise Mazarii a conclu une convention collective, un succès notable dans un secteur où ces accords sont rares. »

« Il doit y avoir un respect des standards de l'OIT, ce qui est vérifié par une déclaration du bénéficiaire, car l'inspection de normes d'entreprise (comme le travail des enfants ou l'égalité salariale hommes/femmes) relève normalement du travail d'inspecteurs et non d'enquêteurs. »

Source : Consultations (entretiens et focus group), novembre 2025.

4.7.3.1. Concernant le dialogue social

- 303- Le dialogue social est un levier clé de l'OIT pour promouvoir des relations industrielles durables et améliorer les conditions de travail. Le projet ProAgro-Maroc a contribué au renforcement des capacités des partenaires sociaux pour la négociation collective sur des problématiques clés telles que les salaires, les conditions de travail et la productivité. Des actions concrètes ont été menées pour appuyer les partenaires sociaux dans la conclusion de conventions collectives dans le secteur agroalimentaire.

4.7.3.2. Concernant les standards Internationaux du travail

- 304- Les rapports d'avancement du projet (2021-2025) mentionnent plusieurs activités visant à améliorer les conditions de travail dans le secteur de l'agro-industrie, notamment :
1. **Promotion du dialogue social et de la négociation collective** : Une étude approfondie sur le statut de la négociation collective et du dialogue social dans les sous-secteurs sélectionnés (baies, produits laitiers, fruits et légumes) est en cours. Cette étude vise à définir des interventions spécifiques pour améliorer les relations industrielles et les conditions de travail.
 2. **Mise en place d'un système d'information sur le marché du travail (SIMT)** : Ce système est conçu pour fournir des données fiables sur le marché du travail dans le secteur agroalimentaire, ce qui peut contribuer à une meilleure gestion des conditions de travail.
 3. **Analyse du système de marché** : Une analyse approfondie des chaînes de valeur des sous-secteurs sélectionnés est prévue pour identifier les opportunités de création d'emplois et d'amélioration des conditions de travail.
 4. **Diagnostic de la situation du dialogue social et de la négociation collective** : Cette étude vise à identifier les actions spécifiques pour promouvoir un environnement de travail décent et stable.
 5. **Révision du Plan Régional pour l'Emploi (PRE)** : Cette révision vise à améliorer la mise en œuvre des politiques d'emploi au niveau régional, ce qui pourrait avoir un impact positif sur les conditions de travail.
 6. **Stratégie sectorielle en matière de compétences** : Cette stratégie, basée sur l'approche STED, met l'accent sur les futurs besoins en compétences et sur les changements structurels dans le secteur agroalimentaire, ce qui peut indirectement améliorer les conditions de travail.
- 305- Ces activités montrent un effort pour promouvoir un travail décent et améliorer les conditions de travail dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.
- 306- **En conclusion**, le projet ProAgro-Maroc a été, explicitement, conçu et mis en œuvre en intégrant les principes fondamentaux du tripartisme, du dialogue social et des standards internationaux du travail.

5. CONCLUSIONS

5.1. Conclusions générales

- 307- Le projet ProAgro-Maroc met en avant sa pertinence et son alignement stratégique avec les priorités nationales et internationales, ainsi que les besoins des bénéficiaires. Le projet contribue à la création d'emplois décents, au renforcement des compétences, au soutien à l'entrepreneuriat et à l'intégration de l'économie verte, tout en accordant une attention particulière aux femmes, aux jeunes et aux groupes vulnérables.
- 308- Sa conception repose sur une théorie du changement structurée, une analyse des risques et un système de suivi efficace. Malgré des défis tels que la pandémie de COVID-19 et les tensions diplomatiques, le projet a su s'adapter et maintenir son efficacité. Il démontre une forte cohérence interne et externe, en favorisant les synergies et la complémentarité avec les interventions d'autres acteurs.
- 309- Le projet a dépassé la réalisation d'activités dans plusieurs domaines, notamment la formation professionnelle et le renforcement des capacités institutionnelles, tout en posant les bases pour une mise à l'échelle et une pérennisation des résultats. Il constitue un modèle de collaboration entre les secteurs public et privé, visant à promouvoir une transition verte et un développement durable dans le secteur agro-industriel marocain.
- 310- Enfin, la durabilité des impacts repose sur le renforcement des capacités institutionnelles, l'ancrage dans les politiques publiques et la mobilisation des acteurs locaux, garantissant ainsi la continuité des bénéfices nets à long terme.

5.2. Conclusions spécifiques

Pertinence

- 311- Le projet ProAgro-Maroc est aligné sur les priorités nationales, notamment les principes constitutionnels, les axes du Nouveau Modèle de Développement, les stratégies nationales pour l'emploi et les politiques sectorielles comme le Plan d'Accélération Industrielle.
- 312- Il répond aux besoins spécifiques des bénéficiaires finaux (hommes et femmes des zones rurales de Rabat-Salé-Kénitra) et aux attentes des partenaires nationaux clés.
- 313- Il est conforme aux politiques et programmes de l'OIT et contribue à l'ODD 8 des Nations unies, bien qu'il n'y ait pas eu de Programme par Pays de Travail Décent (PPTD) au Maroc lors de sa conception.

Cohérence

- 314- Le projet s'inscrit dans une dynamique de complémentarité et de coordination avec les interventions d'autres acteurs nationaux et internationaux, tout en évitant les redondances et en maximisant la valeur ajoutée.

Efficacité

- 315- Le projet a atteint ou dépassé ses objectifs dans plusieurs domaines, notamment la formation, l'accompagnement des entreprises et l'amélioration des compétences. Cependant, des défis subsistent dans certains aspects, tels que la création d'emplois verts et la formalisation des TPME.

- 316- Les résultats individuels, organisationnels et institutionnels sont significatifs, avec des avancées notables dans le développement des compétences, le soutien aux entreprises et le renforcement des capacités des institutions partenaires.

Efficienne

- 317- Les ressources financières, humaines et techniques ont été allouées de manière stratégique et efficace, permettant de maximiser les résultats tout en répondant aux besoins des bénéficiaires et des partenaires.

Thèmes transversaux

Genre

- 318- Le projet a intégré les besoins différenciés des hommes et des femmes, avec une attention particulière à l'inclusion économique des femmes, bien que des défis de mise en œuvre subsistent.

Transition juste

- 319- Le projet a contribué de manière significative à la transition juste dans l'action contre le changement climatique, en intégrant le concept d'économie verte et en soutenant le dialogue tripartite.

Tripartisme et dialogue social

- 320- Le projet a été conçu et mis en œuvre en respectant les principes du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail, en cohérence avec la mission de l'OIT.

6. RECOMMANDATIONS

- 321- Les recommandations basées sur les conclusions et les leçons apprises du projet ProAgro-Maroc, leur formulation se concentre sur les domaines où des défis subsistent et les pratiques qui ont mené au succès. Elles sont structurées autour de la **durabilité**, l'**efficacité** et l'**avantage comparatif**. En effet, ces recommandations visent à consolider les acquis du projet tout en s'attaquant aux points faibles identifiés pour maximiser l'impact à long terme.

Recommandation #1. Capitaliser sur le concept ProAgro-Maroc

- 322- Considérant les leçons apprises mettent en lumière le **concept ProAgro-Maroc** et ses **attributs modèles de succès** qui devraient être institutionnalisés, il est recommandé :
- (a) De **poursuivre l'approche intégrée et multisectorielle**, en maintenant la stratégie du projet combinant des interventions à court et long terme, en impliquant divers acteurs locaux et nationaux, pour répondre efficacement aux besoins spécifiques des bénéficiaires finaux (femmes et jeunes) et partenaires nationaux clés ;
 - (b) De **formaliser les procédures** (flexibilité opérationnelle et adaptabilité) qui ont permis au projet de faire face à des défis majeurs comme la (pandémie de COVID-19 et les tensions diplomatiques). Cela inclut l'établissement de mécanismes clairs pour la **révision des objectifs et des indicateurs** en réponse aux changements contextuels ; et,
 - (c) De **positionner le projet comme modèle de collaboration pour la transition Juste**, visant à stimuler le marché de l'emploi et la transition verte et a concrétisé la transition juste. Il est recommandé d'utiliser activement ces **leçons** pour guider la conception et la mise en œuvre de projets similaires dans d'autres contextes ou secteurs.

Destinataires	Niveau de priorité
Acteurs locaux et nationaux, partenaires nationaux clés.	Haute (consolidation des acquis et adaptation aux défis majeurs).
Implication temporelle	Implications de ressources
Moyen et long terme.	Moyenne à haute (Institutionnalisation et mécanismes de révision).

Recommandation #2. Capitaliser sur l'avantage comparatif de l'OIT

- 323- Il est essentiel de systématiser l'approche qui a fait le succès du projet en utilisant l'expertise unique de l'OIT. Il est recommandé :
- (a) D'utiliser le **modèle de collaboration tripartite** (Gouvernement, employeurs, syndicats) non seulement pour la conception et la mise en œuvre, mais aussi comme un **cadre de gouvernance** permanent pour le suivi des résultats post-projet, assurant l'adhésion de toutes les parties prenantes ; et,
 - (b) De **systématiser l'utilisation d'outils et d'expertise spécifiques à l'OIT**, en mobilisant l'expertise technique spécifique de l'OIT et les outils adaptés au contexte marocain pour garantir la **qualité des résultats** dans les projets futurs.

Destinataires	Niveau de priorité
Gouvernement, employeurs, syndicats, OIT.	Haute (Systématisation de l'approche tripartite).
Implication temporelle	Implications de ressources
Moyen terme.	Moyenne (Mobilisation d'expertise et outils spécifiques).

Recommandation #3. Renforcer la durabilité et la pérennité des effets-impact du projet ProAgro-Maroc

- 324- Considérant la leçon critique concernant la durabilité et de la pérennité des bénéfices nets du projet, il est recommandé :
- (a) D'**élaborer et de formaliser la stratégie de sortie/durabilité et de la mise à l'échelle** pour garantir que les effets-impact positifs du projet perdurent après sa clôture. Cette stratégie devrait être combinée avec une approche de "**mise à l'échelle**" des résultats et des bonnes pratiques,
 - (b) De **prioriser l'autonomisation des partenaires locaux** en mettant l'accent sur le **renforcement de leurs capacités locales** pour assurer la continuité des bénéfices nets à long terme ; et,
 - (c) De continuer de garantir l'**ancrage des résultats** du projet dans les politiques publiques.

Destinataires	Niveau de priorité
Partenaires locaux, décideurs politiques.	Haute (Stratégie de sortie/durabilité et mise à l'échelle).
Implication temporelle	Implications de ressources
Long terme.	Moyenne à haute (Renforcement des capacités locales).

Recommandation #4. Adresser les défis d'efficacité et d'inclusion du projet ProAgro-Maroc

- 325- Bien que le projet ait dépassé ses objectifs dans plusieurs domaines, des défis spécifiques persistent, nécessitant une attention particulière, il est donc recommandé :
- (a) D'accroître **les efforts pour la création d'emplois verts** en renforçant les initiatives et les partenariats visant explicitement à accélérer la transition des bénéficiaires vers ces emplois, en s'appuyant sur le développement de compétences pour l'économie verte (comme les MOOC sur la décarbonisation) ;
 - (b) De **mettre en place des programmes ciblés** pour développer des compétences dans les métiers liés à l'économie verte ; et,
 - (c) De **collaborer avec les experts et institutions spécialisées** dans l'économie verte.

Destinataires	Niveau de priorité
Experts en économie verte, institutions spécialisées	Moyenne à haute (Création d'emplois verts et développement de compétences).
Implication temporelle	Implications de ressources
Court à moyen terme.	Moyenne.

Recommandation #5. Intensifier le soutien à la formalisation des TPME

- 326-** La formalisation des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) reste un défi à relever. Il faudrait intensifier l'accompagnement des entreprises pour les aider dans ce processus. Il est recommandé :
- (a) De **développer des mécanismes de soutien** pour accompagner les TPME dans leur formalisation ;
 - (b) De **fournir des formations et des outils adaptés** aux besoins des TPME ; et,
 - (c) De **collaborer avec les institutions publiques et privées** pour un soutien technique et financier.

Destinataires	Niveau de priorité
TPME, institutions publiques et privées.	Moyenne (accompagnement et formation).
Implication temporelle	Implications de ressources
Court à moyen terme.	Moyenne.

Recommandation #6. Maintenir l'attention sur l'inclusion des femmes et des jeunes, particulièrement les plus vulnérables

- 327-** Malgré les succès initiaux, des défis de mise en œuvre subsistent dans l'intégration des besoins différenciés des hommes et des femmes. Il est recommandé :
- (a) D'identifier **les barrières structurelles** et proposer des solutions adaptées ;
 - (b) De **s'assurer que les mécanismes pour lever les barrières structurelles**, notamment pour l'entrepreneuriat féminin en zones rurales, sont intégrés de manière systématique dans toutes les futures interventions ; et,
 - (c) De **développer des programmes spécifiques** et pour l'entrepreneuriat féminin et l'emploi des jeunes.

Destinataires	Niveau de priorité
Femmes, jeunes, acteurs locaux.	Haute (levée des barrières structurelles).
Implication temporelle	Implications de ressources
Moyen et long terme.	Moyenne à haute.

Recommandation #7. Optimiser l'efficacité et l'allocation des ressources au service de l'efficacité de production

328- L'efficacité du projet est une force qui doit être exploitée davantage en termes d'efficacité d'affectation au service de l'efficacité de production. A cette fin, il est recommandé :

- (a) De **formaliser les méthodes d'allocation** des ressources financières, humaines et techniques pour qu'elles servent de **référence** pour d'autres projets de développement, maximisant ainsi l'efficacité de la production des extrants et des résultats intermédiaires ; et,
- (b) D'évaluer **coût-efficacité de l'approche du projet en matière d'allocation des ressources**, en réalisant une évaluation détaillée de la **rentabilité (coût-efficacité)** de ce modèle de collaboration pour justifier son adoption systématique dans d'autres contextes.

Destinataires	Niveau de priorité
Gestionnaires de projets de développement.	Moyenne.
Implication temporelle	Implications de ressources
Moyen terme.	Moyenne.

7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

7.1. Leçons apprises

- 329-** Les principales leçons apprises de l'expérience du projet ProAgro-Maroc mettent en lumière l'importance de l'agilité, de l'approche partenariale et de l'intégration des thématiques transversales pour réussir un projet de développement dans le secteur agro-industriel.

LA1. L'approche systémique et intégrée du projet ProAgro-Maroc.

- 330-** L'approche systémique et intégrée du projet ProAgro-Maroc a démontré qu'une combinaison stratégique de plusieurs dimensions – emploi, entrepreneuriat, développement des chaînes de valeur, et transition écologique – est essentielle pour répondre aux besoins complexes des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) et aux attentes des partenaires nationaux clés. Elle a contribué à créer des impacts durables en favorisant une synergie entre les acteurs publics, privés et locaux, tout en s'alignant sur les priorités nationales et régionales. Elle met également en avant l'importance de l'adaptabilité, de l'innovation, et de la contextualisation des interventions pour maximiser leur pertinence et leur efficacité.

LA2. Les avantages de la collaboration multi-acteurs

- 331-** L'expérience du projet ProAgro Maroc a mis en évidence que la collaboration entre une diversité d'acteurs – institutions publiques, secteur privé, coopératives, syndicats, associations locales, et universités – est un facteur clé de succès. Cette dynamique de coordination et de coopération a permis de mobiliser des ressources, de partager des expertises, et de répondre efficacement aux besoins des bénéficiaires.
- 332-** Le modèle de collaboration a prouvé son efficacité pour dépasser les objectifs initiaux. Les alliances stratégiques avec des acteurs nationaux et internationaux ont joué un rôle clé dans la pérennité institutionnelle. Le projet est considéré comme un modèle unique de collaboration visant à stimuler le marché de l'emploi et la transition verte. Enfin, le succès repose aussi sur la complémentarité avec coopérations internationales au Maroc (ONU, UE, GIZ, Banque mondiale) pour éviter les redondances et créer des synergies.

LA3. Communication et visibilité

- 333-** L'investissement dans une communication efficace et une visibilité accrue est essentiel pour renforcer l'engagement des partenaires et garantir la pérennité des projets. Les efforts de communication réguliers de l'équipe du projet, tels que les mises à jour mensuelles, les bulletins d'information et l'utilisation des réseaux sociaux, ont permis de maintenir l'intérêt des parties prenantes et de valoriser les résultats du projet.

7.1. Bonnes pratiques

BP1. L'institutionnalisation du concept d'intervention ProAgro-Maroc

- 334- Le concept d'intervention ProAgroMaroc a démontré son potentiel transformateur en matière de développement économique inclusif et durable, tout en posant les bases pour une mise à l'échelle et une pérennisation des résultats obtenus en matière : (a) de création d'emplois décents pour les jeunes et les femmes, (b) de renforcement des compétences, (c) de soutien à l'entrepreneuriat, et, (d) à la promotion de la transition écologique juste.
- 335- Sa reproduction est réalisable dans d'autres contextes grâce à ses bonnes pratiques structurées, avec une responsabilité partagée entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux, sous la coordination de l'OIT et du gouvernement marocain.

BP2. L'avantage comparatif de l'appui de l'OIT

- 336- L'appui de l'OIT au projet ProAgro-Maroc constitue une bonne pratique en raison de son approche intégrée, de son alignement avec les objectifs de développement durable, et de ses résultats concrets dans le secteur agro-industriel au Maroc.
- 337- Cet appui a permis de répondre efficacement aux défis du secteur agro-industriel marocain tout en promouvant le travail décent, le dialogue social et la durabilité environnementale. Grâce à son approche innovante et ses résultats concrets, le projet constitue un modèle reproductible pour d'autres initiatives similaires.

BP3. La plateforme numérique "Mouakaba Veille" de l'ANAPEC

- 338- La plateforme numérique « Mouakaba Veille » de l'ANAPEC dans le cadre du projet ProAgro-Maroc vise à améliorer le suivi du marché du travail et des besoins en compétences au Maroc en utilisant le big data et l'intelligence artificielle. Le contexte est celui de la transition vers une économie verte et durable, avec un accent particulier sur les métiers verts et la décarbonation. Cette bonne pratique est applicable dans des contextes où il existe une volonté politique, des ressources technologiques, et une collaboration intersectorielle pour soutenir l'emploi et la transition vers une économie durable.

BP4. Le Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEAA)

- 339- La pertinence de la bonne pratique du Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEAA) est liée au soutien à l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agricole et agroalimentaire au Maroc, en lien avec la stratégie nationale "Génération Green". Le renforcement du CRJEAA avec l'appui du projet ProAgro-Maroc vise à combler le manque de structures d'encadrement, de formation et d'accompagnement pour les jeunes porteurs de projets.
- 340- Cette bonne pratique est applicable dans des contextes où un soutien institutionnel, des partenariats solides, et des mécanismes de financement adaptés sont disponibles. Elle doit être ajustée aux réalités locales pour garantir son efficacité et sa durabilité.

BP4. Plateforme numérique "e-Norm by ONSSA"

- 341-** L'ONSSA a lancé en mai 2024 la plateforme numérique "e-Norm by ONSSA", qui facilite la collaboration entre le secteur privé et l'ONSSA dans les travaux normatifs et réglementaires. La plateforme numérique "e-Norm by ONSSA" vise à soutenir le développement, la compétitivité et la durabilité des entreprises du secteur agroalimentaire, tout en favorisant leur adaptation aux exigences du marché et à la transition écologique.
- 342-** L'initiative mise en place dans le cadre du projet ProAgro et par l'ONSSA est conçue pour être reproductible dans d'autres pays, notamment en Afrique. La plateforme numérique "e-Norm by ONSSA" peut être adaptée et déployée dans différents contextes.

ANNEXES

Annexe 1. Termes de référence



Recrutement d'un consultant individuel pour la réalisation de l'évaluation finale indépendante du projet ProAgro – Promotion du travail décent dans l'agro-industrie – composante Maroc

Mai 2025

Éléments clés	
Titre du projet à évaluer	ProAgro : ProAgroMaroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc
Code de coopération technique des projets	MAR_20_50_DEU
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	BP-Alger
Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet	EMPLOYMENT
Pays	Maroc
Durée	60 mois (42 mois pour la phase I et 18 mois pour la phase II)
Date de démarrage	01 Aout 2020
Date de fin	31 décembre 2025
Donateur	BMZ
Partenaires du projet	MIEPEEC-Maroc ;
Budget total (phases I et II)	6,5 millions d'Euro
Type d'évaluation	Évaluation finale
Période d'évaluation	Septembre 2025 - novembre 2025
Gestionnaire de l'évaluation	Aurelie Klein, REO

1. Contexte de l'action

ProAgro-Maroc fait partie d'un programme multi-pays de l'OIT conçu dans le cadre de l'Initiative Spéciale « Emploi et formation » du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Lors de sa première phase, ce projet propose une stratégie intégrée combinant soutien à la mise en œuvre de politiques d'emploi, développement des compétences, développement de la chaîne de valeur agro-industrielle et formation à l'entrepreneuriat. L'objectif ultime étant la création d'opportunités d'emplois décents pour les jeunes femmes et hommes dans le secteur agro-industriel. ProAgro - Maroc a été mis en œuvre au Maroc durant une période de 42 mois pour un budget total de 5 millions d'euros. Les composantes du projet sont destinées à développer la capacité des parties prenantes nationales, régionales et locales à élaborer et à mettre en œuvre des politiques qui ont pour but le renforcement du potentiel de création d'emplois dans le secteur agro-industriel.

