



# GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE L'AGRICULTURE SOLIDAIRE DANS LE CADRE DE LA GENERATION GREEN



EDITION 2024





وكالة التنمية الفلاحية  
اللبنانية | ADA - Agence pour le Développement Agricole



# S O M M A I R E

<b>PREAMBULE.....</b>	<b>9</b>
<b>I. APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>10</b>
<b>II. INITIATIVES D'INTERVENTION.....</b>	<b>11</b>
1. Initiative 1: Diversification et reconversion vers des systèmes de production plus rémunérateurs .....	11
2. Initiative 2 : Intensification durable des systèmes de production.....	13
3. Initiative 3 : Valorisation des produits agricoles et accès à l'économie marchande .....	14
4. Initiative 4 : Inclusion et autonomisation des jeunes ruraux et des femmes rurales .....	15
<b>III. CRITERES D'ELIGIBILITE .....</b>	<b>16</b>
1. Critères liés au territoire .....	16
<b>IV. PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS .....</b>	<b>17</b>
1. Phase 1: Préparation et planification du projet .....	17
2. Phase 2 : Exécution et pérennisation du projet.....	22
<b>V. LES ORGANES DE GOUVERNANCE DES PROJETS SOLIDAIRES .....</b>	<b>29</b>
1. Comité Technique Projet Solidaire (CTPS) .....	29
2. Commission Régionale de Suivi .....	30

<b>VI. MODELES DES PRINCIPAUX DOCUMENTS DU PROJET.....</b>	<b>31</b>
1. Les principaux éléments à mettre dans la NCP de l'AS.....	31
2. Les éléments de la stratégie de sortie et de la pérennisation.....	32
3. Les éléments du plan d'accompagnement des OP.....	34
4. Modèle de matrices d'analyse EX ANTE du projet au regard du genre.....	36
5. Modèle de théorie du changement.....	37
6. Modèle du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire.....	38



# SIGLES ET ACRONYMES

ABH	Agence de Bassin Hydraulique
ADA	Agence pour le Développement Agricole
AO	Appel d'Offres
AG	Assemblée Générale
AGR	Activité Génératrice de Revenu
AS	Agriculture Solidaire
AT	Assistance Technique
BE	Bureaux d'Etudes
CA	Chiffre d'Affaires
CAd	Conseil d'Administration
CES	Conservation des Eaux et des Sols
CTPS	Comité Technique Projet Solidaire
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DDERZM	Direction de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne
DDFP	Direction du Développement des Filières de Production
DIAEA	Direction de l'Irrigation et de l'Aménagement de l'Espace Agricole
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DRCA	Direction Régionale du Conseil Agricole
F	Femme
GG	Génération Green
GMS	Grande et Moyenne Surface
GID	Gestion Intégrée de la Dépense
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
H	Homme

MAPMDREF	Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts
NCP	Note Conceptuelle Projet
ONCA	Office National du Conseil Agricole
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
OP	Organisation Professionnelle
ORMVA	Office Régional de Mise en Valeur Agricole
PAM	Plantes Aromatiques et Médecinales
PBT	Programmation Budgétaire Triennale
PMH	Petit et Moyenne Hydraulique
PV	Procès Verbal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (Forces – Faiblesses, Opportunités-Menaces)
TPE	Très Petite Entreprise
UV	Unité de Valorisation

## PREAMBULE

Pour franchir un nouveau palier dans son développement, le secteur agricole s'est doté d'une nouvelle stratégie «**Génération Green 2020-2030**». Lancée en février 2020, elle repose sur deux fondements, à savoir « la priorité à l'élément humain » et « la pérennité du développement agricole » et implique une multitude d'intervenants.

La nouvelle vision de développement de l'agriculture solidaire se base entre autres sur l'émergence d'une nouvelle génération de projets de l'agriculture solidaire en tenant compte des orientations royales relatives notamment à la création d'une classe moyenne agricole, à l'organisation des agriculteurs et à la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes en milieu rural.

Cette nouvelle génération de projets consiste en une intervention élargie à l'échelle d'un territoire principalement via l'investissement public. Elle cible les petits agriculteurs vulnérables, les jeunes ruraux et les femmes rurales au niveau des zones vulnérables (vulnérabilité sociale, économique, écologique...), notamment les zones de montagnes, les zones oasiennes, les zones pluviales et désertiques.

La nouvelle génération de projets de l'agriculture solidaire vise à contribuer à:

- ➊ L'inclusion sociale et l'autonomisation de la population, notamment les jeunes et les femmes ;
- ➋ L'amélioration de revenus des petits agriculteurs et la création de l'emploi;
- ➌ L'amélioration de l'attractivité des territoires ;
- ➍ Le renforcement de la résilience de l'agriculture familiale et la preservation des ressources naturelles.

Dans le but de garantir l'efficacité, l'efficience et la transparence dans la mise en œuvre de ces projets, et en vue de renforcer la coordination entre les acteurs et la convergence des interventions à l'échelle d'un territoire, le présent guide est élaboré. Il se veut dynamique et adaptable selon les évolutions du contexte.

### Ce guide se propose de définir :

- ➊ L'approche adoptée pour la mise en œuvre des projets de l'agriculture solidaire dans le cadre de la Generation Green ;



- ↳ Les initiatives d'intervention et les offres y afférentes;
- ↳ Les critères d'éligibilité aux projets solidaires ;
- ↳ Le processus de mise en œuvre des projets solidaires ;
- ↳ Et les organes de gouvernance des projets solidaires.

## I. APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE

Pour la mise en œuvre de la nouvelle génération des projets de l'agriculture solidaire, une approche spécifique a été adoptée. Cette approche repose sur un appui fort de l'Etat aux différentes catégories vulnérables au niveau d'un territoire (petits agriculteurs, jeunes et femmes), tout en impliquant les différents acteurs concernés. Elle est basée sur :

↳ **Approche territoriale** : axée sur une forte implication des acteurs locaux et institutionnels au niveau du même territoire afin de garantir la complémentarité et la synergie entre les différentes interventions au profit des bénéficiaires des projets et de les associer autour d'objectifs communs.

Le choix du territoire comme logique d'intervention permettra de faire bénéficier les catégories cibles (petits agriculteurs, jeunes, femmes) des différentes actions à programmer et d'augmenter l'inclusivité des projets d'agriculture solidaire.

Pour des considérations géographiques, socio-économiques et administratives, la commune territoriale est l'unité d'intervention appropriée. Cela n'exclue pas la possibilité d'étendre le territoire du projet sur plusieurs communes si c'est justifié.

↳ **Approche systèmes de production** : Basée sur l'analyse des systèmes de production adoptés par les agriculteurs au niveau du territoire afin d'identifier les contraintes au développement et proposer les pistes d'amélioration. Cette analyse doit tenir compte des spécificités locales, culturelles et des ressources naturelles disponibles au niveau du territoire du projet et ce, en vue de promouvoir une agriculture résiliente et éco-efficiente. Les projets porteront ainsi sur une ou plusieurs filières.

↳ **Nouvelle génération d'organisation**: En vue de garantir la pérennité du projet, les bénéficiaires doivent être organisés dans le cadre de structures d'auto-agrégation efficaces et adaptées aux spécificités des territoires (coopératives agricoles, coopératives de services,



union des coopératives, GIE...) en tant qu'agréateurs sociaux, en vue d'assurer la gestion amont-aval des projets et d'améliorer les conditions d'exercice des agriculteurs de leurs activités : fourniture et approvisionnement, services agricoles, écoulement de la production et accès aux marchés, meilleure captation de la valeur, amélioration des revenus, accès au progrès technologique, formation, etc.

Ce type d'organisation n'exclut pas la possibilité d'associer un agréicateur privé ou un acheteur potentiel (alliances productives appuyées par l'Etat) au projet dans un cadre contractuel avec les organisations professionnelles concernées afin de contribuer à une meilleure valorisation et commercialisation de la production agricole.

- ➊ **Approche participative** : Afin de garantir l'adhésion de tous les partenaires, notamment les agriculteurs bénéficiaires et assurer la réussite et la durabilité des actions à entreprendre.
- ➋ **Approche projet** : Dans l'objectif de garantir la cohérence, la convergence et la durabilité des actions à entreprendre et atteindre/pérenniser les impacts attendus.
- ➌ **Approche contractuelle et partenariale** : Définissant les engagements et les responsabilités des parties prenantes (Etat, bénéficiaires...) dans la mise en œuvre des projets les concernant et la pérennité des impacts.

## II. INITIATIVES D'INTERVENTION

La nouvelle génération des projets de l'agriculture solidaire propose une offre diversifiée selon les territoires et les besoins des bénéficiaires via quatre initiatives d'intervention:

### 1. Initiative 1 : Diversification et reconversion vers des systèmes de production plus rémunérateurs

Il s'agit de projets visant la diversification ou la reconversion des systèmes de production à travers l'introduction de nouvelles filières de production animale et végétale prometteuses (arbres fruitiers, caroubier, arganier, PAM, quinoa...) ou la reconversion de l'agriculture conventionnelle en Agriculture Biologique.

Ils concernent les agriculteurs qui adoptent un système de production à faible valeur ajoutée dans un milieu offrant des possibilités d'amélioration par le changement de spéculation ou



du mode de conduite principalement à travers une intervention publique pour assurer cette transformation.

