

**DPS N°2009/ DPS N°2009 / 223803**

**Framework Contract Beneficiaries – Lot 9**



**LOT 9**  
**AESA Consortium - Multiple**  
**Framework Contract - Culture,**  
**Education, Employment and Social**



# Rapport Final

Etude sur la viabilité et la pérennité des centres  
communautaires et d'accueil - Maroc

Laurent NAVARRO – Chef de mission  
Laurent CABOURG – Expert en développement social  
Nassima CHORFI – Experte juriste junior  
Abdelmjid KHYARI – Expert génie civil junior

**Juillet 2010**



# Table des matières

---

<b>Remerciements</b>	<b>1</b>
<b>Abréviations et acronymes</b>	<b>2</b>
<b>Résumé exécutif</b>	<b>3</b>
<b>Préambule</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 : Approche méthodologique</b>	<b>12</b>
1.1 Introduction	12
1.2 Les outils méthodologiques	13
1.2.1 L'étude documentaire	13
1.2.2 L'observation directe	14
1.2.3 Les entretiens semi-directifs	15
1.2.4 Les Focus groups	17
<b>Chapitre 2 : Réseau d'acteurs et analyse documentaire</b>	<b>19</b>
2.1 L'Initiative Nationale pour le Développement Humain	19
2.1.1 Les Orientations Royales, historique de la création de l'INDH	19
2.1.2 La mise en œuvre par la Coordination de l'INDH	19
2.1.3 Structure institutionnelle de l'INDH	20
2.2 Les autres principaux acteurs	22
2.3 L'analyse documentaire	26
2.4 Représentation schématique de l'Initiative pour le Développement Humain	28
<b>Chapitre 3 : Vers un diagnostic spécifique sur le terrain</b>	<b>30</b>
3.1 Phase test : les régions urbaines	30
3.2 Délimitation du diagnostic spécifique au milieu rural	36
3.3 Constats préliminaires	38
<b>Chapitre 4 : Résultats du diagnostic de terrain</b>	<b>40</b>
4.1 Le montage et l'élaboration du projet	41
4.2 L'exécution et la mise en œuvre du projet	47
4.3 La gestion et le financement	53
4.4 L'usage, permettant de définir la typologie de l'établissement	57
4.5 Partenariat et mise en réseau	57
4.6 Conclusion	60
<b>Chapitre 5 : Recommandations</b>	<b>66</b>
5.1 Introduction	68
5.2 Recommandations du volet médico-social	69
5.3 Recommandations volet juridique	98
5.4 Recommandations volet architectural	109
<b>Chapitre 6 : Outils proposés</b>	<b>114</b>

<b>6.1</b>	<b>Un guide des bonnes pratiques pour la gestion des centres d'accueil à vocation sociale</b>	<b>114</b>
<b>6.2</b>	<b>Le projet d'établissement</b>	<b>115</b>
<b>6.3</b>	<b>Le règlement intérieur</b>	<b>123</b>
<b>6.4</b>	<b>Le livret d'accueil</b>	<b>124</b>
<b>6.5</b>	<b>Le plan d'accompagnement individualisé</b>	<b>129</b>
<b>6.6</b>	<b>Les aspects architecturaux et de maintenance</b>	<b>130</b>
6.6.1	Outils pour les aménagements d'espaces et l'accessibilité	130
6.6.2	Check-list du registre de maintenance : Registre Mensuel/ Annuel de Maintenance	135
6.6.3	Check list du protocole de maintenance : Outil d'aide à l'élaboration du cahier de charges et du contrat de maintenance	136
6.6.4	Proposition de cahier des charges de maintenance	137
<b>6.7</b>	<b>Les aspects juridiques, de gestion et de partenariat</b>	<b>144</b>
6.7.1	Modèle de convention de gestion d'un centre d'accueil : La délégation de gestion	144
6.7.2	Le régime des biens immobiliers mis à disposition	145
6.7.3	Le suivi et l'évaluation de la gestion et du fonctionnement des centres	145
6.7.4	Le montage et le suivi des projets (gestion administrative et financière	147

# Remerciements

---

L'étude sur la viabilité et de la pérennité des centres communautaires et d'accueil au Maroc, dont les modalités et résultats sont détaillés dans le présent document, à été poursuivie pour le compte du Ministère de l'Intérieur et, en particulier, pour la Coordination de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) relevant de ce Ministère, avec l'appui d'un financement de la Commission Européenne.

Ses observations, constatations, conclusions et recommandations relèvent de la seule opinion des experts qui l'ont réalisée et ne sauraient donc engager la responsabilité de ses commanditaires.

L'équipe d'experts a bénéficié lors de cette mission de l'appui le plus cordial et des conseils les plus avisés de la part des Autorités Marocaines et des représentants de la Délégation de l'Union Européenne.

Aussi les experts remercient Madame Le Gouverneur Coordinatrice de l'INDH qui a suivi avec attention le bon déroulement de la mission, l'assurant de son Autorité et de son concours le plus bienveillant.

Que soient remerciés particulièrement :

- Monsieur Le Coordonnateur National Adjoint, grâce à qui les équipes des DAS ont apporté leur soutien le plus engagé au bon déroulement des visites de la mission ;
- Monsieur José Roman LEON LORA, Conseiller Chef de Section Secteurs sociaux et développement rural à la Délégation ;
- Madame Stéphanie DRUGUET, Chargée de programmes à la Délégation ;
- Monsieur Jean-Philippe SUSPLUGAS, Chef de projet expert en développement social.

# Abréviations et acronymes

---

<b>Abréviation</b>	Libellé abréviation
<b>ADS</b>	Agence de Développement Social
<b>AGR</b>	Activité Génératrice de Revenu
<b>CA</b>	Centre d'Accueil
<b>CLDH</b>	Comité Local pour le Développement Humain
<b>CPDH</b>	Comité Provincial pour le Développement Humain
<b>DAS</b>	Division de l'Action Sociale
<b>DBM</b>	Division du Budget et du Matériel
<b>DE</b>	Division des Equipements
<b>DLCA</b>	Direction de la Lutte Contre l'Analphabétisme
<b>DT</b>	Division Technique
<b>DUE</b>	Délégation de l'Union Européenne
<b>EAC/Q</b>	Equipe d'Animation Communale et de Quartier
<b>EPS</b>	Etablissement de Protection Social
<b>HOR</b>	Hautes Orientations Royales
<b>ILDH</b>	Initiative Locale pour le Développement Humain
<b>INDH</b>	Initiative Nationale pour le Développement Humain
<b>KfW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau
<b>MAEE</b>	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
<b>OFPTT</b>	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PCM</b>	Programme Concerté Maroc
<b>SMG</b>	Salaire Minimum Garanti
<b>TDR</b>	Termes De Référence



# Résumé exécutif

---

L'objectif général de la mission est de réaliser une étude sur la viabilité et la pérennité des centres communautaires et d'accueil financés dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain au Maroc. Plus précisément, il s'agissait, à partir d'un diagnostic de l'existant, d'élaborer des recommandations et des outils pour contribuer à l'amélioration de la pérennité et des conditions de fonctionnement, de gestion et d'utilisation de ces centres.

Dans ce but, la mission, qui s'est déroulée du 8 février au 2 avril 2010 et qui a impliqué quatre experts, s'est organisée en trois grandes phases : une phase de définition de l'approche méthodologique et d'analyse documentaire à Rabat, une phase de diagnostic des centres dans plusieurs régions du pays, et une phase d'élaboration des recommandations et des outils à Rabat.

## Chapitre 1 : les éléments méthodologiques

Dans le cadre des différentes réunions de briefing, de débriefing et de cadrage, l'équipe d'experts a pu valider de manière concertée avec l'INDH et la Commission européenne les paramètres suivants nécessaires au bon déroulement de la mission :

- Une approche commune du contenu de la mission ;
- Le planning des déplacements ;
- Le choix des régions et des types de centres, des projets concernés ;
- Une note méthodologique ;
- Une nouvelle planification de la mission de l'Expert juriste ;
- Les outils méthodologiques.

L'étude documentaire a permis, plus particulièrement, de mieux comprendre la vision de l'INDH à travers l'analyse du contenu des outils et des procédures ainsi que leurs processus de mise en œuvre. Elle a contribué à fournir à l'ensemble des experts les fondamentaux suivants :

- Un complément d'informations sur les aspects médico-sociaux qui concernent l'étude ;
- Une meilleure compréhension et appréciation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés dans le cadre l'INDH. ;
- Une comparaison dans le temps de l'évolution de l'identification et de la mise en œuvre des projets ;
- L'inscription de l'INDH dans le schéma d'acteurs au niveau national.

- L'observation a été utilisée car elle offre un cadre d'analyse qui est apparu comme pertinent dans le déroulement de l'étude terrain.
- Les entretiens semi directifs ont permis de distinguer et de déterminer le type d'acteurs à interviewer et nécessaire aux résultats de l'étude sur la pérennité des centres INDH. Ils ont également permis d'établir un tableau mettant en scène la vision en tri croisé des interviewés par rapport aux thématiques du canevas qui ont guidé l'entretien.

Trois focus group ont enfin été organisés avec les équipes de la DAS afin de recueillir des informations sur les problématiques générales mais aussi les initiatives effectuées dans le cadre des centres de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain. Ce choix s'est justifié dans l'optique de compléter les entretiens semi directifs et les observations.

## **Chapitre 2 : Réseau d'acteurs et analyse documentaire**

La première phase d'analyse documentaire et de rencontre avec les principaux acteurs de l'étude avait pour objectif l'examen approfondi des documents utiles pour la rencontre des acteurs nationaux liés au contexte de l'étude. Nous avons distingué plusieurs sources de documentation qui ont été soit fournies par l'INDH, soit par la Commission européenne ou par les principaux acteurs des délégations ministérielles et des organes associatifs. Il s'agit notamment du Rapport d'activités 2009 de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, des manuels de procédures et du rapports d'audit des actions de l'INDH de 2006 à 2009.

## **Chapitre 3 : Vers un diagnostic spécifique sur le terrain**

Une seconde phase de tests méthodologiques et de visite des centres en secteur urbain/périurbain a conduit les experts à élaborer une méthodologie adaptée au contexte de l'étude, qui a pu être testée sur les régions du Grand Casablanca, de Rabat et de Zemmour Zaër. L'équipe d'experts a pu effectuer des rencontres avec les principales parties prenantes dont la DAS, le Gouverneur, l'Entraide nationale, des responsables associatifs et gestionnaires de centres qui ont également conduit à affiner les outils du diagnostic et à poser un certain nombre de constats préliminaires.

La synthèse de ces premiers constats généraux, partagés par les experts est la suivante :

- Des constats positifs :
  - Une grande créativité de la part des acteurs locaux.
  - Une stimulation et un développement importants des acteurs associatifs.
  - Un accompagnement reconnu de la part des équipes DAS.
  - Des diagnostics participatifs identifiés, tels qu'un système de bonne gouvernance « INDH » reconnu par tous les acteurs.
  - L'INDH constitue un effet de levier profitable aux acteurs institutionnels (acteurs sectoriels et associatifs).
- Des points à améliorer :
  - Un renforcement des capacités et un accès à la formation non généralisés pour le personnel associatif et non spécialisés pour le personnel encadrant

- Une mise en réseau peu existante du fait d'une faible implication d'une pluralité d'acteurs ;
- Des besoins de formalisation du projet d'établissement pour une meilleure gestion des centres d'accueil ;
- L'absence de processus pluri-annuel de budgétisation par rapport aux projets ;
- Des problèmes importants de maintenance ;
- L'implication et l'appréciation de la satisfaction des besoins des bénéficiaires.

#### **Chapitre 4 : Résultats du diagnostic de terrain**

Les régions suivantes ont ainsi été sélectionnées : la région de Meknès Tafilalet/El Hajeb/Ifrane (rural, périurbain- 257 projets réalisés) ; la région de Marrakech/Tensift/Al Haouz ; la région de Souss Massa/Draa/Taroudant/Tiznit (rural, périurbain - 241 projets réalisés). Au sein de ces régions, il a été constitué un échantillon représentatif de centres d'accueil financés par l'INDH. L'échantillon comportait un nombre significatif de différents types de centres d'accueil existants (selon le public accueilli et la nature des actions) et a pris en considération la diversité des contextes géographiques et en priorité, ceux des zones rurales concernées.

L'équipe d'experts a décidé de conserver l'analyse SWOT comme recommandé dans les TDR car elle se prête au contexte particulier de l'étude. Cette analyse a permis d'établir un visuel plus effectif et approfondi des problématiques des projets INDH en termes de pérennité et de viabilité des centres INDH.

Cinq thèmes ont été retenus pour analyser le sujet de l'étude : le montage et l'élaboration du projet ; l'exécution et la mise en œuvre ; la gestion et le financement ; l'usage permettant de définir la typologie de l'établissement ; le partenariat et la mise en réseau.

Pour chacun de ces thèmes, un certain nombre de constats ont pu être établis et détaillés, pour permettre d'arriver à une conclusion faisant apparaître les axes majeurs suivants :

- Le renforcement des capacités reste un élément central et constitue le besoin principal que les acteurs ont pu exprimer autour des questions de pérennité et viabilité.
- La consolidation financière doit rester une des priorités de l'INDH pour permettre la viabilité et la pérennité des futures actions et des projets déjà en place.
- Après le développement de nouveaux services sociaux en réponse à l'exclusion sociale par la création, la construction et l'équipement de structures d'accueil, l'ensemble des acteurs semble ouvert et demandeur de nouveaux services sociaux, d'AGR, de coopératives, de micro projets, afin de répondre aux besoins réels de la société marocaine et de s'engager sur un axe d'insertion sociale et professionnel à plus long terme.
- Au regard des différents constats, il est nécessaire d'initier de plus en plus des projets axés vers la personne bénéficiaire.
- Face à la diversité des prises en charge, des montages et des mises en œuvre de projets que nous avons pu constater, il serait pertinent d'établir un référentiel et des indicateurs adaptés autour d'un label INDH des centres.

## Chapitre 5 : Recommandations

Les recommandations issues des analyses du diagnostic sont déclinées dans les trois grands volets d'expertise. Si l'analyse a été, conformément à l'objet de la mission, orientée sur la pérennité et la viabilité des centres INDH, les recommandations s'inscrivent résolument vers l'avenir non seulement des centres eux-mêmes mais aussi de leurs usages. Il a semblé prioritaire au groupe d'experts d'apporter un regard plus social dans la conception des outils qui seront issus de ces recommandations.

S'agissant du volet médico-social, de manière générale, les recommandations formulées par les experts s'orientent vers les points suivants, et sont rédigées sous forme de recommandation stratégique, suivie du plan d'action qui y est lié :

- R1 : Renforcer les capacités des différents acteurs institutionnels et associatifs
- R2 : Renforcer les capacités et professionnaliser les directeurs de centres et les personnels d'encadrement
- R3 : Construire des stratégies de partenariat et une synergie entre les différents acteurs
- R4 : Vers la création d'un centre de formation national et d'un réseau de plates formes régionales de formation et de renforcement des capacités des acteurs autour du développement humain
- R5 : Prioriser l'aide au fonctionnement des centres déjà existants et aux centres en difficulté
- R6 : Mettre en place les outils indispensables au bon fonctionnement des centres
- R7 : Vers la création un label « INDH »
- R8 : Renforcer les critères d'éligibilité des futurs projets pour plus de viabilité et de pérennité

S'agissant du volet juridique et administratif, onze recommandations sont formulées et sont présentées en détail pour en faciliter l'appropriation. Elles s'adressent au législateur et doivent être mises en place dans des délais variant entre le court, le moyen et le long terme :

- R1 : Mieux définir la typologie juridique des centres d'accueil (CA)
- R2 : Normaliser la qualification de l'exploitant du CA
- R3 : Evoluer vers une plus grande autonomie de gestion des CA
- R4 : Progresser vers une gestion individualisée des CA
- R5 : Tarifier les prestations et élaborer des indicateurs nationaux de coûts de fonctionnement
- R6 : Mettre en place une nouvelle configuration de la structure comptable des CA
- R7 : Valoriser l'ensemble des fonds dédiés de l'association gestionnaire
- R8 : Procéder à la révision des outils contractuels et de partenariat
- R9 : Stabiliser les ressources humaines dans le cadre des CA

- R10 : S'orienter vers un régime déclaratif à fiscalité spécifique des activités génératrices de revenus lancées par les gestionnaires des centres
- R11 : Cadrage d'une piste de réflexion pour l'assainissement des actifs immobiliers des CA

Enfin, s'agissant du volet génie civil, huit autres recommandations sont suggérées et décrites avec précision :

- **R1** : Généraliser des procédures et des outils communs et spécifiques pour la construction des centres ;
- **R2** : Augmenter le contrôle et le respect des normes de construction conformément au cahier des charges ;
- **R3** : Sécuriser les centres et les bénéficiaires ;
- **R4** : Faire de la fonctionnalité et de l'accessibilité des centres une priorité ;
- **R5** : Mettre l'accent sur la maintenance des établissements, élément crucial pour la pérennité et la viabilité des centres ;
- **R6** : Prendre en considération la protection contre les aléas naturels et accidentels ;
- **R7** : Intégrer les dimensions d'environnement et de développement durable dans les projets ;
- **R8** : Instaurer un système qui minimise les investissements et coûts de fonctionnement.

## **Chapitre 6 : Les outils proposés**

Un manuel de bonnes pratiques a été conçu et élaboré par l'équipe d'experts. Basé sur les questions de pérennité et de viabilité des centres INDH, il est principalement destiné aux dirigeants des établissements mais est également utile aux personnels et acteurs externes pour qui la recherche d'informations pratiques et concrètes est essentielle. Ce manuel de bonnes pratiques se veut avant tout un outil qui oriente les directeurs et les associations vers une meilleure gestion sociale et financière des centres d'accueil déclinés dans le cadre de l'INDH. Il demeure un outil complémentaire à l'ensemble des juridictions existantes dans ce secteur telles que la loi « 14-05 » et la loi « 58 » relatives aux droits des associations ainsi qu'aux outils mis en œuvre par exemple par l'Entraide nationale dans le cadre de la gestion des Établissements de Protection Sociale (EPS).

La première partie de ce manuel propose une démonstration claire des outils pratiques nécessaires à la gestion des centres. Ils ont pour objectif d'accompagner une démarche de mise en place du projet d'établissement par des modèles de conventions relatives au livret d'accueil et au règlement intérieur ainsi que des « check lists » relatifs aux conventions de gestion et à la maintenance des bâtiments. Les outils sont complétés par des recommandations dans les domaines architectural, administratif, juridique et social qui conforteront les stratégies pertinentes de développement des centres INDH notamment en milieu rural. Elles sont destinées à aider le développement des ILDH dans le cadre des programmes de lutte contre la précarité et ce, en renforçant les équipes, les conceptions et maintenances des constructions des centres et le cadre juridique de leurs actions. Ce manuel des bonnes pratiques doit encourager les directeurs des centres d'accueil à mettre en place un projet d'établissement comme socle nécessaire à une démarche globale de gestion et de management du personnel, notamment en matière de formation, et qui situe surtout « le bénéficiaire » au centre du projet.

En ce qui concerne la gestion sociale de l'établissement (partie 5.2), un certain nombre d'outils sont proposés ci-dessous. Il s'agit précisément :

- Du projet d'établissement ;
- Du règlement intérieur ;
- Du livret d'accueil ;
- Du plan d'accompagnement individualisé ;
- L'objectif poursuivi est de permettre aux dirigeants et gestionnaires des centres de maîtriser ces outils en étant capables de les utiliser et de comprendre les mécanismes qui sous-tendent leur création et leur adaptation à la réalité de terrain.

Quant au volet génie civil, la pérennité et la viabilité des centres sont tributaires du respect des conditions et des exigences exprimées par les instances gouvernementales notamment l'INDH, le Ministère de développement social et l'Entraide nationale. Certains documents de référence ont déjà été développés dans ce sens (cf. Cahier des Charges, Fiches Techniques et Plans Types de l'Entraide Nationale). En complément, l'équipe d'experts a développé quelques outils relatifs à l'aspect « Maintenance » afin que les personnes en charge des centres puissent les gérer au mieux :

- La Check List de Diagnostic ;
- La Check List du Protocole de Maintenance ;
- Le Registre Mensuel/Annuel de Maintenance.

Elle en a profité pour réviser partiellement le Cahier des Charges de maintenance élaboré par l'Entraide nationale.

Enfin, en matière juridique, managériale et partenariale, eût égard aux faiblesses observées, des outils ont été proposés par les experts quant aux éléments suivants :

- La délégation de gestion ;
- Le régime des biens immobiliers mis à disposition ;
- Le suivi et l'évaluation du fonctionnement et de la gestion des centres ;
- Le montage, suivi et évaluation du projet.



# Préambule

---

La mission en charge de l'étude sur la viabilité et la pérennité des centres communautaires et d'accueil a été constituée de quatre experts et s'est déroulée du 8 février au 2 avril 2010 :

- Monsieur Laurent Navarro, chef d'équipe, expert en développement social.
- Monsieur Laurent Cabourg, expert en gestion des centres sociaux
- Monsieur Abdelmjid Khyari, expert junior en génie civil
- Madame Nassima Chorfi, experte junior juriste

La polyvalence de l'équipe a naturellement défini les contours du champ de l'observation sur les trois pôles relevant des domaines du génie civil, du juridique et financier et du médico-social.

La prise en compte des acteurs de toutes origines impliqués dans le fonctionnement des centres communautaires et d'accueil a nécessité un temps d'écoute assez long, assorti de choix méthodologiques délicats. La qualité et l'implication des acteurs issus du mouvement social comme des institutions étatiques ont déroulé des pistes d'observation multiples autant que complexes.

Cette présentation introductive de la mission est destinée à éclairer les choix induits par les résultats attendus de l'étude, tels que précisés par les Termes de Référence.

## Contexte général de l'étude

L'Initiative Nationale de Développement Humain est une initiative émanant de Sa Majesté le Roi Mohammed VI du Maroc, lancée en mai 2005. Son objectif est de placer la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et la précarité au cœur des priorités de la politique économique et sociale du pays.

D'une durée de 5 ans (2006-2010) et dotée d'un budget de 10 milliards de dirhams, elle est financée par l'Etat marocain, les collectivités locales et des bailleurs internationaux (dont l'UE et laKfW).

Crédits en millions de Dh

	2006	2007	2008	2009	2010	Total
- Etat	1 000	1 100	1 200	1 300	1 400	6 000
- Collectivités	300	350	400	450	500	2 000
- Coopération	200	300	400	500	600	2 000
<b>Total</b>	<b>1 500</b>	<b>1 750</b>	<b>2 000</b>	<b>2 250</b>	<b>2 500</b>	<b>10 000</b>

L'INDH se décline en quatre programmes :

- Le programme transversal ;
- Le programme de lutte contre la précarité ;
- Le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain ;
- Le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural.

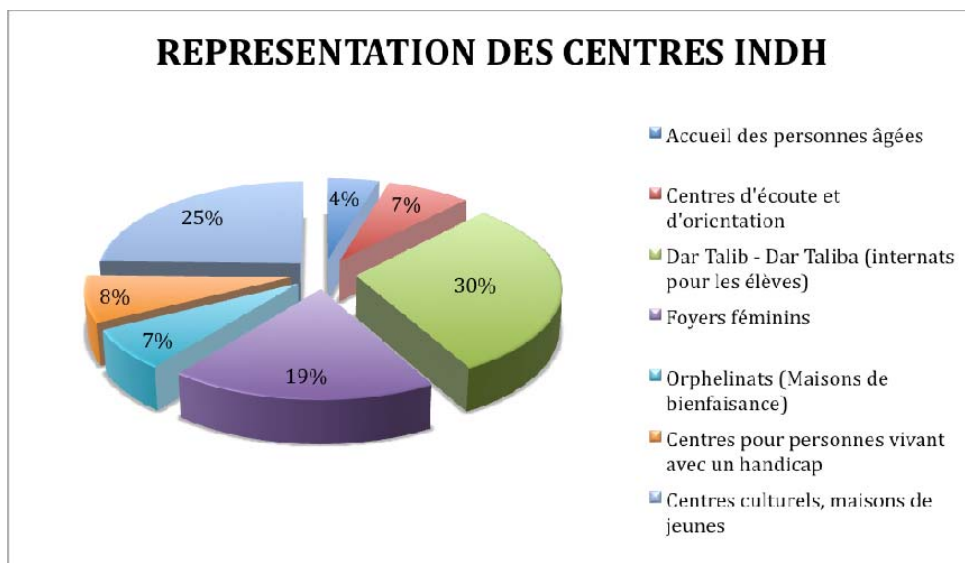
L'appui de l'Union Européenne et de la KfW dans le cadre de cette initiative, porte spécifiquement sur le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural qui a pour objectif d'améliorer l'indice de développement humain et de réduire le taux de pauvreté dans les 403 communes les plus pauvres du pays.

Ce programme, doté d'un budget de 2.5 milliards de dirhams, cherche à favoriser la mise en convergence des programmes sectoriels, de développement intégré et les autres mesures générales afin d'en améliorer l'impact.

Il vise, plus précisément, les actions suivantes :

- Soutien à l'accès aux équipements sociaux, sanitaires et éducatifs de base
- Dynamisation du tissu économique local par la mise en place d'activités génératrices de revenus
- Soutien à l'action et l'animation sociale
- Renforcement de la gouvernance et des capacités locales

Parmi les actions importantes mises en place depuis 2005 figure la réhabilitation de 1685 centres sociaux, culturels et d'accueil sur financement de l'INDH, répondant à la demande des communautés rurales bénéficiaires d'un accroissement et d'une amélioration de l'accès aux centres (voir répartition ci-dessous). En dehors de la question de l'augmentation quantitative du nombre de centres, il est aujourd'hui nécessaire de se pencher sur la question de la viabilité et de la pérennité des centres financés afin de garantir que les fonds de l'INDH sont utilisés de la manière la plus pertinente et durable possible.



## Rappel des objectifs de l'étude

L'**objectif général** de la mission est, à partir d'un diagnostic de l'existant, d'élaborer des recommandations et des outils afin de contribuer à améliorer la pérennité et les conditions de fonctionnement, de gestion et d'utilisation des centres communautaires et d'accueil financés dans le cadre de l'INDH.

Il convient donc de prendre en considération, à ce stade de l'initiative de l'INDH, l'usage qui est fait des centres, la manière dont ils sont gérés, construits et dont ils répondent aux besoins des communes et des bénéficiaires.

Plus précisément, il s'agit de couvrir, dans le cadre de l'étude, les aspects suivants :

- Réalisation d'un diagnostic de l'existant concernant les centres socio-culturels et d'accueil réalisés dans les 403 communes rurales ciblées par l'INDH et ayant bénéficié d'un financement de l'INDH ;
- Formulation de recommandations pour améliorer : I) la gestion, le fonctionnement et la viabilité des centres existants ; II) l'identification et le montage des nouveaux projets relatifs à la réalisation et la mise à niveau de centres ;
- Elaboration d'outils pratiques destinés aux acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'INDH (communes, associations, services d'encadrement, etc.) pour assurer l'opérationnalisation des recommandations.

Afin de répondre à ces objectifs, l'équipe d'experts a mis en place une méthodologie de travail reposant sur quatre points :

- Une étude documentaire
- Une observation directe sur le terrain des différents types de centres et de leur fonctionnement ;
- Des entretiens semi directifs avec les principales parties prenantes du secteur
- Des focus groups sur les principales problématiques rencontrées

Les semaines passées sur le terrain devaient initialement se décomposer de la manière suivante, quelques modifications de calendrier ont cependant eu lieu mais ce tableau permet de visualiser les principales phases :

Action/ Semaines	8 au 14 Février	15 au 24 Février	jeudi 25 / Vendredi 26	01 au 05 Mars	vendredi 05 mars /	08 au 12 Mars	15 au 21 Mars	22 au 28 Mars	29 Mars au 2 AVRIL	
TACHES	Briefing et élaboration des outils	Diagnostic de l'existant							Formulation de l'existant/Elaboration d'outils Pratiques	
REGIONS		GRAND-CASABLANCA du Jeudi 18 au Mercredi 24 Février	Mise à jour des outils et suivi avec le Pôle Coordination INDH	Region de MEKNES	Débriefing Tâche A avec le Comité de Pilotage	SOUS MASSADRA	RABAT SALE			
Reunions de validation et de concertation							Jeudi 18 Vendredi 19 Validation Tâche A	Recadrage tâche B	Validation Tâche B finalisation Tâche C	
Phases	Elaboration de la méthodologie	supervision des outils					Phase d'élaboration des recommandations et des outils			
Laurent Navarro	Recensement de l'existant	Lancement Démarche/Outils	Réactualisation Documentaire	Réorientation des outils et suivi	Elaboration Rapport Tâche A	Elaboration Rapport tâche B		Formulation de l'existant/Elaboration d'outils Pratiques		
Laurent Cabourg	Recensement de l'existant	Supervision des outils		Accompagnement			Validation Rapport Tâche B			
Nassima Chorfi	Recensement de l'existant	Elaboration des outils								Outils pour la Contractualisation
Abdelmjid Khyari	Elaboration des outils	Utilisation et finalisation des outils		Mise en Application/ et élaboration des recommandations				Recommandations fin de formalisation des outils		

# Chapitre 1 : Approche méthodologique

---

## 1.1 Introduction

En référence aux TDR et à la dernière note méthodologique validée, les tâches A, B et C qui doivent être réalisées par les experts consistent respectivement à élaborer un diagnostic de l'existant, à formuler des recommandations et des outils opérationnels concernant les centres communautaires et d'accueil dans les 403 communes rurales ciblées par l'INDH et ayant bénéficié d'un financement de l'INDH.

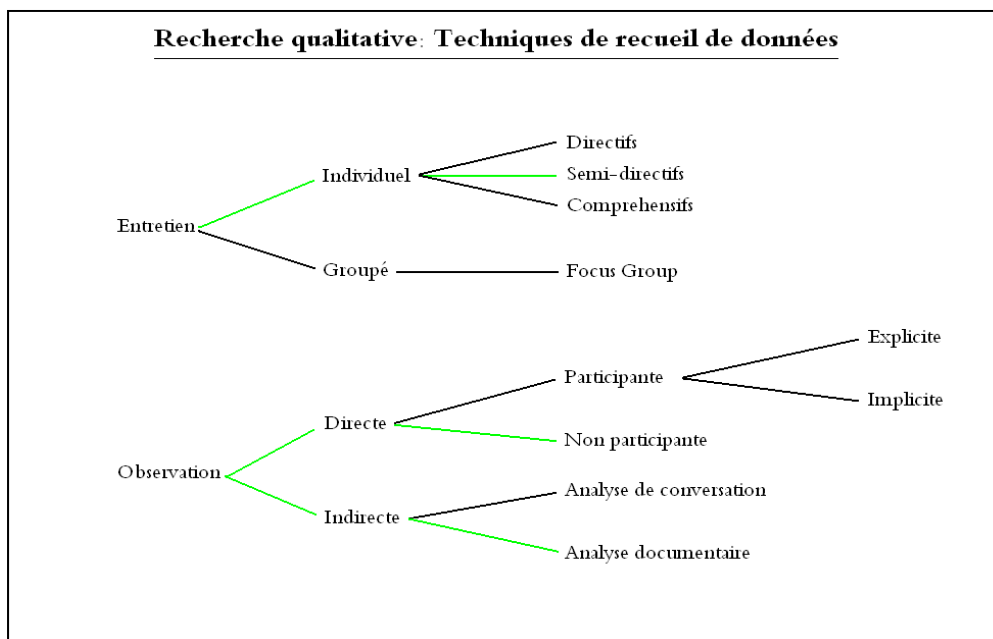
Dans le cadre des différentes réunions de briefing, de débriefing et de cadrage, l'équipe d'experts a pu valider de manière concertée avec l'INDH et la Commission européenne les paramètres suivants nécessaires au bon déroulement de la mission :

- Une approche commune du contenu de la mission ;
- Le planning des déplacements ;
- Le choix des régions et des types de centres, des projets concernés ;
- Une note méthodologique ;
- Une nouvelle planification de la mission de l'Expert juriste ;
- Les outils méthodologiques.

Plusieurs réunions de concertation entre les 4 experts ont permis de dégager 4 types d'approches méthodologiques adaptés à l'objet de l'étude et qui sont les suivantes :

- Une étude documentaire ;
- Une observation directe ;
- Des entretiens semi directifs ;
- Des focus groups.

Le choix de ces 4 approches retenues par les experts et déclinées dans le schéma ci-dessous a été motivé par le fait de disposer d'une compilation des éléments nécessaires pour réaliser les trois livrables indiqués dans les termes de référence.



Ce schéma représente les principales approches de terrain qui peuvent être effectuées dans le cadre d'une recherche, d'une étude, il est la conclusion des travaux de M. Lahlou Ismail, ingénieur en développement social.

## 1.2 Les outils méthodologiques

### 1.2.1 L'étude documentaire

L'étude documentaire a contribué à fournir à l'ensemble des experts les fondamentaux suivants :

- Un complément d'informations sur les aspects médico-sociaux qui concernent l'étude ;
- Une meilleure compréhension et appréciation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés dans le cadre l'INDH. ;
- Une comparaison dans le temps de l'évolution, de l'identification et de la mise en œuvre des projets ;
- L'inscription de l'INDH dans le schéma d'acteurs au niveau national.

L'étude documentaire a permis, plus particulièrement, de mieux comprendre la vision de l'INDH à travers l'analyse du contenu des outils et des procédures ainsi que leurs processus de mise en œuvre. Cette étude documentaire ne saurait bien sûr constituer à elle seule une analyse et rentre en complémentarité avec les autres outils méthodologiques déjà cités.

La recherche documentaire était indispensable dans l'analyse des centres INDH pour préfigurer les questionnements et l'organisation de nos visites de terrain.

L'ensemble de cette base documentaire a permis d'accéder à une compréhension fine des aspects financiers, décisionnels, humains qui gravitent autour de la problématique de pérennité et de la viabilité des centres INDH en milieu rural.

Cette recherche apparaît comme un préalable indispensable à l'étude des centres en milieu rural et elle a aidé à l'analyse des résultats en termes de comparaison et ce, en vue de généraliser ou de relativiser les éléments observés directement sur le terrain.

Cette phase méthodologique intervient donc en amont de l'analyse pour aider à comprendre les modes d'interaction entre les centres d'accueil, les bénéficiaires, les acteurs locaux, les services de l'Etat et les élus locaux et provinciaux. Elle intervient également dans la phase finale de rédaction.

### 1.2.2 L'observation directe

L'observation a été utilisée car elle offre un cadre d'analyse qui est apparu comme pertinent dans le déroulement de l'étude terrain. Le fait de participer à une situation implique, en soi, une démarche de compréhension. Par conséquent, l'équipe d'experts a considéré l'observation comme un outil mais aussi comme un instrument nécessaire à l'exploitation et l'interprétation des données.

L'observation directe repose sur trois points :

- Trier les informations : analyser des données recueillies sur le terrain et les trier en fonction de leur pertinence.
- Systématiser les données observées : à travers des grilles d'observation et de recueil de données lors de nos visites de terrain qui ont été adaptées aux différentes typologies et au fonctionnement des centres d'accueil de l'INDH, nous avons pu « systématiser » un certain nombre d'informations telles que les bonnes pratiques existantes, les initiatives communes, les freins et facilitateurs, la synergie des acteurs...
- Réaliser des interprétations : nous nous sommes attachés à dégager des points communs dans les systèmes de fonctionnement des centres, dans les pratiques des porteurs de projets, dans les logiques de mise en œuvre des projets, dans les mécanismes de partenariats locaux et ce, davantage en milieu rural que sur les secteurs urbains et péri urbains. Le fait d'essayer de catégoriser les acteurs autrement que de la façon dont ils se classent eux-mêmes (ex : homogénéité de comportement, types de relations entre acteurs...) permet de mieux analyser des faits singuliers, montrer leur articulation et dégager ainsi des recommandations tant générales que plus spécifiques et appropriées au secteur rural par exemple.

Les observations réalisées sur le terrain, en lien avec les guides d'entretien, permettent de donner un point de vue qualitatif sur les centres INDH.

L'observation situe les centres dans le déroulement de leur activité mais permet aussi de les constituer en tant qu'acteurs du développement ayant des caractéristiques déterminées (effectif des personnels employés, capital matériel disponible, mobilier et immobilier, prestations ou services proposés, capacité au montage de projet, pilotage et management des équipes etc.).

Les centres observés disposent de caractéristiques spécifiques (normes techniques, fonctionnement, prise de décision, gestion...). Cette phase d'observation a donné la possibilité de mieux discerner les moyens techniques mais aussi la spécificité avec laquelle les centres fonctionnent. Le dénombrement des moyens techniques, l'ajustement de l'espace, la cohérence du bâti avec les normes sont en réalité les garants d'une capacité à développer des actions INDH.

### 1.2.3 Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi directifs ont permis de distinguer et de déterminer le type d'acteurs à interviewer et nécessaire aux résultats de l'étude sur la pérennité des centres INDH. Ils ont également permis d'établir un tableau mettant en scène la vision en tri croisé des interviewés par rapport aux thématiques du canevas qui ont guidé l'entretien. Ce tableau a servi à la confrontation des discours où l'on compare la version des documents fournis et officiels et leurs applications dans le réel. Il souligne également la variation et la variété des différences de pratiques et de valeurs des personnes en charge des centres.

Sont concernés :

- Les dirigeants des centres (directeurs, économistes...)
- Les acteurs institutionnels (Gouverneur, Secrétaire Général,...)
- Les acteurs associatifs (présidents des associations...)

L'étude a cherché à obtenir des informations sur les usages des centres et sur le montage des projets en vue d'analyser leur pérennité et leur viabilité. Cette identification des représentants ayant en charge la gestion des centres mais aussi des acteurs ayant un poids dans le processus décisionnel fait appel à une pluralité de projets INDH. Elle est conforme à une procédure fixe qui implique d'obtenir une vision globale des services et des personnes effectuant le montage de ces projets tant du point de vue des bénéficiaires des actions INDH que du point de vue de l'opérationnalité des centres.

Les entretiens se sont déroulés selon une grille précise tout en laissant la parole aux interviewés de telle sorte qu'ils permettent :

- Pour les porteurs de projets et les directeurs de centre :
  - De revenir sur la genèse, l'élaboration, la mise en œuvre et la réalité des projets ;
  - D'essayer d'analyser l'impact sur les bénéficiaires ;
  - De comprendre les mécanismes de fonctionnement des centres d'accueil ;
  - De dégager les freins et facilitateurs à une bonne gestion sociale et financière des centres d'accueil.
- Pour les institutionnels et les associatifs :
  - De situer l'INDH dans la réponse aux besoins sociaux ;
  - De caractériser les partenariats existants ou éventuels.

Les aspects retenus dans le cadre des entretiens semi directifs sont les suivants :

- La genèse des projets (processus de montage de projets, demande et besoins...);
- La gestion des centres INDH (traitement des financements, obtention des financements,...);
- Le fonctionnement des centres INDH (procédures, instances décisionnelles,...);
- Le suivi des projets (accompagnement du porteur de projet, rôle CPDH, CLDH, EAC...);
- La stratégie de partenariats ;
- La réalité des réponses aux besoins des bénéficiaires.

Les guides d'entretien se trouvent en annexe de ce présent rapport.

Ces guides d'entretien ont été différents pour chaque expert, et ont servi de support aux différentes rencontres avec les personnes ciblées qui ont été déclinées ci-dessus. Ils ont souvent permis de recentrer les rencontres avec les acteurs, sachant que pour chaque visite, beaucoup de personnes étaient présentes, en termes de personnels associatifs, de personnels d'encadrement, d'élus locaux, de personnes chargées de la sécurité...etc. Nous n'avons pas pu, dans la majeure partie des cas, « dérouler » les entretiens comme nous le souhaitions, en raison de la présence de nombreux acteurs, mais nous nous sommes adaptés de manière à respecter l'engouement et le besoin d'expression légitime des acteurs vis-à-vis de leur projets et de leurs réalisations. Nous n'avons pas toujours eu l'occasion d'obtenir des documents écrits, aussi l'essentiel de l'analyse repose sur des éléments déclaratifs.

Le déroulement des rencontres en région, décidé en accord avec la Coordination Nationale de l'INDH, s'est effectué le plus souvent de la même manière : à notre arrivée, rencontre avec les Gouverneurs et les secrétaires généraux afin d'explicitier la démarche et recueillir à leur niveau les impressions, visions, au sujet de la mise en œuvre du développement de l'INDH dans leur province. La plupart du temps cette rencontre s'effectuait en présence du chef de DAS. Ensuite, des moments d'échanges plus importants avec le chef de DAS et les membres de son équipe avaient lieu.

Les rencontres avec les responsables des projets et les sites projets ont été décidées en accord avec les chefs de DAS. Lors de ces visites, nous étions toujours accompagnés par un cadre de la DAS, et certaines fois des visites communes avec le délégué provincial de l'Entraide nationale ont été organisées (à Meknès et Tarroudante par exemple). Le temps de la visite du centre s'est avéré le temps le plus intéressant en termes d'échange avec les acteurs, car moins formel, et il s'est avéré également être aussi une façon de voir la réalité des activités, du fonctionnement du centre, et a été révélateur en ce qui concerne les aspects architecturaux.

## 1.2.4 Les Focus groups

Trois focus group ont été organisés au cours de la mission avec les équipes des DAS afin de recueillir les problématiques générales mais aussi les initiatives prises dans le cadre des centres INDH. Ce choix a été fait dans l'optique de compléter les entretiens semi directifs et les observations.

Ces focus groups ont pu être réalisés dans la Préfecture d'arrondissement de Ben M'Sik et les provinces de Meknés et Tarroudante. Ils ont ciblé respectivement les acteurs sectoriels (Ben M'Sik), les acteurs associatifs et porteurs de projets (Meknés), et les acteurs DAS seulement (Tarroudante).

Dans le cas de BEN M'SIK, nous avons pu rencontrer l'Équipe DAS et les équipes sectorielles, ainsi que certains architectes à l'origine de réalisations de centres INDH. Il a notamment été évoqué l'adéquation des espaces des centres en fonction des besoins, et les différents cahiers des charges en vigueur. La question a également été posée des difficultés de mise à niveau de certains centres, et la problématique de l'accessibilité, compliquée à réaliser, qui entraîne souvent des surcoûts importants lorsqu'elle est conçue dans son ensemble et non pas simplement dans l'accès aux bâtiments.

