



وكالة التنمية الاجتماعية
Agence de Développement Social

Rapport sur
la gestion des projets
- 2003 -

Introduction

Dans le cadre de sa mission d'appui aux projets de développement communautaire, l'agence adopte une démarche basée sur la participation, le partenariat et la proximité. Dans le but d'appuyer sa gestion sur des bases solides, rigoureuses et efficaces sur le terrain ; l'agence n'a pas cessé, depuis son démarrage, d'améliorer ses modalités d'intervention notamment en ce qui concerne la gestion du cycle des projets. Elle a axé ses efforts sur le développement de procédures opérationnelles répondants aux exigences de l'agence et aux spécificités du terrain.

Pour une démarche harmonisée de gestion des projets au niveau de ses différentes structures, l'agence a développé un manuel de gestion des projets qui sert de guide de travail pour tous les cadres de l'agence, ainsi que pour ses partenaires. Ce manuel décrit toutes les étapes de traitement des projets depuis l'identification jusqu'à l'achèvement et arrête tous les supports de travail. Ainsi, le cycle de gestion des projets de l'agence est résumé en cinq principales étapes et qui sont :

1. **Etape d'identification** : elle permet l'identification du demandeur et l'évaluation préliminaire des projets. Les demandes retenues à ce stade doivent respecter les critères généraux d'éligibilité. La durée de cette étape ne peut dépasser une semaine.
2. **Etape d'étude de faisabilité** : elle permet l'étude technique et financière du projet en se basant sur des travaux des visites de terrain, d'étude et d'analyse approfondie. Les demandes retenues à ce stade doivent respecter les critères généraux et spécifiques d'éligibilité de l'agence fixés par le manuel de procédures. La durée de cette étape est estimée à huit semaines.
3. **Etape d'approbation** : Elle permet de se prononcer sur l'approbation ou le rejet des projets par les deux instances de décision à savoir le Comité d'Eligibilité et le Comité d'Approbation des projets. Les projets retenus à ce stade passent à l'étape de contractualisation. La durée de cette étape est estimée à deux semaines.
4. **Etape de réalisation** : Il s'agit de l'étape de concrétisation des actions prévues dans le cadre du projet. Cette étape implique le déblocage des fonds et le suivi des réalisations sur le plans physique et financier. La durée de cette étape est celle de réalisation des projets telle qu'elle est précisée sur la convention de partenariat.
5. **Etape d'évaluation et de mise en valeur** : Il s'agit de l'étape de l'évaluation du mode de fonctionnement et d'exploitation des projets pendant deux années au cours desquelles les cadres de l'ADS effectuent des visites de terrain pour la constatation de l'état des projets et leur impact sur les populations bénéficiaires. De même, lors de cette étape, l'ADS peut proposer des mesures afin d'optimiser l'investissement réalisé et de garantir un impact meilleur des projets en question sur les populations concernées.

Au cours de ces étapes, les cadres de l'agence accompagnent les partenaires locaux pour l'aboutissement de leurs projets. Cet accompagnement se traduit par l'organisation de visites de terrain et par la tenue de réunions de travail visant à assurer l'implication des bénéficiaires dans l'identification des projets proposés ; à les aider dans leur montage, dans leur réalisation et dans leur prise en charge par la suite.

Au-delà donc du financement, et pour la réussite de ses missions, ainsi que la durabilité des projets, l'agence apporte un appui à ses partenaires pour les renforcer dans le cadre de la démarche participative et la politique de proximité promue par l'Etat.

C'est pourquoi, l'agence consacre une attention particulière au volet de la formation et du renforcement institutionnel de ses partenaires. Elle organise périodiquement des ateliers de formation, à l'échelle provinciale, dont les thèmes s'articulent généralement autour de la gestion des projets de développement et de l'évaluation des besoins.

Dans le cadre du renforcement de la stratégie de proximité promue par le gouvernement marocain, l'agence s'est dotée de structures régionales capables de répondre aux besoins des communautés locales. Il s'agit de cinq coordinations régionales basées à Oujda, Fès, Bèni-Mellal, Agadir et Laâyoune. Ces coordinations sont des petites structures qui font appel à des agents locaux de développement pour l'identification et le suivi des projets sur le terrain.

