

TRG

REPORT ON THE ANHI RETREAT IN TETOUAN

April 8 to 10, 1992

*USAID PROGRAM LIBRARY
RABAT - MOROCCO*

**Prepared by Graeme Frelick and Lee Jennings
Training Resources Group, Inc.**

August 1992

Under Bilateral Project No. 608-0200 between USAID and ANHI

TRAINING RESOURCES GROUP

909 North Washington Street • Suite 305 • Alexandria, Virginia 22314 • (703) 548-3535

REPORT ON
THE ANHI RETREAT IN TETOUAN

APRIL 8 TO 10, 1992

Prepared by Graeme Frelick and Lee Jennings
Training Resources Group

August 12, 1992

Under Bilateral Project No. 608-0200 between USAID and ANHI

TABLE OF CONTENTS

Executive Summary

- I. Introduction
 - A. Background
 - B. The Consultancy

- II. The Retreat
 - A. Status Report on Progress since Mohammedia
 - B. Tetouan Schedule
 - C. Results

- III. Recommendations

APPENDICES

- A. Interview Results
- B. List of Participants
- C. Retreat Schedule
- D. Summary of Evaluations
- E. Program Vision
- F. Values
- G. Proposals on Aspects of ANHI Management

ABBREVIATIONS

ANHI	National Shelter Upgrading Agency
CEC	Center for Studies and Communication
DC	Sales Division
DFC	Finance and Accounting Division
DG	Office of the Director General
DP	Projects Division
MF	Ministry of Finance
MH	Ministry of Housing
MBTI	Myers Briggs Type Indicator
RHUDO/	Regional Housing and Urban Development Office
USAID	of the U.S. Agency for International Development
SNEC	National Equipment and Construction Company
TRG	Training Resources Group

EXECUTIVE SUMMARY

TRG provided the services of Mr. Graeme Frelick and Mr. Lee Jennings, trainers and consultants in management and organizational development, to conduct a second consultancy designed to improve the management of the National Shelter Upgrading Agency (ANHI) of the Ministry of Housing, Kingdom of Morocco. This consultation occurred between March 30 and April 13, 1992. The first consultation took place in June 1991. Both are part of Bilateral Project No. 608-0200 between USAID and ANHI for the improvement of its institutional capacities.

The consultation was organized as follows:

- Meetings were held at the beginning and end of the mission, March 30 and 31, and April 13, with Messrs. Birnholz and Berrada of RHUDO/USAID, Messrs. Laraïchi, Bedoui, Filali, and Benbelaid of ANHI Headquarters, and Mr. Héjira and Mrs. Zerrad of the ANHI CEC.
- A series of interviews in Rabat with a sample group of ANHI managers and supervisors took place between March 31 and April 2, in order to take stock of the progress made since Mohammedia and to draw up the agenda for Tetouan.
- Two meetings to administer the MBTI on April 1 and 3.
- A two and one-half day retreat in Tetouan with 39 ANHI managers and supervisors, one MH representative and one representative from the SNEC.

A. Results

The participants in the retreat revised the program vision of ANHI, described values in terms of behaviors, made proposals to improve aspects of ANHI management, and outlined operational guidelines for each Division. Thanks to the MBTI tests, they also learned about the impact of their own type preferences on the contribution each person can make to team work.

B. Recommendations

1. Follow the timetables set at the conclusion of the retreat for the follow-up of Tetouan, especially for:
 - The Information/Data Processing Commission
 - The Drafting Committee

- The Mohammedia Committee
 - The Divisions
 - The Human Resources Development Committee.
2. Promote communication within each work unit at ANHI so that all staff will feel involved and highly committed, by organizing:
 - A meeting with all their staff to distribute and discuss the results of Tetouan and Mohammedia;
 - Monthly meetings with all staff in each Division; and
 - A retreat in six months.
 3. Organize a retreat every year for managers and supervisors.
 4. Establish a new performance monitoring system that favors accountability through internal control and greater flexibility in the management of ANHI.
 5. Create a Human Resources Development Center (DRH) reporting to the Director General's Office.
 6. Organize management skills workshops for all ANHI managers.
 7. See to the adoption of behaviors consistent with the commitments made by ANHI under agreement HG 003 with USAID.

I. INTRODUCTION

A. Background

This consultation by the TRG team is the second one designed to improve ANHI management. In the first, ANHI managers participated in a two and one-half day retreat in Mohammedia from June 16 to June 18, 1991.

The approach the TRG team used was similar in both consultations: 1) interviews with ANHI officials to establish their expectations of the consultation; 2) a series of interviews with a sample group of ANHI staff to highlight the principal themes to be the basis for the retreat agenda; 3) a meeting with senior management to set a final agenda; 4) organizing and moderating the retreat; and 5) a follow-up meeting.

The objectives of the Mohammedia retreat were as follows:

1. To agree on the program vision of ANHI;
2. To develop an organizational vision and its underlying values;
3. To clarify the roles of work units and the relationship between them;
4. To propose the procedures and behaviors necessary to achieve improvement of management within ANHI;
5. To develop a strategic plan for implementing agreements made during the retreat.

The recommendations resulting from the Mohammedia retreat and the Rabat follow-up meeting were as follows:

1. Organize a week long management skills workshop for ANHI staff with managerial responsibilities. This workshop would help establish a common management vocabulary and improve team and individual output.
2. When the ANHI regional offices are created, allow approximately three months before starting up projects for them to establish all their administrative systems, and to develop relationships with local authorities and regional partners.
3. Write a procedural manual, with special emphasis on what information should be included and excluded; identifying the person who is in the best position to draft the manual; ensuring that the development process be participatory; and including a chapter focused on regional offices.

4. Institute a clear personnel evaluation system which includes processes for ongoing performance monitoring and feedback.
5. Clarify supervisory and reporting relationships for personnel in regional offices. This will be particularly important for the performance evaluations of this personnel.
6. Reorganize the information management systems in order to assure more complementary sharing, analysis and presentation of information between the various divisions.
7. Take into account the fact that there will be a change in financial management now that ANHI is receiving loans from external donors, and consider what the impact of that change will be on daily work.

See the report of August 28, 1991 on the June 16-18, 1991 retreat in Mohammedia.

B. The Consultancy

This second consultation began on March 30, 1992 with organization meetings between the TRG team and the following persons: Mr. Benbelaid, Executive Attaché, and Mr. Hejira and Mrs. Zerrad of the CEC. On March 31, the TRG team met with Mr. Laraïchi, Director General, and Mr. Filali, Deputy Director General. A decision was made during these meetings to include a sample group of junior staff in the retreat, since only the managers participated in the first retreat in Mohammedia.

Next, the TRG team conducted interviews with 20 managers and junior staff between March 31 and April 2. On April 3, the team met with Messrs. Laraïchi, Filali, and Benbelaid to discuss the results of the interviews and to agree on the agenda for the retreat (see Appendix A: Interview Results).

The retreat was held from April 8 to 10 at the Hotel Safir in Tetouan with 39 managers and supervisors (see Appendix B: List of Participants), one representative from the SNEC and one from the MH. On the afternoon of April 10, all the participants were invited to the Tetouan Regional Office for a presentation of Project activities and a site visit to the Dersa Samsa operation.

The TRG team met in Rabat on the last day of the consultation, April 13, with Messrs. Laraïchi, Filali, Benbelaid, and Hejira to discuss their recommendations for continuing to improve ANHI management.

II. THE RETREAT

A. Status Report on Progress since Mohammedia

The main conclusions of the TRG team's first consultancy in June 1991 were that ANHI was at an important turning point in its organizational development. ANHI had established an reputation for excellence in the housing sector in Morocco, with remarkable team spirit and commitment of its staff. The organization had grown rapidly in its first six years and was planning on the immediate creation of three regional offices, followed by others in the near future.

This rapid growth was certainly impressive, but it raised concerns about the lack of procedures that would enable ANHI to consolidate its achievements and continue to grow without losing its image of excellence. In the report of that consultation, the TRG team observed: "the challenge of ANHI is to maintain this collegial environment, while instituting procedures for a rational use of human, material and financial resources in order to achieve the vision of its program."

The approach of ANHI before June 1991 was almost exclusively operational in its focus, with the result being that the number of commitments and total amount of its activities made it the number one developer in Morocco. This success was made possible by the hard and dedicated work of the ANHI staff, inspired by a visionary and determined leadership and fully supported by the Ministry of Housing. Nevertheless, a danger arose that might prevent the organization from consolidating its achievements and continuing its growth: the systems and procedures necessary for the continuation of ANHI were not sufficient for an organization with a staff complement of 70 persons. Informal communications tended to take precedence over formal systems. The results of this lack of formal systems were as follows: a work overload on the Director General, because he was relied on for too many decisions; an inefficient overlapping of tasks between Divisions due to a lack of communication and computerization; a scattering of ANHI actions due to inadequate programming; and staff uncertainties concerning their status because of a lack of career planning and the slow approval process for the new organizational structure. It was time to focus more on the management process in order to be able to continue increasing the scope of activity of ANHI.

