

La gestion du Fond de Cohésion Sociale : quel bilan peut-on tirer ?

Managing the Social Cohesion Fund: what assessment can we make?

BOUARARA Kenza

Docteur en sciences économiques et gestion

FSJES Meknès, Université Moulay Ismail(UMI)

CENTRE D'ETUDES DOCTORALES EN DROIT, ECONOMIE ET GESTION

Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociales

kenzabrr03@gmail.com

HADDAD Mohamed

Doctorant en sciences économiques et gestion

FSJES Meknès, Université Moulay Ismail(UMI)

CENTRE D'ETUDES DOCTORALES EN DROIT, ECONOMIE ET GESTION

Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociales

mohamed.eco1983@gmail.com

Date de soumission : 19/11/2019

Date d'acceptation : 08/01/2020

Pour citer cet article :

BOUARARA. K & HADDAD. M (2020) « La gestion du Fond de Cohésion Sociale : quel bilan peut-on tirer ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Janvier 2020 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 966 - 984

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3678743>

Résumé

Le Fond de Cohésion Sociale, dans son troisième volet, promeut une vision inclusive des personnes en situation de Handicap à travers l'encouragement des Activités Génératrices de Revenus et des Très Petites Entreprises. Certes cette initiative est déclenchée depuis 2015, or des retards de mise en application sont constatés liés spécifiquement au processus de sensibilisation, de l'étude et de la gestion de projet, et de suivi.

L'objectif de cet article est de présenter la démarche de mise en application du programme de soutien des Personnes en Situation de Handicap dans une lecture des défaillances qui doivent être prises en considération dans une perspective d'amélioration des retombées.

Mots clés : Economie Sociale et Solidaire (ESS) ; Fond de Cohésion Sociale (FCS) ; Activités génératrices de revenus (AGR) ; Personnes en Situation D'Handicap (PSH) ; Evaluation.

Abstract

The Social Cohesion Fund, in its third component, promotes an inclusive vision of people with disabilities by encouraging income-generating activities and very small businesses. Admittedly, this initiative has been launched since 2015, or implementation delays have been noted linked to the awareness-raising process, study and project management, and monitoring. The objective of this article is to present the approach for implementing the program of support for People with Disabilities in order to highlight shortcomings, which must be taken into account in order to improve the result.

Keywords:

Social and Solidarity Economy; Social Cohesion Fund; Income Generating Activities; People with disabilities; Evaluation.

Introduction

Aujourd'hui partout dans le monde, on entend parler de l'économie sociale et solidaire (ESS). D'une expérience individuelle à un champ de recherche, cette tendance a connu plusieurs expansions théoriques et pratiques. Elle se définit, généralement, par l'ensemble des activités économiques soumises à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel ; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens (Eme & Laville, 2006). L'ESS se veut alors la proposition d'un système économique alternatif valorisant le bien-être des peuples et de l'environnement à partir d'une approche pluraliste. Il s'ensuit alors que la recherche de nouvelles opportunités et l'exploitation des ressources territoriales soit le seul moyen d'agir.

Hormis son aspect économique, l'économie sociale et solidaire aura pour mission principale la création et la conservation de la valeur sociale, au profit des communautés qui affichent des précarités. L'engagement constant dans cette optique demande un certain degré de participation et de collaboration de diverses parties prenantes qui veillent, à leur tour, à la promotion de :

1. La reconnaissance de la primauté des personnes et du travail sur le capital ;
2. Le fondement d'un esprit de solidarité, mutualité, réciprocité, coopération et proximité ;
3. La recherche à la fois des avantages sociaux, économiques et environnementaux ;
4. La participation volontaire, l'autonomisation des membres et l'engagement de la population.

Dans cet enchaînement, l'économie sociale et solidaire se voit comme un mouvement de solidarité, d'équité et de parité qui prend en considération tous les glissements en matière sociale et préserve la dignité humaine des populations en situation de précarité. Ce constat interpelle particulièrement une catégorie souvent vouée à l'oubli : les personnes handicapées. Selon la déclaration de M. Mourad WAHBA, représentant-résident du PNUD au Maroc, environ 600 millions de personnes sont en situation d'handicap, dont 80% vivent dans les pays en développement¹. Par ailleurs, l'enquête nationale de 2004 sur le handicap a révélé que les personnes handicapées représentent 5,12% de la population, soit un ménage sur 4 est concerné par le handicap, affichant une extrême vulnérabilité. En effet, le niveau

¹Selon la déclaration de M. Mourad WAHBA, représentant-résident du PNUD au Maroc



d'alphabétisation de 29,7% chez les personnes handicapées de 10 ans et plus, contre 60% pour la population générale de 15 ans et plus ; scolarisation de 92,6% chez les enfants de 6 à 11 ans, de 69,3% pour les 12 à 14 ans, contre 32,4% chez les enfants handicapés de 4 à 14 ans. Près de 156.000 enfants handicapés sont exclus du système scolaire. Le taux d'activité professionnelle des personnes handicapées de 15 ans et plus est quatre fois inférieur à celui de la même population sans handicap (11,4% / 51,9%). Plus de 1.160.000 personnes handicapées de 15 ans et plus sont sans activité génératrice de revenu. Ainsi, ces citoyens rencontrent de nombreuses difficultés en matière d'accès aux soins, à l'éducation, à la formation professionnelle, à l'emploi...etc (Haut Commissariat au Plan, 2004).