Cette réunion a permis de constater la mise en commun des compétences, la complémentarité des acteurs au niveau sectoriel et de noter de très bonnes pratiques, allant jusqu'à la mise en place d'une charte de bonne conduite. Cette charte de bonne conduite<sup>1</sup> à été réalisée entre les Divisions de l'Action Sociale, des Affaires techniques, de l'Urbanisme, des ressources humaines et du Budget. Cette charte, que vous trouverez en annexe, a pour objectif de créer des synergies entre les divisions.

Avec la DAS de Meknés, nous avons pu assister à une réunion des différents acteurs associatifs et porteurs de projets autour de problèmes liés à la gestion et au développement de certains projets.

Un certain nombre de points importants ont pu en être dégagés, utiles pour le diagnostic spécifique à venir.

Nous avons d'abord noté la difficulté pour les acteurs de parler de gestion de projet, avec pour conséquence la relégation des objectifs des projets au second plan. Par ailleurs, il a été intéressant d'observer les effets du regroupement de plusieurs associations dans les même locaux, travaillant sur des thématiques plutôt axées sur le Handicap (sourds et muets, autisme...). Cet exemple de mutualisation des moyens nous semble très pertinent (salle d'activités partagées et planifiées, matériels, accueil...etc.). Il s'agit donc d'un mode d'organisation à privilégier, qui doit être encadré et accompagné. C'est d'ailleurs la demande des acteurs, notamment vers des partenariats avec des ONG internationales. Ce genre de lieux propice à des modes plus faciles de capitalisation d'expérience et à un mode d'accompagnement d'acteurs ayant des objectifs communs mais une identité et une manière de prendre en charge les bénéficiaires qui est différente. D'après les acteurs, ce mode de fonctionnement est porteur, fédérateur, et peut être un atout supplémentaire quant à la viabilité et à la pérennité des centres, à condition que les responsabilités soient bien définies.

Avec la DAS de Tarroudante, une réunion avec l'ensemble de l'équipe DAS nous a permis de mieux comprendre la réalité d'un fonctionnement. Nous avons pu voir un système d'organisation, qui nous est apparu plus abouti que dans les autres DAS rencontrées (pour lesquelles il est à noter que nous n'avons pas eu le temps d'approfondir la question du fonctionnement).

---

1

En effet, nous avons pu constater une vraie synergie entre les différents personnels de la DAS, au niveau de la répartition des tâches (suivi des projets, évaluation, formation, etc.), et une vraie analyse partagée sur la dynamique projet. Cela nous a permis de constater une charge de travail conséquente, un problème « de temps » récurrent lié au fait que beaucoup de projets ne sont pas simples à analyser, une perte de temps pour avoir les informations nécessaires pour compléter les dossiers dans le contenu et pour respecter le cahier des charges, lié aussi au temps nécessaire aux déplacements sur site en milieu rural.

Nous avons d'ailleurs remarqué que cette problématique de temps liée aux déplacements est récurrente dans l'ensemble des provinces visitées. Cet entretien a été pertinent aussi dans la façon de voir comment les besoins en termes de formations sont recensés<sup>2</sup>, comment certains outils ont été créés, comme les critères d'éligibilité des projets<sup>3</sup>. L'équipe de la DAS de Tarroudante a bien mesuré l'importance des blocages liés à la problématique de l'approche genre dans le cadre des EAC/EAQ et des DAS, et reste vigilante et engagée pour que cela évolue dans l'esprit d'une meilleure évaluation des besoins de l'ensemble de la population. Ce focus group nous a permis d'observer un processus d'équipe pertinent, qui évolue, avec une approche globale des acteurs, un partenariat de fond opérationnel avec l'Entraide Nationale, et une recherche d'amélioration de certains outils.

L'ensemble des réunions de cadrage a permis de déterminer 3 phases nécessaires à l'élaboration du diagnostic, des recommandations et des outils et déterminer les critères de sélection des régions et des centres d'accueil INDH à visiter. Ces trois phases ont également abouti à l'établissement d'une sélection de régions d'étude.

Cette mise en place de critères correspondait aux attentes et aux objectifs de l'étude. Les critères ont été conservés et sont demeurés fonctionnels tout au long des investigations méthodologiques.

Le choix des régions s'est effectué selon les critères suivants :

- Critères socio-économiques et géographiques :
  - Zones rurales en priorité et de façon complémentaire, les zones urbaines, périurbaines ;
  - Zones représentatives du pays (plaines, zones montagneuses etc....).
- Critères quantitatifs :
  - Concentration géographique des centres ;
  - Nombre élevé des centres dans chaque région ;
  - Facilités d'accès logistique ;
  - Prise en compte des conditions de temps, de planification et déroulement de la mission.
- Critères qualitatifs :
  - Choix des régions permettant un croisement entre la nature des projets, les typologies des centres représentatifs du projet INDH, les communes identifiées et l'ensemble des 4 programmes INDH.

---

<sup>2</sup> Exemple de synthèse des recensements des besoins en formation sur la DAS de Tarroudante

<sup>3</sup> Exemple d'outils liés à l'éligibilité des projets (DAS Tarroudante)

# 2 Chapitre 2 : Réseau d'acteurs et analyse documentaire

---

## 2.1 L'Initiative Nationale pour le Développement Humain

### 2.1.1 Les Orientations Royales, historique de la création de l'INDH

Lorsque le 18 mai 2005 Sa Majesté le Roi Mohammed VI annonce dans son discours l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, un plan d'action des Hautes Orientations Royales est défini.

Il est dégagé trois axes lors de la présentation des objectifs<sup>4</sup> :

- La Convergence et la Pérennité de projets qui consiste à renforcer l'engagement des acteurs territoriaux, à renforcer les capacités, pouvoirs, moyens des acteurs locaux, à renforcer et à développer une ingénierie de la convergence/pérennité.
- Les Micro projets, considérés comme un appui indispensable doivent être prioritairement générateurs de revenus et devenir initiateurs d'emplois. L'Objectif de l'INDH est dans ce contexte de promouvoir des micro projets viables et pérennes, et pour ce faire, d'améliorer les mécanismes de financement des micro projets.
- La mise en œuvre de l'évaluation des projets INDH s'accompagne d'un renforcement des dispositifs de contrôle en interne. Il s'agit de consolider les dispositifs d'évaluation et d'accompagner ceux-ci, comme de cultiver la culture de performance et de résultat.

Si la pérennité de l'action et des projets est l'un des objectifs initiaux de l'INDH, la viabilité des projets, et plus spécifiquement des centres communautaires et d'accueil, objets de l'étude, est un effet direct de la mise en œuvre de celle-ci. Pour ce faire, des programmes sont élaborés, des manuels de procédures sont édités, des cadres et des équipes sont formés, l'INDH structure son action géographiquement et politiquement.

### 2.1.2 La mise en œuvre par la Coordination de l'INDH

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain vise à la réduction des déficits sociaux et concentre son action autour de quatre programmes, ceux-ci finançant pour tout ou partie les centres communautaires et d'accueil concernés par l'étude.

L'objet des différents programmes est clairement défini :

- **Le Programme de lutte contre la précarité**<sup>5</sup> se concentre ainsi sur:
  - L'appui à la réinsertion familiale et sociale ;
  - L'accompagnement à l'insertion socio-économique ;
  - L'accueil et prestations spécifiques aux différentes catégories dans des centres d'accueil.
  
- **Le Programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain** est destiné à fournir :
  - Le soutien à l'accès aux services de proximité et aux équipements urbains de base ;
  - La dynamisation du tissu économique local par des activités génératrices de revenus ;
  - Le soutien à l'action et l'animation sociale, culturelle et sportive ;
  - Le renforcement de la gouvernance et des capacités locales
  
- **Le Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural** offre :
  - Un soutien à l'accès aux équipements sociaux, sanitaires et éducatifs de base ;
  - Une dynamisation du tissu économique local par des activités génératrices de revenus ;
  - Le soutien à l'action et l'animation sociale : alphabétisation, sport, prévention santé ;
  - Un renforcement de la gouvernance et des capacités locales.
  
- Enfin, le dernier programme est le **Programme transversal**. Il est à noter que ce programme interviendra dans le cadre de l'étude à maintes reprises en renfort des autres programmes, considéré par les acteurs comme un appui financier, il ne sera que rarement visible dans son exécution. Il vise cependant à permettre la mise en œuvre :
  - Des actions transversales et à fort impact ;
  - Le renforcement de l'ingénierie sociale ;
  - L'accompagnement par un programme de formation et d'assistance technique.

### 2.1.3 Structure institutionnelle de l'INDH

#### Les Organes de l'INDH et la participation

Le rapport sur le développement humain de 2008 édité par l'ONDH donne en page 63 le tableau des « Organes de gouvernance aux niveaux central et territorial et leurs missions »<sup>6</sup>, il est utilisé ici pour résumer très synthétiquement la structuration institutionnelle de l'INDH.

---

<sup>5</sup> Audit de performance des programmes INDH 2006,2007,2008,2009

<sup>6</sup> Revue à mi-parcours de l'INDH

- Le Comité Stratégique relève du Premier Ministre ; il a pour objet :
  - Le cadrage et l'allocation des ressources budgétaires ;
  - La définition des stratégies de formation, de communication institutionnelle et de convergence ;
  - Le suivi des indicateurs de développement humain et l'évaluation de l'INDH.
  
- Le Comité de Pilotage est assuré par le Ministère de Développement Social qui assure :
  - La cohérence globale ;
  - Le pilotage du programme précarité ;
  
- La Coordination Nationale de l'INDH relève du Ministère de l'Intérieur qui veille à :
  - La bonne exécution de l'INDH : suivi et évaluation générale ;
  - Le suivi comptable, budgétaire et financier ;
  - L'approche participative et le partage des bonnes pratiques ;
  - La coordination et la coopération.

#### **La DAS : Division de l'Action Sociale**

Interlocuteur principal des experts de la mission d'étude, elle assure le secrétariat du CPDH et fournit l'appui et le soutien aux EAC, la formation des équipes, répartit les crédits affectés aux projets dans le cadre des programmes, veille à la bonne information sur les actions des ILDH.

#### **Le Comité Local du Développement Humain (CLDH)**

C'est le CPDH (Comité Provincial de Développement Humain) qui a, parmi ses missions, la charge du montage des comités locaux de développement humain (CLDH) dans les communes et arrondissements urbains et les communes rurales concernées par les programmes de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain et contre la pauvreté en milieu rural.

En milieu urbain, on constate parfois que des associations revendicatives qui représentent les relais avec les populations des quartiers, sont écartées comme c'est le cas pour les associations et amicales formées dans le cadre de la restructuration de l'habitat non réglementaire.

S'agissant des élus, en milieu urbain, le fait que l'action du CLDH soit très modeste par rapport à celle de la DAS et de l'EAQ, peut amplifier le sentiment de leur marginalisation par rapport aux centres de décision.

En milieu rural, dans la plupart des cas observés, le CLDH est quasi absent, ou lorsqu'il existe, il a peu d'autonomie d'action. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : manque de compétences techniques et de moyens de locomotion, conception de la fonction de l'élu focalisée sur la circonscription, etc.

## Les Equipes d'Animation Communale et de Quartier

Les Equipes d'Animation Communale et de Quartier (EAC/EAQ) sont désignées par le CLDH et sont censées être spécialistes dans le domaine du développement. Le manuel de procédures insiste sur le rôle des EAC/EAQ comme appui et intermédiaire avec les acteurs locaux des communes et quartiers et sur leur aide dans la préparation des dossiers.

La Division de l'Action Sociale coordonne et appuie la mise en œuvre des actions en reliant 4 instances :

- Le CRDH et le CPDH qui sont sous l'autorité du Wali et du Gouverneur, lequel valide les ILDH au niveau de la province, supervise la conduite du Programme Transversal et le suivi, les cadrages et les contractualisations ;
- Le CLDH et les EAC/EAQ, sous l'autorité du Président du Conseil Communal, élaborent les ILDH, assurent la mise en œuvre et le suivi des projets comme la convergence avec les programmes sectoriels .

## 2.2 Les autres principaux acteurs

### L'Entraide Nationale

Créée d'abord sous forme d'établissement privé à caractère social par le Dahir n° 1-57-099 du 27 avril 1957, l'Entraide Nationale a ensuite été, suivant le Décret n° 2-71-625 du 28 février 1972, érigée en Etablissement Public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, statut qu'elle conserve à ce jour.

L'Entraide Nationale est actuellement placée sous la tutelle du Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité. Elle a pour mission d'apporter toute forme d'aide et d'assistance aux populations et de concourir à la promotion familiale et sociale.

Elle effectue la collecte, le stockage, la répartition et la distribution des dons et subventions dans le cadre des missions qui lui sont dévolues.

Existante depuis plus d'une cinquantaine d'années sur le sol marocain, l'Entraide Nationale apparaît comme un partenaire clef de l'INDH, dans la façon de mener des actions de formation auprès des associations, mais aussi pour les professionnels des centres sociaux, sur le renforcement de capacités et la gestion des Centres sociaux, concernés surtout par la Loi 14-05. Leur appui en matière d'outils liés à la législation et dans la mise aux normes de certains centres est important.

Si le partenariat lié à l'INDH formalisé dans la note de présentation<sup>7</sup> de l'Entraide Nationale 2008 qui nous à été remise, est présenté comme un partenariat autour de la « lutte contre la précarité », nous avons pu constater qu'il va bien au delà.

Les forces de l'Entraide Nationale sont sa proximité en termes de délégation, le nombre croissant de subventions, et de co-gestion de centres tels que les EPS, Dartaliba, mais aussi leur appui à de nombreux programmes tels que « NAJMA », le programme concerté Maroc(PCM)-le programme jeunes pour jeunes...etc

<sup>7</sup> Note de présentation de l'Entraide Nationale" décembre 2008

Un des atouts de l'Entraide Nationale est aussi sa capacité de développer des outils très pertinents tels que « le manuel de gestion et de services dédié aux enfants défavorisés - référentiel de prise en charge - les différents référentiels et modules de formation concernant une gestion des qualité des dartilib/Dartiliba, dans le cadre de la Lutte contre l'abandon scolaire.

Des rencontres tenues avec l'ensemble des cadres, il est s'est dégagé l'existence d'une réelle stratégie d'intervention autour des points forts comme l'appui à la scolarisation et à l'éducation, l'animation sociale surtout dans les quartiers marginalisés, l'économie sociale et solidaire, le renforcement institutionnel, ainsi que l'accompagnement vers l'application de la Loi 14-05.

### Agence de développement social ( ADS )

L'Agence de Développement Social est un établissement public, dont la tutelle est assurée par le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, dédié à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement social au Maroc, en complémentarité avec les autres instruments étatiques qui contribuent à réduire le déficit social.

Son intervention se fait à travers la consolidation du capital humain et social, grâce à des actions de formation et de renforcement des acteurs du développement local, la promotion et le développement des activités génératrices de revenus et créatrices d'emplois, ainsi que l'amélioration des conditions de vie des populations ciblées, aussi bien en milieu rural qu'urbain.

Avec le lancement de l'INDH, l'ADS s'est établie au niveau régional et a permis une transformation de son organisation centrale et régionale pour servir et accompagner cette stratégie. Une mission qui passe par une stratégie spécifique visant à :

- Identifier les opérations à exécuter, passer des conventions avec les diverses catégories de partenaires et évaluer l'impact des différents projets ;
- Faire appel à des partenaires tels que les associations et les coopératives, les collectivités locales, les établissements publics et l'administration ainsi que le secteur privé. Ces partenaires réalisent, avec l'agence, des programmes ou projets de développement au profit des populations cibles de l'Agence de Développement Social ;
- Recourir à des partenaires spécialisés pour l'exécution des actions de formation et d'appui technique : ONG expertes en la matière, bureaux d'études, universités et établissements de formation ...

### Le Ministère de l'Éducation et la direction de lutte contre l'analphabétisme

Une rencontre avec le Ministère de l'Éducation Nationale et la Direction de la Lutte Contre l'Analphabétisme a permis d'identifier les actions prioritaires et les différentes politiques menées dans la lutte contre l'analphabétisme depuis 2005.

Les différents rapports tels que « Alphabétisation et éducation non formelle - approche et modalités de gestion » ainsi que « l'Étude de base sur les connaissances des attitudes pratiques des femmes analphabètes en matière des IST/VIH », nous ont permis de mieux comprendre le travail important qui reste à faire dans ce domaine.

Nous avons surtout constaté que certains outils tout à fait pertinents ont été créés par le Ministère de l'Education Nationale comme par exemple « le

référentiel des compétences en Alphabétisation », utile pour les personnels d'encadrement de ces activités. Notons que ce genre d'outils devrait à l'avenir être placé au cœur d'un partenariat avec l'INDH, au regard de beaucoup de projets qui luttent contre l'analphabétisme, il est suffisamment pédagogique pour que les associations puissent le prendre comme référence et l'utiliser comme un vrai référentiel.

### **OFPPT (Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail)**

L'OFPPT est un établissement public disposant d'une autonomie financière. Il est l'objet d'une gestion tripartite entre l'Etat, les professionnels et les salariés. La mission de cet organisme est l'apprentissage professionnel, basé sur des cycles de formations. Le cycle d'apprentissage pousse à l'autonomie des personnes et entre ainsi dans un cadre de développement inclusif. L'optique de formation professionnelle est en phase avec les objectifs des programmes INDH.

Dans ce cas de figure on peut décliner la mission de l'OFPPT selon trois axes :

- La satisfaction des besoins en qualifications des entreprises et la contribution à l'amélioration de leur compétitivité à travers les formations initiales, diplômantes et qualifiantes ;
- Assurer le perfectionnement des salariés et de leurs reconversions professionnelles grâce à une offre de formation continue et des prestations de conseils aux entreprises ;
- Favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active, notamment par l'appui et l'accompagnement à la création d'entreprise.

Nous avons pu constater un nombre important de partenariats avec l'OFPP, pour certains, réalisés à l'initiative de l'INDH, pour la formation professionnelle qualifiante/diplômante des jeunes. Ce partenariat a été constaté sur l'ensemble des sites visités (milieu rural, urbain, périurbain) et des différents programmes de l'INDH. Les représentants locaux de l'OFPTT se sont dits très ouverts à la création de nouveaux partenariats.

### **Programme Concerté Maroc (PCM)**

Le Programme Concerté Maroc agit dans le cadre de la coopération décentralisée entre la France et le Maroc, financé par le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes français (MAEE). Il a pour but de consolider les coopérations entre les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile des deux États en matière de développement humain. Ce programme co-finance, par le biais d'une approche partenariale, des associations agissant en faveur de la jeunesse marocaine autour de 4 champs d'intervention (Education - Animation / Économie solidaire / citoyenneté et accès aux droits / Formation et insertion professionnelle).

Ce programme rentre actuellement dans sa deuxième phase. Il a également pour mission de développer des actions de formation et de structuration de la société civile à travers son fonctionnement et son mode de gouvernance.

Nous avons pu remarquer que, même si des synergies ne semblent pas organisées au niveau national, le PCM apparaît comme complémentaire dans ses actions de renforcement de capacités, de co-financement de projet, et nous avons pu noter quelques partenariats intéressants au niveau local. Le PCM s'ancre de facto dans une approche de développement partagée par l'INDH.

## Les organisations non gouvernementales (ONG)

Dans le cadre du programme INDH de la lutte contre la précarité, plusieurs ONG présentes sur le territoire marocain ont capacité à être en adéquation avec les objectifs de l'INDH, disposant d'une expertise et d'une connaissance des problématiques territoriales locales, elle peuvent faire bénéficier l'INDH de cette même expertise. Elles constituent un atout pour la mise en place de plans stratégiques de développement. On pourra citer HANDICAP INTERNATIONAL, SAVE THE CHILDREN, SOS VILLAGE, etc.

## Les délégations ministérielles

Dans le cadre de l'INDH et du programme de la lutte contre la précarité, les délégations ministérielles de l'éducation, de la santé, du développement social, de la jeunesse et sports etc. sont invitées participer dans le cadre d'une approche concertée au programme de développement lancé par l'INDH.

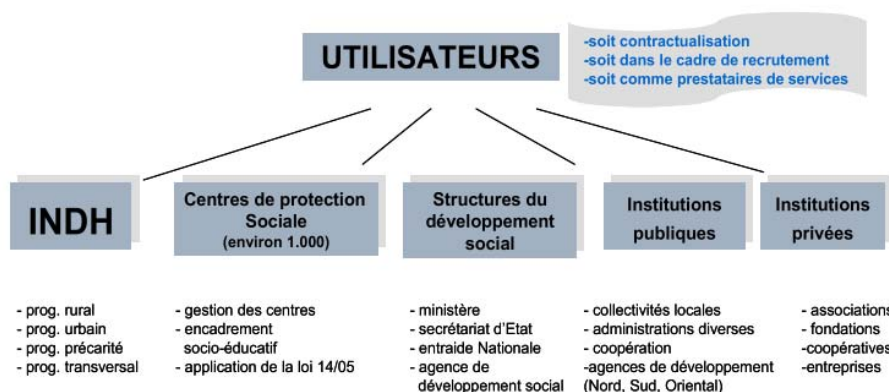
L'INDH, de par sa définition, est un élément fédérant les initiatives ministérielles autour d'une approche commune de développement.

Toutes ces différentes structures interviennent bien sûr dans les différentes instances de sélection des projets ( CRDH, CPDH, comité technique...)

## Le programme des 10 000 travailleurs sociaux

Le programme des « 10 000 travailleurs sociaux à l'horizon 2012 », est une initiative gouvernementale qui date de 2007, qui réunit le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, le Ministère du Développement social, de la famille et de la Solidarité, et le Secrétariat chargé de la formation professionnelle.

S'appuyant sur le constat que les métiers sociaux se sont diversifiés, que seuls des travailleurs sociaux on été formés jusqu'à maintenant et que ce champs représente un gisement d'emplois conséquent, ce programme a donc été annoncé.



*Schéma issu d'un document de présentation de la présidence de l'Université de Ibn Tofail Kénitra intitulé « 10000 travailleurs sociaux à l'horizon 2012 »*

Un schéma national de formation aux métiers du travail social constitue donc une priorité et répond aux Hautes Orientations Royales. Des grands axes ont ainsi été déterminés, tels que : « Action de réparation des déficits sociaux, et des déséquilibres sociaux / actions d'inclusion et d'insertion des plus démunis et des personnes exposées à la vulnérabilité, la pauvreté, l'exclusion / action de prévention de nouveaux risques sociaux/ action de développement social

territorial intégré/ action de renforcement du lien social et d'investissement dans la cohésion sociale. »

Les huit profils ciblés sont les suivants :

- Agent de développement,
- Gestionnaire d'établissement à caractère social,
- Médiateur social,
- Animateur socioculturel,
- Assistant social,
- Educateur spécialisé,
- Agent socio-éducatif,
- Aide social.

Nous avons pris le temps de regarder les fiches profils métiers et nous pouvons considérer que cette grande initiative serait une avancée considérable en termes d'évolution de la prise en charge sociale. Nous pensons par ailleurs que certaines fiches métiers devront évoluer au regard des besoins que nous avons pu constater dans les centres.

La principale question qui se pose est celle des salaires, qui devront être plus élevés puisqu'en référence à un emploi qualifié, pour des structures déjà en difficulté de fonctionnement.

Nous avons pu échanger avec un enseignant au niveau de l' Université de Meknès, qui atteste que cette initiative s'installe progressivement, ou encore avec quelques DAS, notamment de la province de Tarroudante, qui nous ont indiqué que des formations devraient effectivement se dérouler à l'Université dès la rentrée prochaine 2010-2011.

Nos informations sur ce programme sont toutefois restées limitées, les différents acteurs interrogés en ont bien entendu parlé, mais nous n'avons rencontré aucun personnel d'encadrement qui y ait participé.

### 2.3 L'analyse documentaire

Cette première phase avait également pour objectif l'examen approfondi de la documentation existant sur le sujet. Trois principales sources de documentation ont été fournies par l'INDH, par la Commission européenne et par les acteurs des délégations ministérielles et des organes associatifs.

Ces principales sources documentaires ont été les suivantes :

- **Les rapports d'activité de l'INDH 2009 ;**

Le document concernant le rapport d'activité 2009 qui nous a été remis est une version de Mars 2010. Il donne une vue d'ensemble et permet de prendre connaissance des grandes tendances et de cerner l'ensemble des actions en phase avec la stratégie INDH.

Il nous ont permis de constater qu'en milieu rural, pour la partie qui nous intéresse, il existe 846 projets de soutien à l'accès aux équipements et services sociaux de base (en baisse conséquente par rapport à 2008 : 1062 projets), 135 projets de promotion des activités génératrices de revenus, ce qui confirme l'évolution

progressive de ce genre d'activités, 47 projets de soutien à l'animation sociale, culturelle et sportive et seulement 15 projets de soutien à la gouvernance locale.

Il existe un plan de formation (institutionnelle) d'accompagnement des acteurs et un découpage au niveau national. Cela constitue une bonne stratégie pour un développement effectif et plus rapide des AGR. Il apparaît bien comme un soutien important dans l'aide à la mise œuvre au niveau central.

- **Les manuels de procédures INDH (Programme transversal / Programme de lutte contre la précarité / Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural/ Programme de lutte contre l'exclusion en milieu urbain) ;**
  - ***Le manuel des procédures fiduciaires*** : comporte l'ensemble des règles relatives à la budgétisation, la passation des marchés, le contrôle des engagements de dépenses et des paiements et le suivi-évaluation ainsi que l'audit de certification des comptes, et le contrôle a posteriori, des programmes lancés dans le cadre de l'INDH ;
  - ***Le manuel des procédures de lutte contre la précarité*** définit les conditions de mise en œuvre de suivi et d'évaluation, ainsi que les règles de fonctionnement et attributions des organes de gouvernance au niveau régional du programme de lutte contre la précarité, au bénéfice des individus marginalisés et extrêmement vulnérables ;
  - ***Le manuel de procédures de lutte contre la pauvreté en milieu rural*** définit les conditions de fonctionnement et les attributions des organes de gouvernance de l'INDH en milieu rural, ainsi que les modalités de préparation des initiatives locales de développement humain et les critères d'éligibilité et de sélection des activités facilitatrices et des projets.
- **Les rapports d'audit des opérations réalisés dans le cadre du programme de l'INDH (2006/2007/2008/2009) ;**

Ces rapports d'audit examinent plusieurs points: contrôle de la régularité des opérations INDH, contrôle de la matérialité des dépenses, mécanismes de partenariats, application du dispositif du contrôle interne etc. Leur comparaison permet de dégager les progressions effectuées dans ces domaines d'une année sur l'autre.

En s'appuyant sur cette base, les experts ont pu disposer d'éléments précis pour analyser la situation sur le terrain. Ils ont ainsi pu constater certaines évolutions, concernant notamment les critères d'éligibilité, les mécanismes de partenariat, le besoin de reconnaissance formelle des EAC/EAQ, le renforcement des capacités des CLDH etc.

- **Le rapport de la mission de suivi du programme d'appui de l'UE / KfW à l'INDH d'octobre 2008 ;**

Ce document de 2008 apporte des informations (axes stratégiques/ chiffres clés..) concernant l'approche et les modalités de gestion de cette problématique au Maroc. L'Alphabétisation étant également une des priorités que s'est fixé le Royaume du Maroc, il a semblé intéressant d'examiner comment et par le biais de quelles activités les autorités en charge de ce programme cherchent à atteindre cet objectif. Certaines similitudes entre les programmes (notamment en milieu rural) permettent de penser que des exemples peuvent être tirés du Programme d'Alphabétisation.

- **Le Rapport de l'ONDH 2008 « Revue à mi-parcours de l'INDH » ;**

Ce document est une analyse des programmes de l'INDH, des approches qualitatives, notamment pour les DAS du processus participatif. Il reprend également les positionnements de l'autorité locale et émet des recommandations. Ce document a été utilisé par les experts pour appréhender en amont la situation de l'INDH à l'échelle nationale, sous forme de premiers constats et bilans.

- **Mémoire au sujet de l'INDH (rédigé par le Carrefour Associatif, l'AMSED et le FMAS).**

Ce document formule plus ou moins clairement des constats généraux et des recommandations globales et opérationnelles, pour les associations et l'INDH. Ces recommandations sont diverses (souhait d'une stratégie globale de renforcement et de l'implication des acteurs associatifs, priorité aux formations des acteurs locaux, application des procédures etc.). L'analyse de ce document a permis de cerner certaines préoccupations des associations qui, même si elles ne sont pas généralisées, sont à prendre en compte dans le diagnostic.

- **Le Guide de l'associatif, édité en 2006 par le Ministère du Développement social, de la famille et de la solidarité.**

Ce guide propose des références, des outils en termes d'aspects juridiques, gestion de projet, ingénieries de projet. Il semble très pertinent mais semble être peu utilisé, voir peu connu par les acteurs.

- **Article de presse (l'Opinion, le Matin, Al Bayane ainsi qu'un article tiré de l'hebdomadaire « Challenge » de Mars 2010)**

En termes de presse nationale et locale, les actions de l'INDH sont plutôt bien relayées, de manière le plus souvent positive, et beaucoup d'articles, souvent au niveau local, expliquent les objectifs de l'INDH. Les événements tels que les inaugurations des nouveaux centres sont souvent utilisés pour mettre en valeur l'action de l'INDH et les acteurs associatifs et/ou communaux engagés.

Il est cependant à signaler l'existence d'un article très critique à l'égard de l'INDH, intitulé « L'échec du relais associatif » (Challenge, mars 2010). Il pointe les problématiques de gestion, d'instrumentalisation politique, et les difficultés à atteindre les objectifs qui lui ont été alloués. Certains des points soulevés dans cet article ont fait l'objet d'une attention particulière dans le diagnostic de terrain des experts, et force est de constater qu'effectivement, des difficultés subsistent en matière de structuration de la société civile et du mouvement associatif, encore très jeune mais potentiellement très porteur.

Cette phase d'analyse documentaire a permis d'établir un visuel des acteurs impliqués de près ou de loin dans la mise en œuvre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, mais aussi d'extraire de la littérature existant sur le sujet un certain nombre d'outils et de constats dont la pertinence et la véracité feront l'objet d'une vérification par le biais du diagnostic spécifique dans les zones rurales.

## **2.4 Représentation schématique de l'Initiative pour le Développement Humain**

MINISTERE DE

INDH

MINISTERE DE L'EDUCATIO

- SANTE
- TRANSPORTS
- EQUIPEMENTS
- AGRICULTURE
- JEUNESSE
- CULTURE
- ARTISANAT
- COOPERATI

MINISTERE DE L'EMPLOI

MINISTERE DEVELOPPEMENT SOCIAL

OND

NATIONA

CND

PROGRAMME DE LUTTE CONTRE

CRD

PRINCIPALES DELEGATIONS MINISTERIELLES

REGIONA

PROGRAMME TRANSVERSAL

PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE EN MILIEU RURAL

PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA PRECARITE

PROGRAMME DE LUTTE CONTRE L'EXCLUSION EN MILIEU URBAIN

PCM

OFPPT

ENTRAIDE NATIONAL

PROVINCIAL LOCAL

CPD

ONG

ADS

CLD

DAS

ELUS

ILDH

PORTEURS DE PROJETS / PERSONNES EN SITUATION D'EXCLUSION SOCIALE

## 3 Chapitre 3 : Vers un diagnostic spécifique sur le terrain

---

Une seconde phase a conduit les experts à élaborer une méthodologie adaptée au contexte de l'étude qui a pu être testée sur les régions du Grand Casablanca, de Rabat et de Zemmour Zaër. L'équipe d'experts a pu effectuer des rencontres avec les principales parties prenantes dont la DAS, le Gouverneur, l'Entraide Nationale, des responsables associatifs et gestionnaires de centres.

Dans cette phase, l'approche organisationnelle était déterminée par le choix des projets INDH. Pour la DAS, ce choix n'a pas forcément permis aux experts de s'ouvrir au domaine rural et aux différents types de centres à visiter. Malgré tout, ce choix était pertinent dans l'optique d'un comparatif.

Ces rencontres et visites ont amené à affiner les outils du diagnostic en mettant en exergue les points suivants :

- Les renforcements des capacités des acteurs ;
- L'accueil et la prise en charge du bénéficiaire du centre ;
- La stratégie et la synergie d'acteurs ;
- Les aspects financiers.

### 3.1 Phase test : les régions urbaines

Il paraissait intéressant, en marge, d'évaluer des centres d'accueil urbains et péri-urbains prenant en charge les populations rurales issues du phénomène migratoire vers les villes (jeunes, femmes..) tels que les établissements de protection sociale. Les régions urbaines qui ont fait partie de la phase test sont :

- RÉGION DE RABAT/SALE/ZEMMOUR ZAËR (Urbain, péri-urbain, rural) (187 projets réalisés) ;
- REGION DU GRAND-CASABLANCA (rural, péri-urbain) (191 projets réalisés) ;

Le démarrage de la phase diagnostic a été consacré à l'état des lieux des centres d'accueil en milieu urbain et péri-urbain, qui fournissent des prestations de protection sociale au profit des bénéficiaires des programmes de lutte contre la précarité, et qui sont tous régis par la loi 14 05.

A cette occasion, l'équipe d'experts a pu découvrir les procédures de mise en œuvre des programmes, les documents de liaison utilisés, le fonctionnement-type des centres. Les experts ont aussi pu affiner les outils d'enquête de terrain et observer les aspects relatifs à la construction, à la mise à niveau, à l'équipement des centres, à la gestion, à l'organisation et à l'accompagnement des bénéficiaires accueillis.

L'Entraide nationale a mis en place des manuels de procédures de gestion afin de formaliser et standardiser les règles de fonctionnement de l'ensemble des centres d'accueil dénommés établissements de protection sociale. Un délai de deux années a été donné par la loi 14/05 à l'ensemble de ces établissements pour se conformer aux prescriptions de cette loi.

Outre les manuels des procédures mis en œuvre et introduits par le système d'information des centres d'accueils visités, il existe également des registres légaux disponibles sur les lieux qui sont au nombre de quatre : le registre des bénéficiaires, le registre d'inventaire, le registre d'équipements et d'investissements et le registre des dons et legs.

A l'issue d'un premier diagnostic des aspects liés à la gestion financière et administrative de ces établissements, nous avons pu mesurer les écarts constatés par rapport au cadre normalisé tel que défini dans le manuel des procédures, les registres légaux et les dispositions de la loi cadre, il s'agit notamment des points ci après :

- **La gestion financière des centres :**

Elle consiste à enregistrer des imputations comptables selon des modèles types d'états financiers, sous forme de tableaux établis selon les principes de la comptabilité en partie simple.

Les états financiers retracent les mouvements des comptes à chaque opération d'encaissement, de décaissement recettes /dépenses et non pas à la réalisation du produit ou de la charge. Ce système comptable ne requiert pas des compétences avérées en la matière, mais des connaissances élémentaires de transcription des entrées et des sorties de fonds.

Une grande partie des centres établissent leur bilan comptable selon les directives des manuels des procédures et les soumettent dans les délais impartis aux administrations compétentes ainsi qu'aux diligences de l'audit externe.

Il n'en demeure pas moins que la production des outils comptables ne pose pas de problème car l'insuffisance réside en effet dans l'incapacité de ce canevas de refléter une image sincère de la situation patrimoniale des centres d'accueil, étant donné que la répartition des tableaux en recettes et dépenses ne peut faire apparaître les différents agrégats de l'actif et du passif (fonds associatifs, dettes, immobilisations, créances. Stocks, et disponibilités). Elle ne permet pas non plus de constituer des provisions et des réserves pour les différents risques susceptibles d'affecter négativement la valeur des stocks et des créances. Par ailleurs, les annuités de dépréciation des bâtis et des équipements ne peuvent être comptabilisées en charges annuelles cumulées jusqu'à atteindre l'amortissement final, dont la valeur cumulée constitue une capacité d'autofinancement pour le renouvellement des investissements.

#### ■ **La gestion administrative :**

Globalement, les centres d'accueil sont manifestement préoccupés par la mise en conformité de la gestion administrative par rapport aux règles de fonctionnement prescrites dans les manuels. Ainsi, on remarque une bonne tenue des registres des bénéficiaires, d'inventaire et d'équipements et de dons, malgré les quelques minimales insuffisances de mise à jour, et un certain non respect des conditions de formes légales. Néanmoins, la tendance générale dénote une volonté des gestionnaires des centres d'accueil de se mettre progressivement à niveau avec les exigences des textes législatifs et réglementaires.

#### ■ **La gestion budgétaire :**

Les centres d'accueil établissent leurs budgets prévisionnels à la clôture de chaque exercice en le soumettant au comité de gestion pour approbation, une copie est envoyée à cet effet aux services compétents notamment à l'Entraide nationale et à l'Autorité gouvernementale chargée du développement social et de la famille.

Le dit budget est composé de deux colonnes : une pour enregistrer les recettes et l'autre pour les dépenses, qui sont réparties en trois chapitres :

- chapitre du fonctionnement ;
- chapitre de l'équipement et de l'investissement ;
- chapitre relatif au personnel des centres.

L'élaboration des budgets prévisionnels, compte-tenu de la dépendance des centres d'accueil, des concours publics et subventions externes, répond plus à une obligation de formalités administratives, qu'à une pratique de gestion performante basée sur l'analyse prévisionnelle de l'évolution de l'activité et l'anticipation des surcoûts affectant négativement l'équilibre financier du cycle d'exploitation.

#### ■ **La gestion des ressources humaines**

La majorité des centres d'accueil visités dépendent d'un personnel externe mis à la disposition des centres, par les administrations et les établissements publics, mais cela n'a pas empêché les associations de recourir au recrutement des salariés selon les conditions de travail caractérisant le marché de l'emploi atypique à savoir :

- Prévalence du contrat du travail à durée déterminée,
- embauche sans contrat de travail écrit,
- salaire inférieur au SMG,
- heures supplémentaires non rémunérées.

#### ■ **La question de la propriété foncière**

Le régime des biens immobiliers des centres d'accueil, et notamment ceux réalisés dans le cadre des programmes de lutte contre la précarité, nous renvoie à la question de la désignation du propriétaire des édifices et l'étendue de ses responsabilités légales quant à l'entretien et la maintenance des locaux.

Ainsi, notre tentative d'identifier le propriétaire des bâtis a été confrontée à l'ambiguïté de la situation juridique du patrimoine immobilier des CA, par rapport aux règles généralement admises dans le processus d'authentification de la propriété, et qui disposent que toute opération de mise à disposition doit stipuler l'origine de propriétaire ou, à défaut, la tutelle à laquelle le bien est rattaché.

Cette imprécision se présente, selon les constats établis lors de l'état des lieux, sous quatre aspects différents :

#### ■ **La maîtrise d'ouvrage associative<sup>8</sup>**

L'association porteuse de projet de réalisation des centres d'accueil est désignée dans les cas que nous avons examinés « maître d'ouvrage », avec tous les effets juridiques qui en découlent. Cependant, cette qualité ne lui confère pas, au regard des procédures fiduciaires des projets financés par l'INDH et de la loi 14 05/, le droit à la propriété de l'édifice.

Ainsi, l'association, à l'issue des travaux et après la mise en exploitation, devient de fait un « exploitant jouissant du droit d'usage » du centre d'accueil par voie de mise à disposition.

#### ■ **La mise à disposition des centres**

Les accords de mise à disposition des centres d'accueil financés par l'INDH que nous avons consultés n'apportent pas de précision sur le propriétaire du bien, ou au moins l'autorité administrative à laquelle le centre est rattaché.

Dans les accords tripartites de partenariat et de financement de l'exploitation des centres, il s'agit souvent d'une responsabilité partagée entre signataires d'une manière consensuelle, selon la nature des engagements de chaque partenaire, concernant la mise à disposition des locaux. Ces accords se limitent à indiquer que le bâti est mis à disposition, soit directement par l'INDH, ou par l'Entraide Nationale, après sa réception de l'INDH

Cette imprécision de la définition du propriétaire des centres d'accueil est essentiellement due à :

- l'absence de texte réglementaire définissant le statut des biens réalisés dans le cadre des programmes de lutte contre la précarité au profit des associations porteuses de projets
- l'absence du lien organique qui faciliterait le rattachement des centres d'accueil à une tutelle administrative.
- Cette lacune est même soulevée par le manuel des procédures fiduciaires qui stipule que contrairement aux organismes publics qui disposent d'un cadre réglementaire cohérent régissant les passations des marchés, il est apparu approprié de considérer séparément la passation des marchés relative à ces organismes et celles afférentes aux associations .

#### ■ **Les locaux construits antérieurement au lancement de l'INDH**

Outre l'absence du lien organique rattachant les bâtis à une tutelle administrative, le problème de ces centres d'accueil mis à disposition est qu'ils

---

<sup>8</sup> Il s'agit du centre d'accueil des enfants en situation difficile sis à sidi Belabes préfecture de Salé, du centre d'accueil des enfants trisomiques de la préfecture d'Ain choq de Casablanca et le centre d'accueil pour personnes âgées d'Ain Choq

s'apparentent à une situation relativement semblable à la copropriété de fait, à cause de la non clarification de la situation juridique des biens ci-après :

- Les travaux d'extensions des locaux financés par l'INDH
- Les travaux de construction et de réaménagement réalisés à l'intérieur des locaux financés par l'INDH
- Les locaux destinés aux activités génératrices de revenus, construits séparément des centres d'accueil, et qui sont considérés comme des bâtis indissociables des ces centres.<sup>9</sup>

#### ■ **Les terrains et bâtis en instance de régularisation**

Ce sont des cas qui présentent un litige foncier hérité par l'association gestionnaire. Le centre d'accueil, classé domaine privé de l'Etat, implique l'administration domaniale dans la régularisation à posteriori du litige et dans l'apurement de la situation. C'est notamment le cas de centre d'accueil des trisomiques de Ain choq, où l'administration domaniale est considérée comme une partenaire légalement responsable de la régularisation à posteriori de la situation litigieuse du bâti.

Des exemples, développés ci-après, permettent de dessiner les contours de ce que pourrait être le « fonctionnement type » des centres, surtout au niveau administratif et financier. Certains projets peuvent être qualifiés à notre sens de projets de. Leur fonctionnement décrit ci-après met en avant les points centraux référence que sont la structuration du projet associatif, la formation de personnel qualifié, la prise en charge des questions médico-sociales spécifiques et la nécessaire dissociation entre la gestion de l'association et la gestion du centre en tant que tel.

