



**ORGANISATION
DE
LA MAITRISE D'OUVRAGE SOCIAL
STRATEGIES, OBJECTIFS ET TACHES**

Février 2005

Françoise Navez-Bouchanine, conseillère MOS

ORGANISATION DE LA MAITRISE D'OUVRAGE SOCIAL(MOS) STRATEGIES, OBJECTIFS ET TACHES

I. RAPPEL SUR L'ORIGINE ET LES RAISONS D'ETRE DE LA MOS.

Politiques urbaines et politique sociale

A la fin des années 90, les départements publics en charge du secteur de l'habitat ont entrepris des évaluations et bilans d'envergure sur les politiques de résorption des bidonvilles et d'intégration urbaine des quartiers d'habitat insalubre et/ou illégal. Si les bilans quantitatifs se sont révélés assez impressionnants, les évaluations qualitatives ont pointé un certain nombre de problèmes dont les effets sur l'efficacité réelle des politiques et sur le développement urbain en général ont interpellé les responsables. On peut en particulier souligner l'attention renouvelée que ces évaluations ont suscitée dans le domaine de la prise en compte des dimensions sociales des projets. Observateurs et acteurs publics proches des réalisations se sont rejoints pour stigmatiser l'insuffisance de cette prise en compte à deux niveaux :

- **En amont des projets**, en raison d'une faible attention à l'adaptation des projets aux conditions sociales, économiques et culturelles des populations concernées, rendant aléatoire l'accès des plus démunis et des plus vulnérables aux bénéfices des projets et créant des « résistances » diverses de la part des autres
- **En cours de projet**, en raison d'une insuffisance dans l'information et la communication avec les habitants ainsi que d'une faiblesse de l'accompagnement social qui leur était apporté, notamment à deux moments cruciaux : la préparation au projet, et les premiers mois du changement (transfert ou améliorations sur place). Ces deux périodes sont en effet souvent difficiles, voire traumatisantes, pour tous les ménages, mais particulièrement pour les plus vulnérables qui « décrochent » alors, monnayant souvent très mal, le privilège qui leur a été accordé et allant regrossir les rangs d'un autre bidonville ou « clandestin ».

Quand le social s'impose dans les projets urbains : premières réponses

Ces évaluations et bilans ont fait l'objet de grands débats publics organisés en 1999 et 2000, débats associant divers acteurs publics, chercheurs, associations, société civile etc.... dans 7 grandes villes. Diverses tentatives de réponse ont ensuite été recherchées et apportées par les responsables du secteur. Par exemple, en Mars

2001, sous le gouvernement dit « d'alternance », s'est tenu à l'INAU, à Rabat, un atelier de réflexion sur l'introduction de la *maîtrise d'ouvrage sociale* dans les projets d'habitat et de développement urbain. Sous le gouvernement Jettou, le Ministre délégué à l'Habitat et l'Urbanisme reprendra des perspectives semblables en empruntant les sillons tracés par la *politique de proximité* et renforcera ainsi l'intérêt porté à un accompagnement social des habitants. C'est en effet au cours de l'année 2003 que sortiront divers textes et notes méthodologiques permettant d'appliquer de nouvelles approches et procédures dans les projets.

Mais toute réforme, surtout dans le domaine social, et lorsqu'il s'agit d'actions qui n'ont pas été de longue date intégrées dans les « routines professionnelles », demande à la fois du temps, des moyens financiers importants pour la mise en œuvre, des ressources humaines spécifiques et une capacité importante de jouer la carte de la transversalité, seule à même d'enclencher des synergies en matière de développement : or ces conditions nécessaires n'arrivent pas toujours à trouver réponse en même temps. Par ailleurs, comme chacun d'entre vous le sait, intervenir dans le domaine social ne relève pas d'un transfert de connaissances, voire même de techniques, applicables universellement ; en particulier, dans des domaines où les enjeux techniques et matériels dominent, le social ne peut se traiter de manière intelligente qu'en tenant compte à la fois des contraintes particulières liés à ces enjeux, et des environnements ou contextes institutionnel, politique, économique et socio-culturel, toutes choses dont chacun, à l'ADS, est profondément conscient et pénétré, mais n'oublions pas que ce sont des visions peu intériorisées par une grande majorité de techniciens.