This task of improving management is not an easy one and cannot be done overnight. In fact, the task is never done, but rather is a continual process of improvement that requires frequent meetings and exchanges of views.

ANHI took the first steps to implement the recommendations by creating the following committees and commissions:

1. The Mohammedia Committee
2. The Programming Committee
3. The Human Resources Committee
4. The Information/Data Processing Commission

ANHI set up a new regional office in Agadir and is currently working on the Fès, Marrakesh and Tangier regional offices. The DG has delegated some of his powers and is having discussions with his directors on other areas where he could delegate more. The organizational chart was approved by the Ministry of Finance.

The progress of ANHI management is positive, but it should be noted that the process has only just begun and that much remains to be done. The following problems were identified during the interviews conducted by the TRG team and the retreat session:

1. The committees are thought to be very useful, but their roles and procedures are not yet clear enough, which has led to some confusion in the minds of the committee members and the rest of the staff concerning their responsibilities. There were also complaints about the inconsistent communication of the results of their work.
2. The regional offices are starting up operations, but we have noted some sensitivity on the part of the ANHI partners in the regions, as well as a continual need to clarify the relationships between the regional offices and the divisions.
3. The establishment of procedures and organization of an information system are still awaiting contract awards, but these still remain the areas where the needs are becoming more and more acute.
4. Communication within each work unit, although improved since Mohammedia, still needs further improvement. Meetings within each unit are not held regularly, and the supervisors and secretaries are not involved enough.
5. The "a priori" monitoring system practiced by the Ministry of Finance is slowing down the prompt action of the Agency in

several areas, including finances; personnel advancement; the organizational structure and its set up. Slow action in these areas could have a serious impact on staff morale.

B. Tetouan Schedule

The TRG team developed the objectives and schedule for the Tetouan retreat working closely together with Messrs. Laraïchi, Filali, and Benbelaid, based on the interview results and the experience gained in Mohammedia the previous year.

The following were the objectives:

1. Take stock of the progress and update the actions taken since Mohammedia;
2. Heighten our awareness of the contributions that different type preferences of the Myers Briggs Type Indicator (MBTI) can make to team work;
3. Revise the program vision and organizational values;
4. Make proposals on aspects of ANHI management.

The schedule was set up based on these objectives. A different aspect of this retreat was the use of the MBTI. The MBTI served as a tool to improve communication between individuals and divisions. The goal of the MBTI is to gain a better knowledge of oneself and one's co-workers, and a better appreciation of the contribution each person can make to team work (see Appendix C: Retreat Schedule).

The participants reacted very well to this retreat in their written evaluations (see Appendix D: Summary of Evaluations).

C. Results

The participants revised the program vision and agreed to adopt the following strategy:

1. Curb the problem of substandard housing at the national level by developing joint operations;
2. Ensure a balance between the national, regional, and town-level strategies;
3. Start up specific rehousing operations on an trial basis and pursue examination of rehousing;
4. Develop operations with delegated development authority together with local communities.

This strategy includes policies in land use planning and development, development of forecasting, land acquisition, communication, innovation, cooperation, and financing (see Appendix E: Program Vision).

The values were discussed at great length and restated in terms of behaviors (see Appendix F: The Values). The participants developed proposals to improve ANHI management in the following areas:

1. The information system.
2. The committees and commissions.
3. Human resource development.
4. The regional offices and the divisions.
5. Relations with partners.

They also outlined operational guidelines for Project Managers, Sales Representatives, and financial and administrative management (see Appendix G: Proposals on Aspects of ANHI Management). Another result is that 39 ANHI managers and supervisors now have a better understanding and appreciation of each person's preferences in terms of information processing and decision making based on the MBTI.

III. RECOMMENDATIONS

The following recommendations represent a summary of the retreat participants' recommendations and the TRG team opinions. They were discussed at the meeting with the ANHI Director General's Office on April 13, 1992. Here are the recommendations:

1. Follow the timetables set at the end of the retreat for the follow-up of Tetouan, especially for:

- The Information/Data Processing Commission

Preparation of the source materials for the studies.

Deadline: April 14.

- The Drafting Committee

Summarize the program vision, values, and work on different aspects of ANHI management, including:

1. The information system
2. The Committees and Commissions
3. Human Resource Development
4. Relationships between Regional Offices and Divisions
5. Relations between ANHI and its partners

Deadline: April 20.

- The Mohammedia Committee

Decide and finalize the role and responsibilities of each Committee and Commission, review their membership, establish a process to distribute the minutes of the meetings, and pass on these decisions throughout the entire Agency.

Ensure the proper development of the Regional Offices and their relationships with the Divisions by holding periodic meetings (for example, every quarter) between the Regional Office Heads and the Mohammedia Committee. The relations between ANHI and its partners can also be discussed at these meetings.

Ensure that the Mohammedia Committee meets regularly, preferably once a month.

Deadline: at April 20 Committee meeting.

- The Divisions

Finalize the second draft of the guidelines proposed for each Division, which will be used as the source material for the procedural manual planned by the Agency.

Deadline: April 27.

- The Human Resources Development Committee

Review the proposals made in Tetouan and establish an action plan for their follow-up. This action plan should set priorities in order to ensure logical and organized follow-up on the recommendations and to prevent scattering of efforts.

Deadline: May 11.

2. Promote communication within each ANHI work unit so that all staff feels involved and highly committed. Every Division, every Regional Office and every Center should organize:

- A meeting with all staff to distribute and discuss the results of Tetouan and Mohammedia, including the program vision and values of the Agency. Hold these meetings immediately after the Mohammedia Committee meeting to take place April 20.
- Hold regular meetings, preferably monthly, with all staff in each Division.
- Organize a retreat within six months to focus on the following: information; clarification of roles; seeking solutions to problems encountered; discussion of the relationships with other Divisions, the Regional Offices, and the partners. This will help to consolidate the values of team spirit and professionalism and to spread the spirit of Mohammedia and Tetouan throughout all personnel.

The agenda for this retreat could be established based on a short, anonymous questionnaire, in which everyone is asked to describe what is working well and what could be improved in the management of the Division involved.

3. Organize a retreat every year for managers and supervisors. In 1993, it would be desirable to involve the supervisory staff so that it can relate more to the program vision and values of the organization.
4. Establish a new performance monitoring system that gives priority to accountability by internal control and greater flexibility in the management of ANHI. The current "a priori" monitoring system poses serious constraints on the smooth operation of the Agency. It is urgent that an "a posteriori" monitoring system be established.
5. Create a Human Resources Development Center (DRH) reporting to the Office of the Director General. This Center would handle the coordination of all aspects of personnel management, including: recruiting, orientation of new hires; career development; training plans for each career; performance evaluation; incentives; sanctions; and management of social issues. The managers of this Center would work closely together with each Division.

This DRH Center could include a training unit responsible for developing training, awareness, and retraining programs for ANHI personnel. This unit could also develop and grow to the point where it would organize training programs for ANHI partners and similar organizations in other countries.

6. Organize management skills workshops for all ANHI managers. These workshops would help establish a common management vocabulary and improve team and individual output.
7. See to the adoption of behaviors consistent with the commitments made by ANHI under agreement HG 003 with USAID.

APPENDIX A
INTERVIEW RESULTS

ANHI
Journées de Réflexion
Tetouan
Du 8 au 10 avril, 1992

Résultats des Entretiens

A. Commentaires d'ordre général

1. Ce qui marche bien

Un esprit Mohammedia est né, un nouvel esprit de management - pour nous il y a une continuité dans l'esprit et les faits - des renforcements et des recrutements ont été faits.

Mohammedia c'était le déclic qui nous a mis sur les rails.

Il y a eu un état d'esprit pour la communication horizontale.

Mohammedia a apporté des structures qui ont permis aux cadres de contribuer au niveau des prises de décisions.

La DFC est maintenant impliquée en amont, auparavant c'était en aval - c'est un changement positif.

Positif: il y a la discussion des problèmes.

Les buts ont été atteints; c.à.d.

- de mieux s'informer,
- d'avoir l'information au bon moment,
- d'avoir un dévouement à l'Agence, et
- de prendre conscience du côté social.

On a fait le diagnostic de l'ANHI et c'était très positif. On est tous dans le même bocal; il y a une liberté d'expression.

Les échos de Mohammedia semblent positifs, mais en tant que cadre moyen, je n'ai pas constaté une amélioration; surtout pas dans nos conditions de travail.

L'organisation marche bien - l'ambiance, les cadres - il y a peu d'hierarchie.