Ces projets doivent être conçus en tenant compte des besoins de la population exprimés lors du diagnostic. Cette initiative regroupe deux offres distinctes :

### **Offre 1 : Diversification des systèmes de production par l'introduction de nouvelles filières prometteuses**

Il s'agit des projets visant l'optimisation des systèmes de production pratiqués par les petits agriculteurs à travers l'introduction/extension des espèces prometteuses et résilientes pouvant être associées à d'autres composantes. Ces projets s'articulent, notamment et à titre indicatif, autour des composantes suivantes :

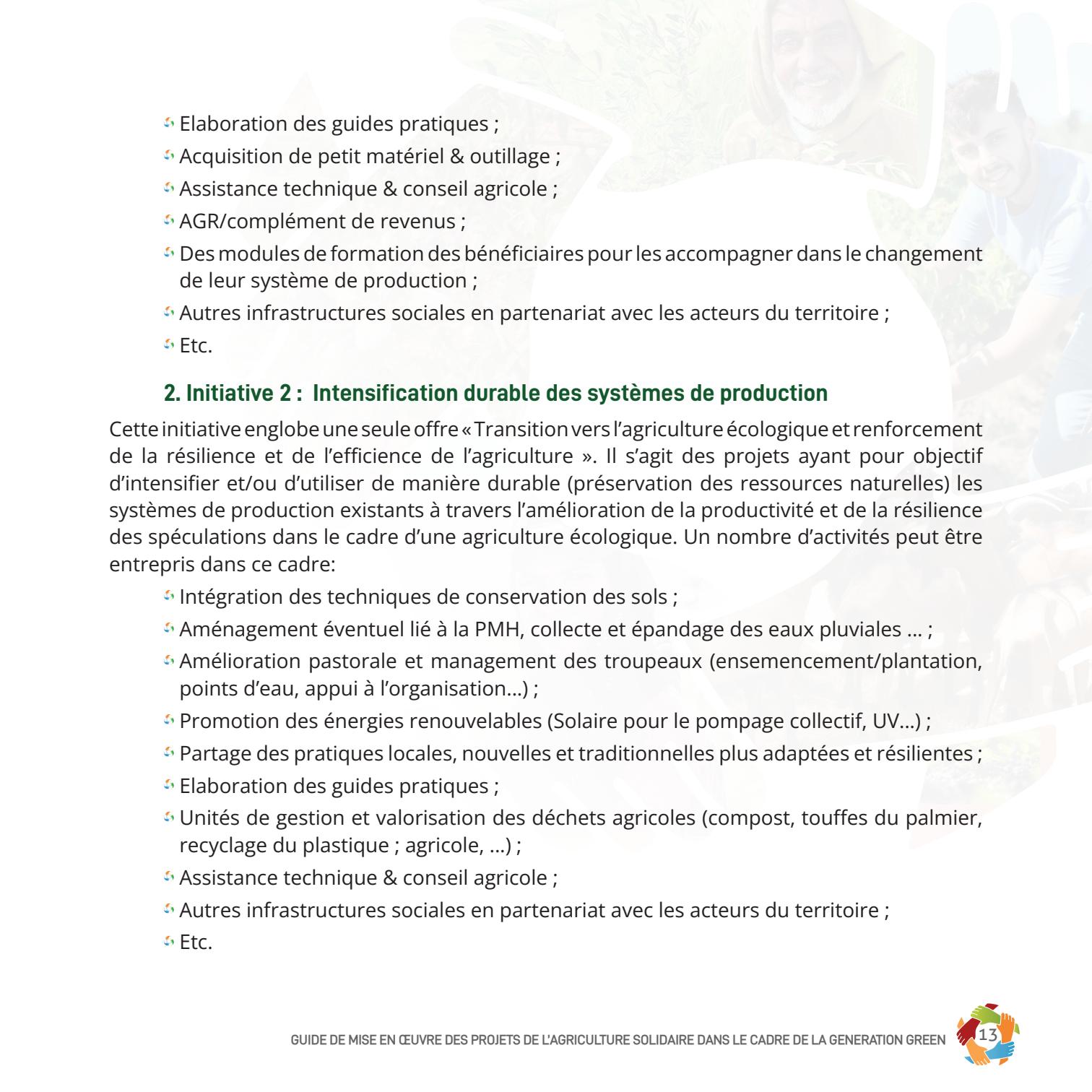
- ⌚ Plantations ou distribution de plants (une ou plusieurs espèces) ;
- ⌚ Aménagements fonciers et de conservation des eaux et des sols (CES) ;
- ⌚ Composante éventuelle liée à la PMH ;
- ⌚ Activités Génératrices de Revenus (pour les jeunes ruraux et les femmes rurales résidants) ;
- ⌚ Elaboration des guides pratiques ;
- ⌚ Assistance technique, formation & conseil agricole ;
- ⌚ Des modules de formation des bénéficiaires pour les accompagner dans le changement de leur système de production ;
- ⌚ Autres infrastructures sociales en partenariat avec les acteurs du territoire ;
- ⌚ Etc.

### **Offre 2 : Reconversion de l'agriculture conventionnelle en agriculture biologique**

Il s'agit des projets visant la conversion du mode de conduite des cultures pratiquées par les petits agriculteurs du conventionnel en biologique à travers un accompagnement approprié et efficace. Dans ce cadre, un ensemble de composantes peut être envisagé, telles que :

- ⌚ Modules de formation des bénéficiaires en BIO ;
- ⌚ Mise en œuvre du Cahier de charges ;
- ⌚ Certification ;



- 
- ↳ Elaboration des guides pratiques ;
  - ↳ Acquisition de petit matériel & outillage ;
  - ↳ Assistance technique & conseil agricole ;
  - ↳ AGR/complément de revenus ;
  - ↳ Des modules de formation des bénéficiaires pour les accompagner dans le changement de leur système de production ;
  - ↳ Autres infrastructures sociales en partenariat avec les acteurs du territoire ;
  - ↳ Etc.

## 2. Initiative 2 : Intensification durable des systèmes de production

Cette initiative englobe une seule offre « Transition vers l'agriculture écologique et renforcement de la résilience et de l'efficience de l'agriculture ». Il s'agit des projets ayant pour objectif d'intensifier et/ou d'utiliser de manière durable (préservation des ressources naturelles) les systèmes de production existants à travers l'amélioration de la productivité et de la résilience des spéculations dans le cadre d'une agriculture écologique. Un nombre d'activités peut être entrepris dans ce cadre:

- ↳ Intégration des techniques de conservation des sols ;
- ↳ Aménagement éventuel lié à la PMH, collecte et épandage des eaux pluviales ... ;
- ↳ Amélioration pastorale et management des troupeaux (ensemencement/plantation, points d'eau, appui à l'organisation...) ;
- ↳ Promotion des énergies renouvelables (Solaire pour le pompage collectif, UV...) ;
- ↳ Partage des pratiques locales, nouvelles et traditionnelles plus adaptées et résilientes ;
- ↳ Elaboration des guides pratiques ;
- ↳ Unités de gestion et valorisation des déchets agricoles (compost, touffes du palmier, recyclage du plastique ; agricole, ...) ;
- ↳ Assistance technique & conseil agricole ;
- ↳ Autres infrastructures sociales en partenariat avec les acteurs du territoire ;
- ↳ Etc.

### **3. Initiative 3 : Valorisation des produits agricoles et accès à l'économie marchande**

Cette initiative englobe une seule offre « Valorisation des productions agricoles (existantes et celles des nouveaux projets) ». Il s'agit de projets purement dédiés à la valorisation des produits agricoles (transformation, conditionnement, logistique, circuits de distribution et de commercialisation...) de manière à donner toute l'importance méritée à ce volet.

Des modes de gestion adaptés seront préconisés en fonction de la taille des unités/complexes et de la nature de la valorisation : par les OPA des bénéficiaires, par des opérateurs privés, via une gestion mixte (ex. alliances productives, GIE, ...).

Lorsque le territoire du projet ne permet pas d'alimenter et de rentabiliser une unité de valorisation de taille suffisante pour se positionner sur le marché, il convient d'envisager d'augmenter la production à valoriser à travers "l'agrégation de la production" d'autres projets. La délimitation du « périmètre d'agrégation de la production » doit tenir compte de la nécessité d'optimiser la logistique liée à la collecte de la production et à l'approvisionnement de l'unité de valorisation. Celui-ci peut regrouper plusieurs communes et peut concerner plusieurs filières.

Cette "agrégation/collecte de la production" portera sur le regroupement des coopératives des différentes zones dans le cadre d'un GIE ou autour d'un opérateur privé qui prendra en charge les opérations de valorisation de la production issue du périmètre d'agrégation.

Dans ce cadre, un ensemble d'activités peut être entrepris, telles que:

- Mise en place de l'unité/complexe de valorisation ;
- Accompagnement de l'OP à la commercialisation et le développement de partenariat (agrégateur privé, alliances productives...) ;
- Transport et logistique ;
- Assistance technique & conseil agricole ;
- Appui à l'établissement des contrats d'approvisionnement ;
- Mobilisation d'un cabinet conseil (comptabilité, finance, audit, juridique...) ;
- Etc.

#### **4. Initiative 4 : Inclusion et autonomisation des jeunes ruraux et des femmes rurales**

Cette initiative – visant la promotion de l’emploi des jeunes et l’autonomisation des femmes - est constituée de trois offres qui peuvent être entreprises indépendamment ou comme étant des composantes à réaliser dans le cadre des projets de reconversion/diversification et d’intensification durable :

Offre 1 : Projets d’émergence et professionnalisation des coopératives de services agricoles des jeunes et femmes (mécanisation et équipement agricole, commercialisation des intrants, réalisation des opérations techniques, négoce et commercialisation des produits, conseil agricole, etc.).

Ce type de projet peut être conçu en intégrant les principales composantes ci-après :

- ➊ Formation et appui à l’organisation des jeunes/ femmes en coopératives de services ;
- ➋ Equipement des coopératives en Kits et matériel d’entretien, de transport et de collecte ;
- ➌ Assistance technique pour l’accompagnement des coopératives ;
- ➍ Etc.

#### **Offre 2 : Activités Génératrices de Revenu**

Il s’agit des activités destinées principalement aux femmes rurales et jeunes visant notamment la petite production (Héliciculture, cuniculture...), la transformation et la valorisation des produits de niche, les PAM.... Cette offre peut englober les actions suivantes :

- ➊ Formation et appui à l’organisation en coopératives ;
- ➋ Mise en place de petites UV & ateliers de production (Produits de terroir, engrangissement, lait de chèvres, orge hydroponique, poulet beldi, cuniculture, escargot...) ;
- ➌ AT pour l’Accompagnement des coopératives à la commercialisation et le développement de partenariat (agrégateur privé, alliances productives...) et l’appui à l’établissement des contrats d’approvisionnement... ;
- ➍ Conseil agricole ;
- ➎ Etc.