Certes le Maroc souffre de plusieurs défis qui entravent sa réalisation d'une croissance inclusive, mais les acteurs de l'économie marocaine n'épargnent pas d'efforts pour y faire face (El harrak & Smouni, 2019). Par ailleurs, nous devons rappeler qu'à partir de l'an 2000 la question du social est considérée comme une cause d'Etat, vu l'engagement du roi Mohammed VI dans la prise en charge de l'insécurité sociale dans laquelle vivaient les Marocains (Catusse, M. 2011). Dès lors, une multitude d'organismes s'engagent dans une action participative pour lutter contre la précarité. C'est le cas de la plupart des initiatives « participatives » ou de promotion de l'auto-entrepreneuriat lancées dans le cadre de nouvelles institutions : l'INDH en 2005 et, avant cela, la Fondation Mohammed V pour la solidarité fondée en 1999 sous la présidence de Mohammed VI ou encore l'Agence de développement social, créée en 1999 sous la tutelle du ministère du Développement social, de la famille et de la solidarité, lui-même créé en 2004 (Catusse, 2011). Ce caractère institutionnel paraît révélateur, surtout que les activités et emplois générés par les organisations de l'ESS, du fait de leur ancrage territorial, présentent un avantage notable pour les stratégies de développement local (Mendell et al. 2010).

En plus de l'expérience pionnière de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), les prestations du Fond de Cohésion Sociale constitue un dispositif marquant en matière de soutien social. Nous rappelons que c'est un programme conçu dans le cadre d'un partenariat entre le Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et du Développement Social, l'Entraide Nationale et le Ministère de l'Economie et Finance signé le 30 mars 2015. Il vise, entre autres, l'encouragement de l'insertion socio-économique des personnes en situation d'handicap et des tuteurs légaux (parents et autres) des personnes ayant un handicap mental à travers la création de la très petite entreprise ou de l'activité

génératrice de revenu. C'est exactement ce volet que nous aurons l'occasion de traiter avec exhaustivité.

Nous sommes bien d'accord que les AGR doivent respecter aussi bien des procédures de fonctionnement que des critères d'éligibilité, or la question de l'effectivité se pose avec acuité. La problématique à laquelle nous sommes confrontés est la suivante : « Dans quelle mesure le Fond de Cohésion Sociale favorise-t-il l'inclusion socio-économique des personnes en situation de Handicap ? ».

Pour répondre à notre questionnement, nous passons tout d'abord par la présentation d'une lecture socio-économique de ce dispositif, en adoptant une démarche analytique de son processus de mise en œuvre, avant de parcourir les enjeux de la mise en œuvre du programme, le type de la population cible et le volume des projets financés.

1. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire

L'ESS est un concept embrelle rassemblant les visions politique, économique et sociale dans une seule et unique vision. Généralement, les domaines de l'ESS font distinction entre deux systèmes occupés simultanément par la firme traditionnelle et par l'administration publique, et l'approbation d'un tiers secteur, celui du *non lucratif* aux États-Unis et du *volontariat* au Royaume-Uni.

Par ailleurs, nous devons être conscient que l'État ne peut pas tout : ni conduire seul ni, du reste, assumer dans son entièreté le poids économique de politiques d'aide sociale qui aggravent les déficits. Il doit être secondé, voire relayé par des initiatives en provenance de la société civile et ce via des organisations plus souples et plus créatrices d'utilités sociales, e.g. de valeur sociale mais aussi de valeur économique (Chabanet & Richard, 2017).

Ainsi, relèvent de l'Economie Sociale et Solidaire toutes les institutions ayant une finalité principalement sociale, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs et produisant sur une base mutualisée et solidaire des biens et services centrés sur l'élément Humain et sur la satisfaction de besoins sociaux conformes à l'intérêt général, et inscrits dans le développement durable et la lutte contre l'exclusion (Conseil Economique, Social et environnemental, 2012).

Cependant, plusieurs confusions se déchainent quand l'analyse s'élargie vers l'entrepreneuriat social. D'une manière générale, une entreprise sociale se différencie d'une entreprise conventionnelle dans la mesure où elle ne vise pas uniquement le profit. Cela dit, elle se différencie également du secteur à but non lucratif et caritatif classique dans la mesure où,

afin de réaliser sa mission sociale, elle doit mener des activités économiques qui génèrent des profits (Salathé-Beaulieu, 2016). Il en découle que cette forme émergente d'organisation économique vient réconcilier la logique économique et l'utilité sociale dans un contexte où les pouvoirs publics et les acteurs de l'économie sont en à la recherche de solutions innovantes et économiquement viables (Conseil Economique, Social et environnemental, 2012).

Dans cet enchaînement, l'entrepreneuriat social propose une formule combinatoire des deux modèles, que certains qualifient de quatrième secteur, et qui s'articulerait surtout autour des dynamiques du secteur privé. Cette proposition admet que l'ESS ne se contente plus sur les initiatives collectives mais tend à élargir ses perspectives vers l'inclusion d'initiatives individuelles avec visée sociale.