#### **Le centre maison d'enfants Lala Hasna, situé dans la province de Anfa.**

Ce centre présente un premier point fort : l'existence d'un véritable projet d'établissement, qui consiste en une prise en charge globale de l'enfant accueilli. A partir de ce point, l'accent est mis sur une approche collective et l'intervention de personnels spécialisés et d'intervenants extérieurs qui construisent ensemble les activités relatives à l'accueil et à la prise en charge des enfants.

Sur le plan administratif, des procédures d'accueil existent et des règles juridiques sont à respecter. Un cahier des charges vise à faire appliquer les normes internationales en termes d'accessibilité et d'hygiène. En matière de gestion des dossiers médicaux, le traitement est individualisé et confidentiel. Enfin, une attention particulière est portée sur le nombre d'enfants accueillis, le nombre d'enfants par chambre et l'aménagement des locaux pour l'optimisation de la prise en charge.

Certes, l'équipe est demandeuse d'accompagnement, mais elle fait figure d'exemple dans ce domaine et peut être considérée comme relativement en avance dans la manière dont elle conçoit la notion de prise en charge.

---

<sup>9</sup> Il s'agit de l'orphelinat de Salé, et les centres d'accueil gérés par la ligue marocaine de protection de l'enfance et de la famille

### **Le centre de réinsertion sociale pour jeunes mères, situé dans la province de Anfa**

La visite de ce centre a été l'occasion d'observer l'existence d'un véritable projet d'accompagnement social, psychologique et de réinsertion. Ce projet, alliant les activités classiques de prise en charge de ce genre de public à l'offre de services tels que la restauration, le hammam etc. permet de développer de nouveaux supports, apparemment très utiles dans le trajet de retour à la vie sociale. Il pourrait être intéressant de répliquer ce modèle dans d'autres centres à travers le pays.

Par ailleurs, après un long entretien avec la responsable du centre, il est possible de mettre en avant son discours sur les questions de viabilité et de pérennité des centres, relativement représentatif de la problématique. La responsable a ainsi insisté sur l'importance de l'accompagnement dans le temps, en soulignant que la phase de lancement d'un projet social est relativement simple, mais que l'implantation des activités dans le temps, et l'adaptions de la prise en charge en fonction de l'évolution des besoins est beaucoup moins évidente. Il y a donc un besoin clairement identifié et exprimé d'accompagnement des initiatives lancées autour de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, en vue de garantir leur viabilité et leur pérennité.

### **Association Bayti, dans la préfecture d'arrondissement de Sidi Bernoussi**

« Bayti » est synonyme de « ma maison » ce qui, comme l'explique sa fondatrice, est représentatif de la philosophie qui règne dans les actions qui sont menées.

Les experts ont pu rencontrer le jeune directeur, récemment nommé, dont la principale mission est de finaliser la structuration de l'ensemble du projet de l'association. Cette rencontre a été particulièrement intéressante. En effet, ce directeur est le seul, parmi tous ses homologues rencontrés, à se référer à des documents internationaux telle que la Convention internationale des droits de l'enfant par exemple, dans la genèse du projet et les référentiels utilisés.

L'action de l'association est portée par une équipe pluridisciplinaire (éducative, sociale), qui permet une approche globale. Par ailleurs, la distinction est clairement faite entre le bureau de l'association, composé de 9 bénévoles d'horizons divers, garants du projet associatif, et l'équipe d'encadrement chargée de la mise en œuvre. La nécessaire interactivité entre ces deux pôles est également soulignée.

L'association présente des pratiques et des savoir-faire résolument inspirés des modèles internationaux et pourrait constituer un véritable moteur pour d'autres associations rencontrées sur le terrain, trop isolées pour évoluer vers ce modèle. C'est également la seule association rencontrée qui a parlé d'évaluation, de management axé sur les résultats et de communication.

L'association n'en est pour l'instant qu'à la phase de mise en place de cette approche, mais on peut penser qu'elle constitue un modèle qui pourrait s'approcher d'un fonctionnement « type » à adopter. Cela pourrait permettre de professionnaliser l'action sociale et en conséquence de jouer sur la pérennité et la viabilité des actions entreprises.

### **Maison de retraite, dans la province de Hay Hassani**

A l'inverse des exemples développés ci-dessous, la visite du site de cette maison de retraite a été l'occasion de mettre en lumière certains des manques et des besoins les plus criants en matière d'accompagnement et de formation des porteurs de projets.

En effet, malgré la volonté des responsables, il n'existe pas de prise en charge organisée des pensionnaires, il n'y a pas de personnel spécialisé au quotidien, les locaux sont en partie inadaptés et du matériel inadapté a été acheté, tout cela représentant des risques pour les résidents. Des mesures ont été prises, mais la structure est très demandeuse d'accompagnement afin d'éviter ce genre de problèmes et d'être à même de faire évoluer son action vers l'objectif qui est le sien, à savoir la prise en charge des personnes âgées.

Ce type de manques n'est très certainement pas un cas isolé, ce qui nous permet d'inciter sur l'importance de la question de la formation en amont et sur l'accompagnement des porteurs de projet.

A travers le développement de ces exemples, il a été possible de mettre en exergue des approches qui semblent être pertinentes au regard de la problématique de la viabilité et de la pérennité. Une telle analyse permet de capitaliser les expériences et les savoirs, mais aussi de dégager les points concrets à développer vers un fonctionnement efficace des centres. Il a donc été possible ici d'identifier certains points forts ainsi que des points à améliorer, préalables nécessaires au diagnostic spécifique qui suit.

## 3.2 Délimitation du diagnostic spécifique au milieu rural

La troisième phase a pu démarrer suite à une réunion de cadrage en présence des représentants de l'INDH et de l'Union Européenne et du chef de mission. Cette réunion a facilité le ciblage des 5 régions représentatives du contexte de l'étude. La priorité a été donnée au milieu rural, tel que recommandé dans les termes de référence de l'étude.

Le choix des centres a été effectué de manière concertée avec la Coordination Nationale de l'Initiative pour le Développement Humain. L'approche retenue a été celle consistant à laisser la place à une concertation entre les experts et les DAS des provinces concernées afin de déterminer de manière consensuelle les types de centres à étudier et leur localisation géographique.

### Les régions du diagnostic spécifique

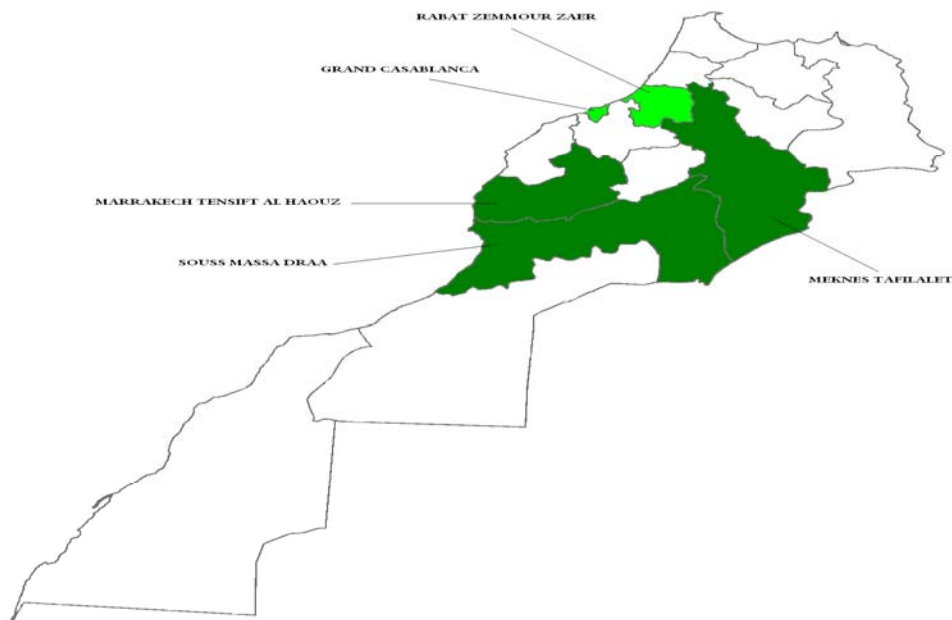
Différentes régions ont été ciblées. En ce qui concerne le rural, le choix s'est fondé sur la densité démographique en prenant en compte des régions les plus peuplées. En outre, ce ciblage s'est affiné par le biais de rencontres avec les acteurs et de discussions autour des projets et des centres de l'INDH.

En conséquence, les régions suivantes ont été sélectionnées :

- Région de MEKNES/TAFILALET/EL HAJEB/IFRANE, province de Meknès; (rural, périurbain) (257 projets réalisés) ;
- Région de MARRAKECH/TENSIFT/ AL HAOUZ, province de Chichaoua ;
- Région de SOUS MASSA DRAA/TAROUDANT/TIZNIT (rural, périurbain) (241 projets réalisés).

#### LES REGIONS DE L'ETUDE

- REGIONS DE LA PHASE TEST
- REGIONS RURALES DE L'ETUDE



Au sein de ces régions, il a été constitué un échantillon représentatif de centres d'accueil financés par l'INDH. L'échantillon comportait un nombre significatif des différents types de centres d'accueil existants (selon le public accueilli et la nature des actions) et a pris en considération la diversité des contextes géographiques et en priorité, ceux des zones rurales concernées.

Les centres visités se décomposent selon la liste présentée en annexe.

#### Le choix des centres d'accueil en milieu rural

Dans chaque région précédemment citée, les centres ont été identifiés selon les critères suivants :

- Les 11 typologies de référence des centres d'accueil (Dartalib, foyer féminin...)
- Le respect de l'usage et de la fonction initiale pour laquelle le centre a été créé ;
- Un prorata a été respecté en fonction des critères listés ci-dessous :
  - La nature de la prestation, construction, équipement, mise à niveau, gestion ;
  - La répartition du nombre de projets par nature d'actions ;

- La répartition du montant global investi par nature d'actions ;
- La répartition de la part de l'INDH par nature d'action.

Le choix des centres aussi été effectué entre les structures d'accueil créées depuis 2005 et celles réhabilitées, mises à niveau ou en cours de finalisation en 2010. L'opportunité a été donnée d'essayer de visiter les projets portés par les acteurs associatifs mais également par les communes.

Une demande précisée dans les termes de référence de l'étude était la réalisation d'une typologie des centres communautaires et d'accueil. Or, au regard du seul échantillon de centres visités, il n'est pas possible de construire une analyse fine des différentes typologies. En effet beaucoup de centres relèvent d'appellations qui ne leur correspondent pas forcément au regard du public ciblé, ou des législations en vigueur (Loi 14/05 par exemple). Nous pourrions préciser dans les recommandations une façon d'affiner cette typologie, et une définition afin d'améliorer la compréhension des objectifs des centres et leur visibilité.

### 3.3 Constats préliminaires

A l'issue de ces différentes étapes, nécessaires à l'élaboration d'un diagnostic général et spécifique de l'existant (1/analyse documentaire et rencontre des principaux acteurs ; 2/test méthodologique et visite des centres en région urbaine et péri urbaine ; 3/ finalisation de l'étude des centres d'accueil en milieu rural), des premiers constats ont été formalisés par l'ensemble des experts et validés comme tels au cours de différents débriefing généraux et de séances de travail à Rabat, réalisées la dernière semaine de l'étude à la fin mars.

Les experts ont en effet souhaité, à ce moment précis, mettre en commun et confronter leurs premiers constats et ressentis avant de rentrer dans une analyse plus fine en termes de diagnostic.

La synthèse de ces premiers constats généraux, partagés par les experts est la suivante :

#### ■ Des constats positifs :

- Une grande créativité de la part des acteurs locaux.
- Ceux-ci n'hésitent pas mettre en place des projets, et des types de centres qui sont parfois complexes à mettre en œuvre, comme les centres d'accueil pour les personnes sans domicile fixe, les centres d'accueil pour des jeunes femmes en totale exclusion sociale, vivant seules avec un enfant, ou en fin de grossesse, les centres d'accueil pour les enfants des rues etc. La créativité est aussi de convaincre dans un quartier, de sensibiliser, d'insérer. Ou bien encore de louer une partie des locaux, développer des AGR, pour permettre d'auto financer le fonctionnement du centre, et de participer ainsi à sa pérennité.
- Une stimulation et un développement importants des acteurs associatifs.

- Les services de la Coordination nationale (suivi-évaluation, formation..) accompagnés par de l'assistance technique, dispensent de nombreuses formations au niveau national. Les professionnels de l'INDH font progressivement preuve d'une meilleure capacité à sensibiliser, former les acteurs locaux à la gestion de projets. En soi, cette stimulation des acteurs à pu être constatée à chaque niveau. Par ailleurs, il est surtout important de noter que beaucoup d'associations sont nées en même temps que le projet, ce qui par définition à fait augmenter le nombre d'acteurs associatifs en très peu d'années.
  - *Un accompagnement reconnu* de la part des équipes DAS.
  - *Des diagnostics participatifs identifiés*, tels qu'un système de bonne gouvernance « INDH » reconnu par tous les acteurs.
  - L'INDH constitue un effet de levier profitable aux acteurs institutionnels (acteurs sectoriels et associatifs).
- **Des points à améliorer :**
- *Un renforcement des capacités et un accès à la formation non généralisés* pour le personnel associatif et non spécialisés pour le personnel encadrant notamment en ce qui concerne la gestion des centres et des équipes techniques ;
  - *Une mise en réseau peu existante* du fait d'une faible implication d'une pluralité d'acteurs ;
  - Des besoins de formalisation du projet d'établissement pour une meilleure gestion des centres d'accueil ;
  - L'absence de processus pluriannuel de budgétisation par rapport aux projets ;
  - Des problèmes importants de maintenance ;
  - L'implication et l'appréciation de la satisfaction des besoins des bénéficiaires.

# 4 Chapitre 4 :

## Résultats du diagnostic de terrain

---

En guise d'introduction du diagnostic spécifique de l'existant, trois grandes phases d'évolution du dispositif INDH ont été distinguées :

**La 1ère phase**, dite « **initiale** », évolue de 2005 jusqu'à 2006 et met en exergue que :

- Le porteur de projet n'était pas ou très peu impliqué ;
- Les EAC/EAQ<sup>10</sup> étaient dans une démarche d'identification des leaderships et dans un appui technique au projet.
- **La phase 2**, dite « **intermédiaire** », va de 2006 à 2008 et met en évidence :
  - Que les notions ILDH<sup>11</sup>, CLDH<sup>12</sup>, CPDH<sup>13</sup> sont effectives ;
  - Une meilleure implication du porteur de projet dans son élaboration ;
  - Une évolution des EAC/EAQ vers l'accompagnement et le suivi.
- **La phase 3, actuelle**, allant de 2009 à 2010 souligne que :
  - Les CPDH et les CRDH sont en place et confirment leurs rôles décisionnels ;
  - Les EAC/EAQ maîtrisent le diagnostic participatif ;
  - Le porteur de projet est autonomisé dans sa démarche ;
  - Les besoins des bénéficiaires sont mieux pris en compte dans la réalité du projet.

L'équipe d'experts a décidé de conserver l'analyse SWOT, comme recommandée dans les TDR, car elle se prête au contexte particulier de l'étude. Cette approche a permis d'établir un visuel plus effectif et d'approfondir des problématiques des projets INDH en termes de pérennité et de viabilité des centres.

A l'issue des choix méthodologiques, il a été décidé de réaliser une analyse SWOT par "thème", comme indiqué dans les TDR, en rajoutant un point sur le « partenariat et la mise en réseau », qui porte sur l'analyse de l'ensemble de l'échantillon des centres visités.

Cinq thèmes ont donc été retenus afin d'analyser les données de l'étude. L'intérêt de cette approche est aussi d'analyser l'initiative INDH dans une dimension contextuelle de pérennité et de viabilité selon les 3 fondamentaux relatifs au regard **institutionnel**, au regard **de la société civile et des professionnels** et enfin, au regard **des bénéficiaires**.

---

<sup>10</sup> EAC: Équipe d'animation communale- EAQ : Equipe d'animation de quartier

<sup>11</sup> ILDH : " Initiative locale de Développement Humain"

<sup>12</sup> CLPH: "Comité Local de Développement Humain"

<sup>13</sup> CPDH : " Comité Provincial de Développement Humain"

Les cinq thèmes retenus dans le cadre de l'analyse SWOT sont les suivants :

- La genèse et l'élaboration du projet ;
- L'exécution et la mise en œuvre du projet ;
- La gestion, le fonctionnement et le financement ;
- L'usage permettant de définir la typologie de l'établissement ;
- Le partenariat et la mise en réseau.

Une conclusion générale permettra de synthétiser les grandes tendances du diagnostic spécifique de l'existant, afin d'introduire de manière cohérente les recommandations stratégiques et opérationnelles.

#### 4.1 Le montage et l'élaboration du projet

L'analyse diagnostic a porté sur trois éléments principaux :

- L'adéquation entre le projet présenté et le projet réalisé ;
- L'implication des acteurs dans le mécanisme du projet ;
- L'évaluation « socio-économique » du projet.

Les experts ont porté une attention particulière aux aspects suivants, qu'ils ont tenté de développer et d'analyser de manière à identifier les forces et les faiblesses relatives au montage et à l'élaboration du projet, dans les centres financés par l'INDH. Les constats pouvant être tirés de ce diagnostic sont exposés ci-dessous.

- **Les notions de pérennité et de viabilité ne sont que peu prises en compte dans la genèse du projet et aucun indicateur ne permet sa visibilité à moyen et long terme.**

Si ces notions de pérennité et de viabilité sont abordées tant par les équipes DAS que par les porteurs de projets, elles restent « floues » pour l'ensemble de ces acteurs. En effet la viabilité et la pérennité ne sont pensées que dans un espace temps très court, à l'échelle d'une année, le point focus étant tout d'abord la mise en œuvre du projet et sa réalisation finale dans la première année. Ainsi, la vision à moyen et à long terme n'est que très peu abordée et apparaît comme secondaire, notamment sur des points essentiels tels que l'entretien des bâtiments, l'usure des matériaux, l'amortissement et le manque de prévisionnels financiers nécessaires au bon fonctionnement de la structure et à l'accueil des usagers.

Des indicateurs, que nous proposerons dans les recommandations, pourraient être intégrés dans les fiches projets afin de vérifier par exemple si la pluriannualité des financements et leur nature sont prévues, au même titre que les prévisions des coûts annuels d'entretien d'un bâtiment, le renouvellement du matériel (ordinateurs..) nécessaire aux activités et en phase avec l'objet du centre INDH. La pérennité et la viabilité devraient donc être plus souvent expliquées, explicitées dès le montage du projet, afin qu'elles constituent des éléments fondamentaux de la logique projet.

- **L'organisation INDH accompagnant le montage et l'élaboration du projet est fonctionnelle, mais doit être toutefois consolidée.**

En effet les DAS, qu'elles soient en milieu rural ou en milieu urbain, sont effectivement souvent assez structurées au niveau managérial et en termes d'objectifs. Les équipes DAS qui ont été rencontrées notamment en milieu rural sont souvent bien organisées « en équipe » avec une répartition des tâches assez claires pour chacun des cadres (traitements dossiers, chargé de communication, de formation...etc.).

Des « interactions » existent entre les cadres à l'intérieur des DAS et un travail d'équipe important a pu être constaté. Ce positionnement et ce type d'organisation comme ils ont pu être perçus sur les DAS de « Tarroudante, Meknès... » par exemple, sont souvent en phase avec une approche sociale forte, et une attitude volontariste qui dépasse les manuels de procédure. Les personnels DAS sont souvent en capacité de créer des outils supplémentaires comme par exemple des critères de sélection des projets.

Néanmoins, nous avons pu constater devant le succès du mouvement INDH, une certaine surcharge de travail évoquée par les équipes DAS. Malgré une grande disponibilité des professionnels face aux nombreux « dossiers projets » à traiter, force est de constater que les équipes DAS souhaiteraient passer plus de temps pour accompagner le montage de projet, mais que matériellement ce n'est pas possible au regard du nombre de dossiers de demandes, de leur diversité et parfois de leurs complexité.

En effet, cela demande souvent aux professionnels des DAS (chef de DAS, cadres) pour un bon appui aux EAC/EAQ de s'adapter :

- **aux contextes d'interventions** (pour certaines municipalités il existe des clivages entre les associations ; les aspects politiques peuvent être prépondérants...etc.).
- **aux publics ciblés** qui sont différents et variés (enfants/adultes, jeunes/personnes âgées et handicapées...etc.)
- **à la nature du projet** (construction de centres sociaux, terrains de sport, interventions équipe mobile enfants des rues...etc.).

Par définition, et même avec l'appui des autres représentants des ministères sectoriels, les professionnels des DAS ne peuvent être compétents devant une telle diversité de projets pour lesquels il faut accompagner, conseiller, statuer.

A ce sujet, nous avons pu répertorier deux types de demandes en matière de formation, (évoquées de manière différente au cours des entretiens) : la première demande se situe au niveau du renforcement de capacités des associations, et concerne le montage de projet (« de l'idée de projet à l'élaboration du projet ») et le « management des porteurs de projets ».

La deuxième porte plus sur les différentes thématiques « spécialisées » sur lesquelles portent la plupart des projets (social, handicap, culturel et récemment des activités génératrices de revenus (AGR)) là où les personnels de l'INDH sont souvent en difficulté.

Ces demandes de formation ont été exprimées au cours de l'ensemble des entretiens, les cadres reconnaissant certes les nombreuses formations de qualité auxquelles ils ont pu participer, mais restant cependant toujours très demandeurs notamment dans l'accompagnement au montage du projet.

Les équipes DAS sont conscientes que l'accompagnement au montage du projet reste essentiel pour une bonne viabilité à long terme. L'accentuation des formations concernant le personnel des DAS et sur les EAQ/EAC, ainsi que les associations doit être encore renforcée.

Le rapport 2009 en matière de formation et de renforcement des capacités<sup>14</sup> fait apparaître que seulement 3% des actions de formation ont été accordées aux cadres des DAS. Nous pouvons souligner au passage que ce service de la Coordination Nationale dédié aux questions de formation est bien identifié et ses actions reconnues par les acteurs de terrain. La formation et le renforcement des capacités restent une partie importante dans le développement de l'INDH ces cinq premières années et il nous semble important de continuer à faire évoluer ce dispositif de formation sur les années futures avec une évolution encore plus adaptée aux besoins que nous préciserons dans les recommandations.

■ **Le diagnostic participatif est réalisé mais fait apparaître la nécessité de faire évoluer cet outil et ses modalités de mise en œuvre.**

Il n'a malheureusement pas été possible d'accéder aux résultats de ces diagnostics dans le temps imparti, et l'étude s'est donc basée sur des éléments déclaratifs. Les rencontres avec les équipes (DAS, EAC/EAQ), notamment en milieu rural, ont permis de recueillir certaines informations intéressantes à ce sujet qui seront développées dans le point concernant les EAC/EAQ ci-après.

Ces équipes ont abordé le fait que l'INDH devrait occuper une place plus importante dans les nouveaux processus qui se mettent en place au niveau local, comme le PCD (plan communal de développement) afin d'assurer une plus grande synergie au niveau local. L'INDH, de par son savoir faire et ses connaissances des problématiques sociales, devrait tenir une position pré-déterminante dans ces processus de concertation locale.

Là aussi, les questions de formation sont apparues comme de fortes préoccupations. Nous avons pu constater qu'un certain nombre de personnes ont reçu une formation, ce qui confirme les chiffres du rapport d'activités annuel de la coordination nationale<sup>15</sup> (28% des actions de formations dédiées aux EAQ/EAC), **cependant les équipes rencontrées font apparaître le fait de vouloir encore être renforcées dans un rôle qui est complexe.** Ces éléments sont confirmés aussi par exemple en milieu rural sur la DAS de « Tarroudante », qui a effectué un très bon travail de recensement des besoins en formation<sup>16</sup> des EAQ.

A ce titre, l'évaluation des besoins en formation et les différents modules de formations proposés aux EAC, sur les AGR, nous apparaissent comme pertinents et comportent une approche pédagogique intéressante en termes de formation (graduation des modules par exemple...etc.).

Ainsi, il semble important que les équipes qui sont investies en amont dans le diagnostic des besoins aient une bonne vision des détails techniques et des enjeux de la mise en place des AGR, soient mieux armés pour mieux recenser les besoins, accompagner les projets AGR dans une vision globale.

<sup>14</sup> Rapport 2009 en matière de formation et de renforcement des capacités (CNINDH). Page 25 graphique "répartition des actions de formation au niveau territorial".

<sup>15</sup> Rapport 2009 en matière de formation et de renforcement des capacités (CNINDH). Page 25 graphique "répartition des action de formation au niveau territorial".

<sup>16</sup> Document de synthèse des besoins en formations 2010 très détaillés remis lors de la visite terrain DAS Tarroudante.

Ce type de formation « thématique et technique » permet aux acteurs INDH de s'imprégner plus facilement des outils, et donc d'accompagner aussi plus facilement le porteur de projet.

Les CLDH sont aussi à renforcer en référence aux diagnostics participatifs, et comme « lieux » de forces de propositions. Les différentes visites terrain confirment les analyses qui ont pu être faites dans les rapports d'audit 2008/2009<sup>17</sup>, la difficulté dans les capacités de planification et de programmation décrite comme modeste et concernant les projets présentés au CPDH : « ...bien que répondant à des besoins réels, se réduisent à une compilation d'actions dépourvues de vision globale et intégrée de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ».

Par ailleurs, un problème récurant a pu être identifié, qui se pose notamment au niveau du diagnostic participatif surtout en milieu rural. En effet, les femmes ne sont que très peu (voir pas) rencontrées si les entretiens sont réalisés par des hommes, même dans le cadre de rencontres collectives dans les Douars. La représentativité des femmes dans les EAC/EAQ reste, semble-t-il, encore trop faible en milieu rural, alors qu'elle devrait être priorisée afin de mieux évaluer les besoins.

■ **L'accompagnement des porteurs de projet est effectif mais il nécessite plus d'encadrement**

Comme nous le disions précédemment, c'est la demande la plus importante qui est revenue de la part des porteurs de projets. Si ces derniers sont satisfaits des procédures de formulation des projets INDH qui apparaissent comme simples, et parlent « *d'un dossier facile à remplir* », ils avouent pour la plupart découvrir la gestion de projet en même temps qu'ils mettent en œuvre leur projet. Si l'INDH a développé un certain nombre de formations pour sensibiliser les associations à la gestion de projet, beaucoup d'entre elles disent ne pas y avoir assisté. Il est clair que le mode de gestion de projet est un fonctionnement nouveau pour les acteurs associatifs et qu'il faudra du temps pour que ce dernier soit compris et assimilé.

Il est à noter qu'il n'a été constaté, en dehors du partenariat avec l'Entraide Nationale, que très peu d'actions communes avec d'autres ONG ou acteurs de la coopération décentralisée qui organisent aussi ce genre de renforcement des capacités et qui demeure un partenariat potentiellement intéressant.

Par ailleurs, les demandes prioritaires des associations restent bien d'être accompagnées dans une double action : la première action réside dans le fait d'avoir accès à des formations généralistes et techniques sur la gestion et le montage de projet, et la deuxième d'être accompagnées individuellement dans le montage, la mise en œuvre et le développement de leurs projets.

Certains acteurs associatifs, mais qui sont une minorité, et qui sont déjà avancés dans leurs projets, ont évoqué la nécessité de réaliser une évaluation de leurs activités afin de les aider dans une meilleure gestion et une meilleure prise en charge des bénéficiaires avec pour objectif de mieux orienter / réorienter leurs actions.

---

<sup>17</sup> Audit des opérations réalisées dans le cadre du programme de l'INDH exercice 2008 (Ministère de l'intérieur/ ministère de l'Economie et des finances)

La plupart « des futurs porteurs » de projets rencontrés lors de nos visites terrain en milieu rural, (souvent de jeunes associations créées à l'occasion de la formalisation du projet) ont évoqué le fait d'être confronté à deux nouvelles réalités : « la première qui est de gérer et développer le fonctionnement d'une association ; la deuxième qui est d'évaluer les besoins réels pour la réalisation d'un projet et sa gestion qui sont des contraintes auxquelles les nouveaux acteurs ne sont pas assez formés ».

L'analyse qui peut être faite est que le processus de formation collective a certes un impact et doit se poursuivre en termes de renforcement des capacités des associations et des porteurs de projets, mais un accompagnement de plus en plus individualisé émerge clairement comme un véritable besoin.

L'accompagnement individualisé serait là aussi un gage de pérennité et de viabilité dans une façon d'aider le porteur de projet dans un temps plus long à mieux structurer son projet, cibler ses objectifs, et les résultats attendus.

■ **Le comité technique est souvent fonctionnel mais les « visites terrain » ne sont pas systématisées.**

Les équipes DAS fonctionnent assez bien avec les différents représentants sectoriels (jeunesse et sport...) au niveau des provinces en fonction des besoins des projets. Nous avons d'ailleurs constaté une plus grande proximité au niveau rural, et une vision plus claire de la philosophie de l'INDH pour les agents et cadres des différents secteurs.

Si l'avis et la validation des représentants des autres ministères au niveau de la province dans le cadre des comités techniques devient de plus en plus systématique, les visites terrain le sont apparemment moins, sauf pour des projets de grande envergure ou qui posent problème, et ce le plus souvent pour des contraintes de temps.

Les différentes visites de terrain permettent de vérifier aussi ce qui avait été mentionné dans le rapport d'audit 2008<sup>18</sup>, c'est à dire que : « des mécanismes de coordination entre d'une part, la DAS, et d'autre part, les autres divisions chargées de la mise en œuvre des programmes INDH, en particulier, la Division du Budget et du Matériel (DBM) et la Division des Equipements (DE) ou Division Technique (DT) sont peu formalisés lorsqu'ils existent ».

Par ailleurs, nous avons pu constater à chaque fois une volonté forte des DAS d'aboutir à une plus grande formalisation, et identifier quelques bonnes pratiques comme dans la préfecture d'arrondissement de « Ben M'Sik » où a été rédigé « une Charte de bonne conduite<sup>19</sup> » entre les Divisions de l'Action Sociale, des Affaires techniques, de l'Urbanisme, des ressources humaines et du Budget. Cette charte a pour objectifs la création d'effets de synergie entre les divisions, mais aussi de :

- Unir et mobiliser les énergies pour une cible commune ;
- Partager le savoir-faire pour pouvoir travailler dans de meilleures conditions ;
- Développer l'esprit de solidarité et d'équipe ;
- Apprendre à respecter les mécanismes de prise de décision et ce, dans le cadre de la philosophie de l'I.N.D.H.

<sup>18</sup> Rapport de synthèse. "Audit des opérations réalisées dans le cadre du programme de l'INDH"

<sup>19</sup> CF Annexe--

- **Les EAQ/EAC sont présentes sur le terrain mais leurs missions d'investigation et d'accompagnement sont somme toute limitées.**

Nous avons pu constater que les équipes ont été formées et sont fonctionnelles sur le terrain, mais doivent évoluer afin de pouvoir recueillir et quantifier de manière de plus en plus large l'ensemble des besoins socioculturels. Il est certain qu'il faut fidéliser les équipes locales et continuer à les former notamment dans la façon de réaliser les entretiens, d'animer des rencontres collectives avec les populations, de garantir le principe de neutralité (face à des enjeux électoraux, associatifs, personnels...) et de développer des stratégies comme au niveau de la DAS de Taroudant (par exemple pour introduire la mixité dans les équipes afin de décliner l'approche genre, quasi absente dans les EAC).

Ces équipes sont les instances opérationnelles des CLDH, et sont certainement la vraie cheville ouvrière qu'il faut continuer à renforcer. Plus elles seront renforcées, autonomes, plus les besoins des populations seront analysés efficacement, les porteurs de projet repérés, et les actions au niveau local mieux organisées et diffusées.

Il faut donc veiller à ce que ces équipes puissent être indépendantes, non impliquées au niveau des clivages politiques existants, et surtout faire en sorte qu'elles aient le temps nécessaire pour réaliser les missions qu'ils leurs sont confiées, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement. Le rapport d'audit 2008/2009<sup>20</sup>, mentionnait d'ailleurs que leurs membres n'étaient pas mandatés ou peu par des lettres de missions, et ne percevaient pas toujours les indemnités prévues, et souffraient d'un manque d'encadrement et de formalisation avec les autres instances ».

- **La considération de la demande de la population rurale est assurée mais doit être plus approfondie au niveau de l'analyse des besoins.**

En effet dans les «douars», certains centres ou futurs centres INDH à vocation sociale et culturelle jouent leur rôle ; les femmes y sont en effet très présentes pour des activités d'alphabétisation, d'apprentissage de la couture notamment. Ces activités, même si elles peuvent être considérées comme « classiques » ou occupationnelles sont des besoins réels dans les douars.

Malheureusement, les acteurs au niveau local n'ont pas toujours pensé dans la genèse et le montage du projet à faire reconnaître ces formations comme un objectif (même si nous avons pu constater des certifications par quelques organismes tels que l'Entraide nationale par exemple), alors que c'est une demande forte des femmes qui revient souvent dans les entretiens réalisés.

Par ailleurs, beaucoup de ces femmes semblent vouloir développer des coopératives ou des AGR (activités génératrices de revenus) et là aussi souvent les porteurs de projet n'ont pas prévu cela lors du montage du projet axé initialement plutôt sur de "l'occupationnel".

Force est de constater aussi dans le milieu rural que l'alphabétisation et l'apprentissage de métiers pour les jeunes adultes ne sont pas encore suffisamment envisagés et apparaissent comme une demande latente dans les diagnostics participatifs, même si non formulée officiellement. L'alphabétisation pour les hommes est souvent inexistante, alors qu'elle reste une demande forte, mais non formulée directement lors des diagnostics participatifs comme nous avons pu le constater lors de nos visites sur le terrain.

<sup>20</sup> Rapport de synthèse. "Audit des opérations réalisées dans le cadre du programme de l'INDH"

La proximité de ce genre de structure INDH en milieu rural, se doit aussi d'être un tremplin pour les jeunes afin de les amener pour certains à réintégrer certaines filières de formation professionnelle, ou de formation continue. Ces demandes sont revenues souvent lors des rencontres avec les associations, concernant la jeunesse marocaine en milieu rural, qui n'ont souvent peu de choix en termes de métier, en dehors des travaux agricoles.

La problématique des AGR, même si elle est considérée comme une vraie priorité par l'INDH, reprise dans le cadre des « HOR »<sup>21</sup>, semble dans les régions rurales que nous avons pu visiter, avoir du mal à être développée, alors que cela représente une forte demande de la part des personnes habitant en milieu rural.

## 4.2 L'exécution et la mise en œuvre du projet

Les éléments pris en considération sont les suivants :

- Les normes appliquées, les dispositifs d'application ;
- La prise en compte du bénéficiaire ;
- Le suivi et l'évaluation des actions.

Avant de se pencher sur les points spécifiques à ce thème, il est nécessaire de préciser qu'il existe trois types de centres d'accueil :

- Les établissements qui ne sont pas dans une dynamique de mise à niveau ;
- Les établissements dans un processus de mise à niveau ;
- Les établissements récemment créés respectant les normes techniques et d'équipement de la loi 14-05.

L'analyse porte sur l'ensemble de ces différents centres, visités au cours de la phase diagnostic de terrain. Un certain nombre de points, développés et expliqués ci-dessous, composent le diagnostic

### ■ Le bénéficiaire est assez bien considéré dès la phase participative

En effet, parmi l'ensemble des projets visités, les besoins des bénéficiaires sont bien mis en avant par les porteurs de projets et donc expliquent ce que nous entendons par « considéré ». En effet, si les diagnostics participatifs permettent d'éclairer les grands besoins exprimés par la population, les projets développés sont en phase avec les principaux besoins déjà exprimés. Dans les douars notamment, nous avons été positivement surpris par les montages de projets de qualité, très souvent initiés par des associations qui gèrent l'eau potable par exemple, et donc qui connaissent bien la population et ses besoins.

Dans les douars, les activités coutures, coupe de tissus, etc., sont très en phase avec les besoins de la population, et dans les rencontres et les entretiens, les personnes ont manifesté beaucoup de satisfaction au regard des activités. Même si beaucoup de bénéficiaires restent dans l'attente de s'insérer grâce à des activités d'AGR, de coopératives, dans les douars et toujours concernant ces types de projets et activités, un taux de fréquentations important a pu être constaté.

---

<sup>21</sup> Hautes Orientations Royales

Les créations dartalib/dartiliba sont aussi de belles réussites concernant l'adéquation des besoins analysés à plus grande échelle et en référence à des objectifs plus globaux et nationaux partagés avec le ministère de l'éducation et dans un processus général de lutte contre la déscolarisation et la déperdition scolaire.

Il a pu être constaté que, sur quasiment l'ensemble de ces établissements, la fréquentation était importante, et qu'ils remplissaient leur rôle de lutte contre la non scolarisation, et la déscolarisation, qui devra se vérifier prochainement à court terme. Les enfants sont souvent satisfaits de cette opportunité, et les professionnels qui encadrent dans ces structures ont confirmé une bonne collaboration avec les familles qui s'engagent facilement dans ce processus de scolarisation, en dehors de courtes périodes en milieu rural qui correspondent plus aux moments des périodes de récoltes agricoles.

■ **Des écarts ont pu être constatés entre la prise en compte des demandes du porteur de projet et celles des bénéficiaires**

Lorsque le porteur de projet est une association déjà spécialisée (Handicap, enfants des rues...) cela permet souvent de définir plus facilement un cadre de prise en charge déjà plus adapté aux bénéficiaires, (en référence à d'autres projets de même type déjà créés), ce qui est bien, mais laisse semble-t-il moins à l'implication des bénéficiaires au préalable. Ce constat est souvent exacerbé pour de jeunes associations qui suivent plutôt leur vision d'un projet idéal qui repose sur une analyse « pré-formatée » des besoins des bénéficiaires finaux. C'est en même temps un moteur idéal dans la mise en œuvre du projet.

A Taroudant, nous avons pu découvrir par exemple une association qui avait très bien pensé son projet sur l'accueil des enfants la journée, mais oublié de penser « l'hébergement d'urgence pour la nuit » alors que l'on sait que c'est un espace important à certains moments de vie pour beaucoup d'enfants en grandes difficultés, et la solution pour se maintenir. Cette équipe a développé un beau projet d'accueil, de formation à l'artisanat, de scolarisation et d'alphabétisation, que nous avons trouvé très structuré, mais les jeunes professionnels ont pu nous faire part du fait qu'une partie de leur travail était à chaque fois remis en question, du fait de ne pas pouvoir accueillir l'enfant en urgence pendant quelques jours et l'accompagner socialement, et donc le laisser dans une situation familiale complexe et destructrice, du fait de ne pas avoir prévu cette accueil d'urgence, alors que c'est un des besoins forts exprimés par les jeunes.

Seule une petite partie des centres qui ont eu vraiment une démarche pleinement participative en amont et pendant la mise en œuvre du projet, a été rencontrée. Il est important de continuer ce travail sur l'aspect participatif, notamment dès que le projet a commencé. Ce travail a été souvent signalé par les porteurs de projet comme assez compliqué à réaliser. Les porteurs de projets avouent souvent être dans un grand investissement lors de la mise en œuvre du projet, et ne pensent pas forcément à l'adapter en prenant le temps d'échanger avec les bénéficiaires sur leurs satisfactions et leurs nouvelles demandes..

Il est clair que l'évaluation des besoins des bénéficiaires, comme nous le verrons dans les outils recommandés, reste une part importante du projet d'établissement dans le cadre de la gestion d'un projet de « centre social ». D'autant plus lorsque les centres sont pensés aussi sous formes d'internats ou d'hébergements. Lors de nos visites sur les différents centres en milieu rural, nous avons pu constater dans un grand douar, un centre qui avait essayé de répondre aux différents besoins, sans aménager les espaces. Ainsi, il pouvait accueillir des femmes dans l'attente d'accoucher, des jeunes adolescents dans plusieurs activités (film, informatique..), des jeunes femmes pour la couture. A la demande des futures mamans des solutions vont être trouvées en termes de petites constructions, afin de privilégier la séparation d'un espace pour plus d'intimité et de calme.

Autre exemple intéressant, des espaces de jeux construits dans un centre ont pu être mis à disposition d'une petite école à proximité suite à une demande formulée. L'évaluation des besoins d'un projet se fait aussi en prenant compte l'environnement proche.

L'outil informatique est souvent considéré comme très important à juste titre comme support de l'insertion sociale. Nous avons vu quelques lieux où ce type de matériel est souvent sous-utilisé, car cela demande des compétences en termes d'encadrement, ou des contraintes en termes d'accès à Internet qui n'avaient pas été prévues.

Comme nous le disions précédemment, il arrive que la demande faite par une association lors d'un diagnostic participatif autour d'un projet ne prenne pas toujours en compte dans la mise en œuvre finale l'analyse des besoins des bénéficiaires ciblés.

Lors de l'exécution du projet, nous avons pu constater des décalages plus importants que ceux cités précédemment entre l'objectif du projet et du porteur du projet, et les besoins réels des usagers que nous avons pu rencontrer. Ces décalages sont en quelque sorte normaux, surtout lorsqu'il s'agit de mettre en place des projets innovants ou complexes. L'accueil des personnes âgées est un exemple frappant dans le décalage qui existe. Les associations et les personnels d'encadrement sont aussi confrontés à un manque de temps et tentent de répondre à ces décalages par de nouvelles pratiques qu'ils doivent expérimenter, mais qui demandent aussi un accompagnement spécialisé.

Ainsi l'aménagement des lieux, le manque de personnel prévu au début du projet, les possibilités « d'animations », ne permettent pas toujours aux personnes âgées accueillies de continuer à vivre dans les conditions qu'elles auraient souhaitées. Ce n'est pas en forme de jugement que nous posons cette analyse, mais dans l'esprit de faire qu'en amont les futurs porteurs de projet puissent aller visiter un autre centre par exemple avec les mêmes objectifs, afin de pouvoir anticiper sur des conduites, une façon de construire, de déterminer les espaces, de former le personnel sachant à décharge que peu de personnel spécialisé existe.

Nous avons pu par ailleurs constater quelques fois que des structures ont pu être construites, notamment les dartila/dartaliba alors qu'un collège avec un internat allait se construire à proximité assez rapidement.

