



وكالة التنمية الاجتماعية  
Agence de Développement Social

## Rapport d'activités 2002

Février 2003



## I - INTRODUCTION

### a. Missions de l'ADS

La création de l'Agence de Développement Social (ADS) traduit la volonté des pouvoirs publics d'appuyer les efforts nationaux dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale par la mise en place d'un établissement public dont l'action est basée sur le partenariat, la participation, la proximité et la réactivité.

La mission de l'Agence est d'initier et de soutenir les actions et programmes destinés à améliorer durablement les conditions de vie des populations les plus vulnérables. Elle apporte un appui sur le plan technique et financier à la réalisation des projets de développement économique et social à l'initiative des populations concernées.

### b. Buts et objectifs

L'intervention de l'ADS est orientée de manière prioritaire vers le milieu rural et les zones périurbaines défavorisées ainsi que les poches de pauvreté en milieu urbain, notamment dans les vieilles médinas. Elle cible les petits projets<sup>1</sup> qui ont un impact réel sur les conditions de vie et les revenus des populations pauvres. Son action porte sur :

- . Le développement communautaire notamment par l'aide à la réalisation de petits projets d'infrastructures sociales de base.
- . La promotion des activités génératrices d'emplois et de revenus, particulièrement à travers l'assistance et le soutien à la micro-entreprise.
- . Le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires de l'agence par le biais de la formation et l'information et l'assistance technique.

Pour donner un sens concret à l'approche participative et à la concertation, l'agence fait appel dans un élan de proximité, en plus de ses propres ressources humaines, aux acteurs locaux pour évaluer leurs besoins, concevoir leurs projets et pour les réaliser. Ses interventions sont ciblées en direction des catégories les plus démunies, en prenant en considération trois dimensions :

1. Les zones géographiques les plus pauvres<sup>2</sup>
2. Les catégories socio-économiques les plus vulnérables, avec une attention particulière à la question du genre
3. La nature des projets ayant un impact positif sur les conditions et le niveau de vie des populations ciblées

<sup>1</sup> Conformément aux décisions du premier conseil d'administration, l'intervention de l'agence est limitée à 2.000.000 de dirhams par projet.

<sup>2</sup> le ministère de l'emploi de la formation professionnelle du développement social et de la solidarité a produit, en mars 2001, un document de classement des provinces et des communes selon l'indice de privation. Ce dernier, est calculé à la base d'un certain nombre d'indicateurs socio-économiques de base tels que les taux de scolarisation, d'analphabétisme, de chômage, de Mortalité Infantile, de branchement à l'eau et à l'électricité et les voies de communication. Ce document est une référence importante pour le classement et la hiérarchisation des projets à financer en vue de donner la priorité aux projets émanant des zones les plus défavorisées.



## II - RESUME DES ACTIVITES REALISEES

L'intervention de l'ADS pour l'an 2002 s'est articulée autour de cinq objectifs :

1. La poursuite de la mise en place des structures administratives de l'ADS et en particulier des coordinations régionales, du système d'information et de gestion et de la communication ;
2. Le développement d'une politique de formation du personnel de l'Agence et de ses partenaires ;
3. Le renforcement de la démarche participative notamment à travers la poursuite des rencontres régionales et l'organisation des ateliers provinciaux ;
4. Le lancement de programmes et de projets de développement local et ;
5. Le renforcement et le développement des projets de coopération internationale.

Cette année fut pour l'agence une phase importante pour diverses raisons. Elle a permis:

- La mise en place progressive des systèmes et des moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs ;
- L'amélioration de la connaissance des conditions concrètes de travail sur le terrain ;
- L'ajustement des procédures et des modalités de travail dans le but d'améliorer l'efficacité d'intervention de l'agence ;
- L'identification de partenaires potentiels au renforcement de l'action de terrain et la mise en place de conventions cadres ;
- La révision des objectifs à réaliser à court terme ;
- La mobilisation de bailleurs de fonds internationaux pour le soutien de l'action de l'agence
- La mise en place d'une stratégie de communication de l'agence.

Conformément à la loi<sup>3</sup> régissant l'agence, deux réunions de son Conseil d'Administration ont été tenues en Janvier et Juillet 2002. Lors de la première session il a été procédé à l'approbation du manuel de procédures et de l'organigramme de l'agence et à la validation du plan d'action de l'année 2002. La seconde session a été consacrée à la présentation du rapport d'activité relatif au premier semestre de l'année.

---

<sup>3</sup> Loi 12/99 portant création de l'Agence de Développement Social



### III - Activités réalisées par objectifs

**Objectif 1 : La poursuite de la mise en place des structures administratives de l'ADS et en particulier des coordinations régionales et du système d'information et de gestion.**