Dans son plan de travail 2003, l'agence s'est assignée comme objectif d'approuver 400 projets dont la répartition prévisionnelle touchera tout le territoire national à travers la mobilisation de l'ensemble de ses structures, notamment les coordinations régionales. Pour réaliser cet objectif, l'agence s'attendait à recevoir environ un millier de demandes de financement qui alimenteront la base de données des projets.

Analyse des performances 2003

▪ *Traitement des demandes de financement*

Depuis son lancement, l'agence a reçu 1300 demandes de financement dont 796 demandes relatives à l'année 2003 soit (61%). Ces demandes se subdivisent selon les axes d'intervention de l'Agence en 432 projets pour activités génératrices de revenus (33%), 828 projets pour les infrastructures sociales de base (64%) et 40 projets pour le renforcement institutionnel (3%).

Répartition des demandes de financement par principaux secteurs d'activités :

Principaux secteurs	Nombre	Pourcentage
Eau potable et assainissement	222	17%
Education	191	15%
Voies de communication	120	9%
Socio-éducatif	84	7%
Irrigation	171	13%
Formation Professionnelle	158	12%
Formation	25	2%
Autres Secteurs	329	25%
Total	1300	100%

Source : Base de données ADS – Décembre 2003

D'autre part, il faut souligner que parmi les 1300 demandes reçues par l'agence 393 projets ont été approuvés pour financement lors de 48 réunions des instances de décision (CAP et CE). Les projets approuvés représentent 30% des demandes totales de financement. Notons au passage que les réunions du CAP se tiennent de façon hebdomadaire alors que celles du CE sont épisodiques selon le nombre de projets à proposer. Au cours de cette année, le CE s'est réunie à trois reprises alors que le CAP a tenu 45 réunions pour se prononcer sur 542 projets.

Il est aussi à signaler que 193 projets ont été couronnés par la signature de conventions et 30 projets ont été achevés. Toutefois, 7 projets déjà approuvés ont été annulés d'un commun accord avec les partenaires faute d'engagement soit du partenaire, soit de la population.

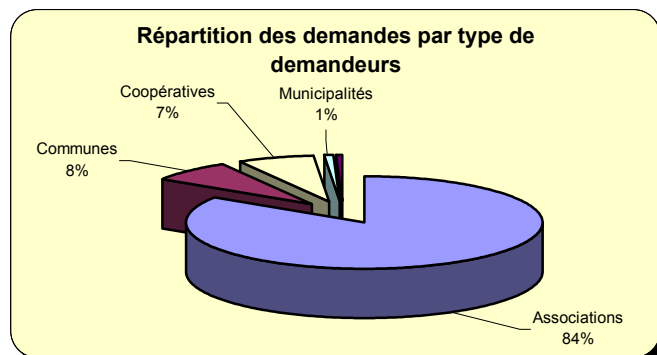
Répartition des projets par régions et par statuts :

Régions	En étude	Approuvés	Rejetés	Total
Chaouia Ouardigha	8	2	1	11
Doukala Abda	10	3	2	15
El Hoceima Taza Taounate	48	27	35	110
Fès Boulmane	14	15	5	34
Gharb Chrarda Béni Hssen	131	22	20	173
Grand Casablanca	4	10	3	17
Guelmim Esmara	58	33	35	126
Laayoune Boujdour Sakia El Hamra	9	13	13	35
Marrakech Tensift Al Haouz	27	27	35	89
Meknès Tafilalt	92	52	16	160
Oriental	64	57	34	155
Oued Ed-Dahab Lagouira	6	10	0	16
Rabat-Salé-Zemour-Zaïr	7	20	6	33
Sous Massa Daraa	71	71	52	194
Tadla Azilal	38	20	10	68
Tanger Tétouan	26	11	27	64
Total général	613	393	294	1300
Pourcentage	47%	30%	23%	100%

