

La Nouvelle Stratégie Agricole au Maroc (Plan Vert) : Les Clés de la Réussite

1. Introduction :

L'agriculture au Maroc a été toujours un secteur stratégique pour le développement socio-économique du pays. Depuis, l'indépendance du pays, le secteur agricole a connu de nombreux programmes de développement agricole et rural et de réformes structurelles pour permettre au pays d'assurer sa sécurité alimentaire et de contribuer dans la croissance économique du pays.

Malgré ce soutien dont a bénéficié l'agriculture par le passé, elle reste un secteur sous-développé. Si l'on peut admettre que des facteurs comme la croissance démographique, les sécheresses et la mondialisation ont joué un rôle déterminant dans cette situation, il n'en demeure pas moins que ce diagnostic n'explique pas tout, puisque des pays comparables y ont été confrontés. D'autres facteurs endossent en fait une partie moins importante de cette responsabilité. Il s'agit notamment de déficits de politiques, d'institutions et de gouvernance. C'est l'une des principales conclusions de l'étude prospective sur l'agriculture à l'horizon 2030, menée sous la conduite du Haut Commissariat au Plan (HCP).

" Les politiques agricoles successives des 50 dernières années, même si elles ont apporté des progrès indéniables, n'ont pas pu aborder le développement agricole dans sa totalité, dans sa diversité et dans sa relation fondamentale avec le développement rural et avec la durabilité. Elles sont restées d'une façon générale trop dirigistes et technicistes, elles n'ont pas pu s'adresser au capital humain, mobiliser et responsabiliser suffisamment les acteurs ou appuyer efficacement leurs initiatives"¹.

Le contexte mondial marqué par la sécurité alimentaire, le changement climatique, la hausse des prix des produits agricoles, la responsabilisation des producteurs, la lutte contre la pauvreté a imposé au Maroc de revoir sa stratégie agricole dans un sens de mise à niveau, de restructuration et de redéfinition des missions. C'est dans cette perspective que le nouveau Plan Maroc Vert a été élaboré et ce, pour rendre l'agriculture le principal moteur de croissance de l'économie nationale dans les 10 à 15 prochaines années. Ceci avec des retombées importantes en termes de croissance du PIB, de création d'emplois, d'exportation et de lutte contre la pauvreté.

Cet article représente une réflexion sur la nouvelle stratégie agricole au Maroc tout en exposant les principales mesures, que nous qualifions de clés pour sa réussite. Le plan de ladite réflexion sera articulé comme suit:

- ✓ Présentation du nouveau contexte mondial par lequel l'agriculture sera influencée;
- ✓ Présentation des atouts et contraintes de l'agriculture marocaine;
- ✓ Exposition du Plan Maroc Vert : objectifs, piliers et impact attendu;
- ✓ Présentation des Clés de la réussite du Plan Maroc Vert.

¹ - HCP, " Prospectives Maroc 2030", Mai 2007.

2. L'agriculture dans le nouveau contexte mondial :

L'agriculture revient au devant de la scène internationale. Le dernier rapport de la BM de développement dans le Monde², a mis en exergue le rôle crucial de l'agriculture dans la lutte contre la pauvreté ainsi que les mesures à prendre pour la rendre, plus efficace, au service de développement. En effet, la satisfaction des besoins agricoles de la planète redevient un enjeu stratégique. Ce retour de l'agriculture a été déclenché par l'augmentation des prix agricoles sur les marchés internationaux, accélérée durant le premier trimestre 2008 jusqu'à provoquer des émeutes de la faim dans certains pays.

Ainsi, les débats sur les réformes des politiques agricoles telles que la politique agricole commune, les négociations du commerce international et celles des accords de partenariats économiques prennent une acuité nouvelle. De même, les questions environnementales prennent un poids de plus en plus déterminant dans la conception du développement économique. Et l'agriculture est de plus en plus mise en cause comme principal utilisateur de ressources naturelles telles que les terres, l'eau et la biosphère. Parallèlement, les nouveaux acteurs de la philanthropie mondiale et notamment la fondation Bill & Melinda Gates accordent à l'agriculture une place importante à côté de la santé, dans leurs priorités d'appui aux pays les plus pauvres³.

Sommairement, l'agriculture sera influencée par un contexte mondial caractérisé essentiellement par :

2.1 L'augmentation des prix agricoles dans les marchés mondiaux :

Les prix des principaux produits alimentaires ont connu une flambée au cours des premiers mois de l'année 2008. Les études de prévisions de prix annoncent le maintien de prix agricoles élevés durant la prochaine décennie. Plusieurs raisons⁴ expliquent cette tendance :

- ✓ La demande croissante en biocarburants induite par les politiques américaines, européennes et brésiliennes. La demande en biocarburants dépend en grande partie des politiques incitatives en Amérique du Nord et en Europe mais elle est aussi étroitement liée au prix du pétrole ;
- ✓ Les besoins alimentaires issus de la croissance démographique ;
- ✓ Les demandes nouvelles notamment de produits animaux, mais aussi d'oléagineux, entraînées par la hausse des revenus dans les pays émergents tels que la Chine et l'Inde.

De façon générale, le maintien à la hausse des prix agricoles sur les marchés mondiaux agit comme un signal d'alerte. Les risques de pénurie alimentaire existent tant à l'échelle planétaire que pour les ensembles économiques régionaux. Cette alerte rappelle l'importance des politiques publiques pour la production agricole, après une quinzaine d'années de baisse continue des prix agricoles. Ce qui peut offrir une nouvelle perspective de développement pour les agriculteurs mais à condition de définir des politiques adéquates à ce niveau afin que les agriculteurs puissent en tirer profit.

² - Banque Mondiale (BM), " Rapport sur le développement dans le monde 2008 : l'agriculture au service de développement", 2007.

³ - Bernard Bachelier, " Le nouveau contexte de développement de l'agriculture dans le Monde ", Dossiers de FARM, juin 2008.

⁴ - Bernard Bachelier (2008), op.cit.

2.2 Les négociations internationales et les réformes des politiques agricoles :

Le contexte est également marqué par les négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les réformes de la Politique Agricole Commune (PAC), de la politique américaine (FARM BILL), ainsi que des accords bilatéraux notamment les Accords de Partenariat Economique (APE) entre l'Union Européenne et les pays d'Afrique, des Partenariats Économiques (APE) entre l'Union Européenne et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique.

