

MOROCCO

ANHI STRATEGIC PLAN DEVELOPMENT STUDY

**PHASE I REPORT:
STRATEGIC PLANNING WORKSHOP**

Prepared for:

Technical Support Services, Inc. (TSS)

Prepared by:

**Mona Serageldin
Unit for Housing and Urbanization
Harvard University, Graduate School of Design**

In collaboration with:

**Samir Kanoun
Technical Support Services, Inc. (TSS)**

**Technical Support Services, Inc. (TSS)
Urban and Environmental Services Project
USAID Contract #608-C-00-96-0000**

JANUARY 1998

DRAFT

ANHI DIVERSIFICATION STUDY STRATEGIC PLAN DEVELOPMENT, PHASE I

REPORT ON THE TECHNICAL WORKSHOP

The Strategic Planning Workshop

1.0 BACKGROUND

ANHI is a state enterprise in charge of providing access to safe and sanitary housing for lower income families in Morocco. Its activities include the purchase of land, its subdivision and servicing to resettle squatters and to market affordable housing plots, as well as the upgrading of infrastructure in underserved and unserved informal settlements. ANHI operates under the Ministry of Housing umbrella. It is headquartered in Rabat, Morocco and has nine regional offices throughout the country. Since its creation in 1984, ANHI has produced an average of 10,000 plots per year. ANHI's land purchases and other investment costs are financed with beneficiary advances, foreign and local borrowing, and autofinancing. It has benefited from USAID support through HG loans and grants, including the currently active HG loan of \$100 million which allowed ANHI to increase production to 15,000 serviced plots in 1994 and 1995.

During its fourteen years of existence, ANHI has managed to become a major player in its field and has won several international prizes in recognition of the quality of its work. Its staff of approximately 200 includes highly qualified professionals and project managers who have contributed to its superior performance in the field.

The conditions that were prevailing when ANHI was created in 1984 have changed. Most significant among these changes has been the decentralization of administration and governance in Morocco, the depletion of the stock of state and municipal land easily accessible to ANHI at below market prices, the depletion of land in the vicinity of trunk infrastructure, the involvement of other enterprises in slum upgrading, and the increased difficulty in securing foreign loans at concessionary terms. ANHI is trying to cope with these changes through a restructuring of its organization and finances. To guide the institution in this task, management has decided to undertake a strategic planning effort aiming at engaging the senior staff and providing them with a framework for adapting its organization, its financing, its information system and its operations to the prevailing conditions and their prospective development.

2.0 ANHI STRATEGIC PLAN DEVELOPMENT STUDY

USAID is supporting ANHI's strategic planning initiative with technical assistance and training, offered through Technical Support Services, Inc. under the Urban and Environment Services Project in Morocco. The strategic plan development study comprises four phases to be undertaken as successive tasks.

- **Phase I:** Organization of a strategic planning workshop.
- **Phase II:** Detailed study of the strategic options identified during the workshop and design of specific activities and new projects in line with the selected strategic options.
- **Phase III:** Dissemination of the results of the workshop and the activities and new operations to a larger audience of ANHI's staff and selected partners.
- **Phase IV:** Dissemination of the strategic planning procedure as well as the results to other institutions active in the fields of land development selected in consultation with ANHI, USAID Rabat and TSS.

This report focuses on Phase I activities for which the Unit for Housing and Urbanization at the Harvard University Graduate School of Design is providing specialized expertise, training in strategic planning and strategy assessment, as a subcontractor to Technical Support Services, Inc. (TSS). Dr. Mona Serageldin led this task supported by Mr. Keith Garner and Ms. Judith Grant of Harvard. The Phase I mission was undertaken jointly by Dr. Mona Serageldin and Mr. Samir Kanoun of TSS.

3.0 PHASE I MISSION PROGRAM

The consultants were requested to organize a strategic planning workshop with the aim of defining a strategic approach and a set of operational strategies to ensure the effectiveness and financial viability of ANHI's programs. The organizational strategy, although not a central issue, was also to be discussed during the workshop. The consultants were requested to take into consideration opportunities for increased participation of the private sector in land development and housing projects that include affordable units or lots for lower income families.

The consultants were requested to present their findings in the form of a concise report, including two key products:

1. A strategic matrix that would clearly outline the main areas of focus and provide the basis for guiding future discussions.
2. A synthesis of the workshop recommendations, to be submitted to ANHI's Board of Directors for review and eventual presentation by the Board to the Ministry.

This report presents a summary of the workshop proceedings. The strategic matrix and the workshop synthesis are attached as appendices A and B.