Source : Base de données ADS – Décembre 2003

Il convient aussi de rappeler que les partenaires privilégiés de l'agence sont les associations, les communes et les coopératives. Les statistiques de l'agence indiquent que 85% des demandes de

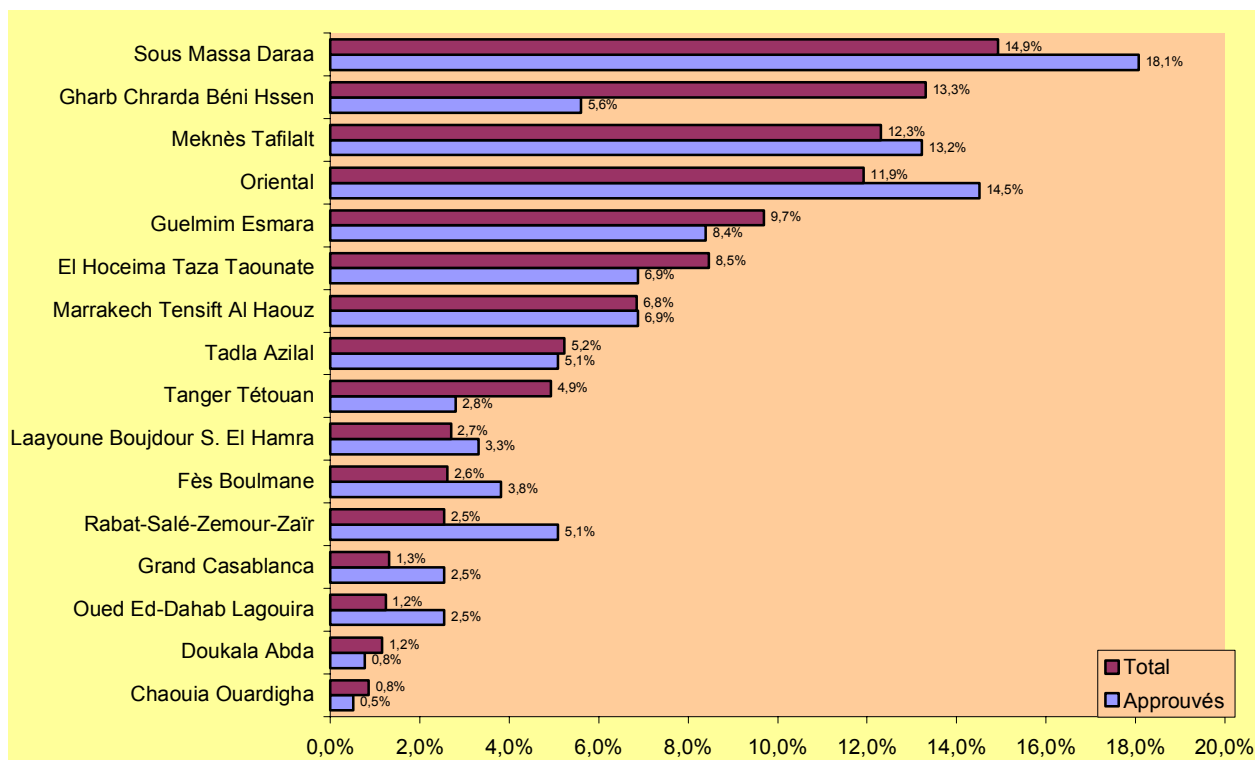
financement soumises à l'agence émanent des associations, 7% des communes, 7% des coopératives et 1% d'autres acteurs de développement locaux. De ce fait, le secteur associatif demeure le demandeur principal de l'appui de l'agence.



