



وكالة التنمية الإجتماعية
Agence de Développement Social

**STRATEGIE
DE L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT
SOCIAL**

2005 - 2010

Après quatre années d'existence, l'Agence de Développement Social a capitalisé l'expérience acquise sur le terrain pour renforcer la démarche préconisée par la note d'orientation approuvée par le premier conseil d'administration en avril 2001. Mais elle a aussi retenu les leçons tirées de cette expérience et les observations de ses instances pour revoir la stratégie suivie afin de consolider cette démarche et d'exécuter au mieux la mission que les pouvoirs publics lui ont assignée.

Cette révision vise à renforcer l'approche territoriale et le travail avec les collectivités locales, ainsi qu'à réorienter davantage l'agence vers le milieu urbain et vers les activités génératrices de revenus. Elle s'appuiera aussi sur une plus grande dynamisation du renforcement institutionnel des ONG et en particulier vers la formation.

1. Territorialisation

Depuis sa création, l'Agence de Développement Social a privilégié une approche « impulsée par la demande » (Demand Driven Approach). Cette approche vise d'abord à encourager le partenariat avec les ONG existantes¹ et à appuyer leurs actions et leurs projets. Elle se base sur une approche participative et renforce le partenariat entre l'Etat et les autres acteurs du développement local.

Cependant, une telle approche a pour inconvénient de délaisser les zones où la pauvreté peut être importante, mais où les ONG ne sont pas présentes ou ne sont pas suffisamment organisées.

C'est pourquoi l'agence a travaillé, concomitamment, sur une seconde approche. Cette dernière se base sur le ciblage territorial où les territoires sont sélectionnés selon un certain nombre de critères. Actuellement l'Agence de Développement Social se base sur les critères suivants :

- ✓ les orientations de la stratégie de l'Etat dans ce domaine,
- ✓ le taux de pauvreté et de vulnérabilité,
- ✓ la coordination avec les autres intervenants publics,
- ✓ le dynamisme des acteurs locaux.

Ce ciblage, qui a été testé en 2004, sera systématisé à partir de 2005. Il se fera d'abord au niveau national par la sélection de régions prioritaires ; puis au niveau régional par le choix de provinces cibles et enfin au niveau provincial par la désignation des communes prioritaires.

Les zones-cibles identifiées, en fonction des critères objectifs, constitueront une base de discussion avec les acteurs locaux (élus, autorités, associations). La concertation permettra de tenir compte aussi des réalités du terrain et de la volonté des acteurs locaux pour retenir la liste définitive.

L'approche territoriale a plusieurs avantages :

- Mise en œuvre d'une approche plus stratégique dans laquelle on peut réaliser un diagnostic du territoire, élaborer un plan de développement local, articuler les différentes formes d'interventions les unes aux autres (infrastructures de base, activités

¹ Ainsi que toutes les autres institutions représentatives de la population (i.e collectivités locales).

génératrices de revenus et renforcement institutionnel) et mobiliser plus facilement les ressources financières nationales et internationales.

- Meilleure mobilisation des acteurs locaux.
- Coordination intersectorielle plus facile ; ce qui permettra à l'agence de ne pas intervenir sur les projets sur lesquels les départements sectoriels concernés s'engageront.
- Rationalisation des ressources humaines, matérielles et financières.
- Plus grande visibilité des actions de l'Etat.

2. Le renforcement du partenariat avec les collectivités locales

Actuellement plus de 80% des projets de l'agence sont portés par des associations, alors que 7% seulement se font avec des collectivités locales. Cette situation est due à la plus grande réactivité des ONG alors que les collectivités locales ont des procédures plus complexes et plus lourdes.

Cependant, depuis 2003, l'agence a commencé à travailler avec ces dernières en cherchant les mécanismes qui pourraient être les plus souples et les plus efficace. Cette recherche se fait en particulier en collaboration avec la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL).

C'est cette réflexion, associée au travail de terrain avec les collectivités et les autorités locales, a permis de proposer un cadre de partenariat contractuel concrétisé par la création de **Fonds de Développement Local (FDL)**.

Ces fonds sont donc créés en vertu d'une convention signée entre l'Agence de Développement Social et une collectivité locale, au niveau régional, provincial ou communal. Cette convention définit les objectifs, les montants et le mode de fonctionnement du mécanisme.

