



وكالة التنمية الإجتماعية
Agence de Développement Social

**Rapport d'activité annuel
2004**

Introduction

Conformément à sa mission, l'ADS appuie les projets de développement en partenariat avec des acteurs locaux de développement notamment les associations, les coopératives et les collectivités locales. Cette assistance se fait sous forme d'aide financière, mais aussi d'assistance non financière (formation, encadrement, conseil...). L'appui financier est souvent accordé sous forme de subvention allouée aux partenaires, et versée selon des tranches périodiques fixées au préalable conformément aux étapes de réalisation des projets arrêtées par la convention de partenariat. Toutefois, l'Agence a introduit un second mode de financement pour les projets générateurs de revenus. Nous reviendrons ultérieurement sur les différents modes de financement mis en place par l'ADS.

Au-delà donc du financement, et pour la réussite de ses missions, ainsi que pour la durabilité des projets, l'Agence apporte également un appui non financier à ses partenaires pour les renforcer dans le cadre de la démarche participative et la politique de proximité promue par l'Etat conformément aux Hautes Orientations de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI.

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 (24 en 2005), 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 six coordinations régionales basées à Oujda, Fès, Bèni-Mellal, Agadir, Laâyoune et Casablanca. Ces entités sont des structures de petite taille qui comptent, au maximum, quatre cadres chacune et font appel à des agents locaux de développement pour l'identification et le suivi des projets sur le terrain.

Dans son plan de travail 2004, l'Agence s'est assignée comme objectif d'approuver 500 projets et d'achever la réalisation de 400 autres sur tout le territoire national grâce à la mobilisation de l'ensemble de ses structures, notamment les coordinations régionales. Néanmoins, les obstacles que l'agence a rencontrés en 2003 et 2004 ainsi que la faiblesse numérique des moyens humains dont elle a été pourvue, remettent sérieusement en cause la réalisation de ses objectifs. Nous reviendrons sur ce point dans la suite de ce rapport.

A- Cycle de gestion des projets et des programmes

Les expériences vécues sur le terrain pendant ces quatre années d'activité ont permis à l'Agence de mettre en place des procédures de gestion des projets qui permettent à la fois souplesse et rigueur. Ces procédures sont formalisées dans le manuel de gestion des projets qui décrit toutes les étapes du cycle des projets depuis l'identification jusqu'à l'achèvement et arrête tous les supports de travail. Celui-ci fait partie du manuel de procédures et sert de guide de travail pour tous les cadres, ainsi que pour les partenaires de l'Agence.

Ce manuel permet la mise en œuvre effective d'une démarche harmonisée, et transparente, de gestion des projets au niveau de différentes structures de l'agence. Le cycle de gestion des

projets de l'Agence se compose de six principales étapes¹ allant de l'identification à l'étape de mise en valeur.

Au cours de l'ensemble 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 ainsi qu'à les aider dans leur montage, leur réalisation et leur prise en charge par la suite.

1. Modes de financement utilisés par l'Agence de Développement Social

1.1. Subventions

L'appui financier de l'agence se fait d'abord par l'octroi de subventions qui couvrent une partie du coût du projet. Compte tenu de la faiblesse relative des moyens financiers dont elle dispose, l'Agence de Développement Social a décidé de réserver ses subventions 1) aux petites infrastructures sociales de base, 2) aux activités de formation, de sensibilisation et de renforcement institutionnel et 3) à la formation professionnelle, au conseil et à l'encadrement des petits producteurs, ainsi qu'aux investissements générateurs de revenus qui ont un usage collectif (i.e aménagement et équipement de souks, de centres de formation, de pépinières de jeunes promoteurs ...).

Cependant, dans le cas des projets qui génèrent un retour financier (revenu), l'agence a mis en place de nouveaux mécanismes basés sur l'octroi d'avances remboursables de façon à maximiser l'utilisation de ses ressources financières.

1.2. Avances remboursables

Le mécanisme des avances remboursables est appliqué aujourd'hui à l'appui des associations de micro crédit et à la mise en place de fonds solidaires rotatifs.