▪ Les projets financés

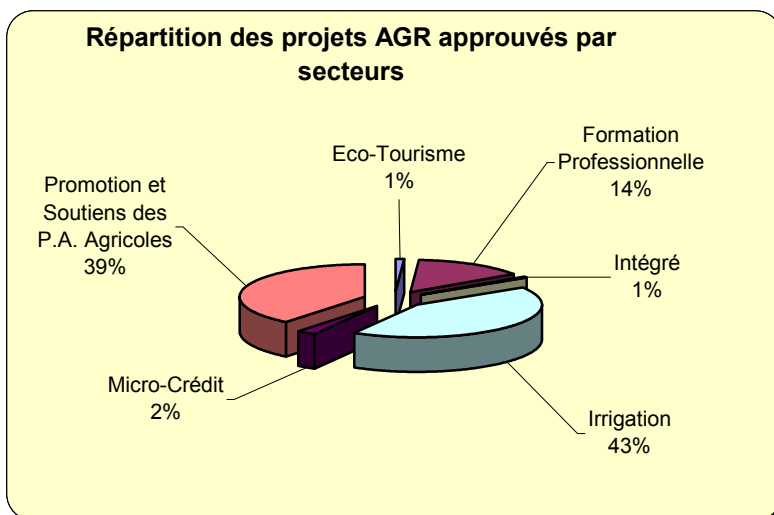
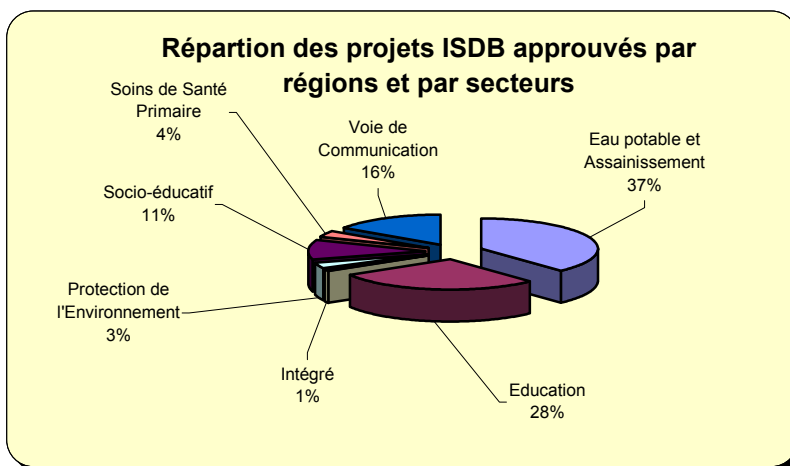
Les projets approuvés sont répartis en 161 projets d'activités génératrices de revenus (42%), 216 projets d'infrastructures sociales de base (56%) et 9 projets de renforcement institutionnel répartis sur l'ensemble des régions du Maroc avec une forte concentration dans la région de Sous Massa Daraa, l'oriental, Meknès Tafilalt et Guelmim Esmara .

Répartition des projets approuvés et du total des projets reçus par l'A.D.S.



Il est à remarquer que 39% des projets appuyés par l'agence se rapportent aux activités d'adduction d'eau potable et d'irrigation qui demeurent des secteurs prioritaires chez la population cible. Les projets générateurs de revenus et d'amélioration d'infrastructures sociales de base dans le secteur de l'éducation et des voies de communication suscitent également un intérêt considérable chez une frange de cette population.

Secteurs	Nombre projets	Pourcentage
Eau potable et Assainissement	81	21%
Irrigation	68	18%
Promotion et Soutiens des P.A. Agricoles	63	16%
Education	62	16%
Voie de Communication	34	9%
Formation Professionnelle	23	6%
Socio-éducatif	21	5%
Protection de l'Environnement	8	2%
Soins de Santé Primaire	8	2%
Micro Crédit	4	1%
Formation	4	1%
Renforcement des Capacités	4	1%
Eco Tourisme	2	1%
Intégré	2	1%
Intégré	1	0%
Information	1	0%
Total	386	100%



