

# Évaluation à mi-parcours du Programme IHAYE

*Programme de revitalisation des territoires ruraux marocains par l'emploi et  
l'entreprenariat dans le secteur agricole et para-agricole*

Pays : Maroc	Secteur : Agriculture, Développement rural et Biodiversité
--------------	--

Évaluateur : **Technopolis Group** Pilotage de l'évaluation : **AFD**

Date de validation du rapport d'évaluation : **Janvier 2026**

---

Numéro de projet : CMA 1269 – Composante 2 et 3

Maitrise d'ouvrage : Royaume du Maroc

Montant : 50 millions d'euros de prêt AFD, 600.000 euros de subvention AFD, et 20 millions d'euros de subvention UE

Taux de décaissement : 5% sur le prêt AFD, 28% sur le don UE, 16% sur la subvention AFD

Date d'octroi : 05/11/2020

Date d'achèvement : 31 décembre 2027

---

## Objectifs du programme IHAYE

Dans un contexte où le secteur agricole marocain fait face à de nombreux défis, le programme IHAYE a été mis en place en tant que levier stratégique pour revitaliser les territoires ruraux. Porté par le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (MAPMDREF) et cofinancé par l'Agence Française de Développement (50,6 M€) et l'Union européenne (20 M€), ce programme ambitionne une mise en œuvre territorialisée de la Stratégie Génération Green 2020–2030. À travers une approche différenciée et décentralisée, le programme vise à soutenir la création d'emplois agricoles et para-agricoles résilients dans trois régions ciblées (Fès-Meknès, l'Oriental et Souss-Massa), en renforçant l'écosystème agricole local. Il s'articule autour de trois axes principaux : le développement du capital humain, l'investissement dans les infrastructures de valorisation et de commercialisation, et la consolidation de la gouvernance territoriale. En misant sur des plans de revitalisation locaux construits selon une logique ascendante, IHAYE s'insère dans les politiques publiques agricoles en les déclinant aux spécificités des territoires et en renforçant la responsabilité des services déconcentrés dans leur mise en œuvre.

## Conclusions de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours du programme IHYAE met en évidence un positionnement stratégique fort et une pertinence confirmée de son approche territorialisée pour opérationnaliser les ambitions de la stratégie *Génération Green 2020–2030* dans les zones rurales prioritaires. Le programme constitue aujourd'hui une réponse crédible et différenciante aux enjeux de revitalisation des territoires ruraux marocains, en articulant accompagnement à l'entrepreneuriat, investissements productifs et transformation des pratiques agricoles vers davantage de durabilité. Cette logique d'intervention, fondée sur la participation locale et l'intégration des jeunes et des femmes, renforce la légitimité et l'alignement du programme avec les priorités régionales.

Si la dimension territoriale du programme a suscité une forte adhésion de la part des parties prenantes, sa concrétisation est **encore en phase de consolidation à ce stade de mise en œuvre**. La montée en charge opérationnelle, engagée à partir de 2024, **s'inscrit dans une phase progressive d'opérationnalisation.**, en raison de freins persistants : exigences administratives et procédurales inhérentes au cadre de mise en œuvre et de gouvernance institutionnelle. Ces contraintes relèvent principalement d'un besoin de consolidation de certains outils opérationnels et mécanismes de coordination entre les différents échelons d'intervention. Il convient de rappeler que ces risques avaient été identifiés dès la phase de faisabilité et ont fait l'objet de mesures spécifiques inscrites dans le manuel de procédures – telles que la mise en place de mécanismes de concertation, de dispositifs de validation croisée, le renforcement du suivi-évaluation, la planification participative et la clarification des rôles. Toutefois, la mise en œuvre de ces mesures **est encore en cours de déploiement**, ce qui limite à ce jour leur effet correctif. À défaut de traitements structurels et d'une pleine application des dispositifs prévus, ces éléments soulignent l'importance de poursuivre les efforts d'opérationnalisation du programme pour atteindre ses ambitions de transformation.

Face à ce constat, l'enjeu principal est désormais d'ajuster le programme à sa propre ambition. Cela implique une relecture du cadre logique pour intégrer pleinement la logique *bottom-up* revendiquée, une simplification et décentralisation des circuits de financement, et un investissement résolu dans la structuration des outils de suivi, de pilotage et de capitalisation. Ces ajustements doivent être menés dans une logique d'agilité institutionnelle, en renforçant les capacités d'exécution régionales et en assumant une subsidiarité effective.

Par ailleurs, la transition agroécologique, le développement de l'entrepreneuriat rural et l'inclusion des groupes vulnérables nécessitent un ancrage renforcé dans des écosystèmes territoriaux plus structurés. Le programme gagnerait à faire évoluer son accompagnement des bénéficiaires vers des logiques d'agrégation : en mobilisant les coopératives les plus matures comme leviers de transformation des filières ; en valorisant les effets d'entraînement via des dynamiques de mutualisation, de mentorat, ou de labellisation collective ; et en articulant mieux la formation professionnelle agricole avec les dispositifs publics complémentaires en milieu rural (développement local, social, emploi, formation continue, etc.).

Enfin, la question du temps constitue un déterminant critique. Les ambitions du programme supposent des changements de pratiques, de postures et de cadres d'action qui nécessitent de la durée, de la cohérence et de la continuité. Le programme IHYAE n'atteindra pleinement ses résultats que s'il est outillé pour durer, au-delà de son échéance contractuelle de financement, à travers la consolidation de partenariats, la pérennisation des compétences, l'intégration dans les dispositifs de droit commun, et l'appropriation des méthodes au sein des institutions porteuses.

IHYAE dispose d'une valeur démonstrative élevée, mais sa contribution effective au changement de paradigme porté par *Génération Green* dépendra de sa capacité à dépasser les logiques instrumentales pour s'affirmer comme un catalyseur institutionnel, territorial et social d'un développement rural durable, inclusif et résilient.

### **Justification, objectifs et méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation à mi-parcours du programme IHYAE s'appuie sur une **approche méthodologique fondée sur la théorie du changement (*theory-based*) et une approche mixte**, mobilisant des outils qualitatifs et quantitatifs classiques de l'évaluation publique : analyse documentaire approfondie, reconstitution de la théorie du changement, 85 entretiens semi-structurés avec les parties prenantes (en présentiel à Rabat et dans les trois

régions, ainsi qu'à distance), missions de terrain dans les trois régions comprenant des observations directes et des discussions individuelles et collectives avec les bénéficiaires (focus groups), analyse du cadre logique et enfin atelier de co-construction des recommandations. L'ensemble des parties prenantes clés du programme (AFD, UE, MOA/MAPMDREF, UGPC, Les RProg: DEFR et DDFP et les agences ADA et ONCA, les DRA de Fés-Meknés, de l'Oriental et de Souss-Massa, les assistances techniques centrales et régionales, la société civile, et les bénéficiaires) a été consulté.

L'évaluation a été menée dans un contexte contraint, principalement en raison d'une disponibilité encore partielle de données quantitatives consolidées de suivi-évaluation, limitant une appréciation fine de la performance du programme. Les données secondaires (surtout les rapports d'exécution) présentaient une qualité inégale : certains indicateurs de résultats sont encore en cours de consolidation (notamment à cause d'un démarrage tardif des activités), informations peu désagrégées par région et par genre, et parfois peu actualisées. L'absence d'un cadre de résultats consolidé, avec indicateurs et cibles validées par la Région, a également restreint la portée du jugement évaluatif. Enfin, le travail de terrain a été partiellement limité géographiquement pour des raisons logistiques, et la collecte/analyse s'est faite dans un calendrier serré. Ces limites n'ont toutefois pas remis en cause la robustesse globale de l'analyse, rendue possible par la triangulation systématique des sources et la diversité des points de vue recueillis auprès des acteurs du programme.

## Logique initiale et déroulement effectif du projet

### La logique d'intervention du programme IHYAE

Le programme IHYAE (ex-TREEA) vise à **revitaliser les territoires ruraux** en promouvant **l'emploi** et les **initiatives économiques locales** dans les secteurs **agricole et para-agricole**. Il s'inscrit dans un contexte contrasté : malgré les acquis du **Plan Maroc Vert** en matière de croissance agricole, persistent des fragilités (notamment **chômage rural, faible résilience climatique** et **insuffisante intégration territoriale** des dynamiques économiques). Pour y répondre, IHYAE adopte une approche innovante fondée sur **l'ancrage territorial** : l'unité d'intervention principale est le **cercle administratif** (unité locale homogène), avec des actions complétées au **niveau provincial et régional** lorsque nécessaire.