The detailed mission schedule follows.

ANHI Strategic Planning Workshop, December 1997			
DATE	TIME	NAME AND POSITION	ACTIVITY
Dec. 15 th (Mon.)	12.00	Dr. Mona Serageldin, Harvard	Arrival in Rabat
	15.00	Mr. Farouk Tebbal, TSS Mr. Samir Kanoun, TSS Dr. Mona Serageldin, Harvard	Coordination Meeting
Dec. 16 th (Tues.)	10.00	Mr. Abdelaziz Filali Belhaj, ANHI Mr. Ahmed Bernoussi, ANHI Mme. Amina Zerrad, ANHI Mr. Kanoun, TSS Dr. Mona Serageldin, Harvard	Discussion of Workshop Program and Methodology
	13.00	Dr. Mona Serageldin, Harvard	Revision of Prepared Material, in light of the morning meeting with ANHI
Dec. 17 th (Wed.)	10.00	Mr. Samir Kanoun, TSS Dr. Mona Serageldin, Harvard	Preparation of workshop handouts
	13.00	Meeting with Private Sector Representatives - Mr. Ahmed Ben Abdellah - Mr. Abdelaziz Guedira - Mr. Rachid Karakchou - Mr. Badreddine Ben Azzouz - Mr. Abdelmalek El Hassani - Mr. Younès Ben Mehrez - Mr. Ahmed Bernoussi, ANHI - Mr. Samir Kanoun, TSS - Dr. Mona Serageldin, Harvard	Discussion of issues regarding the provision of affordable housing, and the potential for partnerships with public sector agencies, including ANHI
	16.00	Mr. Abdelaziz Filali Belhaj, ANHI Mr. Ahmed Bernoussi, ANHI Mme. Amina Zerrad, ANHI Mr. Samir Kanoun, TSS Dr. Mona Serageldin, Harvard	Finalization of workshop program
Dec. 18 th (Thurs.)	10.00	Workshop Participants	Opening address by Mr. Laraichi and Technical presentation by Dr. Serageldin
	13.00	Workshop Participants	Plenary session to discuss ANHI mission statement and strategic objectives.
	15.30	Working Group #1	Small group session to discuss the promotion of strategic planning and management as a key component of the ANHI culture.
	15.30	Working Group #2	Small group session to discuss operational strategies ensuring the future of ANHI and its programs and to identify opportunities for strategic partnerships between ANHI and other public and private actors and stakeholders.

Table continued

DATE	TIME	NAME AND POSITION	ACTIVITY
Dec. 19 th (Fri.)	10.00	Mr. Toufiq Hejira, ANHI Mme. Amina Zerrad, ANHI Mr. Samir Kanoun, TSS Dr. Mona Serageldin, Harvard	Preparation of workshop synthesis document including recommendations.
	13.00	Workshop Participants	Review of synthesis document and adoption of recommendations.
	19.00	Mr. Najib Laraichi, Secrétaire Général, Ministère de l'Habitat Mr. Abdelaziz Filali Belhaj, Directeur Général Adjoint Mr. Samir Kanoun, TSS Dr. Mona Serageldin, Harvard	Presentation of workshop results and review of recommendations.
Dec. 20 th (Sat.)	09.00	Mr. Taher Berrada, USAID Dr. Mona Serageldin, Harvard	Review of Phase I mission results and discussion of approaches to Phase II.
	11.00	Mr. Samir Kanoun, TSS Dr. Mona Serageldin, Harvard	Final editing of matrix, synthesis document and recommendations.
Dec. 21 st (Sun.)	11:00	Dr. Mona Serageldin, Harvard	Departure

4.0 WORKSHOP OBJECTIVES

The objectives of the workshop were as follows:

1. To provide professional development training to ANHI senior staff with the specific aim of presenting and discussing the concepts of strategic planning and management as they pertain to the design and implementation of ANHI projects.
2. The exploration of the rapidly changing economic, social and institutional environment in which ANHI operates, and will continue to operate in the future.
3. The clarification of ANHI's potential role in partnership-based activities, with the specific aim of identifying opportunities for strategic partnerships between the public and private sectors.
4. The examination of the impacts of rapid change and complexity in the urban context as they affect partnership "montages" and risk-sharing mechanisms in urban projects.