Selon B.Bachelier (2008), la période allant de 2008 jusqu'au 2013 sera sans doute décisive puisque les négociations devraient déterminer les nouvelles règles des échanges et les principes de définition des politiques agricoles. Aussi, 2013 est la date de révision de la Politique Agricole Commune et la date de mise en oeuvre prévue pour de nombreuses dispositions de l'Organisation Mondiale du Commerce.

L'approche qui oriente ces différentes dynamiques est celle de la libéralisation des échanges, de la suppression des entraves au commerce et de la réduction des aides publiques entraînant des distorsions de marché. L'hypothèse qui sous-tend ces évolutions est que l'accroissement des échanges entraîne la création de richesse, une répartition plus équitable des revenus en faveur des pays en développement et améliore donc le bien-être des plus pauvres⁵.

Cependant, ces négociations connaissent actuellement des désaccords en raison des questions relatives à l'agriculture, que les pays en développement ne cessent de réclamer aux pays développés notamment les Etats Unies et l'Europe, pour baisser les subventions aux agriculteurs. Aussi, faut-il souligner que les questions relatives à l'accès au marché des pays développés pour les produits de pays en développement ainsi que la suppression des subventions aux exportations sont désormais soulevées.

2.3 La nouvelle philanthropie :

L'action des organisations caritatives dans le développement n'est pas nouvelle. Les fondations américaines, telles que les fondations Rockefeller ou Ford, intervenaient pour soutenir la recherche, le transfert de technologies et certaines actions ciblées. Avec l'arrivée de nouveaux acteurs de l'aide au développement comme la fondation Bill & Melinda Gates, le paysage de l'aide internationale va sans doute changer.

En choisissant de privilégier la Révolution Verte pour l'Afrique et l'accès aux semences et aux engrais, cette fondation adopte une approche classique. La situation montre que l'augmentation de la productivité de l'agriculture africaine est une priorité. Ceci étant, la fondation Bill Gates compte étendre ses opérations à la formation et au marché. En effet, elle affiche un objectif global de Révolution Verte pour l'Afrique et y affecte des moyens importants. 306 millions de dollars seront consacrés par cette fondation au secteur agricole en Afrique et en Asie (janvier 2008)⁶. Ce qui dénote de la place de grand donateur de l'aide à l'agriculture, que commence à acquérir cette fondation.

⁵ - Bernard Bachelier (2008), op.cit.

⁶ - Bernard Bachelier (2008), op.cit.

2.4 La demande environnementale :

La prise de conscience en faveur de la préservation des ressources naturelles s'est récemment élargie à l'ensemble de l'opinion publique et des décideurs. L'agriculture jusque là surtout mise en question par ses effets de pollution locale, est de plus en plus concernée par les effets du changement climatique et son rôle à l'égard de la biodiversité.

Les rapports de l'agriculture avec les questions environnementales sont ambivalents. D'un côté, l'activité de production est à l'origine de certains dommages environnementaux. D'un autre côté, les agriculteurs gèrent les ressources naturelles et peuvent donc en assurer la préservation à long terme. En outre, les changements du milieu modifient les pratiques agricoles et si parfois ces modifications sont positives, elles risquent de devenir des contraintes insurmontables telle la sécheresse dans la région tropicale. Aujourd'hui, la difficulté est que la demande environnementale de la société risque d'aller plus vite que la capacité d'adaptation de l'agriculture. Cette préoccupation est d'autant plus importante que la préservation de la biodiversité, la lutte contre le changement climatique, l'érosion, et la perte de la fertilité de sols, la gestion et maîtrise de l'eau, se sont imposés comme des enjeux majeurs auxquels le secteur agricole doit y faire face.

Par ailleurs, les bailleurs de fonds et les institutions internationales conditionnent de plus en plus leur aide à des conditions environnementales. Elles se sont dotées d'institutions spécialisées comme le Fonds Mondial de l'Environnement. Au nom de la préservation de l'environnement, les pays développés sont tentés d'imposer des priorités écologiques aux pratiques agricoles de toutes les agricultures du monde, quel que soit leur stade d'intensification. Or, qu'il s'agisse de l'Amérique latine ou de l'Afrique, la préservation des ressources naturelles exige d'abord une augmentation de la productivité des surfaces actuellement en culture. Les formes que peut prendre l'intensification doivent être raisonnées en fonction des spécificités des différentes situations et de leurs objectifs prioritaires⁷.

2.5 La crise financière internationale :

Les marchés des capitaux des principales places boursières au Monde, ont connu durant les mois de septembre et octobre de l'année 2008, de fortes baisses des indices boursiers, engendrant ainsi une perte de confiance chez les principaux moteurs de la croissance économique en l'occurrence : les investisseurs et les épargnants. Cette crise internationale financière, va impérativement permettre de sortir de l'économie virtuelle (diversification de placements et activités en dehors de l'univers bancaire et sans évaluation du risque) déconnectée de la réalité et de revenir à l'économie réelle.

Malheureusement, cette crise aura de conséquences néfastes sur le taux de croissance économique des principales puissances économiques mondiales notamment l'Europe et les Etats Unies, qui est contraint à la baisse malgré les efforts consentis par les banque centrales de ces pays à drainer plus de liquidités dans ces marchés. Les pays en développement sont aussi touchés par cette crise, compte tenu de leurs relations commerciales fortes avec ces pays. S'agissant du secteur agricole, l'un des secteurs stratégiques de la croissance économique de ces pays, il ne sera pas épargné des conséquences de la crise, puisque le PIB agricole est aussi contraint à la baisse.

⁷ - Bernard Bachelier (2008), op.cit.

3. L'agriculture marocaine dans le contexte national : Atouts & Contraintes

Après avoir exposé les principaux défis de l'agriculture à l'échelon mondial, nous voulons exposer les principaux atouts et contraintes de l'agriculture marocaine et ce, pour mesurer l'étendue des réformes et d'actions à entreprendre pour mettre le secteur agricole aux diapasons des mutations qui s'opèrent actuellement dans le monde.

Le secteur agricole et rural occupe une place économique et sociale importante au Maroc. Les indicateurs socio-économiques⁸ suivants illustrent cette importance :

- la population rurale constitue actuellement environ la moitié de la population totale du pays;
- l'emploi direct dans l'agriculture représente à lui seul 80% de l'emploi rural;
- en terme de valeur ajoutée, l'Agriculture contribue à la formation du PIB à hauteur de 14% à 25% selon les conjonctures climatiques.