1.2.1 L'appui au micro-crédit

L'appui aux associations de micro crédit s'effectue dans le cadre d'un partenariat initié en 2002 par l'agence et la Fédération Nationale des Associations de Micro crédit (FNAM). Cet appui se fait actuellement à travers l'octroi de petites avances remboursables à l'agence. Ces avances se situent entre 1 et 1,5 millions de dirhams et servent à l'introduction du micro crédit dans des zones rurales pauvres ou à l'appui à des programmes de développement local.

Le partenariat entre l'agence et la FNAM a été renforcé par l'adoption d'une convention cadre entre les deux institutions et par la mise en place d'un programme d'appui au micro crédit, après sa finalisation et son approbation par tous les partenaires concernés (FNAM, ADS, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité).

¹ Il faut ajouter à ces six étapes une autre qui est l'**étape préliminaire** ; étape importante que le cycle du projet, géré par le système informatique, ne prend pas en compte. Cette phase d'information, de sensibilisation et de formation est essentielle dans l'approche de l'agence. C'est une étape au cours de laquelle les agents de développement présente l'ADS et ses procédures aux différents acteurs locaux. C'est aussi une étape de reconnaissance du territoire (pré-diagnostic) et d'organisation des acteurs du développement local. Elle n'est pas prise en compte car, à l'inverse des six autres étapes, sa durée n'est pas fixée par le manuel de procédures.

1.2.2 Les fonds de développement solidaires

Les fonds de développement solidaires appuieront tous les projets générateurs de revenus, qui visent à financer des biens qui seront la propriété de personnes ou de groupes de personnes, à condition que ces personnes fassent partie des populations cibles de l'Agence de Développement Social.

Ces fonds ont été lancés en 2003. Ils sont gérés par les intéressés eux-mêmes à travers des organes d'encadrement qui font jouer les principes de solidarité et de responsabilisation des bénéficiaires. Dans ce cadre, les avances remboursables, qui sont accordées par l'agence, sont remboursées par les bénéficiaires à un Fonds Solidaire et serviront ensuite à financer d'autres activités génératrices de revenus dans la même filière ou dans la même localité.

Le Fonds Solidaire est géré par un organe d'encadrement (association de développement, coopérative, association professionnelle, établissement public ...)

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. Les remboursements s'effectuent sur une période échelonnée en fonction de la nature de l'activité (3 à 5 années) avec un différé d'amortissement maximum d'un an.

A ce jour, l'Agence de Développement Social a appuyé 54 projets sous forme d'avances remboursables, sans intérêts. **22%** de ces projets concernent le petit élevage, **34%** sont relatif à la promotion des petites activités économiques et agricoles, **32%** l'appui de programmes de micro crédit et **12%** le soutien du secteur de la pêche artisanale.

2. Gestion des projets et des programmes de développement communautaires

Conformément aux procédures de l'agence, le cycle du projet est lancé lorsque cette dernière reçoit une demande de financement, accompagnée du dossier exigé. Cette exigence est impérative car l'Agence de Développement Social s'engage, à l'acceptation de la demande à répondre dans un délai maximum de 8 semaines.

Depuis le lancement de ses activités en 2001, l'Agence a reçu **2104²** demandes de financement dont 774 demandes relatives à l'année 2004 soit (**38%**). A ce portefeuille actif, il faut ajouter 47 programmes dont la durée est étalée sur des périodes allant de deux à cinq ans.

Tableau 1 : répartition annuelle des demandes de financement selon les domaines d'intervention

Années	AGR	%	ISDB	%	RI	%	Total des demandes
2001	45	33%	85	62%	8	6%	138
2002	120	33%	234	64%	14	4%	368
2003	293	36%	511	62%	18	2%	822
2004	117	15%	642	83%	15	2%	774
Total	577	27%	1472	70%	55	3%	2104

² Dont 400 projets d'encouragement du préscolaire dans le cadre d'un programme en partenariat avec le Ministère de l'éducation nationale

Les demandes de financement se rapportant aux ISDB sont prédominantes (**70%**). Celles relatives à la promotion des AGR viennent en second plan (**27%**). Au cours des trois premières années, l'augmentation du nombre des demandes dans ces deux catégories a été réalisée pratiquement dans les mêmes proportions. Les demandes relatives au financement du RI restent très faibles (**3%**). L'année 2004 a été marquée par la mise en place du partenariat avec le MENJ pour l'encouragement du préscolaire. Ainsi 400 projets ont été retenus pour cette année.