- **Le bénéficiaire à ce stade est considéré à 2 niveaux :**
  - Le porteur de projet : **l'Association**
  - Le bénéficiaire final : **l'Usager**

Nous voulions préciser un point important que nous avons pu constater dans le cadre des projets visités. Cela peut paraître une banalité de prime abord mais cela ne l'est pas. Effectivement, le porteur de projet (Association et/ou commune) ne se considère pas ou peu comme bénéficiaire de l'action de l'INDH et donc redevable et responsable de l'action qu'elle va mener.

Cela confère dans le cadre de cette responsabilité des droits et des devoirs. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, nous avons pu nous apercevoir surtout concernant les jeunes porteurs de projet, jeunes présidents d'associations nouvellement créées, que ce sont les éléments telles que la responsabilité juridique de la personne et du porteur de projet, qui sont souvent ressortis des entretiens en termes d'inquiétude parfois, mais aussi de méconnaissance lié à cet engagement, reflétant ainsi les besoins d'accompagnement des porteurs de projets.

Il est important de préciser aussi que les postures des porteurs de projets sont différentes, comme nous l'avons déjà précisé, selon qu'ils soient expérimentés ou non.

De plus, la mise en œuvre du projet est différente si, parmi les membres de direction, figurent par exemple des personnels détachés, mis à disposition par d'autres ministères, qui permettent une gestion professionnelle différente du projet et qui intègrent le bénéficiaire final de manière plus appropriée. Nous pensons que cela reste un élément facilitateur dans la mise en œuvre du projet, à plusieurs niveaux, en termes de réseaux d'acteurs, de connaissances de certaines procédures. Par ailleurs, nous avons pu constater aussi que lorsque c'est un militant associatif qui dirige le projet, l'impact est aussi différent et c'est sans doute la cohabitation des ces deux postures qui font qu'un projet prend de l'ampleur et devient profitable aux bénéficiaires.

Les bénéficiaires sont souvent bien informés sur l'association qui gère le centre, et sur les différents partenaires qui ont permis de réaliser cette action qui leur est profitable. Les personnes que nous avons rencontrées lors de nos visites, connaissaient bien l'INDH. Nous pouvons aussi faire le rapprochement avec une communication assez importante de l'INDH, et des visuels de communication présents sur quasiment l'ensemble des projets. Nous avons pu le retrouver dans le rapport de synthèse d'audit 2008, qui confirmait cette meilleure visibilité.

■ **La prise en compte des besoins et de la demande n'est pas formalisée**

Nous faisons le lien avec le constat précédent lorsque nous parlons de l'accueil des personnes âgées, handicapées ou que nous évoquons des nouvelles pratiques qui tentent d'être mises en place par certains directeurs de centres et personnels d'encadrement. Cela nous renvoie à une forte demande de formalisation, et au besoin d'un cahier des charges commun, tel que peut le définir un projet d'établissement par exemple, qui devrait être mis en place sur l'ensemble des centres de ce type. En dehors des impératifs liés à la Loi 14\_05, nous avons pu constater que peu de directeurs d'établissements mettaient en place des espaces de formalisation tels que « réunion entre les membres de l'association et le personnel d'encadrement », « réunion d'équipe du personnel de la structure, conseil de vie des usagers » « rencontre entre des représentants des usagers, des parents, du personnel, des membres de l'association », et que peu de directeurs ou responsables utilisent les supports de questionnaires de satisfaction... ».

Les besoins des bénéficiaires doivent donc être plus formalisés en amont du projet et pendant sa mise en œuvre pour se diriger vers des « standards de qualité »

- **Le suivi et l'évaluation sont réalisés par les EAC/EAQ et par les équipes DAS**

La base du système d'information, ou système de base de données, qui a été mise en place dans le cadre de l'assistance technique, permet d'avoir une lecture d'ensemble des types de projets et de centres, de leur localisation, de savoir dans quels programmes ils s'inscrivent (précarité...), de suivre la mise en œuvre des projets. Dans un tel programme cette étape est tout à fait pertinente, elle permet une visualisation globale de l'ensemble des projets sur le territoire et n'existe que sur peu de projets de cette envergure d'après notre expérience.

Cet outil confirme une implication des acteurs et la vision nationale de ce projet, en même temps que le souci d'avoir les bonnes informations pour analyser l'action à une échelle locale. Des items et des indicateurs pourraient être ajoutés afin d'avoir une meilleure vision de l'évaluation des besoins des bénéficiaires et si les projets mis en place sont en adéquation, ainsi qu'un indice de satisfaction.

Par ailleurs, les outils de suivi liés au système d'information sont plutôt à dominante quantitative et portent sur des critères prioritaires qui sont l'aspect financier, la finalisation du projet (construction...etc), la mise en place du matériel, le taux de fréquentation, l'identification des acteurs.

Il serait à cette étape du projet important de réaliser au niveau provincial des évaluations thématiques et d'avoir des évaluations externes des projets par grandes régions/thématiques (rural/urbain) de manière à mettre en perspective l'impact du projet, la satisfaction des bénéficiaires etc. Des supports d'auto évaluation plus importants pourraient être proposés aux porteurs de projets.

- **La réalisation d'un centre et la nature des prestations fournies ne sont pas toujours évaluées par des équipes pluridisciplinaires et adaptées aux contextes**

La typologie des centres de l'INDH reste trop large. Nous avons pu constater qu'en dehors d'un partenariat avec l'Entraide Nationale sur les centres sociaux concerné par la loi 14-05 notamment, beaucoup de projets tels que les centres qui accueillent les personnes sans domicile et les enfants des rues doivent avoir un accompagnement, un suivi et une évaluation plus spécialisés.

C'est aussi la clef de la valorisation des bonnes pratiques. Nous avons pu le constater d'ailleurs dans plusieurs centres où les travailleurs sociaux, surtout dans l'accueil des sans domicile fixe, ont pu mettre en place des « process » très pertinents tant sur l'accueil, sur le suivi social des personnes. « Ces process » tiennent donc souvent à des personnes, et demandent à être écrits, formalisés, tant pour améliorer encore le développement du projet, mais aussi pour servir de référence, de lieux de stage pour les futurs professionnels, et « de vulgarisation » dans les nouvelles pratiques d'accompagnement social.

Pour évaluer ce type de projet, les responsables de l'évaluation doivent être en capacité de repérer ces processus, aussi importants que les aspects d'économats ou de gestion.

- **Une confusion entre les mécanismes de contrôle sous forme d'audit et les processus d'évaluation a un impact sur les aspects qualitatifs du projet**

Il est important de rappeler que les DAS font un travail conséquent entre les différentes instances au niveau des comités techniques, des procédures à respecter (passation des marchés..) etc.

Nous avons pu constater lors des visites des centres que la première démarche du directeur d'établissement était de nous montrer le matériel, la réalisation de la construction, temps nécessaire avant de passer aux activités du centre lui-même et de la prise en charge des usagers.

Cela renforce aussi l'idée que la première phase de l'INDH consiste à lancer un programme de développement humain, et que dans un second temps, elle permet que les porteurs de projets et le personnel d'encadrement puissent rentrer dans une phase de nouvelles pratiques auprès des personnes accueillies et penser le matériel (lieu, ordinateur,...) comme de vrais moyens à utiliser au profit de l'insertion sociale, scolaire...

Cette réflexion demandera du temps mais elle est nécessaire afin d'installer sur le territoire national un certain nombre d'infrastructures et penser progressivement au regard de l'aspect créatif et innovant de certains projets, le développement de « nouveau référentiel et standards de qualité » pour ces nouvelles activités qui devront être définies et souvent ajustées.

- **Le contrôle est opéré sur un temps administratif tandis que l'impact du projet est quant à lui mesuré sur un temps social**

Nous avons souhaité insister sur cette problématique, car elle est revenue souvent au cours des entretiens, concernant les porteurs de projets et notamment sur la mise en œuvre des projets récents. Les jeunes associations ont manifesté le besoin d'être reconnues aussi en dehors d'une référence administrative (budget, subventions...) alors qu'elles n'ont pas eu le temps encore de lancer leurs activités et d'avoir le recul nécessaire pour mieux évaluer leurs besoins en termes financiers, de personnels, de fonctionnement.

- **La loi 14-05 « des préalables contraignants dans la mise en œuvre et le développement des projets mais qui initie une dynamique intéressante ».**

Le processus général constaté montre une implication forte des acteurs dans la mise à niveau et le respect des cahiers des charges (loi 14.05, charte communale 78.00, procédures INDH).

Pour les centres en cours de création, ou récemment créés, et ceux qui sont en phase de mise à niveau, nous avons constaté une nécessité d'information et d'accompagnement. Cette mise à niveau pour l'ensemble des acteurs gérant ces établissements serait complémentaire au travail actuel effectué par l'Entraide Nationale.

En effet, l'accréditation à la loi 14.05 est conditionnée par une mise à niveau souvent trop rapide. Les solutions techniques et financières pour les associations gestionnaires des centres sont difficiles à mettre en œuvre.

Les différents centres visités sur les régions rurales ont permis de mettre en exergue ce besoin d'accompagnement ou de formation pour les centres concernés. En effet, les directeurs d'établissements de centres sociaux plus spécialisés (sur le handicap par exemple), ne sont pas forcément des professionnels de la direction d'établissements (il n'existe pas d'école spécialisée). Ils sont vraiment en demande en termes de formation spécifique sur ce sujet. Le respect du cahier des charges permet aussi de ré-interroger les projets des centres concernés, mais aussi les besoins en termes d'encadrement spécialisé dès le début du projet, ce qui est un point positif.

Nous avons pu constater dans les discussions avec les DAS, que cela impacte en amont les projets, mais positivement. Cela semble représenter aussi un surcoût financier important, qu'il serait intéressant de chiffrer à court terme.

Concernant l'accessibilité et la fonctionnalité des espaces, les porteurs de projets n'ont pas toujours respecté les normes prescrites pour la conception et la construction des établissements. Ces normes sont clairement décrites dans le Cahier des Charges type fixant les conditions générales et particulières d'ouverture et de gestion des établissements de protection sociale développés par l'Entraide Nationale. Une version amendée de ce cahier des charges est proposée en annexe sur la base des observations effectuées sur le terrain, concernant principalement les aspects de la maintenance.

### 4.3 La gestion et le financement

Concernant ce point spécifique, les constats sont de plusieurs ordres.

- **La réglementation en la matière est en partie respectée**

Nous avons pu constater que les référentiels des outils de gestion (règlement intérieur, dossier de l'utilisateur...) et de fonctionnement sont existants et que leurs sources proviennent essentiellement des données de l'Entraide nationale.

En effet, lors de la visite des établissements nous avons pu constater que beaucoup de documents étaient disponibles, affichés sur des tableaux, dans la quasi totalité des structures. Les centres, directement concernés par la Loi 14-05, étaient évidemment plus à même de discuter sur cette thématique, d'autant que beaucoup venaient de déposer le dossier pour l'accréditation. Concernant la budgétisation, les directeurs d'établissement ne sont pas assez formés dans ce domaine, surtout pour penser la question des prévisionnels de l'établissement, des recherches de financements par exemple. Dans beaucoup de structures, nous avons constaté à chaque fois la présence d'un économiste, et des modalités de gestion correctes de l'économat (fournisseur - entrée/sortie, outils de gestion visible).

- **Il n'existe que peu de projets d'établissements ainsi que d'outils qui déterminent une approche pédagogique, éducative, sociale, définie et formalisée quels que soient les bénéficiaires accueillis.**

Nous avons effectivement réalisé ce constat pour l'ensemble des structures. Par ailleurs, il est important de préciser le fait que beaucoup de structures spécialisées ont développé des approches, des « savoir-faire », des « savoir-être » notamment concernant l'accueil de personnes en situation de handicap, d'enfants abandonnés. Le manque de formalisation empêche le fait de capitaliser sur les bonnes pratiques, de transférer des compétences entre professionnels et structures et de permettre la reproductibilité de services. Les professionnels en sont conscients et l'abordent facilement, et beaucoup restent demandeurs d'un tel accompagnement. Les outils que nous proposerons rentrent dans cette dynamique et ne sont pas une fin en soi. Ils sont surtout un support à une certaine formalisation qui doit être utilisée pour un travail plus large concernant l'équipe gestionnaire du centre. L'approche du « projet d'établissement » est d'avantage la possibilité pour l'association, les personnels d'encadrements de se structurer en lien avec les différentes lois et cahiers des charges en vigueur, mais surtout avoir une approche globale et participative dans l'accompagnement des personnes en situation d'exclusion sociale.

Pour beaucoup d'associations, les personnels d'encadrement ont manifesté aussi un grand intérêt concernant le rôle que joue l'INDH, leur donnant la possibilité de développer dans des conditions optimum des activités culturelles, d'insertion, ou d'accueil de public en grande exclusion sociale. Ils sont aussi très intéressés de valoriser et capitaliser sur leur mise en œuvre de projet, sur les résultats obtenus et les techniques utilisées. Le travail qui s'engage au sein de l'INDH autour de la capitalisation d'expérience est une bonne opportunité.

- **Il n'existe pas de plan pluriannuel d'objectifs et de moyens (plan de formation des RH, ...).**

Dans beaucoup d'établissements, nous n'avons pas rencontré de véritable plan pluriannuel d'objectifs et de moyens, en dehors des centres qui doivent répondre aux exigences de Loi 14-05, surtout en matière de formation du personnel. La notion d'objectifs et de moyens n'est pas abordée par les directeurs, par manque de formation souvent, mais aussi par manque de compréhension de ce genre d'outils. Nous avons pu constater que chaque directeur, sur la base de gestion commune des associations, des centres de l'Entraide Nationale, développe alors sa propre façon, sa propre manière de travailler et de penser l'aspect prévisionnel suivant sa formation de base et son expérience professionnelle. Mais si cela est souvent créatif et efficace, cela ne permet pas de sécuriser une structure qui accueille des gens en grande difficulté. Cette notion est bien perçue par les directeurs, et les associations qui souhaitent souvent se développer et sont soucieux de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement. Comme nous le disions pour le projet d'établissement : penser de manière globale et à plus long terme permet d'anticiper des difficultés et permet aussi de faire évoluer les professionnels à travers la formation, de faire évoluer l'établissement en fonction des besoins spécifiques des usagers.

- **Au niveau financier, l'année N+1 n'est souvent pas sécurisée. Le souhait des associations, des directeurs d'avoir une subvention de fonctionnement identifiée, stable et pérenne subsiste.**

Au niveau des budgets prévisionnels, peu de structures ont le réflexe de penser la budgétisation et les recherches de financements. En dehors de quelques directeurs, professionnels mis à disposition par d'autres ministères et plus habitués à ce type d'exercice, beaucoup de chefs d'établissements sont dans l'action ; notamment ceux qui terminent leur installation dans de nouveaux locaux construits et commencent quelques activités. Suivant la trésorerie de l'association gestionnaire, il existe des possibilités de combler ce manque, mais il n'y a pas de synergie à moyen terme concernant les recherches de financements.

Beaucoup de responsables d'associations et de présidents d'associations comptent sur les mêmes subventions (communale, Entraide Nationale, boursier Éducation nationale..) qui additionnées, permettent juste de fonctionner à l'année. Nous avons pu noter aussi que beaucoup de dons apparaissaient, notamment dans les Dartalib/dartaliba, souvent d'ailleurs peu valorisés.

D'autres associations commencent à décliner des AGR (activités génératrices de revenus) qui ne sont pas toujours faciles à gérer selon l'activité ou à louer une partie du bâtiment pour des commerces divers (pain, boulangerie...).

Le souhait principal des associations serait de n'avoir qu'une seule subvention par un ministère de tutelle. Beaucoup ont évoqué d'ailleurs à ce sujet le problème du rattachement de leur projet / centre à un ministère de tutelle adéquat à leur activités et plusieurs ont évoqué la possibilité que l'INDH puisse financer une partie subsidiaire du fonctionnement du projet ou du centre. Ces remarques sont d'autant plus importantes qu'elles sont aussi une part importante de la pérennité et de la viabilité, à court terme et à moyen terme. Un ministère de tutelle adéquat aux activités (culturel, éducation, social, santé...) permettrait un référentiel de fonctionnement et des contrôles plus adéquats, des possibilités de subventions (prix de journées...) suivant les personnes accueillies et une aide financière dégressive de l'INDH permettrait à l'association gestionnaire d'anticiper. Il est clair qu'aujourd'hui les recherches de financements en dehors de quelques exceptions, sont une priorité pour les associations et les directeurs des centres.

- **Le souhait des directeurs d'établissements de trouver un personnel qualifié.**

Comme nous le faisons remarquer précédemment, les associations et les directeurs d'établissements, comptent souvent sur la formation pour essayer de spécialiser leurs personnels mais aussi de les fidéliser. La grande difficulté porte sur le fait de trouver du personnel qualifié en lien avec le manque de formations de travailleurs sociaux au Maroc, ou même de métiers para médicaux. L'autre problème reste le recrutement suivant les régions, mais aussi les salaires demandés par les personnes formées qui se dirigent vers des ONG internationales comme chefs de projet par exemple. Dans une étude, le ministère du développement social mené en partenariat avec l'UNICEF, a évalué en 2006 les besoins en termes de travailleurs sociaux sur le Maroc et préconisait 30.000 travailleurs sociaux décomposés en (13 000 agents de développement, médiateurs, animateurs sociaux, gestionnaire d'établissements, assistants sociaux, 7.000 éducateurs spécialisés et 10.000 agents sociaux éducatifs).

Il existe aujourd'hui une école d'assistantes sociales à Tanger, certaines écoles d'éducateurs spécialisés et d'agents sociaux, ainsi que certains masters au niveau des universités (Développement Social). La mise en œuvre du programme de formation à l'échelle du Maroc « 10 000 travailleurs sociaux » sera peut être une solution à ce problème. Pour accompagner le chantier sociétal de l'INDH, il était nécessaire de créer un schéma national pour la formation des travailleurs sociaux. En attente de l'information actualisée.

Cette formation met aussi en exergue le recrutement d'enseignant à même de former les personnels aux pratiques sociales, mais surtout la possibilité que beaucoup de membres d'associations, directeurs d'établissements, personnels d'encadrement puissent intervenir dans la formation universitaire pour témoigner et présenter leurs bonnes pratiques. Une autre manière de préparer une certaine forme de capitalisation de l'expérience. Il ne faut pas sous-estimer ce programme qui est en train de démarrer, car c'est aussi la possibilité entre l'Université et les centres INDH, de pouvoir proposer des terrains de stage qui sont souvent un souffle nouveau pour l'établissement et un apport intéressant pour l'équipe en place.

- **Le souhait des personnels d'établissement et du personnel encadrant d'accéder à des formations qualifiantes s'accroît.**

En effet, les directeurs n'ont pas ou peu (sauf les associations qui sont en partenariat avec des ONG internationales) de directives fortes pour cerner les besoins du personnel d'encadrement, ni la possibilité financière de le faire, mais évoquent le fait que cela permettrait de fidéliser le personnel. Fidéliser au sens de compenser un salaire modeste, par une évolution de carrière possible. La formation est une demande revendiquée par l'ensemble des personnels d'encadrement, notamment dans les Dartalib/Dartaliba, ou les structures spécialisés handicap, enfants des rues, accueil des sans domicile par exemple. Ils apprennent souvent « sur le tas » disent certains, mais ce n'est pas suffisant et cela engendre souvent des frustrations.

- **Souvent une confusion entre gestion de l'association et gestion du centre par l'association.**

Le président doit être gestionnaire de l'association et doit l'animer pour pérenniser et viabiliser ses actions, qui doivent être distinguées de celles du centre en tant que tel. Il n'y a souvent pas de distinguo entre l'association porteuse de projet et la gestion du centre lui même.

Cela doit rester deux gestions, deux entités séparées, de manière à éviter les conflits de pouvoirs, de direction et de gestion, souvent entre le président et le directeur, comme nous le rappelions précédemment. La répartition des rôles, fonctions, responsabilités et prérogatives doivent être bien établis tant pour le président et le bureau de l'association que pour le directeur et le personnel d'encadrement.

- **Il n'y a pas de dispositif prévoyant une implication des bénéficiaires dans l'établissement.**

Au cours de la visite des centres sur l'ensemble des régions (rural/ péri-urbain/urbain), nous n'avons constaté que peu d'espaces dédiés à l'expression des usagers (conseils de vie des usagers), ou d'espaces de rencontres, de réunions entre le personnel de l'établissement et les représentants de l'association pour essayer d'améliorer les conditions d'accueil, la vie dans l'établissement, en fonction des besoins ou des problèmes rencontrés.

C'est pourtant un des éléments les plus importants d'une démarche qualité et du projet d'établissement qui met le bénéficiaire au centre du dispositif de prise en charge et d'accompagnement, et qui doit sans cesse s'y référer à travers des espaces de discussion, de concertation, de mesure de satisfaction, afin que les réponses apportées soient toujours en adéquation avec les besoins des bénéficiaires.

#### **4.4 L'usage, permettant de définir la typologie de l'établissement**

Les éléments pris en compte sur ce thème sont les suivants.

- La nature des services
- La qualité des services

On constate qu'il existe peu de formalisation autour d'un processus d'évaluation lié à l'objectif social du centre. De même, peu d'indicateurs de qualité ont été repérés dans le cadre de l'usage des centres.

Dans le cadre de la lutte contre la dé-scolarisation, l'impact des Dar Talib et des Dar Taliba n'a pas ou peu été mesuré, mis à part un travail de coopération avec USAID concernant la formation des personnels et la création d'un référentiel pour la gestion de ces centres. De même nous avons pu constater concernant la lutte contre l'analphabétisme (pourtant présente dans beaucoup de projets INDH que nous avons visités) qu'il ne ressortait aucun élément de statistiques au niveau local, ou d'évaluations, malgré des référentiels existants et des outils existants au niveau national du Ministère de l'Éducation.

Sur l'ensemble des projets, l'équipe d'experts n'a pas constaté de mesure de satisfaction d'ensemble des usagers amenant à identifier la qualité par le biais de l'usage du service. En effet, peu de questionnaires de satisfaction existent ou d'éléments au niveau national qui renseignent pour préciser la qualité.

L'impact des actions de l'INDH (environnement extérieur) à l'échelle d'une commune semble peu mesuré, mais prendra plus d'importance dans les années à venir. Par ailleurs il semble qu'à travers les visites des centres et les rencontres avec les présidents d'associations (porteur de projets), et les professionnels, beaucoup de personnes ne voient pas très bien les différences entre les différentes typologies de références prévues pour les centres INDH.

Il semblerait qu'une simplification à travers les référentiels de type enfants/adultes, et/ou thématiques (handicap/social/ éducation..) serait plus appropriée. Par exemple, la typologie « centre pour personnes Handicapées » peut être aussi un établissement de protection sociale (EPS) si accrédité dans le cadre de Loi 14-05. Il existe aussi souvent le cas où le centre comprend plusieurs projets et des types différents de populations accueillies (personnes handicapées, personnes âgées...etc.).

#### **4.5 Partenariat et mise en réseau**

On distingue :

- Le partenariat implicite
- Le partenariat à construire et à formaliser
- La légitimité et l'engagement des acteurs

La notion de partenariat, dans le cadre du projet INDH, se situe sur une échelle à plusieurs degrés : local, provincial, régional, national et inclut une dimension pluri acteurs institutionnelle, associative, et société civile.

Dans le cadre de la notion de pérennité et de viabilité, le partenariat suppose une stratégie et une synergie importante des acteurs or il relève d'un niveau que nous considérons aujourd'hui comme émergent et en cours de formalisation.

La notion de partenariat et de mise en réseau a été assimilée par les porteurs de projet. Que ce soit à un niveau local ou plus élevé, ils ont su pour certains identifier des partenaires qui puissent agir à des moments précis ou en continuité dans leurs projets. Mais le constat met en évidence sa faible utilisation par les acteurs du réseau en particulier, sur les recherches de financement, le partage des bonnes pratiques professionnelles, la mise en commun d'outils, la mutualisation...

#### ■ **Un partenariat actif et consolidé avec l'Entraide Nationale**

La DAS et l'Entraide Nationale sont les seuls partenaires identifiés comme fonctionnels dans un renforcement des capacités actifs et quotidien auprès des porteurs de projets.

Ce partenariat tacite et formalisé à la fois, valorise la dimension humaine dans la conception du projet plutôt qu'une approche gestionnaire. Nous avons pu la vérifier lors de la visite des centres, et nous avons pu constater que sur chaque province, chaque région, un partenariat de grande qualité existe. Par partenariat de grande qualité, nous entendons une vision et des valeurs communes concernant le renforcement des capacités et le développement humain. D'ailleurs sur certaines provinces, telles que Tarroudante et Meknès nous avons effectué la quasi totalité des visites ensemble et analysé ensemble les actions possibles pour les porteurs de projets que nous avons rencontrés, pour développer leurs activités.

Ce partenariat est pertinent car l'Entraide Nationale est un appui important dans le cadre de l'accréditation des structures en tant qu'établissement de protection sociale. Elle dispense aussi des formations complémentaires à ce que peut initier l'INDH, ou d'autres acteurs, et reste en capacité de produire des outils de capitalisation assez utilisés par les acteurs associatifs tels que «le manuel de gestion des services dédiés aux enfants défavorisés».

#### ■ **Une synergie d'acteurs à formaliser**

Nous avons pu constater, notamment en milieu rural, qu'un certain nombre d'acteurs peuvent intervenir et que des partenariats peuvent être développés sur le renforcement des capacités (formation, acquisition de matériel, accompagnement d'entreprise).

Si le partenariat local formel ou non formalisé est bien activé, il y a tout d'abord un manque d'identification des acteurs nationaux et internationaux, un manque «d'animation» nécessaire à la mise en réseau et à la synergie des acteurs pour un processus de développement actif de la société civile. Dans le cadre des AGR, des coopératives initiées et soutenues de manière progressive par l'INDH, des partenariats intéressants pourraient être «tissés» et formalisés, avec l'ADS, avec les OFPP, l'Artisanat... des fondations marocaines telles que Mohamed V, ainsi qu'avec un certain nombre de coopérations décentralisées (espagnole, italienne, japonaise..) qui co-financent des projets de développement social.

Nous n'avons rencontré qu'un petit nombre de projets ayant utilisé ce genre de partenariat, qui permet un travail intéressant sur du matériel coûteux, ou la formation du personnel. Mais ces partenariats peuvent être formalisés aussi sur le renforcement des capacités des acteurs associatifs et communaux dans le cadre de programmes de formation.

Si la coopération dans le cadre des comités techniques fonctionne, elle pourrait être développée notamment avec l'Education Nationale (lutte contre l'analphabétisme), qui possède aussi une stratégie et des supports pour le public et des guides pour les formations par exemple.

Le partenariat existe bien sûr de manière cohérente avec certains ministères et pourrait être encore valorisé notamment sur le détachement. La mise à disposition de personnels dans les centres est souvent assez pertinente dans l'apport de professionnels spécialisés tels que des infirmières ou médecins pour le développement d'un projet et l'équilibre du personnel d'encadrement. Ces mises à disposition sont assez différentes d'une province à une autre, d'un projet à l'autre.

Beaucoup d'acteurs sur le terrain sont convaincus que la mise en réseau, la synergie d'acteurs et l'identification des acteurs sont importantes et ce notamment à l'échelle d'une province. Il est impossible pour les DAS de tenir ce rôle au regard de la charge de travail et de responsabilité qui incombe à ces personnels. Ils seraient pourtant les acteurs les plus appropriés à l'échelle locale. Des acteurs associatifs ou étatiques ont souvent abordé le fait qu'il faudrait à l'échelle provinciale, régionale, des plate-formes de coopération décentralisées et sectorisées mis en place par l'Etat.

Dans le cadre du programme de formation de 10.000 travailleurs sociaux, en partenariat avec diverses universités marocaines, beaucoup d'acteurs l'ont abordé sous forme de diverses interrogations et réflexions. Les réflexions pourraient être des recommandations, afin de profiter de ce processus de formation de 10.000 travailleurs sociaux pour amener les étudiants en stage, les familiariser à un travail sur les projets de développement social par exemple, mais aussi permettre aux professionnels, associations des projets INDH, de pouvoir communiquer dans le cadre de ce cursus universitaire pour parler, confronter leurs expériences, leurs pratiques sociales.

#### ■ Une délégation de gestion

Dans les contacts que nous avons pu avoir avec les différents acteurs, il s'avère qu'un certain nombre de personnes ont aussi abordé la question du partenariat dans la façon même de formaliser un partenariat avec le ministère de référence en lien avec l'activité. En effet, pour beaucoup cette réflexion est apparue dans la discussion autour de la question du financement et surtout de la pérennité du financement. Ainsi, pour certains, le plus simple serait d'avoir des conventions avec les ministères concernés par le projet (santé, Jeunesse et sport, éducation..) qui pourrait reverser une subvention annuelle de fonctionnement en fonction du nombre de personnes prise en charge et participer aux travaux d'entretien de la structure. En effet, les recherches de financement pour le fonctionnement annuel d'une structure restent souvent un facteur de stress important pour les membres du bureau de l'association et les directeurs des centres sociaux.

## 4.6 Conclusion

Comme indiqué dans les TDR, l'équipe d'experts a choisi d'établir ses conclusions en se basant sur une analyse SWOT faisant apparaître les forces et faiblesses pesant sur la viabilité et la pérennité des centres communautaires et d'accueil. Il est également question de faire apparaître quelles peuvent être les menaces et les opportunités à prendre en considération.

Ces constats synthétisés dans le tableau ci-dessous seront développés plus bas de manière plus détaillée, ouvrant la porte à des recommandations de différents niveaux en vue d'une amélioration de l'existant à court, moyen et long terme.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le processus projet INDH est défini, formalisé et actif. Les instances sur l'ensemble du territoire (CNDH, CRDH, CPDH, CLDH, EAC/ EAQ) sont en place et fonctionnent. Elles communiquent et développent de plus en plus des dynamiques de travail communes et appliquent progressivement les procédures (pertinentes) existantes.</li> <li>▪ Les équipes EAC/EAQ effectuent un travail de proximité auprès des porteurs de projet ; les besoins des populations sont pris en compte dans les projets en zone rurale.</li> <li>▪ Une grande partie des diagnostics participatifs sont réalisés, conformément aux manuels de procédures de l'INDH.</li> <li>▪ La présence de campagnes de sensibilisation pour faire connaître l'INDH, a renforcé la communication autour des dispositifs susceptibles d'accompagner les porteurs de projets dans leurs démarches, des campagnes de communication ont été menées.</li> <li>▪ Les porteurs de projets effectuent un reporting minimum nécessaire à la communication et au système d'information interne de l'INDH.</li> <li>▪ L'existence de la loi (charte communale 78.00 et loi 14.05 concernant les établissements de protection sociale) amène un cadre législatif qui garantit progressivement une pérennité et une viabilité des centres INDH tant au niveau du bâti que de son mode de gestion .</li> <li>▪ Les projets correspondent aux besoins exprimés par les bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les procédures pertinentes existent mais elles doivent être systématisées et appliquées.</li> <li>▪ Le processus d'accompagnement au montage de projet doit être encore renforcé. Les CLDH doivent être renforcés dans leur processus de planification et de présentation des projets. Les EAC/ EAQ doivent être encore accompagnés dans l'évolution des diagnostics participatifs.</li> <li>▪ Les missions des EAC/EAQ doivent être plus formalisées d'un point de vue administratif</li> <li>▪ Le processus de sélection et d'éligibilité doit répondre à des critères plus précis et harmonisés sur l'ensemble du territoire national. Des indicateurs de viabilité financière doivent être plus présents dans les critères d'éligibilité des projets.</li> <li>▪ La coordination entre les DAS et les représentants des ministères sectoriels n'est pas similaire dans les régions visitées.</li> <li>▪ La dynamique du processus « suivi - évaluation » des projets doit être encore développée.</li> </ul>

FORCES	FAIBLESSES
<p>au niveau rural, péri- urbain et urbain.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un système de formation au niveau national permet de former les acteurs sur les principales thématiques liées au renforcement des capacités.</li> <li>▪ Des partenariats existent, comme par exemple avec l'Entraide Nationale, et sont efficaces aux niveaux régional et provincial.</li> <li>▪ Des projets créatifs et innovants ont pu être créés.</li> <li>▪ Des bonnes pratiques ont pu être développées par les personnels INDH, et les porteurs de projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce processus « suivi-évaluation » doit être intensifié lors de la mise en œuvre des projets afin de mieux identifier les blocages et trouver des solutions adéquates (versements financiers, blocage dans la réalisation des travaux...).</li> <li>▪ La politique de formation déjà active de l'INDH, doit axer ses orientations sur la formation des gestionnaires d'établissements et participer à un partenariat plus important pour participer à des structures locales de formation en termes de renforcement des capacités.</li> <li>▪ Les activités telles que les AGR doivent être développées de manière significative, car elles correspondent à des besoins identifiés.</li> <li>▪ Des partenariats importants peuvent être développés avec les différents ministères, en termes de délégation de gestion, de mise à disposition de personnel qualifié etc. avec l'OFPP et l'Artisanat dans une dynamique d'insertion professionnelle plus forte.</li> <li>▪ Certains établissements ne possédant pas d'assurance.</li> <li>▪ Certains établissements sont en difficulté en termes de prévisionnel financier pour assurer un fonctionnement minimum ainsi que pour assurer la maintenance des locaux.</li> </ul>

FORCES OPPORTUNITES	FAIBLESSES MENACES / RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place d'un comité éthique et déontologique pour l'INDH.</li> <li>▪ Mise en place d'un label INDH, avec une approche et des standards qualité.</li> <li>▪ Mise en œuvre d'outils tels que le projet d'établissement et des outils de gestion adaptés.</li> <li>▪ Capitalisation d'expériences et édition de guides de bonnes pratiques dans certains domaines ( sociaux...etc.).</li> <li>▪ Participation active aux programmes de formation des 10.000 travailleurs sociaux, afin de former, valoriser et fidéliser une partie du personnel INDH déjà en place.</li> <li>▪ Permettre à l'INDH une collaboration active dans le cadre de ce programme de « 10.000 travailleurs sociaux » en termes de terrain de stage et d'intervenants des porteurs de projets dans ce cursus pour transmettre leur expérience.</li> <li>▪ Formaliser un projet d'étude sur l'impact de l'INDH dans un horizon à dix ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque de dégradations rapides des bâtiments si la maintenance n'est pas budgétisée.</li> <li>▪ Risque de sélection de projets en inadéquation avec les besoins des bénéficiaires.</li> <li>▪ Risques si les critères d'éligibilité ne sont pas renforcés, notamment sur la viabilité financière et les capacités de gestion des associations de voir des projets mis en œuvre, avorter rapidement.</li> <li>▪ Absence d'assurance pourrait être préjudiciable aux investissements consentis et en termes de responsabilité des bénéficiaires en cas de problème.</li> <li>▪ Possibilité de départ de certains personnels expérimentés ( faiblesses des salaires ou non paiement, management RH peu présent pour valoriser et fidéliser les professionnels dans leur fonctions).</li> <li>▪ Possibilité d'une faible adhésion/fréquentation des bénéficiaires si ces derniers ne sont pas concertés au départ du projet et à travers des espaces de concertation pour mesurer leur satisfaction concernant le service rendu par le centre.</li> </ul>

L'analyse générale que nous pouvons faire en ce qui concerne le diagnostic de l'existant est d'abord un bilan positif, pour ces cinq années de mise en œuvre du programme de développement humain « INDH ».

En effet la démarche de l'INDH apparaît assez bien comprise et appréciée par l'ensemble des acteurs. Elle est surtout considérée comme « un véritable effet de levier pour le développement local et de la société civile », terme le plus souvent employé, et que nous partageons pleinement.

Le processus de mise en œuvre de l'INDH nous est apparu de manière générale comme très « encadré » en termes de procédures et d'outils, notamment en termes d'analyse des besoins de la population, d'éligibilité de projet, d'accompagnement au montage de projet. Nous avons pu constater un système organisationnel en interne à l'INDH qui a été mis en place depuis ces cinq dernières années et s'est avéré fonctionnel rapidement tant au niveau de la Coordination Nationale que sur l'ensemble du territoire.

Toutefois, l'importance du nombre et l'envergure des projets doit amener l'INDH à faire évoluer ses modes d'organisation. Nous pouvons dire qu'aujourd'hui l'essentiel des outils existe, mais il faut veiller à systématiser les procédures existantes et surtout veiller à leur respect.

En effet, la compréhension, le respect et l'appropriation des procédures ainsi que la bonne utilisation des outils doit rester une des priorités de l'INDH en interne que nous avons en effet pu confirmer au niveau national et au niveau local.

Certaines procédures devront être améliorées, notamment les critères d'éligibilité des projets (plus précis et validés à l'échelle nationale), ainsi que la systématisation du processus « suivi-évaluation » à l'échelle provinciale.

Lors du déroulement de l'étude, nous avons également perçu un investissement important et une grande capacité de remise en question des équipes de l'INDH, aussi bien à la Coordination Nationale et que dans les provinces, en ce qui concerne les équipes DAS.

Les cinq thèmes choisis pour aborder l'analyse de l'existant et le choix de l'approche SWOT nous ont permis de comprendre de manière pragmatique les enjeux liés à la pérennité et la viabilité des centres d'accueil de l'INDH et décliner ainsi des constats précis que nous avons explicité dans ce chapitre.

En conclusion, les cinq grands axes suivants ont pu être ainsi dégagés afin de nous orienter naturellement vers des recommandations :

- **Le renforcement des capacités reste un élément central et constitue le besoin principal que les acteurs ont pu exprimer autour des questions de pérennité et viabilité.**

Lorsque nous parlons des acteurs, nous entendons bien sûr, à l'échelle locale, les membres des associations, porteurs de projets, les élus, les personnels INDH, les professionnels et personnels d'encadrement des projets. Ce renforcement des capacités demande à être adapté à ces différents types d'acteurs sous forme de formations référencées et reconnues pour les personnels associatifs, les élus locaux, les personnels d'encadrement des centres d'accueil. Les besoins des acteurs sont différents selon les régions et demandent à être analysés afin de répondre tant au besoin de renforcement de capacités basiques (gestion de projet, gestion des centres, gestion du projet associatif) qu'aux souhaits des acteurs d'être formés aux bonnes pratiques, au développement local inclusif, à la capitalisation d'expérience...etc. Il est important aussi de développer un axe de formation/sensibilisation en relation avec les principales thématiques de projet qui sont mis en place dans le cadre de l'INDH ( social, handicap, culturel..).

Des plates formes de formation « multi-partenaire » (Entraide nationale/ ADS/DGCL/ Université, etc.) devraient être créées au niveau régional avec des pôles provinciaux afin de construire un véritable réseau « d'espaces de formations » bien identifiés sur le renforcement de capacités des acteurs locaux inscrits dans une dynamique de développement social et humain.

Ces plates formes de formation permettraient sans doute de créer des modules de formation encore plus adaptés aux acteurs, et faciliteraient les rencontres des acteurs à l'échelon locale et seraient des points ressources intéressants ( bibliothèque, rencontres, séminaires...etc.) sur toutes les questions liées au renforcement de capacités des acteurs et de développement de projet

- **La consolidation financière doit rester une des priorités de l'INDH pour permettre la viabilité et la pérennité des futures actions et des projets déjà en place.**

En effet, comme nous avons pu le constater lors de nos déplacements, cela reste un questionnement principal pour quasiment l'ensemble des centres que nous avons visités à l'exception de quelques associations.

Il faut partir du principe qu'« aucune activité ne peut être pérenne si la structure qui la délivre ne l'est pas ». Si la question du financement semble souvent acquise au niveau de la construction des centres INDH que nous avons visités ( finalisation de la construction, achat du matériel pour débiter les activités, et mise en œuvre réelle du projet), ce n'est pas le cas au niveau budget de fonctionnement dès l'année N+1. En effet concernant l'entretien (Bâti), le développement de la structure et des nouvelles activités, ainsi que la partie (charges salariales...), l'ensemble du budget prévisionnel n'est pas consolidé sur le moyen et long terme. Il est donc important de veiller dans le cadre de l'éligibilité des projets à bien mettre les indicateurs de viabilité financière en avant (co - financement identifié...), de décliner une approche et une culture de recherche de financement pour l'ensemble des porteurs de projets.

- **Après le développement de nouveaux services sociaux en réponse à l'exclusion sociale par la création, la construction et l'équipement de structures d'accueil, l'ensemble des acteurs semble ouvert et demandeur de création de nouveaux services sociaux, d'AGR, de coopératives, de micro projets, afin de répondre aux besoins réels de la société marocaine et de s'engager sur un axe d'insertion sociale et professionnel à plus long terme.**

En effet, beaucoup d'acteurs, même dans des zones plus rurales font état de nouveaux besoins qui nécessitent la mise en place de nouvelles actions concernant les services d'accompagnements sociaux et de réinsertion individualisés (jeunes sortis de prison, mère vivant seule avec enfant, personnes sans domicile fixe...etc.). Ces services pourraient être reliés aux centres INDH, et permettre la création de services sous forme d'équipes pluridisciplinaires afin de répondre aux besoins d'accompagnement pour aider à l'insertion sociale et professionnelle. En parallèle, grâce aussi à ce genre d'équipes et de services d'accompagnement explicités précédemment, des dynamiques d'inclusion pourraient être initiées, facilitées aussi par des financements INDH sur les thématiques suivantes : insertion scolaire, universitaire des jeunes concernés par un handicap ; la réinsertion professionnelles des personnes en situation de handicap, ou en situation de grande situation d'exclusion sociale.

- **Au regard des différents constats il est nécessaire d'initier de plus en plus des projets axés vers la personne bénéficiaire.**

Il faut développer des actions participatives en amont, pendant la mise en place des projets et périodiquement dans le cadre des centres d'accueil afin que les personnes bénéficiaires soient systématiquement placées au centre des dispositifs et leurs besoins entendus. Comme nous avons pu le voir, il est nécessaire de renforcer encore la notion « de participation » qui est un gage d'adéquation, et cela à trois niveaux :

- Dès le diagnostic participatif en améliorant encore les processus utilisés et en continuant à former plus spécifiquement comme nous avons pu le voir les EAC/EAQ ;
  - Dans le cadre de projets spécifiques et suffisamment importants, permettre aux porteurs de projets de réaliser une mini étude de besoins pour la création du centre et projet INDH.
  - Mettre en place de manière obligatoire dès la mise en place du centre, des espaces de concertation avec les bénéficiaires, des outils simples pour permettre de mesurer la satisfaction des usagers au minimum annuellement, et pouvoir ainsi envisager les changements nécessaires qualitativement parlant (l'accueil, prise en charge, activités...etc.) en fonction des attentes évolutives des bénéficiaires.
- **Face à la diversité des prises en charge, des montages et des mises en œuvre de projets que nous avons pu constater, il serait pertinent d'établir un référentiel et des indicateurs adaptés autour d'un label INDH des centres.**

Cette labellisation devrait dégager une approche et les fondamentaux liés au Développement Humain, une démarche et des standards qualité. Cette mise en place de label, pourrait permettre ainsi des contrôles internes plus importants, et initier progressivement d'autres systèmes d'évaluation, voir d'auto évaluation. La première étape sera celle que nous proposerons sous la forme d'un outil tel que le projet d'établissement.