La logique d'intervention repose sur un **chemin de changement** articulé autour de **trois objectifs spécifiques** :

1. Développer des écosystèmes d'appui aux entrepreneurs et organisations de producteurs (formation professionnelle, accompagnement à l'entrepreneuriat et structuration des OPAs) ;
2. Doter les territoires d'infrastructures et d'équipements modernes pour la commercialisation des produits agricoles et la dynamisation d'activités para-agricoles (marchés, zones d'activités rurales) ;
3. Renforcer l'environnement institutionnel au niveau local et régional (assistance technique, renforcement des capacités des structures déconcentrées du ministère).

Ces objectifs sont opérationnalisés à travers huit axes d'intervention, répartis sur trois grands domaines :

Domaines d'intervention	Axes d'intervention
Développement du capital humain	Rénovation de la formation professionnelle agricole
	Pérennisation des organisations professionnelles agricoles
	Appui à l'entrepreneuriat
Développement des infrastructures	Renforcement de l'appui technique et financier aux projets innovants et résilients (aménagements hydrauliques), et transformation vers l'agriculture agroécologique ou biologique
	Construction de souks et marchés de production
	Construction et aménagement de zones d'activités
Renforcement institutionnel	Appui à la commercialisation
	Mise en place d'une assistance technique pour l'appui aux structures déconcentrées en région et différentes agences du MAPMDREF

Chaque axe est décliné au sein des 20 cercles prioritaires<sup>1</sup> définis lors de l'étude de faisabilité et répartis dans les trois régions cibles : 10 dans l'Oriental, 7 dans Fès-Meknès, et 3 dans le Souss-Massa. Des interventions transversales régionales sont prévues, notamment pour la formation et d'appui aux Centres Régionaux des Jeunes Entrepreneurs Agricoles (CRJEA). L'approche genre est intégrée comme principe transversal à tous les axes et niveaux du programme.

Le chemin de changement postule qu'en renforçant les capacités locales, en améliorant les équipements et infrastructures, en soutenant les conditions de commercialisation et en consolidant la gouvernance territoriale, les territoires ciblés feront émerger des dynamiques économiques pérennes, créatrices d'emplois durables, et adaptées aux spécificités locales, notamment climatiques. L'approche ascendante (bottom-up) permet d'ajuster les actions aux besoins exprimés via les Plans Régionaux Annuels de Travail IHYAE (PRAT) tout en garantissant une cohérence avec la stratégie nationale.

### **Mode opératoire et parties prenantes du programme IHYAE**

Le programme IHYAE repose sur un montage financier mixte combinant un prêt souverain de l'AFD d'un montant de 50 millions d'euros (CMA 1269 01) ; un don de l'AFD de 600 000 euros (CMA 1269 02) ; un don de l'Union Européenne de 20 millions d'euros (CMA 1269 03) ; des contributions nationales via le budget du MAPMDREF ; ainsi que des cofinancements territoriaux (communes, conseils régionaux) et des apports des bénéficiaires dans le cadre des appels à projets.

Sur le plan opérationnel, le dispositif est fortement déconcentré, tout en conservant une coordination centrale. Le MAPMDREF est maître d'ouvrage principal : la Direction de la Stratégie et des Statistiques (DSS) assure la supervision stratégique et le pilotage politique, appuyée par l'Unité de Gestion du Projet Centrale (UGPC) pour la coordination technique, financière et administrative. La Direction des finances du ministère pilote la gestion budgétaire, notamment la consolidation et validation des PTBA à partir des PRAT régionaux.

La mise en œuvre mobilise des maîtres d'ouvrage délégués : d'une part des responsables de programmes thématiques (Rprog) au sein du ministère (DEFR, DDFP) et les agences : Agence pour le Développement Agricole (ADA), l'agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA), et l'Office National du Conseil Agricole (ONCA) ; d'autre part, au niveau territorial des Directions Régionales de l'Agriculture (DRA) de Fès-Meknès, de l'Oriental et de Souss-Massa. Les Rprog veillent à l'intégration des interventions IHYAE dans les programmations sectorielles, appuient les DRA pour la mise en œuvre territoriale, participent à la budgétisation et au suivi, et soutiennent la DSS dans la relation avec les partenaires techniques et financiers et les instances de gouvernance.

L'UGPR (au sein des DRA) est le vis-à-vis régional de l'UGPC. Elle assure la programmation, la coordination, et le suivi de l'exécution des actions IHYAE sur le territoire. Selon les activités, les maîtres d'ouvrage délégués peuvent aussi être des collectivités territoriales (souks, infrastructures rurales) ou des directions déconcentrées. Le dispositif est renforcé par des assistances techniques (régionales et centrales) qui appuient le pilotage, les dimensions techniques, environnementales et sociales, ainsi que le suivi-évaluation.

Enfin, la gouvernance est structurée autour :

- d'un **COPIL national** (MAPMDREF, AFD, UE, ADA et partenaires de mise en œuvre) chargé de valider les orientations, les PTBA et les rapports d'exécution ;
- de **Comités régionaux de coordination (CRC)** assurant planification et suivi stratégique dans les trois régions cibles, sous la responsabilité des DRA.

---

<sup>1</sup> Les 20 cercles correspondent aux territoires identifiés comme zones d'intervention stratégiques et prioritaires de IHYAE (TREEA) lors de l'étude de faisabilité et d'appui au démarrage du programme. Ils ont été choisis pour leur potentiel à porter des projets en lien avec les objectifs du programme. La liste complète des cercles est présentée en Annexe B.

## Déroulement du projet et évolutions du contexte.

Le programme IHYAE a été lancé officiellement en 2021, et prévoit de s'achever en décembre 2027. Malgré quelques actions en **fin 2022** (notamment à Souss-Massa), la mise en œuvre opérationnelle s'est progressivement structurée à partir de 2023, en raison de retards touchant à la fois le déploiement opérationnel et l'exécution financière, expliqués par :

- Une **gouvernance complexe à mettre en place** du fait de la multiplicité des acteurs aux niveaux central, régional et local, rendant la coordination lourde et nécessitant un temps d'appropriation institutionnelle important ;
- Un **processus de programmation long et séquentiel**, structuré autour de plusieurs outils successifs (PRAT<sup>2</sup>, PTBA<sup>3</sup>, fiches actions, ANO<sup>4</sup>), mobilisant de nombreux acteurs. Le décalage fréquent entre ces étapes a rendu difficile l'alignement avec le calendrier de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), réduisant ainsi la réactivité opérationnelle ;
- Un **retard significatif dans la mobilisation de l'Assistance Technique (AT)** : lié à des difficultés d'harmonisation entre les procédures AFD et les règles marocaines de marchés publics, entraînant des retards dans la validation des documents nécessaires aux appels d'offres ;
- Un **faible niveau de décaissement à ce stade** (soit : 5% sur le prêt AFD, 28% sur le don UE, 16% sur la subvention AFD), qui s'explique par plusieurs facteurs dont : (i) un manque de clarté autour des critères d'éligibilité, ayant freiné la capacité des UGP centrale et régionales à identifier les actions finançables, notamment dans le cadre des subventions ; (ii) la prédominance d'activités à faible coût, limitant de facto les montants effectivement décaissés.

## Mesures correctrices (fin 2023–2024) et amélioration progressive

Les difficultés initiales commencent à se résorber à partir de fin 2023 et tout au long de 2024, grâce à des mesures structurantes<sup>5</sup> :

- **Planification triennale**, offrant plus de stabilité stratégique pour programmer les activités, avec une accélération de l'élaboration des PRAT et PTBA ;
- **Amélioration du circuit de délégation des crédits** et réduction des blocages en passation, via une meilleure coordination avec les trésoriers payeurs et contrôleurs d'État ;
- **Renforcement de la communication interne et externe** : actions pour mobiliser les partenaires (coaching agile, séminaire team building) et intensification de la communication auprès des bénéficiaires pour renforcer le dialogue de proximité.