Il y a un bon rapport avec le DG, le DGA, et les autres Directeurs; on n'a qu'à frapper à leur porte. On travaille avec moins de stress que les gens de l'administration.

Les gens à l'ANHI sont gentils; il y a une très bonne ambiance de travail.

Les gens sont sympathiques - il y a une autre façon de voir les choses que dans la fonction publique.

On donne des responsabilités, même après 6 mois - l'environnement n'est pas comme un Ministère - les gens ici sont triés, ils sont de bonne qualité.

On aime ce qu'on fait! On donne tout pour le travail. Il y a un bon esprit d'équipe; on s'entraide. On a fait beaucoup de progrès dans la Direction Technique, plus que dans les autres Départements (ex. la création de la Division Foncière et les réunions de coordination entre le Directeur de la Direction Technique et les Chefs de Projets).

Les cadres sont jeunes, l'ambiance est bonne, on nous traite comme des frères, c'est comme une famille - l'ANHI est dans mon sang!

Je suis attiré par le but de l'ANHI.

2. La masse de travail

On travaille beaucoup puisqu'on aime notre travail, mais on n'est pas récompensé.

Il y a beaucoup de travail - plus qu'il faut.

On fait trop la charrette.

On a marre de travailler comme ça - il y a trois personnes avec une sciatique.

Tout le monde est pris par les urgences, le quotidien.

Il faut affronter le grand problème du volume de travail quotidien et faire le bilan -- avant le 31 Mars de chaque année!

Il faut augmenter le nombre du personnel afin de faire le travail convenablement, sans jours et nuits de travail!

B. Commentaires spécifiques

1. La Circulation de l'Information

Il y a un manque de communication entre la Direction des Projets et la Direction Commerciale - lorsqu'on décide de changer le montage d'un projet, il y a tendance à travailler et de décider seul sans concertation avec la Direction Commerciale - le

résultat est que les Délégués Commerciaux perdent beaucoup de temps à travailler avec les anciennes données.

Il faut assurer la circulation des PV des réunions des différents comités et des Directions. Aussi, il faut exiger les rapports concernant les voyages d'études et les faire circuler.

Il faut qu'on discute beaucoup la communication horizontale: "Celui qui consulte les gens n'aura jamais tort".

La communication est bonne au sein de la Dir. des Projets, mais il y a quelques problèmes entre les autres Directions.

L'information circule mal à l'ANHI. Les réunions de coordination de chaque Division n'ont pas eu de suite.

Personne n'a reçu les informations concernant le travail des comités et des commissions, sauf les membres.

On ne m'a pas mis au courant des résultats des journées de brainstorming.

Le système de circulation de l'information ne suit pas le cheminement qu'il faut - l'établissement de la situation des projets, le paiement des bénéficiaires est fait par trois Directions à la fois - il faudrait concentrer ceci en une cellule.

2. L'informatisation

Je n'ai pas l'information au moment où j'en ai besoin - il y a la nécessité d'asseoir au sein de l'ANHI un système d'information.

On est prêt à lancer un marché pour réviser tous les aspects de l'informatisation de l'ANHI.

L'informatisation n'est pas au point - on fait un double travail actuellement, faute d'ordinateurs en nombre suffisant et d'une centrale pour communiquer avec les autres ordinateurs de l'Agence. Pendant le mois de Ramadan on était obligé de travailler de 21h00 à minuit, et ça après une journée déjà trop chargée.

On risque de prendre six mois pour le prochain bilan global - ce dernier bilan a été satisfaisant à 80%, par rapport au dernier qui n'était satisfaisant qu'à 40% - mais ceci a pris 3-4 mois.

L'informatisation est une grande priorité! Il faut organiser la formation en informatique et augmenter l'équipement.

Je vois une organisation formelle qui doit se faire autour d'un centre de calcul pour que toute information soit partagée - ceci est surtout important entre la Dir. des Projets et la Division Comptable - ce dernier raisonne globalement et la Dir. de Projets raisonne par tranches.

La SNEC s'est informatisée - pourquoi ne pas les étudier?

Ce n'est pas efficace d'être obligé d'utiliser l'ordinateur du responsable de la Division pour mon travail quotidien.

On perd un temps fou à revoir les chiffres - il faut qu'on ait automatiquement les données.

3. La Mise en Place de l'Organigramme

Je n'ai pas reçu un organigramme visé.

On est sous informé en ce qui concerne l'organigramme - on ne l'a jamais discuté dans une réunion.

Le problème est de mettre en application l'organigramme afin de bénéficier des titres et des indemnités de chaque poste. La Direction Générale doit bien défendre nos intérêts auprès du MF.

Il faut mettre l'organigramme en application.

Il faut réaliser le nouvel organigramme et ensuite évaluer son effet sur l'organisation.

a. Les Antennes Régionales

Il faut une meilleure coordination avec les antennes, un meilleur échange d'informations - ce n'est pas encore clair en ce qui concerne les rôles: les achats, les fournitures, le budget - ceci mérite une attention.

Il faut une répartition claire entre les tâches des Délégués Régionaux et les Chefs d'Antenne.

Les rôles ne sont pas encore clairement définis - s'agit-il d'une décentralisation réelle ou d'être plus près des Autorités Locales? Les relations avec les

Délégués Régionaux ne sont pas clairs - on fait des opérations M.O.D., mais qu'est ce qui se passe si on fait des opérations propres? Est-ce que les Chefs d'Antenne doivent dépendre du DG ou du DGA?

Il y a une amélioration de l'image de marque de l'organisation avec l'installation des antennes Régionales.

Il faut avoir une description précise des attributions du Chef d'Antenne.

Il faut mettre les antennes en place aussitôt que possible.

Il faut clarifier les attributions du Chef d'Antenne et du Chef de Projet; pour le moment, il n'y a pas de différence.

b. Les Postes au Siège Central

Les indemnités liées aux fonctions n'ont pas été tranchées.

Il faudrait une Direction Financière pour assurer la masse du travail et veiller au paiement des emprunts.

L'organigramme ne répond pas aux besoins de la Direction Commerciale.

Il faut augmenter le nombre du "petit personnel", surtout les secrétaires, les coursiers, les vagemestres, et les chauffeurs.

On doit bénéficier des titres et des indemnités liées aux postes visés dans le nouvel organigramme.

4. Les Comités et les Commissions

Le Comité des Programmes aide à coordonner l'identification des opérations.

La procédure d'agrément des projets a besoin d'être davantage mise en exécution - on ne tient pas toujours compte de l'avis du Comité des Programmes - on retombe dans l'informel.

Est-ce qu'on tient compte des avis consultatifs du Comité des Programmes?

Est-ce que ces Comités émettent des avis consultatifs, ou ont-ils plus de poids? Comment peut-on assurer une plus grande vigueur, comment ériger ces Comités en décideur?

Le Comité des Ressources Humaines avance lentement - le système de notation annuelle a été revu, mais n'est pas satisfaisant - on a besoin d'un spécialiste; la polyvalence a des limites.

Il faut clarifier le rôle des Comités et le faire ressentir à tout le monde.

Les attributions des Comités ne sont pas claires.

Les Comités sont une bonne chose, mais il y a un problème de temps pour les faire réunir, un jour par semaine: une demie journée pour préparer, et une demie journée pour la réunion.

Pour les membres des Comités, il est clair que nous prenons des décisions, mais ce n'est pas clair pour les autres - il n'y a pas une décision du DG qui confirme le pouvoir de décision des Comités pour que leurs décisions soient prises au sérieux.

Il y a deux mois que le Comité de Mohammedia s'est réuni - on n'a pas encore eu le temps de discuter le bilan de 1991 - quelles sont les attentes du DG et du Ministère pour 1992?

Depuis Mohammedia, on ne sait pas ce qu'il se passe avec les Comités - on a reçu un ou deux P.V. - on est à 30% au courant.

Le DG amène toujours des projets en dépit du Comité des Programmes - il y a 15 hectares ici et là - il y a trop de déplacements - il faut concentrer les efforts.

Il faut reprendre les réunions de coordination de la Direction des Projets.

Il y a un problème de suivi des Comités formés depuis Mohammedia. Je propose une évaluation à Tetouan des résultats de chaque comité et le renouvellement des membres de ces comités.

Les résultats des Commissions doivent être diffusés à tous les cadres, avec des rapports tous les trois mois.

Il faut circuler les PVs de chaque Comité.

5. Le Développement du Personnel

On n'a pas encore établi une procédure pour la fréquence de l'évaluation du personnel.

Si l'on veut débloquer cette situation, il faut qu'il y ait des règles claires d'encouragement du personnel - on essaie d'avantager les uns par rapport aux autres de façon subjective - cela peut causer des difficultés.

Au niveau des cadres et des maîtrises, il faut encourager mais il faut aussi sanctionner - le résultat d'un certain laxisme est que le travail est retardé.