Enfin, si de nombreuses micro-expériences de maîtrise d'ouvrage sociale ou d'accompagnement social peuvent être présentées comme des acquis (cf. n° spécial de *Al Maouil* n° double 14-15, paru en Septembre 2004), il est bien plus difficile d'envisager leur extension et leur diffusion à l'échelle d'une *politique urbaine sociale*. Ce n'est pas seulement une question de moyens et de compétences stratégiques, c'est aussi une question d'*équité*. Le travail social dans les projets urbains coûte de l'argent et jusque là, ce coût n'avait pas été intégré au processus normal de projets. Il a donc cette dimension encore expérimentale qui exige un investissement de type recherche-développement, où on apprend en faisant. De ce fait, son coût peut paraître décourageant aux opérateurs en ce sens qu'ils pourraient craindre ne pouvoir assumer cette hauteur de coût sur la totalité d'une politique¹.

II. LA MOS A L'ADS

Les acteurs du secteur de l'Habitat ont tenté d'externaliser d'une certaine manière les approches relatives à la MOS et ont cherché les partenaires les plus à même de les mener à bien. Le choix était évidemment très restreint :

- le privé, outre les prix pratiqués, peu en rapport avec les besoins d'ensemble d'une construction de politique et stratégie à terme n'avait pas d'expériences et offrait peu de garanties en termes de capitalisation²

¹ On pense par exemple à l'actuel programme « Villes sans bidonvilles », qui déjà promet, en soi, par sa seule dénomination, peut-être plus que ce qu'on serait en raison d'attendre.

² Ce qui ne signifie pas qu'à moyen terme, le privé ne puisse constituer un partenaire *ad hoc*

- les ONG correctement positionnées (par exemple ENDA) sur ce créneau étaient rares : elles ne pouvaient garantir des perspectives de politique à moyen et long terme malgré leur pertinence sur des expériences ponctuelles.
- les associations locales –notamment celles de quartier, quand elles existent dans ce type de tissus- offraient éventuellement de bonnes intentions et motivations, un esprit militant qui en font un support privilégié de l'action, mais généralement moins de compétences ou de savoir faire dans le domaine du développement social et une capacité discutable de couverture généralisée des quartiers et donc à servir de manière équitable l'ensemble des populations concernées.

L'ADS a donc assez vite attiré l'attention des autres acteurs publics et des maîtres d'ouvrage en raison de son double avantage :

- Un bon ancrage dans le milieu associatif avec une pratique déjà rôdée du travail d'amélioration - formation et *d'empowerment*- de ce dernier.
- Une mission spécifique, forte et à long terme, de développement social, mission traduite dans ses objectifs, son organigramme et dans les ressources mises à sa disposition.

On peut donc considérer comme assez logique que les acteurs publics aient vu en l'ADS un outil adéquat. Toutefois, les premières demandes formulées à l'ADS (comme aux autres partenaires d'ailleurs cf. par exemple le projet *Oued Akreuch* et le travail qui y est conduit par la Fondation Mohamed V et l'association AMSF) n'ont pas manqué de soulever nombre de questions. En effet, ce sont des projets « tout ficelés » qui étaient présentés tels quels et sans marge de manœuvre aux opérateurs et acteurs « sociaux », charge à eux de « convaincre » les populations même quand des inadaptations flagrantes sont perçues.

Face à cette situation et à la quasi-exclusivité de ce type de demande émanant alors des opérateurs, l'ADS a adopté une position pragmatique mais vigilante et créative :

- Etant donné l'irréversibilité apparente des décisions dans les projets où elle était sollicitée, elle a considéré **qu'il fallait néanmoins entrer dans le processus d'accompagnement social au double motif** :
 - o Qu'elle espérait convaincre ses partenaires, à partir de l'expérience vécue sur le terrain, **de la nécessité de prendre mieux en compte les populations dès l'amont du projet.**
 - o Qu'un projet rigide **avec accompagnement social** pourrait néanmoins réduire le pourcentage d'exclusion sociale habituel à ce type de projet.