### **Offre 3 : Activités connexes dans les zones à potentiel agricole très limité:**

Il s'agit des activités para-agricoles et rurales (agro-tourisme, artisanat, agroforesterie ...) à développer dans un cadre partenarial avec des acteurs institutionnels concernés au niveau des zones à faible potentiel agricole et destinées aux femmes et jeunes. Cette offre peut englober les actions suivantes :

- ↳ Formation et appui à l'organisation en coopératives ;
- ↳ Promotion de l'agro-tourisme (aménagement des gites touristiques/fermes auberges, paysage, circuit, showroom de produits de terroir...);
- ↳ Valorisation des produits artisanaux (poterie, tapis,...);
- ↳ Etc.

## **III. CRITERES D'ELIGIBILTE**

Pour un meilleur ciblage et en vue de mettre en place une bonne gouvernance, des critères d'éligibilité sont définis et adoptés pour la nouvelle génération des projets de l'agriculture solidaire. il s'agit notamment de :

### **1. Critères liés au territoire**

- ↳ Territoire vulnérable (Oasis, montagnes, zones désertiques, zones arides...);
- ↳ Niveau de pauvreté ;
- ↳ Taux de chômage ;
- ↳ Enclavement.

### **2. Critères liés aux bénéficiaires**

#### **• Agriculteurs :**

- ↳ Petit agriculteur résidant dans les zones rurales ciblées par les projets d'agriculture solidaire ;
- ↳ Petit éleveur de base.

### • **Jeunes & femmes :**

- ↳ Filles et fils d'agriculteurs, jeunes et femmes rurales pratiquant des activités non rémunérées (main d'œuvre familiale) ou des activités saisonnières ;
- ↳ Jeunes et femmes résidant de manière permanente dans les zones rurales ciblées par les projets d'agriculture solidaire.

### **3. Critères liés à l'organisation professionnelle agricole (OPA)**

- ↳ Organisation représentative des bénéficiaires à but lucratif (coopérative, union de coopératives, GIE...) ;
- ↳ Représentativité des jeunes et femmes au sein des organes de gouvernance ;
- ↳ Innovation organisationnelle adaptée aux spécificités (socio-culturelle, filière...) ;
- ↳ Capacité technique et managériale ;
- ↳ Gouvernance et transparence ;
- ↳ Concordance avec la nature du projet (reconversion, services, valorisation...).

### **4. Critères liés au projet**

- ↳ Synergie avec les axes de GG/ autres programmes ;
- ↳ Valorisation des ressources locales ;
- ↳ Adaptation à la vocation locale ;
- ↳ Création d'emploi ;
- ↳ Projet pérenne ;
- ↳ Coût d'investissement par bénéficiaire.

## **IV. PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS**

Ce processus se déroule en deux principales phases, à savoir:

### **1. Phase 1 : Préparation et planification du projet**

Cette phase se déroule en trois étapes :



## **Etape de préparation :**

Consiste à l'analyse participative des potentialités du territoire, des systèmes de production, des parties prenantes et le diagnostic des exploitations et ce, pour identifier les contraintes au développement et les besoins exprimés par la population, ainsi que les pistes d'amélioration. Elle porte sur :

### **• Diagnostic du territoire :**

- ↳ Administratif (délimitation, population, nombre de Douars/villages, nombre de ménages...) ;
- ↳ Géographique (Topographie des terrains, ressources naturelles eau-sol-climat...) ;
- ↳ Socio-culturel (Tribus et collectivités ethniques, infrastructures sociales pistes-école-dispensaires, règles coutumières d'usage, niveau d'instruction, tranches d'âges, genre...) ;
- ↳ Economique (Infrastructures/Activités économiques agricoles et para-agricoles, Marché-Souk-points de ventes des intrants et produits agricoles, unité de valorisation, aménagement hydro-agricole, transport et logistique...).

### **• Diagnostic des acteurs : Identification des acteurs et leurs rôles à l'échelle du territoire.**

- ↳ Acteurs des filières agricoles (exploitations agricoles, organisations professionnelles agricoles, fournisseurs des intrants agricoles, les opérateurs à l'aval de la production...) ;
- ↳ Acteurs en appui au secteur agricole (services techniques agricoles, la recherche et l'enseignement agricoles, les structures privées d'appui/ BE, les organisations de la société civile...) ;
- ↳ Les gestionnaires du territoire (autorité locale, collectivité territoriale, institutions traditionnelles et coutumières...) ;
- ↳ Les acteurs des autres secteurs (Eaux et Forêts, ABH, Tourisme, Equipment, Artisanat...).

### **• Diagnostic des exploitations : Pour déterminer les marges de progrès et cibler les actions à réaliser au niveau des exploitations en tenant compte des autres éléments du diagnostic du territoire au plan physique (géographie, climat...), au plan sectoriel (orientations, réglementations...), etc.**

- ❖ Profil de l'exploitant et de sa famille (sexe et âge du chef d'exploitation, niveau de qualification, nombre de membres de la famille, situation socio-économique...) ;
- ❖ Système de production (facteurs de production terre-travail-capital, systèmes de cultures, systèmes d'élevage, prestations, destination des productions...) ;
- ❖ Appréciation des performances techniques, économiques et managériales des exploitations à travers l'estimation des résultats des activités de production (sur le plan technique quantité produite-productivité-qualité, assolement et sur le plan économique Emploi-CA-marge...).

- **Caractérisation des filières agricoles: pour chaque filière, un diagnostic de la chaîne de valeur :**

- ❖ Production : Superficie, cheptel, conduite technique, productivité, volume de la production ;
- ❖ Collecte et transport : Décrire les moyens logistiques pour la collecte des productions et du transport (collective/individuelle/prestation, nombre/capacité/état, rayon de collecte...) ;
- ❖ Transformation : Infrastructures existantes (nombre, localisation, capacité, état, privée/ collective...), nature (conditionnement-emballage, stockage/Frigo, autres procédés séchage/traitement thermique/concassage/trituration/jus/concentré...) ;
- ❖ Commercialisation : Produit brute/transformé, circuit de commercialisation, quantité commercialisée/auto-consommation, vente (sur pied/à l'exploitation/souk local/point de vente/ marché de gros/GMS/export...), prix de vente par destination.

- **Interactions exploitations-territoire :**

Décrire comment les activités agricoles influencent la dynamique du territoire et inversement (tissu organisationnel et institutionnel, développement des activités de services à l'amont et à l'aval agricole, entreprenariat et initiatives locales, aménagement du territoire, occupation du sol, infrastructures, réglementation, subvention, activités connexes, acteurs, ressources naturelles...)

**Les outputs de cette étape sont :**

- ❖ Rapport du diagnostic ;
- ❖ Théorie de changement/cadre logique ;
- ❖ Analyse sociale/analyse genre/analyse environnementale.



Cette étape de préparation est assurée par la DRA, DPA/ORMVA en collaboration avec la DRCA. La DRA et DPA/ORMVA peut associer tout autre acteur dont la contribution est jugée utile.

### **Etape de planification :**

Consiste au développement, agencement et priorisation des activités à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des exploitations et du territoire, ainsi que l'arrangement institutionnel pour l'exécution et le suivi des projets.

- ↳ Délimiter l'étendue du projet (localisation géographique, superficie/cheptel, population cible, OPAs, acteurs...) ;
- ↳ Prioriser les axes d'interventions et choisir les alternatives de développement adéquates en tenant compte des résultats du diagnostic ;
- ↳ Définir et prioriser la nature et la quantité des activités à programmer et leur agencements
- ↳ Estimer la durée et les coûts ;
- ↳ Définir l'échéancier de réalisation et le budget du projet ;
- ↳ Définir l'arrangement institutionnel pour l'exécution du projet (acteurs, les engagements et les rôles, cadre de collaboration...) ;

Cette planification est assurée par la DRA et DPA/ORMVA en collaboration avec la DRCA et les acteurs identifiés lors de la première phase notamment l'organisation professionnelle des bénéficiaires et éventuellement les futurs partenaires dans le projet.

- ↳ Valider les documents projet par un **Comité Technique Projet Solidaire** (CTPS) : le CTPS valide l'ensemble des documents du projet à savoir : la note conceptuelle projet (NCP), modèle du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire, plan d'accompagnement de l'OPA, stratégie de sortie et de pérennisation, et ce, sur la base des résultats du diagnostic, théorie du changement/cadre logique, analyse genre...

### **Les outputs de cette étape sont :**

- ↳ Note Conceptuelle Projet (NCP) ;
- ↳ Plan d'accompagnement de l'OPA ;



- 
- ⌚ Stratégie de sortie et de pérennisation;
  - ⌚ Dossier de l'OP (statut, membre du bureau, PV de l'assemblée, liste des adhérents...);
  - ⌚ Liste des bénéficiaires du projet (adhérents et futurs adhérents);
  - ⌚ Projet du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire ; (entre le département de l'agriculture et l'OP) ;
  - ⌚ PV de validation des documents du projet par le CTPS.

### **Etape de contractualisation :**

Après l'examen et la validation des documents du projet par le CTPS et la définition de l'arrangement institutionnel pour la mise en oeuvre du projet, la DRA, DPA/ORMVA et DRCA procèderont à la préparation du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire en vue de sa signature. Ce contrat précise entre autres les parties contactantes et leurs engagements en matière de contribution financière, de mise en œuvre, de suivi/évaluation et de pérennisation des résultats et des impacts du projet.

Toutefois, pour les projets mobilisant d'autres sources de financement (partenaires), des conventions spécifiques de partenariat seront établies entre le Département de l'Agriculture et les partenaires précisant la contribution financière ou en nature au projet ainsi que les modalités de sa mise en œuvre.