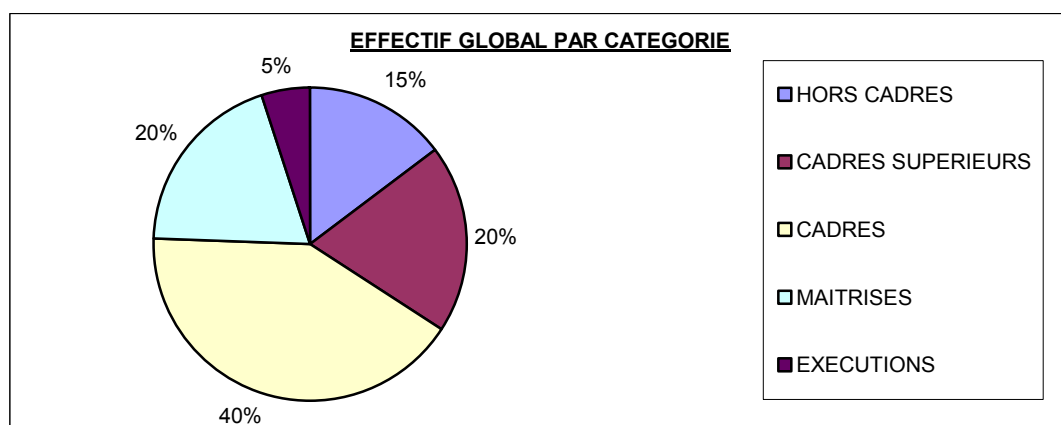
#### 1. Déploiement des structures régionales de l'Agence

Au cours de l'année 2002 l'Agence a poursuivi le renforcement de ses structures centrales en moyens humains et matériels, elle a, par ailleurs, procédé au déploiement de cinq coordinations régionales dont l'étendue couvre plusieurs préfectures et provinces (cf. annexe 1). Cette année est aussi marquée par l'adoption du premier organigramme de l'Agence.

#### 2. Développement des ressources humaines

L'agence a recruté, au cours de l'année 2002, 28 agents, ce qui a nécessité l'examen de plus 500 dossiers de candidature et l'organisation de 9 commissions de sélection. L'effectif est ainsi passé de 13 agents en 2001 à 41 agents répartis entre le siège (28) et les coordinations régionales (13).

Le graphique ci-après reprend la répartition des effectifs par catégories.



#### 3. Renforcement du système de gestion comptable et financier

Avec l'assistance d'un cabinet-consultant spécialisé (KPMG), l'ADS a déployé en 2002 le système de gestion comptable et financier pour répondre aux besoins en information financière des différents bailleurs de fonds et garantir la fiabilité des informations comptables et financières.



Les principaux résultats atteints dans ce cadre sont décrits ci-dessous :

- ✓ Elaboration et validation du manuel des procédures comptables et financières qui traite de la dimension comptable et financière de l'Agence et vise trois objectifs :
  - (i) renforcer le système de contrôle interne ;
  - (ii) éviter les goulots d'étranglement, et
  - (iii) assurer la fiabilité et la pertinence de l'information comptable et financière.
- ✓ Mise en place du plan des comptes de l'ADS et tenue d'une comptabilité générale. Le plan comptable a été adapté aux besoins spécifiques de l'ADS en se fondant sur les principes comptables fondamentaux et les normes généralement admises. Un manuel spécifique est dédié à la comptabilité générale d'une part et l'analytique d'autre part.
- ✓ Elaboration et mise en œuvre du manuel de la comptabilité budgétaire.
- ✓ Elaboration du cahier des charges pour l'audit annuel ainsi que la cahier de charge pour le développement d'applications informatiques qui devront s'intégrer dans le système globale d'information et de gestion.
- ✓ Elaboration d'un guide pour l'audit interne.

#### **4. Le système d'information et de gestion de l'agence**

L'ADS compte se doter d'un système d'information et de gestion basé sur les traitements automatiques et informatiques. Dans ce sens, la première mission qui a été lancée par l'agence est l'étude de réalisation d'un schéma directeur du Système informatique et de déployer les ressources informatiques nécessaires pour l'installation et le fonctionnement des structures de l'Agence. Cette étude a porté sur les processus de l'Agence au fur et à mesure de leurs maîtrises.

C'est ainsi qu'un marché a été passé avec la société CAP'Info spécialisée dans les études du système d'information.

Par ailleurs, l'agence a parallèlement défini et déployé du matériel technique et informatique au niveau de ses différentes structures pour satisfaire ses besoins immédiats.



#### 4.1 . Matériels techniques :

Intitulé	Description technique	Affectation
Installation système téléphonique, réseau et Internet:	Système et postes. Connexion IAM, Marnis, Compte Internet, Pabx local 40 postes	Siège
	Système et postes. Connexion IAM, Marnis, Compte Internet, Pabx local 8 postes	Les 5 coordinations
Audio-vidéo-photo	Projection vidéo, système vidéo et TV, appareil photo et caméra	Siège
	Projection vidéo, appareil photo	Les 5 coordinations

#### 4.2. Matériels informatiques

Intitulé	Description technique	Affectation
Unités de traitement	Réseau P2P 19 postes / 4 imprimantes/ Routeur, switcher 48p	Siège
	Réseau P2P, 2 poste/1 imprimante/ switcher 12p	Les 5 coordinations
Logiciels	9 licences offices XP et XP PME 19 licences Windows XP 2 licences antivirus 1 licence accrobat 2 licences logiciel ( paie et compta)	Siège
	10 licences offices XP et XP PME 10 licences Windows XP	Les 5 coordinations

#### 4.3. Recherches et développement

La spécificité du métier de l'agence a nécessité la définition des processus de fonctionnement en vue de leur automatisation. Ce travail a abouti à la mise en place d'une application prototype intermédiaire de gestion des projets et l'élaboration d'un manuel opérationnel de procédures. Ce document sert de guide et de référence pour tous les agents de l'ADS .