5.0 WORKSHOP PARTICIPANTS

The ANHI senior management and staff participating in the workshop were:

- Mr. Abdelaziz Filali Belhaj - Directeur Général Adjoint, Workshop Chairman
- Mr. Abdelouahed Zahidi - Direction Financière et Comptable
- Mr. Toufiq Hejira - Centre d'Etudes et de Communication
- Mr. Mohamed Najib Halimi - Direction de Coordination des Agences Régionales
- Mr. Ahmed Bernoussi - Chef de Projet
- Mr. Hassan Zahri - Direction des Projets (coordination)
- Mr. Mohamed Oukmal - Direction des Projects (foncier)
- Mr. Ahmed Jaït
- Mr. Mohamed Bouirig - Direction Financière et Comptable
- Mr. Abderrahmane Rahali - Directeur commerciale
- Mr. Abdelaziz Belkeziz - Directeur de l'Agence Régionale de Marrakech
- Mr. Ahmed Nadri - Directeur de l'Agence Régionale de Fès
- Mr. Nourreddine Tazi - Directeur de l'Agence Régionale d'Oujda
- Mr. Houssine Chlieh - Directeur de l'Agence Régionale de Casablanca
- Mr. Abderrahmane Lahlou - Directeur de l'Agence Régionale de Rabat
- Mr. Merrahi Benali - Directeur de l'Agence Régionale d'Agadir
- Mme. Amina Zerrad - Centre d'Etudes et de Communication
- Mr. Housine Fassi El Fihri- Contrôle interne
- Mr. Abdelkhalek Bouhaddou - Directeur de l'Agence Régionale de Kénitra
- Mr. Mohammed Saouafi – Centre d'Etudes et de Communication

Dr. Mona Serageldin, Senior Planning Advisor, Adjunct Professor of Urban Planning and Associate Director of the Unit, prepared a draft matrix and gave the technical presentation.

Mr. Samir Kanoun, Project Manager, TSS, led the discussion groups.

6.0 WORKSHOP STRUCTURE

The basic structure and objectives for the workshop were developed during meetings held in Rabat in the month of October 1997 with Mr. Najib Laraichi, Secretary General, Ministry of Housing; Mr. Abdelaziz Filali, Deputy Director General, ANHI; and Ms. Tina Dooley Jones, USAID. Mr. Samir Kanoun and Mr. Farouk Tebbal of TSS, and Dr. Mona Serageldin of Harvard University attended these meetings. Based on these discussions, Dr. Mona Serageldin prepared the draft strategic matrix which was subsequently reviewed by Mr. Samir Kanoun.

The workshop activities were finalized and implemented over a one-week period, from December 15th to December 20th 1997. Initially, the workshop was intended to be completed in one day, Thursday December 18th, as specified in the terms of reference. However, the depth of the discussions combined with the level of enthusiasm of the participants, created the need to extend the workshop for an additional half-day on the afternoon of Friday December 19th.

The time preceding the workshop, Monday December 15th to Wednesday December 17th, was used for preparation of workshop materials and special advance meetings, including a meeting with representatives from the private sector which is discussed in Section 7.0 below. The day following the workshop, Saturday December 20th, was used to finalize the matrix and workshop recommendations and to integrate the comments made by the Secretary General of the Ministry of Housing.

The Thursday activities included an opening address and a technical presentation (summarized in Section 8.0), a plenary discussion of ANHI's strategic vision and objectives, and working groups where participants could focus on specific issues and finalize the matrix entries accordingly.

The opening address was given by Mr. Najib Laraichi, Secretary General, Ministry of Housing, who outlined the recent trends in the housing sector and the new directions in the Ministry's policies. The major theme of the address was that housing policy has to move beyond crisis management. New policies adapted to the changes in the context are being instituted by the Ministry. These policies will stress partnership with the private sector, closer collaboration with local authorities and less reliance on subsidies.

The plenary session consisted of animated discussion on a variety of issues relating to ANHI's future as an institution and the profound changes in its operational strategies. Mr. Abdelaziz Filali Belhaj, Deputy Director General, ANHI and Workshop Chairman, outlined how ANHI was adapting to these changes through the restructuring of its organization and finances and discussed the directions in which it needs to move at the strategic and operational level. Mr. Farouk Tebbal, Chief of Party, TSS/Maroc and Mr. Taher Berrada, USAID/Morocco attended the plenary sessions.

At the conclusion of the plenary session, the group was able to define three main themes for further discussion as part of ANHI's strategic vision. Mr. Samir Kanoun led the working group focusing on the first theme: promoting strategic planning and management as an important concept of the ANHI culture. Dr. Mona Serageldin led the working group focusing on the

second and third themes: assuring the sustainability of ANHI and its programs; and, identifying opportunities for strategic partnerships between ANHI, municipalities, NGOs, private developers, community groups and residents. The groups functioned with great enthusiasm, and worked late into Thursday evening. It was decided that the participants would meet again on Friday afternoon, in plenary session, to review the synthesis document.