### **Les outputs de cette étape sont :**

- ⌚ Le contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire;
- ⌚ Les annexes du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire à savoir :
  - ⌚ Note Conceptuelle Projet (NCP) ;
  - ⌚ Plan d'accompagnement de l'OPA ;
  - ⌚ Stratégie de sortie et de pérennisation;
  - ⌚ PV de validation des documents du projet ;
  - ⌚ Liste des bénéficiaires ;
  - ⌚ Et éventuelle (s) convention (s) spécifique (s) de partenariat.

**Ces annexes font partie intégrante du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire.**

## **2. Phase 2 : Exécution et pérennisation du projet**

### **Etape de budgétisation des projets<sup>1</sup>:**

Cette étape consiste en la programmation et la mobilisation de financement pour l'exécution des projets, elle s'effectue après l'achèvement de l'étape de la contractualisation et s'achèvera avec la mise en place des crédits et leur notification aux DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA .

Le processus de la budgétisation est réparti en trois sous - étapes :

• **Proposition et priorisation des crédits :** les propositions de la budgétisation émanant des DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA par projet et par composante seront consolidées et priorisées selon les principaux critères suivants :

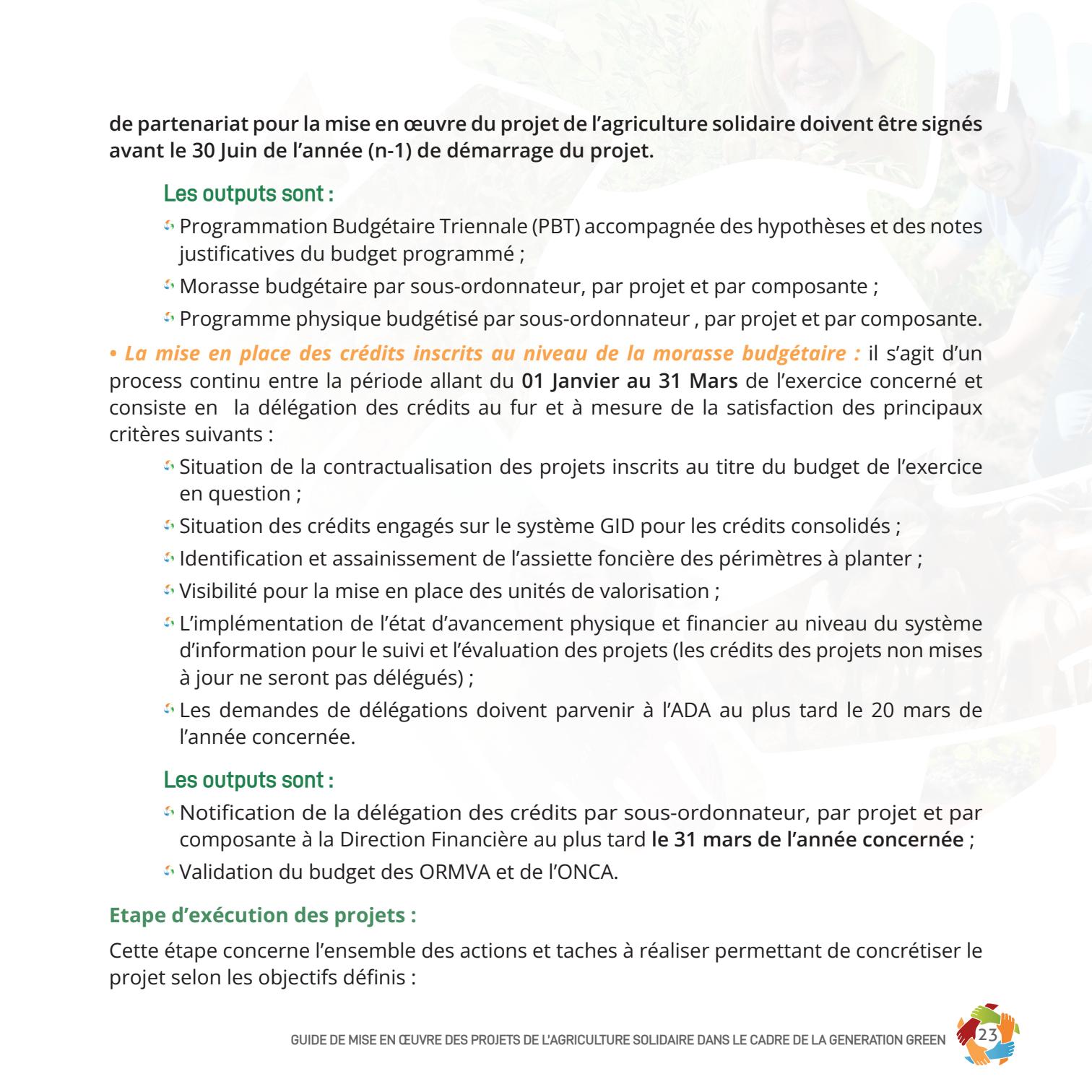
- ⌚ La signature du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire;
- ⌚ L'année de lancement (les projets en cours sont prioritaires) ;
- ⌚ L'état d'avancement des projets en cours d'exécution (les projets avancés sont prioritaires) ;
- ⌚ Les projets en phase d'achèvement pour les clôturer ;
- ⌚ La capacité d'exécution des DRA, DPA/ORMVA et de l'ONCA en matière d'accompagnement et de renforcement des capacités ;
- ⌚ Les actions liées aux projets financés par les Bailleurs de Fonds et/ou bien objet de conventions spécifiques ;
- ⌚ La consolidation des crédits des marchés en cours d'exécution.

• **Cadrage budgétaire :** consiste à la vérification des propositions, apporter les réajustements nécessaires et la consolidation du projet du budget final.

Ces deux sous étapes s'exécutent selon les dispositions arrêtées et les orientations de la préparation du budget annuel du Département de l'Agriculture. Il est à noter que **les contrats**

---

<sup>1</sup> Concerne les actions prises en charge par le Département de l'Agriculture



de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire doivent être signés avant le 30 Juin de l'année (n-1) de démarrage du projet.

### Les outputs sont :

- ⌚ Programmation Budgétaire Triennale (PBT) accompagnée des hypothèses et des notes justificatives du budget programmé ;
- ⌚ Morasse budgétaire par sous-ordonnateur, par projet et par composante ;
- ⌚ Programme physique budgétisé par sous-ordonnateur , par projet et par composante.

• ***La mise en place des crédits inscrits au niveau de la morasse budgétaire*** : il s'agit d'un process continu entre la période allant du **01 Janvier au 31 Mars** de l'exercice concerné et consiste en la délégation des crédits au fur et à mesure de la satisfaction des principaux critères suivants :

- ⌚ Situation de la contractualisation des projets inscrits au titre du budget de l'exercice en question ;
- ⌚ Situation des crédits engagés sur le système GID pour les crédits consolidés ;
- ⌚ Identification et assainissement de l'assiette foncière des périmètres à planter ;
- ⌚ Visibilité pour la mise en place des unités de valorisation ;
- ⌚ L'implémentation de l'état d'avancement physique et financier au niveau du système d'information pour le suivi et l'évaluation des projets (les crédits des projets non mises à jour ne seront pas délégués) ;
- ⌚ Les demandes de délégations doivent parvenir à l'ADA au plus tard le 20 mars de l'année concernée.

### Les outputs sont :

- ⌚ Notification de la délégation des crédits par sous-ordonnateur, par projet et par composante à la Direction Financière au plus tard **le 31 mars de l'année concernée** ;
- ⌚ Validation du budget des ORMVA et de l'ONCA.

### Etape d'exécution des projets :

Cette étape concerne l'ensemble des actions et tâches à réaliser permettant de concrétiser le projet selon les objectifs définis :

- ↳ Préparation des plans de passation des marchés par les DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA et leur transmission à l'ADA pour validation ;
- ↳ Préparation par les DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA des DAO et leur transmission à l'ADA pour avis de non objection ;
- ↳ Lancement des AO par les DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA pour l'exécution des composantes des projets ;
- ↳ L'exécution des prestations dans les délais fixés ;
- ↳ L'accompagnement des OP dans la gestion et la durabilité des différentes composantes des projets.

### **Etape de suivi de la mise en œuvre des projets :**

Il s'agit d'un processus continu de collecte et d'analyse d'information selon des indicateurs retenus afin de les comparer aux résultats escomptés et offrir aussi les informations pertinentes aux moments opportuns pour décider des solutions alternatives aux problèmes rencontrés et apporter les ajustements nécessaires.

Le suivi des projets sera effectué sur la base des indicateurs de suivi à définir au niveau du système du suivi/évaluation (SSE), il peut intégrer à titre d'exemple les indicateurs ci-après :

#### **• Indicateurs de processus :**

- ↳ Liés aux bénéficiaires
  - ⌚ Nombre de bénéficiaires (dont jeunes, femmes....) ;
  - ⌚ Taux de satisfaction de la qualité des interventions.
- ↳ Liés à l'OP
  - ⌚ Taux de renouvellement d'adhésion ;
  - ⌚ Respect de la tenue des réunions réglementaires des organes de gouvernance (AG, CAd...) ;
  - ⌚ Composition du bureau de l'OPA (age, sexe).
- ↳ Liés à la réalisation du projet
  - ⌚ Taux de réalisation des composantes (nombre de pieds plantés et vivants, UV installée...) ;

- 
- ⌚ Indicateur lié aux délais ;
  - ⌚ Indicateur lié aux coûts.

- **Indicateurs de résultats :**

- ↳ Liés à l'OP et aux bénéficiaires
  - ⌚ Appropriation des bonnes pratiques et de nouvelles technologies ;
  - ⌚ Taux d'accès aux produits financiers ;
  - ⌚ Taux d'adhésion à l'assurance et couverture sociale ;
  - ⌚ Evolution des adhésions ;
  - ⌚ Connexion et réseautage avec d'autres organisations agricoles ;
  - ⌚ Nombre de contrats (commerciaux, fonds levés...) .
- ↳ Liés à l'exploitation et au territoire
  - ⌚ Amélioration de la productivité ;
  - ⌚ Taux d'utilisation de l'UV, taux de valorisation de la production & accès au marché ;
  - ⌚ Chiffre d'affaires réalisé ;
  - ⌚ Emploi créé ;
  - ⌚ Désenclavement ;
  - ⌚ Economie de l'eau, réduction de l'érosion, énergie renouvelable.