### 5. La communication

Divers supports de communication adaptés aux différentes cibles ont été conçus afin d'appuyer l'activité au niveau opérationnel tels que :

- i. la plaquette institutionnelle destinée en priorité aux différents partenaires institutionnels et bailleurs de fonds, pour cela plusieurs versions linguistiques ont été éditées, arabes, français, anglais et espagnol.
- ii. Le Guide des partenaires qui constitue un résumé du manuel des procédures conçu en version arabe et française.
- iii. Les dépliants



- iv. Les affiches qui sont utilisées lors de manifestations externes
- v. L'impression de la papeterie
- vi. La production d'une charte modèle afin de faciliter les correspondances, et de créer une homogénéité de présentation au sein de l'agence

Par ailleurs, un documentaire audio-visuel sur les activités de l'agence a été développé pour servir de support de présentation de l'ADS lors des rencontres et des manifestations. Ce documentaire est disponible en langues arabe, française, anglaise et dans les 3 dialectes berbères.

L'Agence de Développement Social a participé à deux manifestations : Le Forum des Associations Villageoises à Tahanaout, le Salon Moubadara, Le global Forum et le Forum Social qui ont été une occasion pour prendre contact avec les associations et les partenaires institutionnels.

En vue de renforcer la communication interne et d'élaborer une charte éthique de l'agence, une commission interne restreinte représentant les différentes structures a été constituée. Elle a pour tâche de développer une plate forme définissant les différents flux de communication, ainsi que les outils utiles à travers un plan d'action.

## **Objectif 2 : Le développement d'une politique de formation du personnel de l'Agence et de ses partenaires.**

L'agence a organisé des tables rondes en vue d'harmoniser l'approche et les outils de travail de l'Agence de tous les cadres de l'Agence qui seront appelés à intervenir dans l'appui et l'encadrement des partenaires pour l'élaboration de projets qui répondent aux critères d'éligibilité institués pour chaque type de projets. Le tableau ci-après présente les différentes thématiques qui ont fait l'objet de ces tables rondes.

**Tableau des tables rondes internes**

Thématiques	Date
Formes d'appui institutionnel aux partenaires	28/05/2002
Les activités génératrices de revenus et d'emplois : Domaines et méthodes d'intervention de l'Agence	02/05/2002
Critères d'éligibilité des projets	29/05/2002
Gestion Communautaire des marchés	31/05/2002
Réflexion sur l'approche participative	13/06/2002
Visites de terrain : Contextes socioculturels des communautés	09/07/2002
Outils de l'approche participative	11/07/2002

Par ailleurs, certains cadres de l'agence ont bénéficié de formations organisées par des partenaires de l'agence telles que :

- ✓ la formation organisée par L'INSEA sur l'observatoire d'emploi dans la région de Rabat Salé Zémour Zaer ;



- ✓ la formation organisée par le ministère des affaires étrangères sur le suivi des projets ;
- ✓ la table ronde organisée par le ministère de l'équipement sur l'évaluation à mi parcours du programme PAGER ;
- ✓ le séminaire sur la micro finance en Méditerranée tenu à Bruxelles les 9-10-11 Décembre 2002 et organisé un organisme de Micro finance, SIFRA, en collaboration avec les Ministère Belges des Affaires Etrangères et de l'emploi.
- ✓ un atelier de formation de deux jours sur les procédures contractuelles d'aide extérieure de l'Union Européenne organisé par l'Union Européenne les 19 et 20 Décembre 2002.

Dans la même optique, l'agence a fait appel à l'institut supérieur de la communication et l'audio-visuel pour dispenser à quelques cadres une formation ciblée en langue arabe afin d'assurer leur perfectionnement en matière de communication en langue arabe (orale et écrite).

### **Objectif 3 : Le renforcement de la démarche participative notamment à travers la poursuite des rencontres régionales et l'organisation des ateliers provinciaux**

#### **1. Les rencontres Régionales**

Au cours de l'année 2002, l'agence a organisé 6 rencontres régionales sur les 7 prévues. L'objectif de ces rencontres est d'informer les acteurs locaux de développement, à savoir les associations, les collectivités locales, les coopératives, les services extérieurs de l'Etat et les chambres professionnelles sur l'action de l'agence, et de présenter son approche et ses procédures d'intervention (Voir Tableau ci-après).

**Tableau des rencontres régionales organisées**

Région	Date d'organisation	Associations	Collectivités Locales	Services Extérieurs	Coopératives
Tadla Azilal	5-6/03/2002	36	76	27	-
Fès Boulmane	21-22/03/2002	34	66	17	2
Taza Al Hoceima Boulmane	26-27/06/2002	55	24	25	-
Doukala Abda	10-11/10/2002	33	52	31	-
Wilaya Tétouan (Région Tanger Tétouan)	31/10-1/11/2002	32	81	57	-
Régions Sud (Guelmim Smara, Laayoune Boujdour Sakia Al Hamrae, Oued Edahab El Gouira)	31/10-1/11/2002	53	121	15	20
<b>Total</b>		<b>243</b>	<b>420</b>	<b>172</b>	<b>20</b>

Depuis son démarrage, l'agence a ainsi organisé au total 10 rencontres régionales auxquelles ont assisté 1.697 participants ; soit une moyenne de 170 par rencontre.





## 2. Les ateliers provinciaux

Le renforcement des capacités des partenaires porteurs de projets et/ou susceptibles de soumettre des requêtes à l'agence, s'est fait à travers 10 ateliers de formation sur les 12 prévus. Ces ateliers ont profité à quelques 150 associations, qui ont été initiées aux procédures en vigueur ainsi qu'aux approches requises pour le soutien aux projets (voir tableau ci-dessous).

