

# وكالة التنمية الاجتماعية

استراتيجية 2013-2011

# فهرس التقديم

1- السياق

2- الوضع المؤسسي

3- الاستراتيجية الجديدة للوكالة

4- مؤشرات تطور الوكالة على مستوى الأنشطة والتنظيم

5- الحصيلة والآفاق

# السياق

وعيا منه بالتأخر الذي عليه استدراكه، أقدم المغرب في نهاية القرن العشرين على إطلاق أوراش كبرى في مجالي الإصلاح والتنمية، هذه الأوراش التي توسع حجمها وتزايدت وتيرتها في عهد الملك محمد السادس، ويمكن أن نستشهد هنا بالمجالات التي تهتم وكالة التنمية الاجتماعية بشكل مباشر، مثل:

- تقوية الديمقراطية ودولة الحق وحقوق الإنسان؛
- تحسين وضعية النساء؛
- دعم الحقوق الثقافية؛
- تقوية اللامركزية؛
- تأكيد الدولة دعمها للقطاعات الاجتماعية والتنمية البشرية؛
- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية...

# الوضع المؤسسي

# مكانة وكالة التنمية الاجتماعية في العمل التنموي بالمغرب

➤ تعد الوكالة إحدى مؤسسات الدولة وآلية من آلياتها التي تعمل من أجل التنمية الاجتماعية ومكافحة الفقر؛

➤ تعد الوكالة من المؤسسات الفاعلة التي تعمل على تنفيذ المبادرة الوطنية للتنمية البشرية؛

➤ مكنت الخبرة التي راكمتها الوكالة في مجال تبادل الخبرات، وكذا وضعها الاستراتيجي كشريك حيوي لمختلف الفاعلين في ميدان التنمية المحلية، من لعب دور مهم في تطوير تضافر الطاقات، وتقوية الالتقائية بين مختلف الأنشطة التنموية في كل ربوع المملكة.

# وكالة التنمية الاجتماعية في خدمة التنمية المحلية

في حين تخصص الدولة ميزانية هامة لأوراش التنمية الاجتماعية، نلاحظ أن تنفيذها يتسم بالبطء، خصوصا على المستوى المحلي، وذلك لعدة أسباب:

- عدم كفاية التقائية الأنشطة؛
  - غياب التنسيق بين مختلف المتدخلين؛
  - عدم ملائمة المساطر؛
  - ضعف قدرات الفاعلين المحليين.
- لهذا السبب عدلت الوكالة استراتيجيتها لتنصب مهمتها بشكل أكبر على: تقوية القدرات، دعم الإدماج الاجتماعي عبر النشاط الاقتصادي ودعم تنفيذ البرامج الوطنية الكبرى على المستوى المحلي. وذلك في إطار من التكاملية والالتقائية في عمل مختلف الفاعلين

# إعادة تحديد دور وكالة التنمية الاجتماعية من دور ممول الصندوق الاجتماعي إلى التنشيط المجالي

10 سنوات من التجربة والتثمين

إرادة التكامل والنجاعة  
في جو من التطور الملحوظ

حاجة إلى التلاؤم  
مع سياق التدخل

تطور المهنة  
استراتيجية جديدة تعتمد  
على المجال

# إعادة تحديد دور وكالة التنمية الاجتماعية

مكافحة الفقر والهشاشة

بعد 2005

قبل 2005

عبر دعم الفاعلين المحليين  
من أجل تقوية قدراتهم وتنمية مجالهم

عبر الدعم التقني والمالي للمشاريع التنموية

وذلك تبعا لمقاربة التشارك، الشراكة والقرب

# إعادة تحديد دور وكالة التنمية الاجتماعية

## تنشيط المجال

تمر هذه المهمة عبر مسار من مواكبة الفاعلين المحليين المستهدفين بالجماعات المحلية والمجتمع المحلي، بهدف مساعدتهم في:

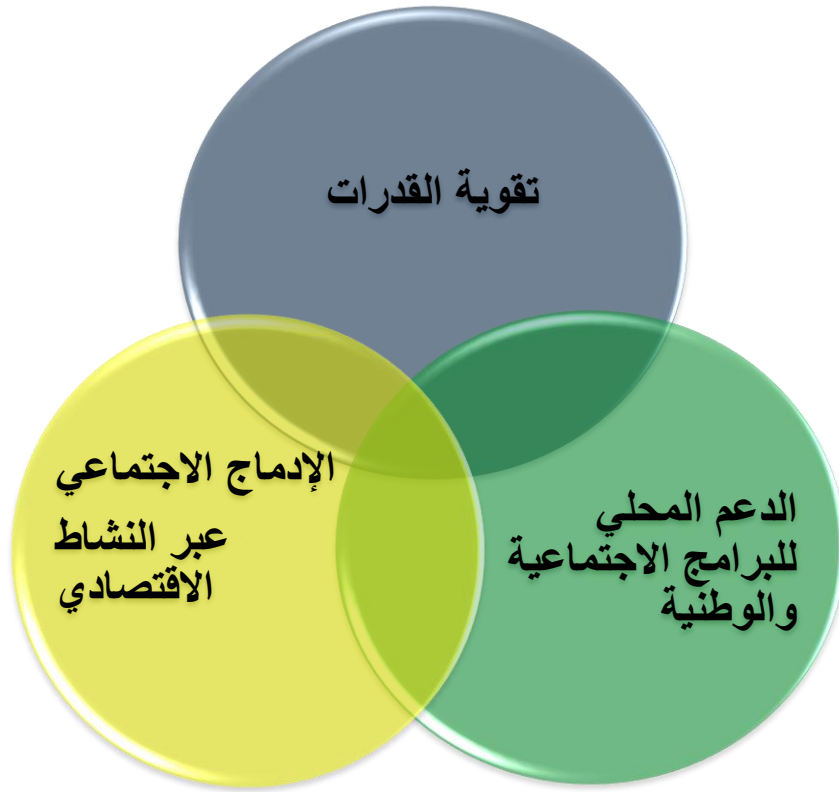
- معرفة نقط قوتهم ونقط ضعفهم، وتقوية قدراتهم؛
- تحديد مزايا مجالهم وتوظيفها في بيئتها المحلية، الوطنية والدولية؛
- توحيد أعمالهم وتوجيهها نحو أهداف جماعية.

دعم إنعاش الذكاء المجالي المحلي

# الإستراتيجية الجديدة

# مراجعة استراتيجيه الوكالة

ترتكز الإستراتيجية الجديدة للوكالة على ثلاثة محاور:



- المحور الأول: الرأس
- المحور الثاني: الساق الاقتصادية
- المحور الثالث: الساق الاجتماعية

# • تقوية قدرات الفاعلين

محور 1

1 "تقوية" لتأهيل الجمعيات

2 برنامج دعم التخطيط الجماعي

عبر برنامجين:

# • تقوية قدرات الفاعلين

## برنامج تقوية لتأهيل الجمعيات

انطلق هذا البرنامج منذ ثلاث سنوات، و يهدف إلى دعم الجمعيات من اجل تنمية قدراتها في ثلاثة مجالات:

- التنظيم الداخلي والتسيير الإداري، المالي و المحاسباتي،
- تعزيز شبكة الشراكة والتشبيك،
- تسيير الأنشطة ذات الهدف الاجتماعي.

### التوقعات

استهداف 15 إقليم اضافي في أفق 2011  
و 38 بين سنتي 2012 و 2015 .

### الحصيلة

- تغطية 27 إقليم؛
- في المتوسط 1156 جمعية في كل إقليم؛
- 15 مخطط لتقوية القدرات منذ سنتين من الانطلاق؛
- في المتوسط، 200 جمعية تمت مواكبتها في إطار كل برنامج.

# • تقوية قدرات الفاعلين

محور 1

## برنامج دعم التخطيط الجماعي

انطلق هذا البرنامج منذ ثلاث سنوات، ويهدف إلى دعم المخططات الجماعية للتنمية باعتبارها آلية للتنمية المجالية التشاركية، وذلك بغية:

- مساعدة الجماعات في انجاز المخططات الجماعية للتنمية، والتي تركز على حقوق الإنسان، و التي تدمج الأبعاد الاجتماعية ومقاربة النوع.
- تقوية أنظمة المعطيات على المستوى الجماعي من أجل سد الحاجيات المتعلقة بالتخطيط و متابعة مؤشرات التنمية البشرية المحلية.
- دعم اللجان الإقليمية والمحلية للتنمية البشرية، لأجل إعداد مؤشرات محلية للتنمية البشرية. و ذلك من أجل ضمان انسجام بين تلك اللجان مع المخطط الجماعي للتنمية في الجماعات المستهدفة.
- ضمان مواكبة دائمة للفاعلين في المجال على مدى ثلاث سنوات، و تركز على مبدأ القرب، من أجل تفعيل المخططات الجماعية للتنمية عبر مراحل: **التركيب**، الانجاز و تتبع المشاريع.