On the morning of Friday December 19th, Dr. Mona Serageldin, Mr. Samir Kanoun, Mme. Amina Zerrad, Mr. Mohammed Saouafi, and Mr. Toufiq Hejira of ANHI, jointly developed the synthesis document for the review of the group during the afternoon plenary session. At the end of the afternoon session, the participants had finalized and adopted the formal recommendations to be presented to the Director General.

On Friday evening, Mr. Abdelaziz Filali, Deputy Director General, Dr. Mona Serageldin and Mr. Samir Kanoun met with Mr. Najib Laraichi, Secretary General, Ministry of Housing, to present the findings and recommendations of the workshop. Mr. Laraichi was very pleased with the results, and proposed that the synthesis and recommendations be presented to ANHI's Board of Directors at their upcoming meeting.

Finally, on the morning of Saturday December 20th, Mona Serageldin met with Mr. Taher Berrada, USAID/Morocco to review the work accomplished during the Phase I mission and to explore possible approaches to Phase II in light of the progress achieved during the workshop.

7.0 MEETING WITH PRIVATE SECTOR REPRESENTATIVES

An important component of the pre-workshop activities was a meeting held with representatives from the private sector. The discussion was aimed at two key objectives:

1. To gain an understanding of the issues that the private sector faces in the provision of affordable housing in Morocco.
2. To discuss the concerns of the private sector in participating in partnerships with public sector agencies in general, and with ANHI in particular.

While public developers were understandably viewed as competitors, ANHI, because of its social mission, was regarded in a different light. Nevertheless, private developers were hesitant to endorse partnership concepts. They stressed the need to overcome two major constraints:

1. The cumbersome legal and administrative practices which add to project cost through inordinate delays, duplication of controls and overlapping responsibilities. A one-stop counter for projects would eliminate or substantially reduce these unnecessary costs.

2. The widening gap between production costs and affordability of lower income families despite the private sector's efficiency which enables it to produce at a cost 10% to 15% lower than the specialized public agencies. Various forms of subsidies were suggested including assisted credit and tax exemptions.

The consultants stressed the need to be pragmatic and creative in the financial packaging of projects. Alternative options discussed included:

- improved siting of projects,
- zoning amendments to allow greater land valorization potential, and
- front-end incentives including providing land at a lower cost.

The private sector representatives were:

- Mr. Ahmed Ben Abdellah
- Mr. Abdelaziz Guedira
- Mr. Rachid Karakchou
- Mr. Badreddine Ben Azzouz
- Mr. Abdelmalek El Hassani
- Mr. Younès Ben Mehrez

8.0 SUMMARY OF TECHNICAL PRESENTATION ON STRATEGIC PLANNING

Public agencies and private organizations must develop strategic planning and management capacities in order to function in a rapidly changing national and international context. They have to cope simultaneously with globalization of economic and environmental issues and local concerns with political, social and financial constraints.

Agencies involved in planning and management of urban development, such as ANHI, have to reassess their strategies in light of economic reforms, decentralization, privatization, deregulation and retrenchment. In rethinking their approach to the challenge of improving the living conditions of lower income families, they have to adapt to new orientations whereby traditional redistribution instruments increasingly channel funds and assistance through local authorities to specialized NGOs, private enterprises and community groups. This is the case with mechanisms used to ensure access to affordable housing options including support allowances, financing subsidies and fiscal incentives. Public agencies which have failed to adapt to these changes have lost out to more dynamic actors.

In order to reaffirm its role as a lead specialized agency, ANHI must demonstrate the importance of its mission within a changing frame of reference and strengthen its capacity to accomplish this mission in a complex urban environment.

ANHII's strategic vision must be redefined with reference to three policies of critical importance to national development in Morocco:

- Enhancing the quality of the built environment;
- Promoting sound urbanization and urban development patterns; and
- Alleviating poverty and improving the living conditions of lower income families.

This redefinition entails:

- 1) Working in partnership with three key actors: local governments, private enterprise including developers, builders, banks and landowners, as well as NGOs active in the urban sector and community groups. ANHII must reposition itself with reference to these critical partners.
- 2) Formulating efficient operational strategies relying on public/private partnerships and innovative financial packaging to ensure the viability and sustainability of ANHII's programs and projects.
- 3) Progressively increasing performance outputs to levels in line with the magnitude of the problems ANHII seeks to address in each of its interventions. In the short term, ANHII must aim to reach the production levels it managed to achieve in 1994.