**Tableau des ateliers provinciaux organisés**

Province	Date d'organisation	Thèmes	Nombre d'associations bénéficiaires
Jerrada	20-21/05/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statuts des Associations</li> <li>▪ Gestion Administrative et financière des Associations</li> <li>▪ Outils/Approche Participative</li> <li>▪ Initiation au Genre et Développement</li> </ul>	27
Oujda	22-23/05/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statuts des Associations</li> <li>▪ Gestion Administrative et financière des Associations</li> <li>▪ Outils/Approche Participative</li> <li>▪ Initiation au Genre et Développement</li> </ul>	25
Azilal	18-19/06/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statuts des Associations</li> <li>▪ Gestion Administrative et financière des Associations</li> <li>▪ Outils/Approche Participative</li> <li>▪ Initiation au Genre et Développement</li> </ul>	30
Khouribga	20-21/06/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statuts des Associations</li> <li>▪ Gestion Administrative et financière des Associations</li> <li>▪ Outils/Approche Participative</li> <li>▪ Initiation au Genre et Développement</li> </ul>	24
Jerrada	3-4-5/09/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construction de Partenariats</li> <li>▪ Formulation de projets</li> </ul>	27
Oujda	6-7-8/09/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construction de Partenariats</li> <li>▪ Formulation de projets</li> </ul>	25
Zagora	21-22/10/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statuts des Associations</li> <li>▪ Gestion Administrative et financière des Associations</li> <li>▪ Outils/Approche Participative</li> <li>▪ Initiation au Genre et Développement</li> </ul>	19
Foum Zguid	24-25/10/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statuts des Associations</li> <li>▪ Gestion Administrative et financière des Associations</li> <li>▪ Outils/Approche Participative</li> <li>▪ Initiation au Genre et Développement</li> </ul>	26
Azilal	18-19-20/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construction de Partenariats</li> <li>▪ Formulation de projets</li> </ul>	
Khouribga	21-22-23/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construction de Partenariats</li> <li>▪ Formulation de projets</li> </ul>	
<b>Total</b>			<b>203</b>

## 3. Autres rencontres d'information et de sensibilisation

En parallèle et avec la mise en place des **coordinations régionales**, d'autres tournées et réunions d'informations ont été effectuées par ces dernières dans différentes régions et provinces du Royaume : Figuig, Nador, Taourirt, Bouanane, Béni Tadjit, Bouarfa, Taza, Taounate, AL Hoceima, Meknès, Ifrane, EL Hajeb, Marrakech, Béni Mellal, Khouribga, El



Kelâa des Serghna, Al Haouz, Sous Massa Daraa , Oued Ed Dahab , Tan -Tan, Guelmim, Assa Zag, Es Sémara, Tarfaya, Laâyoune et Boujdour.

Ces rencontres étaient des occasions pour présenter l'agence et identifier des partenaires potentiels locaux notamment des associations, des coopératives, d'organisations internationales opérant localement et des représentants des autorités locales.

Ce travail d'animation et d'explication de la démarche de l'agence a permis aux organismes rencontrés d'identifier les priorités locales, de formuler des idées de projets et de soumettre des demandes de financement à l'agence via les coordinations régionales.

Un repérage des différents projets de développement menés par des ONG internationales a aussi été fait dans le but d'avoir une idée sur la dynamique et les potentialités associatives existantes et de sonder les opportunités de coopération et de synergie possibles. Dans ce sens, des rencontres ont été faites avec certains organismes internationaux tels : Oxfam-Québec, JSI, GMT, la Near East Fondation (NEF), ENDA Maghreb, le CRS etc.

De même, les coordinations régionales ont tenu une série de rencontres avec les Gouverneurs, les présidents des régions et avec les directeurs des services extérieurs des ministères (DPA, DPE, ONEP, ORMVA,...) pour mettre la mise en place des mécanismes de collaboration et de partenariat en vue de conjuguer les efforts et d'assurer la complémentarité des actions menées sur le terrain.

Les enseignements tirés de cette démarche de travail sont très riches. En effet, elle permet de mieux connaître les sites d'intervention, de relever les spécificités et les caractéristiques des acteurs locaux de développement, d'identifier les obstacles et les enjeux et ce, pour une intervention plus efficace et mieux ciblée.

#### **4. Les tables rondes**

En parallèle, l'agence a tenu des tables rondes thématiques avec ses partenaires à l'exemple des institutions oeuvrant dans le domaine du micro-crédit, des associations nationales de développement, des associations oeuvrant pour la promotion de la condition de la femme, de l'enfance et des Handicapés, des associations locales de développement et des institutions oeuvrant dans le cadre de la formation professionnelle. Ces tables rondes étaient des occasions pour dégager les grandes lignes d'une future coopération avec ces différentes institutions. D'autre part et en vue d'une harmonisation de la perception des concepts et des approches de l'agence, une série de tables rondes internes ont été aussi organisées au profit du personnel (voir tableau ci-dessous)



### Tableau des tables rondes externes

Thèmes	Date D'organisation	Associations et Institutions	Nombre
Modalités de travail dans le domaine du micro crédit	19/07/2002	Associations et Institutions oeuvrant dans le domaine du Micro Crédit	21
Partenariat avec les acteurs de la société civile	05/10/2002	Associations Nationales de Développement	13
	19/10/2002	Associations (Femmes, Enfance et Handicapés)	10
	02/11/2002	Associations Locales de Développement	17
Partenariat avec les acteurs oeuvrant dans le domaine de la formation professionnelle	12/11/2002	Départements ministériels et professionnels de la formation professionnelle	10