Il faut revoir le côté social - la plupart du personnel a des problèmes de logement - pourquoi ne pas mettre en place des conventions avec des médecins pour faire bénéficier le personnel de façon plus rapide.

On a besoin de formation, de tables rondes, on sent qu'on s'use intellectuellement.

Il faut prévoir les stages pour les agents de maîtrise. Il n'y a qu'un clan à l'ANHI, le clan des cadres. Le clan des hautes maîtrises n'existe presque pas et on ne bénéficie pas des formations, des stages, ou des voyages d'études.

Le développement du personnel est primordial. Il faut assurer la possibilité d'avancement et reconnaître le bon travail.

Mettre plus l'accent sur le social - la création de l'ambiance. On est sur la bonne voie avec la désignation d'un médecin et d'un dentiste. On pourrait organiser plus d'excursions.

Il faut que la formation et les stages soient généralisés à l'ANHI.

La nouvelle fiche de notation remplie par le superviseur est une bonne chose.

Il faut surtout prendre en considération les idées et les soucis du petit personnel - "si vous donnez de la bonne herbe, les vaches vont vous donner du bon lait".

Prévoir les formations en informatique et les recyclages afin de comprendre les lois, les textes, etc..

Trouver d'autres moyens d'encourager le personnel, comme les prêts pour l'acquisition de lots.

Il faut avoir la possibilité d'avancer d'échelle. Prévoir les tests ou des concours afin de récompenser uniquement les bons éléments.

Je dois me forcer à mieux utiliser l'ordinateur. Les patrons nous encouragent à apprendre l'informatique.

6. Les Ressources Humaines et Matérielles

On a des retards dans notre travail dû au manque de personnel.

Il faut dédoubler les techniciens car ils doivent être en mission 80% du temps.

Il y a un manque de personnel chez tout le monde, donc il y a des choses très importantes que l'on néglige, par exemple: le suivi des consistances et les modifications introduites sur les plans; et l'étude du marché local.

Le personnel administratif se sent lésé par le personnel technique - pourtant les deux se valent - sans le personnel administratif, le personnel technique ne va pas loin - on demande des choses impossibles au service administratif sans lui donner les moyens de travail humains et matériels - nous recevons du matériel qui constitue les restes.

La logistique doit se développer doublement parce que les Chefs de Projet ne peuvent plus se prendre en charge - il faut une mobilisation au niveau administratif - il faut aussi des procédures, mais il faut trouver un optimum pour que les gens ne soient pas bloqués pour les réquisitions de papier, par exemple.

Il y a un manque de moyens: quatre véhicules pour sept personnes; sept cadres pour une cinquantaine de projets (plus de vingt sont propres) -- par rapport à la Direction Commerciale, la Direction des Projets est bien servie.

La Division Financière n'est pas encore dotée du personnel qu'il faut - on se confronte au problème des salaires - par rapport à la croissance des activités nous sommes stagnants à la Division Financière.

Il faut renforcer la structure de la DFC - lorsqu'un cadre dans la Division Financière est en congé, cela perturbe, surtout en été.

On a amélioré les salaires des gens, mais cela reste en deçà des structures privées.

La gestion du matériel et de l'approvisionnement n'est pas satisfaisante.

Je n'ai même pas de téléphone dans mon bureau.

Il faut augmenter les moyens matériels et humains, mais il faut éviter la ségrégation (c.à.d. de donner préférence aux copains).

La Direction des Projets a besoin d'un petit bureau administratif afin de faire mieux marcher les choses entre ce département technique et le Service Administratif de la DFC. (ex. bons d'essence pour les déplacements).

7. La Vision du Programme

Il n'est plus question de construction.

La vision du programme va changer - il faut reposer la question de la vision: le lotissement et le logement? - ANHI Foncière? ANHI Immobilière? ANHI Banque? ANHI Bureau d'Etudes?

Tentons de construire des beaux bâtiments à quelques points particuliers pour encourager les gens.

Il y a des problèmes pour les bidonvillois en ce qui concerne la construction - c'est un problème épineux - est-ce qu'un lot de terrain sans bâti est suffisant?

Pourquoi ne pas créer des sociétés - un système qui soit entre une banque et une structure publique pour créer des agences immobilières.

On est en pleine crise de croissance à la veille de ce deuxième brainstorming - on grandit trop vite.

Le problème du cadre institutionnel de l'ANHI s'impose - l'action de l'ANHI demande qu'on soit rattaché à un autre Ministère - le Ministère des Finances contrôle trop d'aspects - il faut passer à un autre système de contrôle: un contrat programme.

Il faut réfléchir sur la place de l'ANHI dans la problématique de l'habitat au Maroc. Il faut qu'on dépasse l'idée du vase clos et décider comment on peut surmonter les contraintes, par exemple avec les Collectivités Locales, le MH, et le MF. Il faut les sensibiliser afin qu'ils puissent faciliter la tâche de l'ANHI.

Il faut penser aux blocages et déterminer comment les confronter; par exemple, le problème de l'habitat clandestin et la résorption des bidonvilles.

J'ai peur qu'avec l'augmentation des nombres de projets (plus de 100 maintenant), l'Agence va avoir des difficultés d'assurer la même qualité et de préserver son image de marque.

Il faut avoir la volonté politique de résorber l'habitat insalubre. Ceci implique une réflexion concernant la mission de l'ANHI; par exemple, la possibilité de construire des logements et l'évaluation des différentes formes de l'insalubrité.

Où va l'Agence? C'est mon seul souci. Quel sera l'avenir si le DG part? Est-ce que l'Agence peut prévoir les actions nouvelles dans le domaine de l'habitat?

8. Les Relations avec nos Partenaires

Certains Délégués Régionaux du Ministère de l'Habitat ne comprennent pas notre rôle - c'est à eux de faire la politique du Min. de l'Habitat - l'ANHI est un opérateur.

On est mal vu par les Délégués Régionaux - on a encore besoin d'eux malgré leur position vis-à-vis de nous - il faudrait qu'on améliore nos relations avec eux, les impliquer dans les stages de formation, les aider avec des ressources, et leur fournir des moyens pour suivre des projets.

Le Ministère des Finances n'est pas très flexible - on pourrait couvrir les charges de salaires plus élevés pour attirer et garder les gens les plus compétents, mais le Min. de Finances nous empêche de le faire - nous n'avons plus notre ancien avantage comparatif.

Nous n'avons pas assez d'autonomie par rapport aux structures.

Les gens du Ministère ne comprennent pas ce que nous faisons - on a besoin qu'on nous connaisse mieux pour répondre aux besoins de l'habitat, pour qu'on ait plus de poids - toutefois on ne veut pas trop de publicité, on serait submergé de projets.

La circulaire interministérielle d'attribution des lots et de logement pose un grand obstacle à l'établissement d'une politique commerciale propre à l'Agence.

Il faut réfléchir encore sur la place de l'ANHI dans la problématique de l'habitat au Maroc vis-à-vis des autres intervenants.

Il y a une jalousie de la part des fonctionnaires du MH qu'on doit affronter; ex. les Délégués du MH pensent que l'ANHI veut les contrôler ou les remplacer. Il faut améliorer nos relations avec ces gens.

On est souvent bloqué par le manque de plans d'aménagement et des documents juridiques de l'urbanisme.

9. L'emprunt de l'USAID

Les gens ne font pas la différence entre les emprunts et les autres ressources.

On attire l'attention des Chefs de Projets sur la reconstitution de la réserve foncière - la nouveauté est de tenir compte du coût de l'argent dans les montages - est-ce que les Délégués Commerciaux sont informés?

Les gens ont déjà modifié leurs montages technico-financiers, on a préparé des documents - au niveau de la comptabilité les choses doivent être plus détaillées.

APPENDIX B
LIST OF PARTICIPANTS

LISTE DES PARTICIPANTS

1. ABABOU Saïda
2. ALAOUI Meriem
3. ALAOUI FDILI Malika
4. AOUTIL Smail
5. ASSAD Ahmed
6. BAYDAT Saïda
7. BENALI Merahi
8. BENBELAID Aziz
9. BENKIRAN Moncef
10. BENYAHIA Mohamed Najib
11. BELAFQUIH Ali
12. BELKEZIZ Abdelaziz
13. BERNOUSSI Ahmed
14. BOUAZZAOUI Najoua
15. BOUHADDOU Abdelkhalek
16. BOUIRIG Mohamed
17. CHAKKOUR Abdelaziz
18. CHLIEH Houssine
19. CHRAIBI Mohamed
20. CHRIF KETTANI Habib
21. DAALI Amina
22. DADSI Lahcen
23. DHRIMER Ahmed
24. ELAOUUD Nourreddine
25. FILALI BELHAJ Abdelaziz
26. HAMMOUMI El Bachir
27. HALIMI Najib
28. HEJIRA Taoufik
29. HILMANI Abderrahim
30. IBNLKHAYAT Faïza
31. IDRISSI CHRIFI Driss
32. KETTANI Zine El Abidine
33. LAHLOU Abderrahmane
34. LARAICHI BEDOUI Najib
35. NEJJAR Nourreddine
36. OUKMAL Mohamed
37. RAHALI Abderrahmane
38. ZAHIDI Moulay Abdelouahed
39. ZERRAD Amina

APPENDIX D
SUMMARY OF EVALUATIONS

EVALUATION DES JOURNEES DE REFLEXION

1. Selon vous, quels ont été les aspects les plus positifs de ces journées de réflexion?

La programmation était judicieuse; les débats d'un bon niveau; le sérieux et la volonté de bien faire de l'ensemble a contribué au succès; l'encadrement des enfants: très bien.