Lors de sa deuxième phase, ProAgro vise à promouvoir la transition verte du secteur agro-industriel au niveau national. D'une durée de 18 mois et doté d'un budget de 1,5 million d'euros, cette phase a pour objectif principal la création d'emplois verts ainsi que le verdissement des emplois existants dans le secteur. Pour ce faire, le projet s'articule autour de plusieurs composantes complémentaires : le renforcement de l'analyse et de la veille sur les emplois et compétences liés à l'économie verte, l'amélioration de l'offre de formation et du développement des compétences vertes, ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat vert et l'accompagnement des entreprises dans la réduction de leur empreinte environnementale.

2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

2.1. Objectifs

L'objectif général du projet ProAgro est de " Promouvoir la création d'opportunités d'emplois décents pour les hommes et les femmes dans le secteur agro-industriel".

L'action contribuera à l'objectif général par le biais de quatre résultats :

- **Résultat 1.** Un écosystème dans la région sélectionnée et au niveau du secteur agro-industriel plus propice à la création d'emplois décents ;
- **Résultat 2.** Les chaînes de valeur agro-industrielles dans la région de RSK sont plus compétitives et ont stimulé leur potentiel de création d'emplois ;
- **Résultat 3.** L'anticipation des besoins en compétences, la coordination et les dispositions liés à la formation professionnelle sont améliorées dans le secteur agro-industriel.
- **Résultat 4.** L'entrepreneuriat et les capacités de développement des TPME dans l'agro-industrie sont renforcés.

2.2. Résultats attendus

Les principaux produits en lien avec les résultats sont :

Résultat 1 :

- **Produit 1.1 :** Les acteurs institutionnels régionaux disposent d'une meilleure capacité à soutenir et à promouvoir la création d'emplois décents et de l'investissement dans le

secteur de l'agro-industrie au niveau de la région de RSK ;

- Produit 1.2 : Un système d'information sur le marché du travail et/ou sur l'investissement (SIMT) au profit du secteur agro-industriel dans la région de RSK est mis en place ;
- Produit 1.3 : Le dialogue social et la négociation collective sont promus pour favoriser le travail décent et les relations agro-industrielles et commerciales durables dans le secteur.

Résultat 2 :

- Produit 2.1 : Des nouveaux modèles d'affaire permettant la création d'emploi et/ou l'amélioration des conditions de travail sont testés au niveau des trois sous-secteurs cibles ;
- Produit 2.2 : Les plans d'action pour le développement des CdV sélectionnées sont opérationnels ;
- Produit 2.3 : Les capacités des acteurs publics et privés sont renforcées pour l'amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur de l'agro-industrie ;
- Produit 2.4 : Les capacités des institutions publiques et privées sont renforcées pour l'amélioration de la compétitivité du secteur agro-industriel à travers la transition verte.

Résultat 3 :

- Produit 3.1 : Une stratégie sectorielle des compétences est réalisée dans au moins un sous-secteur (maraîchage, fruits rouges et produits laitiers), en mettant un accent particulier sur les besoins futurs en compétences dans la région de RSK ;
- Produit 3.2 : Renforcement des capacités des NEETS et d'autres groupes vulnérables pour faciliter l'adéquation avec la demande des entreprises du secteur.

Résultat 4 :

- Produit 4.1 : Les capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur de l'agro-industrie sont renforcées ;
- Produit 4.2 : L'activité des bénéficiaires dans le secteur de l'agro-industrie est formalisée.

2.3. Stratégie de mise en œuvre

ProAgro-Maroc vise à appuyer le Maroc à entreprendre une transformation structurelle inclusive et à créer des emplois décents par le biais d'interventions stratégiques intégrées comportant des mesures qui s'inscrivent à la fois dans le court et le long terme, ainsi que des approches liées à l'offre et à la demande de main-d'œuvre, tout en mettant l'accent sur les principales chaînes de valeur dans le secteur agro-industriel. La théorie du changement relative au projet ProAgro-Maroc tire parti de l'expérience du BIT et couvre l'expertise collective accumulée par le Bureau autant dans le domaine de la promotion de l'emploi décent, que dans celui du développement des compétences, de l'entreprise, ou de la chaîne de valeur.

Contribution du projet au programme et budget du BIT :

Le projet contribuera à la réalisation des résultats suivants ciblés par le programme et budget 2020-2021 du BIT :

- **Résultat 3 :** Transitions économiques, sociales et environnementales pour le plein emploi, productif et librement choisi, ainsi que le travail décent pour tous ;
- **Résultats 4 :** des entreprises durables génératrices d'emplois et promotrices de l'innovation et du travail décent ;
- **Résultat 5 :** développement des compétences et apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'accès et les transitions sur le marché du travail.

Contribution du projet au ODD :

Au niveau mondial, le projet contribue particulièrement à l'**ODD 8** : "*Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous*" et aux cibles spécifiques suivantes :

- **8.3** : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui soutiennent les activités productives, la création d'emplois décents, l'esprit d'entreprise, la créativité et l'innovation, et encourager la formalisation et la croissance des micro, petites et moyennes entreprises, notamment par l'accès aux services financiers ;
- **8.5** : D'ici à 2030, réaliser le plein emploi productif et un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, ainsi que l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ;
- **8.6** : D'ici à 2020, réduire sensiblement la proportion de jeunes qui n'ont pas d'emploi, d'éducation ou de formation ;
- **8.8** : Protéger les droits du travail et promouvoir des environnements de travail sûrs et sécurisés pour tous les travailleurs, y compris les travailleurs migrants, en particulier les femmes migrantes, et ceux qui ont un emploi précaire.

Résultats clés de l'évaluation à mi-parcours du projet :

Une évaluation indépendante à mi-parcours a été menée entre octobre et novembre 2022 afin d'examiner l'ensemble de l'intervention du projet ProAgro. Cette évaluation visait à fournir une appréciation indépendante de l'avancement du projet et une analyse de sa mise en œuvre dans sa globalité jusqu'à mi-parcours. Les critères du CAD de l'OCDE ont été appliqués à travers une analyse de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'orientation vers l'impact du projet. Les facteurs transversaux, notamment les questions de genre et les groupes vulnérables, ont également été pris en compte.

Les résultats clés de cette évaluation à mi-parcours peuvent être résumés comme suivant :

Pertinence : L'évaluation détermine que la conception des projets est très pertinente par rapport aux politiques et stratégies nationales et internationales, aux Programmes par Pays de Travail Décent (PPTD) et autres priorités. Ils sont très bien alignés sur les cadres des politiques et programmes constitutifs de l'OIT.

Validité : La conception générale du projet est jugée cohérente et la complémentarité interne est adéquate. Le projet présente un niveau élevé de complexité avec de nombreux objectifs attendus. Il existe une logique verticale et horizontale dans les cadres logiques et les produits du projet sont clairement liés aux résultats et à l'impact. Les risques décrits restent assez généraux.

Efficacité : Le projet a travaillé intensément pour atteindre les résultats attendus aussi bien que possible dans des circonstances difficiles. L'évaluation prévoit que le projet atteindra la plupart de ses objectifs, même si certains seront plus difficiles à atteindre que d'autres. Le succès le plus notable identifié est le développement de partenariats et de réseaux avec divers acteurs. Les défis à relever pour atteindre les objectifs incluent les difficultés d'identification des financements pour la création de nouvelles entreprises pour donner suite à la formation et/ou au mentorat fournis avec le soutien du projet.

Efficience : Il a été constaté que les ressources financières, humaines et techniques des projets étaient alloués de manière stratégique en fonction des besoins de projet.

Impact prévu et durabilité : Les initiatives de projet sont susceptibles d'apporter des résultats durables si le projet met pleinement en œuvre le reste de ses actions planifiées. Les contributions attendues aux ODD, notamment l'ODD 8, sont anticipées. L'évaluation a déterminé que l'institutionnalisation des programmes et des initiatives de formation est prometteuse dans le pays.

Genre et non-discrimination des groupes vulnérables, évaluation des normes internationales du travail : Une certaine attention est accordée à la question du genre, mais le projet n'est pas particulièrement axé sur le genre par rapport à d'autres projets, ni, à l'exception des jeunes, sur d'autres groupes vulnérables. Le projet se concentre explicitement sur les normes internationales du travail fondamentales dans le cadre de leur approche globale.

Analyse comparative au-delà des contextes des deux pays : Il est important que tout projet comparable soit adapté aux circonstances locales ; et une fois ces circonstances intégrées, il y a tout lieu de penser que les principaux résultats ou des résultats similaires seront atteints. Seul le volet sur le dialogue social est particulièrement difficile, car il s'agit d'un sujet très sensible dans de nombreux pays.

2.4. État des lieux des résultats plus significatifs

Le tableau ci-dessous reprend l'avancée sur les indicateurs du projet issus du Plan de Suivi Évaluation tels que présentés lors du dernier rapport annuel (décembre 2025).

Level	Designation	Indicators & Milestones	Deadline	Valeur de base	Valeur cible	Valeur actuelle	Progrès (%)	Statut
Immediate Objective 1	Un écosystème dans la région RSK et dans le secteur agro-industriel plus propice à la création d'emplois décents	Nombre de personnes (femmes, hommes, jeunes) ayant amélioré leurs conditions de travail	28/02/2025	0	1500	1884	126%	Achevé
		2022	28/02/2022	NA	50	10	20%	En retard
		2023	28/02/2023	NA	800	277	35%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	1500	1353	90%	En bonne voie
		2025	28/02/2025	NA	1500	1884	126%	Achevé
		Confirmation d'une amélioration du climat des affaires et d'investissement par les investisseurs nationaux et étrangers	28/02/2024	NA	50%	0%	0%	En accord avec le bailleur et le COPIL, les activités liées à cet indicateur ont été abandonnées.
		2022	28/02/2022	NA	50%	0%	0%	
		2023	28/02/2023	NA	50%	0%	0%	
		2024	28/02/2024	NA	50%	0%	0%	

Output 1.1	Les acteurs institutionnels régionaux ont une meilleure capacité d'appuyer et de promouvoir l'investissement et la création d'emplois décents au niveau du secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre de nouvelles recommandations sur la promotion de l'emploi et de l'investissement intégrées par les institutions responsables sur les investissements directs étrangers (IDE)	28/02/2024	NA	5	0	0%	En accord avec le bailleur et le COPIL, les activités liées à cet indicateur ont été abandonnées.
		2023	28/02/2023	NA	2	0	0%	
		2024	28/02/2024	NA	5	0	0%	
		Un document annexe de révision et d'adaptation du PRE en lien avec le secteur agro-industriel est disponible	31/12/2022	NA	1	0	0%	
		2022	31/12/2022	NA	1	0		
		Nombre de services d'appui aux investisseurs améliorés suite aux formations dispensées au CRI et/ou à d'autres institutions responsables des IDE	28/02/2024	NA	2	0	0%	
		2023	28/02/2023	NA	1	0	0%	
		2024	28/02/2024	NA	2	0	0%	
		Nombre personnes formées issues des institutions partenaires du projet (dont au moins 30% des femmes)	28/02/2025	0	100	252	252%	Achévé
		2022	28/02/2022	NA	40	74	185%	Achévé
Output 1.2	Un système d'information sur le marché de travail et/ou sur l'investissement est élaboré pour le secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre d'indicateurs ou de mesures définis pour l'amélioration de l'observation du marché de travail et de l'anticipation des compétences au niveau local/sectoriel	30/09/2022	NA	10	54	540%	Achévé
		2022	30/09/2022	NA	10	54	540%	Achévé
		Une plateforme digitale de suivi des compétence des emplois verts et de l'économie verte est développée	31/12/2024	NA	1	1	100%	Achévé
		2024	31/12/2024	NA	1	1	100%	Achévé
		Nombre d'entreprises, chercheurs d'emploi, d'investisseurs et d'autres utilisateurs ayant bénéficié d'au moins un services de la plateformes digitale	31/12/2025	NA	200	NA	NA	Pas encore évalué
		2025	31/12/2025	NA	200	NA	NA	Pas encore évalué
Output 1.3	Le dialogues social et la négociation collective sont renforcés afin de promouvoir le travail décent et des relations industrielles durables au niveau sectoriel	Nombre de réunions organisées entre des entreprises et leurs employés pour l'établissement de conventions au niveau local et sectoriel au sujet d'amélioration de conditions de travail, de rémunération et de productivité	28/02/2024	0	10	10	100%	Achévé
		2022	28/02/2022	NA	2	0	0%	Achévé
		2023	28/02/2023	NA	6	10	167%	Achévé
		2024	28/02/2024	NA	10	10	100%	Achévé
		Nombre de personnes formées (dont au moins 30% des femmes) sur les bonnes pratiques de négociation collective (inspecteurs, unions, employés, employeurs, associations professionnelles, etc.)	28/02/2024	0	100	135	135%	Achévé
		2022	28/02/2022	NA	20	0	0%	Achévé
		2023	28/02/2023	NA	60	124	207%	Achévé
		2024	28/02/2024	NA	100	135	135%	Achévé
		Nombre d'entreprises du secteur agro-industriel accompagnées sur la négociation collective et les relations industrielles	28/02/2024	0	30	14	47%	En retard
		2023	28/02/2023	NA	15	2	13%	En retard
Immediate Objective 2	Les chaînes de valeur agroalimentaires de la région de RSK sont plus compétitives et ont renforcé leur potentiel de création d'emplois	Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont trouvé un emploi au niveau du secteur agro-industriel	28/02/2025	0	700	618	88%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	350	301	86%	En bonne voie
		2024	28/02/2024	NA	700	340	49%	En retard
		2025	28/02/2025	NA	700	618	88%	En bonne voie
		Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont amélioré leur revenus	28/02/2025	0	500	279	56%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	250	42	17%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	500	179	36%	En retard
		2025	28/02/2025	NA	500	279	56%	En bonne voie
		2025	31/12/2025	NA	500	NA	NA	Pas encore évalué
		Amélioration de la perception des entreprises sur la compétitivité (productivité, coût de production, rentabilité)	28/02/2024	NA	60%	64%	107%	Achévé
		2023	28/02/2023	NA	60%	58%	97%	En bonne voie
		2024	28/02/2024	NA	60%	70%	117%	Achévé

Output 2.1	De nouveaux modèles d'affaires permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail ont été testés au niveau des trois sous-secteurs agro-industriel	Analyses des systèmes de marché disponibles	31/10/2021	NA	3	3	100%	Achevé
		2021	31/10/2021	NA	3	3	100%	Achevé
		Nombre de nouveaux modèles d'affaires testés permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail	28/02/2024	0	6	0	0%	En retard
		2023	28/02/2023	NA	2	0	0%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	6	0	0%	En retard
Output 2.2	Les plans d'actions de développement des chaînes de valeurs sélectionnées sont opérationnels	Plans d'action de développement des chaînes de valeurs disponibles	31/03/2022	0	3	3	100%	Achevé
		2022	31/03/2022	NA	3	3	100%	Achevé
		% d'activités clés des plans d'action élaborés ayant été mise en œuvre	28/02/2024	0%	50%	45%	90%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	20%	45%	225%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50%	45%	90%	En bonne voie
Output 2.3	Les capacités des institutions privées et publiques sont renforcées pour l'amélioration de l'environnement des affaires au niveau du secteur agro-industriel	Une feuille de route disponible et initiée	21/12/2022	0	1	1	100%	Achevé
		2022	21/12/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		Nombre de nouvelles mesures d'amélioration de la performance économique des entreprises ayant été mise en œuvre suite au renforcement des capacités délivré	28/02/2025	0	50	238	476%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	20	61	305%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50	173	346%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	50	238	476%	Achevé
Output 2.4	The capacities of public and private institutions are strengthened to improve the competitiveness of the agribusiness sector through the green transition	Nombre de personnes formées sur des thèmes en lien avec l'économie verte et les emplois verts (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	700	554	79%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	200	554	277%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	700	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'entreprises formées et/ou accompagnées sur la transition verte	31/12/2025	0	15	15	100%	Achevé
		2024	28/02/2025	NA	5	15	300%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	15	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'institution de formation professionnelle et/ou technique accompagnées dans le verdissement de leurs programmes de formation	31/12/2025	0	3	1	33%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	1	1	100%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	3	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre de personnes ayant confirmé avoir amélioré leurs compétence vertes	31/12/2025	0	500	338	68%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	150	338	225%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	500	NA	NA	Pas encore évalué

Immediate Objective 3	L'anticipation des besoins en compétences, la coordination et les dispositions relatives à la formation professionnelle sont améliorées dans le secteur de l'agroalimentaire	Nombre de personnes (dont 30% des femmes) qui ont participé ou en cours de participation à un programme de formation professionnelle et d'enseignement supérieur ainsi qu'à des mesures de qualification professionnelle	28/02/2025	0	500	2815	563%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	250	2415	966%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	500	2779	556%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	500	2815	563%	Achevé
		Nombre de personnes formées qui ont trouvé un travail	28/02/2025	0	300	300	100%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	100	48	48%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	300	265	88%	En bonne voie
		2025	28/02/2025	NA	300	300	100%	Achevé
		Satisfaction des personnes formées par rapport à la qualité de la formation reçue	28/02/2024	0%	80%	90%	113%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	80%	87%	109%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	80%	90%	113%	Achevé
								Achevé
Output 3.1	Une stratégie sectorielle de compétences est élaborée dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) avec focus sur les besoins futurs en compétences au niveau régional	Une expertise institutionnelle formée (formation-action) sur l'élaboration d'une stratégie d'anticipation des compétences	30/06/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		2022	30/06/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		Une stratégie d'anticipation des compétences dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) est disponible	30/09/2022	NA	2	2	100%	Achevé
		2022	30/09/2022	NA	2	2	100%	Achevé
		Au moins un format d'échange annuel autour de la thématique d'anticipation des compétences est organisé	31/12/2025	0	3	2	67%	En bonne voie
		2021	31/12/2021	NA	1	0	0%	En retard
		2022	31/12/2022	NA	2	1	50%	En retard
		2023	31/12/2023	NA	3	2	67%	En retard
		2024	31/12/2024	NA	3	2	67%	En retard
		2025	31/12/2025	NA	3	NA	NA	Pas encore évalué
Output 3.2	Les capacités des NEETS et d'autres groupes vulnérables sont renforcées pour répondre aux demandes des entreprises	Au moins trois actions issues de la stratégie d'anticipation des compétences sont mises en œuvre	28/02/2023	0	3	5	167%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	3	5	167%	Achevé
		Nombre de programmes d'enseignement et de formation professionnelle avec une meilleure qualité et pertinence pour le marché d'emploi	28/02/2023	TBD	1	1	100%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	1	1	100%	Achevé
Immediate Objective 4	L'entrepreneuriat et les capacités de développement des TPME dans le secteur agro-industriel sont renforcés.	Nombre d'emplois verts créés (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	250	1	0%	En retard
		2024	28/02/2025	NA	50	1	2%	En retard
		2025	31/12/2025	NA	250	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'emploi existants verdis (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	650	630	97%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	150	630	420%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	650	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre des TPME ayant amélioré au moins un des critères de performance économique suivants : i) Augmentation du chiffre d'affaires ; ii) Accès à des nouveaux marchés ; iii) Augmentation de la rentabilité ; vi) Adaptation des produits et/ou des services existants ; v) Développement de nouveaux produits et/services	28/02/2025	0	100	433	433%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	57	114%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	281	281%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	433	433%	Achevé
		Nombre de TPME créées et/ou accompagnées	28/02/2025	0	100	432	432%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	71	142%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	266	266%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	432	432%	Achevé

Output 4.1	Les capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur agroalimentaire sont renforcées	Nombre d'entrepreneurs ayant amélioré leurs compétences d'affaires (dont au moins 30% des femmes)	28/02/2025	0	120	1363	1136%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	60	258	430%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	120	744	620%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	120	1363	1136%	Achevé
		Nombre de nouvelles mesures de gestion d'entreprise mises en œuvre par des entrepreneurs formés et/ou accompagnés	28/02/2025	0	50	1324	2648%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	20	204	1020%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50	1004	2008%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	50	1324	2648%	Achevé
Output 4.2	L'activité des bénéficiaires dans le secteur agro-industriel est formalisée	Nombre de personnes formées et accompagnées (au moins 30% de femmes)	28/02/2025	0	100	3403	3403%	Achevé
		2022	28/02/2022	NA	10	1287	12870%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	2315	4630%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	2823	2823%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	3403	3403%	Achevé
		Nombre de TPME formalisées (organisées selon un statut juridique approprié)	28/02/2025	0	80	94	118%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	40	17	43%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	80	73	91%	En bonne voie
		2025	28/02/2025	NA	80	94	118%	Achevé
		% de TPME formalisées qui sont viables et actives après un an de création	31/12/2025	0%	70%	NA	NA	Pas encore évalué
		2025	31/12/2025	NA	70%	NA	NA	Pas encore évalué

3. Objectif de l'évaluation, champ et acteurs intéressés

3.1. Objectif de l'évaluation

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un(e) évaluateur/ice indépendant (ou une équipe d'évaluation) recruté à cet effet et géré par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.2 des Directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation » (Cf. annexe 1).