Effective partnership entails adopting operational strategies that recognize the legitimacy and complementarity of public and private roles, of local authorities and elected councils of specialized organizations and communities. While convergence of interests determines the range of potential global and local partners, successful partnerships must lead to a diversification of production option and delivery systems in order to optimize the use of public and private resources, enhance productivity and offer users greater flexibility and choice in meeting their needs. Building up the institutional capacity of partners as well as integrating and guiding informal production and delivery mechanisms should be viewed as strategic objectives in ANHII's programs.

Strategic planning and management will enable ANHII to cope with the increasing complexity of both context and programs, the higher risks involved in creative financing of projects and the stronger institutional capacities needed to work with the range of partners that ANHII must engage in order to accomplish its mission effectively.

9.0 SUGESTIONS FOR PHASE II ACTIVITIES

The synthesis document was discussed by the ANHI Board of Directors at their recent meeting and taken into consideration in their decisions.

The goal of the Phase II segment is to move forward from the strategic vision and objectives identified in the Phase I synthesis document, toward operational strategies, including project selection criteria, performance indicators and evaluation methods. To discuss issues of how operationalize public/private partnerships, and how to track performance in complex project montages, it may be best to concentrate on specific cases. Therefore, it is recommended that one or two case studies, involving partnerships with municipal authorities and local communities as well as private developers and landowners, be developed to provide a focal point for discussion in the Phase II workshop.

ANHI STRATEGIC PLAN DEVELOPMENT STUDY

MOROCCO

**PHASE I REPORT:
STRATEGIC PLANNING WORKSHOP**

**APPENDIX A:
STRATEGIC PLANNING MATRIX**

**CONSOLIDER ET MAINTENIR LA POSITION DE L'ANHI
EN TANT QUE LEADER DANS LA MISE EN OEUVRE DE
PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT URBAIN VISANT
A AMELIORER LE CADRE DE VIE DES MENAGES A
FAIBLE REVENU.**

Vision	Objectifs Stratégiques	Stratégies Opérationnelles	Activités	Produits	Indicateurs de Quantifiables	performance Qualitatifs
Développer une culture de planification et de gestion stratégique à l'ANHI.	Modifier et adapter la structure organisationnelle de l'ANHI en vue d'améliorer la flexibilité de gestion et d'adapter le mode opérationnel aux données pertinentes actuelles.	- Décentralisation progressive des pouvoirs visant à terme la filialisation des agences régionales et introductions des compétence nouvelles requises; - Maintien et renforcement du ratios élevés cadres professionnels/personnels et valorisation soutenue des ressources humaines par la formation continue, le redéploiement, la formation et la motivation. - Mise en place de systèmes de contrôles internes permettant de s'assurer que les plans et stratégies adoptées sont effectivement communiqués au personnel et que les décisions à tous les niveaux sont	- Mettre en place les compétences juridiques nécessaire pour pour la formation et la mise en oeuvre d'initiatives de partenariat. - Renforcement des compétences en matière de gestion des risques. - Augmentation du budget réservé à la formation. - Préparation de plan de carrière et de redéploiement - Amélioration de la motivation - Renforcer la planification, la programmation et la budgétisation ainsi que le suivi et l'évaluation des performances.	- Contrats types. - Procédures		

		conformes aux orientations stratégiques arrêtées. Ce système devrait conduire à l'élimination des contrôles à priori. • Mettre en place une cellule/groupe de réflexion stratégique pour développer des stratégies et des initiatives nouvelles visant la croissance et la pérennité de l'ANHI. • Renforcer la capacité institutionnelle en vue d'exploiter la synergie et la complémentarité pouvant résulter d'une coopération accrue avec: a) Les municipalités, les organisations communautaires et les associations civiles. b) Les associations de propriétaires de terrains et les promoteurs/lotisseurs/et ou aménageurs privés. c) La communauté et d) Les propriétaires individuels.	• Adopter des critères de performance basés sur les objectifs de l'ANHI. • Renforcer et pérenniser les comités existants; • S'assurer que les critères de montages et de sélection des partenariats répondent aux objectifs stratégiques de l'ANHI. • Développer des systèmes et des procédures de dissémination des meilleures pratiques auprès des partenaires potentiels, des organisations non gouvernementales et des organisations communautaires.	• Augmentation de l'impact et élargissement de l'envergure des interventions initiées. • Sensibilisation accrue des opérateurs publics et privés aux avantages des partenariats et des opérations participatives.	• Impacts sur la performance de l'ANHI. • Impact sur les pratiques et sur la réglementation régissant l'urbanisation et l'aménagement des terrains.	
--	--	--	---	--	--	--