- **Indicateurs d'impact et d'effet :**

- ↳ Revenu moyen par ménage ;
- ↳ Nouveaux investissements entrepris par les agriculteurs ;
- ↳ Nombre d'initiatives privées au niveau local (TPE, AGR...) ;
- ↳ Taux de chômage, exode rural et accès aux services sociaux ;
- ↳ Amélioration de la résilience des systèmes de production (indice de vulnérabilité, autonomisation des exploitations, niveau de fertilité des sols, taux d'occupation des parcelles...).

Pour chaque indicateur il faut préciser :

- ↳ La définition de l'indicateur ;

- ↳ La situation de référence ;
- ↳ Les valeurs cibles intermédiaires et finales ;
- ↳ Hypothèses / méthode d'appréciation et de mesure ;
- ↳ Les moyens et les sources de vérification.

La définition et la classification des indicateurs d'impact des projets sera effectuée sur la base des objectifs retenus au niveau de la stratégie.

Les chefs de projets désignés au niveau des DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA doivent alimenter les différents éléments d'information relatifs à l'exécution des projets au niveau **du système d'information pour la gestion des projets**, notamment :

- ↳ Les informations de base de la gestion des projets (documents du projet, PV, contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire, listes des bénéficiaires...etc.) ;
- ↳ Saisir les informations sur les projets (situation de référence, système de production, Superficie/effectif, Investissement, unités de valorisation, échéancier physique/financier, sources de financement, indicateurs d'effet et d'impacts, organisations professionnelles, bénéficiaires...) ;
- ↳ L'état d'avancement physique et financier par l'implémentation de la situation des marchés ;
- ↳ Le renseignement de l'avancement des indicateurs d'effet et d'impact.

### **Les outputs sont :**

- ↳ Reporting mensuel physique et financier lié à l'état d'avancement des projets ;
- ↳ Rapports de suivi mensuel sur l'état d'avancement des projets de l'agriculture solidaire par région ;
- ↳ Rapport mensuel sur l'état d'avancement des projets de l'agriculture solidaire au niveau national ;
- ↳ Rapport sur l'état d'avancement des projets spécifiques ;
- ↳ Rapport sur le financement des projets ;
- ↳ Notes de veille spécifiques.

Des réunions de suivi périodiques avec les DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA se tiendront avec l'ADA avec un ordre de jour préétabli englobant l'ensemble des points relatifs à l'état d'avancement des projets et des missions de suivi sont établies, en collaboration entre l'ADA et les DRA, DPA/ORMVA et l'ONCA, pour l'appréciation qualitative et quantitative des réalisations.

### **Les outputs sont :**

- Comptes rendus des réunions et synthèse des mesures convenues pour la mise œuvre des projets ;
- Comptes rendus des missions & des visites sur le terrain ;
- Comptes rendus des réunions de la Commission Régionale du Suivi des projets en présence des OP porteuses des projets ;
- Situation de fonctionnement des unités de valorisation installées ;
- Notes de veille spécifiques.

### **Etape d'évaluation des projets**

Cette opération est menée par l'ADA en collaboration avec DRA, DPA/ORMVA, l'ONCA et éventuellement les Directions centrales du MAPMDREF concernées pour la réalisation des missions d'évaluation des projets sur le terrain.

L'organisation de l'évaluation ainsi que ses objectifs, sa périodicité se fait en étroite collaboration entre l'ADA et les DRA, DPA/ORMVA concernés et l'ONCA.

#### **• Les objectifs de l'évaluation :**

- Comparer les résultats actuels aux objectifs préalablement fixés et identifier les raisons des échecs ou des réussites ;
- Identifier et définir les réalisations, les extrants et l'impact du projet ;
- Evaluer l'efficacité des procédures de mise en œuvre du projet ;
- Identifier les contraintes de la mise en œuvre des projets ;
- Le niveau d'implication et d'appropriation des bénéficiaires aux projets ;
- Identifier des enseignements à tirer et les recommandations associées.

- **Les outils :**

- ↳ Enquêtes sur le terrain relatives à l'évaluation de la mise en œuvre des projets;
- ↳ Plan d'échantillonnage pour les missions d'évaluation sur le terrain ;
- ↳ Traitement informatique des données.

- **Les outputs sont :**

- ↳ Les rapports d'évaluation et les matrices de synthèse des résultats au niveau national et par région.

## **Etape d'accompagnement des projets après achèvement**

- **Achèvement des investissements:** Un rapport d'achèvement du projet est établi conjointement par les DRA, DPA/ORMVA et ONCA et transmis à l'ADA. Ce rapport doit relater entre autres les aspects suivants :

- ↳ Synthèse de la situation d'exécution physique et financière du projet ;
- ↳ Synthèse des écarts des réalisations par rapport aux objectifs fixés avec les justificatifs y afférents ;
- ↳ Un état des lieux des principales composantes ;
- ↳ Situation des marchés certifiée générée du système informatique de suivi ;
- ↳ Les conventions relatives aux unités de valorisation ;
- ↳ Nombre des bénéficiaires touchés pour les principales composantes.

- **Accompagnement :** Après l'établissement du rapport d'achèvement, l'ONCA en collaboration avec les DRA/DPA/ORMVA prépare la version définitive du plan d'accompagnement et entreprend les actions et mesures nécessaires afin d'assurer la pérennité des différentes composantes réalisées dans le cadre du projet. Un rapport relatant l'état des lieux du projet et les réalisations, doit être élaboré annuellement par l'ONCA et communiqué à l'ADA, aux DRA et aux DPA/ORMVA.

- **Pérennisation :** La pérennisation désigne l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour favoriser la durabilité des résultats et impacts d'un projet. Ces actions sont mises en œuvre, séparément ou simultanément, pour agir ou réduire les effets des contraintes qui pourraient entraver la pérennité d'un projet.

## V. LES ORGANES DE GOUVERNANCE DES PROJETS SOLIDAIRES

La mise en œuvre du projet nécessite la mobilisation de l'ensemble des intervenants à l'échelle territoriale et régionale. Dans cette optique un dispositif de gouvernance pour la mise en œuvre du projet est mis en place.

### 1. Comité Technique Projet Solidaire (CTPS)

Le Comité Technique du Projet Solidaire (CTPS) est une instance présidée par le Directeur de la DRA ou son représentant et chargée d'examiner et d'approuver les projets de l'agriculture solidaire (GG). Ce comité veille à:

- ❖ Analyser et examiner les documents projet ;
- ❖ Statuer sur le projet (documents projet) ;
- ❖ Réexaminer le projet dans le cas de modifications structurelles de son contenu.

#### La composition du CTPS :

- ❖ La Direction Régionale de l'Agriculture (DRA);
- ❖ La Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA)/ l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA) ;
- ❖ L'Agence pour le Développement Agricole (ADA) ;
- ❖ L'Office National du Conseil Agricole (Direction Régionale) ;
- ❖ La Direction de Développement de l'Espace Rural et des Zones de Montagne (DDERZM) ;
- ❖ La Direction du Développement des Filières de Production (DDFP) ;
- ❖ La Direction de l'Irrigation et de l'Aménagement de l'Espace Agricole (DIAEA) ;
- ❖ L'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) pour les projets dont elle est partie prenante.
- ❖ L'Organisation Professionnelle Porteuse du Projet.

Le CTPS peut inviter, à titre consultatif, toute personne ou entité dont la présence est jugée utile.

## **2. Commission Régionale de Suivi**

La Commission Régionale de Suivi est chargée de suivre l'exécution des projets de l'agriculture solidaire à l'échelle régionale. Cette commission a pour principales missions:

- La vérification de l'état d'avancement des projets ;
- Examen des propositions formulées par les entités impliquées et prise de mesures nécessaires pour le redressement et la pérennisation des projets;
- Elaboration des notes relatives aux constats et aux recommandations.

Cette commission tient des réunions au moins chaque trimestre et chaque fois qu'il est nécessaire à la demande de la DRA ou DPA/ORMVA ou de l'ONCA.

La composition de cette Commission:

- La Direction Régionale de l'Agriculture (DRA);
- La Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA)/ l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA) ;
- L'Agence pour le Développement Agricole (ADA) ;
- L'Office National du Conseil Agricole (Direction Régionale) ;
- L'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) pour les projets dont elle est partie prenante.

La Commission Régionale de Suivi peut associer toute personne ou entité dont la contribution est jugée utile.

**Pour les projets faisant l'objet d'un cofinancement d'autres partenaires** (hors le Département de l'Agriculture), un Comité de Suivi de la convention spécifique de partenariat peut être mis en place dont la composition et le mode de fonctionnement seront précisés au niveau de ladite convention.



## VI. MODELES DES PRINCIPAUX DOCUMENTS DU PROJET

1. Les principaux éléments à mettre dans la NCP du projet solidaire
2. Les éléments de la stratégie de sortie et de la pérennisation
3. Les éléments du plan d'accompagnement des OP
4. Modèle de matrices d'analyse EX ANTE du projet au regard du genre
5. Modèle de la théorie du changement
6. Modèle du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire

### 1. Les principaux éléments à mettre dans la NCP de l'AS

#### • Résumé du projet

- ↳ Région ;
- ↳ Province ;
- ↳ Territoire (commune (s) territoriale (s)) ;
- ↳ Initiative/offre ;
- ↳ Intitulé ;
- ↳ Superficie/cheptel/Potentiel de valorisation/coopérative de service ;
- ↳ Nombre de bénéficiaires ;
- ↳ Investissement ;
- ↳ Nom de l'OP ;
- ↳ Durée d'exécution.