## État des principales réalisations au 31 décembre 2024 (par axes)

- **Rénovation de la formation professionnelle agricole** : Des aménagements (ateliers, dortoirs et serres) ont été réalisés à Fès-Meknès et Souss-Massa en 2022, suivi d'équipements en 2023 ; certaines actions ont toutefois été annulées (Oriental) ou partiellement reportées (Souss-Massa). En 2024, une seule action sur six prévues a été exécutée à Fès-Meknès (l'aménagement d'une salle de sport) et dans les deux autres régions des opérations de modernisation ont été exécutées. Le rapport d'exécution fait état de 3 745 personnes formées, dont 25 % de femmes, pour un objectif de 3 870, soit 96,8 % de réalisation de l'objectif de résultat.

---

<sup>2</sup> Le **PRAT** (Plan Régional Annuel de Travail) est un outil de planification opérationnelle élaboré au niveau régional. Il vise à décliner, pour une année donnée, les priorités du programme IHYAE en fonction des spécificités territoriales, en détaillant les activités prévues, les ressources associées et les résultats attendus.

<sup>3</sup> Le **PTBA** (*Plan de Travail et Budget Annuel*) est un outil de planification consolidé au niveau central, basé sur les PRAT régionaux. Il présente l'ensemble des activités prévues dans le cadre du programme pour une année budgétaire, ainsi que les ressources financières correspondantes.

<sup>4</sup> L'**ANO** (*Avis de Non-Objection*) est un accord formel délivré par le bailleur (ici, l'AFD) permettant de valider certaines étapes ou décisions clés dans la mise en œuvre du programme, notamment dans les procédures de passation ou de lancement d'activités.

<sup>5</sup> Rapport d'exécution n°3

- **Accompagnement à l'entrepreneuriat** : Aucune activité en 2022. En 2023 des aménagements de CRJEA, des renforcements d'équipes et des appuis à l'entrepreneuriat ont été mis en place à Fès-Meknès et Souss-Massa. En 2024, des actions de sensibilisation, accompagnement pré/post création auprès des jeunes entrepreneurs de Fès-Meknès et Souss-Massa et une campagne régionale sur le programme IHYAE à Oriental ont été conduites. Toutefois, l'absence de données de suivi-évaluation consolidées dans le dernier rapport ne permet pas de mesurer précisément l'atteinte des objectifs. Les missions de terrain indiquent que l'indicateur sur le nombre de TPE fonctionnelles est très faiblement atteint, en raison des retards dans la sélection/formation/accompagnement dans certaines régions, et, même lorsque ces étapes ont été conduites (ex. Fès-Meknès), d'enjeux persistants d'accès au financement pour les jeunes entrepreneurs., freinant la création effective de TPEs.
- **Pérennisation des OPAs** : Dès 2023, réalisation de diagnostics auprès de plusieurs centaines de coopératives dans les trois régions. À décembre 2024, plus de 172 OPA<sup>6</sup> ont bénéficié de renforcement de capacités, et plusieurs dizaines ont reçu des aménagements d'unités de valorisation et des équipements techniques (ex. transformation du couscous, plantes médicinales). Des actions de valorisation ont concerné notamment l'amande, les plantes aromatiques et médicinales, et les produits de la ruche. Il n'est cependant pas possible de produire un chiffre consolidé d'avancement global, l'indicateur n'étant pas renseigné ; néanmoins, l'évaluation à mi-parcours confirme que les activités sont engagées et contribuent déjà à la pérennisation des OPAs appuyées.
- **Appui à l'agriculture agroécologique et résiliente** : Les premières réalisations apparaissent en **2023** et se consolident en **2024** dans les trois régions : acquisition de semoirs, appui à la certification bio, création de pépinières ; actions de résilience climatique (équipements anti-grêle à Azrou, orge hydroponique à l'Oriental, gestion efficiente de l'eau à Souss-Massa). Au 31/12/2024 : **185 ha** convertis en agriculture biologique (**2,3 %** de l'objectif de 8 100 ha) et **3 526 ha** en agroécologie (**43,5 %** de l'objectif de 8 100 ha). Aucune donnée n'est disponible sur l'objectif relatif à l'amélioration des performances économiques de **2 700 exploitations familiales**<sup>7</sup>.
- **Mise à niveau des infrastructures commerciales rurales** : Des études ont commencé à Fès-Meknès en 2023 pour planifier les souks ; en 2024, des études d'impact et de recensement ont été menées dans les trois régions. En revanche, aucun chantier concret n'a été observé lors des missions de terrain et le cadre logique ne fournit aucune donnée sur l'avancement vers l'objectif de mise à niveau de 10 infrastructures de proximité.

**Table 1 : Budget du projet<sup>8</sup>**

Rubrique	Montant global projet		Contribution AFD		Contribution de l'UE	
	Prévu	Programmé	Prévue	Programmé	Prévue	Programmée
Composante 1 – IHYAE Renforcement de l'écosystème agricole régional dans trois régions du Maroc	64 millions d'euros		50 millions d'euros	31,2 millions d'euros	14 millions d'euros	
Composante 2 IHYAE – Appui aux acteurs de l'écosystème agricole et autres dépenses (Évaluations, audits, AT assurances agricoles)	6,6 millions d'euros	51,2 millions d'euros	600 000 euros	1,1 millions d'euros	6 millions d'euros en don	18,9 millions d'euros

À mi-parcours, les taux de décaissement demeurent faibles : 5 % pour le prêt AFD, 16 % pour la subvention AFD et 28 % pour le don de l'Union européenne. Ces niveaux traduisent une montée en charge encore progressive, alors même que le programme a déjà dépassé sa mi-parcours calendaire.

<sup>6</sup> Rapport d'exécution n°3

<sup>7</sup> Rapport d'exécution n°3, cadre logique

<sup>8</sup> Situation d'exécution financière détaillée actualisée au 31 août 2025

Ce décalage s'explique d'abord par la complexité des mécanismes de financement. Le prêt AFD, , est associé à des investissements conséquents et à des procédures administratives exigeantes (études, consultations, validations, marchés publics) nécessitant de longues phases préparatoires. La subvention AFD affiche un niveau d'exécution un peu plus élevé, reflétant l'avancement d'actions pilotes ou d'appui technique, tout en restant contrainte par des exigences de conformité et de gestion.

À l'inverse, le don UE présente un taux supérieur, lié à une plus grande souplesse d'utilisation et à la possibilité de financer des activités d'appui et de formation, généralement plus rapides à déployer. L'ensemble illustre un effet d'amorçage typique des programmes pluriannuels : les premières années sont surtout consacrées à la structuration, aux études et au renforcement institutionnel, tandis que les investissements majeurs et dépenses d'équipement interviennent plus tard.

En conséquence, l'analyse souligne la nécessité d'accélérer la mise en œuvre opérationnelle, en particulier sur les financements AFD, afin de limiter le risque de sous-consommation des crédits et de sécuriser l'atteinte des objectifs dans les délais.

## Résultats de l'évaluation

### Pertinence et cohérence

Le programme IHYAE présente un fort alignement stratégique avec la stratégie Génération Green 2020–2030, dont il constitue un instrument de mise en œuvre territorialisée. Sa logique d'intervention articule de manière structurée trois leviers — capital humain, infrastructures et renforcement institutionnel — qui traduisent concrètement plusieurs priorités nationales : promotion de pratiques agricoles durables et résilientes (agroécologie, conversion au bio, adaptation climatique), investissement dans les compétences et l'emploi rural (formation professionnelle, entrepreneuriat), structuration des organisations professionnelles agricoles pour renforcer l'insertion des producteurs dans les chaînes de valeur, modernisation des circuits de commercialisation (marchés de nouvelle génération, aires de valorisation), et intégration transversale des enjeux jeunesse et genre.

Sur le plan opérationnel, l'approche ascendante (bottom-up) constitue un marqueur central du programme. L'identification des besoins s'ancre dans des cercles territoriaux et se consolide au niveau régional via les PRAT, avant d'être alignée avec les orientations nationales. Cette démarche est jugée pertinente pour assurer l'adéquation aux réalités locales, même si elle est confrontée à des limites de flexibilité : certaines équipes régionales regrettent l'impossibilité d'élargir le périmètre à de nouveaux cercles, alors que des besoins émergents existent (notamment à Souss-Massa dans un contexte post-séisme). Un élargissement est toutefois présenté comme potentiellement peu efficient à ce stade, compte tenu du temps d'appropriation requis et des procédures de mise en œuvre.