Vision	Objectifs Stratégiques	Stratégies Opérationnelles	Activités	Outputs	Indicateurs de performance	
					Qualitatifs	Quantitatifs
Assurer la pérennité des programmes de l'ANHI.	Accroître l'effet multiplicateur des ressources et facteurs de production de l'ANHI.	- Développer la capacité institutionnelle pour l'organisation de partenariats avec les autorités locales, les associations, les organisations non gouvernementales et les lotisseurs/ aménageurs privés. - Tenir compte des intérêts et soucis des partenaires lors de la conception et des études de faisabilité des projets. - Examiner avec les partenaires pertinents des montages institutionnels et financiers innovants.	- Ouverture aux partenaires potentiels. - Ouvertures aux communautés affectées. - Mobilisation accrue des ressources aux niveaux central, local et communautaire. - Améliorer la coordination avec les institutions concessionnaires des services publics et les collectivités locales en vue d'intégrer les opérations de l'ANHI dans les plans de développement régionaux et/ou locaux. - Evaluer l'impact des opérations de l'ANHI sur les ressources financières et sur les budgets des collectivités locales. - Développer des nouvelles approches de recouvrement de coûts intégrant à la fois les recouvrements directs et les recouvrements induits.	- Projets pilotes démontrant la faisabilité de nouvelles formes de partenariat. - Assurer des taux de rentabilité satisfaisants sur les investissements publics et privés. - Augmenter le potentiel de revenus des municipalités. - Assurer des taux de recouvrement satisfaisants pour tous les partenaires.	- Offre élargie de nouvelles opportunités et options d'habitat aux ménages à faible revenu - Accroissement de revenus et de l'assiette fiscale des collectivités locales. - Recouvrement des coûts d'investissement des différents partenaires.	

Vision	Objectifs Stratégiques	Stratégies Opérationnelles	Activités	Outputs	Indicateurs de performance	
					Qualitatifs	Quantitatifs
	- Valoriser les atouts de l'ANHI. - Renforcer la solvabilité de l'ANHI et sa capacité d'endettement.	- Faire une évaluation stratégique du stock foncier de l'ANHI. - Adopter des politiques de conception de projets et de développement mettant l'accent sur l'optimisation de la plus-value du denier de l'ANHI. - Définir des stratégies d'acquisition et de cession des terrains. - Développer des systèmes de financement innovants, exploitant au mieux le potentiel de valorisation des terrains; - Introduire des plans de financement réconciliant la rentabilité économique des projets et les cash flow de l'ANHI.	- Réévaluer le potentiel de valorisation des terrains. - Développer des contextes spatiaux appropriés par intervention; - Entreprendre les mesures nécessaires pour exploiter le capital terrains et accélérer sa valorisation. - Renforcer les compétences en matière d'ingénierie financière.	Systèmes plus sophistiqués de financement et de recouvrement des coûts.		
	Elargir l'impact des interventions de l'ANHI	Promouvoir le développement d'associations civiles dans les zones d'influence des projets.	- Promouvoir la constitution d'associations de quartiers. - Aider les associations de quartiers à établir des relations avec les institutions publiques et les ONG spécialisées en vue d'obtenir l'assistance technique et les financements nécessaires pour leurs activités.	- Cadres adéquats pour la participation des populations dans la conception et la réalisation des projets. - Diversification des options d'habitat offertes aux ménages à faible revenu.		

Vision	Objectifs Stratégiques	Stratégies Opérationnelles	Activités	Outputs	Indicateurs de	performance
					Qualitatifs	Quantitatifs
	Intégrer les utilisations de l'espace pour les activités économiques dans les stratégies de développement des projets.	- Encourager le développement des petites et moyennes industries et des microentreprises sur les sites des projets. - Ouvrer vers le changement de la réglementation en vue d'autoriser les activités à domicile, génératrices de revenus. - Adopter des montages de projets encourageant l'emploi de la main d'oeuvre et des tâcherons et entrepreneurs locaux. - Adopter des méthodes de conception et de gestion des projets encourageant la réalisation de lotissements dans les zone d'influence des infrastructures.	- Intégrer les besoins des microentreprises au point de vue équipement et localisation, dans la conception des projets. - Diversifier et accroître l'offre de terrains à faible prix, réservé à l'exercice d'activités économiques. - Promouvoir activement les zonages autorisant l'usage mixte. - Accélérer l'amélioration de l'accessibilité.	Augmentation sensible des activités économiques dans les sites de l'ANHI.		
Adopter une approche stratégique interactive dans l'action de l'ANHI.	- Intégrer les changements économiques et institutionnels récents dans les stratégies opérationnelles de l'ANHI. - Elargir les modes d'intervention de l'ANHI à travers les partenariats.	- Associer les élus et les représentants des institutions partenaires dans la conception des montages des programmes. - Promouvoir l'intégration des concepts de partenariats dans les plans et budgets d'investissement des collectivités locales.	- Définir les rôles et responsabilités ainsi que les coûts et les avantages pour les différents partenaires dans un cadre conventionné. - Mettre en place des réseaux appropriés de communication, d'information ainsi que des structures de coordination et de prise de décisions.	- Résultats concrets d'initiatives de partenariats. - Transfert et adaptation des expériences réussies.	- Réseau de partenaires étendu. - Villes et communautés exprimant leurs intentions de réaliser des initiatives de partenariats avec l'ANHI.	