## 5 . Chapitre 5 : Recommandations

---

### Rappel des principales recommandations issues des audits précédents

Plusieurs audits sont intervenus depuis l'année 2005, chacun faisant un nouvel état des lieux, mesurant les progrès accomplis par rapport à la phase précédente et renouvelant ou donnant de nouvelles recommandations.

Il est à noter que certains points soulevés dès 2005 restent d'actualité. En effet, il était préconisé à ce moment qu'il faille mettre en œuvre les points suivants, pour obtenir les éléments nécessaires à la pérennisation des actions:

#### **La programmation :**

- Renforcer la démarche partenariale et participative en matière de programmation des actions en veillant au respect des principes de bonne gouvernance prônés par l'INDH;
- Favoriser davantage la convergence des acteurs, l'intégration des actions et la mutualisation des moyens.

#### **Le partenariat avec les associations :**

- Veiller au respect des normes comptables applicables aux associations ;
- Conférer aux plannings d'exécution le caractère contractuel en les annexant aux corps des conventions de partenariat ;
- Conditionner le versement de la contrepartie financière INDH à la présentation systématique des rapports d'avancement des réalisations ;
- Renforcer la capacité de gestion des associations partenaires de l'INDH notamment par des actions de formation ;
- Privilégier le partenariat avec les associations orientées « Développement et Promotion des AGR » ;
- Entreprendre les mesures de sauvegarde et de protection des ouvrages et des installations réalisés dans le cadre de l'INDH en vue de garantir leur pérennité.

En 2006 encore, l'accent était porté sur le renforcement des capacités :

- Renforcer la capacité de gestion des associations partenaires par des actions de formation;
- Accompagner les porteurs de projets par un encadrement technique approprié;
- Sensibiliser les associations, par des actions de Formation/Information, sur la nécessité du respect des dispositions légales et réglementaires en matière de tenue de comptabilité et d'inventaire.

En 2007, l'éclairage reste encore posé sur le même constat :

- Consolider les efforts consentis par les autorités locales en matière de la mise à niveau du tissu associatif ;
- Renforcer la formation par une meilleure activation des plans préfectoraux et provinciaux de renforcement des capacités et la dynamisation des structures locales chargées de la formation;
- Intensifier l'organisation de séminaires et de journées de formation et d'information pour renforcer davantage la capacité de gestion des associations et des collectivités locales.

En 2008, dans le document de synthèse de l'audit annuel sur l'INDH, les inspecteurs de l'administration territoriale et les inspecteurs des finances soulevaient trois points indicateurs de faiblesse pour la pérennité et la viabilité des centres :

- Le manque de moyens humains, et notamment le personnel technique pour le suivi des projets
- L'insuffisance de la capitalisation sur les observations des contrôleurs des engagements des dépenses.
- L'implication limitée des divisions techniques et des services extérieurs compétents lors de la prise des décisions au moments de la sélection des projets.

La synthèse des audits réalisés en 2009 fait apparaître une nette évolution sur le suivi des recommandations antérieures, mais note cependant que la mise en œuvre des dites recommandations paraît contrastée d'un processus à un autre et d'une localité à une autre. Ceci traduit la difficulté des acteurs à adopter les nouvelles modalités de gestion, et même à apporter plus de performance dans le cycle de programmation, de réalisation et de suivi des projets de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

D'une manière générale, on remarque donc bien qu'un certain nombre d'avancées ont lieu, et que les recommandations préconisées ont tendance à être suivies. Cependant, on constate aussi qu'il existe des difficultés persistantes dans certains domaines, qui empêchent de pouvoir accéder à une situation stable et pérenne.

## 5.1 Introduction

Les recommandations issues des analyses du diagnostic de l'existant effectué lors de l'étude seront déclinées selon les trois grands volets d'expertise suivants : le volet médico-social, le volet administratif et juridique, et le volet architectural.

Si l'analyse a été, conformément à l'objet de la mission, orientée sur la pérennité et la viabilité des centres INDH, les recommandations s'inscrivent résolument vers l'avenir non seulement des centres eux-mêmes, mais aussi de leurs usages. Il a semblé prioritaire aux experts d'apporter un regard plus social dans la conception des outils qui seront issus de ces recommandations.

A l'issue de cette mission, si les constats et l'analyse des audits et études effectués mettent en exergue un certain dynamisme du tissu social et associatif, l'implication de tous les acteurs de l'INDH, et d'énormes progrès en termes de changement social, il en ressort néanmoins des points à améliorer.

En effet, nos constats, ainsi que ceux relevés dans les audits INDH, mettent en évidence des points communs à améliorer notamment autour des questions « du renforcement des capacités des acteurs et de leur formation, de la formalisation et de la contractualisation en matière de partenariat, du respect des procédures et la mise en place de critères d'éligibilité des projets, de l'amélioration de la coordination entre les acteurs au niveau sectoriel et de la consolidation financière des centres INDH etc. »

Partant de l'idée qu'il existe autour des initiatives de l'INDH tout un ensemble d'outils, d'analyses, d'audits et de recommandations, qui ne sont pas ou ne peuvent pas toujours être appliqués, l'équipe d'experts s'est plus particulièrement concentrée sur l'élaboration de recommandations opérationnelles et stratégiques claires et précises, accompagnées de quelques outils simples d'accès, qui devraient permettre d'aller vers une plus grande viabilité et une plus grande pérennité de l'action de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

Ces recommandations sont centrées autour d'un processus axé vers la pérennité et la viabilité des centres d'accueil qui s'apparente à « une démarche qualité ».

Il apparaît clairement, au regard du diagnostic de l'existant, que les fondations nécessaires à ce processus sont suffisantes, suite aux efforts effectués par l'ensemble des acteurs INDH (que nous avons déjà relaté précédemment), aux procédures mises en œuvre, ainsi qu'au regard des outils initiés depuis 5 ans. D'un point de vue stratégique, il est désormais temps de se diriger vers la fin du cycle de construction au sens du « bâti », pour consolider le fonctionnement des centres existants dans une dynamique de développement social maîtrisé.

Il est possible et souhaitable aujourd'hui de s'orienter vers la création de centres plus adaptés au contexte et ayant pour référence la « nouvelle gestion » des centres existants, qui sera par définition plus aboutie. Ce sera l'opportunité d'initier des projets plus portés sur la notion de développement de services, plaçant davantage la personne bénéficiaire au centre des actions, dans une dynamique plus participative.

Cette vision générale doit également permettre l'évolution des outils et des procédures déjà en place, et la mise en œuvre de moyens suffisants pour assurer leur respect.

Une gestion des centres en phase avec la philosophie du « projet d'établissement » et des outils qui le composent, permettra à long terme un rapprochement des standards qualité nécessaires, c'est-à-dire : « un accueil et une prise en charge des bénéficiaires référencés, un fonctionnement prenant en compte la satisfaction des usagers, le management des ressources humaines spécialisées, etc. ».

Par ailleurs, le recours obligatoire à la formalisation, au niveau national et local, de conventions de partenariat ( formation, co-financement de fonctionnement, financement de matériel, de délégation de gestion etc.), permettra de participer à une pérennité et une viabilité à long terme des centres construits par l'Initiative Nationale pour le Développement.

Au final, cette évolution devrait contribuer à une meilleure inscription des projets INDH dans le paysage social marocain, aider à une meilleure compréhension des projets par les partenaires, faciliter leur implication et par-là même, impliquer et mieux accompagner les bénéficiaires (projet d'établissement, livret d'accueil...). Tout cela conforté par l'idée de la création « d'un label INDH ».

Le schéma du processus de pérennité et de viabilité se définit ainsi :



## 5.2 Recommandations du volet médico-social

8 préconisations sont élaborées, sous forme de recommandations stratégiques à long terme, et de recommandations opérationnelles à court terme, rédigées sous forme de plans d'actions.

**Recommandation stratégique**

Le renforcement des capacités des différents acteurs institutionnels doit être poursuivi de manière plus active et plus structurée. D'ici 2012, l'ensemble des acteurs (Chef de DAS, cadre DAS, cadres sectoriels, etc.) doivent s'être approprié les fondamentaux de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, en termes de culture, de compétences, de vision et d'organisation. Une approche pluridisciplinaire dans le projet doit être privilégiée, afin qu'il existe une dynamique de responsabilité partagée, dans le but d'assurer une meilleure pérennité et viabilité.

**Recommandation opérationnelle**

Il est nécessaire de poursuivre les actions de formation spécifique déjà lancées, notamment les formations sur le cycle de projet et le cadre logique INDH, ainsi que sur la prise de fonctions, de manière à renforcer les capacités des acteurs (cadres DAS et services extérieurs).

L'objectif est d'améliorer les référentiels de formation, en élaborant des modules gradués sur des thématiques techniques bien identifiées, en lien avec les besoins en « situation de projet » (montage, construction, mise en œuvre etc.).

La mise en place, en parallèle, de rencontres et de séminaires inter-acteurs devra être développée de manière à permettre un véritable transfert de compétences autour du processus de projet, notamment en s'appuyant sur les retours d'expérience des acteurs. Cela permettra d'identifier les contraintes de manière plus précise et d'y répondre avec plus de cohérence.

**Plan d'action N° MS1****Renforcer les acteurs au niveau institutionnel et associatif**

**1** • Réaliser une petite étude sous forme de questionnaire, avec une partie commune et spécifique pour les acteurs ci-dessous à l'échelle nationale, portant sur la dynamique d'appropriation, leur souhait en matière de pédagogie de formation, de fréquences etc.

- Chef de DAS & cadre DAS
- Personnels sectoriels
- EAC/EAQ- CLDH
- Association
- Élus locaux

**2** • Former l'ensemble des cadres DAS sur la gestion axée sur les résultats sur 2 modules intitulés

**Module 1** : « Management et projet »

**Module 2** : « Approche pluridisciplinaire de l'Action sociale et travail en partenariat ».

**3** • Établir un référentiel de formation plus abouti (à partir des éléments déjà existants) sur les formations des cadres DAS et avec une approche résolument inspirée de « la formation action », sous la dénomination « Gestion du cycle de

projet (Programmation, Suivi, Évaluation) » en 4 modules, réalisés au niveau régional :

- **Module 1** : Approche généraliste de la gestion de projet (réalisé par des consultants issus du monde des ONG et de l'entreprise)
- **Module 2** : Gestion de projet suivant le cadre logique INDH
- **Module 3** : Entre pratique et théorie (ciblant à travers des cas pratiques l'ensemble des principales contraintes auxquelles sont confrontés les Cadres DAS).
- **Module 4** : Module de spécialisation tel que formation sur AGR (business plan) réalisée actuellement et qu'il faudra évaluer.

## Renforcer les acteurs au niveau territorial

### Au niveau régional

**1** • Créer un « Module technique » qui concerne l'ensemble des acteurs des DAS et des acteurs au niveau sectoriel à l'échelle régionale / provinciale, sur l'étude des projets (à partir d'exemples concrets, faciliter les perspectives de travail en partenariat, des approches communes aux problèmes / solutions, participer à une meilleure appropriation et respect des procédures)

**2** • Continuer à former les acteurs du territorial. Les formations ont été dispensées mais ont eu un faible impact, la mise en œuvre des diagnostics, la démarche projet reste mal appropriée par les acteurs de terrain, une formation plus continue doit recentrer les notions de cycle projet, mais également émettre la nécessité de composer avec les besoins de la population/ du groupe cible.

- **Module 1** : Comment établir un diagnostic participatif ?
- **Module 2** : Travail en partenariat au niveau local ;
- **Module 3** : Accompagner les initiatives locales (montage du projet...) (représentants cadre DAS/ sectoriels/ EAC/EAQ/ élus locaux) ;
- **Modules 4** : Gestion du cycle de projet pour les associations (associations).

### Au niveau provincial

**1** • L'ensemble de ces formations devront s'accompagner des mesures suivantes en termes de réunions, rencontres et séminaires.

- Réunion DAS : 1 fois par semaine
- Sous comité technique avec les personnels sectoriels : 1 fois par semaine
- Comité technique : une fois par mois
- Rencontre inter-acteurs sur les différentes zones de la province : 1 fois tous les deux mois
- Séminaire inter-acteurs au niveau de la province sur des thématiques : 1 fois par semestre.

**2** • Capitaliser l'essentiel de ces formations sous forme d'un livret, rédigé de manière simple et dynamique, avec une présentation facilitant leur utilisation, et surtout reprendre dans le module 3 de la gestion de projet, l'essentiel des questions/ problèmes /solutions face aux situations projets les plus rencontrées et les plus problématiques.

Des outils de gestion des centres, de projets et de renforcement de capacités, existent. Il s'agit notamment du Guide des associations, mis en place via l'ADS ; le Manuel des services dédiés aux enfants défavorisés, mis en place par l'Entraide nationale ; les référentiels de formation des formateurs dans le cadre de l'alphabetisation, ainsi que les manuels de formation et de gestion des Dartaliba/Dartaliba, déclinés par l'Entraide Nationale et USAID.

Ces manuels peuvent s'avérer difficilement accessibles pour les acteurs de proximité, la simplification des outils peut permettre une meilleure appropriation des notions, des concepts, des techniques nécessaires au bon déroulement des projets.

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p><b>R1 au niveau institutionnel</b></p> <p>Réaliser une étude sur la dynamique d'appropriation en collaboration avec le personnel encadrant et gestionnaire des centres</p>	<p>Dans un délai de 3 mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de DAS &amp; cadre DAS</li> <li>• Personnels sectoriels</li> <li>• EAC/EAQ-CLDH</li> <li>• Associations</li> <li>• Élus locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un questionnaire d'enquête axé sur l'appropriation des formations</li> <li>▪ Le questionnaire cible les concepts projets (évaluation, cycle projet, diagnostic,...)</li> <li>▪ Cible les projets par rapport aux notions dispensées (accord/désaccord, prise en compte des notions dans le cycle du projet)</li> <li>▪ Cible les attentes du personnel projet concernant les formations</li> <li>▪ Rôles et postures des acteurs au sein du cycle projet</li> </ul>
<p>Former l'ensemble des cadres DAS sur la gestion axée sur les résultats</p>	<p>Dans un délai de 6 mois</p>	<p>Cadres DAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de 2 modules destinés à la formation des cadres accompagnant les porteurs de projets INDH</li> <li>▪ Module 1 : axé sur la gestion et le management de projet pour l'appropriation des mécanismes régissant les projets</li> <li>▪ Module 2 : axé sur l'approche pluridisciplinaire et le travail en partenariat, pour l'appropriation des mécanismes de mise en réseau et travail coopératif.</li> </ul>
<p>Etablir un référentiel de formation</p>	<p>Dans un délai de 4 mois</p>	<p>Cadres DAS</p>	<p>Création de 4 modules de formation, permettant d'établir un référentiel facilement reproductible pour l'ensemble du personnel projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Module 1 : notions sur la gestion de projet</li> <li>▪ Module 2 : le projet par rapport au cadre logique INDH</li> <li>▪ Module 3 : cas pratiques et gestion des entraves/solutions projet, « entre le possible et le souhaitable »</li> <li>▪ Module 4 : spécialisation sur les approches de développement (AGR, Genre...)</li> </ul>

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p><b>R1 au niveau territorial</b></p> <p>Réaliser des modules de formations plus techniques, adaptés au travail des équipes de terrain/acteurs locaux</p>	<p>Dans un délai de 1 an</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentants cadre DAS</li> <li>▪ Représentants sectoriels</li> <li>▪ EAC/EAQ</li> <li>▪ Elus locaux</li> <li>▪ Acteurs associatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etendre les modules de formation sur les notions projet/procédures adaptés aux besoins territoriaux</li> <li>▪ Module 1 : extension/reprise des formations pour l'élaboration des diagnostics participatifs</li> <li>▪ Module 2 : mise en avant des procédures de travail en coopération et collaboration nécessaire à la mise en réseau des acteurs locaux</li> <li>▪ Module 3 : accompagnement du personnel encadrant les porteurs de projet,</li> <li>▪ Module 4 : formation sur la gestion du cycle projet en direction du personnel associatif / groupe d'habitants</li> <li>▪ Mise en place de séminaires, réunions pour la capitalisation et la transmissions des bonnes pratiques</li> </ul>
<p><b>R1 au niveau provincial</b></p> <p>Fournir des outils appropriables pour les acteurs locaux/ de terrain</p>	<p>Dans un délai de 2 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentants cadre DAS</li> <li>▪ Représentants sectoriels</li> <li>▪ EAC/EAQ</li> <li>▪ Elus locaux</li> <li>▪ Acteurs associatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place des cycles de réunions/rencontres (mensuelles) auprès des acteurs locaux pour institutionnaliser un processus de travail amenant la participation de tous.</li> <li>▪ Créer des outils de capitalisation des activités de travail en commun, simples, compréhensibles et appropriables sur les bonnes pratiques.</li> <li>▪ Effectuer de manière bi-mensuelle des séances de restitution des expériences au travers de la mise en place de rencontres</li> <li>▪ Organiser de manière bi-annuelle des séminaires de capitalisation autour des bonnes pratiques et projets de terrain innovants.</li> </ul>

<b>Recommandation 2</b>	<b>Renforcer les capacités et professionnaliser les directeurs de centres et les personnels d'encadrement</b>
-----------------------------	---

### Recommandation stratégique

La stratégie finale reste impérativement, en plus du plan de renforcement des capacités des associations à la « gestion de projet », de renforcer les capacités des directeurs des centres et des personnels d'encadrement à une meilleure gestion. Le plus grand nombre de directeurs de centres INDH et de personnels d'encadrement doivent bénéficier du programme des « 10000 travailleurs sociaux ». Ils sont en effet les clefs de voûte de la pérennité et la viabilité des centres aujourd'hui et ce sont eux qui assureront l'effectivité d'une prise en charge de qualité des bénéficiaires, et les prévisions budgétaires pluri-annuelles nécessaires au bon fonctionnement des centres. Une Convention Nationale devra être signée et actualisée, elle précisera le nombre de personnes de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain à former d'ici 2012, et les formations prioritaires sélectionnées en lien avec les besoins identifiés dans le cadre des centres.

## Recommandation opérationnelle

Il est nécessaire de penser cette recommandation en lien avec le « programme de formation des 10.000 travailleurs sociaux », dont nous avons déjà parlé précédemment. Néanmoins, nous ne connaissons pas encore le nombre de personnes qui pourraient être formées ; il sera donc important de hiérarchiser les formations nécessaires à la pérennité et à la viabilité des centres construits sous l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

Ces formations prioritaires sont pour nous, les formations de gestionnaires d'établissement à caractère social, d'animateurs sociaux, d'éducateurs spécialisés et d'agents de développement social. Ils forment un corpus de formations spécialisées capable de polyvalence et d'adaptation aux besoins des centres communautaires et d'accueil sur l'ensemble du territoire national. Cette Convention Nationale devra être complétée par les signatures de conventions de partenariat plus spécifiques au niveau régional et provincial avec des universités de référence, de manière à impliquer les acteurs de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain en ce qui concerne les personnels à former, mais aussi en tant que contributeur à ces formations (retours d'expérience des acteurs de l'INDH en matière de développement social).

Dans l'attente du plan de formation de l'ensemble des acteurs dans le cadre des 10.000 travailleurs sociaux, deux modules de formations devront être mis en place pour l'essentiel des personnels d'encadrement des centres INDH concernant 2 types de publics différents.

**Module 1** : concerne les directeurs d'établissements.

**Module 2** : concerne les personnels d'encadrement.

Ces formations seront considérées comme une « sensibilisation » aux bonnes pratiques de gestion et de mise en oeuvre d'actions sociales, éducatives et culturelles. Elles permettront dans un premier temps d'avoir un impact immédiat dans la gestion, le fonctionnement du centre et la prise en charge des bénéficiaires. Elles permettront aussi de mieux préparer ces futurs professionnels à leur prochaine entrée en formation.

### Plan d'action N° MS2

- Mettre en place les référentiels des 2 modules de formation
- Module de formation 1 : Directeur d'établissement des centres INDH (2 x 5 jours)
  - Connaissance de l'intervention sociale éthique et déontologie
  - Législation, réglementation administrative, gestion financière/budget
  - Management d'équipe et management des organisations
  - Conception et conduite d'un projet d'établissement
  - Développement et gestion des partenariats
  - Positionnement du directeur d'établissement
  - Auto-évaluation

- Module de formation 2 : Personnel d'encadrement des centres INDH (1 x 5 jours)
  - Approche générale de l'accompagnement social
  - Conception des activités éducatives et culturelles
  - Comprendre et s'impliquer dans le projet de service
  - Elaborer un projet individualisé ou collectif avec le ou les bénéficiaires
  - Le travail en équipe
- Organiser et planifier un plan d'action de formation sur 2 ans, en termes d'organisations de session de 20 personnes par module, qui pourraient se dérouler au niveau régional/provincial.
- Rédiger les outils en amont pour une bonne appropriation de la formation : les TDR, les supports d'auto-évaluation.
- Confectionner deux kits de formation, sous forme de classeurs, qui reprendront le contenu de deux formations pour les directeurs d'établissements et pour les personnels d'encadrement, facilement utilisables par les personnes formées.

Le kit n°1 comportera pour les directeurs une partie législative, une partie d'outils de gestion en référence aux outils existants (modèles), une partie budgétisation, une partie recherche de financement et travail en partenariat, une partie management, une partie sur le projet d'établissement (accueil et prise en charge et accompagnement du bénéficiaire...).

Le Kit n°2 comportera pour les personnels d'encadrement une partie législative, une partie d'outils communs et approches (savoirs / savoir-faire / savoirs être), une partie mise en œuvre d'activités sociales et culturelles, une partie sur le projet d'établissement (accueil et accompagnement social du bénéficiaire).

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p>R2 : professionnalisation des directeurs de centres et des personnels d'encadrement</p> <p><b>Mettre en place les référentiels des 2 modules de formation</b></p>	<p><b>Dans un délai de 4 mois</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Module de formation 1 Directeur d'établissement des centres INDH (2 x 5 jours)</li> <li>▪ Module de formation 2 Personnel d'encadrement des centres INDH (1 x 5 jours)</li> <li>▪ Prévoir des plages de formation communes dans les modules pour la transmission des compétences</li> </ul>
<p><b>Planifier un plan d'action de formation</b></p> <p><b>Organiser sa mise en oeuvre</b></p>	<p><b>Dans un délai de 4 mois</b></p> <p><b>Dans un délais de 2 ans</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socio-culturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penser une action de formation au niveau des régions</li> <li>▪ Promouvoir une durée du plan de formation équivalent à deux années</li> <li>▪ Organisation des sessions de formations par groupe de 20 personnes</li> </ul>

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
Rédiger les outils en amont pour une bonne appropriation de la formation	Dans un délai de 4 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socio-culturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédaction des TDR</li> <li>▪ Rédaction des supports d'auto-évaluation</li> <li>▪ Rédaction des questionnaires</li> </ul>
Confectionner 2 kits de formation	Dans un délai de 4 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à disposition de classeurs répertoriant les actions de formations</li> <li>▪ Veiller à la bonne appropriation des outils</li> <li>▪ Effectuer des restitutions de groupe pour la compréhension des notions</li> </ul>

**Recommandation  
3**

**Construire des stratégies de partenariat et une synergie entre les différents acteurs**

**Recommandations stratégiques**

La stratégie de partenariat avec les différents acteurs concernés (Ministère de l'Education Nationale, Entraide Nationale, ADS...) doit être approfondie à cette étape de développement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

Dans le cadre d'actions communes, sur des même publics cibles, le partenariat doit permettre de mutualiser les compétences, d'utiliser, d'optimiser et de valoriser les outils existants avec comme objectif une réponse de plus en plus adéquate aux besoins des bénéficiaires. En effet, l'optimisation des partenariats, comme déclinée ci-dessus, permettra de faciliter les parcours de prise en charge des personnes en situation d'exclusion sociale, de mieux structurer la complémentarité des offres de services réalisées par les différents acteurs ( centres, services...) et d'améliorer leur visibilité.

L'approche partenariale doit à ce stade être prioritairement développée au niveau local et favoriser une plus grande contractualisation avec les partenaires, en termes de renforcement des capacités des acteurs, de professionnalisation des personnels d'encadrement, de « cofinancement » optimisé concernant la création et le fonctionnement des centres INDH, et enfin de permettre d'accompagner progressivement le processus de délégation de gestion des centres.

**Recommandations opérationnelles**

Plusieurs objectifs partenariaux peuvent être envisagés. Le territoire marocain par exemple, avec les différents programmes à plus ou moins grande échelle, entre dans une logique de développement territorial. Le Maroc a effectivement ratifié les conventions internationales (relatives aux droits de l'enfant, des personnes en situation de handicap...), mais a aussi bénéficié d'apports de fonds de l'Union Européenne, du Fonds Monétaire International, de la Banque Mondiale, pour mener à bien ses projets de développement économique et social en général.

L'INDH met donc en avant cette optique de développement territorial et local et a depuis sa création formalisé des partenariats avec la société civile.

Près de 2600 conventions ont été signées dans le cadre des programmes INDH (urbain et rural). Cependant, même si des conventions existent, les partenariats se révèlent modestes de par l'envergure de l'INDH, et du nombre de centres mis en place ces 5 dernières années. Cette formalisation avec des partenaires associatifs et institutionnels doit être poursuivie pour valoriser l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, fidéliser et impliquer davantage encore les partenaires existants ainsi que les partenaires potentiels.

Cette recommandation doit donc prioriser une approche partenariale plus locale et plus transversale ; c'est à dire de développer les partenariats localement de manière plus intensive et identifier de nouveaux partenaires.

Un ancrage partenarial local sera source d'une plus grande reconnaissance du dispositif et la proximité permettra une implication plus forte des partenaires.

L'investissement au niveau local permet une synergie partenariale multi-acteurs plus concertée, mieux comprise, plus forte, plus dynamique en termes d'innovations et de bonnes pratiques. L'investissement au niveau local est également un vecteur de viabilité et de pérennité, et bénéfique pour l'action en faveur des personnes en situation d'exclusion sociale.

Les experts ont identifié trois types de partenariats :

■ **Des partenariats actifs tels que :**

- l'Entraide Nationale (impliquée dans la mise à niveau des centres, et l'accréditation autour de loi 14-05, co-finance des subventions de fonctionnement aux niveaux de certains centres, et reste impliquée en tant que gestionnaire de centre (délégation de gestion).

■ **Des partenariats à optimiser tels que :**

- l'ADS ou un partenariat au niveau national pourrait être optimisé et décliné localement, notamment dans le domaine des AGR (privilégier des actions communes de renforcement de capacités, utiliser des outils déjà existants (Guide des AGR). D'ailleurs, l'INDH doit continuer à accompagner de manière prioritaire les programmes de renforcement des capacités au niveau provincial, que nous avons pu constater comme pertinents, par exemple dans la région de Marrakech.
- Le Ministère de l'Éducation Nationale, et la Direction de la Lutte contre l'Analphabétisme, pour une meilleure évaluation des besoins, pour s'inscrire dans la politique nationale, et utiliser les outils existants (référentiel des compétences en alphabétisation...) dans le cadre des projets INDH.
- Accompagner plus fortement les initiatives telles que « TANMIA », qui est la base de données de la société civile, à base déclarative, et qui pourrait être aidée par l'INDH dans son développement (financièrement et techniquement).
- Le partenariat avec la DGCL, est aussi très important dans la mise en place des plans communaux de développement, dans la place que doivent prendre les représentants de l'INDH dans ce processus qui vient d'être initié, au regard de la plus value qu'ils représentent dans leur connaissance des acteurs, des modes de gouvernance qu'ils ont déjà expérimenté et la philosophie INDH qu'ils incarnent.

■ **Des partenariats à créer :**

Des partenariats à créer avec les services déconcentrés de l'Etat sous forme de conventions locales venant compléter les accords existants et venant confirmer les points suivants :

- Augmenter la délégation de gestion ; augmenter la mise à disposition des agents de l'Etat spécialisés dans les centres INDH ; augmenter leur contribution sous forme d'aides au fonctionnement (global), ou en termes de prix de journée par rapport au nombre de bénéficiaires accueillis.
- Favoriser le développement d'actions innovantes au niveau local :
  - En termes de formation (organisation de cursus et de modalités de formation en proximité, pour toucher des publics en grande difficulté sociale, ...)
  - Développer les AGR, les coopératives, en tant qu'initiatives économiques innovantes et en phase avec les opportunités économiques fiables déjà repérées telles que : « commerce équitable, voyages solidaires, tourisme éco-responsable... surtout en milieu rural ainsi que la valorisation des produits dérivés (huile d'Argan, poterie, ...).
- Avec les coopérations décentralisées déclinées au niveau local en fonction des besoins identifiés (Coopération japonaise...), en les impliquant davantage dans des systèmes de financement de matériel, de co-financement de mise à niveau de centres.
- Les programmes comme le PCM (programme concerté Maroc), autour de développements d'actions innovantes, de mode de gouvernance des acteurs etc., ou l'INDH devrait être plus impliquée.
- Les partenariats privés ( entreprise...)

**Plan d'action N° MS3**

- Préalables de la mise en réseau des acteurs :
  - Mise en place d'enquêtes participatives sur l'identification des besoins en matière de partenariat ( existant/ à consolider/ à créer - bonnes pratiques - obstacles rencontrés) ;
  - Mise en place d'enquêtes participatives sur l'accessibilité des publics cibles aux centres et services. Considération du bénéficiaire.
- Mise en réseau des acteurs (associatifs, financiers, étatiques...) et mutualisation des moyens humains, logistiques et techniques :
  - La mise en commun des outils, des équipements, des personnels et des locaux ;
  - Envisager une étude de marché « sociétale » ( activité économique à développer) ;
  - Démarches auto évaluation / comités de suivi.

- Formalisation des partenariats à travers des responsabilités partagées :
  - Conventions cadre ADS, Entraide Nationale, Éducation nationale, Santé...
  - Recherche de partenariats complémentaires dans l'offre de service.
  
- Optimiser les partenariats existants :
  - En accompagnant les initiatives de la société civile
  - Mise en place de plans de renforcement des capacités qui doivent rester actif
  - Renforcer des partenariats locaux avec les acteurs étatiques intervenants dans d'autres programmes de développement sur le territoire marocain.
  
- Formalisation des nouveaux partenariats par des conventions :
  - Avec d'autres ministères sectoriels :
    - Recherche de partenariats complémentaires dans l'offre de service ;
    - L'intégration à un pôle de compétences.
  
  - Avec la société civile :
    - Identifier les coopérations extérieures potentielles ;
    - En organisant la participation des personnels, des usagers, des membres associatifs et de la collectivité à l'identification des besoins.

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p><b>R3 : Construire des stratégies de partenariat et une synergie entre les différents acteurs</b></p> <p>Préalables de la mise en réseau des acteurs</p>	Dans un délai de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADS</li> <li>▪ Délégations ministérielles</li> <li>▪ ONG</li> <li>▪ Associations</li> <li>▪ EPS</li> <li>▪ OFPPT...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Donner un visuel en effectuant :</li> <li>▪ Des enquêtes participatives sur l'identification des besoins</li> <li>▪ Des enquêtes participatives sur l'accessibilité des publics cibles</li> </ul>
Mise en réseau des acteurs (associatifs, financier, étatiques...) et mutualisation des moyens humains, logistiques et techniques	Dans un délai de 1 an	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADS</li> <li>▪ Délégations ministérielles</li> <li>▪ ONG</li> <li>▪ Associations</li> <li>▪ EPS</li> <li>▪ OFPPT...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mise en commun des outils, des équipements, des personnels et des locaux</li> <li>▪ Envisager une étude de marché sociétale</li> <li>▪ Démarches auto évaluation/ comités de suivi</li> </ul>
Formalisation des partenariats à travers des responsabilités partagées	Dans un délai de 1 an	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADS</li> <li>▪ ONG</li> <li>▪ Associations</li> <li>▪ EPS</li> <li>▪ OFPPT...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer des conventions cadre avec ADS, Entraide Nationale</li> <li>▪ Rechercher des partenariats complémentaires dans l'offre de service</li> </ul>
Optimiser les partenariats existants	Dans un délai de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADS</li> <li>▪ Entraide nationale</li> <li>▪ DGCL</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagner les initiatives de la société civile</li> <li>▪ Mise en place de plans de renforcement des capacités qui doivent rester actifs</li> <li>▪ Renforcer des partenariats locaux avec les acteurs étatiques intervenants dans d'autres programmes de développement sur le territoire marocain.</li> </ul>
Formalisation des nouveaux partenariats par des conventions	Dans un délai de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADS</li> <li>▪ Délégations ministérielles</li> <li>▪ PCM</li> <li>▪ Coopération décentralisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auprès des autres ministères sectoriels</li> <li>▪ Rechercher des partenariats complémentaires dans l'offre de service</li> <li>▪ L'intégration à un pôle de compétence</li> <li>▪ Auprès de la société civile</li> <li>▪ Identifier les coopérations extérieures potentielles par des campagnes de sensibilisation, des appels à manifestation</li> <li>▪ Organiser la participation des personnels, des usagers, des membres associatifs et de la collectivité à l'identification des besoins</li> </ul>

### **Recommandations stratégiques**

Le renforcement des capacités des différents acteurs associatifs et institutionnels doit rester un axe prioritaire. Il doit nécessairement reposer sur un « dispositif » de formation, qui permettra de mieux identifier les différentes actions de renforcement des capacités, leurs contenus, et amener ainsi les acteurs à plus de complémentarité.

La création d'un centre de formation national et d'un réseau de plates-formes régionales de formation et de renforcement des capacités des acteurs permettra de réfléchir à de nouveaux référentiels de formation, de faciliter de nouvelles modalités de capitalisation des bonnes pratiques, et des outils d'accompagnement médico-sociaux.

Ces centres de formation seront des lieux identifiés pour des séminaires/rencontres thématiques facilitant ainsi les liens inter acteurs.

### **Recommandations opérationnelles**

La création d'un centre de formation national et d'un réseau de plates-formes régionales/provinciales de formation et de renforcement des capacités des acteurs doit être le résultat d'une véritable concertation. Cette concertation pourrait s'organiser lors d'un séminaire en fin d'année 2010 intitulé : « État des lieux du processus de renforcement des capacités pour la société civile et institutionnelle dans le cadre du développement humain au Maroc ».

Ce séminaire aurait pour objectif de réaliser un état des lieux du renforcement de capacités de la société civile et institutionnelle réalisé au Maroc par les principaux acteurs tels que l'INDH, l'ADS, l'Entraide Nationale et les ONG. Ce séminaire reposera sur le bilan des programmes de formation « des 10000 travailleurs sociaux », des programmes de formation et de renforcement des capacités de l'INDH et de l'ADS, et sur le bilan des actions ponctuelles des différents acteurs ONG, associations, coopérations décentralisées au Maroc.

L'initiative Nationale pour le Développement Humain serait ainsi à l'origine d'une véritable réflexion sur le renforcement des capacités, visant à optimiser les savoir-faire et surtout à proposer une cohérence et une mutualisation des moyens au niveau national autour de cette thématique.

L'objectif principal de ce séminaire serait d'aboutir à une validation par l'ensemble des partenaires et acteurs de la nécessité de créer un centre de formation national et un réseau de plates-formes régionales/provinciales de renforcement des capacités.

La présence à ce séminaire des principaux partenaires, permettrait de construire un schéma créatif innovant et donnerait l'occasion de rassembler la totalité des compétences en matière d'approche sur le renforcement des capacités (universitaire, expérience de terrain etc.)

Les groupes de travail créés lors de ce séminaire permettront de prédéfinir pour ce projet une organisation, un fonctionnement des lieux et les porteurs de projet potentiels des sites régionaux / provinciaux de formation (universités, acteurs institutionnels, associatifs).

Les différents groupes de travail pourront :

- Organiser et définir le cahier des charges et les dotations nécessaires pour faciliter sa mise en œuvre ;
- Recenser les fondamentaux des formations déclinées dans ces plates-formes ;
- Prédéfinir des idées de séminaires thématiques qui pourrait être initiés ;
- Prédéfinir des modalités d'accompagnement de capitalisation sur le développement social.

Suite a ce séminaire un comité technique sera défini réunissant les différents groupes de travail pour finaliser le pré-projet. Ce pré-projet sera présenté l'année suivante pendant le séminaire « État des lieux du renforcement des capacités de la société civile et institutionnelle » et sera composé d'un cahier des charges et des détails financiers nécessaires à sa mise en place.

#### **Plan d'action N° MS4**

- Organiser un séminaire en fin d'année 2010 « Etat des lieux du processus de renforcement des capacités pour la société civile et institutionnelle dans le cadre du développement humain » ;
- Pour la réalisation d'un état des lieux du renforcement des capacités de la société civile et institutionnelle ;
- Pour permettre la création d'un centre de formation national et un réseau de plates-formes régionales/provinciales de renforcement des capacités ;
- Pour engager la construction d'un réseau pluri-acteurs qui permettrait de disposer de référents réseaux ;

Créer des groupes de travail :

- Pour prédéfinir une organisation, un fonctionnement des lieux et porteurs de projets des sites régionaux et provinciaux ;
- Pour recenser les fondamentaux des formations déclinées dans ces plates-formes ;
- Pour créer des modalités d'accompagnement de capitalisation sur le développement social ;
- Pour faciliter la mise en œuvre du cahier des charges et des dotations nécessaires ;

Définir un comité technique en charge de la capitalisation des éléments du séminaire :

- Finaliser le pré projet ;
- Présenter l'année suivante le pré projet pendant le séminaire d'Etat des lieux ;
- Réunir les éléments du cahier de charge et les détails financiers nécessaires à la mise en œuvre du projet.

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p>Créer un centre de formation national et un réseau de plates-formes régionales de formation et de renforcement des capacités des acteurs autour du développement humain</p> <p>Organiser un séminaire en fin d'année 2010 « Etat des lieux du processus de renforcement des capacités pour la société civile et institutionnelle dans le cadre du développement humain »</p>	Dans un délai de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> <li>▪ Porteurs de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser un état des lieux du renforcement de capacités de la société civile et institutionnelle</li> <li>▪ Permettre la création d'un centre de formation national et un réseau de plates-formes régionales/provinciales de renforcement des capacités</li> <li>▪ Engager la construction d'un réseau pluri-acteurs transversal local, qui permettrait de disposer de référents réseau</li> </ul>
Créer des groupes de travail	Dans un délai de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> <li>▪ Porteurs de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prédéfinir une organisation, un fonctionnement des lieux et identifier les porteurs de projet des sites régionaux et provinciaux</li> <li>▪ Recenser les fondamentaux des formations déclinées dans ces plates-formes</li> <li>▪ Créer des modalités d'accompagnement de capitalisation sur le développement social</li> <li>▪ Faciliter la mise en œuvre grâce au cahier des charges et des dotations nécessaires</li> </ul>
Définir un comité technique en charge de la capitalisation des éléments du séminaire	Dans un délai de 7 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> <li>▪ Equipe DAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finaliser le pré projet.</li> <li>▪ Présenter le pré projet pendant le séminaire d'Etat des lieux</li> <li>▪ Réunir les éléments du cahier de charge et les détails financiers nécessaires à la mise en œuvre du projet</li> </ul>

**RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES**

Il est nécessaire aujourd'hui, après 5 années de développement de l'Initiative INDH, de privilégier une politique de stabilisation, de régulation en termes de création de nouveaux projets, et prioritairement de diminuer le nombre de projets qui intègrent le recours au « bâti ». L'impact sur la société civile doit être certes rapide, mais doit rester de qualité, et suite à nos constats il y a un risque possible « d'effritement de la crédibilité de l'action INDH » si on ne sécurise pas « l'existant ». Cette stratégie permettra d'évoluer vers :

- une plus grande satisfaction des bénéficiaires quant à leur accueil et à leur accompagnement social,
- une satisfaction importante des partenaires avec des engagements optimisés,
- une fidélisation du personnel, une reconnaissance de leurs expériences à travers leurs statuts, et de leurs conditions de travail,
- Un entretien, « une maintenance responsable » des bâtiments.

Cette stratégie, impliquera aussi de faire un état des lieux au niveau national des centres en situation de grande difficulté afin d'envisager une politique d'accompagnement à court terme.

**RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES**

Il reste donc impératif de privilégier un mode de gestion « serré » dans le fonctionnement actuel des centres INDH, de sensibiliser les porteurs de projet et les directeurs d'établissement à une plus grande rigueur budgétaire dans le recours systématique à des budgets prévisionnels réalistes, en phase avec des besoins en fonctionnement encore mieux analysés (salaires, financement nécessaire pour un bon accueil des bénéficiaires, budget de maintenance des bâtiments obligatoire).

En dehors du fait que, comme nous l'avons déjà décliné dans une précédente recommandation, les directeurs d'établissement devront être formés à ce niveau, ces derniers doivent être sensibilisés à une recherche active de financement, de subventions et de partenariat afin de pouvoir penser un budget plus équilibré.

La délégation de gestion avec les principaux ministères de tutelle correspondant (Santé, Éducation...) devrait être pensée lors du montage du projet concernant les centres avec des activités très ciblées (accueil de personnes handicapées, centre de dialyse, centre d'éducation...) car cela permettrait une sécurisation financière et de fonctionnement de ces centres.

Cette délégation de gestion n'enlève rien à l'impact important de l'INDH sur la société civile, qui permet une réponse de proximité innovante aux personnes en situation d'exclusion sociale, mais la délégation de gestion à un ministère de tutelle permet d'apporter aussi des réponses plus appropriées par rapport au contenu de l'action du centre, d'impliquer le centre dans les divers plans d'actions de politique de santé, sociale avec plus de cohérence, ainsi qu'une vigilance plus importante concernant les centres qui ont des activités plus spécialisées.