Les expériences actuellement en cours dans cette perspective d'*accompagnement social* sont celles générées par deux conventions : celle de Douar Koura (démarrage en Septembre 2003) et celle du *guich* de Temara (démarrage en Juin 2004). On y reviendra par la suite, mais notons déjà que la plupart des difficultés rencontrées à Koura confirment le bien-fondé d'une approche du social en amont et nous conduisent à faire constamment remonter vers les instances décisionnelles les dysfonctionnements résultant de la rigidité et du faible degré d'adaptation du projet aux populations auxquelles il est censé s'adresser. Par ailleurs, dans le cas particulier de

Koura, si l'ADS s'y est engagée à mener la première tranche sans remettre en cause les options déjà prises, elle a par contre négocié la possibilité de faire des suggestions pour adapter la seconde tranche. Enfin, malgré son caractère extrêmement contraignant et limité, voire souvent décevant en termes de partenariat³, cette expérience a permis de tester et de mettre au point des méthodes de travail avec les associations et la population de ces quartiers. La capitalisation de ce travail est un des objectifs poursuivis et des leçons évidentes devraient en être tirées pour la suite. Quant à Temara, sa nouveauté interdit toute analyse, mais on notera que ce projet offre une difficulté supplémentaire à celle de Koura puisque l'option est ici de déplacer les populations près de 15 km plus au Sud (Mers-el-Kheir) et que le défi majeur sera de répondre aux besoins d'activités économiques et sociales dans un site excentré et très récemment urbanisé.

- Mais l'Agence ne s'est pas contentée de cette attitude passive face à une demande et a essayé de s'avancer dans la direction de ***l'assistance à la maîtrise d'ouvrage*** dans le but d'aider les concepteurs et maîtres d'ouvrage à mieux prendre en compte les dimensions sociales dès la formulation ou le montage des projets. Parallèlement, donc, l'ADS a ainsi engagé des débats avec des opérateurs (publics et privés) plus ouverts à des approches plus sensibles aux dimensions sociales et tente de définir avec eux de nouvelles manières d'intervenir en partenariat. Les travaux et négociations en cours sont sur le point d'être concrétisées par deux conventions originales :

La première porte sur un ensemble de bidonvilles et constructions en dur, irrégulières, situé au Sud de Casablanca. Le partenariat très riche qui s'est constitué autour de ce projet –Mairie, Wilaya, Région, Direction de l'Habitat, Al Omrane, LYDEC....- et l'ouverture à des solutions alternatives au relogement ont permis de mettre au point une mission où l'accompagnement social et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage occupent des positions équilibrées. Cette première convention s'inscrit dans le cadre d'une convention cadre portant sur Casa dans son ensemble. La coordination ADS de Casa a également été impliquée en cours de négociation pour préparer les collaborations *ad hoc*.

La seconde porte sur le recasement d'un bidonville à Agadir. Un partenariat Mairie-Al Omrane s'est mis en place et une première convention pour une mission brève d'assistance à la maîtrise d'ouvrage sociale (dont l'objectif est de mieux faire converger les objectifs de ces deux partenaires avec les *desiderata* exprimés par la population) est ici prise comme prélude à l'établissement d'une convention plus large de maîtrise d'ouvrage sociale sur l'ensemble de l'opération.

³ Certains partenaires ayant tendance à voir d'un mauvais œil le rôle de veille et d'information remontante de l'ADS, allant jusqu'à la soupçonner de créer elle-même les problèmes, par exemple lors des aberrations notées en matière de recensement des ménages.

III. LECONS DE L'AMO ET PERSPECTIVES FUTURES (*scaling up*)

Capitalisation

Le peu d'expérience accumulé sur ces deux négociations ne doivent pas occulter l'importante capitalisation existant sur ce sujet au niveau international comme au niveau national même si c'est surtout sous la forme d'évaluations, recherches, ou études de cas.... Ces expériences –de même que l'importance de la demande d'accompagnement social au sens strict, laquelle interdit qu'on puisse répondre à tout !- nous conduisent à penser qu'il faut véritablement penser le futur en termes de construction de partenariats dans lesquels l'ADS serait à l'aise pour mener sa mission. Les partenaires recherchés se définiraient avant tout par leur sensibilité au terrain, leur volonté de changer **ensemble** et dans un esprit de partenariat et de collaboration (se substituant à l'ancienne opposition, voire guerre, entre technocrates et « sociaux ») les façons de faire la politique urbaine et leur propre marge de manoeuvre par rapport au système de décision. C'est donc à un travail de construction de politique sociale dans l'urbain que l'ADS s'est attelée en s'engageant dans la MOS.