#### • Contexte et stratégie d'intervention

- ↳ Contexte et justification (chiffres, sources) ;
- ↳ Objectif global et objectifs spécifiques ;
- ↳ Cibles et bénéficiaires (chiffres, catégorisation) ;
- ↳ OP porteuse du projet (données sur l'OP) ;
- ↳ Caractère innovant et spécifique ;
- ↳ Projet adapté aux critères d'éligibilité.

#### • Description du projet

- ↳ Activités et sous activités ;
- ↳ Calendrier d'activités (échéancier et chronogramme des activités).

#### • Gestion du projet

- ↳ Arrangement institutionnel pour la mise en œuvre du projet ;
- ↳ Outils de gouvernance et de suivi (coordination, comité de suivi, indicateurs de suivi...) ;
- ↳ Répartition des responsabilités (organigramme) ;
- ↳ Risques du projet et mesures à entreprendre ;
- ↳ Pérennité du projet ;
- ↳ Capitalisation et enseignements.

#### • Financement du projet

Budget détaillé (résumé des grandes lignes, sources prévisionnelles, avancement des démarches, apports en nature),

#### • Les impacts du projet

#### • Les annexes du projet

Documents projets (rapport du diagnostic, plan d'accompagnement OP, Stratégie de sortie & de pérennisation, indicateurs de suivi...).

## 2. Les éléments de la stratégie de sortie et de la pérennisation

Stratégie de sortie est un plan d'action regroupant l'ensemble des mesures et actions élaborées et convenues avec les principaux partenaires/acteurs afin de garantir la durabilité et la pérennité après la clôture du projet.

Cette stratégie est élaborée lors de la planification du projet et actualisée au fur et à mesure de l'avancement du projet. La version définitive est arrêtée à l'achèvement et est annexée au PV d'achèvement du projet.



- Phase de planification

Activité/résultat	Risque de durabilité	Mesure d'atténuation	Acteurs responsables
Activité 1			
Activité 2			
...			
Résultat 1			
Résultat 2			
...			

- A l'achèvement

- ↳ Etat des lieux à la fin du projet (Réalisations physiques et financières, les résultats atteints...) ;
- ↳ Evaluation globale du projet :
  - ↳ Evaluation de la pertinence du projet ;
  - ↳ Evaluation de l'efficacité du projet ;
  - ↳ Evaluation de l'efficience du projet ;
  - ↳ Evaluation des performances des partenaires ;
  - ↳ Evaluation de la durabilité.
- ↳ Evaluation des risques liés à la pérennité des résultats du projet et les mesures à entreprendre ;
- ↳ Identification des points faibles et des points forts du projet et les axes prioritaires à renforcer pour améliorer et garantir la pérennité des résultats ;
- ↳ Définition des rôles et responsabilités des acteurs par axes après la clôture ainsi que le dispositif de coordination (accès au financement, développement organisationnel, encadrement et formation, gestion UV et accès aux marchés, AGR, extension/nouveau projet...).



### **3. Les éléments du plan d'accompagnement des OP**

Plan d'accompagnement des OP est élaboré pour chaque projet et constitue un plan d'action pour l'autonomisation de l'OP. Ce plan est exécuté en parallèle avec la mise en œuvre du projet. Ce plan d'accompagnement comporte entre autres un diagnostic approfondi de l'OP porteuse du projet (analyse SWOT) et l'élaboration du plan opérationnel d'accompagnement de l'OP.

#### **• Diagnostic de l'OP porteuse**

- ➲ Présentation de l'OP (statut juridique, domaines d'activités, zone d'action, membre du bureau, adhérents, projets gérés par l'OP...) ;
- ➲ Aspect technique (équipement en matériels techniques, lignes de transformation, matériels de transports, magasin de stockage des intrants, difficultés de l'utilisation des équipements, de la gestion des stocks...) ;
- ➲ Aspect économique (la gestion collective des équipements, l'approvisionnement collectif, la prestation de services, écoulement des productions, chiffres d'affaires réalisés, existence d'activités génératrices de revenus, modalités de cotisations des adhérents, régularité du paiement sur les productions...) ;
- ➲ Aspect financier (fonds propre de l'OP, accès aux produits financiers, accès à d'autres sources financières, existence de contrat de financement collectif...) ;
- ➲ Aspect humain (la représentativité des adhérents, analyse genre de l'OP, profils des membres, identification des leadership, compétences technique et managériale des responsables, l'esprit coopératif des membres, la confiance des adhérents, l'OP a bénéficié des programmes de formation...) ;
- ➲ Aspect administratif (organigramme et répartition des responsabilités, appropriation du statut de l'OP, le respect des réunions, la transparence, la capacité de la gestion des documents administratifs et comptables...) ;
- ➲ Conclusion sur les insuffisances.

#### **• Elaboration du plan d'action d'accompagnement de l'OP**

Le plan d'action comporte un ensemble des actions et des activités à entreprendre pour combler les défaillances identifiées afin d'assurer une autonomisation de l'OP. L'échéancier

et le budget de ces actions doivent être précisés au niveau de ce plan et inscrits dans la note conceptuelle.

Le plan d'action doit comprendre entre autres les activités suivantes :

- ⌚ Développement des compétences :
  - ⌚ Modules de formation thématiques au profit des responsables OP pour accompagner le changement des systèmes de production ;
  - ⌚ Adoption de bonnes pratiques de conduite et de gestion des exploitations ;
  - ⌚ Appropriation des nouvelles technologies et accès au digital.
- ⌚ Gestion et gouvernance :
  - ⌚ Développement des outils de la gestion administrative, juridique et financière ;
  - ⌚ Pilotage des organisations (organigramme, statut, réunions...) ;
  - ⌚ Gestion du changement et des conflits ;
  - ⌚ Gestion du relationnel et des partenariats ;
  - ⌚ Etablissement des contrats d'approvisionnement ;
  - ⌚ Communication et coaching.
- ⌚ Valorisation et accès au Marché :
  - ⌚ Choix et formation du staff technique pour l'opérationnalisation de l'UV ;
  - ⌚ Gestion de la qualité et de la traçabilité (exigences des marchés) ;
  - ⌚ Agréments et certifications ;
  - ⌚ Positionnement commercial (Packaging, étiquetage, logo...) ;
  - ⌚ Marketing et techniques de vente ;
  - ⌚ Développement de partenariats commerciaux (Alliance productive, agrégation, marché institutionnel, GMS...) ;
  - ⌚ Mise en œuvre du Label « produit agriculture solidaire ».
- ⌚ Pérennisation :
  - ⌚ Développement de la vision stratégique (capacité d'adaptation et d'anticipation aux évolutions...) ;
  - ⌚ Plan d'affaires et de progrès à moyen terme ;

- ⌚ Accès aux produits financiers ;
- ⌚ Promotion et diversification des activités ;
- ⌚ Préparation de la relève ;
- ⌚ Appui à la digitalisation.

#### **4. Modèle de matrices d'analyse EX ANTE du projet au regard du genre**

- **Matrice 1: Accès et contrôle des ressources**

Ressources, par ex.	Qui a accès aux ressources?	Comment sont elles utilisées?	Qui décide de leur utilisation?	Comment est utilisé le revenu?	Qui décide de l'utilisation du revenu?
Terres					
cheptel					

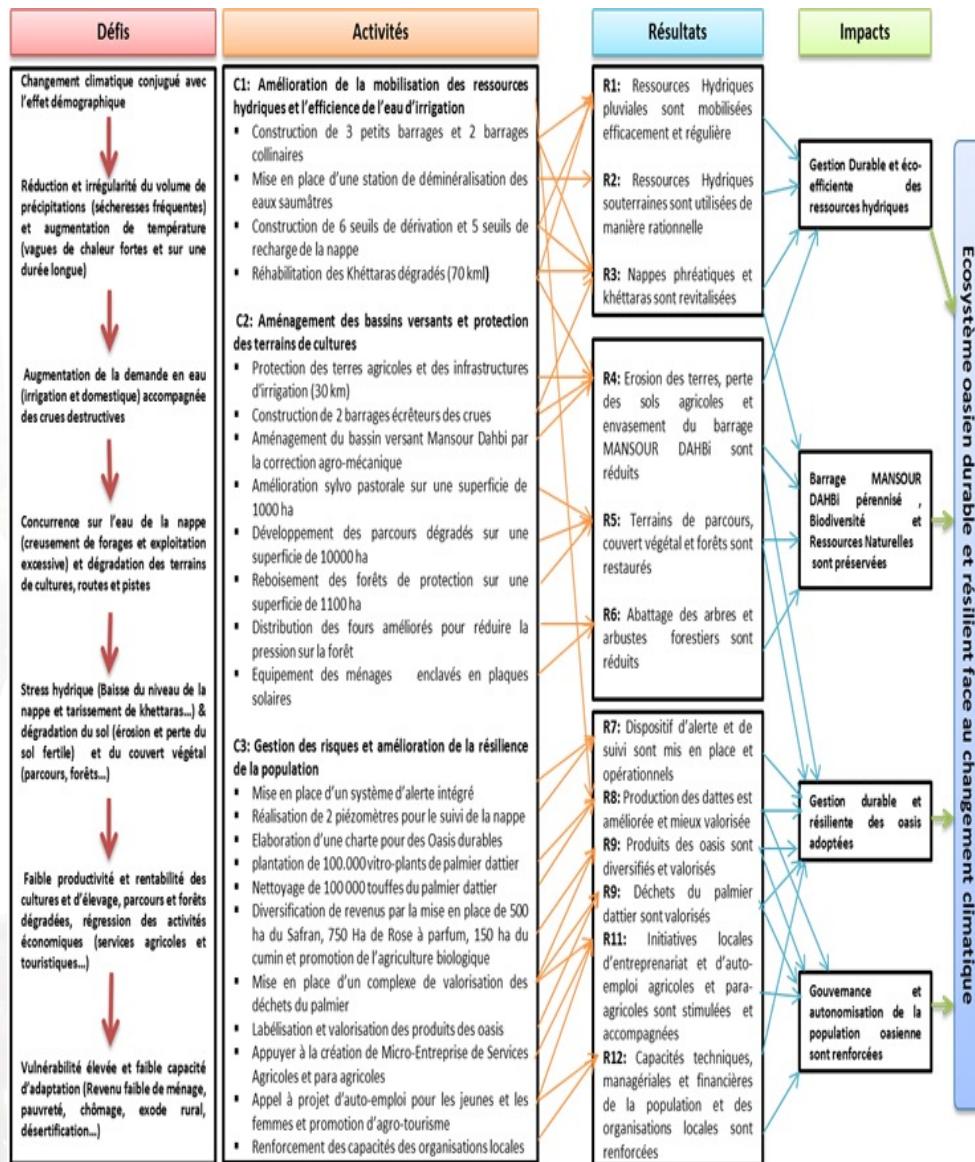
- **Matrice 2: Prise de décision**

Activité sur laquelle porte la décision	Comment participent les hommes?	Comment participent les femmes?