Cette importance du secteur agricole découle, en effet, des efforts que le Gouvernement Marocain n'a cessé d'entreprendre depuis l'indépendance en allant de l'opération labour, de la politique des barrages, de l'aménagement hydro-agricole, de la promotion de la production végétale et animale, de l'encadrement des agricultures jusqu'aux programmes de développement rural intégré ayant pour finalité la lutte contre la pauvreté rurale. Ces efforts ont permis d'aboutir aux **atouts** suivants dont jouit l'agriculture marocaine :

- ✓ l'aménagement de l'espace agricole à travers le développement de l'irrigation (Petite et Moyenne Hydraulique) et la réhabilitation des infrastructures hydro-agricoles dans les périmètres de grande hydraulique;
- ✓ la diversification des spéculations végétales par l'introduction de nouvelles cultures à rentabilité élevée, telles que les plantations fruitières, les cultures fourragères et maraîchères et par l'amélioration des techniques et des facteurs de production;
- ✓ une main d'œuvre agricole qualifiée et très compétitive en terme de coût par rapport aux concurrents;
- ✓ des avantages comparatifs avérés dans les fruits et légumes frais et transformés ainsi que dans d'autres produits méditerranéens;
- ✓ un développement d'une place de transformation de produits agro-alimentaires potentiellement très compétitive.

Cependant, des **contraintes** diverses n'aident pas l'agriculture marocaine à être plus compétitive et plus performante pour relever les défis de la sécurité alimentaire, de la globalisation des marchés et de la concurrence. Ces contraintes peuvent être résumées, notamment, comme suit:

3.1 Déficit de Gouvernance :

Depuis l'indépendance, les modèles d'intervention de l'Etat n'ont fait qu'instaurer, par leur standardisation, une vision appauvrie de développement agricole. Ce qui a largement inhibé le potentiel d'innovation qu'offre le pays et qui est fondé sur la richesse de la diversité, sur la mobilisation des acteurs et sur l'adaptation aux opportunités du marché. La conséquence de ce mode de gouvernance est que le retard rural s'est accumulé et une importante agriculture de rente s'est constituée.

⁸ - Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (Maroc), " Recensement de l'Agriculture", 1996.

Aussi, faut-il souligner l'inadaptation du rapport entre l'Etat et les acteurs professionnels et locaux à l'émergence d'une dynamique de rattrapage économique rapide. C'est ce que montrent essentiellement la faiblesse institutionnelle au niveau local, celle des partenariats public-privé et des organisations professionnelles et locales et le rôle marginal du Crédit agricole.

De même, ajoute-t-on, la centralisation poussée n'a pas permis de jouer la carte de territorialisation pour adapter les incitations et instruments de soutien aux possibilités différenciées des territoires, des terres et des agricultures et à une prise en main réelle du développement par les acteurs professionnels et locaux. ***C'est toute une ingénierie de développement agricole et rural durable qui reste à consolider ou à construire, en s'appuyant sur les leçons des succès et échecs.***

3.2 Le Foncier :

En terme de classification des exploitations agricoles, le secteur agricole marocain est composé de 1 431 600 exploitations agricoles pouvant se répartir en 3 catégories⁹:

- ✓ les petits exploitants (< 5 ha) représentant 24% de la SAU et 70% des exploitations;
- ✓ les exploitations moyennes (5 à 50ha) représentant 60% de la SAU et 29% des exploitants;
- ✓ les grandes exploitations (> 50 ha) représentant 16% de la SAU et 1% des exploitants.

D'après l'étude sus-mentionnée sur l'agriculture à l'horizon 2030¹⁰, il a été constaté que le manque de sécurité foncière a limité les investissements et les incitations à une bonne gestion des terres. Les propriétés ont subi les contraintes de l'indivision et entrent difficilement sur le marché foncier. Le statut collectif est un frein à la mise en valeur des terres collectives irriguées. Le statut forestier s'applique à de nombreuses terres agricoles de parcours sans boisements qui sont pâturées par des usages déresponsabilisés. Des contradictions et des conflits importants se sont créés entre les droits fonciers reconnus juridiquement et les usages réels des terres aux statuts multiples et souvent mal clarifiés.

Par ailleurs et compte tenu de la pression démographique sur l'espace et des systèmes de dévolution des exploitations agricoles d'une génération à l'autre, les structures d'exploitations agricoles ont tendance vers la non viabilité¹¹, entraînant ainsi le départ définitif ou temporaire d'une partie des membres de la famille qui ne peuvent plus vivre de l'agriculture. Si la grande majorité des très petites exploitations (< 5ha) représentent 70% des exploitations et 24% du foncier paraissent condamnées plus ou moins à court terme, il n'en est pas de même pour la tranche intermédiaire (5 à 50ha). ***Le devenir de ladite tranche aura un impact considérable sur l'évolution de l'agriculture marocaine.***

⁹ - Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (Maroc), 1996, op.cit.

¹⁰ - HCP (mai 2007), op.cit.

¹¹ -DEBOUVRY P., FAULIAN C., MARAGNANI A. « Atelier de réflexion sur la politique de développement humain dans le milieu rural : de la vision à l'action », DERD. Décembre 2005.

3.2 La composante humaine en milieu agricole et rural :

La composante humaine du milieu agricole et rural au Maroc laisse sous-entendre qu'elle n'est pas suffisamment préparée pour jouer un rôle important dans la modernisation du secteur agricole. En effet, les exploitations agricoles se caractérisent par :

- l'âge moyen de la population d'exploitants est de 52 ans, les exploitants âgés de plus de 65 ans représentent 23.4% ;
- le taux d'analphabétisme est élevé;
- en matière d'application de technologies, la proportion des exploitations agricoles qui fait recours à la mécanisation pour les travaux du sol et pour la moisson ne s'élève qu'à 47% et 31% respectivement. Quant aux engrais, semences sélectionnées et produits phytosanitaires, le taux des exploitants qui les utilisent n'est que de 51, 16 et 33% respectivement¹².