3.2. Objectifs spécifiques

Plus précisément, cette évaluation finale devrait répondre à un certain nombre de questions et mettre en lumière les défis opérationnels - s'ils existent - qui pourraient avoir des conséquences négatives sur le projet dans le contexte général d'apprentissage et de responsabilité. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions dont notamment :

1. Analyser si le projet a été mis en œuvre conformément à sa conception (la théorie du changement) et dans quelles mesures observe-t-on des décalages entre le projet tel qu'il a été conçu et le projet tel qu'il a été mis en œuvre et les raisons pour ces différences (en considérant le contexte social et économique) ;
2. Évaluer le niveau de réalisation des résultats (produits, effets et impact potentiel) du projet, y compris des résultats inattendus, en identifiant les facteurs externes et internes affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) et les considérations de genre, le tripartisme et le dialogue social, les standards internationaux du travail et la transition juste pour l'environnement ;
3. Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
4. Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable (ODD), aux objectifs de l'OIT, à l'UNDAF, ainsi qu'aux besoins des bénéficiaires finaux, etc. ;
5. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
6. Examiner l'application des recommandations de l'évaluation mi-parcours ;
7. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement d'une nouvelle phase du projet.

3.3. Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement : aux mandants de l'OIT, aux partenaires techniques locaux, au donateur (BMZ), et au BIT (Bureau de Pays de l'OIT à Alger - gestionnaires du projet (CTP et CN), Equipe pour le Travail Décent de l'OIT au Caire – EMPLOYMENT, SKILLS, ENTREPRISES, ACTRAV, ACT/EMP).

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer des projets futurs sur la même thématique.

3.4. Champ / Portée de l'évaluation

3.4.1. Durée et portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet depuis sa phase de démarrage, constituera une évaluation des résultats obtenus et de leur pérennité. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir d'août 2021 jusqu'à la fin du projet. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations, y compris le document de projet. L'évaluation prendra également en compte l'évolution du contexte du pays et des régions ciblées (politique, social, économique, sécuritaire).

L'évaluation devra analyser comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

3.4.2. Couverture géographique

L'évaluation finale concerne l'ensemble du projet dont les activités ont été mises en œuvre au niveau de la région Rabat-Salé-Kénitra et au niveau national à travers une revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes ainsi que des visites de terrain.

3.5. Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, le prestataire aura à examiner les questions se rattachant aux critères d'évaluation suivants : pertinence stratégique et validité de la conception, cohérence, efficacité, efficience, orientation vers l'impact et durabilité, ainsi qu'un critère transversal lié au tripartisme et dialogue social, aux standards internationaux du travail et à la transition juste à l'environnement. Les questions ci-après sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

L'évaluateur/évaluatrice, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référeront, de manière centrale mais pas exclusive, aux indicateurs de résultat du document de projet et du plan de suivi-évaluation développé en 2022.

Les résultats de l'évaluation à mi-parcours du projet, finalisée en octobre 2023, seront également pris en compte.

Pertinence et alignement stratégique et validité du projet

1. Les objectifs et les stratégies du projet sont-ils conformes aux politiques et aux programmes constitutifs de l'OIT (plans nationaux de développement et PPTD) et aux besoins des autres partenaires clés nationaux et des pays, en particulier des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) ?
2. Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme et budget de l'OIT et aux priorités de développement au Maroc, aux fonds de développement durable des Nations Unies et aux ODD ?
3. Dans quelle mesure le projet s'appuie-t-il sur l'expérience antérieure de l'OIT, des institutions des Nations Unies et du donateur, ainsi que sur l'expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales ? Le projet est-il pertinent pour les politiques et les priorités nationales ?
4. Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec les autres instruments et projet de l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition juste » au Maroc (programme de la GIZ, developPPP for jobs, KfW-IFE Facility et sequa PartnerAfrika projects) et avec la composante ProAgro Ethiopie ?
5. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis par les bénéficiaires ?

Cohérence

6. Dans quelle mesure la conception intégrée du projet (objectifs, résultats, outputs et activités) et sa théorie du changement sous-jacente sont-elles logiques et cohérentes ? La stratégie, les objectifs et les hypothèses du projet permettent-ils d'atteindre les résultats prévus ?
7. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace en termes de cohérence et de complémentarité entre les différentes composantes du projet ?
8. Le projet a-t-il atteint les objectifs globaux ? Dans quelle mesure les activités de chaque composante ont-elles été conçues pour se compléter et se renforcer mutuellement ?
9. Dans quelle mesure est-ce que le projet a contribué aux domaines d'intervention spécifiques et aux objectifs de l'Initiative spéciale « travail décent pour une transition juste » ?
10. Dans quelle mesure les stratégies de conception et de mise en œuvre du programme se sont-elles alignées sur les initiatives plus larges de l'OIT en matière de promotion du travail décent et de

l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition Juste » (SI) ? Le programme a-t-il tiré efficacement parti des outils et des ressources existants de l'OIT et de la SI et a-t-il contribué à faire progresser la base de connaissances de l'OIT et de la SI sur la promotion du travail décent et des possibilités d'emploi dans le secteur agroalimentaire, en tenant compte du bien-être des travailleurs et du développement économique et social ?

11. Les dispositions prévues en matière de suivi et d'évaluation étaient-elles adéquates ? Est-ce qu'elles ont permis de mesurer les contributions du projet aux KPI de la SI ?
12. Quelles leçons peut-on tirer pour la conception du projet de la phase II ou d'autres projets dans un domaine similaire spécifiquement sur la création de plus d'emplois et de meilleurs emplois au Maroc et au-delà ?
13. Quels liens sont établis jusqu'à présent avec d'autres activités des Nations Unies ou d'organisations internationales d'aide au développement non onusiennes et plus spécifiquement avec les projets liés à la SI au niveau local et/ou des partenaires gouvernementaux ?

Performance et efficacité du projet

14. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints à sa fin ?
15. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?
16. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?
17. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?
18. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés pendant sa mise en œuvre ? Comment le projet y a fait face ?
19. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureaux du pays, DWCT, le siège du BIT, autres acteurs pertinents ?
20. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ? Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place ? Les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?
21. Quel a été le niveau de partenariats établis (synergie entre le projet et les autres projets du BIT et de la SI ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales y inclus le projet ProAgro Ethiopie) ?
22. Capacité d'évaluation et de suivi : des indicateurs sont-ils en place ? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?

Efficiences des ressources utilisées

23. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?
24. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

25. Quels sont les impacts potentiels du projet, attendus ou imprévus, dont les prémisses de réalisation peuvent être constatées ?

Orientations sur l'impact et la durabilité du projet

26. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet ont été bien considérées dans la mise en œuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thématiques du projet ?

27. Les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

Thèmes transversaux

28. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?
29. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
30. Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1. Méthodologie d'évaluation

La méthodologie de l'évaluation finale indépendante combinera, si pertinent, des approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en concertation et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

Le prestataire élaborera une méthodologie intégrée de l'évaluation, comprenant les approches et les outils de collecte des données à même de répondre aux questions de l'évaluation. L'approche méthodologique proposée par l'évaluatrice fera partie du rapport de démarrage et sera validée par le gestionnaire de l'évaluation avant sa mise en application.

Ci-après les principales recommandations :

- Étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet : notamment documents de projet, lettre d'accord entre le partenaire financier et entre le BIT, comptes rendus des principales réunions (COPIL, Comité Technique), ateliers et études réalisées, rapports d'activités, évaluation à mi-parcours, plans de travail, etc. ;
- Réalisation de contacts, d'entretiens et focus-groupe avec les principales parties prenantes du projet partenaires du projet aussi bien relevant du BIT, du donateur, du gouvernement marocain, des partenaires sociaux et des autres institutions impliqués dans la mise en œuvre du projet et les bénéficiaires directs et indirect compris les bénéficiaires finaux ;
- Analyse des données, atelier de restitution et élaboration des rapports provisoire et final. Une fois les données analysées, un atelier virtuel ou en présentiel avec les parties prenantes (y compris le bailleur et le BIT) sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur. A la fin du processus de collecte des données, et après l'atelier de restitution, l'évaluateur élaborera le projet de rapport final. Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements

nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation.

Les méthodes devront être choisies pour leur rigueur et leur capacité à produire des évidences empiriques pour répondre aux critères d'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et rencontrer les objectifs de l'évaluation.

Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur/trice va comparer et faire des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement. Les indicateurs 1a et 1b du plan de suivi-évaluation du projet seront également informés.

L'évaluateur/trice s'assurera que les opinions et les perceptions des différents groupes cibles soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les outils de collecte des données de l'évaluation.

4.2. Conduite et gestion de l'évaluation

4.2.1. Expertise requise

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté un(e) Consultant(e) Evalueur/Evaluatrice ayant le profil suivant :

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes ;
- Expérience professionnelle de gestion de missions d'évaluation d'au moins 7 ans, particulièrement dans l'évaluation de projets de développement, notamment concernant le renforcement institutionnel. Une expérience de gestion de missions d'évaluation dans le cadre des Nations Unies est un atout ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur des thématiques des projets tels que l'insertion professionnelle, l'entrepreneuriat, l'anticipation des besoins en compétences, la transition verte, au niveau du Maroc ou pays similaires serait un atout ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- Excellente maîtrise du français, maîtrise de l'anglais est un atout ;
- Maîtrise orale directe du darija ou à travers un interprète pour mener à bien les entretiens avec les participants locaux ;
- Ne pas avoir de conflits d'intérêts avec le BIT ou le projet ProAgro ;
- Le consultant peut être résident au Maroc ou pas.

4.2.2. Gestion de l'évaluation

L'évaluateur/trice adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation. Il discutera avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. Le gestionnaire de l'évaluation sera supervisé par le Regional Monitoring & Evaluation Specialist du BIT qui donnera un appui technique dans le processus d'évaluation.

Le projet donnera l'appui administratif comprenant l'envoi des principaux documents et toute information dont l'évaluateur/trice aura besoin pour mener à bien sa mission et faciliter les contacts avec les différents partenaires.

Les rencontres avec les autorités et partenaires marocains peuvent se faire en Espagne (Madrid, Huelva) et au Maroc (Casablanca, Rabat et/ou Tanger) ou bien à distance. Les rencontres avec les partenaires internationaux et collègues du BIT basés en dehors du Maroc peuvent se faire à distance. Des visites seront organisées dans les régions pilotes du projet en fonction du programme qui aura été établi par le projet pour rencontrer les personnes impliquées dans l'organisation opérationnelle des activités et des bénéficiaires finales du projet. L'atelier multi- partenaires de restitution se fera à distance.

L'organisation logistique est de la responsabilité de l'évaluateur/trice, avec le soutien du bureau pays du BIT. L'offre financière des candidat(e)s doit inclure uniquement le taux journalier (en USD) proposés par le ou la candidate. Le BIT Maroc prenant en charge les frais de voyage et versant un DSA journalier pour couvrir les frais de séjours.

Le paiement se fait à la livraison des livrables prévus dans ces Termes de référence et à la satisfaction du BIT. Le BIT ne pourra prendre aucun frais en charge en supplément de ceux prévus dans le contrat initial.

5. Principaux livrables attendus de l'évaluation

Les livrables suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par l'évaluateur/trice :

- Rapport de démarrage qui devra être validé par le gestionnaire d'évaluation avant de commencer le travail de collecte des données. Le rapport comprendra notamment l'approche méthodologique de l'évaluation, les outils de collecte des données, la matrice de l'évaluation, ainsi que son calendrier détaillé. Le rapport de démarrage doit être conforme à la directive du BIT en Annexe ;
- Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages hors annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous :
 - i) Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - ii) Acronymes
 - iii) Résumé exécutif
 - iv) Description du projet
 - v) But, champ et clients de l'évaluation ;
 - vi) Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - vii) Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - viii) Conclusions ;
 - ix) Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes) ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
 - x) Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - xi) Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats pour chaque projet par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bonnes pratiques par

rapport aux format BIT/EVAL ; etc.) ;

- Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.
- Un rapport final de l'évaluation, et le résumé exécutif dans le format BIT/EVAL selon la même structure proposée ci-dessus.

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigées en français.

6. Calendrier de l'évaluation finale

Les activités sous la responsabilité de l'évaluateur/rice sont reprises dans le tableau ci-dessous et sont estimées à 26 jours de prestation.

Activité	Délais	Nombre de jours de prestation	Date
Briefing avec l'évaluateur/rice sélectionné(e) ; Note méthodologique	1 semaine après la signature du contrat	1 jour	
Revue documentaire ; Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire ; Rapport de démarrage	2 semaines après la signature du contrat	3 jours	
Consultations avec l'équipe de gestion du projet ; Consultations avec le donateur, le coordinateur du projet, les partenaires, les partenaires sociaux et autres institutions pertinentes	3 semaines après la signature du contrat	5 jours	
Visites terrain (Rencontres avec des bénéficiaires et partenaires régionaux)	4 semaines après la signature du contrat	8 jours	
Atelier de restitution des résultats préliminaires (à distance)	5 semaines après la signature du contrat	1 jour	
Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et de la collecte des données	6 semaines après la signature du contrat	5 jours	
Consolidation des commentaires des parties prenantes par le gestionnaire (y compris commentaires écrits après l'atelier) ;	8 semaines après la signature du contrat	-	
Version finale du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	10 semaines après la signature du contrat	3 jours	
Total		26 jours	

NOTE : Des informations sur le mode et le délai de soumission seront intégrées dans une note administrative lors de la publication des Termes de référence.

7. Soumission des candidatures

Les candidat(e)s intéressé(e)s devront fournir les informations suivantes :

1. Une copie du curriculum vitæ du/ de la candidat(e) incluant :
 - Description des compétences, les qualifications et l'expérience du/ de la candidat(e) tout en montrant comment celles-ci répondent au mieux aux qualifications requises pour cette position et décrites dans les TdRs ;
 - Une liste des évaluations réalisées antérieurement de préférence en relation avec le contexte et la thématique du présent appel, indiquant clairement le rôle joué par le/ la consultant(e) ;
 - Au moins deux références récentes disponibles y compris courriel et téléphone ;
2. Une déclaration du/ de la candidat(e) attestant sa disponibilité à conduire cette évaluation au Maroc ;
3. Une déclaration attestant que le/ la candidat(e) n'a pas été impliqué(e) dans la conception et la mise en œuvre du projet en question ou n'a pas une relation personnelle privilégiée avec les fonctionnaires de l'OIT travaillant directement sur ledit projet au Maroc ;
4. Une déclaration qui précise que l'évaluation sera conforme aux normes de l'OIT et du SNU ;
5. Une offre financière devra indiquer le tarif journalier de honoraires (l'offre financière doit être exprimée en USD) ;
6. Les copies en français de deux rapports dans lesquels le ou la candidate a été chef d'équipe / ou membre d'équipe au cours des cinq dernières années.

Les candidatures des femmes et des experts nationaux sont fortement encouragées.

REMARQUE : Les candidatures soumises sans l'offre financière ne seront pas prises en considération pour l'évaluation.

La date limite de soumission des candidatures pour cette évaluation est le 25 juin 2025 à 23h59 (heure du Maroc).

Les candidat(e)s doivent envoyer leur déclaration d'intérêt par courriel à Aurélie Klein (klein@ilo.org) et Ahmid Idrissi (idrissi@ilo.org), avec pour objet « Évaluation finale indépendante du projet ProAgroMaroc ».

Annexe I : Structure du rapport

Le rapport sera organisé suivant la structure ci-après :

Page de couverture avec des données sur le projet (titre du projet, numéro du projet, donateur, dates de début et de fin du projet, budget, secteur technique concerné, unité de gestion de l'OIT, couverture géographique) ; et des données sur l'évaluation (type d'évaluation : indépendante, unité de gestion de l'OIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom(s) de(s) évaluateur(s), date de la soumission du rapport d'évaluation).

1. Résumé analytique
2. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention
3. But, portée et destinataires de l'évaluation
4. Méthodologie et limitations
5. Revue/analyse de la mise en œuvre du projet
6. Présentation précises de faits pour chaque critère d'évaluation
7. Conclusions
8. Recommandations (en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées, priorité et ressources nécessaires)
9. Leçons apprises et bonnes pratiques
10. Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées, le calendrier de l'évaluation, les leçons apprises).
11. Annexe : Cadre logique qui analyse et compare les résultats obtenus.

Annexe II : Documents pertinents de l'OIT

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
2. Checklist No. 3 Writing the inception report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
3. Checklist 5 Preparing the evaluation report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
5. Template for lessons learned and Emerging Good Practices
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
6. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
7. Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
8. Template for evaluation title page
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm
9. Template for evaluation summary: <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

Annexe 2. Documentation utilisée

Organisation Internationale du Travail (OIT), s.d. Document de projet de coopération pour le développement - *ProAgroMaroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc*.

Organisation Internationale du Travail (OIT), Juin 2021. *Rapport de démarrage*, ProAgro : Promotion du travail décent dans l'agro-industrie au Maroc. MAR/20/50/DEU

DEVLEARN, 2021. *Évaluation de l'évaluabilité*.

Organisation Internationale du Travail (OIT), 2023. Évaluation à mi-parcours du ProAgro Ethiopie et Maroc.

Organisation Internationale du Travail (OIT), *Rapport d'avancement du ProAgro* - Promotion du travail décent dans l'agro-industrie (Maroc), Code du projet (MAR/20/50/DEU), 1^{er} août 2020 - 31 décembre 2020.

Organisation Internationale du Travail (OIT), *Rapport d'avancement du ProAgro* - Promotion du travail décent dans l'agro-industrie (Maroc), Code du projet (MAR/20/50/DEU), 1^{er} janvier 2021 - 31 décembre 2021.

Organisation Internationale du Travail (OIT), *Rapport d'avancement du ProAgro* - Promotion du travail décent dans l'agro-industrie (Maroc), Code du projet (MAR/20/50/DEU), 1^{er} janvier 2022 - 31 décembre 2022.

Organisation Internationale du Travail (OIT), *Rapport d'avancement du ProAgro* - Promotion du travail décent dans l'agro-industrie (Maroc), Code du projet (MAR/20/50/DEU), 1^{er} janvier 2023 - 31 décembre 2023.

Organisation Internationale du Travail (OIT), *Rapport d'avancement du ProAgro* - Promotion du travail décent dans l'agro-industrie (Maroc), Code du projet (MAR/20/50/DEU), 1^{er} janvier 2024 - 31 décembre 2024.

Organisation Internationale du Travail (OIT), septembre 2021. *Rapport final. Intelligence stratégique sectorielle et système d'anticipation des besoins en compétences*.

Organisation Internationale du Travail (OIT), Janvier 2022. *Analyse du potentiel de création d'emplois dans les filières bio et agro-écologique pour une relance verte dans la région de Rabat-Salé-Kenitra*.

Organisation Internationale du Travail (OIT), juin 2021. *Analyse du système de marché de trois sous-secteurs agro-industriels dans la région de Rabat-Salé-Kenitra au Maroc. Résultats de recherche et recommandations pour les sous-secteurs des fruits rouges, produits maraîchers et produits laitiers*.

Organisation Internationale du Travail (OIT), janvier 2022. *Cartographie et évaluation des fournisseurs de services d'appui aux entreprises dans la région de Rabat- Salé-Kénitra*.

Organisation Internationale du Travail (OIT), décembre 2020. *Rapport de sélection de sous-secteurs agro-industriels pour le projet ProAgro Maroc*. Résultats de recherche et recommandations.

Organisation Internationale du Travail (OIT), janvier 2022. *Évaluation du potentiel de développement coopératif dans les sous-secteurs des fruits rouges, maraîchages et produits laitiers*.

Organisation Internationale du Travail (OIT), 27 février 2023. *Mission de collecte de données auprès des bénéficiaires du projet ProAgro*. Rapport d'enquête réalisé par : ABI Consulting.

Organisation Internationale du Travail (OIT), 20 février 2023. *Mission de collecte de données auprès des bénéficiaires du projet ProAgro*. Rapport d'enquête réalisé par : ABI Consulting.

Organisation Internationale du Travail (OIT), 25 février 2023. *Mission de collecte de données auprès des bénéficiaires du projet ProAgro*. Rapport d'enquête réalisé par : ABI Consulting.

Organisation Internationale du Travail (OIT) & Haut-Commissariat au Plan (HCP), s.d. *Diagnostic National sur les Emplois de l'économie verte au Maroc*.

Partnership for Action on Green Economy. S.d. *Rapport de cadrage de la politique d'économie verte et inclusive au Maroc*. Synthèse.

Organisation Internationale du Travail (OIT) & FENAGRI, juin 2025. *Pérennisation des acquis du ProAgro dans le domaine de l'anticipation et du développement des compétences pour une agro-industrie durable et verte*.