La délégation de gestion aux grandes associations nationales qui ont une capacité de gestion suffisante doit aussi être envisagée et reste pour nous en cohérence avec la philosophie INDH, et plus spécifiquement en phase avec la philosophie du renforcement des capacités à l'échelle internationale et à la structuration de la société civile.

Une identification des centres en grande difficulté devra être réalisée afin d'amorcer un plan d'action d'accompagnement de ces structures et une vigilance accrue. Pour cela, une liste des centres en grande difficulté devra être réalisée au niveau des CPDH, et centralisée au niveau de la Coordination Nationale. Des référents devront être nommés pour le suivi de ces centres en difficulté.

Les critères qui permettent d'identifier ces centres en difficulté sont pour nous : le non-paiement des salaires ; l'impossibilité de réaliser le minimum au niveau de la maintenance des bâtiments du centre, qui ne permet plus l'accueil des bénéficiaires dans de bonnes conditions ; de ne plus disposer de fonds suffisants pour réaliser les activités qui sont normalement prévues par le centre.

Un programme de consolidation financière pourrait être testé sur trois régions différentes et sur les nouveaux projets. Ce programme de consolidation financière consisterait pour l'INDH à participer de manière dégressive au budget de fonctionnement sur trois ans, 70% du fonctionnement la première année, 50% la deuxième et 30% la troisième année, ce qui permettrait aux porteurs de projets et aux directeurs d'établissement d'avoir le temps de formaliser des partenariats sans être dans une urgence qui bouleverserait la qualité de prise en charge des bénéficiaires et le fonctionnement du centre. Il sera indispensable d'évaluer si ce fonctionnement de consolidation financière constitue un vecteur important de pérennité et de viabilité des centres INDH.

#### **PLAN D'ACTION N° MS5**

Une budgétisation prévisionnelle pluriannuelle identifiant les plus grands postes (salaires, économats, maintenance,...) est réalisée par les directeurs d'établissements/ porteurs de projets, en référence aux matrices existantes de budget, sur trois ans.

Les cofinancements, subventions possibles, partenariats divers envisagés seront répertoriés sous les critères suivants : identifiés, en cours d'acquisition, acquis, en cours de formalisation, formalisés (conventions d'engagements signées).

Ce budget prévisionnel pluriannuel sur trois ans sera accompagné d'une page destinée aux commentaires narratifs des porteurs de projets/directeurs d'établissements afin de leur permettre de décliner les trois items suivants : leur stratégie de recherche de financement et démarches en cours, les contraintes et difficultés rencontrées et les résultats obtenus. Ce budget pluriannuel sur trois ans devra être actualisé chaque année et envoyé au service DAS correspondant.

Un processus de délégation de gestion doit être engagé progressivement, en prenant exemple sur les actions déjà réalisées sur ce thème avec l'Entraide Nationale. Dans les rencontres partenariales avec les principaux ministères, les questions de délégation de gestion des centres INDH, doivent être discutées et formalisées, il en est de même avec les associations nationales.

Une identification des centres en difficulté, et un plan d'action devra être mis en œuvre.

Un programme test de consolidation financière devra être mis en place et évalué.

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p><b>R5 : Prioriser l'aide au fonctionnement des centres déjà existants et aux centres en difficulté</b></p> <p>Une budgétisation prévisionnelle pluriannuelle identifiant des grands postes</p>	<p>Mise en œuvre sur 6 mois. Ces documents doivent être existants en janvier 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> <li>▪ Porteurs de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monter une matrice budgétaire sur 3 ans</li> <li>▪ Identification des grands postes et budgétisation des personnels d'encadrement des centres INDH</li> <li>▪ Faire décliner aux acteurs en charge de la gestion des centres, la stratégie de recherche de financement, les démarches en cours, les contraintes et difficultés rencontrées et les résultats obtenus</li> </ul>
<p>Développer les cofinancements</p>	<p>Dans un délai de 4 mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> <li>▪ Porteurs de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les acteurs du cofinancement par le biais d'une étude externe</li> <li>▪ Créer un répertoire des acteurs des cofinancements</li> <li>▪ Répertorier les acteurs par critères (identifiés, en cours d'acquisition, acquis, en cours de formalisation, formalisés)</li> </ul>
<p>Mettre en place une délégation de gestion</p> <p>Evaluer ce programme</p>	<p>Dans un délai de 4 mois</p> <p>Dans un délais de 3 ans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeurs d'établissements</li> <li>▪ Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</li> <li>▪ Equipe DAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer une identification des centres en difficulté (via les CDPH)</li> <li>▪ Mettre en œuvre un suivi et accompagnement des centres en difficulté à partir des DAS (personnel référent)</li> <li>▪ Mettre en place un programme test de consolidation financière</li> <li>▪ Evaluer ce programme</li> </ul>

**Recommandation stratégique**

La constatation des difficultés rencontrées par les directeurs d'établissements et du personnel des centres pour s'approprier les principes de gestion d'établissement et de management de projet sont à l'origine de cette recommandation.

Les interviews effectuées dans les centres auprès des personnels gestionnaires associatifs et encadrant ont mis en évidence des différences dans les niveaux de maturité du management de projet et dans les phases d'appropriation. L'appropriation des outils par les acteurs des centres INDH ne va donc pas de soi.

Ainsi, il est nécessaire de créer des outils adaptés au contexte marocain, simples et compréhensibles, qui soient facilement appropriables par les acteurs. Ce sont des outils accompagnant les personnes dans la gestion et la mise pratique des projets et de centres. Ils doivent, de par leur simplicité, pouvoir être utilisés dans le cadre de formations ou de sensibilisations organisées par les centres.

**Recommandations opérationnelles**

Les experts souhaitent ici mettre en avant l'appropriation des outils comme gage d'une meilleure gestion des établissements/centres de l'INDH. La gestion des centres doit être complétée par une vision stratégique du projet d'établissement, une vision de service. Le projet d'établissement permet d'apprécier la mission poursuivie par le centre, le service qu'il rend, la pertinence, la qualité, l'articulation entre les services et la prise en compte des besoins et attentes des usagers.

Les outils formalisés par les experts orientent les directeurs, les personnels d'encadrements et les associations vers une meilleure gestion sociale et financière des centres d'accueil. Ils sont complémentaires à l'ensemble des juridictions existantes dans ce secteur telles que la loi « 14-05 » et la loi « 58 » relatives aux droits des associations, ainsi qu'aux outils mis en œuvre par exemple par l'Entraide Nationale dans le cadre de la gestion des Établissements de Protection Sociale.

Dans cette optique, un outil permettant la mise en place d'un projet d'établissement, plus centré sur ses objectifs a été formalisé. La structure dispose ainsi d'une vision en interne et en externe sur ses axes stratégiques. L'outil a également été simplifié pour permettre une rapide appropriation.

Les différents outils ont pour objectif d'accompagner la démarche de mise en place du projet d'établissement, en offrant des modèles de conventions, un livret d'accueil et un règlement intérieur ainsi que des « check listes » relatives aux conventions de gestion et à la maintenance des bâtiments. Mais ils visent aussi à encourager les directeurs des centres d'accueil à considérer le projet d'établissement comme le socle nécessaire à une démarche globale de gestion et de management du personnel, notamment en matière de formation, et qui situe surtout « le bénéficiaire » au centre du projet. Les outils proposés engagent « les équipes socio-éducatives » à formaliser le projet avec la personne accueillie (enfant, adulte) notamment dans une dynamique de ré-insertion sociale.

Ces outils impliquent aussi la personne bénéficiaire, qui doit respecter dans des engagements et des règles qui garantissent le bon fonctionnement du centre d'accueil dans lequel elle est accueillie ou hébergée.

Les experts pensent les outils comme une manière d'accompagner la professionnalisation du secteur social qui grâce à l'INDH, la création de ces centres d'accueil permettant d'accompagner de manière différente les publics en situation d'exclusion. Ces expériences et ces nouvelles pratiques doivent servir et impacter les programmes de formation tels que celui des « 10.000 travailleurs sociaux » lancé récemment au Maroc.

### **Plan d'action N° MS6**

- Sensibiliser les gestionnaires et le personnel des centres à l'appropriation des outils ;
- Création de fiches pédagogiques destinées aux directeurs d'établissement, au personnel encadrant, au personnel associatif
- Mise en place de formation « prise en main » formalisant une approche pédagogique participative pour l'appropriation des outils
- Former à la compréhension et à leur utilisation ;
- Par la mise en place de sessions de formation en direction des directeurs d'établissement et du personnel associatif et encadrant
- Par des séances de mise en pratique des outils pour veiller à leur bon usage
- Démocratiser la diffusion des bonnes pratiques :
  - Par des campagnes d'information en direction des porteurs de projets/les personnes en situation d'exclusion sociale
  - Par des réunions de capitalisation auxquelles participent le personnel encadrant et les gestionnaires des établissements
- Mise en place de projets d'établissement pour établir les outils essentiels au bon fonctionnement des centres :
  - Livret d'accueil de l'utilisateur
  - Plan d'action individualisé pour chaque personne accueillie dans l'établissement
  - Création d'un conseil de vie sociale pour les usagers

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p><b>R6 : Mettre en place des outils indispensables au bon fonctionnement des centres</b></p> <p>Sensibiliser les gestionnaires et le personnel des centres à l'appropriation des outils</p>	Dans un délai de 6 mois	<p>Directeurs d'établissements</p> <p>Personnel d'encadrement d'actions socioculturelles</p> <p>Porteurs de projets</p>	<p>Création de fiches pédagogiques destinées aux directeurs d'établissement, au personnel encadrant, au personnel associatif</p> <p>Mise en place de formation « prise en main » formalisant une approche pédagogique participative pour l'appropriation des outils</p>
Former à la compréhension et à l'utilisation des outils	Dans un délai de 1 an	<p>Directeurs d'établissements</p> <p>Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</p> <p>Porteurs de projets</p>	<p>Par la mise en place de sessions de formation en direction des directeurs d'établissement et du personnel associatif et encadrant</p> <p>Par des séances de mise en pratique des outils pour veiller à leur bon usage</p>
Démocratiser la diffusion des bonnes pratiques	Dans un délai de 2 ans	<p>Directeurs d'établissements</p> <p>Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</p> <p>Equipe DAS</p>	<p>S'inscrit dans les prévisions évoquées par l'INDH à ce sujet.</p> <p>Par des campagnes d'informations en direction des porteurs de projets/les personnes en situation d'exclusion sociale</p> <p>Par des réunions de capitalisation auxquelles participent les personnels encadrant et gestionnaires des établissements</p>
Mettre en place de Projets d'établissement établir les outils essentiels au bon fonctionnement des centres	Dans un délais de 6 mois	<p>Directeurs d'établissements</p> <p>Personnels d'encadrement d'actions socioculturelles</p> <p>Equipe DAS</p>	<p>Formaliser un livret d'accueil de l'utilisateur</p> <p>Formaliser Plan d'action individualisé pour chaque personne accueillie dans l'établissement</p> <p>Créer un conseil de vie sociale pour les usagers</p>

### Recommandations stratégiques

Le « label INDH » serait un moyen de valorisation des « process qualité » mis en place pour/par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain. Ce travail de labellisation permet de repenser la légitimité de la démarche INDH, à travers un label garant des bonnes pratiques et du bon fonctionnement des projets. Cela implique par ailleurs la vérification des pratiques des structures auxquelles le label est attribué, et passe par le maintien des processus d'évaluation interne précédemment mis en place par l'INDH, mais aussi par le déploiement de dispositifs d'évaluation externe (experts indépendants) afin de soutenir les structures labellisées dans le processus projet des centres.

### Recommandations opérationnelles

Le label doit permettre de reconnaître et de valoriser le travail effectué par les établissements référents. L'objectif est également de permettre le développement progressif d'un maillage territorial autour de l'établissement référent labellisé, et entre tous les acteurs intervenant dans le cadre des programmes INDH (programme de lutte contre la précarité, programme transversal, etc.). Le processus de labellisation peut être formalisé soit selon la typologie des centres, soit autour d'une approche plus globale au niveau des projets financés par l'INDH.

Beaucoup de centres, notamment en milieu rural, nécessitent un accompagnement depuis la phase de montage jusqu'à celle de la mise œuvre du projet. La possibilité de s'appuyer sur un modèle « type », conféré par le « label INDH » à certains centres, pourrait apporter un soutien important en matière de structuration du projet associatif et d'amélioration de la gestion des centres. Il permettra ainsi de renforcer le partage d'expérience, et ainsi même le transfert de compétences, entre les centres labellisés, et ceux visant à le devenir. Ce transfert de compétence est, aux yeux de l'équipe d'experts, un point qui reste une des priorités pour la viabilité et la pérennité des centres.

De plus, le processus d'attribution du label pourrait être l'occasion de stimuler le processus de mise à niveau des centres, et améliorer la mise en réseau des acteurs, critère essentiel au développement d'une action pérenne et homogène au niveau national.

Ce processus doit nécessairement s'appuyer sur le dispositif législatif relatif aux établissements de protection sociale (EPS) à savoir la loi 14.05, qui peut reprendre certains des critères « sine qua non » de la labellisation (l'obligation de personnel spécialisé, la présence et l'utilisation d'outils fiables et transparents etc.). La mise en place d'un « label », devra également tenir compte de l'évolution des orientations des projets qui seront lancés dans les cinq années à venir. Il doit donc poser des critères précis d'attribution, mais rester dans une philosophie assez large pour englober les évolutions de la demande sociale des bénéficiaires.

Cette procédure de labellisation concerne à l'heure actuelle tant des établissements en cours d'accréditation que ceux qui ont été mis à niveau ; elle se donne pour objectif la valorisation des établissements référents et entraîne la contractualisation de partenariats au niveau territorial et national, opérant dans le cadre de la politique de décentralisation de l'Etat marocain voulue par Sa Majesté le Roi Mohamed VI. Ainsi, la labellisation concerne bien l'ensemble

des établissements d'un territoire concourant à la prise en charge des personnes en situation d'exclusion sociale.

### **Plan d'action N° MS7**

Le recensement et la capitalisation des pratiques existantes (associatives, financières, étatiques...) comme préalable à la création d'un label.

C'est le premier échelon à mettre en place dans le cadre d'un processus de labellisation. Le recensement des bonnes pratiques permet d'offrir un visuel réaliste de la qualité des pratiques mises en place par les acteurs du réseau INDH. Ce recensement des bonnes pratiques concerne tous les types de centres mis en place dans le cadre des programmes INDH, et se formalise par :

- La valorisation des bonnes pratiques auprès des membres du réseau,
  - Leur capitalisation par le biais de livrets simples et compréhensibles pour tous (acteurs locaux, personnel encadrant des centres, personnel associatif...);
  - Analyse de l'existant via des diagnostics ciblant la qualité des services dispensés par les structures ;
  - Ré-appropriation des recommandations des audits (2008 ; 2009) comme un référentiel fondamental pour le visuel des bonnes pratiques spécifiques à certains centres.
- Mise en place des critères du label auxquels les membres du réseau doivent se conformer :
  - Correspondance des centres par rapport au cadre logique INDH ;
  - Correspondance par rapport au cahier de charges existant dans les manuels de procédures INDH ;
  - Créer un groupe de travail représentatif au niveau national, chargé de prédéfinir les items nécessaires à la labellisation. Cette approche compréhensive et concertée pourrait déboucher sur des groupes de travail entre les différents collaborateurs existants dans le réseau et les nouveaux acteurs qui seraient susceptibles de l'intégrer (phase préalable).
- Création des modalités administratives pour l'obtention du label « Centre INDH ».

La création de ce label doit être effectuée de manière participative. Trois séminaires seront organisés pour la construction et la validation du Label INDH (phase finale), où seront représentés les référents de l'ensemble de délégations ministérielles concernées, mais aussi des membres de la société civile (ONG, associations...), ainsi que les directeurs des centres INDH :

- Formalisation du label à travers l'organisation de séminaires de mise en commun, de réunions de rencontres/concertations avec les acteurs réseau (société civile, institutions, privé) sur une période allant de 1 à 3 mois ;
- Formalisation du label en adéquation avec le projet d'établissement des centres INDH, en reprenant les manuels de procédures, les textes de lois.

### **Etablir une procédure pour permettre l'accès à la labellisation.**

Cette procédure est nécessaire et doit garantir la qualité des services dispensés par la structure. Par extension, elle joue sur la réputation, la notoriété de l'INDH, en matière de développement de centres dans le cadre des programmes lancés depuis sa création. La procédure d'obtention du label est administrative et passe par plusieurs étapes au cours desquelles sont présents le personnel de l'INDH (national, régional provincial). Les instances et comités mis en place par l'INDH sont par ailleurs impliqués dans le processus décisionnel d'accréditation des structures. La décision de la labellisation de l'établissement peut être attribuée au CRDH qui constituera le comité décisionnel final.

- La procédure de labellisation peut être enclenchée par l'établissement lui-même, à la suite d'une auto-évaluation permettant de déterminer si l'établissement correspond aux critères de sélection de l'INDH ;
- Elle peut être également proposée par les référents thématiques après connaissance des données déclaratives fournies par le personnel des DAS, qui peut prendre attache avec l'établissement pour lui proposer d'entrer dans la démarche de labellisation ;
- L'établissement candidat devra adresser une demande écrite de labellisation par le biais d'un dossier pouvant être remis par le personnel des DAS ;
- La candidature de l'établissement ne sera recevable que selon une procédure définie en amont par les instances INDH (loi 14.05, cahier des charges) ;
- Si les conditions de la labellisation semblent réunies, l'établissement fera l'objet d'une visite sur place par les référents thématiques régionaux afin de constater l'exactitude des renseignements fournis par la structure ;

### **Promouvoir le label INDH**

- Campagne de sensibilisation, d'informations autour des procédures d'obtention des labels ;
- Séminaires de valorisation, réunissant les acteurs ayant aidé à la construction du label « Centre INDH ».

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<p><b>R7 : Le recensement et la capitalisation des pratiques existantes (associatives, financières, étatiques...)</b></p> <p>Valoriser des bonnes pratiques auprès des membres du réseau</p>	Dans un délai de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous établissements concernés par le dispositif INDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livrets de capitalisation des bonnes pratiques</li> <li>Diagnostics de l'existant des bonnes pratiques comme base des critères de la labellisation</li> <li>Les audits de l'INDH sont utilisés pour mettre à jour les bonnes pratiques de certains centres</li> </ul>
Mise en place des critères du label auxquels les membres du réseau doivent se conformer	Dans un délai de 4 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadres DAS, directeurs établissements, société civile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des manuels de procédures INDH pour discuter l'élaboration des critères de sélection</li> <li>Utilisation des cahiers des charges pour conformer les établissements aux critères de sélection</li> <li>Création d'un groupe de travail pour prédéfinir les critères de labellisation</li> </ul>
Création des modalités administratives pour l'obtention du label « Centre INDH »	Dans un délai de 4 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadres DAS, directeurs établissements, société civile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séminaires pluri acteurs pour la création du label</li> <li>Utilisation du projet d'établissement pour façonner les critères de sélection du label</li> </ul>
<p><b>R7 : Création et modalités administratives pour l'obtention du label « Centre INDH »</b></p>	Dans un délai de 4 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentants cadre DAS</li> <li>Représentants sectoriels</li> <li>EAC/EAQ</li> <li>Elus locaux</li> <li>Acteurs associatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation de séminaires de mise en commun, de réunions de rencontres/concertations avec les acteurs réseau (société civile, institutions, privé) sur une période allant de 1 à 3 mois</li> <li>Formalisation des labels en adéquation avec le projet d'établissement des centres INDH,</li> <li>Utilisation des textes de lois existants (14.05 ; 78.00)</li> <li>Organisation de séminaires de valorisation</li> </ul>
<p><b>R7 : Etablir une procédure pour permettre l'accès à la labellisation</b></p>	Dans un délai de 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentants cadre DAS</li> <li>Représentants sectoriels</li> <li>EAC/EAQ</li> <li>Elus locaux</li> <li>Acteurs associatifs</li> <li>Acteurs sociaux entrants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision de l'établissement suite à un procédé d'auto évaluation</li> <li>Proposition par le personnel DAS suite aux connaissances de la structure</li> <li>Créer des dossiers pour permettre la mise en place de demande écrite pour la labellisation</li> <li>Définir une procédure administrative pour l'étude des dossiers (commission « CRDH » par exemple</li> <li>Effectuer des visites de terrain (grille d'évaluation...) après l'étude du dossier pour la véracité des informations de la structure candidate</li> </ul>
<p><b>R7 : Promouvoir le label INDH</b></p>	Dans un délai de 1 an	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentants cadre DAS</li> <li>Représentants sectoriels</li> <li>EAC/EAQ</li> <li>Elus locaux</li> <li>Acteurs associatifs</li> <li>Acteurs sociaux entrants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer des campagnes de sensibilisation, d'information pour communiquer sur le label</li> <li>Effectuer des séminaires de valorisation des acteurs ayant aidé à la construction du label</li> </ul>

### Recommandations stratégiques

Si la convergence semble être une thématique sur laquelle l'Initiative Nationale pour le Développement Humain a déjà lancé des travaux, nous pensons qu'un référentiel précis et harmonisé de critères de sélection des projets reste prioritaire. Pour cela, 2 catégories de critères doivent être créées :

- La première catégorie représente des critères communs à tous les projets.
- La deuxième catégorie représente les critères spécifiques par catégorie de projet.

L'objectif est d'arriver à un listing des critères communs et spécifiques, préétablis et exhaustifs, afin de l'utiliser et de le faire respecter au niveau national. Cela rejoint un principe d'équité nécessaire pour le développement de projets de lutte contre l'exclusion sociale à l'échelle d'un pays.

### Recommandations opérationnelles

Les critères d'éligibilité communs et spécifiques devront faire l'objet d'un véritable débat entre les acteurs au niveau national, pour aboutir à un résultat final construit et validé, qui permettra une plus grande facilité de mise en œuvre et d'appropriation des modalités de sélection des projets.

Les indications données en termes de critères d'éligibilité se basent sur les bonnes pratiques et outils observés dans les régions/provinces visitées par les experts lors de l'enquête de terrain.

Une concertation permettra de réunir l'ensemble des critères projets qui existent de manière disparate au niveau des provinces, et d'en dégager les plus pertinents. Il s'agira alors d'élaborer une liste de critères exhaustifs et de remplacer la fiche projet couramment utilisée, par un dossier de présentation de projet plus conséquent avec une partie d'informations générales et une partie spécifique et technique suffisamment détaillée. Cela permettra aux sous-comités techniques de demander des précisions de manière plus ciblée, et aux comités de statuer avec plus d'éléments probants en termes de viabilité et de pérennité.

Ce dossier de présentation des projets devra comprendre deux parties :

- Une partie générale donnant les éléments principaux d'identification du projet : l'identification du porteur de projet, du gestionnaire responsable, type de centre, services, localisation, dans quel programme s'inscrit le projet (précarité, transversal...), objectif principal du projet, etc.
- Une partie plus spécifique reprenant :
  - Les éléments clefs suivants (à titre indicatif) :
    - La nature du projet : création de centres, jardin d'enfants, remise à niveau, notion de service
    - l'objectif du projet détaillé

- la pertinence du projet ( étude préalable et recensement des besoins des publics cibles, acteurs sociaux identiques existants en proximité...)
- Le schéma d'acteurs : partenariats sociaux et financiers formalisés, identifiés
- La formation et l'expérience du porteur de projet et du gestionnaire responsable de manière générale et dans le domaine concerné par le projet.
- l'identification plus précise des bénéficiaires directs suivant les types de problématiques (enfance abandonnée, jeunes marginalisés, personnes en situation de handicap, personnes âgées etc., leur nombre et le ratio du personnel d'encadrement)
- Le mode de recrutement des personnels (mise à disposition, embauche classique), formation des personnels (spécialisation) et le plan de Ressources Humaines
- les détails prévisionnels budgétaires simplifiés avec :
  - Pour le montage de projet et sa mise en oeuvre, un tableau de ressources financières comprenant un volet détail de subventions (locales...) avec les financements déjà acquis, les recherches en cours, le budget restant à financer, ainsi qu'un tableau récapitulatif de l'ensemble des coûts prévus ( les pièces justificatives liées au manuel des procédures fiduciaires, les lettres d'engagement des partenaires financiers...),
  - Un tableau présentant le budget de fonctionnement sur trois ans notifiant les ressources, subventions (acquises, en cours, à trouver), les charges prévisionnelles ( salaires, économat, maintenance du bâtiment..) les pièces justificatives les lettres d'engagement des partenaires financiers etc.
- Des indicateurs d'éligibilité plus spécifiques en fonction du domaine du projet ( eau potable, tourisme rural...)

En résumé, les principaux critères d'éligibilité communs ou généraux se déclinent ainsi:

- La conformité avec les objectifs de l'INDH ;
- Le caractère communautaire et participatif des projets ;
- La durabilité des projets (plan de gestion et de ressources prévisionnelles sur plusieurs années) (le taux d'implication de chacun des partenaires au niveau des finances) ;
- La fiabilité du porteur du projet (historique, expérience de gestion de projet identique ou de projet) ;
- La fiabilité et le niveau d'engagement des partenaires identifiés ;
- Si l'approche genre est respectée ;
- Moyens humains, techniques et financiers à mettre en œuvre ;
- L'approche environnementale ;

- Si les projets s'inscrivent dans une démarche sociale répondant aux objectifs généraux : respect des conditions de travail, application des conventions collectives, nature des contrats de travail, qualité des programmes de qualification, de l'accompagnement professionnel, etc.

Les critères spécifiques sont les suivants :

- Origines et Objectifs de l'action :
  - Objectifs du projet ;
  - Historique du projet : contexte socio-économique local (dont l'identification des autres structures, ONG travaillant dans le même domaine sur place) ;
  - Identification de la demande locale ;
  - Étude des réponses les plus adaptées à la demande ;
  - Partenaires locaux/ régionaux / nationaux et internationaux identifiés ;
  - Nature du projet ;
  - Degré d'implication de chacun dans le projet, de sa conception à son suivi ;
  - Réalisation du projet (contenu, ) ;
  - Lieu de réalisation (si possible joindre carte et / ou croquis...) ;
  - Intervention prévue (description des différentes étapes du projet) ;
  - Moyens humains, techniques et financiers à mettre en œuvre ;
  - Calendrier, plan de travail sur place ;
  - Résultats concrets détaillés et attendus, impact.
- Bénéficiaires ;
  - Nature et nombre de personnes bénéficiant directement et indirectement du projet ;
  - Implication des bénéficiaires dans le projet, de sa conception à son suivi.
- Evaluation et prolongements de l'action ;
  - Critères et moyens utilisés pour évaluer l'évolution et le bon déroulement du projet ;
  - Viabilité à terme du projet ;
  - Viabilité économique et sociale de l'action ;
  - Moyens mis en œuvre pour l'appropriation locale du projet ;
  - Pertinence du prolongement de l'Action.

Les critères d'éligibilité peuvent être associés à une grille de notation simple pour aider à la décision dans le processus de sélection.

## Plan d'action N° MS8

- Organiser un groupe de travail représentatif de l'ensemble des acteurs INDH, des associations et des cadres sectoriels, avec pour objectifs :
  - Recenser de manière exhaustive les outils liés aux critères d'éligibilité et à la sélection des projets dans chaque province, et en extraire les plus pertinents ;
  - Rédiger un dossier global de présentation de projet plus détaillé ;
  - Élaborer un listing des critères communs et spécifiques préétablis et exhaustifs afin de l'utiliser et de la faire respecter au niveau national avec les mêmes directives.
  
- Organiser un séminaire de restitution de ce travail et de présentation des outils pour faciliter leur mise en œuvre, leur appropriation et leur respect.

QUOI	QUAND	AVEC QUI	COMMENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recenser de manière exhaustive les outils liés aux critères d'éligibilité et à la sélection des projets dans chaque province, et en extraire les plus pertinents</li> <li>▪ Rédiger un dossier global de présentation de projet plus détaillé</li> <li>▪ Élaborer un listing des critères communs et spécifiques préétablis et exhaustifs afin de l'utiliser et de le faire respecter au niveau national avec les mêmes directives.</li> </ul>	Dans un délai de 6 mois	Acteurs INDH, associations et cadres sectoriels	Organiser un groupe de travail représentatif de l'ensemble des acteurs INDH, des associations et des cadres sectoriels
Présentation des outils « dossier projet » et « critères d'éligibilité ».	Dans un délai de 1 ans	Cadres DAS, cadres sectoriels, directeurs d'établissements, société civile	Organiser un séminaire de restitution de ce travail et de présentation des outils pour faciliter leur mise en œuvre, leur appropriation et leur respect.

## 5.3 Recommandations volet juridique

### Recommandation 1

#### Mieux définir la typologie juridique des centres d'accueil (CA)

##### Contexte

Plusieurs textes et sources juridiques qui abordent la notion des CA, dont la plus importante est la loi cadre 14/05, nous renvoient à une définition multicritères, à partir des éléments ci-après :

- Les prestations fournies ;
- La population cible ;
- La qualité de gestionnaire ;
- Le financement ;
- Le régime des biens des CA.

Ces différents critères situent la problématique de la typologie juridique autour de plusieurs points essentiels décrits ci-dessous :

- La propriété des centres d'accueil et le recadrage des responsabilités partagées ;
- L'exploitation des centres sociaux d'accueil par des associations gestionnaires implique la participation de plusieurs acteurs simultanément avec l'INDH.

Malgré les acquis relatifs à la satisfaction des besoins prioritaires des populations cibles à travers la réalisation d'un grand nombre de centres d'accueil, le cadrage juridique de la situation patrimoniale et de la propriété foncière de ces établissements se caractérise néanmoins par l'ambiguïté des textes dans la désignation du propriétaire et l'étendue des engagements pris dans le processus de création, de financement et de l'exploitation des centres d'accueil. Cela entraîne de fait un chevauchement des prérogatives des parties prenantes et la dilution de leurs responsabilités respectives.

##### Lien organique et durabilité des sources de financement

Le financement des associations gestionnaires, qui s'appuient presque totalement sur le concours des fonds publics, pose le problème de la stabilité des sources et de la disponibilité des ressources à long terme.

Ces sources de financement ne peuvent garantir la viabilité des centres en l'absence d'un lien organique reliant ces établissements à une personne morale de droit public, mais qui n'exclut pas d'autres sources de financement.

L'absence de ce lien organique nous renvoie à l'anticipation d'autres potentiels de blocage dus à l'imprécision dans la désignation de la tutelle administrative légalement habilitée à assurer durablement le financement de l'exploitation, l'entretien des lieux, la sauvegarde des intérêts des bénéficiaires en cas de défaillance de l'exploitant ou de danger menaçant l'exploitation et enfin la répartition des biens à la fin de la convention.

La mise sous tutelle des centres d'accueil apporte une solution à la question de la désignation de la partie qui représente les intérêts des bénéficiaires auprès des tribunaux en cas de conflit, dont la résolution dépend uniquement de la décision des instances judiciaires et ce après l'épuisement de toutes les voies de recours à l'amiable ou par l'arbitrage.

### **Le statut associatif du gestionnaire**

Le critère du statut associatif de l'exploitant a permis l'émergence de nouveaux acteurs sociaux qui sont perçus à la fois, comme une partie prenante dans la mise en œuvre des programmes de lutte contre la précarité et aussi, comme un critère de définition de la typologie des CA par référence au statut juridique du gestionnaire/employeur associatif.

Cette référence à la qualité du gestionnaire revêt une grande importance dans la structure typologique de ces établissements, en raison des enjeux qu'elle présente quant à la pérennité du service public à forte utilité sociale, étant donné que l'implication de l'association gestionnaire pose avec acuité les questions liées aux préoccupations majeures des intervenants publics notamment celles relatives au financement de l'activité des centres, au régime des biens et de la propriété, à la mise à disposition du personnel et à la disponibilité des niveaux planchers des fonds propres nécessaires à l'exploitation.

### **Plan d'action N° VJ1**

Mettre en place une cellule de veille juridique, pilotée par l'INDH qui prend en charge l'assainissement préliminaire permettant le recadrage des responsabilités et l'apurement des questions relatives à la propriété foncière et immobilière des centres. Cette cellule de veille proposera une démarche de redressement axée sur les actions ci-après :

#### **A court terme :**

- Engager un processus de rattachement progressif des centres d'accueil en vue de les placer sous une tutelle ou cotutelle administrative ;
- Faire impliquer l'administration domaniale en tant que partenaire et à la limite de ses prérogatives dans le processus de règlement des litiges fonciers relatifs aux centres d'accueil relevant des domaines privés de l'Etat ;
- Instruire les communes, après vérification des conditions légales et critères de classement des biens, pour procéder sous la direction de l'administration domaniale à l'affectation des établissements réalisés par l'INDH dans le domaine privé et communal ;
- Redéfinir la qualité des associations porteuses de projet de construction des centres d'accueil en tant que maître d'usage au lieu de maître d'ouvrage ;

- Désigner la partie qui se subrogera dans les droits et obligations de l'INDH pour la mise à disposition des locaux. La loi 14 05 prévoit deux acteurs publics, l'Entraide Nationale et la commune ;
- Fournir aux pouvoirs publics les outils juridiques nécessaires à l'opération d'assainissement de la situation patrimoniale et de la propriété immobilière des biens mis à disposition.

#### A moyen terme, l'action devra viser :

- L'amélioration du référentiel juridique afin de pouvoir délimiter et clarifier les attributions des acteurs, l'étendue et la répartition de leurs responsabilités respectives dans le lancement, l'exploitation, l'entretien et la maintenance des centres d'accueil ;
- Conférer au gestionnaire associatif des centres d'accueil la qualité de maîtrise d'usage avec droit de servitude au lieu de la maîtrise d'ouvrage afin de garantir à l'Etat la propriété des centres d'accueil et éviter par voie de conséquence l'ambiguïté qui caractérise la propriété des projets de construction et le réaménagement des centres d'accueil lancés par les associations avec le concours financier de l'INDH ;
- Recadrer les outils contractuels existants selon une approche de répartition des engagements contractuels conforme aux dispositions statutaires relatives à la définition des missions et prérogatives des établissements publics partenaires de l'INDH dans son programme de lutte contre la précarité.

<b>Recommandation 2</b>	<b>Normaliser la qualification de l'exploitant du CA</b>
-------------------------	--

#### Objectif

Le comité technique ad hoc, à travers ses expériences acquises en matière d'évaluation des dossiers des candidatures à l'ouverture des CA, possède les compétences nécessaires qui lui permettent de s'ériger en organe d'appui à l'habilitation des CA.

La configuration des missions et prérogatives de cet organe consultatif est subordonnée à la mise en œuvre de mesures d'accompagnement et de renforcement de ses capacités techniques par la mise en œuvre des actions ci-après.

#### Plan d'action N° VJ2

#### A Moyen terme :

- Elaborer la nomenclature des prestations de protection sociale et la mise à jour des conditions d'ouverture de droits et d'admission à la prise en charge des personnes éligibles.

#### A long terme :

- Elaborer un référentiel sectoriel simplifié sur la qualification technique et administrative des exploitants des centres d'accueil.

**Objectif**

L'Etablissement de protection sociale doit jouir d'une existence juridique autonome de l'exploitant. Cette dissociation organisationnelle et fonctionnelle permet d'avoir une estimation réelle des allocations des ressources financières dédiées à l'établissement et d'instaurer les normes sectorielles des coûts du cycle d'exploitation des centres.

Elle permet également de délimiter la responsabilité des parties en cas de conflit d'interprétation ou de mise en œuvre des engagements contractuels, mais aussi de rendre les actes de gestion du CA (et non pas de l'association) opposables à tiers.

Cette séparation s'avère impérative aussi pour la mise en place d'un régime de bien fondé sur la répartition des biens entre l'exploitant (biens de reprise) et les autorités administratives délégantes de la gestion des centres (biens de retour), en cas de cessation d'activité de l'exploitant ou en cas d'inaptitude professionnelle de l'exploitant résultant des carences menaçant la continuité du service public et qui peuvent entraîner l'injonction administrative de substitution d'office.

**Plan d'action N° VJ3****A court terme :**

- Renforcer les capacités organisationnelles des centres d'accueil par des mesures d'accompagnement visant la mise en conformité législative et réglementaire de la gestion des centres. Cela constitue, au regard de la loi 14-05, l'une des actions prioritaires du législateur à mettre en œuvre dans les deux années suivant la promulgation du texte ;
- Organiser des modules de formation sur les outils juridiques de gestion afin de développer les connaissances du gestionnaire et préparer les organes de contrôle externe à la qualification professionnelle, pour la conduite des diligences d'audit des centres d'accueil ;

**A moyen terme :**

- Mettre en place un standard de diligence d'audit et de certification des comptes spécifiques aux centres. Ce standard sera accompagné d'un programme de formation en faveur des organismes de contrôle des centres.

**Objectif**

La gestion centralisée des CA par un seul exploitant, outre son caractère contraire à la réglementation, constitue une autre difficulté qui entrave l'identification, l'évolution et l'évaluation des besoins des populations cibles.

Elle peut entraîner la dilution de la responsabilité des parties quant à l'entretien des locaux partagés entre plusieurs centres.

Ce type de gestion collective, quelles que soient les approches organisationnelles adoptées par les exploitants des centres, ne permet pas un suivi et un contrôle rigoureux de la consommation des subventions financières qui reposent sur le principe fondamental de la gestion individualisée..

#### **Plan d'action N° VJ4**

##### **A court terme :**

- Sensibiliser l'Entraide nationale sur la nécessité d'une révision partielle des manuels de procédures en vue d'y inclure les canevas des états financiers consolidés des centres (système de gestion centralisé d'un groupe de centres) ;
- Améliorer les outils contractuels de partenariat par le cadrage clair et précis de cette question.

##### **A moyen terme :**

- Proposer la promulgation d'un texte réglementaire fixant les conditions d'organisation de la direction centralisée du groupe des centres en respectant la condition de la tenue d'une comptabilité individualisée de chaque centre membre du groupe.

#### **Recommandation 5**

#### **Tarifier les prestations et élaborer des indicateurs nationaux de coûts de fonctionnement**

##### **Objectif**

Afin de disposer d'éléments d'analyse permettant d'améliorer l'efficacité du fonctionnement des CA et le suivi rigoureux des dotations financières et de réduire de ce fait le risque de déperdition, d'incertitude et de traitement discriminatoire des exploitants de droit privé dans l'octroi des subventions (dû principalement au régime de financement forfaitaire) la mise en place d'un organe de tarification sectorielle s'avère nécessaire pour l'évaluation et la standardisation des subventions accordées par les établissements publics.

Cette tarification, en plus de sa contribution à une gestion transparente et rationnelle des CA, constitue un outil incontournable pour la mise en place des indicateurs nationaux des coûts moyens des prestations et de fonctionnement des CA et contribue efficacement à l'instauration des pratiques de budgétisation pluriannuelles susceptibles d'assurer une reconduction actualisée par référence aux dotations financières effectivement utilisées par les CA durant les exercices antérieurs.

Ce système de tarification a, en outre, démontré son efficacité dans des expériences similaires dans lesquelles il a été utilisé comme un référentiel dans la conduite des diligences d'audit externes des états financiers et bilans d'activités des CA, notamment en termes d'appréciation de la sincérité des comptes sociaux et du respect de la conformité des actes de gestion de ces établissements.

## Plan d'action N° VJ5

- Mettre en place, au niveau de l'INDH ou de l'Entraide Nationale, une centrale des bilans regroupant, en phase d'essai, une sélection des centres d'accueil qui permettrait l'analyse des données quantitatives et faciliterait le traitement statistique de l'information et l'évaluation objective des coûts de fonctionnement et de prise en charge par rapports aux dotations financières ;
- Elaborer les indicateurs nationaux des coûts de gestion des centres qui permettent à l'INDH et ses partenaires d'aboutir à la détermination d'un niveau plancher, des capacités d'autofinancement de l'exploitation requis pour l'ouverture des CA; le repérage de la disproportion entre le coût de fonctionnement et les services rendus ; l'identification de la charge excessive qu'elle représente pour la collectivité publique ;

### Recommandation 6

### Mettre en place une nouvelle configuration de la structure comptable des CA

#### Objectif

Malgré l'intérêt accordé à la simplification, la production et la communication des données financières des centres d'accueil, les outils comptables formalisés dans les manuels des procédures de gestion ne permettent pas aux financeurs comme aux exploitants des centres de disposer d'une information précise et fiable sur l'évolution de la situation patrimoniale et financière des centres.

Ceci est dû aux performances très limitées de la comptabilité à partie simple (Recette / dépenses) à fournir des éléments d'analyse fiables sur la capacité d'autofinancement des CA, qui repose essentiellement sur le calcul des amortissements, la valorisation des biens de retours mis durablement à la disposition des associations, la comptabilisation des provisions et la constitution des réserves.

Ces comptes bilanciels servent à renforcer la situation patrimoniale des centres et leur permettent de se positionner dans les circuits de la finance solidaire ou classique, pour le renouvellement de ses investissements ou le placement des résultats excédentaires de l'exploitation.

## Plan d'action N° VJ6

### A moyen terme :

- Formuler une proposition, appuyée d'une étude préalable, sur la nécessité de reconfiguration du système comptable des centres d'accueil, au Conseil National de la Normalisation Comptable du Royaume, et y inclure les attentes des administrations compétentes, et les parties prenantes, notamment les bailleurs de fond. Il s'agit de pouvoir :
  - Disposer d'une visibilité objective sur la situation patrimoniale des centres ;
  - Intégrer les fonds associatifs (biens mis durablement au service du centre) dans la structure comptable des centres ;
  - Comptabiliser les annuités d'amortissement des équipements sociaux afin de pouvoir envisager de nouvelles acquisitions ;

- Constituer des réserves plafonnées (à 10% sur le résultat excédentaire) afin de faire face aux baisses conjoncturelles des sources de financement ;

### A long terme :

Positionner les centres d'accueil sur le marché financier et leur ouvrir la voie d'accès aux concours du financement classique ou solidaire des projets à forte utilité sociale qui repose sur la valorisation des fonds associatifs et la constatation des amortissements et provisions nécessaires à l'évaluation de la capacité d'autofinancement.

<b>Recommandation 7</b>	<b>Valoriser l'ensemble des fonds dédiés de l'association gestionnaire</b>
-------------------------	--

### Objectif

La faiblesse du niveau des fonds propres des exploitants des CA a renforcé la prépondérance du caractère extraverti du financement des centres d'accueil, dont la viabilité demeure subordonnée aux aléas des conjonctures économiques et des décisions des partenaires privés, conditionnées et préalablement calculées.