Au plan forme: l'organisation et le respect du temps - au plan contenu: l'appui théorique (MBTI) et sa pratique au niveau de la dynamique des groupes.

La mise en évidence des valeurs de l'ANHI et les directives à suivre pour accomplir au mieux la mission.

Je souligne ici la possibilité de discuter ensemble, de se pencher sur nos problèmes avec courage, sagesse et avec patience; se connaître mieux; faire disparaître les préjugés formulés déjà.

C'est ce qui a été produit intellectuellement comme recommandations. J'insiste toujours sur la diversification des groupes et que celle-ci doit être faite en concertation avec toute l'assistance pour éliminer l'impact du pouvoir hiérarchique qui peut être dominant même dans les brainstormings, et éliminer la participation de quelques énergies formidables.

Présentation des points les plus importants dans la gestion de l'Agence; réflexion, enrichissement des idées; consensus de l'ensemble.

Ces journées ont été enrichissantes de par leur diversité: débats francs et fructueux de tous les problèmes de l'ANHI; contact avec les collègues en dehors des bureaux; mise au point de recommandations pouvant servir de guide pour l'ensemble de la famille ANHI.

Débats basés sur expériences effectives; maturité dans les idées.

Le MBTI; les recommandations; l'animation et la sympathie des animateurs.

La continuation du 1er brainstorming...ce 2e brainstorming s'imposait au moment où l'ANHI est en pleine crise de croissance afin de préciser davantage sa structure, son programme et son organisation, ainsi que les tâches et les directives de chaque composante; c'est positif d'avoir élargi aux maîtrises; les participants étaient moins tendus, certainement l'effet du 1er brainstorming; le

MBTI, originel et positif car il permettra d'être plus sur de soi et de ses ressources propres.

Le fait d'avoir fait le point; l'information inter-service; les recommandations à moyen et long terme.

Se reconnaître au sein d'un groupe; échanger avec les collègues les sentiments qui nous animent dans la mouvance quotidienne et professionnelle.

Mieux connaître les spécialités de chaque département et antennes; la rencontre avec tous les employés (presque) de l'ANHI au niveau des antennes; mettre sur table les problèmes de chaque direction.

Mieux connaître l'ANHI; faire la connaissance des cadres et responsables de l'ANHI; les techniques modernes de management; le cadre de travail.

Tout est bien programmé que ce soit par les animateurs (auxquels nous adressons nos vives félicitations) ou par l'ensemble des participants.

2. Quels sont les aspects qui pourraient être améliorés?

Consacrer plus de temps à l'approfondissement des points importants intéressant tout le monde.

Pour le MBTI, je pense qu'il faut consacrer plus de temps dans le sens de mieux maîtriser le fond du système; pour les négociations générales du brainstorming, je crois que 2 jours ne sont pas suffisants.

Consacrer une journée par direction pour faire la mise au point de l'avancement des choses; penser à des journées de réflexion (2 à 3 jours) pour les Directeurs et les Chefs des Centres pour pouvoir faire les synthèses et l'évaluation de l'ensemble.

Le traitement des problèmes.

Une évaluation plus rigoureuse et complète doit se faire lors du 3e brainstorming que j'espère vivement pour l'année prochaine dans un cadre mieux adapté; les comités et commissions doivent présenter un rapport d'évaluation de leur missions relatives; organiser d'autres exercices style MBTI, mais avant la tenue du brainstorming pour permettre une meilleure et plus grande participation; le MBTI, bien que très positif, a pris trop de temps pendant le BS.

Ne pas dépasser 2 jours; ne pas revenir sur des consensus d'anciens BS.

Limiter les débats; la gestion du temps.

Je proposerai de laisser une après-midi libre au milieu de ces journées de réflexion pour se reposer et visiter la ville ou le brainstorming a lieu afin de garder un bon souvenir.

La communication; nos relations avec l'extérieur.

Le rôle de la maîtrise de l'information; les relations publiques et sociales.

L'aspect réflexion.

Diminuer les sujets à débattre et choisir 2 ou 3 thèmes importants parmi une liste proposée; faire participer tout le monde; trouver un moyen pour que chacun puisse faire au moins une fois un exposé en plénière; peut-être pourrait-on proposer un petit cours d'une heure de technique de communication en public.

3. Autres commentaires.

Casser au milieu le séminaire par une demi-journée de détente (sport, visite, soirée dansante); ne pas oublier d'organiser un petit programme pour les conjointes (penser aux chauffeurs); quelques détails d'organisation interne de l'ANHI n'ont pas été suffisamment soulignés (approvisionnement de fournitures, disponibilité secrétaires, téléphone, chauffeur pour entretien véhicules).

Je félicite les animateurs.

Je pense qu'il faut encore se pencher sur la problématique "Antenne Régionale", à savoir définir le rôle, la tâche, les droits, les obligations de chaque membre de l'Antenne.

Je suis pour l'idée de la "Tombola" qui doit être encouragée.

Je souhaite continuer dans cette voie.

Nous souhaitons reconduire ce genre de rencontre tous les ans sinon de prévoir des sorties de cadres de l'ANHI une fois par an et un brainstorming tous les 2 ans.

R.A.S. tout est parfait.

Une approche méthodologique pour une évaluation effective devra être proposée pour le 3e brainstorming; insuffisance en évaluation des réalisations lors de ce 2e brainstorming qui s'est attaché principalement aux tendances; j'espère que le 3e BS permettra de dégager les points forts et les points faibles en matière de réalisations, ainsi que les moyens de les dépasser - on n'a pas tenu compte, dans l'horaire, de la prière du Vendredi Saint - en tous cas, bravo pour Mr. Graeme (Sidi Ibrahim) et Mr. Jennings (Sidi Ali).

La durée du BS un peu plus longue pour formation en techniques de communication, organisation, efficacité, et définition de description de poste.

Il est indéniable qu'il faut les Antennes Régionales le plus vite possible.

Organiser des journées de réflexion et des BS est une bonne chose, c'est à encourager, car cela permet vraiment de faire des pauses de réflexion et de l'autocritique pour avancer avec assurance et à pas sûrs. Merci.

APPENDIX C
RETREAT SCHEDULE

ANHI
Journées de Brainstorming
Tetouan
Du 8 au 10 avril, 1992

Programme

Mercredi le 8 avril

- 8H30 Bienvenue/Démarrage
- 9H15 Objectifs/Programme/Normes de Travail
- 9H30 Bilan du progrès depuis Mohammedia:
 Résultats des entretiens
- Lecture et discussion en sous-groupes
 - Clarifications
- 10H15 PAUSE CAFE
- 10H30 - Discussion en plénière
- 11H30 Mise à jour des actions entreprises depuis Mohammedia
- 12H30 DEJEUNER
- 15H00 Le MBTI
- 16H30 PAUSE CAFE
- 16H45 Le MBTI
- 19H00 Fin de la Journée
- 20H00 DINER

Jeudi le 9 avril

- 8H30 La Vision de l'ANHI
1. La Vision Du Programme
 2. Les Valeurs
- Travaux en huit sous - groupes
- 9H45 PAUSE CAFE
- 10H00 Travaux en quatre sous-groupes
- 11H00 Mise en commun en séance plénière - Vision du Programme
- 12H30 DEJEUNER
- 15H00 Mise en commun en séance plénière - Les Valeurs
- 16H30 PAUSE CAFE
- 16H45 Aspects du Management de l'ANHI
- Travaux en sous groupes:
1. Le système d'information
 2. Les comités et commissions
 3. Le développement des ressources humaines
 4. Les relations entre les Antennes et les Directions
 5. Les relations entre l'ANHI et ses partenaires (Ministères concernés)
 6. Directives: les Chefs de Projets
 7. Directives: les Délégués Commerciaux
 8. Directives: la gestion financière et administrative
- 19H00 Fin de la Journée
- 20H00 DINER

Vendredi le 10 avril

- 8H30 Mise en Commun et synthèse des travaux en sous-groupe
- 10H30 PAUSE CAFE
- 10H45 Recommandations et accords sur les prochaines étapes d'amélioration du management de l'ANHI
- 12H00 Evaluation des Journées de Réflexion
- 12H30 DEJEUNER
- 15H00 Visite du Projet Dersa-Samsa
- 20H00 DINER DE CLOTURE

APPENDIX E
SUMMARY OF EVALUATIONS

PROPOSITION DE SYNTHESE
DE LA
VISION DU PROGRAMME
MOHAMMADIA ' 91 + TETOUAN '92

(VISIONS ACTUELLE et FUTURE)

A/ L'ENVIRONNEMENT :

*** Institutionnel:**

L'ANHI est l'opérateur privilégié des Pouvoirs Publics en matière de lutte contre l'habitat insalubre .