En outre, les acteurs de l'ESS démontrent des particularités de gestion, notamment sur le plan local, pour deux principales raisons. D'une part, les organisations d'économie sociale et solidaire constituent des « périmètres de solidarité » (Monnier et Thiry, 1997) permettant la mise en œuvre d'actions collectives fondées sur la réciprocité et l'engagement volontaire. D'autre part, les processus de décision au sein de ces organisations sont fondés sur des principes et procédures démocratiques qui en principe garantissent la participation de leurs membres aux prises de décision (Enjolras, 2005).

Depuis les éléments présentés, nous remarquons que l'ESS renvoie à système collaboratif qui met en perspective l'action participative des acteurs d'un territoire pour le bien général de la population et la réanimation de chantiers sociaux dont la réalisation favorise le développement économique et social des populations en situation précaire. De sa part, le Maroc s'est investi ces dernières décennies dans cette dynamique en favorisant les programmes d'accompagnement aux AGR et aux TPE. Le FCS (dans son troisième volet) est parmi les initiatives les plus répandues et les plus sollicitées, dans ce qui suit nous allons se focaliser sur les principales caractéristiques de gestion et de mise en œuvre de ce dispositif dans son volet dédiée aux personnes en situation de handicap.

2. La présentation du programme d'accompagnement

Le fonds d'appui à la cohésion sociale a été mis en place en guise d'application du programme de la prise en charge des personnes en situation de handicap regroupant 4 domaines d'intervention (voir Tableau n°1). Le troisième volet de ce dispositif est dédié au financement des projets de création des TPE et AGR ; qui se veulent « *toute activité basée sur la production des produits ou services à but lucratif, en vue d'assurer un revenu au*



bénéficiaire²», en faveur des personnes handicapées. Ce programmes est régi par une convention cadre d'un partenariat tripartite entre l'Entraide Nationale (EN), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et l'Agence de Développement Social (ADS).

Tableau N°1 : Les volets du fond d'appui à la cohésion sociale

Les domaines d'intervention		Le budget alloué en millions de Dirhams			
		2015	2016	2017	2018
1	Amélioration des conditions de scolarisation des enfants en situation de handicap	6	6	10	5,5
2	Acquisition des appareils spécifiques et autres aides techniques	44,56	66	97,86	136,8
3	Encouragement à l'insertion professionnelle et des activités génératrices de revenus	5	10	15	12,9
4	Contribution à la création et à la gestion des centres d'accueil des PSH	14	29	35	14,7
Montant total		69,56	111	157,9	169,9

Source : Entraide Nationale, rapport d'activité du FCS, Janvier 2019

Dans ce qui suit, nous analyserons les missions de chaque partie dans la réalisation du programme ainsi que les différentes caractéristiques de mise en œuvre.

2.1. Les personnes handicapées au Maroc : Etat des lieux

Par personnes handicapées on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres (Organisation des Nations Unies). Selon une étude menée par le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées en 2004, nous comptons :

- 5,12% du total de la population vit avec un handicap, soit 1 530 000 personnes ;
- 55,7% de ces personnes sont âgées de 15 à 59 ans, soit 855 000 personnes ;
- Un ménage sur quatre compte parmi ses membres une ou plusieurs personnes en situation de handicap, soit plus de 1 300 000 ménages ;

² Le portail du Ministère de la Solidarité, de Développement Social, de l'Egalité et de la Famille présente le détail des objectifs du programme que nous avons essayé de récapituler dans ce paragraphe.

<http://www.social.gov.ma/fr/personnes-en-situation-de-handicap/fonds-d'appui-à-la-cohésion-sociale-et-prestations-offertes-aux> (dernière consultation le 26/01/2020)

- Le taux des personnes en situation de handicap est plus élevé en milieu rural (5,62%) qu'en milieu urbain (4,81%).

Généralement ces personnes subissent des discriminations multiples fondées sur leur handicap, les privant de leurs droits fondamentaux (accès à l'éducation, à la santé, à l'emploi, etc.) engendrant des coûts économiques cuisants. Dans ce sens, une étude commanditée par le collectif pour la promotion des droits des personnes en situation de handicap au Maroc et publiée en 2010 (Conseil Economique, Social et environnemental, 2012) démontre que l'exclusion des personnes handicapées du marché du travail affecte directement les macros de l'économie. En prenant comme année de référence (2004), voilà quelques résultats :

- Le revenu potentiel annuel total des personnes en situation de handicap au Maroc, équivalent au coût total de l'exclusion de ces personnes, serait de l'ordre de 9,2 milliards de dirhams ;
- cette somme représente 2% du produit intérieur brut (PIB) ;
- Elle représente aussi 3% de la consommation totale des ménages et enfin 13% de la production de l'Administration publique ;
- Ce montant n'intègre pas les divers coûts directs et indirects supportés par les autres membres du ménage d'une personne en situation de handicap.

Nous rappelons que La Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées, affirme fermement que toutes les personnes en situation d'handicap doivent avoir la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et un milieu de travail ouvert, favorisant l'inclusion et accessible aux personnes handicapées (Organisation des Nations Unies, Article 27).

Corrélativement, la constitution marocaine de 2011 stipule clairement dans son préambule que l'Etat s'engage à bannir et combattre toute discrimination à l'encontre de quiconque, en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture, de l'origine sociale ou régionale, de la langue, de le handicap ou de quelque circonstance personnelle que ce soit. Nous entendons par la discrimination fondée sur le handicap toute action qui a pour objet ou pour effet de compromettre ou réduire à néant la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel, civil ou autres.