IHYAE se distingue et se positionne en complémentarité avec d'autres instruments d'appui à Génération Green, en particulier les approches orientées réformes nationales telles que le Programme Pour les Résultats (P4R) co-financé par l'AFD et la Banque Mondiale. Là où le P4R cible des indicateurs macro-institutionnels, IHYAE privilégie une approche territorialisée, contextualisée et expérimentale, centrée sur la mise en œuvre concrète des politiques publiques agricoles dans des territoires ciblés. Cette complémentarité s'observe également vis-à-vis d'autres partenaires nationaux et internationaux : le programme s'articule avec des financements UE et Banque mondiale via une plateforme de coordination, et soutient des mécanismes d'appels à projets agroécologiques portés par d'autres partenaires. L'ensemble forme une complémentarité à la fois verticale (national–régional–local) et horizontale (entre acteurs institutionnels, financiers et techniques).

La logique d'intervention est globalement pertinente au regard de l'objectif de revitalisation rurale par l'emploi et l'entrepreneuriat agricole et para-agricole. Les ressources mobilisées (financements AFD/UE, assistance technique, unités de gestion) sont en principe alignées avec cette ambition, et le programme repose sur l'hypothèse que le renforcement des capacités locales, combiné à des investissements en infrastructures et à un encadrement institutionnel, déclenche des dynamiques de développement local. Une limite structurelle est

toutefois relevée : le cadre logique et la logique d'intervention ont été conçus avant la programmation effective des activités, alors que le programme revendique une construction à partir des besoins exprimés localement dans les PRAT. Ce décalage justifie une actualisation du cadre logique afin qu'il reflète mieux les priorités, contraintes et opportunités réellement rencontrées sur les territoires.

Des synergies entre objectifs et domaines d'intervention sont observées, même si elles restent à systématiser. Certaines actions combinent investissements (équipements/infrastructures) et appuis humains et institutionnels, notamment via des appels à projets (agroécologie et entrepreneuriat), qui mobilisent simultanément compétences techniques, accompagnement et environnement institutionnel. L'exemple de la coopérative TOUIZA dans l'Oriental illustre cette articulation : un investissement en équipements (semoirs directs) a été renforcé par un appui organisationnel et un encadrement technique, favorisant l'appropriation, l'usage élargi et la diffusion de pratiques résilientes. Dans le domaine du capital humain, un potentiel d'amélioration est identifié via des partenariats plus structurés entre établissements de formation, coopératives locales et chambres d'agriculture, pour renforcer l'ancrage territorial des parcours et l'employabilité locale.

Enfin, les activités mises en œuvre apparaissent hautement pertinentes au regard des besoins de développement rural, en ciblant territoires enclavés, zones en déprise et publics vulnérables (jeunes, femmes, petits producteurs), selon une logique intégrée (capital humain, infrastructures, appui institutionnel). Les retours de terrain confirment une bonne adéquation des actions (zones d'activités rurales, appui à des filières à potentiel, infrastructures de formation, dispositifs d'entrepreneuriat, structuration d'acteurs et d'outils agroécologiques). Des tensions subsistent toutefois entre la planification stratégique et certaines contraintes locales (blocages fonciers), ainsi qu'un déficit de pilotage par résultats à l'échelle régionale, en l'absence de cibles régionales consolidées, limitant l'analyse comparée des effets par territoire.

Les enjeux de résilience climatique sont intégrés dans la conception et la mise en œuvre, mais de façon hétérogène selon les régions : l'Oriental apparaît le plus avancé et diversifié dans les leviers déployés (semis direct, hydroponie, forages, solaire, certifications bio), Fès-Meknès combine des avancées institutionnelles et expérimentales (dont CNIAM, certifications bio et équipements climato-intelligents), tandis que Souss-Massa montre des progrès sur des infrastructures physiques de résilience (rétention collinaire) mais une diffusion plus limitée de certaines pratiques innovantes (semis direct). Une tension spécifique est illustrée par les demandes de forages, arbitrées via un dialogue au sein du COPIL permettant des financements dérogatoires au cas par cas, entre urgence d'accès à l'eau et préservation des ressources souterraines.

## Efficacité

La mise en œuvre du programme IHYAE progresse au second semestre 2024, mais reste en deçà des ambitions initiales, tant en exécution physique que dans la consolidation des effets attendus. Les missions de terrain de juin 2025 montrent toutefois une accélération par rapport à la situation observée fin 2024, traduisant une montée en puissance progressive. Cette dynamique demeure contrastée selon les régions, avec des avancées sectorielles tangibles mais aussi la persistance de lenteurs institutionnelles, procédurales et organisationnelles qui freinent l'atteinte des résultats à l'échelle nationale.

L'analyse croisant la planification (PRAT/PTBA) et les réalisations observées confirme que plusieurs actions structurantes ont bien été engagées, mais que l'exécution globale demeure inférieure aux objectifs. Les facteurs explicatifs se situent à quatre niveaux.

### 1) Gouvernance et coordination territoriale

Plusieurs enjeux de renforcement du pilotage réduisent la capacité à planifier et à produire des effets intégrés :

- L'absence de **déclinaison régionale du cadre logique** complique la planification locale et empêche une lecture consolidée des effets.
- Les espaces de coordination régionale (CRCT) sont **encore peu mobilisateurs**, notamment vis-à-vis des secteurs **non agricoles**, ce qui réduit les synergies territoriales attendues.

- Une **incertitude institutionnelle** persiste sur les mandats de maîtrise d'ouvrage pour certaines infrastructures (souks, zones d'activités), générant des blocages concrets de mise en œuvre.

## 2) Procédures

Les procédures demeurent un facteur majeur de ralentissement :

- Complexité de l'instruction et de la validation, renforcée par la **superposition** des règles nationales et des exigences AFD.
- Divergence entre les logiques de sélection des prestataires (critère du **moins-disant** vs **mieux-disant**), susceptible de limiter la qualité des prestataires retenus, surtout pour les marchés de fournitures et travaux. Cas de **désistement d'entreprises adjudicataires** (notamment dans le bâtiment) rapportés lors des missions de terrain, perturbant les calendriers.
- Difficulté à obtenir les délégations de crédits dans les temps impartis de la programmation.

## 3) Ressources humaines

Les capacités opérationnelles sont fragilisées par :

- Des équipes régionales **incomplètes** (retards de recrutement, notamment coordinateurs et administrateurs).
- Une **sur-sollicitation** des animateurs techniques, parfois mobilisés sur des missions hors périmètre, réduisant leur efficacité.
- Une assistance technique dont les profils ne sont pas toujours pleinement adaptés : une part importante d'anciens cadres de l'administration agricole limite la valeur ajoutée attendue (risque de doublonnage avec les compétences déjà présentes au sein des DRA/MAPMDREF).
- Un affaiblissement du fonctionnement des antennes CRJEA au niveau des Centres de Conseil Agricole, du fait d'une **surcharge** des CCA cumulant plusieurs fonctions sans renfort humain dédié à l'accompagnement entrepreneurial.

## 4) Suivi-évaluation

Le pilotage par les résultats reste insuffisamment outillé :

- Le suivi demeure centré sur les réalisations physiques et financières, sans mobilisation effective d'un cadre consolidé d'indicateurs de résultats et d'impacts.
- L'absence de cibles régionales partagées et de remontées systématiques limite l'appréciation des effets intermédiaires et des impacts à ce stade.

### Divergences d'exécution entre régions (constat et facteurs explicatifs)

Les écarts entre Fès-Meknès, Souss-Massa et l'Oriental sont marqués, à la fois en avancement physique, en capacité d'engagement budgétaire et en maturité des dynamiques territoriales.