Cette expérience impose aussi quelques changements dans le mode de travail, sous trois conditions, deux internes et une externe :

- le renforcement interne par des compétences *ad hoc* : plusieurs types de profil, à divers niveaux ; cadres formés dans le développement social urbain – concepts, théories, méthodes mais ayant aussi de l'expérience pratique tant pour la création que le suivi des opérations plus complexes incluant de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) que pour assurer les fonctions de chefs de projet, voire de coordinateurs locaux si plusieurs projets sont lancés dans la même ville
- une meilleure articulation aux actions ADS générales, celle-ci n'ayant pas toujours pu ou su être privilégiée dans la période expérimentale. Cette articulation s'entend dans les deux sens, à savoir un meilleur parti tiré par les cellules des dispositifs, initiatives, programmes ... existants à l'ADS, mais également une ouverture des appuis et initiatives du central aux besoins et demandes spécifiques des cellules.
- Une plus grande capacité des cellules, dans le même esprit, de tirer parti des ressources (dispositifs, initiatives, programmes...) externes, nationales comme locales, sur lesquelles elles pourraient s'appuyer, qu'elles pourraient relayer ou par qui elles pourraient être relayées.

Perspectives

Quant aux perspectives, ce qui est attendu de l'ADS aujourd'hui –et de nombreuses pressions intellectuelles, amicales, politiques vont dans ce sens- c'est une implication moins « expérimentale » et donc la mise en place d'un véritable dispositif de maîtrise d'ouvrage et d'œuvre sociale, à une autre échelle (*scaling up*) et de le déployer progressivement à un niveau national⁴.

⁴ Mais sans volonté d'exclusivité et surtout en appelant de nos vœux l'émergence d'autres expériences menées dans des conditions de capitalisation identiques aux nôtres –ONG, bureaux d'étude publics- et avec lesquels nous pourrions échanger et apprendre mutuellement .

Les principes guidant ce déploiement stratégique sont les suivants⁵ :

1. **L'apprentissage « en faisant »**, donc avec une dimension forte d'évaluation et de capitalisation pour arriver à des méthodologies adaptées.
2. Une fois les premières turbulences liées aux difficultés de mise en place –qui occupent trop de temps de mise en place spécifique – **déploiement d'un travail en appui et en réseau** : meilleure articulation aux ressources et appuis offerts hors cellule, soit internes à l'ADS, soit externes –autres actions publiques, ONG, associations, coopérations-
3. **La professionnalisation et la mise à niveau, en termes de compétences et d'organisation de l'action**. En premier lieu, de deux types de profil : des personnes du (ou proches du) milieu associatif, et des jeunes diplômés chômeurs eux-mêmes originaires de milieux défavorisés⁶. Mais également, l'exploration, dans le même sens, des motivations et aptitudes de certaines associations locales qui pourraient elles-mêmes devenir des opérateurs sociaux, contractuels ou autonomes.
4. **La mission « d'incubateur » pour conduire le changement que se donnerait l'ADS dans cette perspective** : étant capable d'assurer cet *apprentissage « en faisant »*, de diffuser cet apprentissage et d'agir directement, avec son expertise particulière avec le milieu associatif, dans le champ de l'action sociale, elle est actuellement la plus à même de jouer ce rôle. Ceci impliquerait aussi que l'ADS, en partenariat avec l'INAU par exemple –ou toute autre institution manifestant la même motivation -, organise aussi la mise en circulation et l'échange entre expériences menées par différents autres acteurs du secteur (NB : c'est déjà une demande de certains partenaires institutionnels, notamment consignée dans la convention cadre de Casablanca, signée le 9/10)
5. **L'appui et le recours à des structures qui sont déjà opérationnelles dans le domaine** (ONG locales, voire le recours transitoire à des ONG étrangères dont la professionnalisation dans le secteur est avérée).
6. L'articulation et/ou l'appui à des **organismes ou institutions qui peuvent en parallèle poursuivre et amplifier les initiatives de formation et de mise à niveau du milieu professionnel**. Ce travail est déjà entamé mais qui doit être suivi et systématisé (cf. par exemple rencontre du 11/09 qui a donné lieu à un compte-rendu détaillé). On peut également citer les contacts entamés

⁵ Une note provisoire sur ces « intentions de politique » de *scaling up* a été élaborée en Mars 2004. Elle a servi de base aux réflexions et progrès enregistrés depuis sur les différents points.