Par ailleurs, 60% des chefs d'exploitants ont plus de 58 ans et devraient être remplacés dans les prochaines années. ***Le grand enjeu est de préparer une nouvelle génération d'agriculteurs ou d'exploitants agricoles capables d'adapter la combinaison traditionnelle "Terre-Travail-Capital-Productions" aux évolutions de l'environnement (aléas climatiques, accès au crédits, accès aux intrants et aux équipements, politiques agricoles) de façon à ce qu'ils puissent mettre en place des exploitations viables et capables de dégager un bénéfice suffisant pour permettre à la fois à la famille de vivre décemment et un réinvestissement dans l'exploitation.***

3.4 Gestion et Economie de l'eau pas suffisamment maîtrisées:

L'eau est une ressource stratégique rare au Maroc. Depuis les années 60, le pays a développé avec succès son infrastructure hydraulique afin de garantir l'approvisionnement urbain et l'irrigation nécessaire au développement agricole et économique. En effet, la politique agricole adoptée a focalisé l'essentiel de moyens sur la grande hydraulique. Bénéficiant d'une vision à long terme et d'une part importante des budgets publics, elle a pu donner lieu à d'importantes réalisations. Cependant, nuance-t-on, le taux d'irrigation est encore parmi les plus bas de la région, les pertes en eau sont élevées, la productivité par hectare irrigué n'atteint pas encore le potentiel pour certaines cultures et le m³ d'eau n'est pas suffisamment valorisé par les cultures à haute valeur ajoutée et l'intégration avec l'industrie. Les incitations à la gestion efficace et économe de l'eau ont encore une portée limitée et le prix de l'eau ne reflète pas sa rareté. ***D'où la nécessité de développer des systèmes d'irrigation et de production agricole plus efficaces dans les différents périmètres de gestion hydraulique à travers :***

- ✓ ***l'amélioration du service de l'eau d'irrigation;***
- ✓ ***la promotion des techniques d'irrigation économes et de systèmes de culture permettant une meilleure valorisation de l'eau.***

Dans ce sens, le Programme National d'Economie d'Eau en Irrigation (PNEEI) a pour objectif principal la conversion massive de l'irrigation de surface et par aspersion à l'irrigation localisée sur une superficie de l'ordre de 550 000 ha durant 15 ans, soit un rythme d'équipement de près de 37 000 ha/an :

¹² - Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (Maroc), 1996, op.cit.

- ✓ périmètres de grande hydraulique : 395 090 ha avec un taux de conversion allant de 4% pour Ouarzazate à 81% pour le Tadla;
- ✓ irrigation privée : 160 000 ha correspondant à 50% de la superficie irriguée gravitairement dans les zones d'irrigation privée¹³.

3.5 Des Filières pas totalement organisées:

La plupart des programmes et/ou projets de développement agricole et rural lancés depuis l'indépendance n'ont pas contribué à une organisation efficace et performante des principales filières agricole au Maroc. En termes d'organisation professionnelle, le passage d'une structure parapublique à une structure partenariale intégrant notamment les investisseurs et les organisations des producteurs n'est pas encore assuré dans toutes les régions agricoles au Maroc. Toutefois, il existe un fort potentiel latent à mobiliser et à dupliquer et qui concerne les filières de la tomate, de fraise, de sucre, du lait, de l'élevage ovin et caprin et de l'aviculture, qui connaissent un développement spectaculaire et rapide. En se référant à l'étude sur les perspectives de l'agriculture marocaine à l'horizon 2030¹⁴, elle a révélé que pour les filières, la priorité a été donnée, jusqu'au début des années 80, à des politiques d'import substitution. Les protections tarifaires, l'absence de pressions concurrentielles, les politiques de prix, mais aussi certaines subventions, l'absence de fiscalité et l'inadaptation de la recherche ont longtemps entravé les progrès technologiques de la compétitivité.

Aussi, faut-il souligner que pour qu'une *filière agricole soit organisée et performante afin de réussir le pari de la compétitivité à l'échelon international, il faut que l'accès aux Marchés (système d'information et système de prix), le rôle de l'Etat en matière de contrôle et de coordination, l'implication des organisations agricoles ainsi que l'organisation et la coordination des activités de la filière entre les différents acteurs, soient pris en considération dans toute réorganisation future d'une filière donnée.*

3.6 Organisation de la profession fait défaut :

Au Maroc, à partir du début des années 1980, le désengagement de l'Etat de certaines activités ou de services en agriculture, la libéralisation du commerce des produits agricoles, le changement du mode d'intervention dans le développement agricole au profit de formes partenariales, ont favorisé la promotion d'organisations agricoles et rurales. Il existe au Maroc 37 chambres d'agriculture, à raison d'une par province¹⁵. Elles se sont regroupées en une Fédération Nationale des Chambres d'Agriculture. Quant à l'organisation interprofessionnelle, ayant pour objectif de coordonner l'activité de filières professionnelles, elle ne concernera qu'un nombre limité de filières (fédération interprofessionnelle du secteur avicole, association interprofessionnelle des producteurs de bananes, centre technique interprofessionnel des oléagineux).

Les coopératives agricoles couvrent différents secteurs d'activités¹⁶. Deux grandes catégories de coopératives sont à distinguer : « les coopératives de la réforme agraire » et les coopératives « hors réforme agraire ». Le recensement général des coopératives de 1998 a dénombré 1724 coopératives couvrant de multiples services (collecte et commercialisation du lait, élevage du

¹³ - source :AGR/Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (2008).

¹⁴ HCP (mai 2007), op.cit.

¹⁵ - un nouveau projet de restructuration des chambres d'agriculture est en cours d'élaboration, qui répond aux exigences de la régionalisation et aux objectifs du Plan Maroc Vert

¹⁶ - La création des coopératives est régie par le dahir n° 1-83-226 du 5 Octobre 1984 portant promulgation de la loi fixant le statut général des coopératives et les missions de l'office de développement de la coopération.

bétail, approvisionnement, utilisation commune des engins agricoles, légumes, irrigation, avicoles, agrumes, olives...). En matière d'irrigation, on assiste à la mise en place, dans les périmètres de petite et moyenne hydraulique mais aussi dans la grande hydraulique, de nombreuses Associations d'Usagers de l'Eau Agricole (AUEA), appelées à participer, progressivement, à l'aménagement, à l'exploitation et à la maintenance des systèmes d'irrigation¹⁷.