- **Fès-Meknès** apparaît la région la plus avancée en volume de marchés engagés (**37,13 M MAD**), avec une structuration plus forte des composantes. Le rythme reste cependant en décalage avec les ambitions (environ **17 %** des prévisions budgétaires triennales engagées fin 2024). La région se distingue particulièrement sur l'**entrepreneuriat** (avec **60 M MAD** mobilisés sur cet axe) et affiche les engagements les plus significatifs sur les infrastructures de proximité (**15,9 M MAD**), malgré des blocages persistants (foncier, délégation, validation de certains projets d'agriculture solidaire).
- **Souss-Massa** présente des actions plus ciblées, avec des avancées fortes sur l'**agriculture résiliente** (infrastructure et certification Bio), les **OPA** et les **études liées aux souks**, soutenues par une mobilisation locale accrue (DRA/DRCA) et une implication effective des jeunes et des femmes rurales.
- **L'Oriental** accuse un retard relatif en exécution physique, même si la planification est jugée solide. Des avancées existent (diagnostic OPA abouti avec **509 OPA** évaluées, actions de sensibilisation, initiatives pilotes climato-résilientes, formations auprès des bénéficiaires et acteurs locaux, structuration via l'assistance

technique). Néanmoins, beaucoup d'interventions restent au stade **études/cadrages**, ce qui est d'autant plus notable que la région concentre environ **50 %** du budget du programme.

Trois facteurs structurels expliquent ces divergences :

1. **Maturité des écosystèmes locaux** : Fès-Meknès bénéficie d'un tissu institutionnel et coopératif dense et de débouchés ; Souss-Massa dispose d'un appareil productif structuré mais contrasté et sous pression hydrique; l'Oriental combine un contexte climatique aride, une dispersion géographique et une faible densité de structures de formation, complexifiant l'accompagnement.
2. **Capacités institutionnelles régionales** : l'Oriental a connu du turnover (chef UGP et équipes AT), tandis que Souss-Massa et Fès-Meknès ont bénéficié de dynamiques plus stables.
3. **Maîtrise des procédures et critères d'éligibilité** : les régions n'ont pas le même niveau d'appropriation des procédures AFD notamment lorsqu'il y a eu du turnover dans les équipes ; et de compréhension des critères d'éligibilité jugés trop restrictifs. Des retards de remontées de données de suivi sont signalés, notamment à Fès-Meknès et dans l'Oriental.

### **Efficacité en matière d'inclusivité**

L'évaluation met en évidence une prise en compte effective de l'inclusivité dans IHYAE, conçue comme un principe transversal et formalisée dans le manuel de procédures : l'approche genre est intégrée à la conception, à l'exécution et au suivi des activités, y compris au titre de la conformité environnementale et sociale. Cette orientation se traduit notamment par l'introduction de critères « genre et jeunesse » dans certains appels à projets (agroécologie, entrepreneuriat), l'appui à des coopératives féminines ou mixtes dans les trois régions, l'accessibilité des dispositifs via les CRJEA et la formation des équipes UGPR à l'approche genre.

Sur le terrain, l'efficacité de cette approche repose largement sur les animateurs/trices communautaires (équipes mixtes), déterminants pour mobiliser les femmes rurales, en particulier les plus isolées, et faciliter l'accès aux dispositifs. Le non-renouvellement de leurs contrats constitue toutefois un risque majeur, susceptible d'affecter la continuité du suivi-évaluation, la qualité des données et la durabilité des acquis.

L'impact inclusif est jugé globalement positif, mais reste difficile à objectiver du fait de faiblesses de pilotage : désagrégation insuffisante des données par sexe et absence de cibles genrées, limitant l'analyse des progrès vers la parité.

La mise en œuvre de l'approche genre demeure hétérogène selon les régions et les cercles, en raison de dynamiques variables d'organisation des femmes rurales, de capacités de mobilisation inégales des acteurs territoriaux et de contextes socioculturels parfois plus conservateurs. Les CRCT, pensés comme espaces de gouvernance élargie, n'intègrent pas de représentantes d'organisations féminines ou de la société civile, et le pilotage du genre apparaît dispersé (absence de point focal et de coordination structurée).

Certaines actions relèvent d'une logique plus transformationnelle, mais restent localisées : appuis renforcés à des coopératives féminines de femmes vulnérables (équipements + assistance technique pour la certification et l'accès au marché ; ex. Ain Sebbou avec hausse d'effectifs annoncée de 25 %) et expérimentation à Oued Ifrane sur l'accès des femmes au foncier. L'évaluation invite ainsi à faire évoluer l'inclusion d'une dimension transversale vers une fonction stratégique, dotée de ressources dédiées et d'un suivi d'indicateurs genrés.

### **Efficiences**

L'analyse d'efficiences met en évidence une cohérence globale des dispositifs (programmation pluriannuelle, gouvernance multi-niveaux, financement mixte, assistance technique), mais une traduction opérationnelle encore incomplète : lenteurs procédurales, insuffisante territorialisation du pilotage et du suivi, ainsi que des capacités humaines et d'outillage inégales, pèsent sur la vitesse d'exécution, la qualité du pilotage et la consommation des crédits.

### **Qualité de la gouvernance et des dispositifs de coordination avec la composante 1 du P4R**

IHYAE et la composante 1 du P4R s'inscrivent dans une même opération appuyée par l'AFD, avec une répartition des rôles complémentaire : le P4R intervient au niveau national pour renforcer la gouvernance, les systèmes

d'appui et les capacités du MAPMDREF, tandis qu'IHYAE déploie une approche territorialisée et expérimentale dans trois régions, centrée sur la mise en œuvre opérationnelle. Cette configuration vise une complémentarité verticale entre réforme/systèmes et déploiement territorial.

Dans la pratique, l'articulation est toutefois restée longtemps incomplète : absence de mécanismes de coordination dédiés, cadres logiques construits séparément, fonctionnement en silos entre les dispositifs régionaux (UGPR/CRJEA) et les porteurs de la composante 1. Le suivi-évaluation, bien que conçu comme transversal, n'a pas permis à ce stade une lecture consolidée des effets entre composantes. Des synergies existent mais demeurent ponctuelles, notamment lorsque les investissements d'IHYAE (ex. rénovation d'établissements de formation) s'appuient sur des orientations curriculaires issues du P4R, ou sur certaines actions de formation en agroécologie et entrepreneuriat, sans logique pleinement intégrée.

Une évolution structurante est engagée avec la décision d'aller vers une gouvernance conjointe, via l'activation du principe d'un COPIL commun (acté lors du COPIL du PPR-GG du 28 juin 2024). Cette avancée ouvre une opportunité de renforcer la convergence stratégique et les synergies, à condition d'une mise en œuvre effective, fondée sur : (i) un COPIL commun à visée stratégique et un comité technique plus opérationnel, (ii) des indicateurs partagés, et (iii) une clarification des responsabilités entre niveaux national, régional et local.

### **Planification financière et mobilisation des crédits**

La planification financière du programme repose sur une programmation pluriannuelle globalement alignée avec les axes stratégiques et les PRAT. Toutefois, la mobilisation effective des crédits demeure ralentie par des blocages récurrents, en particulier sur les investissements structurants et les appels à projets. Ces retards s'expliquent notamment par (i) la complexité et la longueur des procédures de marchés publics, liée à la coexistence des règles nationales et des exigences AFD, et (ii) des délais dans la signature des conventions avec les partenaires territoriaux (e.g. communes), indispensables au déclenchement opérationnel des activités.

Un facteur d'inefficience majeur réside dans les incertitudes persistantes sur la maîtrise d'ouvrage de certaines infrastructures (souks ruraux, zones d'activités rurales). Dans l'Oriental et à Souss-Massa, l'absence de cadre partagé précisant les rôles respectifs (MOA/MOAD) ralentit l'instruction, retarde la passation des marchés et peut bloquer l'engagement de crédits pourtant disponibles. À l'inverse, Fès-Meknès apparaît plus avancée sur ce point, étant la seule région à avoir formalisé une convention d'aménagement avec les collectivités locales sur ces infrastructures à fin 2024.

### **Cas spécifique des projets d'Agriculture Solidaire**

Les retards sur les projets d'Agriculture Solidaire s'expliquent par une chaîne de validation complexe : pré-validation par IHYAE, transmission à l'ADA, puis examen via une commission interministérielle qui se réunit périodiquement et valide par "grappes", générant des délais importants. L'ADA ne pouvant ouvrir un guichet dédié IHYAE, la procédure nationale s'impose, sans canal accéléré. Les équipes régionales soulignent donc le besoin d'un appui méthodologique renforcé de l'AT (préparation des dossiers, anticipation des exigences et des calendriers, facilitation du dialogue avec la commission).