⁶ A moyen terme, la mise à niveau et la diffusion des compétences/apprentissages capitalisés devront aussi concerner les bureaux d'étude spécialisés en sciences sociales. Au stade actuel, on peut associer certains d'entre eux, triés sur le volet, à des moments du processus mais il est difficile de parier aujourd'hui sur la capacité de capitalisation de ces structures un peu fragiles et recourant à une expertise peu assurée et très labile.

avec le FMAS qui cherche à créer un Institut de formation sociale pour les associations et tout acteur intéressé par le développement social.

7. **Un plaidoyer sans faille pour l'intégration des coûts de la MOS aux coûts habituels de *préparation* des projets urbains.** En termes de mise en oeuvre, cela signifie aussi que l'ADS continue dans la mesure du possible à tenir des positions courageuses d'accompagnement social dans certains projets représentant des « coups partis » mais en y négociant à chaque fois un élargissement de la marge de manœuvre vers la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

IV. DEFINITION DES TACHES ET MISSIONS A ORGANISER POUR STRUCTURER LA MOS A L'ADS

Passer à une autre échelle et affronter une diversité de situations nécessite une véritable structuration, à l'intérieur de l'ADS, d'une cellule MOS dont les tâches et missions seraient clairement définies. Pour faciliter cette structuration, les missions et tâches à accomplir ont fait l'objet d'une étude détaillée. On peut les résumer dans le tableau suivant :

TACHES	Objectif	Modalités
TACHE 1: construire et consolider les lignes politiques et stratégiques de déploiement du DSU à l'ADS	Elaborer un référentiel commun et garder le "cap" ADS dans les projets.	1) nourrir les premières esquisses de politique MOS par la réflexion et par des apports, extérieurs et intérieurs. (innovations stratégiques, nouveaux modes de faire, critiques et remises en cause). Mettre au point des documents servant à la fois de référentiel et de "balises" sur le milieu de l'action.
		2) ajuster les visions et les stratégies par rapport aux évolutions de l'environnement institutionnel et socio-politique. A l'externe: les partenaires, le Ministère des Affaires sociales; à l'interne: les différents programmes et projets ADS
		3) exercer un lobby auprès des acteurs principaux (grands partenaires, actuels ou potentiels) pour les sensibiliser et leur faire accepter la philosophie d'intervention de l'ADS
TACHE 2: mission de veille et d'évaluation:	S'assurer de l'articulation entre les objectifs poursuivis par les politiques et stratégies de l'ADS et les projets concrets	1) suivi factuel et administratif des activités de chaque projet
		2) évaluation progressive de l'atteinte des objectifs et mise au point d'indicateurs d'évaluation des projets
		3) analyse comparative des obstacles et des facteurs facilitateurs
		4) lobby et négociation auprès des acteurs directement concernés au niveau des projets pour leur faire comprendre et accepter la philosophie d'intervention de l'ADS (action régulière et se déployant au fur et à mesure du déroulement du projet)
		5) confrontation avec autres projets et autres intervenants des domaines proches extérieurs
		6) quand le nombre de projets atteint un seuil suffisant, monter des bilans et évaluations transversaux
TACHE 3: identifier et préparer les nouveaux projets	Constituer un porte-feuille d'actions conformes aux objectifs de l'ADS	1) identifier les lieux et contextes partenariaux déjà demandeurs ou sensibles à la démarche
		2) négocier les coalitions d'acteurs, le contenu de la maîtrise d'ouvrage, la programmation et mettre au point les conventions
		3) éventuellement réaliser des campagnes de sensibilisation auprès des collectivités locales
TACHE 4: mettre en place les conventions signées et	Assurer un démarrage <i>ad hoc</i> et rapide des équipes	1) sélectionner les équipes et assurer/visibiliser leur mise en place (insertion ADS, insertion locale)
		2) examiner et lever les contraintes diverses (pratiques, institutionnelles etc..) à une mise en œuvre rapide et optimale du travail par le chef de projet et son équipe