Il existe quelques 180 associations dont 56 associations à caractère national et 124 associations à caractère régional. Ces associations couvrent de nombreux et divers secteurs d'activités autour soit de produits (fruits et légumes, céréales et légumineuses, semences et plants, ovins et caprins, plantes sucrières,.....), soit de services (approvisionnement en facteurs de production, export, micro-crédit.....), soit d'actions de développement agricole local¹⁸. Il faut par ailleurs signaler que de nouvelles organisations agricoles et rurales émergent indépendamment d'impulsions institutionnelles. Ces différentes organisations peuvent relever d'initiatives sectorielles (gestion de l'eau, producteurs fermiers...) mais aussi d'initiatives plus globales (développement local). Cette émergence est liée au foisonnement d'initiatives collectives qui se manifestent aujourd'hui dans le milieu rural. Des personnes décident en effet de s'unir pour prendre en charge leur développement (services, valorisation d'une production), résoudre un problème commun, défendre des valeurs (protection environnement, solidarité...), ce qui s'exprime notamment à travers le mouvement associatif.

Ces organisations professionnelles agricoles vivent des contraintes d'ordre juridiques, financières et humaines les empêchant à jouer leur rôle complet d'agents de développement local. Le principe de subsidiarité - corollaire de la décentralisation - n'a peut-être pas été appliqué de manière satisfaisante, les institutions locales, dans leur majorité, ne disposent ni de l'expertise pour sélectionner les projets, ni les capacités de mobiliser de ressources suffisantes pour financer leur mise en oeuvre. *D'où, il est impératif que la dynamique associative et professionnelle que connaît le secteur agricole et rural au Maroc, soit institutionnalisée par un partenariat entre les représentants des associations agricoles et l'Etat.*

4. Plan Maroc Vert : Objectifs, Piliers & Impact attendu

Après avoir exposé les défis posés par le contexte national et mondial à l'agriculture marocaine, il nous semble très opportun de présenter la nouvelle stratégie agricole au Maroc, qui vient d'être élaboré au moment où les défis sus-indiqués l'obligent à entreprendre des réexamens radicaux pour répondre à une exigence de changement, d'innovation et de réforme pour un scénario de progrès durable.

4.1 Objectifs & Processus :

En effet, devant de tels défis et en exécution des hautes Directives de Sa Majesté le Roi, que Dieu le glorifie, et de ses multiples expressions de sa volonté pour que le secteur agricole contribue pleinement à l'essor global de notre pays, le Département de l'Agriculture s'est attelé à formuler une nouvelle stratégie de développement agricole, nommée **Plan Maroc Vert**, qui devra nécessairement :

¹⁷ - La loi sur les AUEA n° 2/84 promulguée le 21 décembre 1990, par dahir 1-87-12.

¹⁸ - Source: DEPAP/MADPRM/ (2000)

- ✓ Imprimer au secteur agricole une dynamique d'évolution harmonieuse, équilibrée et évolutive qui tient compte de ses spécificités;
- ✓ Exploiter les marges de progrès et valoriser au mieux les potentialités;
- ✓ Faire face aux nouveaux enjeux tout en préservant les équilibres sociaux et économiques;
- ✓ Accompagner la profonde mutation que connaît le système agro-alimentaire mondial¹⁹.

Le processus d'élaboration de cette stratégie a suivi les étapes suivantes :

1°/ Dresser un état des lieux du secteur agricole à travers l'examen des différentes filières, les différents acteurs par leur environnement, leurs intérêts et stratégies et les domaines transverses qui déterminent le développement des filières à savoir: l'eau, le foncier, les accords de libre échange, les politiques d'appui, etc.

2°/ Se concerter avec toutes les parties prenantes pour développer une vision stratégique du secteur agricole à l'horizon 2015 tout en tenant compte des critères de développement économiques et sociaux et ce, dans le but d'élever le secteur agricole aux rangs prioritaires de l'économie nationale.

3°/ Elaborer un dispositif de mise en œuvre et de mobilisation qui s'appuie sur :

- ✓ Une proposition d'une feuille de route de mise en œuvre de la stratégie en concertation avec toutes les parties prenantes;
- ✓ Un plan d'action qui clarifie les priorités et les réformes à entreprendre sur la base d'études de faisabilité spécifiques précisant : les échéances, les responsabilités, l'organisation, les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre et les ressources humaines;
- ✓ Une co-responsabilité de l'Etat et des acteurs à travers la mise en œuvre de moyens institutionnels, managériaux et budgétaires adéquats pour assurer la réalisation du potentiel d'impact massif sur la croissance et la lutte contre la pauvreté.

4.2 Piliers:

Sur la base du diagnostic du secteur agricole, les grandes lignes du Plan Maroc Vert s'articulent autour de six idées²⁰ se rapportant tout d'abord à une conviction claire selon laquelle l'agriculture doit être le principal moteur de croissance de l'économie nationale sur les 10 à 15 prochaines années, avec des impacts colossaux en termes de croissance du PIB, de création d'emplois, d'exportation et de lutte contre la pauvreté.

La deuxième idée considère que l'agriculture doit être pour tous sans exclusive au travers d'une stratégie différenciée adaptée à chaque type d'acteurs, rompant avec la conception classique distinguant entre agriculture moderne et agriculture sociale et prenant en considération la diversité des acteurs et leurs contraintes intrinsèques et socio-économiques .

Le Maroc se doit, selon la 3ème idée, de traiter la problématique de fond de l'agriculture : la faiblesse du tissu des acteurs, autour de modèles d'organisation innovants, en suivant des exemples qui ont fait leur preuve à l'international et au Maroc, comme l'agrégation.

¹⁹ - Ministère de l'Agriculture et de la pêche Maritime (Maroc), "Plan Maroc vert : Premières Perspectives de la Stratégie Agricole ", Meknès, Avril 2008.

²⁰ - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (Maroc), Avril 2008, Op.cit.

Concernant la 4ème idée à la base de la nouvelle stratégie agricole, elle porte sur la nécessité de promouvoir l'investissement privé, accompagné si nécessaire de l'aide publique. Dans cette perspective, la 5ème idée plaide pour l'adoption d'une approche transactionnelle autour de la mise en oeuvre concrète sur le terrain de 1.500 projets définis sur la base d'un modèle économique ciblé.

La sixième idée recommande qu'aucune filière de production n'est condamnée au Maroc et que toutes les filières ont leur chance de réussite. Il s'agit de donner aux acteurs le maximum de chance de réussir cette mutation.