## 5. Le partenariat institutionnel

Dans le but de renforcer le principe de coordination et de complémentarité des actions avec les différents ministères et organismes qui œuvrent directement ou indirectement dans ses domaines d'actions, l'agence a élaboré des conventions de partenariat. 24 projets de conventions sont en cours d'étude ; et cinq conventions ont été signées avec les partenaires suivants :

1. le Ministère de l'Agriculture du développement rural et des eaux et forêts
2. le Ministère de la Pêche.
3. le Ministère délégué auprès du ministre de l'emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité chargé de la condition féminine de la protection de la famille et de l'enfance et de l'insertion des handicapés.
4. Le Ministère de la Santé.
5. Le Haut commissariat des anciens combattants.

## Objectif 4 : Le lancement de programmes et de projets de développement local

### 1. Traitement des requêtes de financement

Depuis son démarrage, l'Agence a reçu plus de 1 120 requêtes<sup>4</sup>. Sur ces requêtes 483 projets ont été identifiés et étudiés.

Ces projets se subdivisent selon les axes d'intervention prioritaires de l'Agence en 136 projets dans le domaine des activités génératrices de revenus (28%), 329 projets en matière d'infrastructures sociales de bases (68%) et 18 projets visant le renforcement institutionnel (4%). Il est à noter que 34% des demandes de financement concernent l'adduction d'eau potable et l'irrigation, 19% se rapportent à des activités socio-éducatives en majorité au profit de la femme.

<sup>4</sup> Requête signifie proposition de projet et idée de projet (formulée par demande ou lors de contacts avec les cadre de l'agence)



**Répartition des projets par secteurs d'activités :**

<b>Secteurs</b>	<b>Nombre de demandes de financement</b>	<b>%</b>
<b>Eau potable et assainissement</b>	108	22%
<b>Education</b>	48	10%
<b>Voies de communication</b>	33	7%
<b>Socio-éducatif</b>	94	19%
<b>Irrigation</b>	57	12%
<b>Formation Professionnelle</b>	13	3%
<b>Formation</b>	9	2%
<b>Autres Secteurs</b>	121	25%
<b>Total des demandes de financement</b>	<b>483</b>	<b>100%</b>

*Source : Base de données ADS - 31 Décembre 2002*

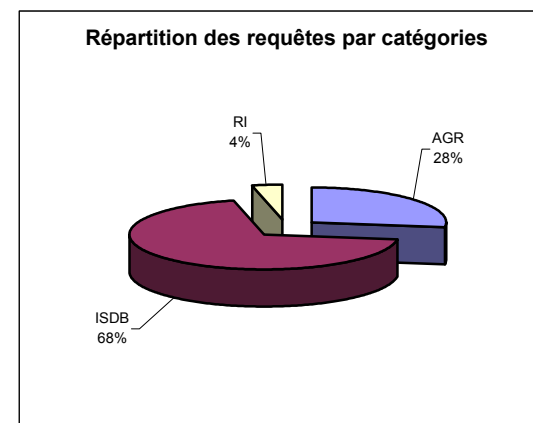
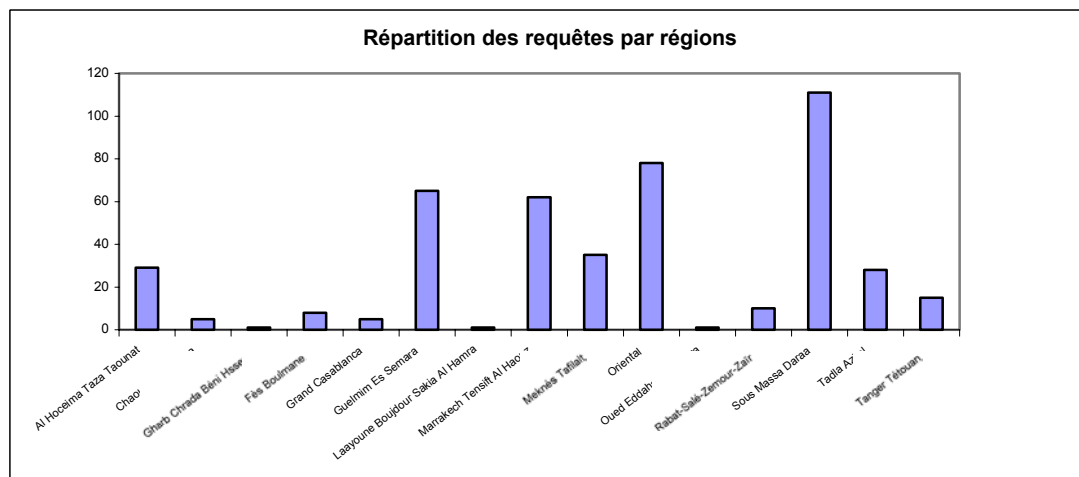
D'autre part, il faut souligner que parmi les 483 demandes reçues par l'agence 50 projets ont été approuvés pour financement, soit quelques 10 % des demandes de financement.