accompagner les mises en route de chacun des projets	opérationnelles	3) alimenter et mettre à jour une base de données (locale ou régionale) de ressources de divers personnels ainsi que de consultants et spécialistes dans les différentes disciplines ou spécialités concernées
TACHE 5: informer et former	Assurer une transmission rapide et opératoire des visions et méthodes capitalisées à l'ADS	<p>1) assurer les premières formations de mise à niveau au DSU (transmettre philosophie et approches, permettre premières actions cohérentes et bien posées sur le terrain)</p> <p>2) identifier les formations nécessaires pour les différents types de personnels et répercuter sur les bons niveaux de demande de formation</p> <p>3) former les équipes à mettre en place et à tenir régulièrement leurs "bilans auto-évaluatifs"</p> <p>4) faire remonter et circuler les informations et analyses émanant des projets vers différents niveaux (ensemble des projets, ADS, partenaires du projet) en vue de leur utilisation comme matériau pour l'élaboration des contenus de formation)</p>
TACHE 6: mise en cohérence et en meilleure articulation (interne et externe) avec les autres types d'action sociale ou "empowerment" existants	Optimiser les actions, user des synergies possibles	<p>1) A l'interne : faire circuler les pratiques et les dispositifs opératoires spécialisés dans les deux sens: des spécialités ADS vers les projets MOS et de la pratique expérimentée dans les projets MOS vers les spécialités ADS. Ce travail englobe bien entendu les rapports étroits à mettre en œuvre avec les coordinations régionales et les projets qui en relèvent territorialement.</p> <p>2) A l'externe : identifier les dispositifs et actions existantes et pertinentes; rechercher les meilleures modalités d'articulation et de mise à profit de ces derniers dans les projets</p>
TACHE 7: capitaliser à moyen et long terme, soutenir la création de réseaux d'échanges nationaux ou régionaux, et alimenter le débat national sur le développement social en milieu urbain.	Faciliter les projets ultérieurs Remplir le rôle "d'incubateur" confié à l'ADS	<p>1) A partir des expériences des projets nationaux similaires, développer (ou appuyer) des approches de synthèse, des procédures, des démarches et outils méthodologiques, et les faire circuler</p> <p>2) identifier travaux, documents, manuels de procédures et autres supports méthodologiques établis par d'autres intervenants (nationaux et internationaux) et les mettre à la disposition des équipes de projets et de tous les intervenants du domaine</p> <p>3) réaliser ou soutenir des activités de recherche-action (évaluation/capitalisation); organiser des rencontres ciblées débouchant sur des capitalisations ponctuelles; constitution ou support à des réseaux d'associations de professionnels, d'unités de projet ou d'associations de quartiers</p>

V. MISE EN ŒUVRE ET PLAN D'ACTION fin 2004-2005

Les premiers éléments de mise en oeuvre présentés ci-dessous restent transitoires. Ils sont esquissés dans la perspective de la *mise en route* et ne préjugent pas de ce que serait l'organigramme « stabilisé » de la MOS après environ une année et demi : le programme devrait à ce moment-là trouver un rythme de croisière. A terme, les « postes » et profils évolueront vers des répartitions de tâches indiscutables alors qu'il est pratiquement impossible, à cette phase de construction, de clairement séparer ce qui relève en particulier de ce que doivent assurer les personnes actuellement impliquées dans la construction de la MOS.

V.1. *Eléments pour un organigramme mos*

Jusqu'à fin 2005, la MOS, devrait se composer du personnel suivant :

- **La conseillère MOS⁷**: rattachée directement au DG, elle coordonne le passage de la MOS comme expérience pilote à une vraie Politique MOS ADS. Elle est à ce titre responsable au premier chef des tâches 1, 2 et 7 décrites dans le tableau précédent, toutes ces tâches étant toutefois réalisées en collaboration avec les autres acteurs. Cette responsabilité sera néanmoins, pour certaines des missions décrites, rapidement déléguée au chargé de programme. Certaines modalités appartenant aux autres tâches sont également provisoirement sous sa responsabilité, mais elles sont elles aussi appelées à être rapidement assumées par d'autres. Au-delà de l'horizon 2005, la conseillère garderait les responsabilités attachées aux tâches 1 et 7.
- **Un chargé de programme** : rattaché (e) à la Direction d'appui aux projets, il est directement responsable des tâches 3, 4, 5 et 6, (et la 2 dès fin 2005) responsabilité qu'il doit néanmoins, pendant cette période transitoire, assumer en concertation avec la conseillère. Pour exécuter ces tâches, le chargé de programme est assisté de **collaborateurs (trices) chargé(e)s de missions** . Ces *missions* sont soit *précises et limitées* dans le temps, ou au contraire *générales et liées à l'exécution courante* des projets. Dans le premier cas, les chargé(e)s disposent d'une autonomie sur leur mission et doivent seulement rendre compte et être évalués sur l'atteinte des résultats ; dans le second cas, les liens et le compte-rendu sont plus réguliers et relèvent de la gestion habituelle de la MOS à l'ADS.