Il s'ensuit alors que l'inclusion productive des personnes handicapées soit d'une importance majeure. En outre, nous pourrions se demander désormais sur les critères d'éligibilité et des

caractéristiques des personnes bénéficiaires du programme du FCS dans son voler d'amélioration de la situation des personnes handicapées.

2.2. Les critères d'éligibilité au FCS

L'Encouragement de l'insertion professionnelle et des activités génératrices de revenu est le troisième volet d'intervention du fond de cohésion sociale. Une activité génératrice de revenu est toute activité basée sur la production des produits ou services à but lucratif, en vue d'assurer un revenu au bénéficiaire. Selon les dispositions du Ministère de la Solidarité, ces activités s'exercent dans le cadre des initiatives individuelles ou collectives et répondent à trois principaux objectifs :

- *L'intégration des personnes en situation de handicap via la création des activités génératrices de revenus ou des petites entreprises,*
- *La valorisation et développement des compétences des personnes en situation de handicap en matière de gestion et de vie sociale,*
- *L'amélioration du niveau de vie des personnes en situation de handicap.*

La sélection des bénéficiaires se fait sur la base des attributs simultanés de la personne et du projet à créer. Littéralement, est éligible toute personne en situation d'handicap (tous types confondus), âgée de 18 ans ou plus, résidente dans les régions couverte par la délégation provinciale de l'Entraide Nationale et ayant une idée de projet.

Les bénéficiaires peuvent adopter un cadre légal en rapport avec le statut de la personne qui soumissionne. Ainsi, pour une soumission individuelle on peut opter pour une entreprise personne physique et dans le cas d'une soumission collective le cadre d'une coopérative peut être le mieux adapté. Le statut de TPE reste toujours valable pour les deux cas. Mieux encore, les associations œuvrant dans le domaine d'handicap peuvent aussi bénéficier de ces encouragements en s'engageant à jouer le rôle d'accompagnement d'un ou plusieurs projets générateurs de revenus au profit des personnes en situation de handicap. Cet accompagnement est conditionné par sa sélection définitive au niveau de la commission régionale composée de l'EN, l'ANAPEC et l'ADS.

D'après la lecture de l'article 6 du manuel des procédures, la mise en œuvre du programme suppose la réunion de trois organes de gestion, ayant une mission prédéfinie selon des normes édictées et ratifiées par les parties concernées. Nous pouvons retenir aussi que l'évaluation et le suivi est une clause qui fait partie intégrante des spécialités de tous les organes de gestion du programmes. Cette évaluation se fait sur la base d'indicateurs provinciaux, régionaux et

nationaux provenant des séances d'accompagnement pré et post création. Ce qui nous livre directement vers la mise en œuvre du programme ainsi que les domaines d'intervention de chaque organe de gestion dans le processus d'accompagnement. L'encadré ci-dessous résume ces remarques.

Encadré N°1 : Les organes de gestion du FCS

Encadré n°1 : ARTICLE 6 : ORGANES DE GESTION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

6.1 Comité Central du programme: Présidé par Monsieur le Directeur de l'Entraide Nationale, ce comité a pour missions principales :

- la définition concertée des objectifs annuels du programme,
- l'approbation des objectifs régionaux,
- la promotion du programme au niveau national,
- l'évaluation et le suivi des indicateurs nationaux du programme et la proposition des mesures correctives.
- Validation et déblocage des fonds de financement suite aux procès-verbaux approuvés par les commissions régionales.

6.2 Commission Régionale du programme: La commission Régionale est créée par une décision commune des Directeurs Généraux des trois organismes. Elle a pour mission :

- Evaluation des projets déjà validés et accompagnés par la commission provinciale;
- Sélection définitive des projets à financer ;
- Evaluation et suivi des indicateurs régionaux. Elle peut aussi trancher dans des dossiers en cours de présélection remontée par la commission provinciale.

6.3 Commission provinciale du programme: La commission Provinciale est créée par une décision commune des Directeurs Généraux des trois organismes, ses attributions principales sont:

- accueil et orientation des candidats au niveau des COAPH;
- présélection des candidats avec délivrance d'une convocation pour la sélection définitive ;
- accompagnement pré et post création, des candidats sélectionnés ;
- évaluation et suivi des indicateurs provinciaux.

Source : Manuel des procédures de l'offre d'accompagnement et de financement des personnes en situation d'handicap

3. La mise en œuvre du programme

La mise en œuvre du programme traduit l'exécution des différentes clauses de la convention cadre. Elle s'articule autour d'un processus qui schématise l'offre d'accompagnement en trois phases déterminant les étapes ainsi que les domaines d'intervention des acteurs. Dans ce qui

suit, nous reprenons trois étapes qui nous paraissent cruciales dans la mise en œuvre, à savoir : la sélection, l'accompagnement et le suivi.