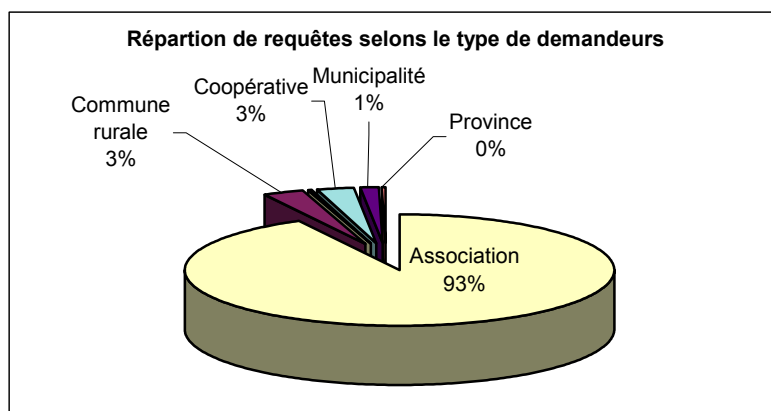
## Situation des requêtes de financement soumises à l'agence :

Régions	Répartition des requêtes par régions et par statuts				Répartition des requêtes par régions et par catégories			
	Demandes rejetées	Projets en étude	Projets approuvés	Total	AGR	ISDB	RI	Total
Al Hoceima Taza Taounat	15	12	2	29	11	18	0	29
Chaouia Ouardigha	0	4	1	5	2	3	0	5
Doukala Abda	0	1	0	1	0	1	0	1
Gharb Chrada Béni Hssen	1	0	0	1	1	0	0	1
Fès Boulmane	2	5	1	8	4	4	0	8
Grand Casablanca	2	2	1	5	3	1	1	5
Guelmim Es Semara	18	43	7	68	29	39	0	68
Laayoune Boujdour Sakia Al Hamra	0	5	0	5	2	3	0	5
Marrakech Tensift Al Haouz	14	42	9	65	24	39	2	65
Meknès Tafilalt	7	26	2	35	11	22	2	35
Oriental	21	56	10	87	22	59	6	87
Oued Eddahab Lagouira	0	1	0	1	0	1	0	1
Rabat-Salé-Zemour-Zair	2	6	3	11	2	7	2	11
Sous Massa Daraa	21	79	13	113	19	93	1	113
Tadla Azilal	5	22	1	28	5	23	0	28
Tanger Tétouan	3	18	0	21	1	16	4	21
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>322</b>	<b>50</b>	<b>483</b>	<b>136</b>	<b>329</b>	<b>18</b>	<b>483</b>
<b>%</b>	<b>23%</b>	<b>67%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>28%</b>	<b>68%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>

Source : Base de données ADS Décembre 2002



La majorité des requêtes émanent principalement des associations soit 93% alors que les autres acteurs ne représentent que 7% de l'ensemble des demandeurs.



En vue d'harmoniser et de faciliter l'instruction et la programmation de projets, l'agence s'est attelée à la mise en place d'un premier système de gestion de l'information qui permet l'exploitation, l'analyse et la consolidation des données ; ainsi que l'édition d'états périodiques qui reflètent la situation des projets reçus par l'Agence.

Par ailleurs, elle a été aussi amenée à développer la procédure de gestion du cycle du projet. Laquelle procédure permettra l'harmonisation de l'action des différentes structures de l'Agence et facilitera en même temps l'instruction et le suivi des projets.

## **2. Les projets financés**

Depuis le démarrage effectif de l'Agence, trois réunions du Comité d'éligibilité (CE)<sup>5</sup> ont été tenues pour se prononcer sur 19 projets, alors que 13 réunions du Comité d'approbation des projets, organe interne (CAP)<sup>6</sup> ont eu lieu pour s'exprimer sur le cas de 95 projets. Ces différentes réunions ont permis l'approbation de 50 projets entre CE et CAP.

**Tableau de réunions du CAP au 31 Décembre 2002**

Mois	19 Mars	13 Mai	25 Juil	31 Juil	19 Sept	27 Sept	11 Oct	18 Oct	13 Nov	29 Nov	4 Dec	13 Dec	27 Dec	Total
Nombre de projets	6	5	6	32	5	15	5	2	4	9	3	2	1	95

Les projets approuvés sont répartis en 17 projets d'activités génératrices de revenus (34%) et 33 projets d'infrastructures sociales de base (66%). Il est à remarquer que 66% des projets appuyés se rapportent aux activités d'adduction d'eau potable et d'irrigation particulièrement dans les régions touchées par la sécheresse à savoir les régions de Sous Massa Daraa, l'Oriental, Guelmim Es Semara et Marrakech Tensift Al Haouz.

<sup>5</sup> CE composé de représentants d'administrations, du secteur privé et de la société civile et présidé par le Directeur de l'agence, se prononce sur les projets dont la contribution de l'ADS dépasse les 500 000 DH

<sup>6</sup> CAP composé par les responsables de départements opérationnels et techniques et présidé par le Directeur de l'agence, se prononce sur les projets dont la contribution de l'ADS est inférieure à 500 000 DH

La contribution de l'agence dans la réalisation de ces projets s'élève à 15 413 475 Dh soit (44%) des coûts des projets. Les 56% restants représentent la contribution locale (partenaires et population cible) ce qui indique une forte mobilisation des partenaires locaux. A travers ces projets, l'agence a pu atteindre plus de 64 000 bénéficiaires, notamment en milieu rural, soit un coût moyen de l'ordre de 240dh (voir tableau ci-dessous) :