Pour concrétiser ces principales idées, la stratégie agricole est axée sur une approche globale destinée à tous les acteurs selon leurs objectifs, sur la base de deux piliers. *Le premier pilier porte sur le développement d'une agriculture moderne et à haute valeur ajoutée/haute productivité* répondant aux règles du marché en s'appuyant sur les investissements privés, à travers le financement de 700 à 900 projets d'un coût total de 10 à 15 milliards de DH annuellement.

Le *deuxième pilier* concerne *l'accompagnement solidaire de la petite agriculture*, à travers l'amélioration des revenus des agriculteurs les plus précaires, notamment dans les zones enclavées. Dans ce cadre, il sera procédé au financement de 300 à 400 projets sociaux inscrits dans le cadre d'un plan régional visant la reconversion des agriculteurs précaires dans des activités à haute valeur ajoutée et moins sensibles aux précipitations. Il s'agit aussi, d'encourager les projets de production intensive dans les domaines aussi bien de production animale que végétale, à travers l'encadrement des agriculteurs et leur qualification pour avoir un revenu supplémentaire.

4.3 Impact Attendu :

En termes d'impact, des retombées très importantes sur la croissance du PIB agricole et sur la lutte contre la pauvreté à l'horizon 2015, sont attendues. En effet, si les moyens financiers, institutionnels et managériaux sont actionnés et les réformes adéquates sont entreprises, les estimations d'impact sont colossales :

- ✓ Une amélioration notoire du PIB agricole, des exports et des investissements privés;
- ✓ Une lutte contre la pauvreté efficace et à plus grande échelle à la fois dans les campagnes, mais aussi dans le périurbain défavorisé;
- ✓ Une nette amélioration du pouvoir d'achat et du rapport qualité/prix pour le consommateur marocain sur le marché national.

Aussi, les enjeux de développement durable et de développement territorial seront mieux raisonnés sur 15-20 ans grâce à une modernisation et une meilleure organisation du secteur. Ainsi, les impacts chiffrés²¹ seront :

- ✓ Pour le pilier I : 400 000 exploitations agricoles ciblées avec 110-115 Md Dhs d'investissement pour 70-900 projets;
- ✓ Pour le pilier II: 600-800 000 exploitations agricoles ciblées avec 15-20 Md Dhs d'investissement pour 300-400 projets sociaux.

²¹ - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime (Maroc), Avril 2008, Op.cit.

5. Plan Maroc Vert : les Clés de la Réussite

La lecture et l'analyse des objectifs et des piliers du Pan Maroc Vert, nous pousse à contribuer par la présente réflexion à proposer des mesures que nous qualifions de clé pour la réussite dudit plan qui, en fait, s'avère très ambitieux en termes d'objectifs et d'impacts attendus.

La réussite de ce plan reste tributaire de l'effort qui sera déployé par notre Département, en coordination avec les différents Départements Ministériels, pour la réussite de l'atteinte des objectifs sus-mentionnés. Cet effort touchera les principaux points suivants :

5.1 Une bonne gouvernance centrale et régionale :

Malgré les progrès réalisés par les politiques agricoles initiées depuis l'indépendance, des contraintes persistent encore notamment l'insuffisance de la déconcentration et de l'intervention de services locaux, la faiblesse de la contribution des acteurs locaux porteurs de projets individuels ou collectifs et l'absence d'une vision intégrée impliquant tous les acteurs du monde agricole et rural.

La nouvelle stratégie agricole ne peut réussir dans ses objectifs, si les modèles actuels de gouvernance du secteur agricole, aussi bien au niveau central et régional, ne jouissent pas d'une véritable régionalisation permettant une réelle prise en main du développement agricole par les acteurs professionnels et locaux. ***Un modèle de gouvernance, basé sur les principes de l'efficacité, de l'efficience, de la responsabilisation et de la reddition des comptes, est de nature à renforcer et à consolider le rapport entre l'Etat, ses services déconcentrés et les acteurs professionnels et locaux pour un développement agricole et rural équilibré et durable.***

Dans son discours de célébration de la 33^{ème} anniversaire de la marche verte, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a souligné la nécessité d'une régionalisation graduelle et avancée comme voie incontournable pour l'édification d'un Maroc compétitif. En tant que choix politique, elle constitue un projet stratégique de rénovation de la gouvernance territoriale et un moyen permanent de valorisation de potentialités, de lutte contre les disparités, de rééquilibrage et de promotion de développement.

5.2 Le développement d'alliances stratégiques avec le privé :

Le développement agricole d'aujourd'hui et de demain, ne peut se faire sans la participation du secteur privé. Certes, l'Etat est garant des grands équilibres socio-économiques et doit jouer le rôle de régulateur et de générateur de retombées positives de la croissance agricole pour assurer un développement durable équilibré. Mais, il ne peut lui seul concilier l'efficacité économique agricole, la justice sociale et la préservation et la valorisation de l'environnement. Le rôle du secteur privé est déterminant à ce niveau par la promotion de l'investissement dans le secteur agricole et rural, qui aura sans doute un impact positif sur l'amélioration du niveau de la productivité agricole et constituera, une source de diversification du financement du secteur agricole et rural.

Le nouveau Plan Maroc Vert fera face à un nouveau défi d'exécution majeur qui va nécessiter des innovations sur les approches et les moyens. S'agissant des moyens financiers et budgétaires,

les pouvoirs publics seront appelés à mobiliser près de 68, 60 milliards de Dhs supplémentaires sur les 10 années de réalisation de la nouvelle stratégie.

L'approche contrat- programme préconisée par ledit plan est de nature à insuffler une nouvelle dynamique d'investissement au secteur. Ainsi, un contrat –programme vient d'être signé entre le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, le Ministère des Finances et de l'Economie et le Directoire du Crédit Agricole au Maroc, et qui porte sur l'accompagnement financier du Plan Maroc Vert au titre de la période 2009-2013 pour une enveloppe budgétaire de 20 Milliards de Dhs.