La portée éminemment sociale de l'action de l'ANHI lui confère une dimension politique reflétée par l'exercice de la tutelle du Ministère de l'Habitat ; à ce titre, l'utilité publique de son action doit être formellement reconnue .

Le Contrôle Financier exercé par le Ministère des Finances devra revêtir une forme plus adaptée au niveau des performances enregistrées par l'ANHI .

*** Politique :**

Le Plan Quinquennal à venir devra accorder la priorité aux programmes de lutte contre l'habitat sous-équipé, et non règlementaire et au développement d'une action de prévention tout en poursuivant les programmes de résorption de bidonvilles dont la réalisation a été engagée lors du Plan Quinquennal 1988-1992 .

L'extension de l'intervention de l'Etat aux autres formes d'habitat insalubre doit être définie dans le cadre d'une action concertée de toutes les parties prenantes .

Si la politique de l'Etat préconise, pour des raisons de restrictions budgétaires, le développement de systèmes de financement s'appuyant à la fois sur la contribution financière des bénéficiaires et la péréquation , le soutien du Budget Général de l'Etat au développement d'une politique sociale en faveur de l'habitat du grand nombre demeure un impératif .

Pour ce faire, il convient de sensibiliser les autorités concernées à la nécessité de définir une politique de subvention des programmes d'habitat social adaptée.

B/ LA STRATEGIE :

-Résorber l'habitat insalubre à l'échelle nationale en développant des opérations combinées :

- * de recasement de bidonvilles ,
- * de restructuration de l'habitat sous-équipé et non règlementaire ,

33

* de rénovation et de réhabilitation des tissus anciens tout en considérant les actions intéressant les tissus anciens représentatifs du patrimoine national comme une contribution de l'ANHI et non un engagement.

-Assurer un équilibre entre stratégie nationale , stratégie régionale , et stratégie au niveau des villes :

* en dosant l'action selon l'importance réelle de chaque composante de l'habitat insalubre .

* en tenant compte des actions entreprises ou prévues par d'autres intervenants .

-Engager des opérations ponctuelles de relogement à titre expérimental et poursuivre la réflexion sur le relogement , sachant que :

a - il peut s'imposer du fait même de l'intervention de l'ANHI :

* relogement dans le cadre de la restructuration de quartiers d'habitat clandestin et de la dédensification de tissus anciens,

b- il peut conditionner l'intervention de l'ANHI dans certains cas :

* logement de recasement en habitat collectif ,

-Développer les opérations en maîtrise d'ouvrage déléguée avec les Collectivités Locales (à moyen terme engager une politique d'association avec les Collectivités Locales pour la réalisation des aménagements hors-site).

C-LES OBJECTIFS :

* à 3 ans :

-Poursuivre l'action de résorption des bidonvilles en vue de leur éradication.

-Produire 45.000 lots au rythme moyen de 15.000 lots par an en se souciant de la combinaison des différents types d'unités (préserver le taux de 60 % d'unités de résorption).

-Renforcer l'intervention de l'ANHI dans les grands projets de restructuration de l'habitat sous-équipé et non règlementaire .

-Engager à titre expérimental plusieurs opérations de réhabilitation de tissus anciens .

* à long terme :

-Constituer la référence nationale en tant qu'opérateur spécialisé dans la lutte contre l'habitat insalubre en milieu urbain en conservant le leadership acquis dans le secteur de l'habitat depuis 1991.

D- LES POLITIQUES :

* politique d'aménagement foncier :

Le développement constitue une option fondamentale en vue de la satisfaction des besoins en

matière d'habitat à un rythme adapté à celui de leur accroissement.

*** développement de la prospective :**

-connaissance approfondie du champ d'action par la constitution d'une banque de données sur l'habitat insalubre au Maroc (réactiver le projet de création de l'Observatoire National de l'Habitat Insalubre).

*** politique d'acquisition foncière :**

-constitution d'une réserve foncière.

-apuration du support foncier des opérations en voie d'achèvement.

-engager , selon l'intérêt, l'acquisition du support foncier libéré par les opérations de recasement .

*** politique de communication :**

-communication de la mission de l'ANHI aux partenaires en vue de leur adhésion :

-les Autorités Locales : provinciales et municipales .

-services locaux : habitat , urbanisme , régies de distribution d'eau et d'électricité .

-les populations-cibles .

-identifier les axes et vecteurs adéquats .

*** politique d'innovation (amélioration du produit):**

-engager des actions en vue du redressement des insuffisances constatées au niveau du lot :

- en amont :

* par un dimensionnement adapté de la superficie des lots,

* par l'amélioration de la qualité architecturale

- en aval :

* assurer le suivi du produit lors de la phase de valorisation par les bénéficiaires en œuvrant pour la création d'une commission tripartite ANHI-Collectivités Locales-Autorités Locales .

*** politique de coopération :**

-Renforcer, diversifier et cibler la coopération internationale .

-Encourager la coopération nationale.

*** politique de financement :**

-Rechercher de nouvelles sources de financement en raison de l'obsolescence de la politique de préfinancement et des limites de la politique de péréquation et identifier la nature les ressources adaptées aux actions à entreprendre en matière de réhabilitation et de rénovation .

-Ouvrer en vue de l'obtention de mesures d'encouragement liés à l'utilité publique de l'action de l'ANHI (exonérations et d'abattements fiscaux , exemptions de taxes locales , facilités de paiement, cofinancement par les opérateurs dans une même zone d'intervention).

35

LES VALEURS

L'ANHI est une institution où l'esprit collégial contribue à l'entretien et la sauvegarde du sentiment d'appartenance à une équipe .

Le climat de concertation, la complémentarité et la participation active à la gestion de l'ANHI suscite la mobilisation et le dévouement pour la mission à accomplir et les objectifs à atteindre ; il incite à la motivation , à l'initiative et à la performance .

L'ANHI est un organisme composé de professionnels dans le domaine de l'habitat insalubre qui développe des actions spécifiques de grande qualité au moindre coût et dans les meilleurs délais . Son action s'appuie sur une volonté continue de parfaire ses réalisations , en développant des méthodes performantes par l'expérimentation .

Il est recommandé de favoriser l'intégration des nouvelles recrues et de développer l'action sociale en faveur du personnel de l'ANHI .

La définition et la mise en œuvre d'une politique de développement des ressources humaines permettra non seulement d'améliorer les compétences professionnelles mais également d'entretenir la motivation et la mobilisation .

La fluidité de la circulation de l'information et sa maîtrise contribueront à la capitalisation du savoir-faire de l'ANHI.

Le Prêt HG 003 .

Dans le cadre de la politique de diversification de ses ressources financières, l'ANHI a développé des relations de coopération étroite avec l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) en vue de la mobilisation de ressources d'emprunt auprès du marché financier international .

L'aboutissement des négociations donne lieu , non seulement à un accord de financement qui définit les conditions financières du prêt , mais également à un accord de programme définissant les objectifs visés par l'octroi du prêt .

Cet accord de programme implique des obligations auxquelles l'ANHI a souscrit : s'agissant L'accord HG 003 qui intéresse un programme de développement de l'habitat économique par l'ANHI, les principales obligations sont les suivantes:

- apporter la preuve que des démarches ont été entreprises en vue de l'acquisition annuelle de 100 hectares destinés à constituer le support foncier nécessaire à la production de 4000 lots d'habitat économique réalisés en maîtrise d'ouvrage .
- engagement de l'ANHI d'imputer aux opérations éligibles au programme , le coût de renouvellement du support foncier .
- ouverture de comptes auprès d'organismes bancaires du secteur privé de préférence actifs dans le secteur de l'habitat.
- faciliter aux bénéficiaires les démarches qu'ils peuvent être amenés à effectuer auprès des organismes de financement de l'habitat , et ce , en leur fournissant tous documents attestant de la propriété du lot qui leur a été livré .
- réduire les délais de réalisation des opérations .
- associer les promoteurs privés au processus de valorisation des lots .