Annexe 3. Liste des personnes consultées

Nom, prénom, qualité		Organisation / Titre	Mode de consultation	Date
1	Abbidat, Loubna Directrice	Coopérative Fawakih Tiddas, Tiddas, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 10.45 – 11-30
2	Aarab, Badia Ingénieur Agronome	Fédération Nationale du Secteur Agricole (FNSA), Rabat, Maroc	Distantiel	Jeudi 6.11.2025 13.00 – 14.00
3	Alma, Tarik Cadre	Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), Casablanca, Maroc	Distantiel	Mercredi 29.10.2025 10.00 – 11.00
4	Amjoun, Atika	Coopérative Achal N'illy, Ait Akki, Boutoual, Oulmès, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 15.00 – 16.00
5	Al Atouani, Karima Directrice	Coopérative Haddrrone Lilacha, Tiddas, Maroc		Mardi 4.11.2025 10.45 – 11-30
6	Atwani, Rachid Responsable Économie Sociale et Solidaire,	Fondation OCP Direction Innovation Sociale, Casablanca, Maroc	Distantiel	Vendredi 24.10.2025 15.00 – 16.00
7	Baladi, Hamid Responsable de COPAG Académie	Coopérative Agricole Marocaine (COPAG), Taroudant, Maroc	Distantiel	Vendredi 31.10.2025 10.00 – 11.00
8	Bennouna, Kamal Conseiller	Confédération marocaine de l'Agriculture et du Développement rural (FARIS), Rabat, Maroc	Distantiel	Mercredi 5.11.2025 11.00 – 12.00
9	Benryane, Ali Coordinateur projet PAGE	Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI), Casablanca, Maroc	Distantiel	Mardi 28.10.2025 14.00 – 15.00
10	Beqqali Himdi, Ihssane Directrice de l'évaluation des risques et des affaires juridiques par intérim	Office Nationale de la Sécurité Sanitaire des denrées Alimentaires (ONSSA), Rabat, Maroc	Présentiel	Mardi 28.10.2025 11.30 – 12.30
11	Berahmani Adnane Cadre à la DPAD	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, Rabat, Maroc	Distantiel	Mardi 7.10.2025 19.30 – 20.30
12	Bouamama, Boubker Chef du CREJA	Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA), Rabat, Maroc	Distantiel	Mercredi 5.11.2025 09 – 10.00
13	Boubia, Hind Directrice centrale par intérim partenariat, communication et coopération	Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), Casablanca, Maroc	Distantiel	Jeudi 23.10.2025 15.00 – 16.00
14	Bougrine, Hicham Directeur CDC Agroindustrie	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), Casablanca, Maroc	Distantiel	Mercredi 22.10.2025 19.30 – 20.30

15	Cols, Gilles Conseiller technique principal	ProAgro Maroc Organisation Internationale du Travail (ILO), Rabat, Maroc	Distantiel	Jeudi 23.10.2025 9.30 – 11.00
16	Delaporte, Isaure Economist, RESEARCH	Organisation Internationale du Travail (ILO), Genève, Suisse	Distantiel	Mercredi 22.10.2025 13.00 – 14.00
17	Elamrani, Ahmed Coordinateur Master Sciences Agro-Alimentaires	Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc	Distantiel	Mardi 28.10.2025 10.00 – 15.00
18	El Asri, Wafae Secrétaire générale	Ministre de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences, Rabat, Maroc	Présentiel	Mercredi 26.11.2025 10.00 – 11.00
19	El Hamdouchi, Samira Directrice de la coopérative	Coopérative Aromazane, Tiddas, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 10.45 – 11.30
20	El Kastali, Omayama	Coopérative Wasma, Tiddas, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 10.45 – 11.30
21	El Madani, Hayat Directrice de la coopérative	Coopérative Rim, Tiddas, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 10.45 – 11.30
22	Faris, Asmae Directrice RSE	Entreprise des eaux minérales d'Oulmès, Khémisset, Maroc	Distantiel	Mercredi 5.11.2025 15.00 – 16.00
23	Felloun, Hamid Directeur	Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI), Casablanca, Maroc	Distantiel	Jeudi 9.10.2025 15.00 – 16.00
24	Hamzaoui, Halim Director CO-Algiers	Organisation Internationale du Travail (ILO), Alger, Algérie	Distantiel	Mercredi 29.10.2025 11.00 – 12.00
25	Harti, Fatiha Présidente de la coopérative	Coopérative Aroma Razane, Khémisset, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 10.00 – 11.00
26	Idamine, Malika Formatrice GetAhead, MyCOOP et GERME	Office National du Conseil Agricole (ONCA), Rabat, Maroc	Distantiel	Vendredi 31.10.2025 16.00 – 17.00
27	Imechd, Othmane Directeur de la coopérative	Coopérative Aghbalou, Maroc	Distantiel	Vendredi 14.11.2025 10.00 – 11.00
28	Klein, Aurélie Conseillère	ProAgro Maroc Organisation Internationale du Travail (ILO), Genève, Suisse	Distantiel	Jeudi 30.10.2025 14.00 – 15.00
29	Klein, Jean-François Senior administrator	Organisation Internationale du Travail (ILO), Genève, Suisse	Distantiel	Mercredi 8.10.2025 13.00 – 14.00
30	Lambrabet, Chef de service	Ministre de l'Inclusion économique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences, Rabat, Maroc	Distantiel	Mercredi 29.10.2025 09.00 – 10.00
31	Idrissi, Ahmid Consultant chargé du suivi-évaluation	ProAgro Maroc Organisation Internationale du Travail (ILO), Rabat, Maroc	Distantiel	~~Mercredi~~ ~~5.11.2025~~ ~~10.00 – 11.00~~

32	Mghalazi, Chaymae Directrice de la coopérative	Coopérative Fawakih Tiddas, Tiddas, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 15.00 – 16.00
33	Makaoui, Fatima	Coopérative Achal N’illy, Ait Akki, Boutoual, Oulmès, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 15.00 – 16.00
34	Makhfioui, Malika Directrice de la coopérative	Coopérative Achal N’illy, Ait Akl, Oulmès, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 15.00 – 16.00
35	Manouz, Ghizlaine	Coopérative Atlasl, Tarmilat, Maroc	Présentiel	Mardi 4.11.2025 15.00 – 16.00
36	Salamat, Ismail	Coopérative Agricole Marocaine (COPAG), Taroudant, Maroc	Distantiel	Vendredi 31.10. 2025 10.00 – 11.00
37	Schmid, Laura Specialist, Skills and Employability	Skills and Employability Branch Organisation Internationale du Travail (ILO), Genève, Suisse	Distantiel	Mercredi 29.10.2025 14.00 – 15.00
38	Segatti, Aurelia CTA, and ILO focal point in Morocco	Small and Medium Enterprises Unit (SME)Organisation Internationale du Travail (ILO), Genève, Suisse	Distantiel	Vendredi 24.10.2025 11.00 – 11.30
39	Sievers, Mertens Value Chain Development and Entrepreneurship coordinator	Organisation Internationale du Travail (ILO), Genève, Suisse	Distantiel	Mardi 7.10.2025 14.00 – 15.00
40	Stadler, Sarah Referentin / Senior Policy Officer	BMZ (Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement), Bonn, Allemagne	Distantiel	Mardi 25.11.2025 09.00 – 10.00
42	Tchami, Guy Cooperative policy and research specialist	Coopératives Unit (COOP), Organisation Internationale du Travail (ILO), Genève, Suisse	Distantiel	Vendredi 24.10.2025 10.00 – 11.00
43	Ziroili, Mustapha National Expert in Employment and Vocational Training	ProAgro Maroc Organisation Internationale du Travail (ILO), Rabat, Maroc	Distantiel	Mercredi 22.10.2025 9.00 – 10.00
44	Wilde, Sebastian Chef de la Coopération au Développement	Ambassade de la République Fédérale d’Allemagne, Rabat, Maroc	Distantiel	Vendredi 17.10.2025 10.00 – 11.00

Annexe 4. Chronogramme de l'évaluation

Phases / Activités	Sept.	Octobre					Novembre				Décembre			
Premier jour de la semaine	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	
Phase préparatoire de la mission d'évaluation – Phase I														
Réunion de démarrage avec l'équipe de gestion du projet	30													
Organisation de la documentation disponible relative au projet														
Revue documentaire préliminaire de la documentation du projet fournie par l'équipe de gestion du projet														
Entretiens pilotes (exploratoires) avec des personnes clé		7., 8., 9 et 17/10												
Conception des outils de collecte et d'analyse des données pour l'évaluation finale du projet ProAgro Maroc														
Soumission du rapport de démarrage de la mission d'évaluation finale du projet ProAgro Maroc		10												
Intégration des commentaires de l'équipe de gestion de la mission d'évaluation						7								
Livable de la phase I : Rapport de démarrage de la mission d'évaluation finale du projet ProAgro Maroc														
Date de livraison : 7 novembre 2025														
Phase des consultations et de collecte des données sur le terrain – Phase II														
Revue documentaire structurée des données fournies par l'équipe du projet ProAgro Maroc														
Consultations avec les parties prenantes et autres informateurs clé du projet														
Missions de collecte de données sur le terrain et visites de sites du projet						4-5								
Réunion de restitution des résultats avec Mme La Secrétaire générale du MIEPEC									25					
Livable de la phase II : Aide-mémoire présentant les constats et recommandations préliminaires de la mission d'évaluation (PPT)														
Date de présentation : 25 novembre 2025														
Phase de préparation du rapport d'évaluation finale du projet – Phase III														
Traitement et triangulation des données documentaires et des consultations avec les parties prenantes														
Préparation et proposition du rapport provisoire de l'évaluation finale du projet ProAgro Maroc									28					
Atelier de restitution des résultats aux parties prenantes du projet ProAgro Maroc														
Révision du rapport provisoire de l'évaluation en intégrant les commentaires des parties prenantes du projet														
Soumission et validation du rapport de l'évaluation finale du projet (version finale)												15		
Livable de la phase III : Rapport de l'évaluation finale du projet ProAgro Maroc														
Date prévisible de livraison : 15 décembre 2025														

Annexe 5. Tableau des résultats par indicateurs planifiés

Output 1.1	Les acteurs institutionnels régionaux ont une meilleure capacité d'appuyer et de promouvoir l'investissement et la création d'emplois décents au niveau du secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre de nouvelles recommandations sur la promotion de l'emploi et de l'investissement intégrées par les institutions responsables sur les investissements directs étrangers (IDE)	28/02/2024	NA	5	0	0%	En accord avec le bailleur et le COPIL, les activités liées à cet indicateur ont été abandonnées.
		2023	28/02/2023	NA	2	0	0%	
		2024	28/02/2024	NA	5	0	0%	
		Un document annexe de révision et d'adaptation du PRE en lien avec le secteur agro-industriel est disponible	31/12/2022	NA	1	0	0%	
		2022	31/12/2022	NA	1	0		
		Nombre de services d'appui aux investisseurs améliorés suite aux formations dispensées au CRI et/ou à d'autres institutions responsables des IDE	28/02/2024	NA	2	0	0%	
		2023	28/02/2023	NA	1	0	0%	
		2024	28/02/2024	NA	2	0	0%	
		Nombre personnes formées issues des institutions partenaires du projet (dont au moins 30% des femmes)	28/02/2025	0	100	252	252%	Achevé
		2022	28/02/2022	NA	40	74	185%	Achevé
Output 1.2	Un système d'information sur le marché de travail et/ou sur l'investissement est élaboré pour le secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre d'indicateurs ou de mesures définis pour l'amélioration de l'observation du marché de travail et de l'anticipation des compétences au niveau local/sectoriel	30/09/2022	NA	10	54	540%	Achevé
		2022	30/09/2022	NA	10	54	540%	Achevé
		Une plateforme digitale de suivi des compétence des emplois verts et de l'économie verte est développée	31/12/2024	NA	1	1	100%	Achevé
		2024	31/12/2024	NA	1	1	100%	Achevé
		Nombre d'entreprises, chercheurs d'emploi, d'investisseurs et d'autres utilisateurs ayant bénéficié d'au moins un services de la plateformes digitale	31/12/2025	NA	200	NA	NA	Pas encore évalué
		2025	31/12/2025	NA	200	NA	NA	Pas encore évalué
Output 1.3	Le dialogues social et la négociation collective sont renforcés afin de promouvoir le travail décent et des relations industrielles durables au niveau sectoriel	Nombre de réunions organisées entre des entreprises et leurs employés pour l'établissement de conventions au niveau local et sectoriel au sujet d'amélioration de conditions de travail, de rémunération et de productivité	28/02/2024	0	10	10	100%	Achevé
		2022	28/02/2022	NA	2	0	0%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	6	10	167%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	10	10	100%	Achevé
		Nombre de personnes formés (dont au moins 30% des femmes) sur les bonnes pratiques de négociation collective (inspecteurs, unions, employés, employeurs, associations professionnelles, etc.)	28/02/2024	0	100	135	135%	Achevé
		2022	28/02/2022	NA	20	0	0%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	60	124	207%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	135	135%	Achevé
		Nombre d'entreprises du secteur agro-industriel accompagnées sur la négociation collective et les relations industrielles	28/02/2024	0	30	14	47%	En retard
		2023	28/02/2023	NA	15	2	13%	En retard
Immediate Objective 2	Les chaînes de valeur agroalimentaires de la région de RSK sont plus compétitives et ont renforcé leur potentiel de création d'emplois	Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont trouvé un emploi au niveau du secteur agro-industriel	28/02/2025	0	700	618	88%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	350	301	86%	En bonne voie
		2024	28/02/2024	NA	700	340	49%	En retard
		2025	28/02/2025	NA	700	618	88%	En bonne voie
		Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont amélioré leur revenus	28/02/2025	0	500	279	56%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	250	42	17%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	500	179	36%	En retard
		2025	28/02/2025	NA	500	279	56%	En bonne voie
		2025	31/12/2025	NA	500	NA	NA	Pas encore évalué
		Amélioration de la perception des entreprises sur la compétitivité (productivité, coût de production, rentabilité)	28/02/2024	NA	60%	64%	107%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	60%	58%	97%	En bonne voie
		2024	28/02/2024	NA	60%	70%	117%	Achevé

Output 2.1	De nouveaux modèles d'affaires permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail ont été testés au niveau des trois sous-secteurs agro-industriel	Analyses des systèmes de marché disponibles	31/10/2021	NA	3	3	100%	Achevé
		2021	31/10/2021	NA	3	3	100%	Achevé
		Nombre de nouveaux modèles d'affaires testés permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail	28/02/2024	0	6	0	0%	En retard
		2023	28/02/2023	NA	2	0	0%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	6	0	0%	En retard
Output 2.2	Les plans d'actions de développement des chaînes de valeurs sélectionnées sont opérationnels	Plans d'action de développement des chaînes de valeurs disponibles	31/03/2022	0	3	3	100%	Achevé
		2022	31/03/2022	NA	3	3	100%	Achevé
		% d'activités clés des plans d'action élaborés ayant été mise en œuvre	28/02/2024	0%	50%	45%	90%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	20%	45%	225%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50%	45%	90%	En bonne voie
Output 2.3	Les capacités des institutions privées et publiques sont renforcées pour l'amélioration de l'environnement des affaires au niveau du secteur agro-industriel	Une feuille de route disponible et initiée	21/12/2022	0	1	1	100%	Achevé
		2022	21/12/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		Nombre de nouvelles mesures d'amélioration de la performance économique des entreprises ayant été mise en œuvre suite au renforcement des capacités délivré	28/02/2025	0	50	238	476%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	20	61	305%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50	173	346%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	50	238	476%	Achevé
Output 2.4	The capacities of public and private institutions are strengthened to improve the competitiveness of the agribusiness sector through the green transition	Nombre de personnes formées sur des thèmes en lien avec l'économie verte et les emplois verts (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	700	554	79%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	200	554	277%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	700	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'entreprises formées et/ou accompagnées sur la transition verte	31/12/2025	0	15	15	100%	Achevé
		2024	28/02/2025	NA	5	15	300%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	15	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'institution de formation professionnelle et/ou technique accompagnées dans le verdissement de leurs programmes de formation	31/12/2025	0	3	1	33%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	1	1	100%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	3	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre de personnes ayant confirmé avoir amélioré leurs compétence vertes	31/12/2025	0	500	338	68%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	150	338	225%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	500	NA	NA	Pas encore évalué

Immediate Objective 3	L'anticipation des besoins en compétences, la coordination et les dispositions relatives à la formation professionnelle sont améliorées dans le secteur de l'agroalimentaire	Nombre de personnes (dont 30% des femmes) qui ont participé ou en cours de participation à un programme de formation professionnelle et d'enseignement supérieur ainsi qu'à des mesures de qualification professionnelle	28/02/2025	0	500	2815	563%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	250	2415	966%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	500	2779	556%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	500	2815	563%	Achevé
		Nombre de personnes formées qui ont trouvé un travail	28/02/2025	0	300	300	100%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	100	48	48%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	300	265	88%	En bonne voie
		2025	28/02/2025	NA	300	300	100%	Achevé
		Satisfaction des personnes formées par rapport à la qualité de la formation reçue	28/02/2024	0%	80%	90%	113%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	80%	87%	109%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	80%	90%	113%	Achevé
								Achevé
Output 3.1	Une stratégie sectorielle de compétences est élaborée dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) avec focus sur les besoins futurs en compétences au niveau régional	Une expertise institutionnelle formée (formation-action) sur l'élaboration d'une stratégie d'anticipation des compétences	30/06/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		2022	30/06/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		Une stratégie d'anticipation des compétences dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) est disponible	30/09/2022	NA	2	2	100%	Achevé
		2022	30/09/2022	NA	2	2	100%	Achevé
		Au moins un format d'échange annuel autour de la thématique d'anticipation des compétences est organisé	31/12/2025	0	3	2	67%	En bonne voie
		2021	31/12/2021	NA	1	0	0%	En retard
		2022	31/12/2022	NA	2	1	50%	En retard
		2023	31/12/2023	NA	3	2	67%	En retard
		2024	31/12/2024	NA	3	2	67%	En retard
		2025	31/12/2025	NA	3	NA	NA	Pas encore évalué
Output 3.2	Les capacités des NEETS et d'autres groupes vulnérables sont renforcées pour répondre aux demandes des entreprises	Au moins trois actions issues de la stratégie d'anticipation des compétences sont mises en œuvre	28/02/2023	0	3	5	167%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	3	5	167%	Achevé
		Nombre de programmes d'enseignement et de formation professionnelle avec une meilleure qualité et pertinence pour le marché d'emploi	28/02/2023	TBD	1	1	100%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	1	1	100%	Achevé
Immediate Objective 4	L'entrepreneuriat et les capacités de développement des TPME dans le secteur agro-industriel sont renforcés.	Nombre d'emplois verts créés (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	250	1	0%	En retard
		2024	28/02/2025	NA	50	1	2%	En retard
		2025	31/12/2025	NA	250	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'emploi existants verdis (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	650	630	97%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	150	630	420%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	650	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre des TPME ayant amélioré au moins un des critères de performance économique suivants : i) Augmentation du chiffre d'affaires ; ii) Accès à des nouveaux marchés ; iii) Augmentation de la rentabilité ; vi) Adaptation des produits et/ou des services existants ; v) Développement de nouveaux produits et/services	28/02/2025	0	100	433	433%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	57	114%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	281	281%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	433	433%	Achevé
		Nombre de TPME créées et/ou accompagnées	28/02/2025	0	100	432	432%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	71	142%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	266	266%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	432	432%	Achevé

Output 4.1	Les capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur agroalimentaire sont renforcées	Nombre d'entrepreneurs ayant amélioré leurs compétences d'affaires (dont au moins 30% des femmes)	28/02/2025	0	120	1363	1136%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	60	258	430%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	120	744	620%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	120	1363	1136%	Achevé
		Nombre de nouvelles mesures de gestion d'entreprise mises en œuvre par des entrepreneurs formés et/ou accompagnés	28/02/2025	0	50	1324	2648%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	20	204	1020%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50	1004	2008%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	50	1324	2648%	Achevé
Output 4.2	L'activité des bénéficiaires dans le secteur agro-industriel est formalisée	Nombre de personnes formées et accompagnées (au moins 30% de femmes)	28/02/2025	0	100	3403	3403%	Achevé
		2022	28/02/2022	NA	10	1287	12870%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	2315	4630%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	2823	2823%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	3403	3403%	Achevé
		Nombre de TPME formalisées (organisées selon un statut juridique approprié)	28/02/2025	0	80	94	118%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	40	17	43%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	80	73	91%	En bonne voie
		2025	28/02/2025	NA	80	94	118%	Achevé
		% de TPME formalisées qui sont viables et actives après un an de création	31/12/2025	0%	70%	NA	NA	Pas encore évalué
		2025	31/12/2025	NA	70%	NA	NA	Pas encore évalué