Tableau 2 : Répartition annuelle des demandes de financement selon le milieu

Année	Rural	Urbain	Total reçus
2001	85	53	138
2002	285	83	368
2003	628	196	824
2004	688	86	774
Total	1686	418	2104
%	80%	20%	100%

Les demandes reçues par l'agence émanent majoritairement du monde rural (80%). Ceci est justifié par l'ampleur de la pauvreté dans ce milieu et par l'attention que l'agence a accordée à celui-ci. L'action en milieu rural peut aussi freiner l'exode rural, surtout lors des périodes de sécheresse. Cependant, cet exode reste « fatal » et induit une urbanisation croissante de la pauvreté. C'est pourquoi, comme on le verra par la suite, l'agence a commencé à monter des programmes de lutte contre la pauvreté en milieu urbain depuis 2003 conformément aux orientations du gouvernement.

Tableau 3 : Répartition annuelle des demandes de financement selon les secteurs d'intervention

Année	2001	2002	2003	2004	Total	%
Eau potable et assainissement	16%	25%	14%	21%	304	14%
Education	12%	10%	17%	17%	656	31%
Voies de communication	7%	6%	11%	14%	179	9%
Socio-éducatif	10%	17%	10%	6%	187	9%
Irrigation	14%	13%	13%	7%	198	9%
Formation Professionnelle	5%	6%	7%	3%	451	21%
Formation	3%	2%	2%	29%	98	5%
Autres Secteurs ³	33%	21%	26%	2%	31	1%
Total					2104	100%

Source : Base de données ADS -31 Décembre 2004

A la lecture des données ci-contre, nous notons que les demandes, relatives à l'eau potable, l'irrigation et le renforcement des structures scolaires en milieu rural, représentent **54%** des demandes totales adressées à l'Agence.

Les statistiques de l'Agence indiquent que 81% des demandes de financement émanent des associations, 12% des communes, 7% des coopératives. De ce fait, le secteur associatif demeure le demandeur principal de l'appui de l'Agence.

³ Il s'agit des secteurs suivants : Protection de l'environnement, Soins de santé primaire, Micro-crédit, Renforcement des capacités institutionnelles des partenaires, Tourisme rural ...

Depuis son démarrage, les instances d'approbation de l'agence, à savoir le Comité d'Eligibilité et le Comité d'Approbation des Projets (CE et CAP), ont tenu 123 réunions. Le CE s'est réuni 8 fois alors que le CAP s'est tenu 115 fois pour se prononcer en totalité sur 1683 projets ; il a donc statué sur plus de 14 projets en moyenne par réunion. Notons au passage que les réunions du CAP se tiennent de façon hebdomadaire alors que celles du CE sont tributaires du nombre de projets proposés pour approbation. Parmi les **2104** demandes reçues par l'Agence, **1053** projets ont été approuvés dont **(679) en 2004 (64% du total approuvé) et 171 dans le cadre de programmes d'action en partenariat avec des organisations intermédiaires.**

Le coût global des projets approuvés s'élève à **461,5 MDH**. La contribution de l'Agence dans la réalisation de ces projets s'élève à **186,7 MDH** soit **(40.45%)**, alors que les **274,8 MDH** restants, soit **(59.54%)**, représentent l'enveloppe mobilisée localement par l'Agence pour la réalisation de ces projets qui bénéficient à plus de **1.9 millions de personnes** notamment en milieu rural.

Le coût moyen de ces projets est d'environ **438 300 Dh** alors que la contribution moyenne de cette dernière est de **177 300 Dh**.

Les projets approuvés sont répartis sur l'ensemble des régions du Royaume avec une forte concentration dans la région du Sous Massa Draa, de l'oriental et de Marrakech Tensift Al Haouz ce qui s'explique par la dynamique de développement local enregistrée dans certaines régions. Dans l'ensemble, l'ADS a appuyé des actions dans **60** provinces du royaume. Ce qui veut dire que l'agence intervient dans **90%** des provinces du pays.

Au-delà du financement, l'action de l'Agence de Développement Social vise à mobiliser tous les acteurs du développement local et à renforcer leurs capacités à travers la formation, l'encadrement et la mise à disposition d'outils opérationnels.