# • تقوية قدرات الفاعلين

برنامج دعم التخطيط الجماعي

## الحصيلة

- تغطية 22 إقليم حاليا؛
- انجاز 297 برنامجا و 211 في طور الانجاز ستنتهي في شهر يناير 2011؛
- انجاز 709 ورشة للتكوين: 3331 مستفيدا ينقسمون على الشكل التالي: رؤساء الجماعات (6%)، باقي المنتخبون (25%)، الكتاب العامون (10%)، التقنيون (22%)، المصالح الخارجية (15.5%)، السلطات المحلية (1.5%)، الجمعيات (20%).
- 2934 مشروع تم دعمه تقنيا: 1200 خلال 2009، و 1734 خلال 2010.

1. مأسسة مساواة النوع
2. دعم إدماج الأشخاص المعاقين
3. دعم البرامج المجالية بهدف تعزيز حقوق الطفل
4. دعم تحسين ولوج التربية والتعليم
5. دعم تحسين ولوج الخدمات الصحية

## 5 مجالات

## • الإدماج الاجتماعي عبر النشاط الاقتصادي

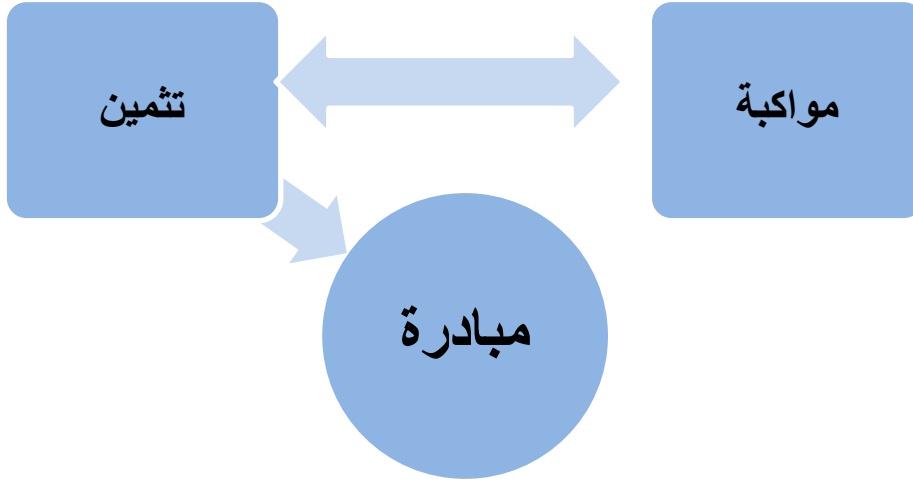
محور 2

### ثلاثة برامج رئيسية متكاملة:

الالتقاء بين برنامج "تثمين" و برنامج "مواكبة" يتم في اتجاهين:

(1) عند انطلاق برنامج تثمين يتم بذل مجهود خاص يتمثل في تحديد ودعم التعاونيات الناشطة في قطاع هذه السلسلة؛

(2) و عند انطلاق برنامج "مواكبة" في إقليم أو جهة، و عند تواجد عدد كبير من التعاونيات في قطاع معين فإن برنامج "تثمين" لانعاش هذا القطاع، يمكن أن يعرف انطلاقته بموازاة مع برنامج "مواكبة".



على عكس ذلك ، فإن الالتقاء مع برنامج "مبادرة" لا يتم إلا في اتجاه واحد: عند إنطلاق برنامج تثمين، ومع توفر فرص للاستثمار الفردي، يمكن أن تتحول المشاريع إلى برنامج إذا ما كان موجودا من قبل.

# تفعيل الإستراتيجية ”

## الشراكة المؤسسية

➤ تقترح الوكالة تقديم ”منح الخدمة“ للحكومة؛

➤ أهم الشركاء المستهدفين: وزارة التنمية الاجتماعية، الأسرة و التضامن، وزارة الشؤون الاقتصادية والعامّة، وزارة الداخلية، وزارة الفلاحة، وزارة السياحة، وزارة الصناعة التقليدية، وزارة التربية الوطنية، ووزارة الصحة؛

➤ سيتوجب على الوكالة أن تلائم عملها مع الوسائل المتاحة لها، كما أن إستراتيجية تدخلها ستأخذ أبعادها طبقا لتلك الوسائل، ضمانا لفعالية أكبر؛

➤ تعتزم الوكالة عقد شراكاتها مع القطاعات المعنية عبر توقيع ”عقود برامج“؛

- ✓ وضعت وكالة التنمية الاجتماعية كل آليات التسيير الضرورية.
- ✓ تحتاج الوكالة اليوم إلي هيكلية تنظيمية جديدة مع مراجعة وضعية موظفيها.