Output 1.1	Les acteurs institutionnels régionaux ont une meilleure capacité d'appuyer et de promouvoir l'investissement et la création d'emplois décents au niveau du secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre de nouvelles recommandations sur la promotion de l'emploi et de l'investissement intégrées par les institutions responsables sur les investissements directs étrangers (IDE)	28/02/2024	NA	5	0	0%	En accord avec le bailleur et le COPIL, les activités liées à cet indicateur ont été abandonnées.
		2023	28/02/2023	NA	2	0	0%	
		2024	28/02/2024	NA	5	0	0%	
		Un document annexe de révision et d'adaptation du PRE en lien avec le secteur agro-industriel est disponible	31/12/2022	NA	1	0	0%	
		2022	31/12/2022	NA	1	0		
		Nombre de services d'appui aux investisseurs améliorés suite aux formations dispensées au CRI et/ou à d'autres institutions responsables des IDE	28/02/2024	NA	2	0	0%	
		2023	28/02/2023	NA	1	0	0%	
		2024	28/02/2024	NA	2	0	0%	
		Nombre personnes formées issues des institutions partenaires du projet (dont au moins 30% des femmes)	28/02/2025	0	100	252	252%	Achévé
		2022	28/02/2022	NA	40	74	185%	Achévé
Output 1.2	Un système d'information sur le marché de travail et/ou sur l'investissement est élaboré pour le secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre d'indicateurs ou de mesures définis pour l'amélioration de l'observation du marché de travail et de l'anticipation des compétences au niveau local/sectoriel	30/09/2022	NA	10	54	540%	Achévé
		2022	30/09/2022	NA	10	54	540%	Achévé
		Une plateforme digitale de suivi des compétence des emplois verts et de l'économie verte est développée	31/12/2024	NA	1	1	100%	Achévé
		2024	31/12/2024	NA	1	1	100%	Achévé
		Nombre d'entreprises, chercheurs d'emploi, d'investisseurs et d'autres utilisateurs ayant bénéficié d'au moins un services de la plateformes digitale	31/12/2025	NA	200	NA	NA	Pas encore évalué
		2025	31/12/2025	NA	200	NA	NA	Pas encore évalué
Output 1.3	Le dialogues social et la négociation collective sont renforcés afin de promouvoir le travail décent et des relations industrielles durables au niveau sectoriel	Nombre de réunions organisées entre des entreprises et leurs employés pour l'établissement de conventions au niveau local et sectoriel au sujet d'amélioration de conditions de travail, de rémunération et de productivité	28/02/2024	0	10	10	100%	Achévé
		2022	28/02/2022	NA	2	0	0%	Achévé
		2023	28/02/2023	NA	6	10	167%	Achévé
		2024	28/02/2024	NA	10	10	100%	Achévé
		Nombre de personnes formées (dont au moins 30% des femmes) sur les bonnes pratiques de négociation collective (inspecteurs, unions, employés, employeurs, associations professionnelles, etc.)	28/02/2024	0	100	135	135%	Achévé
		2022	28/02/2022	NA	20	0	0%	Achévé
		2023	28/02/2023	NA	60	124	207%	Achévé
		2024	28/02/2024	NA	100	135	135%	Achévé
		Nombre d'entreprises du secteur agro-industriel accompagnées sur la négociation collective et les relations industrielles	28/02/2024	0	30	14	47%	En retard
		2023	28/02/2023	NA	15	2	13%	En retard
Immediate Objective 2	Les chaînes de valeur agroalimentaires de la région de RSK sont plus compétitives et ont renforcé leur potentiel de création d'emplois	Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont trouvé un emploi au niveau du secteur agro-industriel	28/02/2025	0	700	618	88%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	350	301	86%	En bonne voie
		2024	28/02/2024	NA	700	340	49%	En retard
		2025	28/02/2025	NA	700	618	88%	En bonne voie
		Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont amélioré leur revenus	28/02/2025	0	500	279	56%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	250	42	17%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	500	179	36%	En retard
		2025	28/02/2025	NA	500	279	56%	En bonne voie
		2025	31/12/2025	NA	500	NA	NA	Pas encore évalué
		Amélioration de la perception des entreprises sur la compétitivité (productivité, coût de production, rentabilité)	28/02/2024	NA	60%	64%	107%	Achévé
		2023	28/02/2023	NA	60%	58%	97%	En bonne voie
		2024	28/02/2024	NA	60%	70%	117%	Achévé

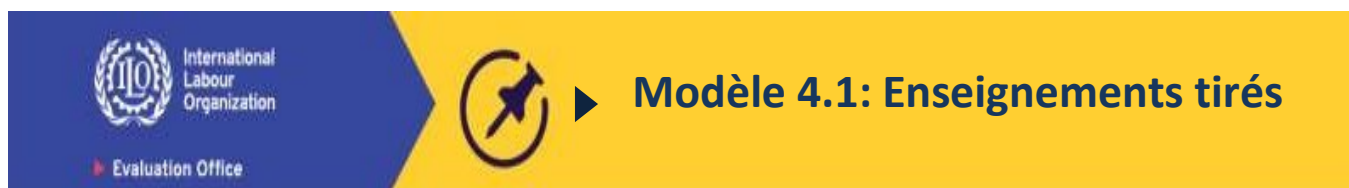
Output 2.1	De nouveaux modèles d'affaires permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail ont été testés au niveau des trois sous-secteurs agro-industriel	Analyses des systèmes de marché disponibles	31/10/2021	NA	3	3	100%	Achevé
		2021	31/10/2021	NA	3	3	100%	Achevé
		Nombre de nouveaux modèles d'affaires testés permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail	28/02/2024	0	6	0	0%	En retard
		2023	28/02/2023	NA	2	0	0%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	6	0	0%	En retard
Output 2.2	Les plans d'actions de développement des chaînes de valeurs sélectionnées sont opérationnels	Plans d'action de développement des chaînes de valeurs disponibles	31/03/2022	0	3	3	100%	Achevé
		2022	31/03/2022	NA	3	3	100%	Achevé
		% d'activités clés des plans d'action élaborés ayant été mise en œuvre	28/02/2024	0%	50%	45%	90%	En bonne voie
		2023	28/02/2023	NA	20%	45%	225%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50%	45%	90%	En bonne voie
Output 2.3	Les capacités des institutions privées et publiques sont renforcées pour l'amélioration de l'environnement des affaires au niveau du secteur agro-industriel	Une feuille de route disponible et initiée	21/12/2022	0	1	1	100%	Achevé
		2022	21/12/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		Nombre de nouvelles mesures d'amélioration de la performance économique des entreprises ayant été mise en œuvre suite au renforcement des capacités délivré	28/02/2025	0	50	238	476%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	20	61	305%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50	173	346%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	50	238	476%	Achevé
Output 2.4	The capacities of public and private institutions are strengthened to improve the competitiveness of the agribusiness sector through the green transition	Nombre de personnes formées sur des thèmes en lien avec l'économie verte et les emplois verts (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	700	554	79%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	200	554	277%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	700	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'entreprises formées et/ou accompagnées sur la transition verte	31/12/2025	0	15	15	100%	Achevé
		2024	28/02/2025	NA	5	15	300%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	15	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'institution de formation professionnelle et/ou technique accompagnées dans le verdissement de leurs programmes de formation	31/12/2025	0	3	1	33%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	1	1	100%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	3	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre de personnes ayant confirmé avoir amélioré leurs compétence vertes	31/12/2025	0	500	338	68%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	150	338	225%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	500	NA	NA	Pas encore évalué

Immediate Objective 3	L'anticipation des besoins en compétences, la coordination et les dispositions relatives à la formation professionnelle sont améliorées dans le secteur de l'agroalimentaire	Nombre de personnes (dont 30% des femmes) qui ont participé ou en cours de participation à un programme de formation professionnelle et d'enseignement supérieur ainsi qu'à des mesures de qualification professionnelle	28/02/2025	0	500	2815	563%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	250	2415	966%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	500	2779	556%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	500	2815	563%	Achevé
		Nombre de personnes formées qui ont trouvé un travail	28/02/2025	0	300	300	100%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	100	48	48%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	300	265	88%	En bonne voie
		2025	28/02/2025	NA	300	300	100%	Achevé
		Satisfaction des personnes formées par rapport à la qualité de la formation reçue	28/02/2024	0%	80%	90%	113%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	80%	87%	109%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	80%	90%	113%	Achevé
								Achevé
Output 3.1	Une stratégie sectorielle de compétences est élaborée dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) avec focus sur les besoins futurs en compétences au niveau régional	Une expertise institutionnelle formée (formation-action) sur l'élaboration d'une stratégie d'anticipation des compétences	30/06/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		2022	30/06/2022	NA	1	1	100%	Achevé
		Une stratégie d'anticipation des compétences dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) est disponible	30/09/2022	NA	2	2	100%	Achevé
		2022	30/09/2022	NA	2	2	100%	Achevé
		Au moins un format d'échange annuel autour de la thématique d'anticipation des compétences est organisé	31/12/2025	0	3	2	67%	En bonne voie
		2021	31/12/2021	NA	1	0	0%	En retard
		2022	31/12/2022	NA	2	1	50%	En retard
		2023	31/12/2023	NA	3	2	67%	En retard
		2024	31/12/2024	NA	3	2	67%	En retard
		2025	31/12/2025	NA	3	NA	NA	Pas encore évalué
Output 3.2	Les capacités des NEETS et d'autres groupes vulnérables sont renforcées pour répondre aux demandes des entreprises	Au moins trois actions issues de la stratégie d'anticipation des compétences sont mises en œuvre	28/02/2023	0	3	5	167%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	3	5	167%	Achevé
		Nombre de programmes d'enseignement et de formation professionnelle avec une meilleure qualité et pertinence pour le marché d'emploi	28/02/2023	TBD	1	1	100%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	1	1	100%	Achevé
Immediate Objective 4	L'entrepreneuriat et les capacités de développement des TPME dans le secteur agro-industriel sont renforcés.	Nombre d'emplois verts créés (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	250	1	0%	En retard
		2024	28/02/2025	NA	50	1	2%	En retard
		2025	31/12/2025	NA	250	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre d'emploi existants verdis (dont au moins 30% des femmes)	31/12/2025	0	650	630	97%	En bonne voie
		2024	28/02/2025	NA	150	630	420%	Achevé
		2025	31/12/2025	NA	650	NA	NA	Pas encore évalué
		Nombre des TPME ayant amélioré au moins un des critères de performance économique suivants : i) Augmentation du chiffre d'affaires ; ii) Accès à des nouveaux marchés ; iii) Augmentation de la rentabilité ; vi) Adaptation des produits et/ou des services existants ; v) Développement de nouveaux produits et/services	28/02/2025	0	100	433	433%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	57	114%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	281	281%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	433	433%	Achevé
		Nombre de TPME créées et/ou accompagnées	28/02/2025	0	100	432	432%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	71	142%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	266	266%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	432	432%	Achevé

Output 4.1	Les capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur agroalimentaire sont renforcées	Nombre d'entrepreneurs ayant amélioré leurs compétences d'affaires (dont au moins 30% des femmes)	28/02/2025	0	120	1363	1136%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	60	258	430%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	120	744	620%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	120	1363	1136%	Achevé
		Nombre de nouvelles mesures de gestion d'entreprise mises en œuvre par des entrepreneurs formés et/ou accompagnés	28/02/2025	0	50	1324	2648%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	20	204	1020%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	50	1004	2008%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	50	1324	2648%	Achevé
Output 4.2	L'activité des bénéficiaires dans le secteur agro-industriel est formalisée	Nombre de personnes formées et accompagnées (au moins 30% de femmes)	28/02/2025	0	100	3403	3403%	Achevé
		2022	28/02/2022	NA	10	1287	12870%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	50	2315	4630%	Achevé
		2024	28/02/2024	NA	100	2823	2823%	Achevé
		2025	28/02/2025	NA	100	3403	3403%	Achevé
		Nombre de TPME formalisées (organisées selon un statut juridique approprié)	28/02/2025	0	80	94	118%	Achevé
		2023	28/02/2023	NA	40	17	43%	En retard
		2024	28/02/2024	NA	80	73	91%	En bonne voie
		2025	28/02/2025	NA	80	94	118%	Achevé
		% de TPME formalisées qui sont viables et actives après un an de création	31/12/2025	0%	70%	NA	NA	Pas encore évalué
		2025	31/12/2025	NA	70%	NA	NA	Pas encore évalué

Annexe 6. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES EMERGENTES (FORMAT BIT/EVAL)

▪ Leçons apprises



ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : Prof. Doc. BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	L'approche systémique et intégrée du projet ProAgroMaroc
Brève description de l'enseignement tiré (lien avec une action ou une tâche donnée)	L'approche systémique et intégrée du projet ProAgroMaroc a démontré qu'une combinaison stratégique de plusieurs dimensions – emploi, entrepreneuriat, développement des chaînes de valeur, et transition écologique – est essentielle pour répondre aux besoins complexes des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) et aux attentes des partenaires nationaux clés. Elle a contribué à créer des impacts durables en favorisant une synergie entre les acteurs publics, privés et locaux, tout en s'alignant sur les priorités nationales et régionales. Elle met également en avant l'importance de l'adaptabilité, de l'innovation, et de la contextualisation des interventions pour maximiser leur pertinence et leur efficacité.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Contexte L'approche systémique et intégrée du projet ProAgro Maroc s'inscrit dans un cadre de développement durable, visant à répondre aux défis complexes liés à l'employabilité, l'entrepreneuriat, le développement des chaînes de valeur agricoles et alimentaires, ainsi qu'à la transition écologique. Conditions préalables 1. Une forte coordination entre les différents partenaires, notamment les gouvernements, syndicats, employeurs, institutions de formation, et coopératives. 2. Un engagement actif des institutions locales et nationales, comme l'ANAPEC, l'OFPPPT, et le ministère de l'Agriculture, a été crucial pour garantir la durabilité et la continuité des initiatives. 3. L'adaptation aux défis, comme la transition verte et l'entrepreneuriat vert, malgré l'absence de méthodologies uniformes..
Utilisateurs/bénéficiaires visés	L'approche systémique et intégrée du projet ProAgro Maroc a ciblé : - une large gamme de bénéficiaires visés, allant des individus (jeunes, femmes) aux structures collectives (coopératives, entreprises) ; et,

	- tout en impliquant des utilisateurs potentiels, les acteurs institutionnels et locaux pour garantir un impact durable et inclusif.
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Difficultés rencontrées et enseignements négatifs : 1. Les difficultés initiales de collaboration entre les grands ministères (Agriculture et Emploi) ont mis en évidence la nécessité d'un pilotage interministériel efficace. 2. Durée insuffisante du projet (3-4 ans) a été jugée insuffisante pour induire des changements structurels profonds. 3. Les entreprises non exposées aux marchés internationaux ont perçu la transition verte comme abstraite, nécessitant une assistance technique pour comprendre ses impacts et identifier les compétences requises. 4. L'accès limité au financement a freiné la mise en oeuvre des projets des jeunes entrepreneurs, malgré le développement de business models solides. 5. L'absence réglementation concernant la gestion des excédents d'énergie produite par les installations solaires a été identifié, limitant l'impact des initiatives liées aux énergies renouvelables. Facteurs de causalité : - La prédisposition de certaines institutions à s'engager dans les initiatives du projet. - L'insuffisance de ressources financières, notamment pour les jeunes entrepreneurs. - L'incompréhension des enjeux de la transition verte des entreprises locales et les agriculteurs. Enseignement clé : Ces difficultés soulignent l'importance d'une planification rigoureuse, d'une communication efficace, d'un ancrage institutionnel solide, et d'une flexibilité pour surmonter les défis liés à une approche systémique et intégrée.
Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	Réalisations accomplies / Points positifs : 1. Focus sur la transition verte : Le projet s'est positionné comme un acteur pionnier dans les discussions sur les emplois et compétences verts au Maroc, notamment à travers des initiatives liées à l'agriculture biologique, la décarbonisation de l'agro-industrie, et l'énergie solaire. 2. Renforcement des compétences : Les outils de formation et d'accompagnement entrepreneurial de l'OIT (SYIB, My.Coop, Get Ahead) ont prouvé leur efficacité en améliorant les compétences des bénéficiaires et leurs performances économiques. 3. Création d'un écosystème collaboratif : La collaboration avec divers partenaires (ANAPEC, OFPPT, universités, syndicats, employeurs, associations locales) a permis de créer une dynamique de coordination et de coopération, favorisant des synergies et des résultats durables. 4. Inclusion économique des femmes : Le projet a généré des impacts visibles, notamment l'inclusion économique des femmes rurales, la création de coopératives, et leur intégration dans les chaînes de valeur. 5. Anticipation des besoins : L'anticipation des besoins en compétences, co-construite entre les entreprises et les opérateurs

	de formation, a permis de répondre aux évolutions du marché du travail et aux défis environnementaux. 6. Communication et visibilité : Les efforts de communication réguliers (bulletins d'information, réseaux sociaux) ont renforcé l'engagement des partenaires et la visibilité du projet. 7. Innovation et flexibilité : L'équipe du projet a su s'adapter aux défis et intégrer de nouvelles thématiques, comme la transition verte et l'entrepreneuriat vert, malgré les contraintes méthodologiques. 8. Création de plateformes et certifications : Le projet a permis la mise en place de plateformes innovantes (ex. ANAPEC), le développement de certifications professionnelles, et le networking entre coopératives pour le partage des bonnes pratiques. 9. Durabilité et territorialisation : L'approche territoriale, centrée sur la région de Rabat-Salé-Kénitra, a permis de répondre aux problématiques spécifiques des zones rurales, en alignement avec les directives royales sur la régionalisation avancée. Facteurs de causalité : 1. Alignement stratégique : Le projet s'est aligné sur les priorités nationales et sectorielles, ce qui a favorisé l'engagement des partenaires et leur soutien actif. 2. Collaboration multisectorielle : La coopération entre divers acteurs (gouvernements, syndicats, employeurs, institutions de formation, universités, et acteurs privés) a été essentielle pour maximiser l'impact du projet. 3. Utilisation d'outils éprouvés : Les outils développés par l'OIT ont été adaptés au contexte local, facilitant leur adoption et leur efficacité. 4. Approche collaborative : L'implication des parties prenantes locales dans la conception, la mise en oeuvre, et le suivi des activités a renforcé l'appropriation et la durabilité des résultats. 5. Flexibilité et innovation : L'équipe du projet a démontré une capacité à s'adapter aux défis et à tester de nouvelles approches, favorisant des solutions innovantes. 6. Focus sur les transitions écologiques et numériques : L'intégration des transitions vertes et numériques dans les politiques de formation et d'emploi a permis de répondre aux besoins émergents et de préparer les bénéficiaires aux exigences futures. Enseignement clé : L'approche systémique et intégrée du projet ProAgro Maroc a démontré que la collaboration, l'anticipation des besoins, l'innovation, et l'ancrage territorial sont des facteurs clés pour garantir des résultats durables et significatifs dans les projets de développement.
Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	Pour soutenir l'approche systémique et intégrée du projet ProAgroMaroc, l'OIT doit continuer à investir dans : - La flexibilité et le renforcement des capacités du personnel. - Une gestion proactive et adaptée des ressources financières. - Une conception alignée sur les priorités nationales et territoriales. - Une exécution collaborative, innovante et orientée vers la durabilité.



ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : Prof. Doc. BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	Les avantages de la collaboration multi-acteurs
Brève description de l'enseignement tiré (lien avec une action ou une tâche donnée)	L'expérience du projet ProAgro Maroc a mis en évidence que la collaboration entre une diversité d'acteurs – institutions publiques, secteur privé, coopératives, syndicats, associations locales, et universités – est un facteur clé de succès. Cette dynamique de coordination et de coopération a permis de mobiliser des ressources, de partager des expertises, et de répondre efficacement aux besoins des bénéficiaires. Le modèle de collaboration a prouvé son efficacité pour dépasser les objectifs initiaux. Les alliances stratégiques avec des acteurs nationaux et internationaux ont joué un rôle clé dans la pérennité institutionnelle. Le projet est considéré comme un modèle unique de collaboration visant à stimuler le marché de l'emploi et la transition verte. Enfin, le succès repose aussi sur la complémentarité avec coopérations internationales au Maroc (ONU, UE, GIZ, Banque mondiale) pour éviter les redondances et créer des synergies.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Contexte La collaboration multi-acteurs dans le projet ProAgro Maroc s'est inscrite dans un environnement complexe, marqué par des enjeux de développement durable, de transition écologique, et de régionalisation avancée. Le Maroc, avec ses disparités régionales et ses besoins variés, nécessite une approche coordonnée impliquant divers acteurs pour maximiser l'impact des initiatives et garantir leur pérennité. Conditions préalables La collaboration multi-acteurs nécessite une approche structurée, basée sur le dialogue, l'alignement stratégique, et le renforcement des capacités. Elle est, particulièrement, efficace dans des contextes complexes où les solutions doivent être co-construites pour répondre aux besoins locaux et nationaux.
Utilisateurs/bénéficiaires visés	Utilisateurs Les institutions publiques : ministères de l'Agriculture et de l'Emploi), organismes publics (OFPPT, ANAPEC, ONSSA, etc.).