Tableau 4 : Situation annuelle des engagements et des décaissements

	2002	2003	2004	Total
Engagements en Dhs	13 638 420	51 071 780	103 923 776	168 863 397
Décaissements en Dhs	3 380 793	11 716 831	45 817 879	60 915 503
Décaissements sur Engagements (%)	24,8%	22,9%	44%	36%

En 2004, l'agence a engagé 103,9 MDH, et en a décaissé 45.8 MDH. Malgré les perturbations que l'agence a vécues, le taux de décaissement est passé à **44%** contre 22,9% en 2003.

L'amélioration de ces performances financières induit une amélioration de l'efficacité d'action sur le terrain qui se caractérise par un raccourcissement sensible des délais d'exécution des différentes opérations et par une multiplication des projets dont les chantiers ont démarré et ceux qui ont été achevés ; ce qui, à son tour agit sur les performances financières.

B- Activités d'appui aux projets et aux programmes

Parmi les fondements de l'approche de l'Agence, la proximité occupe une place primordiale dans la mesure où elle permet d'être à l'écoute des populations et de les accompagner dans l'identification, le montage, la réalisation et la mise en valeur de leurs projets. Cet

accompagnement se fait par l'assistance technique, l'encadrement, la formation, la supervision et, bien sûr, l'appui financier.

Cette proximité impose à l'agence une présence forte alors que les moyens, humains et financiers dont elle dispose, restent limités.

1. Les visites de terrain⁴

Dans le cadre de l'appui aux projets et aux programmes, les cadres de l'Agence de Développement Social ont effectué **1 128** visites de terrain⁵ auprès des acteurs locaux de développement (associations, coopératives et collectivités locales) au cours desquelles ils ont pu rencontrer plus de **6 100** acteurs locaux. Plus de **690 000 km** ont été parcourus par les cadres et agents de développement de l'Agence à travers le Royaume.

Ces visites de terrain sont un élément clé de la politique de proximité de l'agence car elles permettent de :

- Faire connaître l'agence et son rôle auprès de ses partenaires même si ceux-ci vivent dans des zones enclavées et excentrées, loin des principaux axes d'activité ;
- S'assurer de la réalité des besoins exprimés, de la représentativité du demandeur et de ses capacités réelles à mener le projet ;
- Suivre les phases de montage et de réalisation du projet et assurer l'encadrement nécessaire à sa réussite ;
- Assurer le renforcement des acteurs locaux et leur formation ;
- Suivre le projet après sa réalisation et aider les populations à en assurer la pérennité ;
- Aider les acteurs locaux à s'insérer dans une dynamique de développement local autonome.

Le maintien du contact entre l'agence et ses partenaires, à travers les visites et les communications téléphoniques, est cependant entravé par les restrictions budgétaires et l'insuffisance d'autonomie de gestion de l'agence⁶

2. Les ressources humaines disponibles

L'agence disposait au 30 juin 2004 de 48 postes budgétaires. Ces postes lui ont été affectés en 2000 (1 poste), 2001 (17 postes) et 2002 (30 postes). Aucun poste budgétaire ne lui a été attribué en 2003 et en 2004.

Pour pallier l'insuffisance quantitative des ressources humaines, l'agence a recouru au recrutement, par voie de contrats, de cadres chargés d'instruire les projets et de superviser leur réalisation sur le terrain. Le tableau suivant présente la situation globale des effectifs de l'Agence de Développement Social selon leur répartition en catégories et leur affectation (Siège et Coordinations Régionales).

⁴ Les données sont arrêtées au premier trimestre de 2004

⁵ Données arrêtées au 30 Novembre 2004

⁶ A titre d'exemple, même lorsque l'agence ne demande pas de modification de son budget de fonctionnement, elle n'arrive pas à programmer selon ses besoins effectifs les lignes relatives au carburant, aux communications téléphoniques ...