3.1. La sélection des projets

La sélection des projets constitue un aboutissement d'un ensemble de séances d'orientation et de sensibilisation consacrées essentiellement à la divulgation de l'offre d'accompagnement à la création des TPE/AGR. A l'issue de ce processus de sensibilisation, la commission provinciale (EN & ANAPEC) procède à une présélection de dossier qui sera éventuellement approfondie par un entretien pour vérifier l'adéquation du profil-projet. Dans des cas particuliers où l'un des critères de sélection n'est pas respecté (comme l'âge par exemple), le dossier peut être remonté à la commission régionale pour en décider. Par contre, les demandes de projets non validées sont orientées soit vers un autre atelier dans lequel une base de données d'idée de projets serait mise à leur disposition soit vers d'autres prestations autres que l'auto emploi.

Encadré N°2 : La situation des projets sélectionnés

Année budgétaire	Nombre de projets validés par la CR	Nombre de projets validés par la CP	Nombre de projets rejetés
2015	109	31	78
2016	480	266	214
2017	476	334	142
2018	493	382	111
Total	1558	1013	545

Source : Ministère de la Famille de la Solidarité de l'Egalité et du développement, bilan des AGR 2015-2018

La lecture du tableau n°2 décèle deux principales remarques : Premièrement les projets soumissionnés subissent une double évaluation, la première sélection est faite par la commission régionale CR et la seconde par la commission provinciale CP. Nous pouvons alors dire que même si la première sélection valide un nombre de projets, ils ne sont acceptés définitivement qu'après approbation de la CP. Dans notre tableau, 65% des projets sont acceptés et les autres sont rejetés. Deuxièmement, le nombre de projets acceptés par la CP tend à croître d'une année à l'autre.

3.1. L'accompagnement des porteurs de projets

L'accompagnement constitue une étape essentielle dans la mise en œuvre du programme de financement des activités et des projets. L'accompagnement proprement dit comprend l'aide au montage complet du dossier pour aboutir à présenter un business plan d'une part et à organiser un accompagnement financier d'autre part (Leger-Jarniou, 2008). Pratiquement, un ensemble d'ateliers sont préconisés sur une durée de 4 à 6 semaines en vue de faciliter le montage du projet et la préparation du Business Plan :

1- Atelier sur l'étude de marché : Un atelier pratique qui permet aux porteurs de projets d'analyser leur marché, de maîtriser le calcul du chiffre d'affaires, de réaliser des enquêtes terrain et d'élaborer un plan d'action commercial ;

2- Atelier sur l'étude technique : Un atelier qui permet aux porteurs de projets de s'arrêter sur l'aspect technique et organisationnel de leur projet. A l'issue de cet atelier, les candidats doivent collecter toutes les informations nécessaires liées au volet technique et organisationnel de leur activités ;

3- Atelier sur l'étude financière : Cet atelier permet aux porteurs de projets de se familiariser avec les opérations et tableaux financiers de base et de calculer les résultats prévisionnels de leur future entité et aussi d'estimer le coût global d'investissement.

Une fois tous les documents nécessaires sont collectés, les porteurs de projets sont accompagnés dans la consolidation et la finalisation de leur business plan et puis à la simulation avant le passage devant la commission tripartite : l'Entraide Nationale, l'ANAPEC et l'ADS qui aura pour mission l'évaluation et l'approbation des projets pour financement.

Encadré N°3 : Le plan budgétaire des projets à financer

Année budgétaire	Prévisions en Dirhams	Réalisations en Dirhams
2015	5000000	1 619 985,00
2016	10000000	13 108 432,00
2017	15000000	14 831 188,80
2018	12700000	15 699 404,60
Total	42 700 000	45 259 010,40

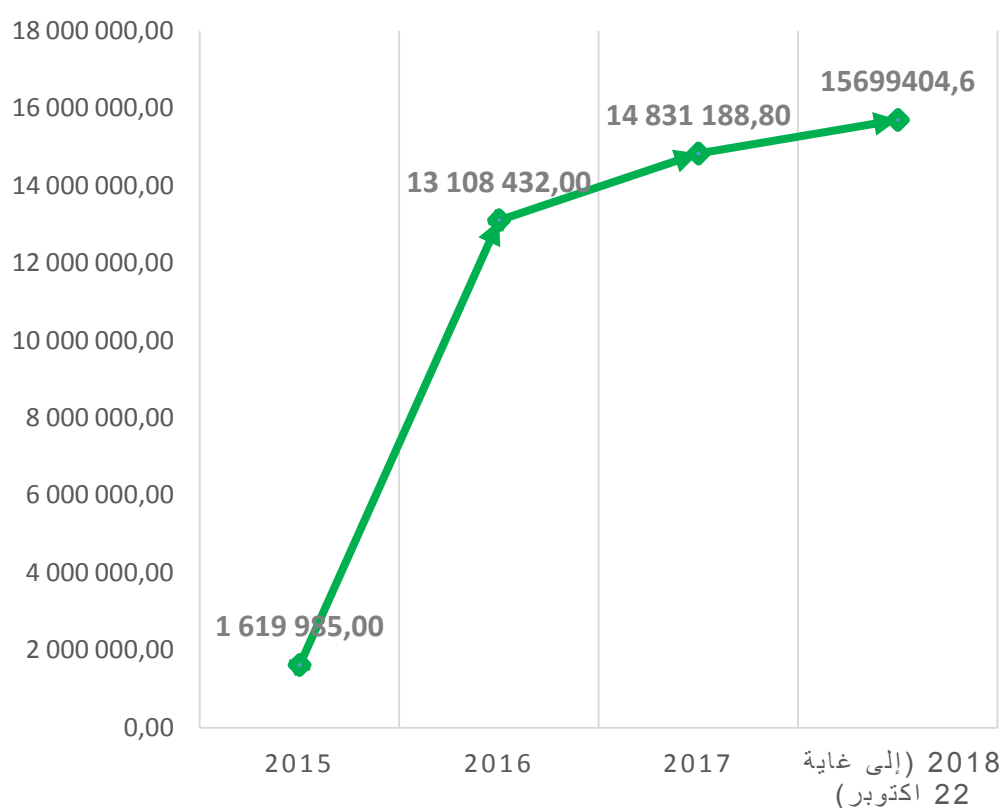
Source : Ministère de la Famille de la Solidarité de l'Egalité et du développement, bilan des AGR 2015-2018