	Les acteurs privés : entreprises locales et coopératives agricoles et alimentaires, etc. Les syndicats et associations locales. Les institutions académiques et de recherche : Universités et centres de recherche. Les bénéficiaires visés Jeunes en recherche d'emploi, pour améliorer leur employabilité et leur accès à des emplois décents.
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Difficultés rencontrées : Les difficultés rencontrées dans la collaboration multi-acteurs sont principalement liées à : - Des problèmes de coordination interministérielle et d'engagement institutionnel les grands ministères impliqués (Agriculture et Emploi) a freiné la mise en œuvre de certaines activités ; et, - De communication entre les différents acteurs de la coopération internationale a parfois manqué de fluidité, entraînant des chevauchements et une faible synergie. Enseignements négatifs – Facteurs de causalité : - Une phase d'études lourdes et imprécises à grande échelle a ralenti le démarrage du projet. - La combinaison de plusieurs axes (emploi, entrepreneuriat, chaînes de valeur, transition écologique) a parfois été difficile à gérer, nécessitant une coordination accrue. Ces défis et enseignements négatifs soulignent l'importance d'une planification rigoureuse, d'une communication efficace, et d'un alignement stratégique pour garantir le succès des projets collaboratifs.
Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	Réalisations accomplies / Points positifs : - <i>Dynamique de coordination et coopération</i> : Le projet a réussi à mobiliser une multitude d'acteurs. Cette mobilisation a permis de créer une synergie entre les parties prenantes, favorisant une gouvernance inclusive et efficace. - <i>Ancrage territorial et appropriation locale</i> : L'approche territoriale, centrée sur la région de Rabat-Salé-Kénitra, a permis de répondre aux problématiques spécifiques de cette région. - <i>Partenariats stratégiques</i> : La collaboration avec des institutions académiques (UM6P) et des acteurs privés (FENAGRI) a enrichi le projet, notamment dans les domaines de la transition écologique et du développement des compétences.

	Facteurs de causalité : - <i>La combinaison de plusieurs dimensions</i> (emploi, entrepreneuriat, chaînes de valeur, transition écologique) a permis de répondre aux besoins complexes des bénéficiaires. - <i>La mobilisation des acteurs locaux et nationaux</i> a été un facteur clé pour garantir la réussite des initiatives. - <i>L'utilisation d'outils développés par l'OIT</i> (SYIB, MyCoop, Get Ahead) ont prouvé leur efficacité pour améliorer les compétences des bénéficiaires. - <i>La communication efficace et la visibilité accrue</i> ont favorisé l'engagement des partenaires et la pérennité des initiatives. Les réalisations accomplies dans la collaboration multi-acteurs sont le résultat d'une approche systémique, d'une mobilisation efficace des parties prenantes, d'une communication stratégique, et d'une capacité d'innovation et d'adaptation. Ces facteurs ont permis de maximiser l'impact du projet et de garantir sa pertinence et sa durabilité.
Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	L'OIT peut maximiser son avantage comparatif en mobilisant son expertise technique, ses outils éprouvés, et son approche tripartite pour renforcer les capacités locales, promouvoir l'innovation, et garantir la durabilité des résultats du projet ProAgroMaroc.



ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : Prof. Doc. BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	Communication et visibilité
Brève description de l'enseignement tiré (lien avec une action ou une tâche donnée)	L'investissement dans une communication efficace et une visibilité accrue est essentiel pour renforcer l'engagement des partenaires et garantir la pérennité des projets. Les efforts de communication réguliers de l'équipe du projet, tels que les mises à jour mensuelles, les bulletins d'information et l'utilisation des réseaux sociaux, ont permis de maintenir l'intérêt des parties prenantes et de valoriser les résultats du projet.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Contexte : Dans le cadre du projet ProAgroMaroc, la communication et la visibilité ont joué un rôle clé pour mobiliser les partenaires, sensibiliser les bénéficiaires, et garantir la pérennité des initiatives. La communication efficace de l'équipe du projet a permis de valoriser les résultats du projet, d'assurer une meilleure compréhension des objectifs, et de renforcer l'engagement des parties prenantes. Cela a été particulièrement important dans un contexte où les entreprises locales et les acteurs régionaux avaient besoin d'être informés et impliqués dans les enjeux de la transition écologique et du développement durable. Conditions préalables : 1. Alignement stratégique des activités de communication avec les objectifs du projet et les priorités des partenaires locaux et nationaux. 2. Ressources dédiées (humaines et financières) ont été allouées spécifiquement à la communication et à la visibilité. 3. Collaboration étroite avec les institutions locales et les acteurs clés est essentielle pour maximiser la portée des actions de communication. 4. Les messages adaptés au niveau de compréhension et aux besoins des différents publics (entreprises locales, coopératives, bénéficiaires, institutions). Une communication réussie du projet ProAgroMaroc a nécessité une stratégie bien définie, des ressources adaptées, une collaboration active avec les parties prenantes, et une approche contextualisée pour répondre aux besoins locaux.
Utilisateurs/bénéficiaires visés	Utilisateurs : 1. Institutions locales et nationales : Wilaya, Conseil de région, ANAPEC, OFPPT, et autres acteurs institutionnels impliqués dans le projet.

	2. Entreprises locales et coopératives : Coopératives agricoles, petites et moyennes entreprises (PME), et autres structures locales. Bénéficiaires visés : Jeunes entrepreneurs, agriculteurs, et travailleurs des secteurs ciblés.
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Face aux difficultés rencontrées (crise diplomatique entre le Maroc et l'Allemagne, COVID19, complexité de l'approche, etc.), le projet a favorisé – et a réussi – une communication constante et efficace entre l'équipe du projet, les partenaires institutionnels, les bénéficiaires finaux et directs. Cela a permis une mise en œuvre de qualité et une adaptation aux évolutions du contexte.
Réalisations accomplies / Points positifs - Facteurs de causalité	Réalisations accomplies : 1. Les efforts réguliers de communication, tels que les mises à jour mensuelles, les bulletins d'information et l'utilisation des réseaux sociaux, ont permis de maintenir l'implication des partenaires tout au long du projet. 2. Les formations et les campagnes de sensibilisation ont aidé les entreprises locales à mieux comprendre les enjeux de la transition verte et à envisager des solutions adaptées. 3. Le networking entre les coopératives et les acteurs locaux a favorisé le partage des bonnes pratiques et renforcé la collaboration. Points positifs : 1. Les réseaux sociaux et les bulletins d'information ont été utilisés efficacement pour diffuser les messages du projet. 2. Les formations et les campagnes de sensibilisation ont directement influencé les pratiques des entreprises et des bénéficiaires, notamment en matière de transition écologique. Facteurs de causalité : 1. Une planification rigoureuse et une approche ciblée ont permis de maximiser l'impact des actions de communication. 2. L'implication active des institutions locales et des partenaires a renforcé la portée des messages et des activités. 3. Les messages ont été contextualisés pour répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires et des entreprises locales. Les réalisations en matière de communication et de visibilité dans le projet ProAgro Maroc ont été marquées par une stratégie efficace, une collaboration étroite avec les parties prenantes, et une adaptation aux besoins locaux. Ces efforts ont permis de renforcer l'engagement des partenaires, d'accroître la visibilité du projet, et de sensibiliser les bénéficiaires aux enjeux de la transition écologique.
Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	Les questions administratives pour l'OIT concernant la communication et la visibilité du projet ProAgroMaroc ont porté sur la gestion des ressources humaines, financières et logistiques, ainsi que sur la conception, la planification et l'exécution des activités. Une coordination efficace, une stratégie bien définie et des outils adaptés sont essentiels pour garantir le succès des actions de communication.

- **Bonnes pratiques émergentes**



ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : Prof. Doc. BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	L'institutionnalisation du concept d'intervention ProAgroMaroc
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Le concept d'intervention ProAgroMaroc a démontré son potentiel transformateur en matière de développement économique inclusif et durable, tout en posant les bases pour une mise à l'échelle et une pérennisation des résultats obtenus en matière : (a) de création d'emplois décents pour les jeunes et les femmes, (b) de renforcement des compétences, (c) de soutien à l'entrepreneuriat, et, (d) à la promotion de la transition écologique juste. Grâce à une approche intégrée et multisectorielle, le projet a dépassé ses objectifs dans plusieurs domaines, notamment la formation professionnelle, le développement des compétences, et le soutien aux TPME. Il a également renforcé les capacités institutionnelles et créé des synergies avec des partenaires nationaux et internationaux.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	Pour reproduire le projet ProAgro Maroc, il est crucial de tenir compte des spécificités locales, de s'aligner sur les priorités nationales, de mobiliser des financements adaptés, et de renforcer les capacités institutionnelles et partenariats. En outre, la reproductibilité dépend de la capacité des institutions locales à s'approprier les outils et les méthodologies du projet. La transition vers une économie verte peut être complexe et nécessite des compétences techniques spécifiques, ainsi qu'un engagement fort des parties prenantes. Une stratégie de sortie et de durabilité est, également, indispensable pour garantir la pérennité des résultats.
Établir un lien de cause à effet clair	Le projet ProAgroMaroc démontre un lien de cause à effet clair entre ses interventions et les résultats obtenus. Les actions ciblées sur le renforcement des compétences, le soutien à l'entrepreneuriat, la transition écologique, le dialogue social, et l'inclusion des femmes et des jeunes ont directement contribué à la création d'emplois décents, à l'amélioration des conditions de travail, et à la durabilité des impacts.

	Ces résultats sont le fruit d'une approche intégrée, alignée sur les priorités nationales et internationales, et soutenue par des partenariats stratégiques.
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Résultats mesurables Le projet ProAgro-Maroc a généré des résultats mesurables dans la formation, l'emploi, l'entrepreneuriat et la transition verte, tout en ciblant des bénéficiaires clés tels que les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, les TPME et les partenaires locaux. Bénéficiaires visés (a) Femmes : Inclusion économique et soutien à l'entrepreneuriat féminin, particulier en zones rurales ; (b) Jeunes : Développement des compétences et création d'opportunités d'emploi pour les jeunes ; (c) Partenaires locaux : Renforcement des capacités des institutions locales pour assurer la pérennité des impacts ; (d) Entreprises (TPME) : Accompagnement dans la formalisation et le développement des entreprises, notamment dans le secteur agro-industriel. (e) Acteurs nationaux et internationaux : Collaboration avec le gouvernement, les employeurs, les syndicats et les organisations internationales pour maximiser les synergies et éviter les redondances.
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Possibilité de reproduction La reproduction du projet ProAgroMaroc est réalisable dans d'autres contextes grâce à ses bonnes pratiques structurées, avec une responsabilité partagée entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux, sous la coordination de l'OIT et du gouvernement marocain. Responsables de la reproduction 1. Acteurs locaux et nationaux : rôle clé dans l'adaptation et la mise en oeuvre des bonnes pratiques. 2. Organisation Internationale du Travail (OIT) : expertise technique. 3. Gouvernement marocain : intégration des résultats dans les politiques publiques et de la mobilisation des ressources nécessaires. 4. Employeurs et syndicats : Acteurs essentiels pour garantir l'adhésion et la mise en oeuvre des initiatives. 5. Institutions internationales : soutien financier et technique pour la reproduction du modèle.
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	Le projet ProAgro-Maroc est fortement aligné avec les objectifs globaux de l'OIT, notamment en matière de travail décent, de dialogue social, d'inclusion et de transition juste, tout en s'inscrivant dans les priorités nationales et internationales.
Autres documents ou commentaires pertinents	Le projet ProAgro-Maroc est un exemple inspirant de développement durable et inclusif, avec un fort potentiel de reproduction et d'adaptation dans d'autres contextes. Ses résultats et recommandations offrent une base solide pour guider les futures initiatives dans le secteur agro-industriel et au-delà.



Modèle 4.2 – Bonnes pratiques émergentes

ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : Prof. Doc. BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	Avantage comparatif de l'organisation Internationale du Travail (OIT)
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	L'appui de l'OIT au projet ProAgro-Maroc constitue une bonne pratique en raison de son approche intégrée, de son alignement avec les objectifs de développement durable, et de ses résultats concrets dans le secteur agro-industriel au Maroc. il a permis de répondre efficacement aux défis du secteur agro-industriel marocain tout en promouvant le travail décent, le dialogue social et la durabilité environnementale. Grâce à son approche innovante et ses résultats concrets, le projet constitue un modèle reproductible pour d'autres initiatives similaires.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	L'appui de l'OIT au projet ProAgro-Maroc repose sur des conditions spécifiques et des facteurs contextuels qui influencent son applicabilité et sa reproductibilité dans d'autres contextes. L'appui de l'OIT au projet ProAgro-Maroc est une bonne pratique qui peut être reproduite dans des contextes similaires, à condition de respecter les spécificités locales, de garantir un engagement tripartite, et de disposer d'un soutien institutionnel et financier adéquat. L'approche systémique, les outils éprouvés et l'intégration des dimensions de genre et de durabilité environnementale offrent une base solide pour adapter cette initiative à d'autres régions ou pays.
Établir un lien de cause à effet clair	Grâce à une approche stratégique et intégrée, l'appui de l'OIT au projet ProAgro-Maroc a généré des effets positifs grâce à une approche stratégique, des outils adaptés, et une collaboration étroite avec les parties prenantes. Les liens de cause à effet sont clairs : l'expertise technique, le dialogue social, et l'intégration des dimensions de durabilité et de genre ont permis de créer des emplois décents, de renforcer les compétences et de promouvoir des pratiques durables dans le secteur agroalimentaire au Maroc. Ces résultats démontrent la pertinence et l'efficacité de l'appui de l'OIT dans des projets similaires.

Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Résultats mesurables L'appui de l'OIT au projet ProAgro-Maroc a permis d'obtenir des résultats mesurables, notamment la création d'emplois décents, le développement des compétences, et la promotion de la durabilité environnementale. Bénéficiaires visés Les bénéficiaires incluent les jeunes, les femmes rurales, les entrepreneurs, les coopératives, les employeurs, les travailleurs, et les institutions nationales, contribuant ainsi à la croissance économique durable et au travail décent au Maroc.
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Possibilité de reproduction L'appui de l'OIT au projet ProAgro-Maroc est reproductible dans d'autres contextes grâce à ses outils, son expertise technique et ses partenariats solides. Responsable de la reproduction L'OIT, en collaboration avec les institutions nationales et les partenaires internationaux, sera responsable de la mise à l'échelle et de la reproduction de cet appui, en adaptant les méthodologies aux besoins spécifiques des pays et des secteurs concernés.
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	Le projet ProAgro-Maroc est fortement aligné avec les objectifs globaux de l'OIT, notamment le PPTD, les résultats des programmes par pays, et le cadre stratégique de l'OIT. Il contribue également aux Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 8, en promouvant le travail décent, la création d'emplois durables, et la transition vers une économie verte. Ces liens renforcent la pertinence et l'impact du projet dans le cadre des priorités internationales de l'OIT.
Autres documents ou commentaires pertinents	L'appui technique de l'OIT sur les axes des chaînes de valeur et de l'entrepreneuriat, et l'emploi est une première.

ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : Prof. Doc. BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	Plateforme numérique "Mouakaba Veille"
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Agence Nationale de la Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC), Casablanca, Maroc La plateforme numérique « Mouakaba Veille » de l'ANAPEC dans le cadre du projet ProAgroMaroc vise à améliorer le suivi du marché du travail et des besoins en compétences au Maroc en utilisant le big data et l'intelligence artificielle. Le contexte est celui de la transition vers une économie verte et durable, avec un accent particulier sur les métiers verts et la décarbonation. Plus de 1,2 million d'emplois ont été enregistrés sur la plateforme au cours des cinq dernières années, avec une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, notamment dans les secteurs liés à la transition écologique.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	Les conditions pertinentes et le contexte pour l'applicabilité et la reproductibilité de cette bonne pratique incluent : (a) l'existence d'une infrastructure numérique avancée, (b) la collaboration interinstitutionnelle entre différents acteurs et une coordination efficace est essentielle pour maximiser l'impact, (c) le focus sur les métiers verts et les compétences vertes, (d) la plateforme doit être accessible à divers utilisateurs, et, (e) l'adaptation aux besoins locaux. Cette bonne pratique est applicable dans des contextes où il existe une volonté politique, des ressources technologiques, et une collaboration intersectorielle pour soutenir l'emploi et la transition vers une économie durable.
Établir un lien de cause à effet clair	Cause : La transformation de la plateforme numérique « Mouakaba Veille » par l'ANAPEC, grâce au projet ProAgro, a intégré des outils avancés tels que le big data, l'intelligence artificielle, et un « observatoire vert ». Ces améliorations ont permis de rendre la plateforme accessible à un large public (demandeurs d'emploi, entreprises, institutions de formation, décideurs politiques) et de fournir des données en temps réel sur les emplois et les compétences.

	Effet : Cette initiative a entraîné une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, avec plus de 1,2 million d'emplois enregistrés en cinq ans. Elle a également permis d'identifier les compétences vertes les plus demandées, favorisant ainsi la transition écologique et le développement des métiers verts. En outre, les demandeurs d'emploi bénéficient d'un coach numérique basé sur l'IA, facilitant leur insertion professionnelle.
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Résultats mesurables : 1. Plus de 1,2 million d'emplois enregistrés sur la plateforme « Mouakaba Veille » au cours des cinq dernières années. 2. Fourniture de données en temps réel sur les emplois et les compétences à travers le Maroc, couvrant tous les secteurs et niveaux géographiques. 3. Identification des compétences vertes les plus demandées grâce à l'« observatoire vert ». 4. Amélioration de la mise en adéquation entre l'offre et la demande d'emploi pour les entreprises. Bénéficiaires visés : 1. Demandeurs d'emploi : Accès facilité aux opportunités grâce au coach numérique basé sur l'IA. 2. Entreprises : Identification des candidats qualifiés et compréhension des tendances du marché du travail. 3. Institutions de formation : Utilisation des données pour adapter leurs programmes aux besoins du marché. 4. Décideurs politiques : Accès à des informations stratégiques pour orienter les politiques publiques en matière d'emploi et de compétences. 5. Secteurs liés à l'économie verte : Soutien à la transition écologique par la mise en avant des métiers verts et des compétences durables.
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Possibilité de reproduction : Les outils, méthodologies et approches développés dans le cadre du projet ProAgro, notamment la plateforme « Mouakaba Veille », peuvent être reproduits et intégrés dans les politiques publiques et les institutions existantes. La collaboration avec des acteurs clés comme l'ANAPEC, l'OFPPT et le ministère de l'Agriculture garantit la pérennité et l'adaptabilité des résultats. Responsables de la reproduction : ANAPEC : Responsable de la gestion et de l'amélioration continue de la plateforme « Mouakaba Veille ». OFPPT : Chargé de développer des formations adaptées aux besoins identifiés par la plateforme. Ministère de l'Agriculture : Soutien à l'intégration des compétences vertes dans les politiques agricoles. Partenaires institutionnels et privés (COMADER, ONCA, FENAGRI) : Collaboration pour coordonner les efforts et maximiser l'impact des initiatives. Décideurs politiques : Intégration des outils et données dans les stratégies nationales pour l'emploi et la transition écologique.

Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	Le projet ProAgro et les initiatives de l'ANAPEC, notamment la plateforme « Mouakaba Veille », s'alignent sur plusieurs objectifs globaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment dans le cadre du Programme de Promotion du Travail Décent (PPTD) et du cadre stratégique de l'OIT.
Autres documents ou commentaires pertinents	Le document mentionne plusieurs initiatives et collaborations pertinentes qui pourraient être approfondies ou complétées par d'autres documents ou commentaires : - Programme de Promotion du Travail Décent (PPTD) ; - Rapports de l'ANAPEC ; - Documents de l'OFPPT ; - Stratégies nationales pour l'emploi et la transition écologique ; - Rapports de la FENAGRI et de la COMADER ; et, - Études sur l'économie verte au Maroc Ces documents et commentaires permettraient de mieux contextualiser les actions de l'ANAPEC et du projet ProAgro dans une perspective nationale et internationale.

ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : Prof. Doc. BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA), Rabat, Maroc
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	La bonne pratique décrite est liée au soutien à l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agricole et agroalimentaire au Maroc, en lien avec la stratégie nationale "Génération Green". Le projet ProAgro, en collaboration avec le Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEA), vise à combler le manque de structures d'encadrement, de formation et d'accompagnement pour les jeunes porteurs de projets. Contexte : Le Maroc cherche à créer une nouvelle génération d'entrepreneurs agricoles pour dynamiser le secteur rural. Cependant, les jeunes rencontrent des défis majeurs, notamment le manque de financement et de soutien technique. But du projet : Renforcer les capacités des jeunes entrepreneurs, leur offrir un accompagnement structuré et adapté, et mobiliser un écosystème de partenaires pour garantir la durabilité des projets. Résultats tangibles attendus : - Création d'un cadre institutionnel et technique pour l'accompagnement des jeunes. - Développement de success stories grâce à l'appui technique et au financement via des partenaires comme l'INDH. - Renforcement des capacités des conseillers agricoles et des structures locales pour pérenniser l'expertise.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	Conditions pertinentes et contexte : 1. Appui institutionnel solide : Sans un cadre politique et stratégique clair, il serait difficile de garantir la pérennité des actions. 2. Écosystème de partenaires : La nécessaire mobilisation des partenaires clés (INDH, ANAPEC, OFPPT, universités, centres de formation agricole, etc.) pour fournir des ressources, des financements et un accompagnement technique. 3. Adaptation au contexte local : L'adaptation aux spécificités locales, notamment les besoins des jeunes et les réalités du secteur agricole dans chaque région.