Tableau 5 : Répartition des effectifs de l'ADS selon le statut et par structures

	Statutaires	Consultants	Effectif total	Répartition
Siège	31	3	34	42%
Coordinations régionales	17	12	29	36%
Gestion des programmes	0	18	18	22%
Total	48	33	81	100%

L'effectif total de l'agence s'élevait à 81 personnes. Sur cet effectif, le nombre de cadres était de 37 si on ne compte que les effectifs statutaires et de 70 si on intègre à ce chiffre les consultants. Ce qui veut dire que le taux d'encadrement de l'agence est très élevé puisqu'il atteint 77% si on ne compte que les cadres statutaires et 86% si on inclut les consultants.

42% des effectifs se trouvent au siège, 36% dans les coordinations régionales et 22% sont affectés à la gestion des programmes (Programme Arganier et programmes Al Kora et Guich des Oudayas).

3. La formation et l'appui institutionnel

a. Mise à niveau des cadres de l'agence

Consciente de l'importance de la formation continue de ses ressources humaines, durant l'année 2004, l'agence a organisé des ateliers de formation dans les six coordinations régionales sur la procédure de gestion des projets au profit des cadres et des consultants ainsi que des cycles de formation au profit des cadres des unités de gestion des programmes de coopération en cours de réalisation.

De même, certains cadres de l'agence ont bénéficié de cycles de formation thématiques organisés par quelques partenaires institutionnels notamment :

- une formation sur le changement organisationnel par l'intégration de l'approche Genre organisé par le Secrétariat d'Etat à la Famille, à la Solidarité et aux Handicapés et la GTZ.
- cycle de formation sur l'aménagement du territoire organisé par l'ENA

b. Appui aux partenaires

En 2004, l'agence a lancé un programme de formation de formateurs identifiés dans toutes les régions. L'objectif de cette action est de développer des pôles de compétences régionaux capables d'appuyer l'agence dans son action de formation et d'accompagnement de ses partenaires dans la réalisation des projets.

Dans le cadre de l'échange d'information et la capitalisation des expériences, l'agence a organisé le premier forum des partenaires de l'ADS auquel a participé plus de 500 représentants d'acteurs de développement à l'échelle nationale. Dans la même optique, l'agence a appuyé un ensemble de rencontres et de manifestations à caractère social notamment le deuxième Forum Social Marocain qui a regroupé plus de 1000 participants de la région méditerranéenne. De même, des tables rondes ont été organisées et ont porté sur des thèmes, entre autre, sur l'approche territoriale et sur la maîtrise d'ouvrage sociale.

En outre, en partenariat avec le « *forum de la citoyenneté* », l'agence a développé les termes de référence d'un programme de formation d'agents de développement en milieu urbain en faveur de 40 jeunes cadres associatifs de la ville de Casablanca ; et elle a procédé à la sélection du prestataire qui mettra en œuvre ce programme. Après cette phase de lancement, cette formation sera organisée périodiquement sur d'autres régions.

Enfin, deux autres projets de renforcement du développement local sont en cours de négociation respectivement avec la Banque Islamique de Développement et le Centro Latinoamericano de Economia Humana (CLAEH).

4. *Le partenariat institutionnel*

Dans le cadre du renforcement de partenariat avec son environnement stratégique, l'agence durant l'année 2004 a signé des conventions de partenariat avec quelques institutions dans un cadre stratégique ou opérationnel notamment :

- Une convention avec le Ministère de l'Emploi, la région Marrakech Tensift Al Haouz et le PNUD pour la réalisation d'un projet pour la promotion de l'emploi (FREPE) ;
- Une convention avec l'Office National de l'eau potable pour la réalisation de projets d'alimentation en eau potable de douars dans la région de l'Atlas ;
- Une convention avec l'office régional de mise en valeur agricole du Gharb pour le soutien aux petits projets d'activités génératrices de revenus en faveur des femmes ;
- Des conventions de partenariat avec plusieurs conseils provinciaux pour la réalisation de programmes d'action local.