**Tableau de répartition des projets approuvés par catégories et par secteurs**

Secteur	Nombre projets	Total Bénéficiaire	Coûts Global	Montants approuvés	% ADS	Coût par Bénéficiaire
<b>AGR</b>	<b>17</b>	<b>12 458</b>	<b>11 883 719</b>	<b>4 649 717</b>	<b>39.13</b>	<b>373.2</b>
Formation Professionnelle	2	145	3 569 990	750 000	21.01	5172.4
Irrigation	14	12 286	5 908 279	3 699 717	62,62	301.1
Promotion et soutien des P.A Agricoles et économiques	1	27	2 405 450	200 000	8.31	7407.4
<b>ISDB</b>	<b>33</b>	<b>51 599</b>	<b>23 524 862</b>	<b>10 763 758</b>	<b>45.75</b>	<b>208.60</b>
Eau potable et Assainissement	19	17 180	9 140 536	4 563 550	49.93	265.63
Education	4	4 785	5 120 071	1 356 900	26.50	283.57
Socio-Educatif	2	2 156	1 379 518	488 000	35,37	226.35
Soins de Santé Primaire	2	9200	2 239 570	393 387	17.57	42.76
Voie de Communication	6	18 278	5 645 168	3 961 921	70.18	216.76
<b>Total général</b>	<b>50</b>	<b>64 057</b>	<b>35 408 581</b>	<b>15 413 475</b>	<b>43.53</b>	<b>240.62</b>

Source : Base de données ADS - 31 Décembre 2002

### 3. Les visites du terrain

Pour l'étude de ces projets, les cadres de l'agence ont réalisé plusieurs missions sur le terrain afin de finaliser avec les partenaires les modalités d'exécution de ces projets. Ces visites ont concerné les régions suivantes : Sous Massa Daraa, Oriental, Beni Mellal ,El Kelâa des Sraghna, Guelmime Es Sémara, Laâyoune Boujdour, Tanger Tétouan, Rabat Salé Zémour Zaer, Marrakech Tensift Al Haouz, Al Hoceima Taza Taounate, Meknès Tafilalt et Grand Casablanca. D'autres visites ont été effectuées pour la validation des travaux réalisés pour les projets en cours de réalisation.

Pour une optimisation des visites de terrain, l'agence a développé des guides pratiques de terrain qui sont utilisés par les cadres lors des visites de reconnaissances et de suivi des projets. Ils leur facilitent une collecte ordonnée d'informations et de données nécessaires pour l'étude technique et financière du projet en question.

Ces visites de terrain s'inscrivent dans le cadre de programmes de travail mensuels élaborés par les coordinations régionales et les départements opérationnels. Pour chaque mission, une équipe mixte est désignée. Cette dernière fixe les objectifs de la mission, sa durée et programme les actions à entreprendre sur le terrain avec le porteur du projet, la population concernée et d'autres départements ou services techniques en cas de besoin.

Généralement, la visite de terrain nécessite au minimum un demi journée de travail avec le porteur du projet et la population ciblée. Il convient de préciser qu'une réunion obligatoire est programmée avec les femmes afin d'évaluer le degré de leur implication dans le projet et leurs besoins prioritaires. Parmi les techniques d'animation suivies par les équipes de terrain nous citons principalement les réunions, les interviews et les ateliers de travail pour la confection des cartes sociales.

Ces visites sont d'une grande importance car elles permettent la vérification d'un ensemble d'aspects ayant trait à la faisabilité du projet. A ce propos, il convient de signaler que la majorité des projets soumis à l'agence sont révisés et réévalués lors de la visite de reconnaissance. Au départ et par manque de visibilité et faute de savoir-faire, les porteurs de projets font les premières estimations qui sont souvent révisées à la lumière de nouvelles données en relation avec les composantes du projet et les conditions de sa réalisation. Chaque visite de terrain est sanctionnée par un rapport qui reprend les résultats de la mission et reflète l'appréciation de l'équipe quant à la pertinence ou non du projet.

### **Objectif 5 : Le renforcement et le développement des projets de coopération internationale**

L'année 2002 a vu la finalisation de trois accords de coopération avec la Banque mondiale, l'Union européenne et le Programme des Nations Unies pour le Développement (P.N.U.D).

L'agence a bénéficié d'un appui de la Banque Mondiale à travers une enveloppe de 5 Millions de Dollars destinée à financer un projet global de 15 millions de dollars. L'aide de l'Union Européenne concerne un projet d'appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rurale et à la gestion de l'arganeraie durable dans le Sud Ouest marocain. Ce projet, de cinq ans, porte sur une enveloppe de 12 millions d'Euros dont la moitié est financé par un don.

L'agence est également partenaire du P.N.U.D, et du Ministère de l'Agriculture, pour la réalisation du Sous-programme National de Lutte contre la Désertification et les Effets de la Sécheresse (SAPAN).

Il faut aussi souligner que, dans le cadre de la mise en place de l'ADS, un Don japonais d'un montant de 3.991.00,00 Dh a été octroyé au Gouvernement marocain, par le biais de la Banque mondiale. Ce don était destiné à assister l'ADS dans sa phase de lancement, notamment pour la préparation du manuel des procédures, l'identification des projets pilotes, la conception du système d'information et l'appui à la campagne initiale de promotion régionale.

Au cours de l'année 2002, l'agence a engagé la totalité du reliquat du Don, soit un montant de 2.6 MDH. Tous les paiements au titre du Don ont été effectués. Parmi les principales réalisations dans ce cadre on peut citer :

- l'élaboration et la finalisation, par une équipe de consultants, du manuel des procédures de l'agence ;



- la réalisation de l'étude sur le système comptable et financier ;
- la réalisation de la campagne promotionnelle régionale par l'organisation de plusieurs rencontres régionales et provinciales visant à faire connaître l'agence ;
- la conception de la stratégie de communication de l'ADS.