Cette mobilisation de fonds nationaux ne peut être atteinte sans la contribution du secteur privé. D'où la nécessité de développer des alliances stratégiques à moyen et à long terme avec les opérateurs privés et ce, dans l'objectif d'assurer au Plan Maroc Vert un accompagnement d'ordre financier, technique, institutionnel et managérial digne d'une contribution efficace et pertinente du secteur privé dans l'atteinte des objectifs de ce plan. Ceci, dépassera le cadre restreint d'un contrat programme ou d'une convention vers *une vision commune et partagée de développement agricole et rural, qui s'inscrit dans la durabilité.*

5.3 Approche proactive de mobilisation de fonds internationaux :

Quant à la mobilisation de fonds internationaux, il est opportun de développer *une approche proactive* aussi bien vis à vis des principaux Bailleurs de Fonds (BF) actifs au Maroc que vis à vis des ONG internationales (fondation Gates,..) qui commencent à donner la priorité au secteur agricole comme secteur clé de développement. Le secteur agricole est, désormais, au centre de préoccupations de ces BF potentiels et ce, en raison des enjeux mondiaux de sécurité alimentaire, de la hausse des prix des produits agricoles et de la lutte contre la pauvreté.

Cette approche doit tirer ses outils de la déclaration de Paris sur l'amélioration de l'efficacité de l'Aide Internationale au Développement²², qu doit répondre aux orientations majeures suivantes:

- harmonisation et coordination entre les bailleurs de fonds;
- appropriation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle;
- optimisation de l'allocation des ressources consacrées à l'aide au développement,
- assurance sur les impacts des ressources mobilisés sur les enjeux de développement tels que la lutte contre la pauvreté.

En s'inscrivant dans la logique de ces orientations, l'approche préconisée pour mobiliser les fonds internationaux devrait suivre les étapes suivantes :

1°/ Prise de contact avec les personnes ressources de ces BF en vue de leur présenter le Plan Maroc Vert, ses objectifs, les ressources mobilisées, les projets identifiés, la démarche de mise en oeuvre et les résultats escomptés;

2°/ Initiation d'un cycle de négociations sur le contenu et la nature de l'appui et de l'accompagnement de la mise en œuvre du Plan selon la stratégie d'intervention et les priorités de chaque BF. A ce niveau, un travail d'évaluation pertinent doit être fait de l'apport que peut apporter un BF quant à l'accomplissement des objectifs escomptés du plan.;

²² - Forum Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, Paris du 28 février au 2 mars 2005 in www.oecd.org

3°/ Définition des mécanismes institutionnels et financiers et des engagements;

4°/ Etablissement d'un programme de coopération échelonné sur la durée de réalisation du Plan Maroc Vert et qui précise les modalités de mise en oeuvre et d'évaluation des performances.

5.4 Développement d'une approche partenariale innovante avec la profession agricole :

Avec le désengagement de l'Etat, la profession agricole devrait avoir un rôle à part entière dans le développement agricole et rural. La dynamique professionnelle et associative que connaît le secteur agricole et rural marocain, n'est pas institutionnalisée par une approche partenariale efficace.

Le principe de partenariat qui implique une concertation étroite entre les représentants des associations agricoles et les institutions compétentes de l'Etat à tous les stades de la programmation des projets ou des opérations de développement n'a pas été la règle en usage. En effet, le développement agricole et rural ne doit pas faire l'objet de l'administration seule du secteur agricole et rural. Elle doit être le fruit d'une négociation franche entre tous les acteurs intervenants en milieu agricole et rural (Etat, collectivités territoriales, secteur privé et organisations professionnelles) aboutissant à la conclusion d'un partenariat efficace qui veut dire définition des responsabilités, des obligations, engagements et droits de chaque partie prenante.

Afin que la profession agricole émerge dans des conditions saines avec des compétences et champs d'intervention bien définis et soit organisée et regroupée autour d'un agrégateur performant et structurant à même d'organiser la filière avec une forte empreinte territoriale, comme il a été stipulé par le Plan Maroc Vert, le Département de l'Agriculture est dans l'obligation d'accompagner cette émergence tout en la canalisant dans **un partenariat, basé sur le principe de cogestion. La duplication du modèle d'agrégation dans toutes les régions agricoles au Maroc ne peut durer si la profession ne dispose pas de moyens pour peser sur les décisions (compétences, légitimité politique et sociale, moyens humains et matériels...) et les contraintes auxquelles est confrontée, ne sont pas soulevées.**

5.5 Développement d'un plan de renforcement de capacités et de formation :

Comme il a été souligné auparavant, la nouvelle stratégie agricole consiste à imprimer au secteur agricole une dynamique d'évolution harmonieuse et équilibrée qui tient compte des spécificités régionales de l'agriculture et qui valorise au mieux ses potentialités et ses marges de progrès.

Cette dynamique recherchée ne peut être réalisée, entre autres, que par **le développement de l'élément humain, en tant que facteur déterminant pour la modernisation du secteur agricole et le montage des projets dans des activités complémentaires ou alternatives à la production agricole dans le milieu rural.**

Afin d'accompagner le pilier II du Plan Maroc Vert, les questions de la formation, de renforcement de capacités et de l'emploi doivent faire son pivot central. En effet, les enjeux de développement agricole et rural (croissance démographique, urbanisation rapides, aléas climatiques, intégration dans le marché mondial, responsabilisation des producteurs,...) font que le secteur agricole doit être mis à niveau pour être aux diapasons des mutations qui s'opèrent actuellement dans le monde. Cette mise à niveau ne peut se faire sans la mise à niveau du système de formation professionnelle en milieu rural. Une formation agricole et rurale de qualité, efficace, efficiente et répondant aussi bien aux besoins réels des ménages ruraux que du marché

de travail, devrait être le facteur déterminant de développement des territoires ruraux à travers la contribution à la modernisation et le développement du système de la production agricole et la maîtrise de la gestion de l'espace rural.²³

D'où la nécessité de prévoir un plan de développement des compétences de la grande masse d'agriculteurs et de producteurs qui représentent la majorité des exploitants agricoles et de leurs générations futures, qui s'inscrit dans la nouvelle vision du Plan Maroc Vert. Ceci est d'autant plus justifié que si on sait que le grand enjeu auquel est confronté l'agriculture marocaine est de préparer une nouvelle génération d'agriculteurs ou d'exploitants agricoles capables d'adapter la combinaison traditionnelle "Terre-Travail-Capital-Productions" aux évolutions de l'environnement (aléas climatiques, accès au crédits, accès aux intrants et aux équipements, politiques agricoles).