### **Suivi, pilotage et mise à disposition des ressources**

Le suivi financier du programme s'appuie sur une plateforme partagée entre l'UGP et le MAPMDREF. Toutefois, à fin 2024, le dispositif global de suivi-évaluation n'était encore que partiellement opérationnel (≈70 %) et demeure davantage orienté vers le suivi des réalisations physiques que vers un pilotage budgétaire consolidé et une appréciation qualitative des avancées.

Plusieurs limites réduisent l'efficacité du pilotage : (i) l'accès difficile à des données consolidées, complètes et actualisées, ce qui freine l'analyse et la réactivité ; (ii) l'insuffisante consolidation des dépenses par axe et par région ; et (iii) un pilotage financier encore très dépendant du niveau central. Les assistances techniques soulignent, en outre, leurs marges d'action limitées faute d'accès direct aux systèmes budgétaires et administratifs : elles dépendent des remontées des UGPR, qui ne produisent pas systématiquement un suivi « en temps réel ».

Parallèlement, si les moyens (humains, financiers, logistiques) sont généralement identifiés dans les PRAT, leur mise à disposition effective a été partielle, tardive et souvent désynchronisée, surtout au démarrage. Un

décalage persistant apparaît entre la planification régionale et la disponibilité réelle des ressources, largement pilotée au centre : les investissements régionaux restent conditionnés à des validations nationales longues ; les appels à projets à destination des jeunes ont été reportés à 2025 malgré une programmation initiale en 2024 (retards d'arbitrages budgétaires) ; et certains projets « solidaires » relèvent de guichets externes au programme, dont les critères ne sont pas toujours alignés avec IHYAE, introduisant des incertitudes sur des projets pourtant prioritaires localement. Enfin, les contreparties attendues des partenaires territoriaux (communes, régions) arrivent rarement dans les délais, du fait de leurs cycles budgétaires et contraintes administratives, ce qui entraîne des reports d'activités ou une révision à la baisse de certaines ambitions, notamment sur l'investissement collectif.

### Ressources humaines et logistiques

Le programme présente des fragilités RH qui affectent l'efficacité :

- sous-dimensionnement des équipes régionales (DRA en sous-capacités), retards de recrutement des AT, forte charge sur les animateurs communautaires ;
- instabilité des équipes (Oriental), affectant la continuité ;
- postes vacants sur des fonctions clés de l'AT (suivi-évaluation, expertise environnementale et sociale).

Sur le plan logistique, des dotations ont été réalisées (matériel informatique, aménagements, locaux CRJEA). Toutefois, la sous-utilisation observée des espaces CRJEA interroge l'efficacité réelle de certains investissements (ressources mobilisées vs usage effectif).

### Leviers d'amélioration identifiés pour réduire les retards de décaissement et améliorer l'efficacité

L'évaluation met en avant des leviers structurants :

- produire des référentiels conjoints MAPMDREF–AFD (procédures, critères de conformité, points de vigilance) pour sécuriser les pratiques, limiter les interprétations divergentes et amortir l'effet du turnover ;
- renforcer le **pilotage financier régional** (montée en compétences UGPR, délégations plus souples et progressives, traçabilité partagée) ;
- clarifier la **maîtrise d'ouvrage** (convention types avec les communes, répartition harmonisée des tâches) ;
- anticiper les engagements territoriaux (appui aux collectivités pour inscrire cofinancements, conventions types, planification partagée) ;
- clarifier la sélection/validation des projets solidaires (critères partagés, calendrier transparent, retours structurés aux UGPR et bénéficiaires).

### Suivi environnemental et social : structuration tardive mais cadre désormais posé

Les territoires d'intervention exposent à des enjeux E&S élevés, nécessitant un dispositif robuste. Au démarrage, les outils initiaux (manuel de procédures) ne prévoyaient pas de mécanisme structuré E&S, retardant l'opérationnalisation. Le **Plan d'Engagement Environnemental et Social (PEES)** comble une partie du vide (responsabilités, indicateurs, calendrier ; CGES ; clauses E&S dans DAO ; reporting semestriel ; intégration du genre). Cependant, l'opérationnalisation reste incomplète à mi-2025 (expertise E&S pas totalement déployée, capacités UGPR limitées, mécanismes encore en cours), ce qui conditionne la qualité et la crédibilité du suivi.

### Suivi-évaluation : cadre logique robuste, déploiement opérationnel insuffisant et faible territorialisation

Le cadre logique est méthodologiquement solide et aligné sur les standards bailleurs. Mais sa mise en œuvre est partielle :

- décalage entre conception initiale (amont) et logique bottom-up via PRAT ;
- absence de déclinaison régionale (indicateurs, cibles adaptées, calendrier), limitant l'autonomie de pilotage UGPR/DRA et l'agrégation ascendante ;
- indicateurs parfois trop macro/inadaptés, manque de granularité (genre, dynamique entrepreneuriale...) ;
- suivi trop centré sur réalisations, pas de dispositif clair pour suivre les impacts (emploi, pauvreté) ;

- absence de SI intégré, ressources humaines limitées, accès AT aux outils insuffisant.

Un audit récent confirme l'absence d'un reporting systématique sur les indicateurs et des valeurs cibles claires, limitant l'usage du S&E comme outil de décision.

### **Gouvernance et coordination : architecture pertinente, mais portage stratégique et outillage insuffisants**

Le programme repose sur une gouvernance multi-niveaux (MOA MAPMDREF, MOAD DSS, UGPR, MOAD selon volets, COPIL national). Si le schéma est pertinent, plusieurs fragilités affectent l'efficacité :

- portage stratégique faible et instable : par exemple, la DSS ne consacre qu'environ **2 %** de ses ressources au suivi IHYAE ; ;
- absence de cadre de priorisation opérationnelle réellement efficace entre demandes locales (PRAT) et capacités centrales (financement/délégation) ;
- déficit d'outillage méthodologique et d'appropriation (outils produits par l'AT peu utilisés/partagés après le départ de l'équipe conseil début 2024) ;
- rôle de l'AT fragilisé : profils parfois redondants (anciens cadres), posture d'exécutant, retards dans la signature des contrats d'experts, accès limité aux outils, référentiels de mission flous, supervision technique insuffisante.

### **Durabilité**

À mi-parcours, la durabilité du programme IHYAE apparaît en construction : plusieurs dispositifs structurants et engagements contractuels sont en place ou engagés, mais leur opérationnalisation reste partielle et parfois fragile. La capacité du programme à produire des effets durables dépend désormais de (i) la consolidation des mécanismes de suivi (financier, E&S, résultats), (ii) une fluidité de la coordination multi-niveaux, (iii) la stabilisation des capacités institutionnelles territoriales, et (iv) la pérennisation des partenariats et modèles économiques au-delà du financement.

### **Respect partiel des engagements des conventions de financement**

Les engagements des conventions AFD et UE sont respectés de façon partielle et différenciée. Si la conformité documentaire et procédurale est globalement assurée, plusieurs éléments critiques pour la durabilité restent à sécuriser : traçabilité financière, suivi E&S, reporting consolidé et capacité d'exécution dans les délais.

- Des avancées existent en matière de suivi E&S (PEES validé, CGES en cours d'application), mais le dispositif n'est pas encore pleinement fonctionnel. Les retards concernent notamment la mobilisation des expertises E&S, la désignation complète/efficace des points focaux, l'intégration systématique des clauses E&S dans les dossiers de marchés, ainsi que le reporting semestriel consolidé, le traitement des plaintes et les formations.
- En matière de redevabilité financière, les audits annuels requis sont réalisés par l'IGF (audit 2023 produit en juin 2024 ; audit 2024 transmis en juillet 2025), mais des délais de transmission réduisent la capacité d'anticipation et augmentent le risque de tensions sur les décaissements si la documentation est insuffisante ou si des irrégularités persistent. Le suivi financier consolidé est jugé insuffisant : accès limité des assistances techniques aux outils budgétaires, difficultés des UGPR à produire des états consolidés à jour.
- Des blocages récurrents en matière de passation des marchés proviennent des divergences entre standards AFD et règles nationales. Ces tensions ralentissent l'exécution.
- La chaîne d'arbitrage central-local reste peu fluide. Les UGPR rencontrent des difficultés d'interprétation des critères centraux et les priorités locales sont imparfaitement intégrées. Les projets solidaires, notamment, subissent des retards liés à des procédures longues avec plusieurs niveaux de validation .
- La clause d'apport minimal de 10 % est intégrée dans les appels récents (jeunes, agroécologie), mais les retards de lancement (plus de 12 mois vs calendrier initial) décalent la montée en charge et interrogent la tenue de jalons contractuels.

