



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Promotion du travail décent dans l'agro-industrie au Maroc

INFORMATIONS RAPIDES

Countries: Morocco

Evaluation date: 17 February 2026

Evaluation type: Project

Evaluation timing: Final

Administrative Office: BP Alger

Technical Office: Département des politiques de l'emploi

Evaluation manager: Aurélie KLEIN

Evaluation consultant(s): Ahmed BENCHEIKH

DC Symbol: MAR/20/50/DEU

Donor(s) & budget: BMZ / USD 7,200,773

[Key Words:](#) 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

CONTEXTE

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

Le projet ProAgro-Maroc vise à contribuer à la création d'emplois décents pour les jeunes femmes et hommes dans l'agro-industrie marocaine, tout en accompagnant la transition écologique du secteur. Sa logique d'intervention combine deux piliers complémentaires : (i) renforcer l'écosystème institutionnel, réglementaire et de dialogue social pour favoriser l'investissement durable et l'emploi de qualité ; et (ii) développer les chaînes de valeur, les compétences et l'entrepreneuriat afin de permettre aux individus et aux TPME de créer et saisir des opportunités d'emploi. Le projet intervient principalement dans la région Rabat-Salé-Kénitra, avec une deuxième phase à portée nationale sur l'économie verte. Sa gouvernance repose sur un comité de pilotage, un appui technique de l'OIT et une équipe de gestion dédiée.

Situation actuelle du projet

Mis en œuvre depuis août 2020, le projet arrive à son terme le 30 avril 2026. À la date de l'évaluation finale, l'essentiel des activités prévues a été exécuté, avec un taux de décaissement supérieur à 95 %. La phase finale a renforcé l'accent sur l'économie verte, les compétences vertes, la décarbonation des entreprises et l'ancrage institutionnel des acquis, dans un contexte marqué par la pandémie de COVID-19 et des ajustements opérationnels successifs.

But, destinataire et portée de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante vise à apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet, à documenter les succès et les défis, et à tirer des leçons pour la mise à l'échelle ou la reproduction de l'approche. Les principaux utilisateurs sont l'OIT, le BMZ, les partenaires nationaux et internationaux et les bénéficiaires finaux. Elle couvre l'ensemble de la période de mise en œuvre, les deux piliers du projet, les thèmes transversaux ainsi que les mécanismes de suivi-évaluation.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a adopté une approche mixte fondée sur les critères de l'OCDE-CAD et sur la triangulation des données. Elle a combiné revue documentaire, analyse des données de suivi et financières, entretiens semi-structurés avec les parties prenantes, groupes de discussion avec les bénéficiaires, visites de terrain à Tiddas et Oulmès, ainsi qu'un atelier de restitution. Ce choix méthodologique visait à apprécier à la fois les résultats mesurables et les changements institutionnels ou comportementaux. Les principales limites ont concerné le délai très court de préparation et le nombre initialement insuffisant de jours prévus pour les consultations.

Résultats principaux et Conclusions

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.

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 (ANAPET, 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 de developPPP for jobs.

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.

Efficacité 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.

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.

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.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

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**

Principales leçons apprises et bonnes pratiques

Leçons apprises

- 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.
-
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.

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. Centre 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 œuvre de futurs projets similaires, en mettant l'accent sur la durabilité, l'inclusion, et l'innovation dans le secteur agro-industriel.