Situation financière des projets approuvés

Secteur	Projets Approuvés	Convent. Signées	Total Bénéficiaires	Coût Global	Montant approuvé	% ADS	Total décaissé	% Décaissé	Projets Financés
AGR	161	76	115 898	83 376 925	42 207 821	50,62%	5 633 066	13,35%	40
Eco-Tourisme	2	-	950	924 597	600 000	64,89%	-		
Formation Professionnelle	23	12	14 698	13 177 635	4 179 900	31,72%	660 891	15,81%	4
Intégré	1	-	380	174 220	120 400	69,11%	-		
Irrigation	68	40	67 462	28 790 779	18 339 629	63,70%	2 792 143	15,22%	26
Micro-Crédit	4	3	12 013	8 100 041	4 505 000	55,62%	600 000	13,32%	1
Promotion et Soutiens des P.A. Agricoles Economiques	63	21	20 395	32 209 654	14 462 892	44,90%	1 580 032	10,92%	9
ISDB	216	116	1 128 351	153 681 721	65 357 828	42,53%	7 993 591	12,23%	58
Eau potable et Assainissement	81	43	100 654	42 508 861	21 658 615	50,95%	3 685 329	17,02%	28
Education	62	34	63 057	27 907 988	12 786 030	45,81%	1 134 846	8,88%	13
Intégré	2	-	273 500	719 554	482 700	67,08%	-	0,00%	
Protection de l'Environnement	8	3	447 993	4 047 388	1 648 000	40,72%	-	0,00%	
Socio-éducatif	21	14	61 218	40 689 580	6 037 174	14,84%	1 128 674	18,70%	9
Soins de Santé Primaire	8	5	64 100	4 088 924	1 446 387	35,37%	414 087	28,63%	3
Voie de Communication	34	17	117 829	33 719 426	21 298 922	63,17%	1 630 655	7,66%	5
RI	9	1	1 353	3 276 653	1 346 669	41,10%	170 756	12,68%	1
Formation	4	-	808	1 515 900	650 575	42,92%	-	0,00%	
Information	1	-	150	89 400	14 900	16,67%	-	0,00%	
Renforcement des Capacités Institutionnelles des Partenaires	4	1	395	1 671 353	681 194	40,76%	170 756	25,07%	1
Total général	386	193	1 245 602	240 335 300	108 912 318	45,32%	13 797 413	12,67%	99

Source : Base de données ADS – décembre 2003

A la lecture du tableau, ci-dessus, on s'aperçoit que le coût global des projets approuvés s'élève à 240,4 Millions de Dh. La contribution de l'agence dans la réalisation de ces projets s'élève à presque 108,9 Millions de Dh soit (45.3%), alors que les 131,5 Millions de Dh restants soit (54.7%) représentent l'enveloppe mobilisée localement par l'agence pour la réalisation de ces projets qui bénéficient à plus de 1 2 personnes notamment en milieu rural.

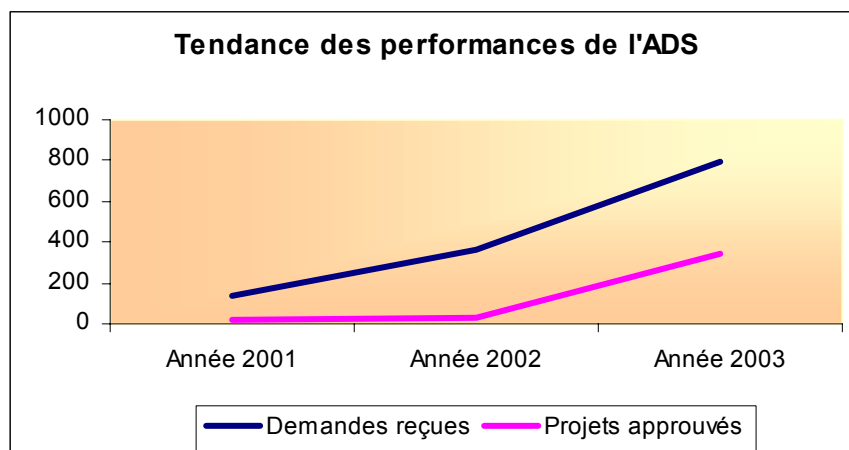
Coût moyen des projets approuvés par l'ADS

Catégorie	Nombre de projets	Coût global Moyen	Contribution moyenne de l'ADS
AGR	161	518 869	262 160
ISDB	216	711 489	302 583
RI	9	364 073	149 630
Total	386	622 630	282 156

Le coût moyen des projets appuyés par l'ADS est environ de 622,6Mille Dh alors que la contribution moyenne de cette dernière est de 282,1 Mille Dh.