### **Diffusion de l'approche territorialisée : progrès surtout régionaux, institutionnalisation encore inégale**

IHYAE contribue à diffuser une culture territoriale au sein des institutions, de façon progressive mais réelle, surtout au niveau régional. La gouvernance déconcentrée (UGPR/DRA, animateurs territoriaux) et la production annuelle des PRAT, conçus dans une logique ascendante, renforcent la prise en compte des spécificités locales. Les régions ont intégré cette approche à travers diagnostics, ciblage de territoires prioritaires pour l'entrepreneuriat, et schémas de modernisation des souks.

Cependant, cette diffusion reste inégale : les arbitrages stratégiques et budgétaires demeurent centralisés, limitant l'autonomie régionale et la pleine appropriation de la logique territorialisée. La territorialisation reste incomplète faute de suivi-évaluation suffisamment fin et désagrégé par territoire, et faute de déclinaison régionale du cadre logique avec des cibles locales.

L'enjeu est de passer d'une territorialisation "par la planification" (PRAT) à une territorialisation "par le pilotage et la redevabilité" (indicateurs/cibles régionaux, suivi désagrégé, marges d'arbitrage effectives).

### **Partenariats multi-acteurs : dynamiques prometteuses mais dépendances fortes au programme**

Le programme a initié des partenariats entre acteurs publics (communes, régions, établissements publics), privés (coopératives, TPE, jeunes entrepreneurs) et associatifs (ONG), via conventions, accompagnement entrepreneurial et cofinancements. Un exemple structurant est l'AMI 2025 visant la sélection de consortiums d'ONG pour l'accompagnement des jeunes, avec cadre contractuel et vision pluriannuelle. Ce montage constitue un levier de renforcement des capacités, mais crée aussi une dépendance forte au financement du programme (90 % pris en charge par IHYAE), ce qui pose la question de la continuité après 2026.

Des articulations avec des dispositifs de droit commun existent (INDH, programmes MAPMDREF, plans régionaux), mais plusieurs facteurs fragilisent la durabilité : ingénierie variable des porteurs, conventions parfois non finalisées, cycles budgétaires des collectivités, viabilité économique incertaine de certaines interventions (notamment entrepreneuriat) sans soutien prolongé, et effets du turnover institutionnel.

Enfin, la durabilité des investissements de formation dépend autant de l'infrastructure que de l'alignement durable de l'offre pédagogique sur l'économie locale.

### **Durabilité environnementale et adaptation climatique : intégration concrète et territorialisée, à consolider par le suivi**

Le programme intègre de manière affirmée la durabilité environnementale, avec un appui multiforme (investissements, renforcement de capacités, innovations adaptées). Les actions illustrent une adaptation aux contextes régionaux :

- **Fès-Meknès** : montée en compétences et diffusion via le CNIAM (laboratoire, parcelle de démonstration, site web), formations de formateurs et sensibilisation ; aménagements hydro-agricoles ; mise à disposition d'équipements résilients (semoirs semis direct, anti-grêle) ; articulation avec certification biologique.
- **Souss-Massa** : gestion durable de l'eau et conservation des sols (points d'eau pour amandiers, terrassettes anti-érosion, mobilisation des eaux de crue, protection contre inondations) ; appui à la certification bio de filières locales (ex. henné) avec pépinière.
- **Oriental** : agriculture de conservation (semis direct), sécurisation hydrique (forages, parfois solaire), requalification de périmètres affectés par la sécheresse.

De manière transversale, le programme s'appuie sur un Plan d'Engagement Environnemental et Social (PEES) validé, bien qu'encore partiellement opérationnel, et sur un appel à projets agroécologie (4 M€) lancé en 2024 avec une sélection finale de projets portés par des ONG dans plusieurs cercles, fondé sur des critères d'impact agro-environnemental et de viabilité économique.

## **Leçons**

### **L1. Une approche territoriale ne devient transformatrice que si elle est institutionnalisée**

L'expérience d'IHYAE montre que la pertinence d'un ancrage local ne suffit pas : la portée systémique dépend de l'existence d'outils de pilotage territorialisés, de marges de décision clairement définies au niveau régional et

de mécanismes de coordination robustes. À défaut, la territorialisation demeure principalement une démarche de diagnostic et de programmation.

#### **L2. Le cadre logique est un outil de gestion stratégique, pas uniquement contractuel**

L'évaluation souligne qu'un cadre logique n'appuie la gestion par les résultats que s'il est co-construit, compris et approprié par les équipes opérationnelles, régulièrement mis à jour, et décliné de manière réaliste au niveau territorial (indicateurs, cibles, calendrier de collecte), en cohérence avec les capacités effectives de suivi.

#### **L3. Les coopératives rurales peuvent jouer un rôle d'entraînement collectif si leur accompagnement dépasse le soutien individuel**

Dans les contextes agricoles à faible structuration, les coopératives les plus avancées peuvent constituer des leviers d'agrégation, à condition de ne pas être vues comme de simples bénéficiaires d'équipements. Le soutien doit favoriser leur positionnement en tant qu'acteurs relais (mentorat, mutualisation, labellisation), dans une logique de transfert horizontal de compétences et de montée en gamme des filières.

#### **L4. La complémentarité entre composantes institutionnelles et territoriales ne peut être présumée : elle doit être organisée**

La coexistence entre un programme de réforme nationale (comme le P4R) et un programme territorialisé (comme IHYAE) n'aboutit pas spontanément à des synergies. Elle requiert des dispositifs formalisés (gouvernance conjointe avec un groupe technique, objectifs et référentiels partagés, ...) pour une cohérence opérationnelle.

#### **L5. La qualité de mise en œuvre dépend moins des outils disponibles que de leur appropriation effective**

Des référentiels, procédures et instruments de pilotage peuvent exister sans être mobilisés. La valeur d'un outil tient à son usage : formation, accompagnement à la mise en pratique, continuité des équipes et mécanismes d'appui dans la durée sont déterminants pour transformer des supports formels en routines de gestion.

#### **L6. L'assistance technique est un levier d'appropriation, pas un simple renfort opérationnel**

Son efficacité repose sur un mandat explicite, des profils complémentaires aux administrations appuyées, une posture de facilitation et de transfert de compétences, ainsi qu'un accès effectif aux outils de pilotage. Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, l'assistance technique tend à se cantonner à des fonctions d'exécution, avec une valeur ajoutée limitée.

#### **L7. La durabilité passe par la consolidation des fonctions clés des chaînes de valeur, pas uniquement par la multiplication des microprojets**

La pérennité repose sur la capacité à structurer des écosystèmes territoriaux intégrés : articulation durable entre formation, équipements, organisation collective, exigences de qualité, accès aux marchés et services d'appui. Dans cette perspective, l'enjeu est de renforcer des fonctions structurantes capables de relayer les effets du programme au-delà de son horizon de financement.

### **Prospective (recommandations)**

#### **R1 : Recalibrer le cadre logique pour en faire un véritable outil de pilotage partagé, au service de l'efficacité, de la redevabilité et de l'apprentissage au sein du programme**

Le cadre logique gagnerait à être révisé pour refléter les dynamiques issues des PRAT et l'exécution observée. L'évaluation met en évidence (i) un décalage entre réalisations et reporting (paiements, avancement, genre), qui entretient un sous-reporting et limite l'apprentissage ; (ii) une appropriation difficile des indicateurs, parfois mal définis ou peu opérationnels ; (iii) des indicateurs d'impact (emploi, pauvreté) pertinents surtout comme indicateurs de contexte au regard des enjeux d'attribution ; (iv) un déficit de granularité (typologie/qualité des formations, absence d'indicateurs environnementaux sur certaines pratiques comme le semis direct, insuffisance d'indicateurs d'inclusion/genre) ; et (v) des cibles parfois peu réalistes ou « volumétriques » (ex. entrepreneuriat) au détriment de la qualité et de la durabilité. La révision doit intégrer : territorialisation des indicateurs/cibles

(cf.R2), clarification méthodologique (définitions, calcul, sources), introduction d'indicateurs de qualité et de transformation, et appropriation par toutes les parties prenantes (UGPC, Rprog, UGPR/DRA, AT centrale/régionales).