	4. Financement adapté : Des mécanismes financiers accessibles (subventions, crédits à taux réduit, partenariats avec des bailleurs de fonds). 5. Expertise et formation continue : La durabilité de l'expertise acquise par les conseillers agricoles est cruciale. 6. Sensibilisation et engagement des jeunes : La reproductibilité dépend également de la capacité à sensibiliser les jeunes et à les engager activement dans le processus entrepreneurial. Restrictions ou conseils : - La mise en oeuvre peut être limitée dans des contextes où les infrastructures agricoles et les structures de conseil sont insuffisantes. - La reproductibilité nécessite un cadre institutionnel et financier solide, sans quoi les projets risquent de manquer de durabilité. Il est conseillé de documenter les success stories et les résultats pour inspirer et motiver les jeunes dans d'autres régions.
Établir un lien de cause à effet clair	Lien de cause à effet : - Cause : Les jeunes entrepreneurs rencontrent des obstacles majeurs, notamment l'accès limité au financement et le manque de soutien technique. - Effet : Le CRJEAA permet de répondre aux besoins des jeunes en : 1. Offrant un accompagnement technique et entrepreneurial structuré. 2. Renforçant les capacités des jeunes et des conseillers agricoles grâce à des formations spécifiques (GERME, Maïko, MyCOOP). 3. Mobilisant un réseau de partenaires pour fournir des ressources et des financements adaptés. 4. Documentant des success stories pour inspirer et motiver d'autres jeunes entrepreneurs. Résultat tangible attendu : Une nouvelle génération d'entrepreneurs agricoles, mieux formés, accompagnés et financés, capable de développer des projets durables et de contribuer au développement économique et social des zones rurales au Maroc.
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Résultats mesurables : - Plusieurs jeunes entrepreneurs ont réussi à développer leurs projets grâce à l'accompagnement du centre, notamment via des financements obtenus (ex. subventions de l'INDH). - Des équipes formées et certifiées sur des approches spécifiques (GERME, Maïko, MyCOOP), renforçant leur expertise pour accompagner les jeunes. - Création de fiches de profilage, modèles de programmes et fiches de suivi pour structurer l'accompagnement. - Augmentation du nombre de projets portés par les jeunes dans le secteur agricole. - Collaboration avec des institutions comme l'INDH, ANAPEC, OFPPT, universités, et centres de formation agricole pour renforcer l'écosystème entrepreneurial.

	Bénéficiaires visés : (a) Jeunes entrepreneurs agricoles et agroalimentaires, (b) Conseillers agricoles, (c) Institutions locales et régionales, et, (d) Communautés rurales
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Possibilité de reproduction : Le CRJEAA est conçu pour être reproductible dans d'autres régions du Maroc. Grâce à son schéma organisationnel structuré (niveaux local, provincial et régional) et ses cellules spécialisées (programmation, accompagnement technique entrepreneurial, communication), il peut être adapté aux besoins spécifiques de chaque région. Responsables de la reproduction : La reproduction du modèle repose sur une collaboration étroite entre les institutions publiques, les partenaires privés, et les experts formés, avec un appui continu du projet ProAgroMaroc et du gouvernement marocain.
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	Le Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires (CRJEAA) et ses actions s'inscrivent dans les objectifs globaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Il répond aux objectifs de l'OIT en matière de renforcement des capacités locales et de soutien à l'entrepreneuriat, en favorisant l'autonomisation économique des jeunes. D'autre part, les objectifs du CRJEAA sont en adéquation avec les ODD suivants : ODD 8 : Travail décent et croissance économique. ODD 1 : Éradication de la pauvreté ODD 4 : Éducation de qualité ODD 5 : Égalité des sexes
Autres documents ou commentaires pertinents	Renforcement des mécanismes de financement : Le document souligne les défis liés au financement. Une analyse approfondie des mécanismes financiers existants et des solutions innovantes pourrait être pertinente. En résumé, des documents stratégiques nationaux, des rapports de l'OIT, des études de la FAO, et des analyses sur l'inclusion sociale et le financement pourraient compléter et renforcer les actions du CRJEAA.

ProAgro Maroc - Promotion du travail décent dans le secteur de l'agro-industrie au Maroc.

Projet de coopération pour le développement/ SYMBOLE : MAR_20_50_DEU.

Nom de l'évaluateur : BENCHEIKH, Ahmed

Date : 24 novembre 2025

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	Plateforme numérique "e-Norm by ONSSA" Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires, (ONSSA), Maroc
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	Contexte : L'ONSSA a lancé en mai 2024 la plateforme numérique "e-Norm by ONSSA", qui facilite la collaboration entre le secteur privé et l'ONSSA dans les travaux normatifs et réglementaires. La plateforme numérique "e-Norm by ONSSA" vise à soutenir le développement, la compétitivité et la durabilité des entreprises du secteur agroalimentaire, tout en favorisant leur adaptation aux exigences du marché et à la transition écologique. Objectif : Améliorer la compétitivité des entreprises, notamment des MPME, en les aidant à se conformer aux normes et réglementations nationales et internationales dans le secteur agroalimentaire. Résultat attendu : Mesure du nombre d'entreprises inscrites (plus de 200 à ce jour) et de leur interaction avec la plateforme pour améliorer leur conformité aux normes et réglementations.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	Conditions pertinentes et contexte Le modèle de partenariat est essentiel pour intégrer les acteurs privés dans les processus normatifs et réglementaires. La coopération entre l'ONSSA, les fédérations nationales (FENAGRI et COMADER), et les entreprises du secteur agroalimentaire. Soutien technique et financier public et privé est indispensables pour accompagner les entreprises dans leur développement, leur formalisation et transition vers des pratiques durables. Plateforme numérique "e-Norm by ONSSA" nécessite des ressources technologiques, une infrastructure numérique solide, et

	une sensibilisation des entreprises pour garantir leur adoption et leur utilisation efficace. 4. Enquêtes et diagnostic pour identifier les besoins spécifiques des entreprises, et les obstacles qu'elles rencontrent, afin de développer des solutions adaptées. 5. Formation et renforcement des capacités techniques, entrepreneuriales et sur la transition verte sont essentielles pour garantir que les entreprises disposent des compétences nécessaires pour répondre aux exigences normatives et améliorer leur compétitivité. 6. Focus sur la transition verte (intégration de la durabilité et des pratiques écologiques) dans les activités des entreprises est un facteur clé pour leur pérennité et leur adaptation aux évolutions du marché. 7. Conseils pour la reproductibilité - Adapter les outils et les formations aux besoins spécifiques des entreprises locales. - Assurer une collaboration active entre les institutions publiques et privées. - Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact. - Garantir un soutien technique et financier continu pour les entreprises. - Sensibiliser les acteurs locaux à l'importance de la transition écologique et des normes internationales. Ces conditions et conseils permettent de maximiser l'efficacité et la durabilité de la bonne pratique dans différents contextes.
Établir un lien de cause à effet clair	Le lien de cause à effet dans cette bonne pratique peut être établi comme suit : - Cause : Le secteur agroalimentaire marocain fait face à des défis liés à la compétitivité, à la conformité aux normes nationales et internationales, et à la transition écologique. Les entreprises, notamment les MPME, rencontrent des obstacles pour s'engager dans les processus normatifs et réglementaires, ce qui limite leur développement et leur accès aux marchés. - Effet : La mise en place du projet ProAgro, en collaboration avec l'ONSSA, a permis de répondre à ces défis grâce à des initiatives ciblées. Le projet a ainsi permis de transformer les défis du secteur agroalimentaire en opportunités de croissance et d'innovation.
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Résultats mesurables : Entreprises du secteur agroalimentaire : Plus de 200 entreprises inscrites sur la plateforme "e-Norm by ONSSA". Bénéficiaires visés : Fédérations nationales : FENAGRI et COMADER, partenaires clés dans l'intégration des entreprises dans les processus normatifs et réglementaires.

	Ces résultats et bénéficiaires démontrent l'impact positif du projet ProAgroMaroc et de l'ONSSA sur le développement durable et la compétitivité du secteur agroalimentaire marocain.
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Possibilité de reproduction : L'initiative mise en place dans le cadre du projet ProAgro et par l'ONSSA est conçue pour être reproductible dans d'autres pays, notamment en Afrique. La plateforme numérique "e-Norm by ONSSA" peut être adaptée et déployée dans différents contextes. Responsables de la reproduction : En tant qu'acteur clé, l'ONSSA peut étendre l'utilisation de la plateforme "e-Norm by ONSSA" et coordonner pour intégrer davantage d'entreprises dans les processus normatifs et réglementaires. Fédérations nationales (FENAGRI et COMADER) peuvent jouer un rôle central dans la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises pour leur implication dans les initiatives. Entreprises privées peuvent également s'engager dans des partenariats pour promouvoir l'entrepreneuriat vert et la transition écologique.
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	La plateforme numérique "e-Norm by ONSSA" est en cohérence avec les objectifs de l'OIT, notamment en matière de travail décent, de développement durable, et de renforcement des capacités des entreprises et des institutions. Ces initiatives contribuent à la réalisation des priorités stratégiques de l'OIT au niveau national et global.
Autres documents ou commentaires pertinents	Documents pertinents : - Les rapports sur le Programme de Promotion du Travail Décent (PPTD) au Maroc. - Le cadre stratégique de l'OIT pour la transition vers une économie verte. - Les rapports de l'ONSSA sur les résultats de la plateforme "e-Norm by ONSSA". - Les études et enquêtes réalisées par le HCP sur les emplois verts et les impacts de la transition écologique au Maroc. - Les accords ou rapports de collaboration entre l'ONSSA, FENAGRI, COMADER, et les institutions comme l'OFPPT et l'ANAPEC. Ces documents pourraient fournir des détails sur les rôles et responsabilités des différents acteurs. Commentaires ou recommandations Les retours des entreprises inscrites sur la plateforme "e-Norm by ONSSA" concernant son efficacité et son impact sur leur conformité aux normes.

Annexe 7. Guide des consultations des parties prenantes

Je vous serais reconnaissant de participer à cet entretien qui est anonyme.

Prière de noter que l'objectif de cette évaluation finale indépendante est d'apprendre sur les succès ainsi que sur les défis/faiblesses qui pourraient nécessiter une révision ou une réflexion plus approfondie pour d'autres interventions du BIT.

I. CONFIDENTIALITE ET CONSENTEMENT

Les informations que vous fournissez seront strictement confidentielles. Nous mettrons l'information que nous apprenons de vous avec l'information que nous apprenons d'autres entrevues. Personne ne pourra dire quelle information vous avez donnée. Lorsque nous parlerons de cette recherche à d'autres personnes, nous n'utiliserons jamais votre nom, et personne ne saura jamais quelles réponses vous avez données. Nous serons les seuls à avoir accès à ces renseignements, et tous les renseignements seront conservés en toute sécurité sous la garde du consultant.

Votre participation dans cette étude diagnostique est volontaire.

Vous avez le droit **DE NE PAS** participer.

Vous pouvez choisir de ne pas répondre à n'importe quelle question, et vous pouvez arrêter de participer à tout moment.

Anonymat et confidentialité

Vos réponses seront strictement anonymes. Votre nom n'apparaîtra nulle part et il ne sera aucunement possible de savoir de quelle manière vous avez répondu.

Prière de s'assurer que toutes les informations recueillies au cours de cet entretien seront traitées confidentiellement.

Questions

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Acceptez-vous de participer à cette étude diagnostique ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

II. QUESTIONNAIRE

Parties prenantes	Questions d'évaluation	Critère correspondant
Toutes les parties prenantes	Comment votre organisation a-t-elle été associée au projet ProAgro Maroc ? Prière de décrire brièvement votre association avec le projet ProAgro Maroc ?	Questions introductives
Équipe de gestion du projet	Selon vous, la conception du projet ProAgro Maroc (théorie du changement, hypothèses et risques, etc.) est-elle valide ?	Validité de la conception du projet
	Pensez-vous que le projet a atteint ses objectifs globaux ? Quels sont les principaux facteurs ayant contribué ou entravé ces résultats ?	Efficacité

	Comment évaluez-vous la quantité et la qualité des résultats produits par le projet ProAgro Maroc ?	
	Quels défis ou obstacles majeurs le projet a-t-il rencontrés ?	
	Comment ces défis ou obstacles ont-ils été gérés ou surmontés ?	
	Les ajustements effectués ont-ils été pertinents et efficaces ?	
	Le système de suivi mis en place était-il efficace pour collecter et analyse des données fiables et utiles sur la chaîne des résultats du projet ProAgro Maroc ?	
	Les mécanismes de suivi et d'évaluation du projet sont-ils adéquats ? Comment ?	
	Ces mécanismes permettent-ils de mesurer efficacement les contributions du projet aux KPI de la SI ?	
	Comment décririez-vous la collaboration entre le projet et le ministère de tutelle ?	Cohérence
	Le projet s'appuie-t-il sur des expériences antérieures pertinentes de l'OIT ou d'autres organisations ? Si oui, lesquelles ?	
	Comment les ressources financières, humaines et expertises ont-elles été allouées dans le cadre de la mise en œuvre du projet ?	Efficience
	L'allocation des ressources a-t-elle permis de répondre efficacement aux besoins des groupes ciblés ?	
	Les moyens mis à disposition du projet ont-ils été utilisés de manière optimale ?	
	La stratégie de sortie du projet ProAgro Maroc a-t-elle été définie pour garantir la durabilité des résultats ?	Impact, durabilité et mise à l'échelle (scaling up)
	L'approche du projet ProAgro Maroc est-elle reproductible ?	
	Selon vous, quelles conditions de durabilité sont nécessaires à la mise à l'échelle des résultats du projet ProAgro Maroc ?	
	Comment le projet ProAgro Maroc a-t-il pris en compte les besoins spécifiques des femmes par rapport à ceux des hommes dans ses activités ou résultats ?	Genre
	Pouvez-vous donner des exemples concrets favorisant l'intégration genre dans les activités que vous avez vécues ?	
	Quelles mesures spécifiques le projet a-t-il mises en place pour contribuer à une transition juste ?	Transition juste
	Quelles actions spécifiques ont été menées pour promouvoir le dialogue social dans le cadre du projet ?	Dialogue social et tripartisme
	Comment le tripartisme a-t-il été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	

Bénéficiaires finaux (hommes et femmes)	Quels sont, selon vous, le problème que le projet ProAgro Maroc a cherché à résoudre ?	Pertinence & Besoins
	Selon vous, dans quelle mesure les objectifs du projet répondent-ils aux besoins des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) ?	
	Le projet ProAgro Maroc a-t-il répondu à vos attentes ? lesquelles ?	
	Les besoins différenciés entre hommes et femmes ont-ils été identifiés au début du projet ?	
	Quels résultats tangibles avez-vous observés en rapport avec les activités et les produits vous concernant ?	Efficacité (résultats)
	Quels changements positifs ou négatifs avez-vous constatés auprès des groupes cibles ?	
	Les consultations réalisées avec les bénéficiaires ont-elles influencé les résultats du projet ?	
Bénéficiaires directs (coopératives, entreprises, institutions académiques ou de formation, etc.)	Quels sont, selon vous, le problème que le projet ProAgro Maroc a cherché à résoudre ?	Pertinence
	Dans quelle mesure les objectifs du projet répondent-ils aux besoins des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) ?	
	Le projet ProAgro Maroc a-t-il répondu à vos attentes ? lesquelles ?	
	Quels résultats tangibles avez-vous observés en rapport avec les activités et les produits vous concernant ?	Efficacité (résultats)
	Quels changements positifs ou non avez-vous constatés auprès des groupes cibles ?	
	Les consultations réalisées avec les bénéficiaires ont-elles influencé les résultats du projet ?	
Partenaires nationaux clés	Comment percevez-vous l'alignement du projet avec les politiques nationales et les priorités de développement au Maroc ?	Pertinence et alignement stratégique
	Comment le projet a-t-il contribué aux programmes constitutifs de l'OIT (plans nationaux de développement et PPTD) ?	
	Dans quelle mesure le projet ProAgro Maroc a-t-il contribué aux priorités de développement durable au Maroc ou aux Objectifs de Développement Durable (ODD) ?	
	Comment décririez-vous la collaboration entre le projet et le ministère de tutelle ?	Cohérence
	Comment le projet collabore-t-il avec les partenaires locaux et gouvernementaux ?	
	Comment le tripartisme a-t-il été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	Tripartisme et dialogue social
	Quelles actions spécifiques ont été menées pour promouvoir le dialogue social dans le cadre du projet ?	

	Quelles conditions de durabilité seraient nécessaires pour assurer la reproduction ou l'amplification des résultats ?	Impact, durabilité et mise à l'échelle (scaling up)
	Quelles actions ont été entreprises pour garantir l'appropriation des résultats par les institutions et les régions concernées ?	
	Quels acteurs pourraient amplifier les résultats du projet ?	
Organisation Internationale du Travail (Bureau Pays, DWCT, Conseillers techniques – Alger, Le Caire et Genève)	Comment le projet a-t-il contribué aux programmes constitutifs de l'OIT (PPTD) ?	Pertinence et alignement stratégique
	Les stratégies du projet sont-elles alignées avec les initiatives plus larges de l'OIT ? Comment cela se manifeste-t-il ?	
	Le projet a-t-il utilisé efficacement les outils et ressources existants de l'OIT ?	
	Le soutien fourni par votre entité (Bureau du pays, DWCT, siège) a-t-il été suffisant ?	Efficacité
	Quels types de soutien ont été les plus utiles ?	
	Y a-t-il des lacunes dans le backstopping qui auraient pu être comblées ?	
	Le projet s'appuie-t-il sur des expériences antérieures pertinentes de l'OIT ou d'autres organisations ? Si oui, lesquelles ?	Cohérence
	Comment le projet s'intègre-t-il avec les autres programmes et projets liés à l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition » ?	
	Comment percevez-vous la cohérence et la complémentarité entre les différentes composantes du projet ?	
	De quelle manière les standards internationaux du travail ont-ils été respectés et appliqués ?	Standards & Transition juste
	Quelles mesures spécifiques le projet a-t-il mises en place pour contribuer à une transition juste ?	
Bailleur Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) & coopération allemande au Maroc (GIZ, KFW, etc.)	Selon vous, dans quelle mesure les objectifs du projet répondent-ils aux politiques nationales et aux besoins des bénéficiaires finaux et directs ?	Pertinence & Alignement stratégique
	Selon vous, dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux objectifs de l'Initiative spéciale « travail décent pour une transition juste » ?	
	Pensez-vous que les objectifs du projet ProAgro Maroc ont été atteints ?	Efficacité
	Comment évaluez-vous la coordination entre ce projet et d'autres initiatives similaires (GIZ, KFW, etc.) au Maroc ?	Cohérence
	Voyez-vous des opportunités de synergies entre ce projet et d'autres programmes en cours ?	
	Comment le projet s'intègre-t-il avec les autres programmes et projets liés à l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition », notamment de la coopération allemande au Maroc ?	