Dans l'immédiat, le chargé de programme pourra s'appuyer sur une chargée de mission déjà en poste à l'ADS, (A.Khruz) dont les tâches devront être précisées par la suite. Selon la rapidité de la montée en puissance du programme sur Casablanca, un chargé de mission pourrait s'avérer nécessaire. Directement rattaché au siège, il aurait pour tâche principale de coordonner les différents projets de Casablanca. Il aurait aussi pour mission d'exercer un travail d'interface et de lobby institutionnel tel que décrit aux tâches 1.1. ; 2.4 et 3.1.

En fonction des autres besoins, il pourrait également s'avérer nécessaire de confier des missions courtes, non permanentes, sur des points particuliers qui font

⁷ La dénomination du poste peut être autre, à voir si nécessaire de trouver une nouvelle dénomination

obstacle à l'avancement du travail. Par exemple, confier sur quelques mois une mission d'exploration de nouvelles manières de soutenir le développement économique au niveau micro en sortant des routines habituelles et les mettre en œuvre expérimentalement dans les projets. Autre exemple, analyser de plus près le dispositif de prise de décision et de participation dans les projets où l'assistance à la maîtrise d'ouvrage est centrale et faire des propositions pour son amélioration.

- Le contenu des unités opérationnelles ne change pas dans l'immédiat. (**Chef de projet, assistant(e), animateurs (trices)**). A terme, et en fonction des villes et projets ayant atteint la concrétisation, il est possible d'imaginer une structuration différente, et notamment pour certains projets similaires, de taille raisonnable ou spatialement proches, la possibilité d'avoir un seul chef de projet.
- Des consultants ponctuels peuvent également être associés à l'accomplissement de certaines tâches ou modalités, mais toujours sous la supervision et en concertation avec un des autres acteurs cités ci-dessus.

V.2 Programme d'action fin 2004-2005

On évoquera peu ici les volets opérationnels, qui ont leur propre logique de programmation émanant des chefs de projets eux-mêmes et qui n'ont pas fait l'objet de discussions ou réajustements récents ou antérieurs à cette note. On se concentrera sur les initiatives à prendre à la fois pour la construction d'un véritable programme MOS à l'intérieur de l'ADS et sur la mise en place de la première convention opérationnelle de Casablanca. Ceci n'enlève pas, à court terme, la nécessité de se pencher sur la gestion quotidienne des projets actuels et leur amélioration, et d'apporter éventuellement une assistance aux chefs de projet pour la mise au point de leur plan d'action 2005. Ceci nécessite toutefois que le nouvel organigramme ADS ait eu le temps d'être plus « explicite » dans ses contenus et les modalités de sa mise en œuvre.

V.2.A. Construction de la MOS

<p>Novembre et Décembre 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement et affectation d'un chargé de programme⁸ et de chargés de mission. Mise à niveau par la conseillère assistée des services ADS et des chefs de projet - Discussion et finalisation sur les tâches, la structure et le plan d'action 2005 (<i>task-force</i> première quinzaine Novembre) - Organisation d'une rencontre-bilan projets MOS en cours
<p>1^{er} semestre 2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un premier référentiel (<i>philosophie et politique MOS ADS ; description de l'environnement « acteurs » ; premiers apprentissages sur la mise en œuvre</i>) par la conseillère assistée ponctuellement d'un(e) consultant(e) - Elaboration d'une première capitalisation <i>opérationnelle</i> à partir des deux projets en cours (dont mise au point d'un manuel de procédures et de diverses notes méthodologiques provisoires) - Discussion, mise au point et élaboration des conventions opérationnelles pour les nouveaux projets Casablancais (par ordre de priorité analysée sur place)⁹ - Ateliers ou séances de travail internes ADS pour concertation sur le degré d'articulation MOS aux autres programmes - Organisation de rencontres d'échanges entre projets MOS (internes/externes) pour communication réciproque des capitalisations - Mise en place de formations spécifiques AS et AMO
<p>2^{ème} semestre 2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Suite et affinement processus de capitalisation - Recherche de relais, acteurs associatifs ou privés émergents et étude des possibilités de collaboration entre ces derniers et l'ADS - Première évaluation des réactions des acteurs et partenaires à l'égard de la MOS en général et de l'action MOS ADS en particulier. Suite à quoi : révision éventuelle du premier référentiel. - Suite discussions, mise au point et élaboration des conventions opérationnelles pour les nouveaux projets Casablancais (projets restants), et voir les perspectives des autres contrats de ville - Recherche de solutions innovantes aux différents aspects de blocage des dimensions de développement socio-économiques dans les projets urbains