## **R2. Territorialiser le système de suivi-évaluation et renforcer la mesure des résultats et impacts**

La robustesse conceptuelle du dispositif ne se traduit pas encore en pilotage par les résultats. Il est prioritaire de déployer un S&E territorialisé : indicateurs régionaux contextualisés et désagrégés (genre, jeunesse, filières...), cibles régionales ambitieuses mais réalistes, tableaux de bord partagés et accès élargi aux outils de collecte/analyse. Cela suppose une montée en compétences des équipes (UGPR/DRA, ATR) et la sécurisation de la chaîne de collecte, notamment via le maintien des équipes d'animation communautaire (contrats à échéance) pour préserver la continuité des données qualitatives au plus près des bénéficiaires.

## **R3. Renforcer la cohérence et l'intégration des composantes**

L'articulation entre la composante IHYAE et le P4R demeure partielle. La mise en place d'un COPIL conjoint constitue une avancée, mais doit être consolidée par des mécanismes partagés d'apprentissage collectifs de suivi, de priorisation et de coordination technique (e.g. point focal transversal entre les deux composantes, comité technique, tableaux de bords partagés, etc.).

## **R4. Améliorer la gouvernance multi-niveaux et clarifier les responsabilités**

Malgré des dispositifs formels (COPIL/CRC, PRAT/PTBA, planification pluriannuelle), le pilotage reste freiné par la fragmentation des circuits de validation et la multiplicité des acteurs (MAPMDREF, UGPC, UGPR, bailleurs, collectivités). Les projets solidaires adossés à des guichets externes (FDR/dispositifs MAPMDREF) introduisent des critères et calendriers parallèles, générant incertitude et retards. L'OS2 (infrastructures, zones d'activités) est particulièrement exposé aux lenteurs des collectivités et aux contraintes foncières ; l'expérience de Fès-Meknès (conventions signées) illustre l'intérêt d'une contractualisation locale précoce. L'assistance technique, centrale dans la chaîne de mise en œuvre, doit être recentrée sur un rôle de facilitation stratégique (pilotage, appropriation des outils, capitalisation, animation territoriale), via : profilage plus stratégique (gestion de projet, coordination multi-acteurs, S&E, E&S, planification budgétaire), feuilles de mission clarifiées et accès complet aux systèmes de reporting/gestion. Actions recommandées : renforcer le rôle de l'AT pour les projets solidaires (maîtrise des critères et calendriers); institutionnaliser des conventions locales (modèle Fès-Meknès) ; clarifier mandats et responsabilités par un référentiel RACI et des conventions-types de MOAD ; repositionner l'AT en appui méthodologique et transfert de compétences.

## **R5. Accélérer la mise en œuvre via une délégation budgétaire territorialisée**

Le rôle opérationnel des UGPR n'est pas adossé à une autonomie budgétaire suffisante, ce qui alimente la dépendance aux validations centrales et des retards de décaissement. Une délégation progressive et encadrée des crédits vers les UGPR, couplée à un appui renforcé à la planification financière territoriale (notamment cofinancements des collectivités), contribuerait à fluidifier l'exécution. Enfin, le seuil de délégation (3 M MAD) apparaît pénalisant ; une révision à la baisse permettrait des délégations plus fréquentes, mieux adaptées aux cycles opérationnels régionaux.

## **R6. Accélérer l'opérationnalisation du suivi environnemental et social**

Malgré l'existence du PEES/CGES, la mise en œuvre reste incomplète. Priorités : désignation effective des référents E&S en UGPR, déploiement de l'expertise E&S au niveau central, intégration systématique des clauses E&S dans les DAO, formation des équipes, mise en place d'un mécanisme de plaintes accessible et production régulière de rapports semestriels. La capitalisation des bonnes pratiques doit soutenir la montée en compétences nationale.

## **R7. Renforcer les capacités techniques et managériales des acteurs**

Le turnover, le déficit d'outillage et l'insuffisance de formation ciblée limitent la performance. Il est recommandé de déployer un plan de renforcement des capacités (gestion de projet, S&E, gestion financière, coordination,

communication), de constituer un noyau de référents régionaux, de structurer la capitalisation et l'échange interrégional, et de faire de l'AT un levier de conduite du changement et d'amélioration continue.

#### **R8. Renforcer l'approche inclusive et l'ancrage territorial**

L'ambition est réelle mais la mesure des effets reste limitée par l'absence de désagrégation systématique H/F et par des faiblesses de suivi. Il convient de renforcer l'animation territoriale des CRJEA (notamment au bénéfice des jeunes vulnérables), d'intégrer des objectifs d'égalité et une désagrégation systématique des indicateurs, et d'approfondir la logique d'agrégation (écosystèmes coopératifs) : mentorat, mutualisation, labellisation partagée, capitalisation interrégionale sur les pratiques réussies d'inclusion.

#### **R9. Adapter les mécanismes de financement aux réalités des territoires**

L'accompagnement entrepreneurial reste peu transformateur sans accès effectif à des financements adaptés. Il est recommandé de renforcer une démarche proactive de mobilisation des guichets (INDH, dispositifs MAPMDREF/ADA/FDR, collectivités, microcrédit/banques/fonds de garantie), et d'améliorer la « bancabilité » : évaluation de la qualité des dossiers, retour systématique sur les refus, et appui à la maturation. Deux niveaux d'action : au central, formaliser des accords-cadres et passerelles ; au régional, animer des plateformes territoriales de financeurs avec suivi coordonné des jeunes.

#### **R10 Consolider les acquis et garantir la durabilité du programme**

Compte tenu d'une montée en charge tardive et de dynamiques régionales différenciées, une prorogation ciblée (1–2 ans) pourrait consolider les résultats en cours, optimiser l'absorption budgétaire et ancrer les effets dans les écosystèmes territoriaux. Elle doit s'accompagner d'un plan d'action réaliste et d'une feuille de route de sortie progressive articulée aux dispositifs de droit commun du MAPMDREF. Une réflexion sur la réallocation interne (ex. ouverture ciblée vers la Direction de l'irrigation) peut renforcer l'effet de levier, sous réserve de simulations budgétaires et d'une concertation formalisée avec les parties prenantes dans le respect des conventions AFD/UE. La stratégie de sortie doit préciser : fonctions à transférer, acteurs responsables, calendrier, modalités de financement post-programme.

#### **R11. Structurer l'écosystème de la formation professionnelle rurale pour renforcer l'impact emploi et insertion**

Les investissements dans les centres de formation doivent être complétés par une structuration territoriale des parcours (stages, apprentissage, passerelles vers l'emploi) via des liens plus systématiques entre centres, coopératives/entreprises rurales et collectivités. Il est recommandé de soutenir des pôles territoriaux de compétences et de sécuriser des financements de fonctionnement (accueil, insertion, accompagnement). La durabilité passe aussi par un dispositif de certification/évaluation des formations et par un suivi post-formation systématique de l'insertion des jeunes.

#### **R12 : Renforcer la capitalisation, la communication et la diffusion des acquis du programme**

La lisibilité des résultats demeure limitée par la fragmentation de l'information et une documentation insuffisante des innovations territoriales. Il est recommandé de déployer une stratégie de capitalisation structurée (fiches, synthèses thématiques, formats courts, retours d'expérience régionaux), associant les directions métiers du MAPMDREF, et de renforcer la communication institutionnelle (rapports d'activité, notes de résultats, événements régionaux et atelier national de restitution) pour accroître la visibilité et favoriser l'appropriation des enseignements.

---

#### POUR EN SAVOIR PLUS

- [Comprendre les évaluations à l'AFD](#)
  - [Consulter le rapport bisannuel des évaluations](#)
  - [Télécharger les rapports d'évaluation de projet](#)
- 

#### **À propos de l'Agence française de développement :**

L'Agence française de développement (AFD) met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche (Éditions AFD), de formation sur le développement durable (Campus AFD) et de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et résilient.

Nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud. Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer, dans 115 pays et dans les territoires en crise, pour les biens communs – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.

Plus d'informations sur [www.afd.fr](http://www.afd.fr)