Le FDL a pour objectif de financer des projets de développement local et de lutte contre la pauvreté dans les domaines de compétence de l'agence, conformément à un programme d'emploi pluriannuel défini selon une approche participative. Ces projets pourraient être réalisés directement par la collectivité locale concernée ou par des associations de développement et des coopératives dont les projets auront été approuvés par le comité de pilotage.

Le FDL est financé par les parties signataires (deux ou plus), dont naturellement l'agence qui y contribue au maximum pour 50%. Les populations bénéficiaires contribuent aux projets, particulièrement lorsque ces derniers sont présentés et/ou gérés par des associations.

Le FDL est domicilié chez l'Agence de Développement Social qui effectue les paiements conformément au programme d'emploi décidé par le Comité de pilotage.

Lorsque le projet concerné est porté par une collectivité locale, l'agence lance, en son nom, les marchés liés à ce projet, et dont les CPS ont été préparés par cette même collectivité qui assure le suivi technique du projet et envoie à l'agence, au fur et à mesure de l'avancement des travaux, un rapport d'étape et la demande de paiement y afférente.

Lorsque le projet est « porté » par une association ; c'est cette dernière qui est responsable de

son exécution technique et financière, avec l'appui de l'agence et de ses partenaires et sous leur supervision. L'agence alimente le compte de celle-ci, au fur et à mesure de l'avancement du projet, conformément à ses procédures.

En vertu de la convention signée entre les partenaires, deux comités sont créés pour suivre et gérer les projets éligibles à ce fonds :

- **Le Comité de Pilotage** qui réunit les acteurs locaux concernés par les projets et qui est présidé par le Wally ou le Gouverneur, au niveau régional et provincial ; et par le Président de la commune au niveau communal.
- **Le comité de suivi technique** qui a pour mission d'identifier les projets qui seront soumis à l'agence, de préparer les documents techniques des projets, de valider les situations de paiement présentées par les entreprises, d'assister les associations bénéficiaires et de superviser la réalisation technique des projets. Au niveau régional ou provincial, ce comité est présidé par le secrétaire général.

L'Agence de Développement Social assure le secrétariat du comité de pilotage régional et provincial, et le secrétariat ainsi que la coordination du comité de pilotage communal. Elle étudie les projets conformément aux procédures et aux critères du manuel de procédures. Cependant les études techniques sont réalisées par ses partenaires.

Cette approche permet une sélection des projets en fonctions des priorités locales et dans un cadre de très grande transparence. Elle garantit aussi une normalisation de ces projets de façon à garantir à toutes les régions les mêmes conditions de traitement. Enfin elle permet la création de synergies puisque les acteurs locaux se mobilisent pour la réalisation et la mise en œuvre des projets, alors que l'agence supervise, directement ou indirectement, ces tâches et assure les fonctions financières liées à ces projets.

3. Lutte contre la pauvreté en milieu urbain

L'Agence de Développement Social a commencé par privilégier l'action en milieu rural, cependant, dès 2001, la note d'orientation avait souligné la tendance à l'urbanisation croissante de la pauvreté et la nécessité de travailler également dans le milieu urbain.

Actuellement, trois-quarts des projets sont en milieu rural. Cependant, depuis 2003 un effort est fait pour développer davantage les actions en milieu urbain. Cet effort est assis en partie sur l'intervention dans des sites sensibles où la pauvreté est fortement concentrée : il s'agit des bidonvilles et des quartiers d'habitat non réglementé.

Cette intervention se fait en parallèle avec l'accompagnement social de certains projets de restructuration de ces sites. Cet accompagnement social vise notamment à :

- Etablir une monographie du site de façon à permettre de recenser l'ensemble des infrastructures et équipements sociaux dont il dispose et leur état afin de pouvoir, par la suite, les comparer avec les besoins de la population ;
- Faire un diagnostic de la situation sociale du site de façon à identifier les différentes catégories de population (personnes âgées, « enfants des rues », jeunes chômeurs, personnes sans ressources, personnes handicapées ...) ;

- Réaliser une enquête socioéconomique visant à recenser toutes les activités économiques existantes en vue d'évaluer l'impact que la restructuration pourrait avoir sur ces activités, mais aussi de mettre en évidence toutes les possibilités de reconversion et de création de micro activités économiques et de projets d'auto emploi ;
- Etablir un dialogue avec les populations concernées, notamment à travers les associations de quartier afin de les informer sur le projet de restructuration du site et de recevoir leurs attentes et leurs doléances à ce sujet ;
- Mettre en place des projets visant en particulier à renforcer, élargir et consolider le tissu associatif existant et à développer des activités génératrices de revenus.