D'après les données nationales, les premières années du lancement du programme ont connu un ralentissement dans le financement des projets, surtout que plusieurs demandes sont rejetées dans la phase de sélection, alors que les années 2017 et 2018 se caractérisent par

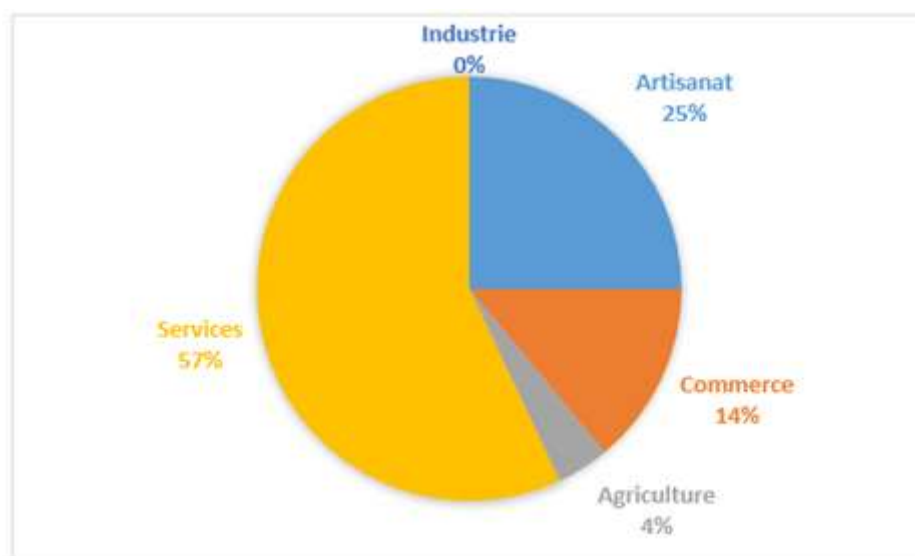
l'augmentation des budgets alloués parallèlement aux demandes de financements jusqu'à même dépasser les seuils dans l'année 2018. Ainsi, nous pouvons remarquer que la procédure de financement est en déphasage avec les demandes surtout que le déblocage de fond se fait par tranches.

Comme déjà expliquer, le financement des projets se fait à la base d'un Business Plan que les candidats essaient d'élaborer durant les séances de montage de projet. Cependant, nous pouvons se demander sur la nature des projets et le degré de technicité qu'ils affichent.

Graphique N°1 : L'évolution des demandes de financement



Source : Ministère de la Famille de la Solidarité de l'Égalité et du développement, bilan des AGR 2015-2018

Graphique N°2 : La nature des projets financés

Source : Ministère de la Famille de la Solidarité de l'Egalité et du développement, bilan des AGR 2015-2018

D'après les éléments exposés, nous remarquons que le programme d'accompagnement à la création de projets en faveur des personnes handicapées prend son ampleur peu à peu. Certes les premières années ont connu une lenteur remarquable que nous pouvons expliquer par la méconnaissance ou la faiblesse de la sensibilisation traduisant ainsi le faible nombre des bénéficiaires. Or, depuis 2016 cette situation commence à changer. Nous remarquons depuis une augmentation dans le budget prévu pour l'exécution du programme corrélativement à l'augmentation des demandes de financement. La nature de projet, en outre affiche une prédominance du secteur des services. Sous ce secteur plusieurs activités peuvent se réunir sans pour autant négliger la nature artisanale ou bien simpliste de ces dernières en adéquation avec le profil des tuteurs. Toutes ces remarques peuvent être corroborées dans la troisième étape de la mise en œuvre du programme, à savoir l'évaluation et le suivi.

3.2. La procédure de suivi et d'évaluation

La procédure de suivi a pour objectif principal la veille sur le bon fonctionnement du montant débloqué. Concrètement, elle se fait à travers des visites des lieux de l'activité par la CP constituée de l'EN, l'ANAPEC et l'ADS et via des enquêtes téléphoniques. Le manuel de procédure prévoit dans ce cadre un suivi post création sur des périodes définies, justement pour l'ANAPEC un suivi de 6 mois après le démarrage, pour l'EN un suivi pendant les 06

mois premiers et pour l'ADS un suivi de 18 mois. Le rapport de suivi démontre les chiffres suivants :

Tableau N°3 : L'état d'avancement des projets financés

Année	Nombre de projets financés	Nombre de projets financés et non créés	Montant des projets financés	Montant des projets non créés	% des projets non créés
2015	31	1	1 619 985,00	57 400	3%
2016	266	1	13 108 432,00	30 000	0.38%
2017	334	7	14 831 188,80	256 210	2%
2018	382	2	15 699 404.60	80 000	0.52%
Total	1013	11	45 259 010.40	423 610	1%