Afin d'alléger le poids de cette dépendance financière, les solutions suivantes sont préconisées pour maintenir l'équilibre financier des CA, au moins au niveau de son seuil de rentabilité.

### Plan d'action N° VJ7

- Revoir le modèle type des états financiers, afin de pouvoir y intégrer la juste valeur comptable des équipements immobiliers affectés durablement au service des CA et les imputer comme des fonds associatifs afin de renforcer la situation patrimoniale des centres ;
- Proposer à l'administration fiscale d'instituer, moyennant la promulgation de textes réglementaires, un régime déclaratif à fiscalité spécifique et avantageuse pour les AGR exploitées par des associations gestionnaires des centres d'accueil. Cette mesure permet, sous certaines conditions, la réalisation des objectifs suivants :
  - Réduire les surcoûts générés par des charges fiscales dues à l'imposition des frais de gestion déductibles et la comptabilisation de la TVA résultant de la non-déclaration de l'activité ;
  - Intégrer ces activités génératrices de revenus liées à l'exploitation des CA dans la sphère des activités réglementées en les soumettant à un système de déclaration spécifique afin de réduire leur positionnement dans l'économie non observée (marché informel) ;
  - Comptabiliser les différents agrégats des fonds associatifs même sans titre de propriété dans les bilans des CA ;
  - Configurer la structure des comptes sociaux des centres, selon un modèle simplifié inspiré du plan comptable général.

**Objectif**

Les accords de partenariat ont permis l'émergence d'une catégorie d'associations partenaires dont l'activité dépend presque entièrement des subventions publiques. Cette forme de partenariat concerne les points suivants :

- Les projets de construction, de réalisation et de rénovation des centres sociaux d'accueil ;
- L'aménagement et la qualification fonctionnelle des centres ;
- Le financement de la formation du personnel salarié des CA ;
- Le financement des prestations de protection sociale ;
- Le financement de l'exploitation.

Le mérite de ces formes tripartites ou bilatérales de partenariat, malgré le fait qu'elles s'apparentent généralement à des accords cadres, réside dans la marge de liberté attribuée aux volontés des parties dans la définition des clauses contractuelles et dans la célérité d'exécution. Ainsi, le lancement des projets et le démarrage de l'exploitation sont réalisés sans trop de complications bureaucratiques, mais des lacunes sont révélées avec le temps.

Par conséquent, des révisions modificatives des clauses existantes et l'intégration d'autres précisions s'avèrent nécessaires afin de réduire les potentiels de blocage dans l'exécution des engagements contractuels des parties.

**Plan d'action N° VJ8**

- Proposer des mesures d'amélioration des textes législatifs et réglementaires afin de pouvoir définir avec plus de précision les points ci après :
  - Les personnes morales de droit public, dûment habilitées à négocier et signer les accords de partenariat ;
  - Les clauses relatives au règlement des conflits entre parties signataires des conventions
  - Les conditions de répartition des biens mis à la disposition des exploitants (bien de retour et bien de reprise) et la responsabilité partagée des conditions d'entretien et de maintenance des locaux mis à la disposition des associations ;
  - Les conditions d'indemnisation de l'exploitant en cas de cessation de l'exploitation et les conditions de retrait de l'autorisation d'ouverture des CA;
  - Le représentant légal du maître d'ouvrage ;
  - Les prérogatives sans risque de chevauchement, et de dilution de la responsabilité des personnes chargées du contrôle et de suivi de la mise en œuvre des engagements contractuels ;

- Quant aux outils contractuels, les modifications recommandées porteront essentiellement sur les points suivants :
  - L'élaboration d'une version détaillée et améliorée de la délégation de gestion des centres d'accueil
  - L'élaboration d'une version détaillée et améliorée du contrat de mise à disposition des biens immobiliers avec une définition des conditions d'utilisation et d'entretien des locaux selon une approche de responsabilités partagées
  - L'élaboration d'un système de reporting contrôle et évaluation de la gestion des centres en incluant la valorisation des fonds mis durablement au service de l'association dans la gestion du centre d'accueil
  - L'amélioration des accords de partenariat pour le montage, suivi et évaluation des projets.

## Recommandation 9

### Stabiliser les ressources humaines dans le cadre des CA

#### Objectif

L'exploitation des CA par des personnes de droit privé a permis la formation d'une catégorie de salariat atypique dont la relation de travail est sensiblement affectée par les conditions précaires de recrutement, de rémunération et d'évolution dans la carrière professionnelle.

Néanmoins, cette précarité constituera l'élément annonciateur, à moyen et long termes, d'une série de changements positifs en faveur des travailleurs sociaux, si les parties prenantes sont en mesure de saisir les opportunités d'insertion professionnelle durable des travailleurs sociaux dans le marché de l'emploi.

#### Plan d'action N° VJ9

##### A court terme :

- Adoption d'autres formes de recrutement plus flexibles et adaptées au contexte du travail social (temps partiel à durée indéterminée, contrat de mission) ;
- Prévoir une clause de non-mobilité à durée déterminée pour les travailleurs bénéficiaires de cycles de formation spécialisée et de perfectionnement ;

##### A moyen terme :

- Lancement de négociations collectives de branches regroupant les représentants d'employeurs et des travailleurs sociaux.

## Recommandation 10

### S'orienter vers un régime déclaratif à fiscalité spécifique des activités génératrices de revenus lancées par les gestionnaires des centres

#### Objectif

Malgré son caractère informel qui dispense le porteur du projet de toute procédure de déclaration légale et fiscale, les activités génératrices de revenus rattachées aux centres d'accueil sont une source de financement interne qui permet d'alléger les dépendances aux aides publiques et externes et de renforcer l'autonomie financière des centres.

#### Plan d'action N°VJ10

##### A moyen terme :

- Dissocier le lien statutaire entre les AGR et les CA;
- Concevoir un régime fiscal et parafiscal spécifique aux activités des associations gestionnaires des centres ;
- Développer les circuits de la finance solidaire pour la réalisation des investissements dans des projets à forte utilité sociale ;
- Développer les moyens de financement individualisés et adaptés aux besoins de l'association gestionnaire qui lui permettent de s'inscrire dans une dynamique de pérennisation telle que le contrat d'apport associatif, la garantie de prêt d'investissement de longue durée, le prêt participatif ;
- Intégrer ces activités dissimulées qui évoluent dans les circuits du marché informel dans la sphère de l'économie observée.

## Recommandation 11

### Cadrage d'une piste de réflexion pour l'assainissement des actifs immobiliers des centres d'accueil

#### Objectif

En raison de la complexité de la situation juridique des actifs immobiliers des centres d'accueil, à laquelle s'adjoignent de multiples facteurs, notamment ceux relatifs au non respect du principe de la séparation organisationnelle, financière et patrimoniale entre l'association gestionnaire et le centre d'accueil, l'apurement de la situation patrimoniale des centres d'accueil au niveau central de l'INDH requiert au préalable la mise en place d'une cellule d'assainissement qui se chargera des actions ci après :

- Un recensement des centres d'accueil et leur classement selon le type de maîtrise d'ouvrage, dans le but de procéder, en coordination avec les acteurs concernés notamment l'administration domaniale, à l'affectation définitive des biens exploités par les partenaires ci après :
  - Maîtrise d'ouvrage associative
  - Maîtrise d'ouvrage communale
  - Maîtrise d'ouvrage déléguée

- La formulation de propositions, qui axeront l'intervention des autorités compétentes autour des actions suivantes :

La promulgation d'un texte réglementaire en vue d'organiser les conditions de passation des marchés et les modalités de transfert des centres réceptionnés aux associations porteuses de projet.

La solution que nous proposons consiste à conférer à l'association la qualité de **maître d'usage** avec droit de servitude et de jouissance long terme. Il s'agit selon nous de la solution la plus appropriée compte-tenu des risques de transfert définitif du bien, notamment pour les associations gestionnaires, qui dépendent quasi totalement dans leur fonctionnement du concours des fonds publics. La mise en œuvre, en concertation avec l'administration domaniale, de la procédure de classement domanial pour l'ensemble des centres d'accueil lancés dans le cadre de l'INDH dont le propriétaire n'est pas défini.

L'affectation domaniale en vue de procéder au rattachement des centres à une tutelle administrative, en vue de faciliter la désignation de l'interlocuteur légalement responsable à résoudre le problème, en cas de conflit sur la propriété du bien. L'achèvement des opérations d'affectation définitive à de la commune, des centres d'accueil construits sur un domaine communal.

Préalablement à toute action de classement et de rattachement, le problème les terrains litigieux, sera résolu selon les conditions de règlement du contentieux foncier.

## 5.4 Recommandations volet architectural

Dans ce secteur, dix recommandations sont suggérées et sont décrites en détail ci-après :

- **R1** : Généraliser des procédures et des outils communs et spécifiques pour la construction des centres ;
- **R2** : Augmenter le contrôle et le respect des normes de construction conformément au cahier des charges ;
- **R3** : Sécuriser les centres et les bénéficiaires ;
- **R4** : Faire de la fonctionnalité et de l'accessibilité des centres une priorité ;
- **R5** : Mettre l'accent sur la maintenance des établissements, élément crucial pour la pérennité et la viabilité des centres ;
- **R6** : Prendre en considération la protection contre les aléas naturels et accidentels ;
- **R7** : Intégrer les dimensions d'environnement et de développement durable dans les projets ;
- **R8** : Instaurer un système qui minimise les investissements et coûts de fonctionnement.

### Recommandation 1

#### **Généraliser des procédures et des outils communs et spécifiques pour la construction des centres**

#### **Objectif**

Au regard de l'importance que revêtent les procédures et les outils proposés par les départements en charge du domaine social (Manuels, Cahier de charges, Fiches techniques, Plans types) et qui ont été élaborés pour les établissements de protection sociale (Dar Attalib/a et Centres d'Accueil des Personnes Agées et Handicapées), il serait judicieux de développer des procédures et des outils similaires pour les Centres de Promotion de la Femme, les Centres Socio-éducatifs et les Centres d'Ecoute et d'Orientation.

#### **Plan d'action N° VA1**

- Elaborer les outils nécessaires ;
- Adapter les outils aux utilisateurs ;
- Formuler les exigences d'utilisation dans les cahiers des charges.

## Recommandation 2

### Augmenter le contrôle et le respect des normes de construction conformément au cahier des charges

#### Objectif

Bien que les établissements visités soient, en général, relativement conformes au Cahier de Charges, il reste que dans certains cas, les normes ne sont pas toujours respectées (exemple dans les Dar Attalib/a où les services généraux ne présentent pas les caractéristiques exigées et les dortoirs ne sont pas répartis en box). Les services techniques aideraient en exigeant plus de rigueur dans l'application des normes.

#### Plan d'action N° VA2

- Clarifier le rôle des organes de contrôle ;
- Instaurer un système de monitoring systématique ;
- Instaurer un dispositif de pénalisation/encouragement.

## Recommandation 3

### Sécuriser les centres et les bénéficiaires

#### Objectif

Un effort supplémentaire devrait être fait dans le domaine de la sécurisation des centres par l'exigence systématique de l'édification et la maintenance des murs de clôture et de la protection des bénéficiaires des dangers de la circulation routière. Certains centres sont édifiés directement sur des rues ou des routes à grande affluence.

L'application des mesures de sécurité prescrites dans les cahiers de charges devrait être renforcée surtout au niveau des cuisines et des équipements électriques et sanitaires.

#### Plan d'action N° VA3

- Inclure les normes de sécurité et de sécurisation dans le Cahier de Charges comme l'une des conditions sine qua non pour autoriser l'ouverture des EPS ;
- Inclure la dimension sécurité/sécurisation dans le programme de maintenance.

## Recommandation 4

### Faire de la fonctionnalité et de l'accessibilité des centres une priorité

#### Objectif

La conception des structures et le choix des équipements devraient être pensés sur le critère de la satisfaction des besoins spécifiques des diverses catégories de bénéficiaires.

De nombreux problèmes de fonctionnalité ont été observés notamment certains centres dédiés aux personnes âgées. A titre d'exemple, les dortoirs situés généralement au rez-de-chaussée et les salles de soins placés à l'étage engendrent des difficultés de déplacement.

De même, les dispositifs relatifs à l'accessibilité des personnes handicapées et des personnes âgées restent insuffisants (souvent limités à l'extérieur des bâtiments).

#### **Plan d'action N° VA4**

- Exprimer plus clairement dans le cahier des charges l'importance de l'accessibilité ;
- Conditionner l'ouverture des EPS par un strict respect des normes en vigueur.

#### **Recommandation 5**

**Mettre l'accent sur la maintenance des établissements, élément crucial pour la pérennité et la viabilité des centres**

#### **Objectif**

Différents types de dégradation ont été observés dans les centres visités, surtout au niveau de l'étanchéité et au niveau de la menuiserie.

Un programme de maintenance des établissements devrait être une condition sine qua non pour leur mise en service.

#### **Plan d'action N° VA5**

- Inclure la dimension relative à la maintenance dans le cahier des charges et souligner son importance ;
- Exiger l'utilisation des outils préconisés (Diagnostic, Registre, etc....) ;
- Procéder à des contrôles périodiques selon la nature des équipements, objets de la maintenance.

#### **Recommandation 6**

**Prendre en considération la protection contre les aléas naturels et accidentels**

#### **Objectif**

Les intempéries, les risques d'incendie et autres aléas sont des dangers contre lesquels les établissements de protection sociale devraient être protégés.

La souscription à des assurances spécifiques pour les bâtiments et pour leur exploitation devrait être sérieusement envisagée.

#### **Plan d'action N° VA6**

- Inclure la dimension « Assurance contre les Aléas » dans les conditions d'ouverture des EPS ;

- Exiger la souscription à une police d'assurance pour chaque EPS.

## Recommandation 7

### Intégrer les dimensions d'environnement et de développement durable dans les projets

#### Objectif

La protection de l'environnement en général, l'économie de l'énergie et la sauvegarde de ressources hydriques en particulier devraient être prise en compte lors de la phase de conception des projets.

La généralisation de l'utilisation des panneaux solaires en milieu rural, la récupération des eaux pluviales, le recyclage et autres mesures de développement durable contribueraient à une plus grande économie de l'énergie et à un meilleur bien-être des bénéficiaires.

#### Plan d'action N° VA7

- Sensibiliser les gestionnaires des EPS à la protection de l'environnement (séminaires, fascicules, autres) ;
- Inclure la dimension « Développement Durable » dans les cahiers des charges ;
- Instaurer un système de vulgarisation et de diffusion des bonnes pratiques.

## Recommandation 8

### Instaurer un système qui minimise les investissements et coûts de fonctionnement

#### Objectif

Certains centres observés, en plus de leur concordance avec les normes techniques et sociales, présentent des caractéristiques qui semblent répondre parfaitement aux besoins des bénéficiaires et présentent moins de problèmes de fonctionnement, tant au niveau management qu'au niveau financier.

C'est le cas notamment de certains centres polyvalents qui, dans certains contextes spécifiques, semblent être une solution intéressante en termes d'optimisation des coûts. Ainsi, dans des contextes ruraux, ce genre de centres accueillant différentes catégories de bénéficiaires dans la même structure permettrait d'optimiser la qualité des services et de diminuer les coûts de réalisation du projet et les frais de gestion, d'entretien et de maintenance (Exemple du Complexe Socio-éducatif polyvalent d'AZROU).

#### Plan d'action N° VA8

- Entreprendre une étude sur l'efficacité des diverses formes d'EPS ;
- Encourager le feedback des bonnes pratiques ;
- Investiguer les retombées économiques et sociologiques des divers types d'EPS.

# 6 Chapitre 6 : Outils proposés

---

## 6.1 Un guide des bonnes pratiques pour la gestion des centres d'accueil à vocation sociale

Un manuel de bonnes pratiques a été conçu et élaboré par l'équipe d'experts. Basé sur les questions de pérennité et de viabilité des centres INDH, il est principalement destiné aux dirigeants des établissements mais est également utile aux personnels et acteurs externes pour qui la recherche d'informations pratiques et concrètes est essentielle. Ce manuel de bonnes pratiques se veut avant tout un outil qui oriente les directeurs et les associations vers une meilleure gestion sociale et financière des centres d'accueil déclinée dans le cadre de l'INDH.

Il demeure un outil complémentaire à l'ensemble des juridictions existantes dans ce secteur telles que la loi « 14-05 » et la loi « 58 » relatives aux droits des associations ainsi qu'aux outils mis en œuvre par exemple par l'Entraide nationale dans le cadre de la gestion des Établissements de protection sociale.

La première partie de ce manuel propose une présentation des outils pratiques nécessaires à la gestion des centres. Ils ont pour objectif d'accompagner une démarche de mise en place du projet d'établissement par des modèles de conventions relatives au livret d'accueil et au règlement intérieur ainsi que des « check lists » relatifs aux conventions de gestion et à la maintenance des bâtiments.

Les outils sont complétés par des recommandations dans les domaines architectural, administratif, juridique et social qui conforteront les stratégies pertinentes de développement des centres INDH notamment en milieu rural. Elles sont destinées à aider le développement des ILDH dans le cadre des programmes de lutte contre la précarité et ce, en renforçant les équipes, les conceptions et maintenances des constructions des centres et le cadre juridique de leurs actions.

Ce manuel des bonnes pratiques doit encourager les directeurs des centres d'accueil à mettre en place un projet d'établissement comme le socle nécessaire à une démarche globale de gestion et de management du personnel, notamment en matière de formation, et qui situe surtout « le bénéficiaire » au centre du projet.

Les outils proposés tels que le livret d'accueil et le plan d'accompagnement individualisé engagé « les équipes socio-éducatives » à formaliser le projet avec la personne accueillie (enfant, adulte) notamment dans une dynamique de réinsertion sociale. Ces outils impliquent aussi la personne dans des engagements vis-à-vis d'un projet qu'elle doit respecter et de règles garantissant le bon fonctionnement du centre d'accueil dans lequel elle est accueillie ou hébergée.

Ces outils sont aussi une manière d'accompagner la professionnalisation du secteur social qui grâce à l'INDH et à la création de ces centres d'accueil permet d'accompagner de manière différente des publics en situation d'exclusion.

Ces expériences et ces nouvelles pratiques doivent servir et impacter les programmes de formation tels que celui des « 10000 travailleurs sociaux » lancé récemment au Maroc.

Dans cette optique, un certain nombre d'outils sont proposés ci-dessous. Il s'agit précisément :

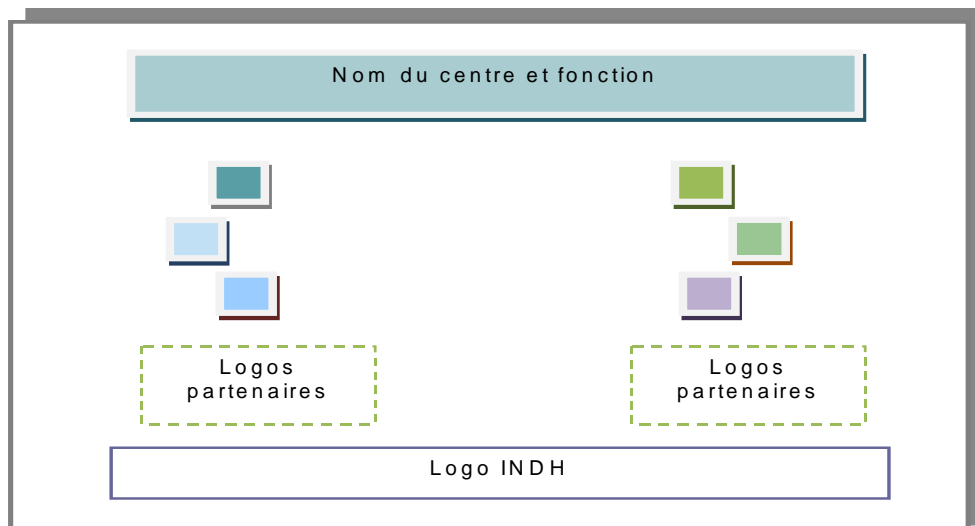
- Du projet d'établissement ;
- Du règlement intérieur ;
- Du livret d'accueil ;
- Du plan d'accompagnement individualisé.
- L'objectif poursuivi est de permettre aux dirigeants et gestionnaires des centres de maîtriser ces outils en étant capables de les utiliser et de comprendre les mécanismes qui sous-tendent leur création et leur adaptation à la réalité de terrain.

## 6.2 Le projet d'établissement

Le projet d'établissement est un projet collectif associant les membres de l'association, les personnes bénévoles et salariés, les usagers et qui permet de présenter les services développés par le centre et ses modes d'actions. Il permet d'apprécier la mission poursuivie par le centre, le service qu'il rend, la pertinence, la qualité, l'articulation entre les services et la prise en compte des besoins et attentes des usagers.

La page de couverture peut comporter :

- Une photographie du centre
- Le nom du centre
- La fonction du centre
- La date sur laquelle le projet d'établissement est programmé (de 20.. à 20...)
- Les logos des financeurs et des partenaires
- Le logo de l'INDH
- Ce projet d'établissement va comprendre :
  - une présentation du centre d'accueil ;
  - la présentation du projet associatif ;
  - la présentation de l'équipe ;
  - le détail des services fournis ;
  - le plan d'action du projet d'établissement ;
  - les outils d'évaluation mis en œuvre ;
  - les partenariats en action.

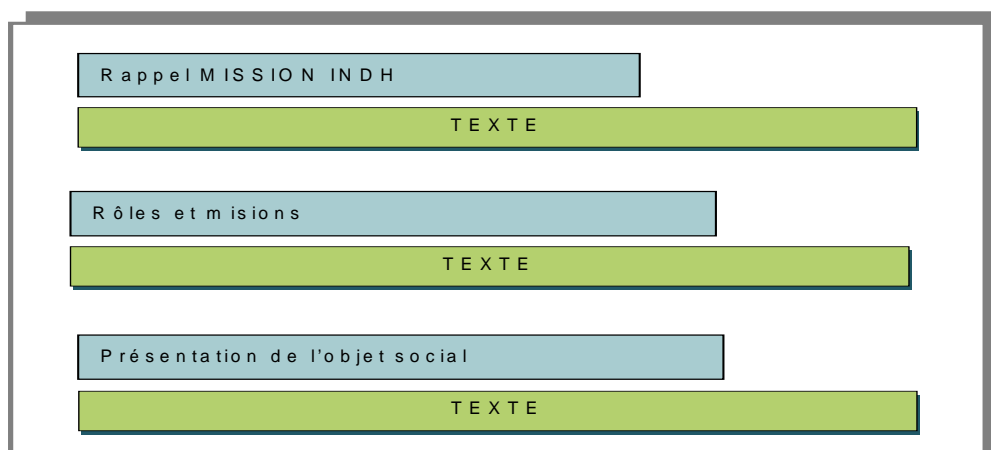


### La présentation du centre

La présentation du centre est effectuée de manière « narrative ». L'explicitation des rôles et des missions permet de donner des informations sur les fonctions occupées par chacun des membres du centre mais aussi de mettre en exergue les valeurs de l'INDH.

La présentation permet de clarifier la fonction du centre, ses objectifs mais aussi ses missions :

- Présentation rôles/missions : offre de service, moyens et organisation, locaux et matériels...
- Présentation de l'objet social du centre, prise en charge spécifique (PSH, Personnes âgées...) le cas échéant.



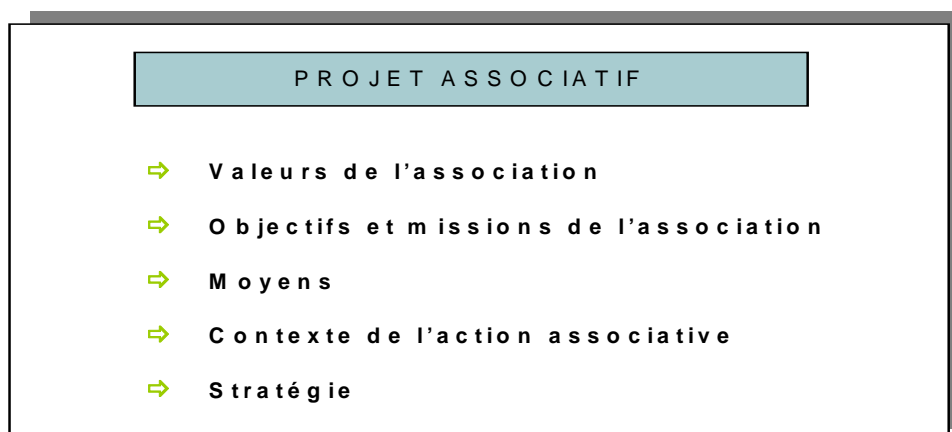
### Le projet associatif

Dans le cas où le fondateur est une association, le projet associatif de celle-ci est défini. Le projet associatif doit dans sa rédaction :

- Dégager les valeurs historiques et actuelles portées par l'association ;

- Déterminer les objectifs que se donne l'association pour les trois à cinq ans à venir, au regard notamment des besoins des populations accueillies et des besoins repérables dans la « commande publique » ;
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs ;
- Repérer les enjeux actuels inhérents notamment à un contexte législatif et réglementaire en pleine évolution ;
- Maîtriser les principes de l'analyse stratégique à l'origine des objectifs et du déploiement stratégiques du projet associatif.

La formulation du projet associatif constitue un outil de communication interne et externe, et facilite la mise en œuvre de ses objectifs.

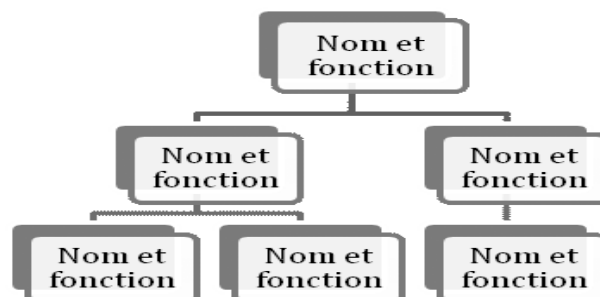


### La présentation de l'équipe

Elle prévoit de constater les moyens en personnel : moyens en personnels prévus en interne et à l'externe, les fonctions, les niveaux de formation, les qualifications, les compétences requises, la politique de formation au regard aussi de « la Loi 14-O5 ».

La présentation de l'équipe permet de présenter les membres du personnel, leurs fonctions et leurs motivations au sein de l'établissement. Il constitue en ce sens un outil de communication en interne car les rôles, les fonctions de chacun dans le centre.

## ORGANIGRAMME DU PERSONNEL



Détails du nombre de personnes attribuées par fonctions

Détails des qualifications par fonctions

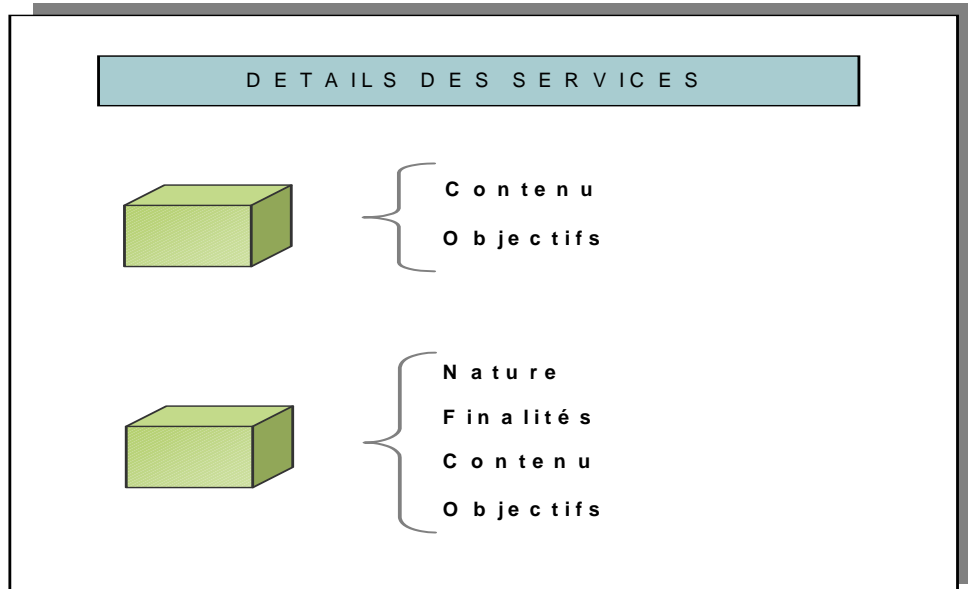
Nom , fonction : diplômes , expérience  
Nom , fonction : diplômes , expérience

Détails sur le niveau de formation du personnel  
et la politique de formation

Détails des compétences et champs d'action  
de chacun des membres

### Le détail des services

Seront présentés les prestations mises en œuvre : nature, finalités et objectifs, contenu...afin de montrer l'organisation générale et les modes de fonctionnement. Le détail des services permet aussi pour l'ensemble du personnel et des usagers des centres d'accueil, de mieux comprendre les missions spécifiques de l'établissement.

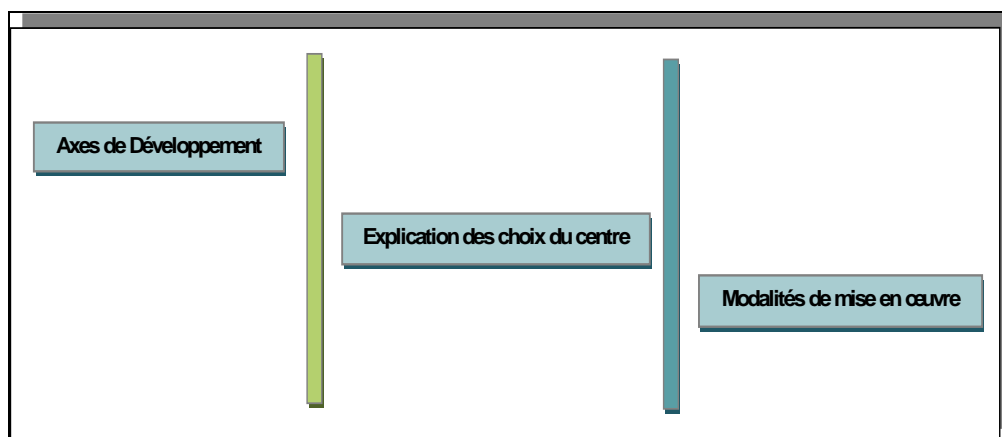


### Le plan d'action du projet d'établissement

La formalisation, dans le projet d'établissement, d'un plan d'action s'avère capital. Il donne les éléments opérationnels et prévisionnels et permet d'éviter les dispersions des missions. Il établit des orientations pour les services ainsi que leur développement.

Le plan d'action a une optique prévisionnelle (surtout financière) et met à la disposition de tous, la stratégie et les grandes lignes directrices que le centre se donnera durant la période du projet. Il prévoit de :

- Développer les axes d'évolution à mettre en œuvre sur une période allant de 2 à 5 ans ;
- expliquer les choix opérés ;
- les modalités de mise en œuvre des actions (financière, matérielles...).



### Les outils d'évaluation mis en place

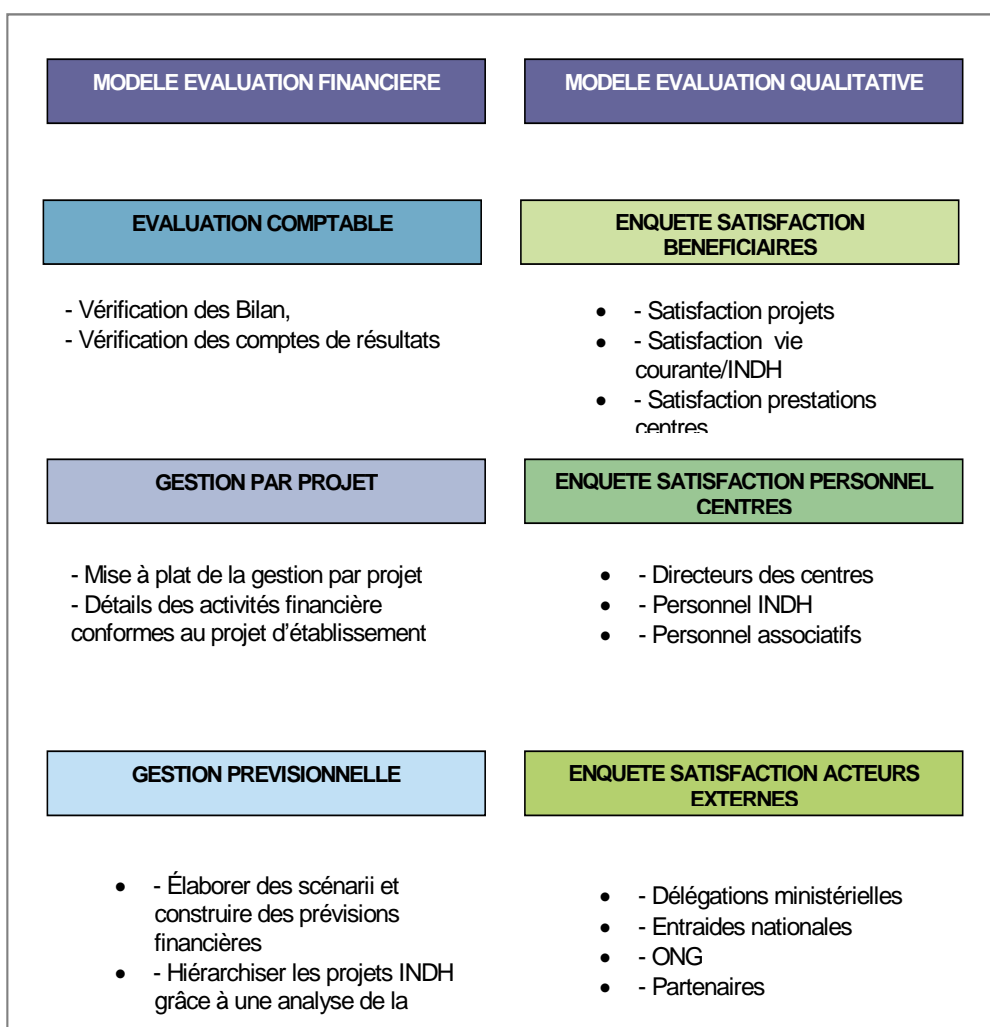
Les conditions d'évaluation seront présentes dans la formulation du projet d'établissement. L'évaluation fait partie de la démarche de l'INDH. Elle est présente dans les manuels de procédures et sera rappelée dans le projet d'établissement.

Le projet d'établissement présentera les outils d'évaluation mis en place. L'évaluation est à la fois financière, quantitative et qualitative.

L'évaluation financière a pour but de s'assurer des ressources nécessaires de l'établissement et de répondre au mieux aux exigences de l'article 14 de « la loi 14-05 ».

Article 14 : « les responsables de l'établissement sont tenus de fournir à l'administration et aux agents chargés du contrôle tous renseignements qui leurs sont demandés relatifs aux conditions prévues par l'autorisation et le cahier des charges y afférent et à l'identité des personnes prises en charge par l'établissement ».

L'évaluation doit comporter des éléments quantitatifs (nombre de personnes accueillies, taux de fréquentation...) et des éléments qualitatifs afin d'évaluer la qualité de service rendu et la satisfaction du bénéficiaire.



### Les partenariats

Il est nécessaire de détailler les modalités de travail avec les différents partenaires, qu'ils soient financiers, étatiques ou associatifs ainsi que les types de contractualisation. Cette représentation engage le centre autour de son réseau. Elle le met en valeur tout en précisant les modalités de partenariat utile pour la pérennité du centre, son environnement et les cas de litige.

## PAGE DE DETAILS DES PARTENAIRES



Logo, nom du partenaire/modalité de travail



Logo, nom du partenaire/modalité de travail



Logo, nom du partenaire/modalité de travail

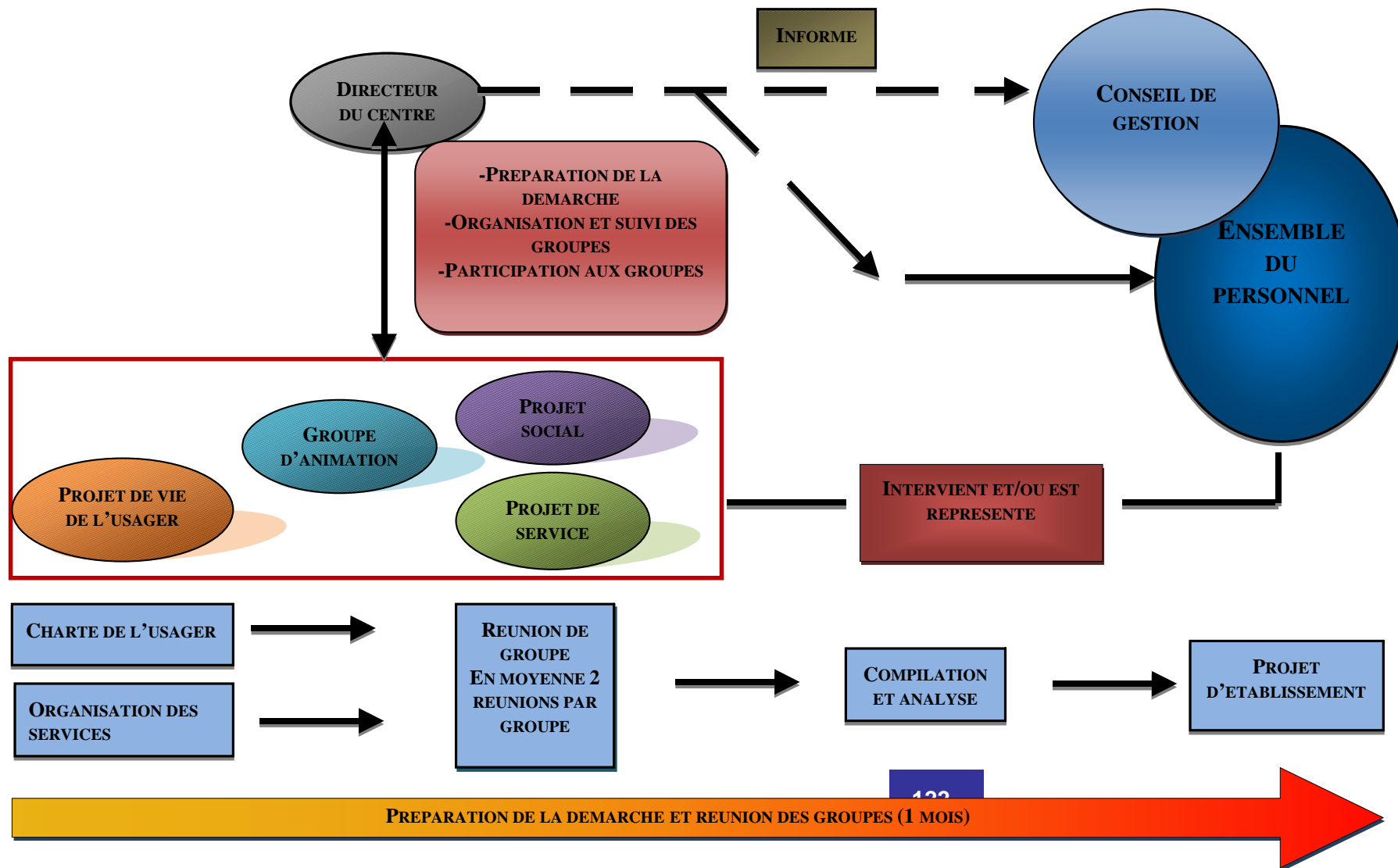


Logo, nom du partenaire/modalité de travail



Logo, nom du partenaire/modalité de travail

Exemple de méthodologie d'élaboration du projet d'établissement



L'élaboration du projet d'établissement est avant tout une démarche participative qui tend à prendre en considération les attentes et besoins de l'ensemble des acteurs présents. Il prend en compte le projet de vie des usagers, le projet social du centre et le projet de service. Ce schéma ci-dessus est un exemple de mise en place du projet d'établissement. Le projet s'établit au fur et à mesure des rencontres des différents acteurs. Le but est d'avoir une réflexion aboutie qui intègre les demandes de tout le monde.

C'est pour cela que ce dernier se fait après plusieurs réunions, avec l'ensemble des acteurs concernés, sur des périodes moyennes. L'exemple développé est présenté sur une période de 4 mois pour un projet anticipant les deux à cinq années futures, mais cela peut fluctuer.

On remarque notamment le rôle majeur du directeur d'établissement qui est le maillon essentiel du projet. C'est lui qui prépare les réunions. Il a en charge un rôle d'information et de communication entre les différents groupes d'acteurs présents dans la mise en œuvre du projet.

### 6.3 Le règlement intérieur

Le règlement intérieur se conforme aux articles 6 et 7 de la « loi 14-05 » concernant le cahier des charges. Il doit contenir des informations bien précises :

- Les normes techniques en fonction de sa capacité d'accueil ;
- En matière d'hygiène, de prévention et de sécurité, il renseigne sur les conditions d'utilisation de certains instruments ou produits dangereux, le port d'équipements individuels. Ces mesures visent à ce que le salarié assure sa sécurité ainsi que celle des personnes avec qui il travaille ;
- La composition du comité de gestion et ces attributions (cf. article 10 de la loi 14-05) ;
- Les normes d'encadrement et d'équipement de l'établissement, les qualifications requises du personnel chargé de la direction et de l'encadrement chargé des activités de l'établissement ;
- Les règles à observer en matière de gestion administrative, financière et une comptabilité individualisée et séparée respectivement pour les centres et pour les associations ;
- Les sanctions qui peuvent être prises en cas de non respect des règles. Sont néanmoins interdites les sanctions n'ayant pas de rapport avec la tâche accomplie ou disproportionnées par rapport au but recherché. Le règlement intérieur doit, par ailleurs, signaler les dispositions légales ou conventionnelles si elles sont plus favorables au salarié et en référence au code du travail et aux lois en vigueur dans ce domaine ;
- Les droits et la défense des salariés.

En revanche, le règlement intérieur ne peut prévoir de dispositions contraires aux lois, conventions ou accords applicables aux centres. Il ne doit pas non plus comporter de clauses discriminatoires, ni porter atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles ou collectives.

Le règlement s'applique à tous les salariés liés par un contrat de travail au centre et les personnes qui travaillent dans l'établissement.