5. *La communication externe et relations publiques*

Dans le cadre de sa promotion, l'agence a participé à l'organisation d'événements à caractère nationale et internationale. Il s'agit notamment du :

- Journée de lancement du Programme Social de Proximité lancée par le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité Casablanca (Décembre 2004)
- Le premier Forum des Partenaires de l'ADS Bouznika (Juin 2004) :
- Le séminaire organisé par l'ADS en partenariat avec Migration & Développement et l'AFD au profit des Marocains Résidents en France (Projet Tourisme Rural). A Paris et Saint-Étienne (mai 2004)
- Le 1er Forum International de l'Economie Sociale et Solidaire à Lâayoune (Avril 2004)

Par ailleurs, l'agence a développé des supports de communication répondant à ces diverses manifestations (affiches, communiqués de presse, CD ROM institutionnel, etc.). De même, elle a lancé son Site Web en version française. Elle a aussi édité les deux premiers numéros du son bulletin semestriel et des revues mensuelles de presse.

Sur le plan régional, l'agence à travers ses coordinations a pu organiser plusieurs rencontres de sensibilisation et d'information et qui ont été médiatisées par la presse.

6. La coopération internationale

L'année 2004 a connu une série de rencontres en vue du renforcement de la coopération Internationale et la levée de fonds pour de l'appui de l'action de l'agence. C'est ainsi qu'une visite au siège de l'Union Européen a été organisée. Cette visite a été une occasion pour la promotion de l'agence. D'autre part, et dans le cadre du renforcement la coopération bilatérale un ensemble de rencontres ont été suivi. Il s'agit notamment :

- De la participation de l'agence à une visite au Royaume Uni organisée en faveur des décideurs de développement marocain sous le thème « La gestion des Conséquences Sociales des réformes économiques dans les pays partenaires Méditerranéens ».
- De la participation à la préparation de la haute commission mixte de la coopération bilatérale franco-marocaine.
- De la participation aux réunions des comités sectoriels franco-marocain, « Développement Humain Durable ».
- Du lancement de discussion avec la coopération Espagnole pour le soutien de l'action de l'agence.
- De la négociation avec la Banque Islamique de Développement en vue d'une coopération sur les projets de développement territorial.
- De la participation à la conférence internationale sur le développement local organisée par la banque mondiale à Washington.

Par ailleurs, un ensemble de rencontres avec des partenaires internationaux a été organisé aussi bien au Maroc qu'à l'étranger. C'est le cas de la rencontre sur le Tourisme rural⁷ qui a été organisée en France, et qui visait l'information et la mobilisation des associations MRE et l'orientation de leur intervention en faveur du développement local au Maroc.

7. Le système d'information et de gestion

L'année 2004 a été marquée par le démarrage des travaux de développement du système de gestion et d'information de l'agence ISADS, pour ce qui concerne le volet métier. Cette activité, qui s'est traduite par la tenue de plusieurs réunions de travail et de synthèse entre le prestataire et l'agence, a permis une définition conforme aux besoins spécifiques de l'activité métier de l'agence. La mise en exploitation a connu un léger retard suites à la révision du processus et de la procédure pour intégrer la dimension programme.

S'agissant des préparatifs pour la mise en exploitation de la solution, les actions d'accompagnements et de déploiement de pré requis ont été réalisées. Il s'agit principalement de :

- Déploiement des infrastructures informatiques au niveau du siège et des coordinations régionales,
- Mise à niveau du réseau virtuel privé en vue d'un fonctionnement sous ADSL
- Déploiement de la solution de la sécurisation anti virale
- Recrutement d'un administrateur réseau

⁷ Rencontre organisée avec la participation du Ministère Marocain des migrants, Migration et Développement et Agence de Développement Française

Enfin, et dans le cadre de l'accompagnement technique, plus de 30 missions d'intervention auprès des coordinations régionales ont été effectuées pour maintenir les infrastructures informatiques opérationnelles.

8. Audit et inspection des projets

Dans le cadre du contrôle et de l'inspection des projets, l'agence, à travers son service d'audit interne, a réalisé un ensemble de missions d'audit à la demande de la direction ou de celles de ses entités Il s'agit de :

- L'audit des projets accusant un retard au niveau de la contractualisation et la réalisation.
- L'audit des projets SAPAN (Errachidia, Tan Tan et Bouleman) et du projet El Kora.
- Le contrôle interne et audit des projets au niveau des coordinations régionales.
- Le développement des termes de référence pour l'évaluation de l'impact des projets appuyés par l'agence.
- L'élaboration et l'actualisation des procédures administratives et financières.

L'agence a procédé à l'audit de ses comptes relatif à l'exercice 2003 par un auditeur externe.