Les engagements pris dans le cadre de l'Accord HG 003 nécessitent l'adoption de comportements conséquents , dont les plus importants sont les suivants :

- intégrer , lors de l'établissement des montages technico-financiers et du suivi de leur exécution la notion de besoins de financement , de leur couverture financière optimale par une combinaison de ressources mobilisables dont les ressources d'emprunt qui donnent lieu au règlement d'intérêts et d'échéance de remboursement des capitaux empruntés .
- fonder l'élaboration et l'actualisation des montages technico-financiers sur une vision dynamique par l'utilisation d'échéanciers emplois/ressources .

APPENDIX F
VALUES

LES VALEURS

L'ANHI est une institution permettant une prédominance de l'esprit collégial qui contribue à sauvegarder un esprit d'équipe constituant déjà un acquis important .

Le climat de concertation, la complémentarité et la participation active à la gestion de l'ANHI suscite le dévouement et la disponibilité pour la mission à accomplir; il incite à la motivation , à l'initiative et à la performance .

Pour ce faire , il est recommandé de favoriser l'intégration des nouvelles recrues et de développer l'action sociale en faveur du personnel de l'ANHI .

L'ANHI est un organisme professionnel dans le domaine de l'habitat insalubre qui développe des actions spécifiques de grande qualité lui permettant de réussir ce qu'il entreprend , au moindre coût et dans les meilleurs délais .

Son action s'appuie sur une volonté continue d'améliorer, de perfectionner et de parfaire son produit . La mise en place d'un système d'appréciation, de formation et d'auto-critique permet l'amélioration des compétences professionnelles et la mise à jour des connaissances .

Le maintien de la souplesse dans une organisation bien structurée suppose la fluidité de la circulation de l'information et de sa maîtrise .

Par la recherche et l'expérimentation , l'ANHI développera des méthodes performantes .

109

APPENDIX G

**PROPOSALS ON ASPECTS OF
ANHI MANAGEMENT**

GROUPE 1 : LE SYSTEME D'INFORMATION

Domaine 1 : L'information

Recommandations :

- Existe-t-elle? Est-elle fiable? Comment doit-elle circuler?
- il faut produire l'information
- il faut garder une trace de l'information
- qui ? quand ? comment ? pourquoi ? avec qui ? pour qui ?
- il faut veiller sur la périodicité de l'information
- information d'abord , l' informatique et la communication ensuite

Domaine 2 : L'information liée à la production

-Définition de la production : Lot/Bénéficiaire/Opération/Foncier/Recettes/Prix de cession/Montage technico-financier/Coût Emplois/Délais/Ressources/Cash-flow/ Placements/ Engagement/ Marchés /Règlements/ Décomptes.

Recommandations :

- * normalisation des outils d'information
- * responsabilisation à l'information
- * domiciliation de l'information (traces)
- * saisie unique et décentralisée de l'information
- * gestion et traitement centralisés

Domaine 3 : L'information liée à l'organisation

Recommandations :

- "Faire l'histoire des projets" .
- Développer les indicateurs de réalisation et les analyser .
- Mener des études périodiques approfondies sur les diagnostics de ces indicateurs.
- Automatiser les fichiers-projets .
- Instaurer un formulaire léger pour les procès-verbaux de mission (1/2 page indiquant les présents , l'ordre du jour , les décisions).
- Communiquer périodiquement une fiche unique sur l'état de santé de la caisse de l'ANHI, les réalisations de l'ANHI,les prévisions; analyse des indicateurs de réalisation .

Domaine 4 : L'information ANHI<=>Extérieur

Recommandations :

- L'ANHI doit se doter d'instruments statistiques, juridiques, fiscaux, sociaux et économiques relatifs à son champ d'action et sa population-cible par le biais d'études et d'enquêtes.
- L'ANHI doit être systématiquement informée de l'évolution du secteur de l'habitat et des opérateurs qui travaillent dans le secteur.
- L'ANHI doit s'ouvrir sur la publicité destinée au grand public pour faire passer des messages .

GROUPE 2 : COMITES ET COMMISSIONS

Domaine 1 : Rôle et attributions des Comités et Commissions

Recommandations :

- définir avec précision les attributions des comités
- lever le doute sur le caractère consultatif ou décisionnel du rôle de chaque comité.
- arrêter les procédures d'intervention de chaque comité
- assurer et contrôler la diffusion de l'information concernant les travaux des comités par le biais des Directeurs.
- assurer la bonne préparation et le bon déroulement des réunions des comités.

Domaine 2 : Mode de présentation des projets au Comité des Programmes

Recommandations :

- élaborer de montages technico-financiers basés sur un échéancier des emplois et ressources

Domaine 3 : Développement des ressources humaines

Recommandations :

- revoir la composition du Comité de Développement des Ressources Humaines.
- définir une politique de développement des ressources humaines
- mise en place d'un plan de formation par corps de métier
- ne pas abandonner la pratique de la formation sur le tas par le corps de métier auquel la nouvelle recrue appartiendra .

Domaine 4 : Tenue des réunions des Comités

Recommandations :

- sensibiliser les différents membres des comités à la nécessité d'assister aux réunions de manière assidue .

Annexe : Rôle du Comité des Programmes

- vérifier la conformité du projet avec les directives de l'ANHI.
- évaluer les risques.
- examiner la faisabilité du projet sur tous les plans (financier, technique, politique , etc...)
- dimensionnement par rapport à la population-cible .
- examiner l'équilibre financier.
- informer l'ensemble des Départements de l'ANHI.

GROUPE 3 : DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Domaine 1: Evaluation, encouragement, discipline et sanction du personnel

Recommandations :

- Former, motiver et responsabiliser le personnel de maîtrise et d'exécution.
- Réforme du système d'avancement d'échelle par amendement du statut (décisions exceptionnelles tests, concours).
- Revoir indemnités sociales (fêtes, transport, aide pour le personnel ayant des enfants qui poursuivent des études scolaires et universitaires).
- Proposition de création d'une caisse sociale et médicale .
- Instaurer une procédure d'évaluation plus performante.
- Instaurer un système de compensation pour le personnel éligible et non désigné pour un poste de responsabilité.
- Lutter contre la lenteur administrative par des mesures appropriées.
- Respect scrupuleux des décisions de la hiérarchie.
- Instaurer la confidentialité.
- Transparence des décisions.
- Sensibilisation à une moralité du comportement
- Encourager l'autodiscipline
- Récompenser les efforts particuliers (exemples : attribution de jetons de présence aux membres des comités, commissions et autres; délivrance d'attestations de mérite).
- Clarifier le système de sanction et de notation .

Domaine 2 : Optimisation de la répartition des moyens humains et matériels

Recommandations :

- Répartition des ressources humaines et matérielles doit être définie par le Comité DRH.
- Spécialisation des ressources humaines pour cadres, personnel de maîtrise et d'exécution (décisions).
- Développer et encourager la polyvalence du personnel.

Domaine 3 : Coordination administrative

Recommandations :

- Création d'une permanence
- Création d'un Bureau Social
- Nommer un coordinateur chargé de gérer les situations d'urgence des Directions .

Domaine 4 : Edification des sièges

Recommandations :

- Construction du Siège et des Antennes Régionales selon système paysagé.

GROUPE 4 : ANTENNES REGIONALES / DIRECTIONS

Domaine 1: Rôle de l'Antenne Régionale

Recommandations :

- Doter l' Antenne Régionale de l' ANHI d'attributions lui permettant de s'acquitter de ses tâches.
- Annoncer officiellement l'installation de l' Antenne (Ministère de l'Habitat - Autorités).
- Mener la politique de l' ANHI au niveau régional.
- Décentralisation réelle et progressive souhaitable .

Domaine 2 : Attributions de l'Antenne Régionale

Recommandations :

- Représenter la Direction Générale auprès des services locaux .
- Assurer la gestion quotidienne de l' Antenne.
- S'orienter vers les opérations propres dans la mesure du possible.
- Initier les opérations.
- Gérer les projets
- Constituer une réserve foncière
- Recruter le personnel nécessaire après consultation avec la Direction Générale.
- Discuter les conditions matérielles du personnel (primes d'encouragement).

Domaine 3 : Relations avec la Direction Générale

Recommandations :

- Appliquer l'organigramme.
- Désigner un interlocuteur unique.
- Renforcer les moyens de communication.
- Prendre les décisions en concertation avec la Direction Générale et les différentes Directions.
- Prévoir réunions de coordination (cadence à déterminer).

Domaine 4 : Niveau de délégation de signature

Recommandations :

- Autoriser la signature des correspondances normales sauf celles qui engagent des décisions politiques et financières.

Domaine 5 : Fonctionnement

Recommandations :

-Définition par le Chef d'Antenne du budget à allouer selon ses besoins.