En comparaison avec les années précédentes, le nombre de demandes de financement reçues par l'agence a quintuplé. Ceci s'explique par les différentes interventions de mobilisations des acteurs locaux de développement autour de l'action de l'agence. La mise en place des coordinations régionales a considérablement contribué à l'émergence des demandes de financement en favorisant, dans un élan de proximité, la diffusion de l'information et la création d'une dynamique de développement local.

En outre, l'initiation de programme de développement local en partenariat avec des associations à caractère national et/ou régional et avec certains publiques a favorisé la canalisation de lots de demandes de financement ciblées au cours de l'année 2003. Ainsi, le nombre de projets approuvés dans le cadre de ces programmes s'élève à 70 soit 18% des projets approuvés.



De même, il a été constaté une nette amélioration dans les délais de traitement des demandes de financement. La présence de l'agence à l'échelle régionale a permis à ces cadres d'être plus réactifs aux demandes et à l'écoute permanente des porteurs de projets. Ainsi, les délais de

traitement de projets ont été divisés par quatre en comparaison avec le démarrage de l'Agence. Un autre facteur qui a contribué à ces performances réside dans la qualité des projets soumis par les partenaires dont l'amélioration est due, en outre, à l'assistance technique des cadres de l'agence et à l'affinement de ses procédures de gestion des projets.

- ***Mode de financement***

La contribution financière de l'agence est généralement sous forme subvention allouée aux partenaires selon des tranches périodiques fixées au préalable conformément aux étapes de réalisation des projets. Toutefois, l'agence a introduit un nouveau mode de financement qui est en cours d'expérimentation pour les projets générateurs de revenus. Il s'agit d'avances remboursables à l'agence pour les projets de Micro-Crédit et d'avances remboursables à des fonds de solidarité communautaire pour les autres types de projets AGR (Elevage, apiculture, projet de coopératives, etc.). Ces fonds de solidarité serviront à financer d'autres activités génératrices de revenus ou des infrastructures de bases dans certains cas.

A ce jour, l'agence a appuyé 4 programmes de Micro-Crédit avec cette formule de financement et 13 projets au profit de petites associations ou de coopératives locales et dont l'enveloppe accordée est de l'ordre de 6,7 Million de Dh ce qui représente environ 7% du budget global approuvé.

Notons que l'octroi de ce type de financement est assujéti à une étude de rentabilité qui permet d'évaluer le rendement et la viabilité des projets soumis. Le remboursement s'effectue sur une période échelonnée en fonction de la nature de l'activité (3 à 5 années) avec une année de grâce à partir de la date de signature de la convention.

- ***Les visites de terrain***

L'instruction de ces demandes a abouti à l'organisation de 696 visites de terrain au cours desquelles 209.931 Km ont été parcourus par les cadres de l'agence à travers le Royaume. Ils ont pu rencontrer 2.732 acteurs locaux (1.711 associations, 389 coopératives, 311 collectivités locales et 321 autres acteurs).

Analyse des contraintes

Au terme de l'exercice 2003, l'agence a réalisé 85% de ses objectifs en matière d'approbation des projets. Cependant, plusieurs entraves à la réalisation de ses objectifs sont à dénombrer : certains sont à caractère institutionnel alors que d'autres revêtent un aspect financier ou matériel.

Concernant l'aspect institutionnel, il s'agit à ce niveau de distinguer les aspects internes à l'Agence et ceux relatives à ces partenaires.

a. contraintes liées aux partenaires de l'agence :

Ces contraintes sont liées à la faible capacité des associations porteuses de projets, ou inhérentes aux contraintes que subissent certains partenaires de l'agence (procédures, manque de moyens).