Le don clôturé le 4 octobre 2002 a été réalisée à 100% et a fait l'objet d'un audit de l'Inspection Générale des Finances.

D'autre part, l'agence a répondu à deux appels à propositions lancés par l'Union Européenne. Le premier relatif au renforcement des capacités des acteurs de la société civile et des acteurs locaux dans le cadre de la coopération décentralisée, et le deuxième concernant la coopération avec les pays tiers dans le domaine de la migration.

En outre, et pour une meilleure maîtrise des procédures contractuelles d'aide extérieure de l'Union Européenne et à la demande de l'agence, un atelier de formation de deux jours (19-20 Décembre 2002) a été organisé par l'UE au profit des cadres de l'agence. Cet atelier a réuni aussi quelques associations partenaires de l'agence.

Dans le cadre de coopération avec l'UNICEF, l'agence en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur (Direction des affaires rurales) assure le pilotage du programme « Soutien aux enfants du milieu rural », dans quatre provinces du Royaume : Chefchaoun, Essaouira, Al Haouz et Zagora. Ce programme a pour principaux axes :

- ✓ Le renforcement des capacités locales
- ✓ Le droit à la survie et au développement

En parallèle et en vue de mettre en place des mécanismes de coopération internationale dans ses différents domaines d'intervention, l'agence a tenu des réunions de travail avec des bailleurs de fonds bilatéraux (4) et multilatéraux (2), des ambassades (6), des agences du système des nations unies (6) ainsi que plusieurs ONG étrangères.

En vue de consolider les liens de coopération avec les fonds sociaux dans le monde, l'agence a organisé, en juillet 2002, une mission d'étude aux fonds sociaux du Yémen et de l'Egypte. Cette mission avait pour objectif la préparation de deux protocoles d'accord avec ces fonds et l'échange d'expérience dans les domaines d'intérêts communs.

## IV - CONCLUSION

Durant ses deux premières années d'activité, l'Agence de Développement Social a focalisé l'essentiel de ses efforts dans la mise en place de ses structures, de ses procédures et de ses outils de travail. L'objectif étant de mettre en place une entreprise publique efficace, gérée de manière rigoureuse et transparente et oeuvrant sur la base d'une approche participative et partenariale, notamment avec les associations de développement local.

Cette période a été mise à profit pour faire connaître l'agence, et ses méthodes de travail, auprès de ses partenaires directs (ONG et collectivités locales) ainsi que des partenaires institutionnels oeuvrant dans les domaines de compétences de l'agence, particulièrement dans les régions les plus pauvres du Royaume. Il s'agissait pour l'agence, d'une part de développer, avec les ONG, des relations claires basées sur la confiance et le partenariat réciproquement responsable, et d'autre part de renforcer la coordination et la recherche de complémentarité et de synergies entre les différents opérateurs publics, particulièrement au niveau local. Cette démarche permettra d'optimiser l'utilisation des moyens existants, de capitaliser les acquis et d'éviter des redondances d'action ou l'inflation des dépenses inutiles.

Dans le même temps, l'Agence de Développement Social a commencé à appuyer des projets, conformément à sa philosophie d'action et à ses procédures. Cette dernière activité qui constitue le métier de base de l'agence a été menée avec prudence et minutie, l'objectif étant, durant cette phase pilote, de tester des approches nouvelles et de les corriger, de façon à adapter au mieux les procédures et les outils à la réalité du terrain. Ce qui permettra à l'agence, lorsqu'elle atteindra sa vitesse de croisière de réaliser dans les meilleures conditions et avec le maximum de rigueur et d'efficacité un rythme de travail visant à appuyer quelques 1000 projets par an.

Ces actions sont un investissement qui assoira l'agence sur des bases solides et donnera ses fruits lorsque celle-ci entamera sa phase de croisière. Cet investissement nécessite du temps et des moyens. En se focalisant sur cet objectif, l'agence a volontairement ralenti le rythme de traitement des dossiers de projets et de leur approbation de façon à ne pas commettre des erreurs qui pourraient avoir de graves conséquences sur la crédibilité de l'institution. Cependant, et en parallèle, sa gestion a aussi été confrontée à des contraintes sérieuses. Ces dernières sont dues à la fois à des éléments hexogènes et à d'autres qui sont inhérents aux conditions de fonctionnement de l'agence. On peut en citer :

- ✓ L'inadéquation des moyens humains et matériels par rapport aux objectifs
- ✓ La lenteur des procédures administratives quant à l'approbation du budget de l'agence
- ✓ Les retards des virements du budget de l'agence
- ✓ Le statut contraignant du personnel (Quota des contrats, système de rémunération du personnel)
- ✓ Le retard dans l'ouverture des coordinations régionales garantes de la proximité
- ✓ Les contraintes liées à la phase de démarrage de l'agence.

Le traitement de ces contraintes permettra à l'agence de capitaliser davantage les leçons de ces deux premières années de démarrage et de rattraper les prévisions réalisées en 2001 en approuvant, en 2003, quelques 400 projets de développement local. Elle pourra ainsi jouer le rôle que lui a assigné le gouvernement dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et la promotion du développement social, conformément aux Hautes orientations de Sa Majesté le Roi.