5.6 Etablissement d'une stratégie efficace de communication et de sensibilisation au profit de petits et moyens agriculteurs :

L'enjeu actuel de développement agricole et rural, n'étant plus d'administrer le développement ni de laisser faire, mais de ***reconnaître les agriculteurs, notamment les petits, comme les acteurs du future, de les soutenir, de les mobiliser et de les responsabiliser autour d'un projet agricole et rural qui est aussi un projet de société pour tout le pays.*** Cette vision s'inscrit dans la nouvelle approche de développement agricole et rural développé par le Plan Maroc Vert, qui veut instaurer une agriculture qui soit à la fois ouverte, compétitive, socialement diverse, territorialisée et durable.

Concrètement, le Plan Maroc Vert repose sur la reproduction de succès stories à l'international, dont les agriculteurs et producteurs sont regroupés, organisés et structurés autour d'un agrégateur opérateur performant. En fait, ce modèle de l'agrégation offre une double opportunité. Pour l'agriculteur, il a le libre choix de travailler avec l'un ou l'autre des agrégateurs présents sur un périmètre donné, ou même de ne pas choisir ce modèle. Chose qui permet une multiplication des opportunités de développement. Pour l'agrégateur, l'agrégation permet de dépasser le problème du foncier. Le périmètre d'agrégation sera constitué d'une ferme qu'il exploite en propre et d'un périmètre exploité par leurs propriétaires, dont il agrège la production

L'adaptation de ce modèle d'agrégation et sa réussite à l'échelle nationale, reste tributaire de la mise en place d'une stratégie efficace de communication et de sensibilisation aux profits de petits et moyens agriculteurs et producteurs, représentant la quasi-totalité des structures des exploitations agricoles au Maroc et ce, dans l'objectif des les faire adhérer à la chaîne de valeur qui sera créée par la structuration et la réorganisation des filières de production autour de ce modèle d'organisation. En effet, l'accès aux facilités d'intrants, les nombreuses garanties de prix, de débouchés et de paiement, qui seront créés par ce modèle d'organisation, vont attirer de nombreux agriculteurs à faire partie de cette forme d'organisation, et par conséquent vont changer le choix des techniques agricoles en faveur de la filière. ***D'où, la nécessité de développer une stratégie de communication valorisante à ce sujet.***

²³ - Larbi TOUMI, " Formation Professionnelle Agricole et Lutte contre la Pauvreté en milieu rural : Quelle Synergie à Développer?" in www.agropolis.fr/formation/pdf/Toumi-Larbi-2008.pdf

5.7 Etablissement d'un système de suivi-évaluation intégré et participatif du Plan Maroc Vert

De prime abord, il y a lieu de souligner l'importance que requiert, aujourd'hui, l'évaluation en tant qu'approche pragmatique et étape de tout un processus de mise en œuvre d'un programme ou projet donné. Toutefois, l'évaluation reste indissociable du système de suivi de déroulement des activités du programme envisagé.

De nos jours, le suivi évaluation constitue une exigence et un label de crédibilité et de bonne gouvernance. En effet, les actions de suivi et d'évaluation des politiques publiques ont une importance croissante dans l'amélioration de la gouvernance. Les méthodes et procédures nationales et internationales de suivi évaluation sont souvent mises en place comme préalable aux dotations en financement. L'évaluation contribue à l'augmentation de la pertinence des actions envisagées et représente une ressource indéniable pour renforcer la crédibilité, la légitimité et l'autorité des pouvoirs publics. Elle essaye d'appréhender, d'un point de vue principalement externe, les effets et /ou la valeur de l'action considérée. Par ailleurs, elle n'a pas pour objet de porter un jugement sur la manière dont les agents individuels, y compris les responsables hiérarchiques, remplissent leur mission.

Cependant, l'évaluation des projets de développement agricole et rural omet, parfois, de prendre en considération le point de vue des bénéficiaires sur l'intérêt que leur porte le projet, leur motivation, leur perception des choses et leur degré de responsabilisation. Elle donne beaucoup d'importance aux indicateurs quantitatifs comme le taux de participation, le taux d'équipement acheté/prévu, le nombre d'Activités Génératrices de Revenu élaborées, pistes aménagées en Km, le nombre de thèmes de formation, le nombre de formés...etc. Une telle évaluation axée sur le quantitatif risque de ne pas favoriser l'auto développement, la recherche de perfectionnement et la responsabilisation.

Afin de permettre au Plan Maroc Vert d'apporter au moment opportun les amendements nécessaires à sa mise en œuvre, il est primordial de ***mettre en place un système de suivi évaluation intégré et participatif qui va définir ses éléments clés, ses principales composantes, son fonctionnement ainsi que ses indicateurs***. L'architecture générale de ce système intégrera au plan conceptuel les trois niveaux de planification des décisions à savoir les niveaux national, régional et local. Les objectifs spécifiques de ce système seront définis à travers les rôles qui lui sont assignés en tant que :

- moyen d'encadrement et de pilotage des projets de développement agricole et rural qui seront élaborés dans le cadre des plans agricoles régionaux²⁴;
- outil d'aide à la décision pour la réussite des projets;
- moyen le plus approprié de préparation des outils de suivi de mise en œuvre.

²⁴ - il est à signaler que le Plan Maroc Vert est décliné en Plans Agricoles Régionaux, qui sont en cours d'élaboration pour répondre aux spécificités régionales et mieux valoriser les potentialités agricoles régionales.

5. Conclusion :

En guise de conclusion, le secteur agricole au Maroc dispose, désormais, d'une stratégie qui définit dans une perspective de moyen à long terme des objectifs et des résultats à atteindre. Afin de réussir cette stratégie, il est primordial d'unir toutes les forces de la nation qui s'intéressent et oeuvrent dans le domaine agricole et de s'inscrire dans une logique d'efficacité, d'efficience et de performance, ce qui nécessitera le développement d'une approche participative afin de renforcer les capacités du pays à instaurer *une gestion axée sur les résultats*.

Les principales mesures à entreprendre pour réussir le Plan Maroc vert et que nous qualifions de clé, constituent, en fait, une ébauche pour engager la réflexion autour d'une question fondamentale liée à la performance dans la réalisation des objectifs dudit plan. En effet, *la capacité de planifier, gérer et mettre en œuvre des stratégies et de rendre compte de leurs résultats est un élément essentiel pour la réalisation des objectifs de développement, depuis l'analyse jusqu'à la mise en œuvre, au suivi-évaluation*.