Source : Ministère de la Famille de la Solidarité de l'Egalité et du développement, bilan des AGR 2015-2018

En revenant aux éléments présentés, nous constatons que le bilan du programme depuis 2015 confirme l'existence des défaillances de mise en œuvre. C'est dans cet objectif que nous nous sommes orientés vers les organes exécutifs (EN, ANAPEC, ADS) pour chercher des réponses à ces anomalies. Ainsi, nous avons mené des entretiens individuels en posant une seule question : *« A votre sens, quelles sont les sources de défaillances du programme d'accompagnement des PSHs ? »*

D'une manière générale nous retenons les verbatims suivants :

- *« le message mal circulé auprès des PSHs, car la majorité pensent qu'il s'agit d'un appui financier direct et non pas de projet ;*
- *les procédures des AGRs au profit des PSHs sont de nature lente, et exigent énormément d'effort de l'équipe (EN et ANAPEC) vis-à-vis la population cible ;*
- *l'accueil et l'accompagnement des PSH et leurs conviction prend un temps important par conséquent il se répercute sur la satisfaction des usagers ;*
- *l'inadéquation entre la PSH en tant que profil et la nature du projet déposé pour traitement ;*
- *La majorité des projets soumis à la commission sont de nature agricole vu l'aspect agronomique de la région cependant ce genre de projet sont désormais « des projets à risque » selon les avis et PV de la CR ;*

- *la présence de trois phases de traitement des projets sélectionnés selon le manuel de procédure empêche l'efficacité et l'efficacité des interventions : CP, CR et CC ;*
- *les PSH déposent parfois des demandes erronées sans idée de projet ni dossier complet, et nous demande de leurs proposer un projet générateur de revenu ce qui est strictement déconseillé par le manuel de procédure».*

Ces constats nous rappellent précisément les déboires des AGR créés dans le cadre de l'INDH à l'issue de problèmes d'ordre stratégique, managérial, organisationnel et institutionnel. La plupart des études (Conseil économique, social et environnemental, 2013) dans ce sens, démontrent que ces problèmes se trouvent à tous les niveaux de la mise en œuvre du projet et concernent bien évidemment les porteurs de projets –subjectifs- et les organes d'accompagnement –objectifs-.

3.2.1. Les problèmes subjectifs

Ils sont au nombre de trois, concernant spécifiquement :

- Le Porteur de projet

Tout d'abord nous devons signaler que le niveau d'étude ou l'analphabétisme des porteurs de projets constitue l'entrave majeure dans la mesure où elle paralyse la mise en œuvre et la gestion des projets. Ils ont des compétences classiques et insuffisantes pour garantir la réussite du projet et l'amélioration de leur revenu. Les cycles de formation pour renforcer leurs capacités dans des domaines divers en liaison avec leurs projets sont voués parfois à l'échec. Ces formations nécessitent assez souvent un certain niveau d'étude. Or l'analphabétisme est assez élevé dans cette catégorie de la population, ce qui représente un handicap majeur (HMIMIDA, 2016).

- Le type d'activité

Le choix de l'activité se caractérise par une faible diversité des actions, induite par la reproduction d'actions similaires provenant d'un particularisme local ou régional de production. La reproductibilité des mêmes projets fait augmenter la concurrence entre bénéficiaires. Cette situation crée de la concurrence, réduit les prix du produit et en conséquence les revenus des femmes et leur chance d'améliorer le niveau de vie de leurs familles.

- La forme du projet

Enfin, la création d'entités (coopératives, associations, etc.) uniquement pour bénéficier de l'appui financier sans une réelle communauté des valeurs et des principes et sans un esprit de solidarité

entre les membres biaise l'objectif de l'initiative. Cette dernière est conçue pour aider les personnes nécessiteuses à sortir du gouffre de la pauvreté par l'auto emploi. Le soutien de ces entités doit d'abord être orienté vers la population pauvre qui est la première visée par l'action.

3.2.2. Les problèmes d'accompagnement

Au-delà des problèmes liés aux porteurs des projets, nous pouvons constater aussi que l'accompagnement affiche des défaillances surtout en matière de:

- financement du projet

Nous évoquons spécifiquement la procédure de déblocage des fonds qui suit un déblocage par tranches ce qui exige en contrepartie des rapports sur l'état d'avancement du projet. Il s'ensuit alors que le rythme de financement ne suit pas toujours celui de l'activité et entraîne des retards d'exploitation.

- Accompagnement technique

La nature du programme d'aide aux personnes handicapées oblige des actions spécifiques de la part des « accompagnants » qui ont pour mission la planification, l'organisation et l'animation du processus de mise en œuvre. A ce niveau une attention particulière s'adresse à l'adéquation entre les compétences de ces acteurs et les exigences du programme.