Agences des Nations unies et autres coopérations internationales	Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur des expériences antérieures des agences des Nations unies ou d'autres coopérations internationales ?	Pertinence et alignement stratégique
	Quels liens avez-vous observés entre ce projet et d'autres activités des Nations Unies ou d'organisations internationales ?	Cohérence
A toutes les parties prenantes	Dans quelle mesure les résultats réalisés dans le cadre du projet ProAgro Maroc sont-ils susceptibles de perdurer après la clôture du projet ? Quelles leçons tireriez-vous de votre expérience avec le projet ProAgro Maroc ? Que recommanderiez-vous pour améliorer la conception et la mise en œuvre en vue de la mise à l'échelle (scaling up) de ce genre de projet ?	Questions conclusives

Annexe 8. Matrice d'évaluation

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
PERTINENCE, ALIGNEMENT STRATEGIQUE ET VALIDITE DU PROJET					
1. Les objectifs et les stratégies du projet sont-ils conformes aux politiques et aux programmes constitutifs de l'OIT (plans nationaux de développement et PPTD) et aux besoins des autres partenaires clés nationaux et des pays, en particulier des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) ?	Conformité aux politiques et programmes constitutifs de l'OIT - Nombre de politiques et programmes nationaux alignés avec les objectifs du projet. - Pourcentage des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) confirmant que leurs besoins sont pris en compte. - Niveau de satisfaction des partenaires clés nationaux concernant la pertinence du projet. -	- Documents stratégiques de l'OIT. - Plans nationaux de développement et PPTD. - Rapports des partenaires nationaux. - Enquêtes auprès des bénéficiaires finaux - - - - -	- Revue documentaire structurée. comp - Groupes de discussion avec les bénéficiaires. - Entretiens semi-structurés avec les partenaires clés.	- Représentants de l'OIT. - Partenaires nationaux (gouvernement, ONG professionnelles, etc.). - Bénéficiaires finaux (hommes et femmes).	- Analyse comparative des objectifs du projet et des politiques nationales. - Analyse normative des retours des parties prenantes et des bénéficiaires finaux.
2. Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme et budget de l'OIT et aux priorités de développement au Maroc, aux fonds de développement durable des Nations Unies et aux ODD ?	Contribution aux résultats du Programme et budget de l'OIT et aux ODD - Nombre de résultats du Programme et budget de l'OIT atteints grâce au projet. - Contribution mesurée aux priorités de développement du Maroc et aux ODD (par	- Rapports de suivi du projet - Indicateurs des ODD. - Documents des priorités de développement du Maroc. - Rapports financiers sur les fonds mobilisés.	- Revue documentaire structurée. - Collecte de données financières. - Entretiens avec les partenaires clés du projet.	- Équipe de gestion du projet. - Représentants des Nations Unies. - Personnes ressources qualifiées.	- Analyse comparative des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés. - Analyse de contribution aux ODD spécifiques. - Analyse financière des fonds mobilisés.

	exemple, ODD spécifiques ciblés). - Montant des fonds mobilisés pour les objectifs de développement durable, si disponibles.				
3. Dans quelle mesure le projet s'appuie-t-il sur l'expérience antérieure de l'OIT, des institutions des Nations Unies et du donateur, ainsi que sur l'expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales ? Le projet est-il pertinent pour les politiques et les priorités nationales ?	Appui sur l'expérience antérieure et pertinence pour les politiques nationales - Nombre d'enseignements tirés des projets antérieurs intégrés dans le projet actuel. - Niveau de cohérence entre les objectifs du projet et les politiques/priorités nationales. - Nombre de collaborations avec des organisations locales et internationales pertinentes.	- Rapports des projets antérieurs. - Politiques et priorités nationales. - Documents des organisations locales et internationale.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec les partenaires prenantes ayant participé à des projets antérieurs.	- Équipe de gestion du projet. - Organisations locales, nationales et internationales. - Personnes ressources qualifiées.	- Analyse comparative des leçons tirées des projets antérieurs. - Analyse descriptive des collaborations avec les organisations pertinentes. - Analyse de la cohérence entre les objectifs du projet et les politiques nationales.
4. Dans quelle mesure le projet est-il aligné avec les autres instruments et projet de l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition juste » au Maroc (programme de la GIZ, develoPPP for jobs, KFW-IFE Facility et sequa PartnerAfrika projects) et avec la composante ProAgro Ethiopie ?	Alignement avec d'autres instruments et projets de l'Initiative Spéciale - Nombre de synergies identifiées et exploitées avec les projets de l'Initiative Spéciale. - Niveau de coordination avec les programmes de la GIZ, develoPPP for jobs, KFW-IFE Facility, sequa PartnerAfrika, et ProAgro Ethiopie.	- Rapports des projets de l'Initiative Spéciale. - Documents des programmes GIZ, develoPPP for jobs, KFW-IFE Facility, sequa PartnerAfrika, et ProAgro Ethiopie.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec les responsables des projets partenaires. - Comptes-rendus des réunions de coordination entre les parties prenantes.	- Équipe de gestion du projet. - Responsables des projets partenaires. - Représentants des programmes internationaux.	- Analyse descriptive des synergies identifiées et exploitées et du niveau de coordination entre les projets. - Analyse normative des résultats communs obtenus.

	- Nombre de résultats communs obtenus grâce à cet alignement.				
5. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis par les bénéficiaires ?	Pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires - Pourcentage des bénéficiaires exprimant que le projet répond à leurs besoins. - Nombre de consultations réalisées avec les bénéficiaires pour identifier leurs besoins. - Niveau de satisfaction des bénéficiaires finaux (hommes et femmes) concernant les résultats du projet.	- Rapports des consultations avec les bénéficiaires. - Évaluations de la mi-parcours des résultats différenciés du projet.	- Groupe de discussion thématique avec des bénéficiaires finaux. - Entretiens avec les responsables du projet. - Entretiens avec les responsables des consultations.	- Bénéficiaires finaux (hommes et femmes). - Équipe de gestion du projet. - Responsables des consultations avec les bénéficiaires.	- Analyse normative du niveau de satisfaction des bénéficiaires. - Analyse comparative des résultats des consultations et des retours des bénéficiaires).

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
COHERENCE (interne et externe)					
6. Dans quelle mesure la conception intégrée du projet (objectifs, résultats, outputs et activités) et sa théorie du changement sous-jacente sont-elles logiques et cohérentes ? La stratégie, les objectifs et les hypothèses du projet permettent-ils d'atteindre les résultats prévus ?	Qualité et clarté de la théorie du changement et de la logique d'intervention - Alignement des activités et des produits avec les résultats et objectifs attendus. -	- Documents de conception du projet (cadre logique, théorie du changement). - Rapports de suivi et d'évaluation, notamment l'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. Entretiens avec les parties prenantes clés.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux clés.	- Analyse causale de la logique et de la cohérence interne du projet. - Analyse de contribution de la logique d'intervention (chaîne de résultats, hypothèses, etc.). -
7. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace en termes de cohérence et de complémentarité entre les différentes composantes du projet ?	Synergies identifiées et exploitées entre les composantes - Nombre d'activités complémentaires entre les composantes du projet.	- Document du projet (ProDoc). - Rapports de suivi des activités des différentes composantes.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. Entretiens avec les parties prenantes clés.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux clés.	- Analyse descriptive de la complémentarité des activités. - Analyse de contenu des retours qualitatifs des entretiens.
8. Le projet a-t-il atteint les objectifs globaux ? Dans quelle mesure les activités de chaque composante ont-elles été conçues pour se compléter et se renforcer mutuellement ?	Atteinte des objectifs globaux - Exemples de synergies réussies entre les composantes. - Complémentarité et renforcement mutuel des activités.	- Rapports de suivi du projet. - Rapports des partenaires de mise en œuvre. - Rapport d'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires de mise en œuvre.	- Analyse descriptive de l'atteinte des objectifs, des synergies entre les composantes.

9. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux domaines d'intervention spécifiques et aux objectifs de l'Initiative spéciale « travail décent pour une transition juste » ?	Contribution à l'Initiative spéciale - Nombre de contributions aux domaines d'intervention de l'Initiative Spéciale. - Niveau de l'alignement stratégique avec les objectifs de l'Initiative Spéciale.	- Document de l'Initiative spéciale. - Rapports de suivi du projet. - Rapports des partenaires de mise en œuvre. - Rapport d'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec les représentants de l'OIT et de l'Initiative Spéciale.	- Représentants de l'OIT et de l'Initiative Spéciale. - Équipe de gestion du projet.	- Analyse de contribution du projet aux objectifs de l'Initiative Spéciale.
10. Dans quelle mesure les stratégies de conception et de mise en œuvre du programme se sont-elles alignées sur les initiatives plus larges de l'OIT en matière de promotion du travail décent et de l'Initiative Spéciale « Travail décent pour une transition Juste » (SI)? Le programme a-t-il tiré efficacement parti des outils et des ressources existants de l'OIT et de la SI et a-t-il contribué à faire progresser la base de connaissances de l'OIT et de la SI sur la promotion du travail décent et des possibilités d'emploi dans le secteur	Alignement avec les initiatives plus larges de l'OIT - Utilisation des outils et des ressources existantes. - Nombre et qualité des contributions à la base de connaissances de l'OIT et de la SI.	- Documents stratégiques de l'OIT et de la SI. - Publications et rapports du projet. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec les experts de l'OIT et de l'Initiative Spéciale.	- Experts thématiques de l'OIT et de la SI. - Équipe de gestion du projet.	- Analyse comparative des stratégies du projet et des initiatives plus larges de l'OIT. - Analyse de la contribution à la base de connaissances.

agroalimentaire, en tenant compte du bien-être des travailleurs et du développement économique et social ?					
11. Les dispositions prévues en matière de suivi et d'évaluation étaient-elles adéquates ? Est-ce qu'elles ont permis de mesurer les contributions du projet aux KPI de la SI ?	Adéquation du système de suivi et d'évaluation - Nombre de KPI de la SI mesurés par le projet. - Qualité des données collectées.	- Cadre de suivi et d'évaluation du projet. - Rapports de suivi et d'évaluation. - Base de données du projet.	- Revue documentaire structurée (rapports de suivi). - Entretiens avec le responsable du suivi et de l'évaluation du projet. - Revue des outils de collecte de données.	- Responsables du suivi et de l'évaluation. - Représentants de l'OIT.	- Analyse de la qualité et de l'utilité du système de S&E. - Analyse des données collectées pour les KPI.
12. Quelles leçons peut-on tirer pour la conception du projet de la phase II ou d'autres projets dans un domaine similaire spécifiquement sur la création de plus d'emplois et de meilleurs emplois au Maroc et au-delà ?	Leçons tirées de la phase II - Nombre de leçons tirées et formulées. - Qualité et pertinence des recommandations pour la phase II. - Adoption des leçons apprises par d'autres projets.	- Documents de conception de la phase II. - Notes de capitalisation des connaissances. - Rapport d'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec les partenaires nationaux clés.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux. - Représentants du donateur.	- Analyse normative : (i) des leçons apprises et des recommandations, et (ii) de la transférabilité des leçons.
13. Quels liens sont établis jusqu'à présent avec d'autres activités des Nations Unies ou d'organisations internationales d'aide au développement non onusiennes et plus	Collaborations établies - Nombre de collaborations établies. - Qualité des partenariats et des synergies.	- Rapports de coordination. - Procès-verbaux des réunions. - Documents des projets partenaires.	- Analyse des documents de coordination. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet.	- Équipe de gestion du projet. - Responsables des projets partenaires. - Partenaires nationaux clés.	- Analyse descriptive : (i) des partenariats et des synergies, et (ii) des résultats conjoints.

spécifiquement avec les projets liés à la SI au niveau local et/ou des partenaires gouvernementaux ?	- Exemples de résultats communs.		- Entretiens avec les responsables des projets partenaires. - Réunions de coordination entre les partenaires.		
--	----------------------------------	--	--	--	--

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
PERFORMANCE ET EFFICACITE DU PROJET					
14. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont été atteints à sa fin ?	Atteinte des objectifs et résultats - Taux d'atteinte des objectifs spécifiques et globaux. - Pourcentage des résultats attendus qui ont été atteints.	- Cadre de résultats du projet. - Rapports de suivi. - Rapports d'évaluation de mi-parcours.	- Rapport de clôture et autres rapports finaux. - Vérification des données de la base de données de suivi.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux de mise en oeuvre.	- Analyse de l'effectivité de l'atteinte des objectifs. - Analyse normative de l'impact des résultats.
15. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique (la théorie de changement du projet) ont-elles été soutenues ?	Validation des hypothèses de l'intervention - Validité des hypothèses de développement. - Écart entre les hypothèses et la réalité. - Raisons des écarts éventuels.	- Documents de conception du projet. - Rapports de suivi et d'évaluation. - Rapports de l'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec des représentants nationaux. - Groupes de discussion thématique avec les	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux clés. - Bénéficiaires finaux.	- Analyse causale de la théorie de changement, y compris l'analyse des facteurs qui ont influencé les hypothèses.

			bénéficiaires finaux.		
16. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes ?	Bilan de réussite du projet - Nombre de produits et de résultats obtenus. - Niveau de satisfaction des bénéficiaires et des partenaires par rapport à la qualité des résultats.	- Rapport de clôture du projet. - Rapports de suivi et d'évaluation. - Enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec des représentants nationaux. - Groupes de discussion thématique avec les bénéficiaires finaux.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux clés. - Bénéficiaires finaux.	- Analyse de l'effectivité des résultats quantitatifs et qualitatifs. - Analyse de contenu des retours qualitatifs sur la qualité des résultats.
17. Y a-t-il des produits et des résultats inattendus développés ? Pourquoi ?	Produits et résultats inattendus - Nombre et type de produits et résultats inattendus (positifs ou négatifs). - Explication des facteurs qui ont conduit à ces résultats.	- Rapport de clôture du projet. - Rapports de suivi et d'évaluation. - Enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec des représentants nationaux. - Groupes de discussion thématique avec les bénéficiaires finaux.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux clés. - Bénéficiaires finaux.	- Analyse causale des produits et résultats inattendus et de leurs causes.
18. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés pendant sa mise en oeuvre ? Comment le projet y a fait face ?	Entraves à la mise en œuvre du projet - Nature et gravité des obstacles rencontrés. - Pertinence des	- Rapport de clôture du projet. - Rapports de suivi et d'évaluation. - Enquêtes de satisfaction auprès	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec des	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux clés. - Bénéficiaires finaux.	Analyse causale des obstacles et des réponses apportées.

	ajustements effectués. - Efficacité des mesures d'atténuation mises en œuvre.	des bénéficiaires. - Procès-verbaux des réunions de pilotage. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	représentants nationaux et internationaux.		
19. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet par le Bureau du pays, DWCT, le siège du BIT, autres acteurs pertinents ?	Soutien technique du projet - Qualité et réactivité du soutien technique et administratif (backstopping). - Niveau de satisfaction de l'équipe du projet avec le backstopping.	- Rapport de clôture. - Rapports de mission du siège du BIT. - Enquêtes de satisfaction interne, si disponible. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	- Analyse documentaire des rapports de mission. - Enquêtes internes. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet.	- Équipe de gestion du projet. - Représentants du Bureau du pays, DWCT, siège du BIT.	- Analyse de l'effectivité de l'adéquation du backstopping.
20. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le Projet et les ministères de tutelle ? Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place ? Les mandants tripartites sont-ils engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des	Qualité et efficacité de la collaboration avec les partenaires nationaux - Engagement des mandants tripartites (gouvernement, employeurs, travailleurs) - Clarté des rôles et des responsabilités.	- Rapport de clôture. - Procès-verbaux des réunions de pilotage. - Accords de partenariat. - Rapports de suivi de l'équipe du projet. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec les représentants des ministères et des mandants tripartites.	- Représentants des ministères de tutelle. - Mandants tripartites. - Équipe de gestion du projet.	- Analyse normative de la gouvernance et de la collaboration. - Analyse de l'effectivité de l'engagement tripartite.

responsabilités entre le projet et les partenaires clés ?					
21. Quel a été le niveau de partenariats établis (synergie entre le projet et les autres projets du BIT et de la SI ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales y inclus le projet ProAgro Ethiopie) ?	Bilan des partenariats du projet - Nombre et nature des partenariats établis. - Niveau de synergie et de coordination avec les autres projets. - Nombre de résultats communs obtenus.	- Rapport de clôture. - Rapports de coordination. - Rapports de projets partenaires. Documents des programmes de la SI. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	- Analyse documentaire. - Interviews avec les responsables des projets partenaires. - Réunions de coordination.	- Équipe de gestion du projet. - Responsables des projets partenaires (BIT, SI, etc.).	- Analyse de l'effectivité des résultats des partenariats établis.
22. Capacité d'évaluation et de suivi : des indicateurs sont-ils en place ? Le projet a-t-il produit les informations de base nécessaires ? A-t-il mis en place un système de suivi adéquat qui recueille des informations utiles sur les résultats ?	Capacité de suivi, évaluation et apprentissage - Existence et qualité du système de S&E. - Disponibilité des informations de base (données de référence). - Utilisation des informations pour le pilotage du projet.	- Rapport de clôture. - Cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. - Base de données du projet.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec le responsable du suivi et de l'évaluation du projet. - Examen des outils de collecte et d'analyse de données.	- Responsables du suivi et de l'évaluation du projet. - Équipe de gestion du projet.	- Analyse de l'adéquation du système de S&E. - Analyse de l'utilisation des données pour la prise de décision.

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISEES					
23. Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?	Adéquation des ressources allouées par rapport aux besoins. - Taux d'utilisation des ressources. - Pertinence de l'expertise mobilisée.	- Rapport de clôture du projet. - Rapports financiers du projet. - Plans de travail et budgets. - Rapports d'évaluation de la mi-parcours.	- Budget du projet (initial et clôture). - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet.	- Responsable financier du projet.	- Analyse financière de l'adéquation des ressources aux objectifs.
24. Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés de façon efficiente ? Pourrait-on obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?	Utilisation des ressources financières - Coût par résultat/output. - Comparaison des coûts avec des projets similaires. - Identification des économies potentielles.	- Rapport de clôture du projet. - Rapports financiers du projet. - Rapports d'évaluation de la mi-parcours. - Documents de projets similaires.	- Analyse comparative des coûts. - Entretiens avec l'équipe du projet.	- Responsable financier du projet.	- Analyse comparative du coût-efficacité du projet. - Analyse de l'efficience de l'utilisation des ressources.

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
ORIENTATIONS SUR L'IMPACT ET LA DURABILITE DU PROJET					
25. Quels sont les impacts potentiels du projet, attendus ou imprévus, dont les prémisses de réalisation peuvent être constatées ?	Impacts du projet - Indicateurs d'impact à long terme. - Témoignages et études de cas sur les changements observés. - Existence d'impacts inattendus.	- Rapport de clôture du projet. - Études d'impact. - Enquêtes auprès des bénéficiaires.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes. - Entretiens avec des partenaires nationaux.	- Bénéficiaires finaux. - Partenaires nationaux. - Équipe de gestion du projet.	- Analyse du progrès vers l'impact potentiel. - Synthèse des changements observés.
26. Est-ce que les conditions pour avoir les réalisations du projet ont été bien considérées dans la mise en oeuvre du projet (i.e. une stratégie de sortie/exit strategy) pour avoir des changements positifs auprès des groupes cibles sur les thématiques du projet ?	Existence et pertinence de la stratégie de sortie - Mesures d'appropriation des résultats par les bénéficiaires et les partenaires. - Changements de comportement ou de pratiques.	- Rapport de clôture du projet. - Document de stratégie de sortie. - Témoignages des bénéficiaires. - Rapport de l'évaluation de mi-parcours.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes. - Entretiens avec des partenaires nationaux.	- Équipe de gestion du projet. - Partenaires nationaux. - Bénéficiaires.	- Analyse normative de la pertinence de la stratégie de sortie. - Analyse causale des changements observés.
27. Les institutions qui bénéficient de la mise en oeuvre du projet sont-elles les institutions clés ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en	Pertinence des institutions partenaires. - Mesures d'appropriation et de pérennisation	- Rapport de clôture du projet. - Document de stratégie de sortie. - Témoignages des bénéficiaires.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec les	- Institutions partenaires (ministères, agences). - Partenaires nationaux et	- Analyse de la durabilité institutionnelle. - Analyse de la reproductibilité et de l'amplification.

place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?	des résultats. - Potentiel de reproduction et d'amplification.	- Rapport de l'évaluation de mi-parcours. - Accords de partenariat. Rapports de capitalisation. < Rapports des partenaires.	bénéficiaires. - Entretiens avec les responsables partenaires - Entretiens avec des partenaires nationaux.	régionaux. - Équipe de gestion du projet.	
---	---	--	--	--	--

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Informateurs clés ou parties prenantes	Méthodes d'analyse et d'évaluation
THEMES TRANSVERSAUX					
28. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités, différenciés des hommes et des femmes, préalablement identifiés ?	Intégration du genre - Prise en compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes. - Données ventilées par genre. - Mesures spécifiques pour l'égalité des genres.	- Rapport de clôture du projet. - Documents de conception du projet (ProDoc). - Rapports de suivi et d'évaluation. - Rapports d'études de genre.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec les bénéficiaires hommes et femmes. - Enquêtes quantitatives avec des données ventilées par genre.	- Bénéficiaires (hommes et femmes). - Experts en genre. - Équipe de gestion du projet.	- Analyse des données ventilées par genre. - Évaluation de l'intégration du genre.
29. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en oeuvre, le tripartisme, le dialogue social et les	Engagement des mandants tripartites - Existence de plateformes de dialogue social. - Alignement avec les	- Rapport de clôture du projet. - Procès-verbaux des réunions. - Documents des partenaires	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec les partenaires tripartites. - Observation des	- Partenaires tripartites (gouvernement, employeurs, travailleurs). - Équipe de gestion du	Analyse normative : (i) de l'engagement tripartite et du dialogue social et (ii) de l'alignement avec les standards internationaux du travail.

standards internationaux du travail ?	standards internationaux du travail.	tripartites.	mécanismes de dialogue social.	projet.	
30. Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?	Contribution à la transition juste (protection sociale, dialogue social). - Mesures d'adaptation au changement climatique. - Inclusion de tous les groupes (travailleurs, communautés) dans l'action climatique.	- Rapport de clôture. - Documents de stratégie environnementale. - Études d'impact environnemental.	- Revue documentaire structurée. - Entretiens avec l'équipe de gestion du projet. - Entretiens avec personnes ressources qualifiées parties. - Études de cas, si disponible.	- Équipe de gestion du projet. - Experts en environnement et en transition juste. - Partenaires nationaux.	Analyse de contribution du projet à la transition juste.

Annexe 9. Théorie du changement révisée

Théorie du changement