## 6.4 Le livret d'accueil

Le livret d'accueil est un document que chaque centre d'accueil à vocation sociale labellisé INDH met à disposition du bénéficiaire. La présentation du livret est libre et chaque centre doit adapter le contenu en fonction de son organisation générale, de son implantation et de la nature de ses services.

Dans le livret d'accueil, les établissements peuvent faire figurer toutes les données qui renseignent de manière utile le bénéficiaire. De manière générale, on y trouve :

- l'origine et l'histoire de l'établissement ;
- les éléments statistiques concernant son activité ;
- les activités de l'établissement ;
- Les règles de l'établissement ;
- les lieux et activités d'animation.

### Rappel

Ces informations doivent être expliquées à l'utilisateur lors de la présentation du centre à son arrivée. A cette occasion, le directeur fournira le livret d'accueil ainsi qu'une charte de l'utilisateur.

Un temps suffisant doit être réservé pour expliciter les informations et plus particulièrement, si les usagers ne sont pas aptes à en effectuer la lecture par leurs propres moyens.

### Contenu du livret d'accueil

- La page de garde peut comprendre :
  - La dénomination l'établissement ;
  - Le visuel des partenaires ;
  - L'objet du centre ;
  - Les liens permettant sa joignabilité ;
  - Une photographie du centre ;
  - Un message d'accueil ;

Le diagramme illustre la structure d'une page de garde de livret d'accueil. Elle est divisée en sections distinctes :

- En haut, le titre "Logos établissement et partenaires" est centré.
- Juste en dessous, un rectangle blanc contient le texte "NOM DU CENTRE" en lettres capitales.
- En dessous de ce rectangle, quatre petits carrés violets sont alignés horizontalement, représentant des logos.
- Le centre de la page est occupé par un rectangle bleu contenant le texte "Photo et phrase d'accueil" en lettres capitales.
- En bas, un rectangle blanc contient le texte "Adresse et coordonnées du centre" suivi de "Tel, fax, fixe, mail" en lettres capitales.

- Page 1 : Introduction

D i s c o u r s d e S a M a j e s t é
P r é s e n t a t i o n d e l ' é q u i p e o p é r a t i o n n e l l e
O r g a n i g r a m m e / p e r s o n n e l s
N o t r e m i s s i o n
L e s s e r v i c e s

- Rappels des textes officiels (discours du 14 octobre 2005) ;
- Les missions du service social, notamment celles d'aide dans les démarches administratives et d'aide au retour à domicile ainsi que les coordonnées de ce service ainsi que les informations concernant les dispositifs d'accueil pour les personnes les plus démunies) ;
- Brève présentation du personnel du centre + un organigramme par fonction occupée ;
- Listing des services proposés.

- Page 2 : détails des services

E x p l i c a t i o n d e l ' a c t i v i t é	Photo Service
Photo Service	E x p l i c a t i o n d e l ' a c t i v i t é e t r é f é r e n t
E x p l i c a t i o n d e l ' a c t i v i t é e t r é f é r e n t	Photo Service
Photo Service	E x p l i c a t i o n d e l ' a c t i v i t é e t r é f é r e n t

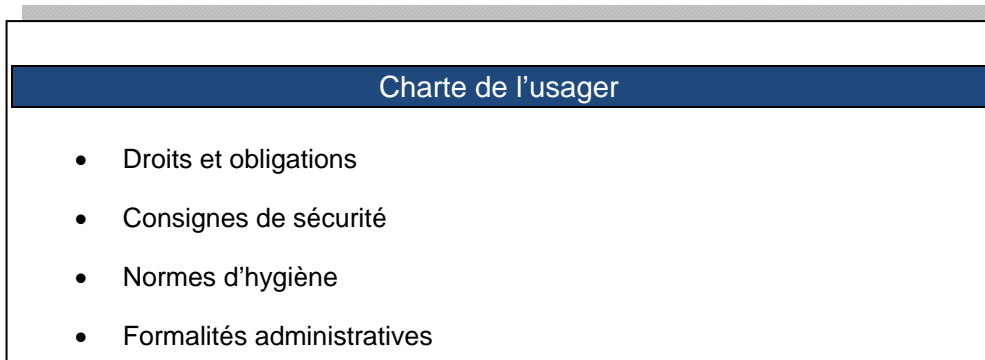
### Présentation détaillée de l'offre de service avec un texte explicatif :

- Détail sur l'activité de service proposée, sa formalisation ;
  - Horaire de l'activité, début et fin sur une période hebdomadaire ;
  - Référent de l'activité, sa spécialité ainsi que les coordonnées de la personne en charge du service permettant à l'utilisateur de joindre rapidement le service.
- 4eme de couverture, les informations complémentaires :



### La situation géographique de l'établissement et les différents sites qui le composent, leurs voies et moyens d'accès :

- Horaires d'ouverture du centre ;
  - Liens utiles concernant les partenaires associatifs et institutionnels.
- En annexe, peut être jointe la charte de l'utilisateur :



Elle comprend :

- Les droits et obligations de l'utilisateur, les principales règles à observer dans la vie interne de l'établissement ainsi que les modalités d'accès au dossier administratif et médical le concernant ;
- Les principales consignes de sécurité ;
- Le rappel quant à l'obligation, de respecter les règles et recommandations concernant l'hygiène ;
- Les principales formalités administratives d'admission et de sortie à accomplir ainsi que l'éventuel montant de participation aux frais d'hébergement, de séjour, d'activités même symboliques et leur mode de règlement.

Par ailleurs, le livret d'accueil peut contenir aussi l'ensemble des éléments suivants :

- la situation géographique de l'établissement et les différents sites qui le composent, leurs voies et moyens d'accès ;
- les noms du directeur, du président de l'association, des représentants des usagers siégeant au conseil d'administration (CA) ainsi que la mention des autres catégories des membres du CA et du bureau, le nom du représentant légal ;
- L'organisation générale de l'établissement ;
- Les différentes catégories professionnelles permettant à l'utilisateur bénéficiaire de les identifier ;
- Les principales formalités administratives d'admission et de sortie à accomplir concernant le montant et le mode de règlement des frais de prise en charge, des « frais de transports... » ;
- Les droits et obligations de l'utilisateur, les principales règles à observer dans la vie interne de l'établissement ainsi que les modalités d'accès au dossier administratif et médical le concernant ;
- L'exposé des principales consignes de sécurité
- Le rappel de l'obligation de respecter les règles et les recommandations concernant l'hygiène;
- Les missions du service social, notamment celles d'aide dans les démarches administratives et d'aide au retour à domicile ainsi que les coordonnées de ce service et les informations concernant les dispositifs d'accueil pour les personnes les plus démunies ;
- Les associations de bénévoles ayant conclu une convention avec le directeur de l'établissement et les moyens d'obtenir la liste et les coordonnées de ces associations ;
- Les différents cultes et le nom de leurs représentants ;
- Les conditions suivant lesquelles l'établissement mesure la satisfaction des usagers.
- Deux documents peuvent être donc annexés au livret d'accueil :

#### **La charte de l'utilisateur prise en charge :**

- Un questionnaire de sortie, adapté à l'établissement, destiné à recueillir l'avis du patient sur ses conditions d'accueil et de séjour.
- Dans le livret d'accueil, les établissements peuvent faire figurer également toutes les données complémentaires qui paraîtront de nature à parfaire l'information du patient, par exemple :

#### **Les transports en commun permettant d'accéder à l'établissement :**

- Les moyens de stationnement ;
- Les explications des différents signes, sigles et couleurs adoptés dans le système de fléchage et un plan des lieux ;
- L'origine et l'histoire de l'établissement, les éléments statistiques concernant son activité ;
- L'organisation administrative et logistique de l'établissement ;
- Les activités de l'établissement dans les domaines de la formation et de la recherche, si il y a lieu ;

- La possibilité en cas de litige de contacter un médiateur qui serait institué par l'établissement ;
- Les lieux et activités d'animation.

## 6.5 Le plan d'accompagnement individualisé

C'est un plan de prise en charge de l'utilisateur qui l'invite à s'exprimer sur ses attentes et ses besoins en relation avec sa situation. Il donne un éclairage à l'équipe socio-éducative pour construire une réponse adaptée aux besoins de la personne et à sa situation en termes de communication, santé, scolarité, formation, travail, logement, vie quotidienne, vie affective, vie familiale, loisirs.

Il peut se décliner ainsi :

- Identification de l'utilisateur concerné par la demande  
Nom:.....
  - Prénom(s):.....
  - Sexe:      Masculin                    Féminin
  - Date de naissance:
  - Lieu de naissance: .....Code postal:.....
  - Commune:.....
  - Pays:.....
- Adresse actuelle de l'utilisateur  
N° de Rue :.....
  - Complément d'adresse:.....
  - Code postal :.....Commune:.....
  - Téléphone: .....
  - Adresse Electronique: .....
  - sans domicile
- Représentant légal (pour les adultes - le cas échéant)  
Nom de la personne :.....
  - Adresse de la personne: ..... N° de la Rue :.....
  - Complément d'adresse :.....
  - Code postal: .....Commune :.....
  - Téléphone : .....Fax :.....
  - Adresse électronique :.....
- Situation familiale de l'utilisateur  
Vous êtes:  Enfant  Adulte
  - Vous êtes :  Célibataire  Marié(e)  En couple sans être marié(e)  Séparé(e)  Divorcé(e)  Veuf(ve) –
  - depuis le : .....
  - Nombre d'enfants à charge :.....
  - Si vous êtes en couple, précisez l'identité de votre conjoint(e) :
  - Nom de naissance:.....
  - Prénom(s) :..... Date de naissance:.....
- Situation scolaire/professionnelle de l'utilisateur : .....

- Logement de l'utilisateur
  - Locataire, sous-locataire ou colocataire ○ Hébergé(e) chez un particulier (famille, ami)
  - Propriétaire ou accédant à la propriété ○ Sans logement
  - Autres (*précisez*) :.....
- Expression des attentes et besoins de la personne concernée - Plan d'Accompagnement Individualisé (PAI)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ce dernier paragraphe invite l'utilisateur à s'exprimer librement sur ses attentes et ses besoins en relation avec sa situation. Il donne un éclairage à l'équipe, au professionnel référent du centre d'accueil pour construire son PAI. Il précise, s'il le souhaite, ses attentes et ses besoins en termes de communication, santé, scolarité, formation...

## 6.6 Les aspects architecturaux et de maintenance

Concernant le volet Génie Civil, la pérennité et la viabilité des Etablissements de Protection Sociale (EPS) sont tributaires du respect des conditions et des exigences exprimées par les instances gouvernementales notamment l'INDH, le Ministère de développement social et l'Entraide nationale. Certains documents de référence ont déjà été développés dans ce sens (cf. Cahier des Charges, Fiches Techniques et Plans Types de l'Entraide Nationale).

En complément, l'équipe d'experts a développé quelques outils relatifs à l'aspect « Maintenance » afin que les personnes en charge des EPS puissent les gérer au mieux :

- La Check List de Diagnostic ;
- La Check List du Protocole de Maintenance ;
- Le Registre Mensuel/Annuel de Maintenance.

Elle en a profité pour réviser partiellement le Cahier des Charges de maintenance élaboré par l'Entraide nationale.

### 6.6.1 Outils pour les aménagements d'espaces et l'accessibilité

#### Check-list de diagnostic

La Check List de Diagnostic a été conçue pour procéder à l'état des lieux de l'EPS au moment d'établir un contrat de maintenance avec une société prestataire de service. Il peut aussi être utilisé pour une évaluation périodique en vue de procéder à des modifications, extensions ou autres réaménagements du bâtiment.

Elle peut prendre la forme suivante :

Nom de l'établissement : -----  
 Région / Province / Commune : -----  
 Type d'établissement (cocher la case correspondante) :  
 Centre de personnes âgées  
 Centre pour Personnes Handicapées  
 Dar Attalib/a  
 Orphelinat  
 Foyer Féminin  
 Centre Socio Educatif  
 Centre d'Ecoute et d'Orientation  
 Organisme gestionnaire : -----  
 Société prestataire de service : -----  
 Références du contrat : -----  
 Diagnostic établi par : -----  
 (Nom / fonction de la personne représentant la société)  
 Diagnostic supervisé par : -----  
 (Nom / fonction du responsable de la maintenance au niveau de l'établissement)  
 Date : -----

## Bâtiments

Désignation	Bon (Présentant un état satisfaisant)	Moyen (Nécessitant une intervention à moyen terme)	Mauvais (Nécessitant une intervention urgente)	Observations
Fondations				
Maçonneries				
Toiture Etanchéité				
Revêtements (Sols et Murs)				
Menuiserie Quincaillerie				
Peinture				
Vitrierie				
Escaliers				
Autre				

## Réseaux (Assainissement, eau potable)

Désignation	Bon (Présentant un état satisfaisant)	Moyen (Nécessitant une intervention à moyen terme)	Mauvais (Nécessitant une intervention urgente)	Observations
Canalisations				
Egouts				
Regards				
Fosses septiques, puits perdus				
Autre				

## Aménagements Extérieurs

Désignation	Bon (Présentant un état satisfaisant)	Moyen (Nécessitant une intervention à moyen terme)	Mauvais (Nécessitant une intervention urgente)	Observations
Clôture				
Voiries				
Jardins				
Parkings				
Allées, Dallage				
Trottoir extérieur				
Eclairage extérieur				
Bancs				
Robinets d'arrosage				
Portails				
Autre				

### Aménagements Intérieurs (Salles, Bureaux, Cuisine, Réfectoire, Dortoir, Buanderie, etc.)

Désignation	Bon (Présentant un état satisfaisant)	Moyen (Nécessitant une intervention à moyen terme)	Mauvais (Nécessitant une intervention urgente)	Observations
Salle d'accueil				
Salles de cours, études, lecture, etc.				
Bureaux administratifs				
Dortoirs				
Réfectoire				
Cuisine				
Equipements de cuisine				
Equipements de buanderie				
Equipements de bureau				
Autre				

### Equipements Sanitaires

Désignation	Bon (Présentant un état satisfaisant)	Moyen (Nécessitant une intervention à moyen terme)	Mauvais (Nécessitant une intervention urgente)	Observations
Plomberie				
Appareils sanitaires et robinetteries				
Autre				

### Installation Electrique

Désignation	Bon (Présentant un état satisfaisant)	Moyen (Nécessitant une intervention à moyen terme)	Mauvais (Nécessitant une intervention urgente)	Observations
Electricité et Lustrerie				
Groupe électrogène				
Autre				

## Equipements divers

Désignation	Bon (Présentant un état satisfaisant)	Moyen (Nécessitant une intervention à moyen terme)	Mauvais (Nécessitant une intervention urgente)	Observations
Climatisation, Chauffage				
Equipements électriques				
Téléphone				
Ascenseurs				
Equipements de Sécurité				
Dispositifs et Equipements d'Accessibilité				
Autre				
<p><b>Observations :</b></p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>				
Cachet et signature		Cachet et signature		
Société contractuelle Représentant		Etablissement Responsable de la maintenance		

## 6.6.2 Annuel de Maintenance

Le Registre Annuel et/ou Mensuel de Maintenance a été conçu pour assurer la traçabilité des services et à mieux gérer les types d'interventions et de modifications ainsi que les coûts relatifs à la maintenance de chaque EPS.

Il peut contenir les informations suivantes :

Nom de l'établissement : -----  
 Région / Province / Commune : -----  
 Type d'établissement (cocher la case correspondante) :  
 Centre de personnes âgées  
 Centre pour Personnes Handicapées  
 Dar Attalib/a  
 Orphelinat  
 Foyer Féminin  
 Centre Socio Educatif  
 Centre d'Ecoute et d'Orientation  
 Organisme gestionnaire : -----  
 Responsable Maintenance : -----  
 (Nom / fonction du responsable de la maintenance au niveau de l'établissement)  
 Société prestataire de service : -----  
 Références du contrat : -----  
 Représentant de la société : -----  
 (Nom / fonction de la personne représentant la société)  
 Travaux réceptionnés par : -----  
 (Nom / fonction du responsable de la maintenance au niveau de l'établissement)

Date	Objet de l'intervention (identification, ancienneté, etc.)	Description de l'état actuel de l'objet de l'intervention	Interventions et Modifications	Frais engagés (matériel et main-d'œuvre)

**Observations :**  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Cachet et signature  
 Société contractuelle  
 Représentant

Cachet et signature  
 Etablissement  
 Responsable  
 de la maintenance

### 6.6.3 Check list du protocole de maintenance : Outil d'aide à l'élaboration du cahier de charges et du contrat de maintenance

La Check List de Protocole de Maintenance a été conçue pour servir de base pour l'établissement de contrats de maintenance avec les sociétés prestataires de service. Les éléments constitutifs aideraient les décideurs à cibler les besoins en maintenance et à respecter les exigences des documents de base.

Elle peut être présentée comme suit :

Nom de l'établissement : .....
Région / Province / Commune : .....
Type d'établissement (cocher la case correspondante) :
<input type="checkbox"/> Centre de personnes âgées
<input type="checkbox"/> Centre pour Personnes Handicapées
<input type="checkbox"/> Dar Attalib/a
<input type="checkbox"/> Orphelinat
<input type="checkbox"/> Foyer Féminin
<input type="checkbox"/> Centre Socio Educatif
<input type="checkbox"/> Centre d'Ecoute et d'Orientation
Organisme gestionnaire : .....
Responsable de la maintenance : .....
<i>(Nom / fonction du responsable de la maintenance au niveau de l'établissement)</i>

<b>RUBRIQUES (Cocher les rubriques)</b>
<b>Type de maintenance :</b> <input type="checkbox"/> Maintenance ponctuelle (Réparation) <input type="checkbox"/> Maintenance périodique (Entretien)
<b>Nature des interventions :</b> <input type="checkbox"/> Réglages <input type="checkbox"/> Dépannage <input type="checkbox"/> Réparations mineures <input type="checkbox"/> Démolition <input type="checkbox"/> Rénovation <input type="checkbox"/> Reconstruction <input type="checkbox"/> Extension <input type="checkbox"/> Autre (Préciser) .....
<b>Domaines d'intervention</b> <input type="checkbox"/> Bâtiments (Constructions) <input type="checkbox"/> Réseaux (Assainissement, eau potable) <input type="checkbox"/> Aménagements Extérieurs <input type="checkbox"/> Aménagements Intérieurs (Salles, Bureaux, Cuisine, Réfectoire, Dortoir, Buanderie, etc.) <input type="checkbox"/> Equipements Sanitaires <input type="checkbox"/> Equipements Electriques <input type="checkbox"/> Equipements divers <input type="checkbox"/> Autre (Préciser) .....
<b>Périodicité</b> <input type="checkbox"/> Annuel <input type="checkbox"/> Mensuel <input type="checkbox"/> Autre (Préciser) .....

<b>Documents de référence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cahier de Charges</li> <li><input type="checkbox"/> Cahier des Prescriptions Spéciales</li> <li><input type="checkbox"/> Plans d'exécution</li> <li><input type="checkbox"/> Plans de recollement</li> <li><input type="checkbox"/> Autre (Préciser) -----</li> </ul>
<b>Documents de contractualisation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Acte d'engagement</li> <li><input type="checkbox"/> Procédure de maintenance</li> <li><input type="checkbox"/> Registre de maintenance</li> <li><input type="checkbox"/> Autre (Préciser) -----</li> </ul>
<b>Documents à fournir par le maître d'ouvrage :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cahier de Charges</li> <li><input type="checkbox"/> Descriptif des prestations souhaitées</li> <li><input type="checkbox"/> Etat des lieux</li> <li><input type="checkbox"/> Autre (Préciser) -----</li> </ul>
<b>Mode de passation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Appel d'offres</li> <li><input type="checkbox"/> Entente directe (avec Devis Contradictaires)</li> <li><input type="checkbox"/> Autre (Préciser) -----</li> </ul>
<b>Composantes du Contrat de maintenance :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identité des Parties (Maître d'Ouvrage et Prestataire de Services)</li> <li><input type="checkbox"/> Objet des interventions</li> <li><input type="checkbox"/> Type de maintenance</li> <li><input type="checkbox"/> Nature des interventions</li> <li><input type="checkbox"/> Périodicité</li> <li><input type="checkbox"/> Clauses générales et techniques</li> <li><input type="checkbox"/> Dates et Délais d'exécution</li> <li><input type="checkbox"/> Indicateurs de performance</li> <li><input type="checkbox"/> Moyens de contrôle</li> <li><input type="checkbox"/> Coûts des prestations</li> <li><input type="checkbox"/> Modalités de paiement</li> <li><input type="checkbox"/> Autre (Préciser) -----</li> </ul>

#### 6.6.4 Proposition de cahier des charges de maintenance

Dans le cadre de la présente étude d'évaluation, nous avons procédé à de légères modifications du Cahier des Charges de maintenance élaboré par l'Entraide nationale en introduisant la dimension « Assurance » et surtout la dimension « Maintenance » qui nous paraît le point faible du système de gestion des EPS.

**Cahier des charges type (modifié\*) fixant les conditions générales et particulières d'ouverture et de gestion des établissements de protection sociale.**

*\* De légères modifications ont été apportées à ce cahier des charges. Les principaux ajouts concernent la maintenance et l'assurance.*

#### Chapitre premier : Dispositions générales

##### Article premier

Le présent cahier des charges, prévu aux articles 6 et 7 de la loi n°14.05 relative aux conditions d'ouverture et de gestion des établissements de protection sociale, définit les conditions générales et particulières d'ouverture et de gestion des établissements de protection sociale.

## **Chapitre II : Les normes techniques minimales et les normes d'équipement de l'établissement**

### **Section I : Des conditions générales communes à tous les établissements de protection sociale**

#### **Article 2**

Le bâtiment affecté à l'établissement de protection sociale (EPS) doit comprendre des blocs administratifs, éducatifs et récréatifs, des structures d'hébergement et des services généraux ainsi que des structures d'hygiène sanitaire qui remplissent les conditions fonctionnelles requises, en tenant compte du nombre des bénéficiaires, de leur âge, de leur sexe et de leurs besoins spécifiques.

L'EPS doit être :

- équipé en accessibilités requises ;
- raccordé au réseau de distribution de l'eau potable et d'assainissement ;
- raccordé au réseau d'électricité ;
- doté de bureaux pour l'administration, notamment le bureau du directeur, du responsable financier et du secrétariat ;
- doté des salles dédiées aux activités éducatives ;
- doté d'une salle d'accueil pour recevoir les parents, les tuteurs et les membres des familles des bénéficiaires ;
- doté d'une salle pour l'encadrement et l'accompagnement socio-éducatif,
- doté d'une salle de soins ;

#### **Article 3**

L'établissement de protection sociale doit être équipé de sanitaires (cabinets de toilette, lavabos, cabines-douches, etc.) dont la superficie, les caractéristiques et l'équipement minima sont fixés comme suit :

- les cabinets de toilette, lavabos et les cabines-douches doivent être suffisants et dotés de robinets et d'équipements adéquats devant prendre en considération le sexe, l'âge et l'état de santé des bénéficiaires ;
- ils doivent être scindés en deux sections, l'une réservée aux femmes et l'autre aux hommes;
- les murs et le parterre doivent être recouverts de matériaux faciles à nettoyer ;
- chaque cabinet de toilette et chaque cabine-douche doit avoir une porte à verrou intérieur ;
- le nombre de bénéficiaires par unité sanitaire est de dix personnes maximum.

#### Article 4

L'EPS doit être organisé de manière à permettre à chaque bénéficiaire :

- de disposer d'un espace convenable pour se coucher sans gêner les autres bénéficiaires,
- de se déplacer aisément dans les espaces communs (couloir, dortoir, réfectoire, etc.) ;
- d'utiliser les salles de lecture et les endroits de loisirs sans gêner les autres bénéficiaires.

#### Article 5

Le bâtiment affecté à l'EPS doit être prévoir toutes les mesures et les équipements de sécurité - issues de secours, extincteurs agréés par les services de protection civile, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

### Section II : Conditions spécifiques aux blocs d'hébergement

#### Article 6

L'EPS qui assure l'hébergement doit disposer d'un ou de plusieurs dortoirs, dont la superficie, les équipements minima et les blocs sanitaires sont fixés comme suit :

- Superficie et caractéristiques du dortoir :
  - la hauteur sous plafond du dortoir doit être de trois mètres vingt centimètres ;
  - le dortoir doit prendre en considération l'âge et l'état de santé des bénéficiaires et doit être équipé des accessibilités requises ;
  - pour les établissements de protection sociale dont les bénéficiaires sont des deux sexes, les dortoirs doivent être séparés;
  - pour les maisons d'enfants, les maisons de l'étudiant (Dar Attalib) et les maisons de l'étudiante (Dar Attaliba), le dortoir doit être réparti en box, dont la superficie minimale de chacun d'eux doit être de 6.30 mètres carrés pouvant héberger quatre bénéficiaires au maximum;
  - pour les établissements dont les bénéficiaires sont des personnes âgées et des personnes handicapées, le dortoir doit être réparti en box, dont la superficie minimale de chacun d'eux doit être de 6.30 mètres carrés pouvant héberger deux bénéficiaires au maximum;
  - pour les maisons de prise en charge des enfants abandonnés (kafala), le dortoir doit être réparti en box, dont la superficie minimale de chacun d'eux doit être de 6.30 mètres carrés pouvant héberger quatre enfants au maximum;
  - le nombre de bénéficiaires, dans chaque dortoir, ne doit pas excéder trente deux ;
  - la superficie moyenne minimale du dortoir affectée à chaque bénéficiaire, y compris les couloirs, doit être de trois mètres carrés.

Une chambre, dont la superficie minimale est de sept mètres carrés, doit être réservée au surveillant du dortoir et dotée d'une baie vitrée donnant sur le dortoir.

- Les équipements du dortoir :
  - un placard approprié doit être réservé à chaque bénéficiaire;
  - des lits, des matelas, des draps et des couvertures adéquats doivent être réservés aux bénéficiaires, en prenant en compte leur âge et leur état de santé.
- Les blocs sanitaires du dortoir : doivent être situés en dehors du dortoir et équipés de cabinets de toilette et de lavabos convenables, en prenant en considération le sexe, l'âge et l'état de santé des bénéficiaires ;
  - leurs murs et parterres doivent être couverts de matériaux faciles à nettoyer ;
  - chaque toilette doit être équipée d'une porte à verrou intérieur en prenant en considérant le cas des enfants en bas âge et les personnes handicapées ;
  - un cabinet de toilette, doté d'un robinet, doit être réservé aux bénéficiaires à raison d'un pour dix personnes au maximum;
  - une cabine-douche équipée pour un maximum de dix bénéficiaires ;
  - un lavabo doté d'un robinet doit être réservé aux bénéficiaires, à raison d'un lavabo pour huit personnes au maximum ;
  - la superficie minimale de chaque cabinet de toilette ou cabine-douche doit être de 1.30 mètre carré.

#### Article 7

Les besoins spécifiques des bénéficiaires sont à prendre en considération dans le dortoir ainsi que dans les blocs sanitaires notamment ceux des maisons d'enfants en bas âge qui bénéficient des prestations de prise en charge des enfants abandonnés (kafala), les bénéficiaires des maisons pour les personnes âgées et les bénéficiaires des établissements pour les personnes handicapées.

#### Article 8

Le dortoir doit être suffisamment aéré et éclairé en aménageant des fenêtres dont la superficie est équivalente à au moins 1/6 de la superficie du dortoir et avec une hauteur de moins de 1.20 mètre du parterre sous réserve de prendre en considération, après accord préalable de l'administration, les caractéristiques des zones géographiques et les spécificités régionales et locales et que ces mesures soient adaptées à l'état de santé des bénéficiaires notamment les personnes handicapées-moteur.

### **Section III : Conditions spécifiques au magasinage, à la cuisine et à la restauration**

#### Article 9

L'EPS qui assure l'hébergement et/ou la restauration doit disposer d'un magasin, d'une cuisine et d'un réfectoire dont la superficie, les caractéristiques, les équipements minima, les conditions de magasinage ainsi que les conditions requises du personnel sont fixées comme suit :

- Le magasin :
  - Les caractéristiques et les équipements du magasin :
    - il doit être réparti en trois blocs facilement accessibles ; un premier bloc affecté aux différents produits alimentaires ; un deuxième bloc affecté aux draps, aux couvertures, aux vêtements et aux matériels et équipements et un troisième bloc aux produits de nettoyage.
    - Il doit disposer des équipements suivants :
      - une porte solide avec des verrous et des fenêtres avec des grilles de protection en fer ;
      - un parterre et des murs couverts de matériaux faciles à nettoyer ;
      - une chambre froide pour les établissements dont le nombre de bénéficiaires est supérieur à 100;
      - un grand réfrigérateur pour les établissements dont le nombre de bénéficiaires est inférieur à 100 personnes, placé dans un endroit où il n'est pas exposé aux rayons directs du soleil ;
      - des étagères suffisantes et appropriées placées de façon à permettre d'identifier facilement les produits et les marchandises existants, dont l'étagère inférieure doit être élevée du parterre d'au moins 20 centimètres ;
      - deux gros extincteurs d'une contenance de 10 kg chacun, placés à proximité du magasin ;
      - un thermomètre en état de service placé au magasin et facile à atteindre ;
      - un ventilateur;
      - une balance et différents poids pour les produits et les marchandises solides et liquides ;
  - Conditions de magasinage :
    - une fiche de stock doit être placée près des produits, indiquant la nature et la date d'expiration des produits alimentaires ;
    - une fiche des mesures de préservation des produits alimentaires doit être placée dans le magasin.
    - La température ambiante du magasin doit être de 25°C pour les produits de consommation, qui ne nécessitent pas de congélation.
- La cuisine :
  - Les caractéristiques de la cuisine :
    - elle doit être répartie en trois blocs ; le premier pour la préparation, le deuxième pour la cuisson et le troisième pour la plonge ;
    - les stations de gaz doivent être placées à l'extérieur de la cuisine, dans un endroit sûr, bien fermé, naturellement aéré et accessible ;
    - un espace pour la poubelle doit être aménagé en dehors de la cuisine ;
    - la cuisine doit être située à proximité du réfectoire ;
    - la cuisine doit avoir un accès à l'extérieur pour les livraisons.

- équipements de la cuisine:
  - les équipements, matériels et moyens propres à la préparation, à la cuisson et à la plonge, doivent être proportionnels au nombre des bénéficiaires de l'établissement ;
  - les équipements (raccords de gaz, d'électricité et d'eau) doivent répondre aux normes de sécurité en vigueur et être quotidiennement entretenus et contrôlés ;
  - au moins deux gros extincteurs d'une contenance de 10 kg chacun doivent être placés dans la cuisine et maintenue en état opérationnel.
- personnel de la cuisine: il doit :
  - porter des tabliers uniformes dont la couleur est fixée par le règlement intérieur de l'établissement ;
  - porter une toque blanche et propre;
  - porter des gants en latex.
- Le réfectoire :
  - Les caractéristiques du réfectoire :
    - la superficie globale du réfectoire doit être adaptée au nombre des bénéficiaires ;
    - la superficie minimale du réfectoire réservée à chaque bénéficiaire doit être d'un mètre carré ;
    - le réfectoire doit être doté de lavabos convenablement équipés, prenant en compte le sexe, l'âge et l'état de santé des bénéficiaires et ce, à raison d'un robinet pour dix bénéficiaires.
  - Equipements du réfectoire: il doit être équipé :
    - de tables à manger ;
    - de chaises individuelles ;
    - d'ustensiles sanitaires, convenables et suffisants pour manger.

#### **Section IV : Conditions spécifiques à la buanderie**

##### **Article 10**

Les caractéristiques de la buanderie de l'EPS sont fixées comme suit :

- disposer d'un espace réservé à la réception et à la livraison du linge ;
- disposer d'un espace pour laver, essorer et repasser le linge ;
- disposer d'équipements convenables pour laver, essorer et repasser le linge.

## **Section V : Conditions spécifiques aux blocs socio-éducatifs et aux endroits de loisirs**

### **Article 11**

La superficie minimale des espaces éducatifs (salle de lecture, salle polyvalente, salle d'informatique...) est fixée à 1.20 mètres carrés pour chaque bénéficiaire. Un espace est réservé, le cas échéant, à l'exercice des activités sportives.

### **Chapitre III : Les normes d'hygiène, de prévention et de sécurité**

#### **Section I : Conditions spécifiques à l'hygiène, à la prévention et à la sécurité**

L'EPS ne doit pas être exposé aux sources de pollution grave ou situé dans des endroits exposés aux nuisances (vacarme, émissions toxiques, décharges publiques, marais, lits de rivières, endroits exposés au glissement de terrains ou autres).

### **Article 13**

Au cas où l'EPS n'est pas raccordé au réseau d'assainissement, il peut être procédé, sur autorisation préalable de l'administration, au creusement d'une ou de plusieurs fosses septiques pour l'assainissement répondant aux garanties requises par les normes d'hygiène, de prévention et de santé prévues par la législation et la réglementation en vigueur ;

Au cas où l'EPS n'est pas raccordé au réseau de distribution de l'eau potable, il peut être procédé, sur autorisation préalable de l'administration, au creusement d'un puits répondant aux garanties requises par les normes d'hygiène, de prévention et de santé prévues par la législation et la réglementation en vigueur ;

Au cas où l'EPS n'est pas raccordé au réseau de distribution d'électricité, il peut être procédé, sur autorisation préalable de l'administration, à l'installation d'équipements d'énergie solaire ou autre pour alimenter l'établissement une électricité répondant aux garanties requises par les normes de sécurité prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

### **Article 14**

La propreté et la peinture de l'établissement doivent être préservées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. La couleur de la peinture intérieure doit être claire.

### **Article 15**

Il est formellement interdit de stocker les produits de nettoyage et les insecticides dans les magasins réservés aux produits alimentaires.

## **Section II : Conditions spécifiques aux salles des premiers soins**

### **Article 16**

L'EPS qui assure des prestations d'hébergement et de restauration doit disposer d'une salle pour les premiers soins, équipée de matériels et d'équipements médicaux et sanitaires relatifs aux premiers soins, notamment :

- les médicaments pour les premiers soins ;
- un lavabo ;
- un placard ;
- un réfrigérateur.

## **Section III : Conditions spécifiques à la maintenance des EPS**

### **Article 1**

L'EPS doit être couvert par une police d'assurance contre les aléas (incendies, intempéries, etc.) contractée auprès d'un organisme d'assurance agréé.

### **Article 2**

Un programme de maintenance doit être prévu pour assurer l'entretien ponctuel et périodique des bâtiments et des équipements des EPS.

## **6.7 Les aspects juridiques, de gestion et de partenariat**

Eût égard aux nombreuses lacunes observées, des outils ont été proposés par les experts quant aux éléments suivants :

- La délégation de gestion ;
- Le régime des biens immobiliers mis à disposition ;
- Le suivi et l'évaluation du fonctionnement et de la gestion des centres.
- L'ensemble des recommandations présentées ici s'adressent bien sur à
- l'ensemble des centres d'accueil INDH mais nous avons souhaité focaliser une partie de notre analyse sur les EPS (établissements de protection sociale) qui représentent au final une certaine partie non négligeable des centres INDH. De plus, ils nous semblent une référence intéressante dans la déclinaison des modes de gestion qu'ils proposent au regard de la loi 14-05.

### **6.7.1 Modèle de convention de gestion d'un centre d'accueil : La délégation de gestion**

Nous proposons, en annexe 4, une convention qui tente d'améliorer le cadrage juridique des engagements contractuels entre les gestionnaires des centres sociaux et les administrations délégantes en tenant compte de la conformité et de la cohérence des nouvelles stipulations par rapport aux textes législatifs et réglementaires du Royaume.

Nos propositions se veulent aussi une incitation à la réflexion sur les questions liées à la gestion des centres d'accueil et qui n'ont pas encore été traitées par la loi.

Les clauses contractuelles que nous avons proposées peuvent, à cet effet, résoudre certains problèmes d'ordre organisationnel, financier et fonctionnel auxquels sont confrontées les parties.

Il s'agit notamment de :

- La participation des bénéficiaires, aux frais de prise en charge (cas exceptionnels) ;
- La dissociation des accords de financement de la convention de gestion ;
- L'organisation comptable des centres gérés par le même exploitant ;
- Les mesures d'urgence et le régime des biens en cas de cessation de l'activité et dissolution anticipée de l'association gestionnaire ;
- La garantie de l'actif et du passif du centre d'accueil en cas de reprise de la gestion par un exploitant prévu en remplacement du gestionnaire partant ou défaillant ;
- La résolution des conflits et compétences des juridictions administratives.

### **6.7.2 Le régime des biens immobiliers mis à disposition**

Dans ce contexte, l'équipe d'experts propose, en annexe 5, un modèle de convention fixant les conditions d'utilisation des biens mis à la disposition du centre et portant définition du régime des biens affectés à l'exploitation du centre d'accueil

Dans ce modèle type de convention de mise à disposition, nous avons tenté de répondre à trois attentes de l'INDH :

- Le rattachement progressif des centres d'accueil à l'Entraide nationale qui se manifeste par la mise à disposition des bâtiments livrés par l'INDH à l'Entraide nationale à l'exploitation du centre ;
- Le cadrage juridique du régime des biens à la fin de la convention de gestion et les responsabilités partagées ;
- Les engagements du gestionnaire dans la maintenance des biens mis à disposition.

### **6.7.3 Le suivi et l'évaluation de la gestion et du fonctionnement des centres**

Pour ce faire, l'équipe d'experts a conçu un tableau de bord et a défini des indicateurs de performance. La conception de ce tableau de bord, présenté en annexe 6, est une tentative de construction des premiers repères de mesure, d'évaluation et de suivi de l'évolution de l'activité des centres d'accueil. Il est constitué de plusieurs indicateurs de performance obtenus à partir d'une analyse comparative et interdépendante des informations collectées et traitées par les gestionnaires des centres d'accueil.

Cet outil tend à répondre aux attentes de l'INDH et des gestionnaire des centres mais également à celles des autres partie prenantes en orientant les synergie de suivi et d'évaluation à posteriori vers une démarche coopérative, au service d'une gouvernance active des stratégies de lutte contre la précarité.

Il permet, dans ce cadre, de :

- Faciliter à l'INDH, l'évaluation des actions et de suivi des objectifs attendus des conventionnés de financements et aux gestionnaires des centres de mieux identifier leurs forces et leurs faiblesses. pour améliorer leurs de mesure performances ;
- Mettre en place des indicateurs nationaux des coûts de fonctionnement des centres ;
- Etablir la nomenclature de tarification de la prise en charge dans les centres d'accueil, servant d'appui à l'optimisation de la dépense publique dont une partie sera indexée au coût moyen et non pas à base de dotation forfaitaire ;
- Côté la performance du centre ;
- Mesurer l'écart entre résultats et objectifs fixés, et déterminer des axes d'amélioration ;
- Réajuster les orientations des politiques publiques par l'anticipation, des potentiels de blocage.

Neuf indicateurs de performance objectivement vérifiables ont été identifiés pour les services sociaux :

**Capacité d'autofinancement** : permet d'apprécier le montant à disposition d'un centre d'accueil pour pouvoir financer à concurrence de 33% de nouveaux investissements ou rembourser ses dettes ;

1. **Autonomie financière** : permet de mesurer la capacité des fonds propres à financer l'exploitation du centre à concurrence de 30 % par rapport aux sources extérieures ;
2. **Impôts AGR / Résultat AGR** : permet d'évaluer le niveau des charges fiscales non récupérables à cause du régime non déclaratif de ces activités, ce qui peut inciter l'INDH à proposer un dispositif fiscal et déclaratif spécifique et applicable aux AGR pour renforcer les fonds propres de l'association gestionnaire du centre ;
3. **Coût moyen d'une prise en charge par bénéficiaire** : permet de mettre en place la nomenclature de tarification et les indicateurs nationaux des coûts par type de prise en charge et d'indexer en conséquence les subventions de l'Etat sur les tarifs. Le coût moyen sert comme référentiel à l'évaluation du plan d'action des demandeurs d'autorisation d'ouverture des centres d'accueil ;
4. **Taux de Salarié permanent** : permet de mesurer les niveaux de l'emploi atypique et précaire dans le secteur social ;
5. **Taux de turn-over** : permet de mesurer la variation négative du personnel salarié exprimée par les sorties ;
6. **Salaire moyen /SMG** : permet d'évaluer le niveau de rémunération et son impact sur l'insertion des travailleurs sociaux dans le marché du travail ;

7. **Indemnité et primes des non salariés/masse salariale** : permet d'évaluer, les mesures discriminatoires dans les politiques salariales ;
8. **Nombre Salariés /personnel mis à disposition** : permet d'évaluer le niveau de dépendance des centres par rapport à ses sources stables.

#### **6.7.4 Le montage et le suivi des projets (gestion administrative et financière**

L' accord sur le montage et suivi et évaluation du projet est une version améliorée qui complète le cadrage d'importantes questions qui n'ont pas été prévues dans le modèle type proposé par le manuel fiduciaire ainsi que les modèles que nous avons examinés lors de nos visites aux centres d'accueil.

Les nouvelles dispositions ont pour but de faciliter au porteur de projet l'organisation et la gestion administrative et financière du projet et le guider dans la mise en place des outils internes simples et appropriables qui lui permettent de se mettre en parfaite cohérence avec les exigences de transparence, de traçabilité et d'équité dans le choix des fournisseurs ou prestataires de services.

Les dites clauses que nous avons introduites concernent donc les éléments suivants :

- L'Objectif général,
- Objectif spécifique,
- Gestion administrative et financière
- Contrôle interne ,
- Clôture du projet,
- Désignation du chef de projet,
- Coûts d'exploitation et maintenance
- Tableau d'inventaire des matériaux, équipement divers et outillage,
- Tableau des Charges à payer
- Tableau de suivi des mouvements de trésorerie.

# Annexes

---

**Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées**

**Annexe 2 : liste des centres visités**

**Annexe 3 : References bibliographiques**

**Annexe 4 : Charte de conduite**

**Annexe 5 : Convention fixant les conditions d'utilisation des biens mis à la disposition du centre et portant définition du régime des biens affectés à l'exploitation du centre d'accueil**

**Annexe 6 : Accord d'appui au Montage, mise on oeuvre et suivi du projet - Travaux Aménagement de réhabilitation des centres sociaux d'accueil**

**Annexe 7: Tableau de bord suivi et d'évaluation et indicateurs de performance de la gestion et du fonctionnement des centres sociaux d'accueil**

**Annexe 8 : Outils méthodologiques utilisés par les experts**