- **Matrice 3 : Identification des mesures/actions permettant de faire face aux contraintes liées au genre**

Contrainte(s) liée(s) au Genre (jeunes, femmes)	Mesures/Actions à entreprendre pour faire face aux contraintes liées au genre

## 5. Modèle de théorie du changement



## **6. Modèle du contrat de partenariat pour la mise en œuvre du projet de l'agriculture solidaire**

المملكة المغربية  
Royaume du Maroc



وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات  
Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts

### **عقد شراكة لإنجاز مشروع الفلاحة التضامنية**

«.....»

#### **المبرم بين**

**المديرية الإقليمية للفلاحة لـ**

**أو المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي لـ.....**

**أو المديرية الجهوية للفلاحة لـ.....**

**و**

**المديرية الجهوية للاستشارة الفلاحية لـ:**

**و**

**التنظيم المهني الحامل لمشروع**

«.....»

**مقره بالجماعة الترابية :**

**الإقليم :**

**الجهة :**

## مدخل

- استحضارا للتوجيهات الواردة في الخطب الملكية السامية حول النهوض بالعالم القروي وإيلائه المزيد من الدعم والاهتمام ضمن رؤية حديثة؛
- تماشيا مع الأهداف المسطرة في إستراتيجية الجيل الأخضر 2030-2020 وخصوصا في شقها المتعلق بالفلاحة التضامنية الجيل الجديد والرامية إلى تحسين دخل الفلاحين وإنعاش التشغيل الذاتي للشباب والنساء عبر إنجاز مشاريع فلاحية وشبكة فلاحية؛
- اعتبارا لمهام وكالة التنمية الفلاحية في تنفيذ الإستراتيجية التي تضعها الحكومة في مجال التنمية الفلاحية وخاصة الفلاحة التضامنية؛
- اعتبارا لمهام مديرية الجهة للفلاحة في تنفيذ وتدبير البرامج الفلاحية على المستوى الجهوي؛
- اعتبارا لمهام وأهداف المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية في مواكبة وتقوية قدرات الفلاحين والتنظيمات المهنية؛
- اعتبارا لمهام مديرية الإقليمية للفلاحة/المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي في تنفيذ وتدبير البرامج الفلاحية على المستوى الإقليمي والمحلي؛
- تكريسا لدور التنظيمات المهنية الفلاحية وخصوصا التعاونيات في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛
- وعيا من الأطراف المتعاقدة بأهمية آلية التعاقد لإنجاز وإنجاح مشاريع الفلاحة التضامنية الجيل الجديد؛
- اعتبارا للمقاربة التشاركية المعتمدة كأداة لتنفيذ مشاريع الفلاحة التضامنية الجيل الجديد وإرادة والتزام الأطراف المتعاقدة العمل سويا من أجل انجاح المشروع بكافة مكوناته؛
- استنادا إلى دورية السيد وزير الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات رقم 11 / ADA بتاريخ 04 فبراير 2021 والمتعلقة بدليل إنجاز وتنفيذ مشاريع الفلاحة التضامنية الجيل الجديد؛
- بناء على محضر اللجنة التقنية للمشروع التضامني المحرر بتاريخ ..... والذي تمت بموجبه المصادقة على المشروع.



تم إبرام هذا العقد بين:

التنظيم المهني الحامل للمشروع (التعاونية الفلاحية أو....) ..... ممثل في شخص رئيسه  
(الاسم رقم البطاقة الوطنية والعنوان الكاملين) المشار إليه لاحقا بالتنظيم المهني حامل المشروع.  
من جهة

وال مديرية الإقليمية للفلاحة أو المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي ل..... أو المديرية الجهوية للفلاحة  
ل..... ممثلة في شخص مديرها؛

و

المديرية الجهوية لاستشارة الفلاحية ل ..... ممثلة في شخص مديرها؛  
من جهة أخرى

يشار لاحقا فرديا بالطرف وجماعيا بالأطراف

اتفقت الأطراف المتعاقدة على ما يلي:

#### البند الأول: موضوع العقد

يهدف هذا العقد إلى تحديد شروط وكيفية إنجاز مشروع (اسم المشروع)  
.... بتعاقد مع التنظيم المهني الحامل للمشروع (التعاونية أو.....) «» الكائن  
بالجماعة القروية ..... إقليم .....، مع تحديد التزامات الأطراف  
المعنية.

## البند الثاني: معطيات عامة حول المشروع

يتميز المشروع طبقاً للمذكرة المفاهيمية الملحة لهذا العقد بالمعطيات التالية:

- نوعية المشروع : ...
- الإقليم المعني : ...
- الجماعة المعنية : ...
- مراكز الاستشارة الفلاحية المعنية : ...
- العدد المرتفق للمستفيدين : ... منهم ... من الشباب القروي و ... من النساء القرويات
- التكلفة الإجمالية المرتفقة للمشروع : ... درهم مساهمة المستفيدين من المشروع
- مدة إنجاز المشروع المرتفقة : ...
- سنة إطلاق المشروع : ...

## البند الثالث : كلفة المشروع و الجدولة الزمنية لمساهمات الأطراف و الشركاء

يوزع تمويل هذا المشروع حسب الجدول الزمنية المرتفقة كالتالي:

الممولون	مكونات المشروع	المبلغ الإجمالي للسنة 1	المبلغ الإجمالي للسنة 2	المبلغ الإجمالي للسنة 3	المبلغ الإجمالي للسنة ....
وزارة الفلاحة	..... 1 ..... 2				
المستفيدين من المشروع	..... 3				
شركاء الممولون	..... 4				
المجموع					



وتأخذ هذه الجدولة بعين الاعتبار الاعتمادات المالية المتوفرة في كل سنة واستنادا إلى تقارير اللجنة الجهوية للتنبئ المنصوص عليها في البند الثامن من هذا العقد.

وتحدد اتفاقية خاصة مبرمة بين وزارة الفلاحة من جهة والشركاء الممولون من جهة أخرى مكونات المشروع التي يمولها كل طرف من الاتفاقية ووفقاً للجدولة الزمنية المحددة. وتسرير المديرية الإقليمية للفلاحة أو المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي ل..... أو المديرية الجهوية للفلاحة ل..... على التنسيق بين الممولون وإعداد هذه الاتفاقية والحرص على توقيعها من الأطراف المعنية.

#### البند الرابع: التزامات المديرية الإقليمية للفلاحة أو المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي ل..... أو المديرية الجهوية للفلاحة

تقوم المديرية الإقليمية للفلاحة أو المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي ل..... أو المديرية الجهوية للفلاحة بالتدبير المالي والإداري للمشروع (او لشغق المشروع الذي يخصها) موضوع هذا العقد وتسرير على إنجازه في حدود الاعتمادات المالية المتوفرة عبر القيام بالعمليات الآتية:

- تعين إطار من الإدارة كرئيس للمشروع؛
- العمل على إعداد جميع التقارير والوثائق المتعلقة بالمشروع وخصوصا تقرير التشخيص الميداني والملحقات المنصوص عليها في البند الثالث عشر؛
- برمجة وإدارة اجتماعات اللجنة الجهوية للتنبئ المكلفة بتتبئ المشروع المنصوص عليها في دليل إنجاز وتنفيذ مشاريع الفلاحة التضامنية الجيل الجديد، والحرص على تحرير التقارير والمحاضر الناجمة عنها؛
- التنسيق بين الشركاء الممولون للمشروع وإعداد الاتفاقية الخاصة المنصوص عليها في البند الثالث والحرص على توقيعها من الأطراف المعنية داخل الأجال المحددة؛
- المشاركة في اعداد لوائح المستفيدين من المشروع والتحقق منها والمصادقة عليها؛
- اطلاع واسرار كافة الأطراف الموقعة الأخرى للبث في إجراء أي تعديل ضروري في لوائح المستفيدين؛

- قبل البدء في إنجاز أي مكون من مكونات المشروع يتم تحديد لائحة خاصة بالمستفيدين المعندين به انطلاقاً من اللائحة العامة للمشروع؛
- إشراك التنظيم المهني الحامل للمشروع في تتبع إنجاز مختلف مكونات المشروع والمشاركة في لجنة تسلیم الإنجازات من طرف المقاولات؛
- التتبع الميداني لإنجاز الأشغال وتقديم تقارير دورية حول مراحل إنجاز المشروع؛
- تقييم المشروع بعد إنجازه واستخلاص النتائج؛
- تقاسم البيانات والمعلومات حول مراحل وتقدير إنجاز مكونات المشروع مع المصالح الإقليمية والجهوية للمديرية الجهوية للاستشارة الفلاحية وتحديد الآليات المناسبة لذلك.
- مواكبة المستفيدين في إعداد عملية غرس الشتلات (...);
- التتبع الميداني والتقني لعملية غرس وصيانة شتلات المغروبات المعنية بتنسيق مع الفلاحين المستفيدين واعداد تقارير دورية حول هذه العملية لضمان نجاحها.
- وضع رهن إشارة التنظيمات المهنية المعنية (تعاونيات خدماتية، تعاونيات لأنشطة المدورة للدخل ...) المعدات التقنية/ورشات الإنتاج/ورشات التثمين ... قصد تدبيرها واستغلالها وتتابع سير هذه الأنشطة وذلك بتنسيق مع التنظيم المهني الحامل للمشروع.