D'un autre côté, l'agence est également en train d'identifier et de former des jeunes, issus de quartiers populaires, aux tâches d'agent de développement et de « médiateurs sociaux » dans le milieu urbain.

Conformément aux orientations du conseil d'administration, l'agence va renforcer cette action en milieu urbain en 2005.

4. Renforcement institutionnel

Le renforcement institutionnel vise d'abord à améliorer la capacité des acteurs locaux à réaliser leurs projets et à les gérer de façon à en garantir la pérennité. Mais il vise aussi à renforcer leur capacité à planifier, dans le temps et dans l'espace, ces actions en les insérant dans un processus de développement intégré et durable.

Ce renforcement institutionnel est assis en premier lieu sur la formation destinée aux personnes qui travaillent dans ce domaine. Mais il nécessite aussi des actions visant à professionnaliser les associations que ces personnes animent.

C'est pourquoi, à côté des actions de formation proprement dites, il faut penser mettre en place des mécanismes visant à :

- Fournir aux ONG les moyens financiers, matériels et humains d'améliorer leur fonctionnement et de pérenniser leurs actions ;
- Professionnaliser davantage certaines ONG, en particulier celles qui devraient jouer un rôle « intermédiaire » et appuyer, voire encadrer les petites associations de douar ou de quartier ;
- Encadrer les ONG et les jeunes porteurs de projets durant leurs « premiers pas » (tutorat) ;
- Faciliter la capitalisation des expériences et la circulation de l'information à ce niveau (veille et « réseautage »).

La formation proprement dite visera à :

- Contribuer à encourager la création des institutions de l'économie sociale (associations et coopératives) et à améliorer leur fonctionnement
- Contribuer à renforcer les capacités de ces institutions et à améliorer leur gestion
- Renforcer la formation professionnelle et technique en accompagnement des projets.

L'agence privilégie la formation continue et la formation « sur le tas » des personnes qui travaillent dans les ONG qu'elle finance.

L'Agence de Développement Social a déjà commencé à former des formateurs qui sont recrutés parmi les agents de terrain qui travaillent pour elle ou parmi les ONG « intermédiaires » avec lesquelles elle a des conventions de partenariat. Elle est aussi en train d'étudier et de tester, depuis 2003, des formules visant à favoriser la régionalisation de ces actions (Pôles des Compétences Régionales et Observatoires du Développement Local).

5. Activités génératrices de revenus

Dans le domaine des activités génératrices de revenus et d'emplois, l'agence apporte son soutien financier et technique à des petits projets tels que l'aménagement de petits périmètres irrigués, la promotion de petites activités agricoles et artisanales, le développement du tourisme rural, l'appui à la pêche artisanale. Mais elle finance aussi des projets de formation professionnelle, étroitement liés aux besoins du marché du travail.

Au 30 juin 2004, l'activité de l'Agence de Développement Social dans ce secteur avait permis le financement de 187 projets pour un montant de presque 49 millions de dirhams comme on peut le voir dans le tableau suivant.

Répartition par secteur des projets AGR approuvés par l'agence

Secteurs	Nombre de Projets	Montants (en milliers Dhs)
Eco Tourisme	2	600
Formation Professionnelle	26	4 692
Irrigation	79	20 667
Micro Crédit	4	4 475
Promotion de petites activités économiques ²	76	18 346
Total	187	48 780

Ces petites activités sont souvent créatrices d'un grand nombre d'emploi. Les activités génératrices de revenus représente actuellement 38% du portefeuille des engagements de l'agence.

Compte tenu de l'importance que les pouvoirs publics accordent à la promotion de la croissance économique et de la lutte contre le chômage, l'agence va renforcer ses interventions dans ce domaine. Son objectif sera, en 2005, de consacrer la moitié des crédits nouveaux à ces projets.

² Il s'agit de soutien aux petites activités génératrices de revenu, en particulier agricoles et artisanales.