⁸ Ces tâches ne se déroulent pas nécessairement dans cet ordre chronologique

⁹ En fait, étant donné le niveau de pression sur Casablanca, on sera probablement amenés à « prendre langue » dès Décembre, mais il s'agira alors de régler le rythme en fonction des autres contraintes, c'est pourquoi je le situe en 2005 où s'effectuera le boulot de fond.

V.2.B. Convention de Casablanca

NOVEMBRE / DECEMBRE 2004	<ul style="list-style-type: none">- Audition et sélection de l'équipe Sidi Abderrahmane (dont le cas particulier des membres provenant des partenaires) et du chargé de mission Casablanca- Mises à niveau diverses (ADS, MOS, environnement local, capitalisation LYDEC)- Formation AS (transfert compétences Koura et Temara) et AMO (innovation) ainsi qu'éléments méthodologiques pour établissement des premiers « livrables ».- Mise en place du suivi et de la gestion quotidienne de cette équipe (cf. tableau des modalités) dont mise en place de l'auto-évaluation
1 ^{er} semestre 2005	<ul style="list-style-type: none">- Même travail que ci-dessus pour les autres projets entre temps concrétisés.- Pour Sidi Abderrahmane (outre suivi et gestion quotidienne afférente à tout projet ADS): premiers « bilans » à usage « interne » ADS/MOS ; identification des compétences et des besoins en formation apparus sur le terrain ; évaluation des performances du personnel en provenance des partenaires.
2 ^{ème} semestre 2005	<ul style="list-style-type: none">- Même travail que ci-dessus pour les autres projets entre temps concrétisés.- Pour Sidi Abderrahmane, premier bilan à mi-parcours (livrable convention). Première évaluation des réactions des acteurs et partenaires locaux sur le projet (contenu AMO, image ADS, actions sociale...).

VI. STRATEGIE A PLUS LONG TERME 2005-2010

Le schéma ci-dessous résume assez bien les perspectives à plus long terme. Il appelle toutefois les précisions et commentaires suivants :

- l'ADS n'a nullement l'intention de se spécialiser dans le seul accompagnement social indexé au programme *Villes sans bidonvilles* et/ou de monopoliser les conventions que pourrait générer ce type de programme chez les différents opérateurs publics ou collectivités locales
- Elle entend par contre mettre ses compétences, actuelles comme acquises, au service d'une réelle amélioration des programmes de développement urbain. A ce titre, outre les programmes concrets dans lesquels elle s'engagera comme opérateur social, l'ADS privilégiera les initiatives suivantes
 - capitalisation et diffusion des expériences, soutien à la création et appui à un réseau de compétences et de diffusion des savoirs, sensibilisation et accompagnement des collectivités locales intéressées par ces démarches
 - appui aux tentatives de professionnalisation ou de spécialisation issues du milieu associatif, des collectivités locales ou du secteur privé, notamment par des missions d'identification, d'encadrement et/ou de formation de cellules opérationnelles sur le terrain des projets, ou encore par des opérations montées en partenariat (associations, ONG, bureaux d'études...)
 - appui aux initiatives autonomes de développement urbain ou d'amélioration des conditions de vie qui émergeraient indépendamment des programmes publics (par exemple, appui à des associations de quartiers, à des associations de propriétaires, de locataires ou de jeunes chômeurs désireux d'améliorer leurs conditions de logement et d'environnement urbain)

Stratégie de l'ADS à moyen terme