#### **البند الخامس: التزامات المديرية الجهوية للاستشارة الفلاحية**

تلزم المديرية الجهوية للاستشارة الفلاحية بتوفير التأطير التقني للفلاحين وللتنظيم المهني الحامل للمشروع. ويكتفى هذا التأطير في (يحدد بحسب مكونات كل مشروع):

- تعين إطار من الإدارة كنقطة اتصال للمشروع (Point focal)؛
- تكوين الفلاحين والتنظيم المهني الحامل للمشروع والتنظيمات المهنية الأخرى المعنية بأنشطة المشروع (الأنشطة المدورة للدخل، تعاونيات خدماتية،...);
- تنظيم أيام تحسيسية وتنسيطية وإخبارية لفائدة الفلاحين المستفيدين من المشروع؛

- إنجاز عمليات الاستشارة الفلاحية الضرورية لاستدامة المشروع؛
- مواكبة التنظيم المهني الحامل للمشروع في عملية تثمين المنتوج والانفتاح على محیطه الخارجي للولوج إلى أسواق جديدة؛
- إشراف التنظيم المهني الحامل للمشروع في مختلف أنشطة المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية ذات الصلة بنشاط المشروع؛
- المراقبة التقنية المستمرة للتنظيم المهني الحامل للمشروع من أجل المشاركة في الحفاظ على ديمومة نشاطه؛
- مواكبة الشباب والنساء المستفيدين من المشروع (تعاونيات خدماتية، الأنشطة المذرة للدخل..) في خلق وتنمية تنظيماتهم المهنية ومواكبتهم في تدبيرها لضمان نجاحها واستمرارها.
- المشاركة في تتبع إنجاز مختلف مكونات المشروع الأخرى؛
- المشاركة في لجن تسليم الإنجازات من طرف المقاولات؛
- اعداد قائمة أسماء المستفيدين من المشروع والمصادقة عليها وذلك بتعاون مع التنظيم المهني الحامل للمشروع؛
- اطلاع واسرار كافة الأطراف الموقعة الأخرى للبث في اجراء أي تعديل ضروري في لوائح المستفيدين مع بيان دواعيه وحيثياته؛
- قبل البدء في إنجاز أي مكون من مكونات المشروع، يتم تحديد لائحة خاصة بالمستفيدين المعنيين به انطلاقاً من اللائحة العامة للمشروع بتنسيق مع التنظيمات المهنية الممثلة للمستفيدين والتنظيم المهني الحامل للمشروع؛
- وضع كل الوثائق المتعلقة بالمشروع رهن اشاره المديرية الإقليمية للفلاحة أو المكتب الجهو للاستثمار الفلاحي ..... أو المديرية الجهوية للفلاحة؛
- التتبع الميداني لإنجاز الأشغال المتعلقة بالاستشارة الفلاحية وتقديم نسخ من التقارير الدورية حول مراحل وتقدم إنجازها للمديرية الإقليمية للفلاحة أو المكتب الجهو للاستثمار الفلاحي ..... أو المديرية الجهوية للفلاحة؛

## البند السادس: التزامات التنظيم المهني الحامل للمشروع

يتمثل التنظيم المهني الحامل للمشروع والموقع لهذا العقد صلة الوصل بين أطراف العقد والمستفيدين. ويلتزم بموجب هذا العقد بما يلي:

- اقتراح والمشاركة في إعداد قائمة أسماء المستفيدين من المشروع والمصادقة عليها؛
- اطلاع وطلب المصادقة القبلية من الأطراف الموقعة الأخرى على أي تعديل ضروري في لوائح المستفيدين مرفق بتفسير لدعاوى التعديل وحيثاته؛
- المشاركة في تتبع إنجاز مختلف مكونات المشروع والمشاركة في لجنة تسليم الإنجازات من طرف المقاولات؛
- السهر على ضمان تمثيلية حقيقية وشفافية لكافة التنظيمات المهنية - المحاور للتنظيم المهني الحامل للمشروع - التي تمثل المستفيدين في جميع المدارس المعنية بالمشروع.
- تعبئة المستفيدين وإعدادهم من أجل المساهمة الفعالة في إنجاز عمليات المشروع والعمل على تيسير ظروف نجاحه؛
- الالتزام بصيانة مكونات المشروع (الأشجار المثمرة والتجهيزات الهيدروفلاحية والمعدات....) بعد تسلمهما من طرف المقاولة المكلفة بالأشغال؛
- ضمان وتمكين الأطراف الموقعة من القيام بالزيارات الميدانية لمختلف منشآت المشروع والاطلاع على جميع الوثائق المتعلقة بتسبيحها؛
- تعبئة المستفيدين من أجل المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة من طرف المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية؛
- الالتزام بتوفير المساهمات المالية في هذا المشروع الخاصة بالتنظيم المهني الحامل للمشروع حسب المبالغ والجدولة الزمنية المنصوص عليها في البند الثالث من هذا العقد؛
- الالتزام الصريح بالحفاظ على المشروع وتوفير جميع الظروف لاستدامته بعد انقضاء مدة المشروع.

## البند السابع: مدة العقد

تحدد مدة هذا العقد في ..... سنوات، ويصبح ساري المفعول ابتداء من تاريخ توقيعه والمصادقة عليه من الأطراف المتعاقدة.

## البند الثامن: تدبير وتتبع المشروع

- يعهد تتبع إنجاز كل مكونات المشروع إلى اللجنة الجهوية للتنمية المنصوص عليها في دليل إنجاز وتنفيذ مشاريع الفلاحة التضامنية في إطار إستراتيجية الجيل الأخضر.
- وتقوم هذه اللجنة بالتحقق من وثيرة إنجاز المشروع ودراسة اقتراحات الهيئات المتدخلة في المشروع كما هو منصوص عليه في دليل إنجاز وتنفيذ مشاريع الفلاحة التضامنية في إطار إستراتيجية الجيل الأخضر.
- وينجز عقب كل اجتماع للجنة الجهوية للتنمية المنصوص عليها في دليل إنجاز وتنفيذ مشاريع الفلاحة التضامنية في إطار إستراتيجية الجيل الأخضر تقرير حول تقدم المشروع والإجراءات اللازم اتخاذها لتصحيح مساره ولتقويم وضمان استدامة المشروع. كما تقرر هذه اللجنة التعديلات اللازمة على المشروع وتقرحها على اللجنة التقنية للمشروع التضامني قصد دراستها والمصادقة عليها عندما يتعلق الأمر بتعديلات هيكلية لمحتوى المشروع.

## البند التاسع: استدامة المشروع

من أجل ضمان استدامة منجزات ونتائج وأثار المشروع، تلتزم الأطراف المتعاقدة بالعمل سويا على تنفيذ مضامين استراتيجية الخروج والاستدامة في صيغتها الملحة لتقرير انتهاء المشروع.

## البند العاشر: التعديلات

يمكن للأطراف المتعاقدة إدخال تعديلات على محتوى هذا العقد عند الضرورة بواسطة ملحق توقع عليه كل الأطراف المتعاقدة بعد المصادقة عليها من طرف اللجنة التقنية للمشروع التضامني وذلك استنادا إلى قرار اللجنة الجهوية للتنمية المنصوص عليها في البند الثامن.

## البند الحادي عشر: فسخ العقد

في حالة إخلال أحد الأطراف المتعاقدة بالتزاماته، يحق لأي طرف من الاطراف الاخرى إرسال إنذار عن طريق رسالة مضمونة مع وصل بالاستلام للطرف المخل بالتزاماته مع اخبار باقى الأطراف وإذا لم يستجب الطرف المخل بالتزاماته فإنه يحق للطرف الآخر فسخ العقد وذلك عن طريق رسالة مضمونة مع وصل بالاستلام في غضون 3 أشهر من تاريخ استلام هذه الاخيرة مع اخبار باقى الأطراف.

لا يحق للتنظيم المهني الحامل للمشروع فسخ العقد إلا بعد تقديم تعويض يساوي قيمة الاستثمارات المنجزة؛ وذلك لضمان تحقيق الاهداف المسطرة من طرف الوزارة في هذا الشأن.

## البند الثاني عشر: فض النزاعات

جميع الخلافات التي قد تنشأ عند تأويل أو تنفيذ مقتضيات هذا العقد يتم حلها ودياً بين الاطراف. وفي حال فشل هذا الإجراء تلجأ الأطراف إلى تحكيم السيد وزير الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات أو من يمثله.

## البند الثالث عشر: الملحقات

يلحق لهذا العقد

- المذكرة المفاهيمية للمشروع؛
  - مخطط لمواكبة التنظيم المهني الحامل للمشروع؛
  - استراتيجية الخروج والاستدامة؛
  - حضر المصادقة على وثائق المشروع من طرف اللجنة التقنية للمشروع التضامني؛
  - قائمة المستفيدن من المشروع؛
  - الاتفاقيات الخاصة المبرمة مع شركاء آخرين.
- وتعود هذه الملحقات جزء لا يتجزأ من هذا العقد.

..... بتاريخ ..... حرر.....

الإمضاءات		
التنظيم المهني الحامل للمشروع	المديرية الجهوية للاستشارات ال فلاحة ل ..... .....	المديرية الإقليمية للفلاحة أو المكتب الجهوي للاستثمار ال فلاحي ل ..... أو المديرية الجهوية للفلاحة ل ....
المصادقة على العقد		
وكالة التنمية الفلاحية		المديرية الجهوية للفلاحة ل ..... .....



وكالة التنمية الفلاحية  
أgriculture Development Agency  
AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE



[www.ada.gov.ma](http://www.ada.gov.ma)



Espace les Patios, Angle Av. Annakhil et Mehdi  
Benbarka Bâtiments 2 et 3, Hay Riad-Rabat



05.37.57.38.26