Domaine 6 : Relations

Recommandations :

-Saisir le Ministère de l'Habitat en vue de sensibiliser ses représentants pour une meilleure coopération (relations difficiles et délicates avec les Délégations Régionales de l'Habitat).

-Instaurer un dialogue permanent avec les Autorités Locales (problème de hiérarchie).

-Reconnaître l'Antenne en tant qu'entité propre (relations pas toujours claires, confusion sur l'interlocuteur concerné).

Groupe 5 : RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

Domaine 1 : Relations avec les partenaires-clients

Recommandations :

- Veiller à la pleine satisfaction des différents clients.
- Clarification des rôles et attributions avec les Délégations Régionales de l'Habitat avec une meilleure communication des attributions des Antennes Régionales, une participation à la formation du personnel des DPH, un soutien financier et un service accueil.
- Engager une action de communication auprès des Collectivités Locales pour des missions en maîtrise d'ouvrage déléguée ou assistance technique.

Domaine 2 : Relations avec les partenaires financiers

Recommandations :

Relations avec le Ministère des Finances (DEPP et Division du Budget):

- préparer des journées de sensibilisation des deux départements (préparer documents sur la mission et les difficultés de l'ANHI).

Relations avec les banques :

- diversifier les rapports avec les banques privées en fonction de leurs offres.

Relations avec les organismes financiers internationaux:

- cibler la coopération avec les organismes de financement et engager une coopération pour l'échange d'expérience.

Domaine 3 : Relations avec les partenaires fournisseurs

Recommandations :

- plus de rigueur et d'exigence envers les différents fournisseurs de services ou travaux.
- étoffer les services
- améliorer l'organisation
- combattre le monopole des Régies.
- établir des critères de sélection des fournisseurs (agrément, liste noire).
- développer des conventions avec des prestataires préférentiels.
- encouragement de nouveaux prestataires agréés.
- étude des possibilités d'intermédiaires fonciers.

Domaine 4 : Relations avec les partenaires administratifs

Recommandations :

Relations avec le Ministère des Finances (DEPP):

- le développement, l'âge, la maturité et la responsabilité de l'ANHI exigent une plus grande flexibilité de gestion nécessitant l'adoption d'un contrôle à postériori : contrat programme
- soigner , uniformiser les contenus et la forme des documents à destination de la DEPP.
- développer des moyens de communication avec nos différents partenaires-image de marque.

Relations avec le Ministère de l'Habitat :

- Coordonner les actions de l'ANHI avec les services centraux et assurer leur suivi (foncier , conventions, programme d'emploi).

Relations avec l'Urbanisme :

- Renforcer la concertation et la communication avec les services locaux et centraux en amont et en aval de la conception des projets et avoir accès à l'information en retour.
- Associer l'ANHI à la préparation des documents d'urbanisme (législation adaptée aux zones de résorption).

Domaine 5 : Relations avec les confrères et les partenaires professionnels

Recommandations:

- ouverture sur le monde de la recherche universitaire et de la formation
- développer des actions de coopération avec les organismes nationaux et internationaux spécialisés .
- de manière générale , développer des moyens de communication avec les différents prestataires pour renforcer l'image de marque de l'ANHI.

GROUPE 6 : CHEFS DE PROJETS

Domaine 1 : Technique

Recommandations:

-Technicien polyvalent :

- * foncier (acquisition, notaire, conservation foncière)
- * architecture et urbanisme.
- * ingénierie (topographie, voirie et réseaux divers, structure béton armé.....)
- * gestion (montages financiers, marchés)

-Homme de terrain .

Domaine 2 : Gestion et suivi

Recommandations:

- superviser le projet de la phase d'identification à celle de la valorisation (cf. phasage).
- suivi de la commercialisation
- gestion de l'opération en fonction des dépenses et recettes.
- maîtrise des coûts et des ratios.
- suivi rigoureux des études et travaux .
- mise à jour permanente des données du projet.
- classement, gestion rapide des instances.
- décharger le Chef de Projets des problèmes administratifs.
- coordination entre tous les intervenants
- être sensibilisé au coût de l'argent (emprunts HG 003).

Domaine 3 : La stratégie d'intervention

Recommandations:

- veiller à la constitution d'une réserve foncière.
- avoir le souci d'adapter le projet à tout moment.
- défense de la stratégie de l'ANHI quelque soit les pressions extérieures.
- planification des opérations : phasage et échéanciers ; terrains occupés ou non.
- agir dans le cadre des conventions : convention de maîtrise d'ouvrage déléguée , collectivités locales , marchés.

Domaine 4 : La communication

Recommandations:

- collecte et maîtrise de l'information .
- encadrer les nouveaux chefs de projets.
- concertation permanente avec toutes les Directions.
- communication avec les services extérieurs.

Domaine 5 : Les valeurs

Recommandations:

- tact et entretien de bonnes relations en général.
- conviction de la mission
- esprit de synthèse
- crédibilité
- transparence
- professionnalisme
- faculté de mémorisation des données-clés des projets.
- être organisé
- motivation
- disponibilité.

Annexe : Phasage chronologique d'un projet de lotissement

A / Etudes :

- 1- identification et choix du terrain
- 2- faisabilité
- 3- enquête foncière

-Présentation au Comité des Programmes

-Expertise et acquisition

- 4- études topographiques.
- 5- aménagement
- 6- études géotechniques
- 7- VRD

-Approbation plan-masse

- 8- architecture et béton armé
- 9- électrification
- 10-téléphone (éventuellement)

B / Travaux :

-Apuration assiette foncière

-Lancement de la collecte de fonds

- 1- assainissement - voirie
- 2- implantation des sommets de blocs
- 3- adduction eau potable
- 4- bornage

-Livraison

-Démarrage travaux de valorisation avec suivi

- 5- électrification
- 6- téléphone
- 7- aménagement des abords

58

GROUPE 7 : DELEGUES COMMERCIAUX

Domaine 1 : L'étude du produit

Recommandations :

- maîtriser les caractéristiques du produit (consistance, prix de cession).
- adaptation du produit aux besoins du client .

Domaine 2 : La mise en oeuvre de la commercialisation

Recommandations :

- l'étude et mise en oeuvre de la circulaire interministérielle d'attribution
- lancement de la collecte des fonds auprès des bénéficiaires après réception des listes d'attribution.
- coordonner et composer avec les services extérieurs.

Domaine 3 : La gestion administrative des opérations

Recommandations :

- établir une situation quotidienne et mensuelle précise des versements des bénéficiaires.
- suivi des règlements effectués par les bénéficiaires et arrêt des situations de déchéance.

Propositions :

- prospector de nouveaux marchés.
- approcher le marché privé.

Domaine 1: Gestion financière

Directives internes à la DFC

-assurer une gestion optimale des ressources financières

exemples :

- * suivi journalier de la trésorerie
- * négociation avec les banques
- * opportunités de placements
- * prospection des ressources (marché financier national et international).

Directives externes à la DFC

-impliquer en amont les DFC et DC dans toute opération ayant des répercussions financières .

exemples :

- * montage des projets
- * échéancier des réalisations
- * échéancier de collecte des fonds
- * modification de la consistance des projets
- * planifier à l'avance les acquisitions foncières.

Domaine 2 : Gestion administrative

Directives internes à la DFC

-activer la mise en place des procédures

-sauvegarder l'esprit d'équipe :

exemples :

- *réunions de coordination ,tables rondes , développer des liens extra-professionnels.
- développement des compétences
- meilleure gestion des dossiers du personnel
- effectuer les achats dans des conditions optimales (délais, prix, qualité).
- optimiser la gestion des stocks.

Directives externes à la DFC

- respecter les procédures en vigueur au sein de l' ANHI qu'elles soient formalisées ou non.
- utilisation rationnelle des moyens matériels
- planifier à l'avance les besoins et respecter les consignes établies à cet effet

EXEMPLES :

- * journées de distribution des fournitures et du matériel
- * autorisation d'effectuer des heures supplémentaires .
- * autorisations de sortie
- * discipline.

Domaine 3 : Gestion comptable

Directives internes à la DFC

- disposer d'une information fiable et de qualité
- délais de réponse rapides
- élaboration mensuelle des situations comptables.

Directives externes à la DFC

- transmettre à la DFC et l'AC des documents complets dans les meilleurs délais
- codification systématique et uniforme de tous les projets et son report sur tous les documents les concernant .

Domaine 4 : Gestion budgétaire

Directives internes à la DFC

- budgétisation des projets (liaison avec contrat-programme):

exemples :

- *un budget flexible par projet

- instauration d'un contrôle budgétaire :

exemples :

- * tableau de bord
- * analyse des écarts
- * mesures correctives

Directives externes à la DFC

- responsabilisation accrue des Chefs de Projets
- respecter les budgets dans toute la mesure du possible.