Vision	Objectifs Stratégiques	Stratégies Opérationnelles	Activités	Outputs	Indicateurs de	performance
					Qualitatifs	Quantitatifs
	Développer un cadre de partenariat incitatif aux promoteurs privés impliqués dans la production et le financement de l'habitat	- Créer un cadre de partenariat avec les propriétaires terriens. - Sensibiliser les instances chargées de l'urbanisme à la nécessité d'encourager les modes d'intervention en partenariat et d'adapter les normes et standards à un seuil de rentabilité acceptable aux investisseurs privés et répondant à la demande des ménages à faible revenu. - Structurer les montages de projets de manière à attirer les investissements privés.	- Développer une structure d'incitation qui permet aux investisseurs privés d'accélérer la valorisation. - Intégrer les apports en valeur et en nature des communautés dans le montage des projets. - Ouvrir vers les changements de législation ou de réglementation en vue d'un accroissement de la valorisation des propriétés.	- Amélioration de l'efficacité de la programmation. - Amélioration de l'efficacité et de l'équité dans l'allocation des coûts et charges; - Amélioration de l'efficacité des pratiques de lotissement. - Amélioration des coefficients d'utilisation des sols. - Augmentation de la contribution du secteur privé à la réhabilitation et la production de l'habitat.	- Augmentation de la production de lots à construire. - Augmentation des plus values sur les propriétés.	

Vision	Objectifs Stratégiques	Stratégies Opérationnelles	Activités	Outputs	Indicateurs de	performance
					Qualitatifs	Quantitatifs
•	- Créer des cadres flexibles pour l'équipement des terrains nus et des quartiers sous équipés se basant sur les partenariats avec les communautés, les propriétaires de terrains et les autorités locales. - Adopter des approches stratégiques pour le choix des sites des projets et des techniques alternatives adaptées à l'équilibre des programmes (par exemple le développement en couloir et le développement dispersé.	- Mettre en place des critères de sélection des projets visant un équilibre entre le niveau d'équipement le prix du foncier et l'impact sur le développement urbain. - Améliorer l'intégration des sites dans les réseaux existants d'infrastructures. - Atténuer les impacts négatifs de l'urbanisation précaire dans les zones environnementales sensibles.	- Travailler conjointement avec les collectivités locales pour accélérer la production d'infrastructures et encourager les propriétaires terriens dans la zone d'influence des ces infrastructures, à aménager leurs terrains. - Réaliser des infrastructures capables de supporter les densités ultimes réelles une fois les sites entièrement valorisés. - Instaurer une plus grande sensibilité aux problèmes environnementaux parmi les institutions partenaires et les populations.	- Participation accrue du secteur privé dans le financement des infrastructures. - Valorisation accrue dans les nouveaux lotissements par les populations résidentes. - Coopération entre l'ANHI les municipalités et les communautés en vue de solutionner les problèmes environnementaux		
	Renforcer et maintenir l'image de qualité pour tous les projets.	Assurer une qualité de vie et une qualité environnementale acceptables.	- Assurer l'aménagements des espaces publics et la plantation des espaces verts et des arbres d'alignement des rues. - Travailler conjointement avec les associations de quartier et autres associations civiles pour mobiliser les ménages à entreprendre des activités de sauvegarde et d'entretien des espaces publics.	Options et modalités des partenariats entre l'ANHI les collectivités locales et les communautés.	•	