▪ ***La capacité des porteurs des projets***

A l'heure actuelle, l'agence travaille surtout avec des petites associations de développement local qui agissent en particulier dans le monde rural. Elles ont pour vocation la réalisation de projets communautaires. Cependant, dans beaucoup de cas, elles manquent d'expérience et de capacités dans les domaines du montage des projets et de leur gestion. Ceci peut entraver leur capacité à identifier correctement les projets et/ou les activités qui répondent le mieux aux besoins réels des populations qu'elles représentent ; et à obtenir l'adhésion de celles-ci. Comme cela peut freiner, voire bloquer la réalisation des projets qu'elles gèrent. L'appui, en matière de formation et d'encadrement de ces associations est un gage de réussite et de pérennité des projets que l'Agence de Développement Social appuie.

En vue de favoriser le renforcement de capacités de ces partenaires de développement local l'agence organise des ateliers de formation et d'appui technique à leur profit. Elle réalise aussi des missions d'assistance technique sur le terrain auprès des partenaires afin de les appuyer dans la réalisation de leurs projets. Dans cette même optique, l'ADS envisage l'appui à la mise en place de réseaux de compétences locales et des observatoires régionaux de développement qui auront pour tâches de soutenir les associations dans la réalisation de leur mission et de les aider à réfléchir et à planifier des stratégies ciblées de développement local.

▪ ***Les modalités de financement pour les collectivités locales***

Concernant, les collectivités locales, la complexité des procédures financières auxquelles sont assujetties ces dernières a poussé l'agence à adopter une approche de règlement direct pour la

réalisation de projets initiés dans le cadre de ce type de partenariat. Cette solution est provisoire en attendant la signature d'une convention avec le Ministère de l'Intérieur visant la simplification des procédures.

- ***Les études techniques des projets***

En outre, la réalisation de certains projets est conditionnée par l'assistance des services techniques tels que les DPE, DPA, etc... pour la réalisation des études techniques. Dans certains cas, les services extérieurs des départements concernés restent indifférents aux demandes des associations partenaires de l'agence, soit parce que la procédure propre à ces services ne facilite pas la réponse systématique aux besoins exprimés, soit par manque de moyens matériels ou humains.

Pour pallier à ces situations, l'Agence a signé des conventions cadre avec différents départements concernés par ses activités, tels que le Ministère de l'Équipement, le Ministère de l'Agriculture, L'ONEP ... Elle a aussi commencé à signer des conventions régionales de partenariat technique complémentaires aux conventions cadres.

b. Contraintes liées aux aspects internes à l'agence

- ***Le Conseil d'Administration***

Conformément à la loi de création de l'agence, son conseil d'administration se réunit deux fois par an pour la validation du plan d'action annuel, l'approbation du budget conséquent et du rapport d'activité annuels. Cependant, le report de la tenue de la réunion du C.A, a eu pour conséquence une perturbation de l'action de l'agence en terme de financement des projets et d'acquisition de moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs assignés pour l'année 2003. Ces derniers se rapportent essentiellement au renforcement de sa stratégie de proximité par l'ouverture de nouvelles coordinations régionales ainsi que le renforcement des différentes structures existantes par des ressources humaines et matérielles.

Pour pallier à la difficulté de réunir le conseil d'administration dans les délais prescrits, ce dernier pourrait instituer un « comité de suivi ». Ce dernier pourrait se réunir entre deux sessions du conseil d'administration pour suivre l'application des décisions du conseil et étudier l'ensemble des questions qui sont du ressort de celui-ci dans le but d'en faciliter les délibérations.

- ***Les ressources humaines***

D'autre part, le manque de personnel est également un facteur qui freine la réalisation des activités de l'Agence d'où le recours à des agents de développement local dont la mission est d'assurer le suivi

des projets sur le terrain. Ces agents intègrent l'agence pour une période déterminée (six mois à une année) au cours de laquelle ils sont appelés à suivre un portefeuille de 15 à 20 projets sur un territoire donné. Cette démarche exige l'encadrement et la formation de ces agents sur les procédures et les approches de l'agence. Malgré cela, différentes structures de l'agence, continuent de souffrir du manque de personnel, faute de postes budgétaires.