Conclusion

Dans le cadre de notre étude nous avons essayé de rapporter les illustrations pratiques de ce programme, où nous nous sommes arrêtés sur la procédure de mise en place et de suivi du financement des activités au profit des personnes handicapées. Ainsi, nous avons présenté les spécificités de la population cible, le nombre de candidatures soumissionnées et le nombre de projets retenus. Comme remarques, nous nous sommes arrêtés particulièrement sur l'écart remarquable entre ces deux composantes (nombre de soumission et nombre de projets financés) et ce qu'il peut refléter en termes de lenteur et lourdeur de mise en œuvre. Nous avons aussi expliqué les principales sources de défaillances qui sont globalement d'ordre subjectif, liés aux porteurs des projets, et d'autres d'ordre objectif concernant spécialement le processus d'accompagnement. Toutes ces remarques précises le rôle que peut jouer l'évaluation comme mécanisme d'amélioration de la performance dans une optique de développement continu.

L'évaluation telle qu'elle est conçu dans notre article relève d'un suivi de l'application du manuel des procédures conçu et développé dans le cadre de ce programme. Or, les indicateurs

de mesure sont d'emblée quantitatifs et méritent d'être complétés par d'autres indicateurs qualitatifs en mesure d'identifier l'effet du programme sur la situation de la population bénéficiaire. Dans cette veine, une revue des domaines d'intervention de chaque acteur pourra améliorer la procédure de mise en œuvre du programme.

D'une manière générale, nous admettons que le programme d'aide aux personnes handicapées paraît d'une importance majeure dans la vision d'un modèle de développement social, inclusif et équitable. Sauf que la mise en place de ce type d'initiative demande un amalgame de procédures à suivre dans un but de garantir la justesse et la performance des actions mobilisées. Il en va de la même importance de préconiser un système d'évaluation qui accompagne la mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

Ahrouch, S. (2011). *Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions*. Revue Internationale de l'Economie Sociale, 90(322), 23

Catusse, M. (2010). *Maroc: un fragile état social dans la réforme néo-libérale. L'État face aux débordements du social au Maghreb*. Formation, travail et protection sociale, Paris, Karthala, 187-228.

Catusse, M. (2011). *Le «social»: une affaire d'Etat dans le Maroc de Mohammed VI*. Confluences méditerranée, (3), 63-76.

Chabanet, D., & Richard, D. (2017). *L'entrepreneuriat social: un nouveau paradigme?*. Entreprendre Innover, (1), 24-35.

Cloutier, M., Cueille, S. & Recasens, G. (2014). *Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial*. Entreprendre & Innover, 21-22(2), 66-76.

Conseil Economique, Social et environnemental. (2012). *Respect des droits et inclusion des personnes en situation de handicap*. Auto-Saisine n°5

Conseil économique, social et environnemental. (2013). *Défis et opportunités de l'économie marocaine dans un contexte international changeant* (Rapport annuel)

Conseil économique, social et environnemental. (2013). *L'initiative nationale du développement humain : analyse et recommandations* (Rapport. Saisine N°2).

Coordination nationale de l'INDH. (mai 2011). Rapport d'activités 2005-2010.

Defourny, J., Nyssens, M. (2011). *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative*, RECMA, 18-35

El Harrak N. & Smouni R. (2019). *Economie Sociale et Solidaire : un levier de promotion d'emploi pour une Croissance Inclusive au Maroc – Cas des coopératives marocaines- »*

Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 480 - 495

Eme, B., & Laville, J. L. (2006). *Économie solidaire (2)*. JL Laville, AD Cattani, Dictionnaire de l'autre économie, Folio actuel, Gallimard, Paris, 303-312

Enjolras, B. (2005). *Économies sociale et solidaire et régimes de gouvernance*. Revue internationale de l'économie sociale, (296), 56–69. doi.org/10.7202/1021862ar

Enjolras, B. (2010). *Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire: le cas des services à la personne*. Géographie, économie, société, 12(1), 15-30.

Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*. Une mise en perspective sur la base de travaux récents.

Hmimida, M.(2016). *L'insertion par l'auto-emploi : cas des activités génératrices de revenus (AGR)*. Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, N°3 Juin

Haut-Commissariat au Plan. (2004). Les incapacités et le handicap au Maroc.

Laville, J.L. (2001). *Vers une économie sociale et solidaire?*. Revue internationale de l'économie sociale, (281), 39–53. doi.org/10.7202/1024020ar

Laville, J. L. (2014). *Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social*. In L'innovation sociale (pp. 45-80). ERES

Léger-Jarniou, C. (2008). *Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions*. Marché et organisations, 6(1), 73-97. doi:10.3917/maorg.006.0073

Lévesque, B., & Mendell, M. (2005). *L'économie sociale: diversité des définitions et des constructions théoriques*. Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, (32).

Manuel des procédures de l'offre d'accompagnement et de financement des personnes en situation d'handicap

Ministère de la Famille de la Solidarité de l'Egalité et du Développement Social, Bilan des AGR 2015-2018

Mendell, M., Enjolras, B., & Noya, A. (2010). *L'économie sociale au service de l'inclusion au niveau local: Rapport sur deux régions de France: Alsace et Provence-Alpes-Côte d'Azur*

Organisation des Nations Unies. Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées et protocole facultatif. Article 27

Salathé-Beaulieu, G. (2016). *What is Social Enterprise?*. Social Enterprise Canada
<https://ccednet-rcdec.ca/fr/blogue/2016/10/14/entrepreneuriat-social-economie-sociale-difference> (Dernière consultation 26/01/2020)

Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées. (2004). Enquête nationale sur le handicap.