Vision	Objectifs Stratégiques	Stratégies Opérationnelles	Activités	Outputs	Indicateurs de	performance
					Qualitatifs	Quantitatifs
	œuvrer à l'atténuation de la dégradation de l'Habitat dans les tissus anciens abritant des ménages à faible revenu.	- Inciter les propriétaires de terrains et d'immeubles à participer à l'amélioration du cadre de vie dans leurs quartiers. - Développer conjointement avec les institutions pertinentes et les autorités locales des programmes de réhabilitation du bâti dans les tissus anciens. - Développer conjointement avec les autorités locales des programmes incitatifs de réhabilitation et de valorisation des immeubles anciens.	- Réhabiliter l'infrastructure et améliorer les conditions d'accès dans les tissus anciens. - Entreprendre des activités qui sont de nature à augmenter le potentiel de valorisation du bâti résidentiel ancien.			

ANHI STRATEGIC PLAN DEVELOPMENT STUDY

MOROCCO

**PHASE I REPORT:
STRATEGIC PLANNING WORKSHOP**

**APPENDIX B:
SYNTHESIS DOCUMENT**

Synthèse et recommandations des participants à l'atelier de planification stratégique organisé à l'ANHI le 18 et 19 décembre 1997.

Par sa mission, l'ANHI se trouve à l'intersection de trois axes importants du développement national :

- 1/ la politique de l'urbanisation et de la gestion urbaine,
- 2/ la politique sociale et
- 3/ la politique du logement et d'une manière générale, de l'environnement et du cadre bâti.

De même l'évolution des réalités, tant nationale qu'internationale, oblige à l'adaptation des stratégies en vue de mieux accomplir sa mission statutaire. Dans un souci d'efficacité et de durabilité des programmes, ce repositionnement implique:

1. l'inscription des actions dans un cadre de partenariat, associant de façon étroite les acteurs pertinents et plus particulièrement le secteur privé, les collectivités locales et les populations concernées,
2. la multiplication et la diversification des filières de production et des ressources aux fins de maximiser les effets de levier et d'élargir l'impact des opérations,
3. la recherche de valorisation optimale permettant de mobiliser les partenaires, de renforcer les capacités d'intervention de l'ANHI et de dégager davantage de ressources au profit des ménages à faibles revenus.

Cette nouvelle réalité impose donc des montages plus complexes et des risques plus élevés dans le financement et la réalisation des programmes.

Conscients de ces enjeux, les participants à l'atelier de réflexion sur la planification stratégique de l'ANHI ont souligné le caractère impératif d'entreprendre les mesures suivantes :

1. développer les fonctions et les capacités en matière de planification et de gestion stratégique,
2. adapter les statuts de l'ANHI et modifier sa structure organisationnelle,
3. asseoir des compétences adaptées à l'ingénierie financière, à la gestion du risque et au service juridique,

4. parfaire le système d'information, de formation et de communication en vue de soutenir les activités de planification et de gestion.

La concrétisation de ces mesures appelle l'engagement de projets pilotes exploitant les atouts de l'ANHII à travers des montages de partenariat innovants, un partage des risques, une valorisation accrue des terrains, une optimisation de la rentabilité des infrastructures et un élargissement de leur impact.

Le repositionnement de l'ANHII devra s'accompagner de mesures aptes à renforcer sa crédibilité comme interlocuteur dans un contexte de partenariat. Pour cela,

- il conviendrait de revaloriser ses ressources humaines et lui donner la stabilité institutionnelle nécessaire pour mettre en œuvre ces pratiques nouvelles,
- les contrôles financiers à priori devraient être remplacés par des contrôles à posteriori sur la base de contrats programmes /objectifs. Les systèmes de contrôle interne devraient être renforcés en conséquence,
- son organigramme et le statut de son personnel devraient être adaptés à sa nouvelle vision et favoriser les mesures incitatives,
- sa mission sociale devrait être appuyée par une exonération fiscale des impôts et taxes notamment les taxes sur les terrains non bâtis et la PSN y afférente, à l'instar de l'Agence de Développement des Provinces du Nord, ainsi que par l'incitation des pouvoirs publics à l'intégration de l'aménagement foncier à caractère social dans les documents d'urbanisme.
- Les instances chargées de l'urbanisme devraient être sensibilisées quant à la nécessité d'introduire une plus grande flexibilité et d'autoriser des valorisations accrues notamment pour les projets à caractère social entrepris en partenariat.

Les participants à l'atelier soumettent au Président du Conseil d'Administration de l'ANHII les recommandations de cette journée de réflexion pour examen et lui expriment leur souhait de délibérer au sujet de ces recommandations au sein du Conseil, lors de sa réunion consacrée à l'examen du plan d'action de 1998.