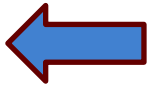
# مؤشرات تطور الوكالة على مستوى الأنشطة والتنظيم

# التحول على مستوى أنشطة الوكالة

في إطار المنهجية الجديدة:

- التزامية مع باقي المتدخلين (السلطات المحلية، الأقسام التقنية، القطاع الخاص...) هي مسألة هامة بالنسبة للوكالة حيث تعد هدف التنشيط المجالي وأحد أسس نجاحه.
- تواجد أعوان التنمية المحلية على أرض الميدان مسألة لا محيد عنها: إذ أنهم يواكبون، يكونون ويؤطرون الفاعلين المحليين.
- التكوين مسألة أساسية: ويتم حسب حاجيات كل فئة من الفاعلين، وتنظم حسب حاجيات عملهم في الميدان.

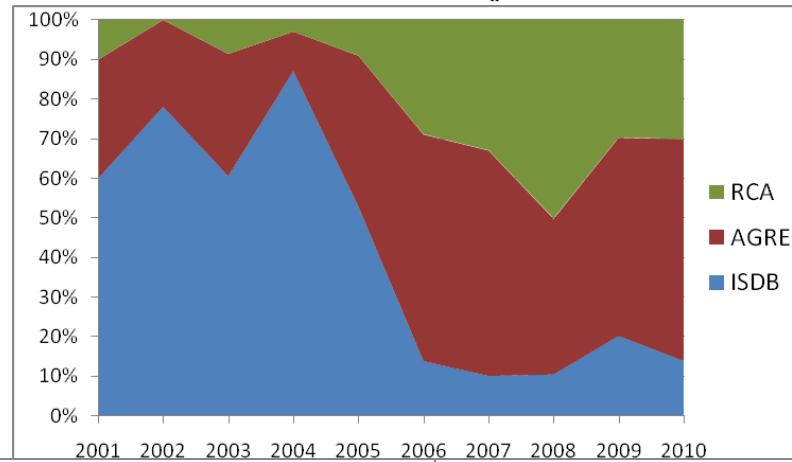
تمويل المشاريع لم يعد النشاط الأساسي للوكالة، إذ يدخل ضمن منهجية مجالية وشاملة لدعم الفاعلين التتمويين المحليين.



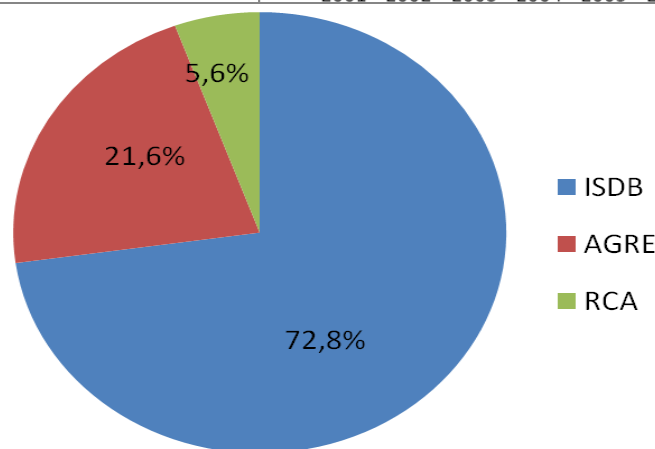
# تعديل تقسيم التمويل

كان تمويل البنيات التحتية الأساسية، قبل 2006، يمثل ثلاثة أرباع أنشطة وكالة التنمية الاجتماعية، لكن الوكالة

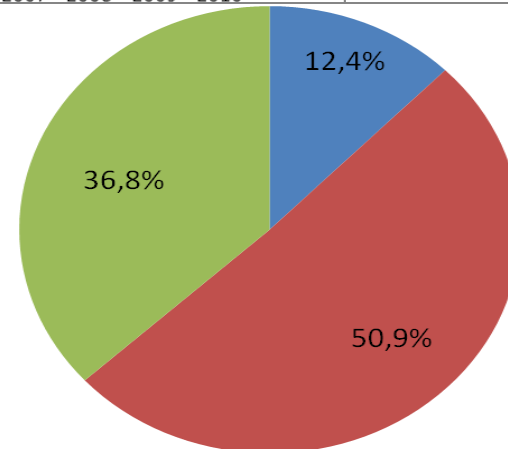
قررت أن تقلص عملها في هذا المحور بعد 2006، لتتوجه بشكل أكبر نحو الأنشطة المدرة للدخل والتكوين. ليصبح تقسيم التمويل كما هو مبين في الجدول أسفله:



بنية التمويل  
من 2001  
إلى 2005



بنية التمويل  
من 2006  
إلى 2010



# الوقف على الموارد البشرية

تزايد ملحوظ في عدد موظفي الوكالة:

من 156 إطارا سنة 2006 إلى 478 سنة 2009 و 422 إطارا سنة 2010  
تزايد النفقات الوظيفية

من 12,5 مليون درهم سنة 2005 إلى 75 مليون درهم سنة 2010  
تزايد حجم الأجور

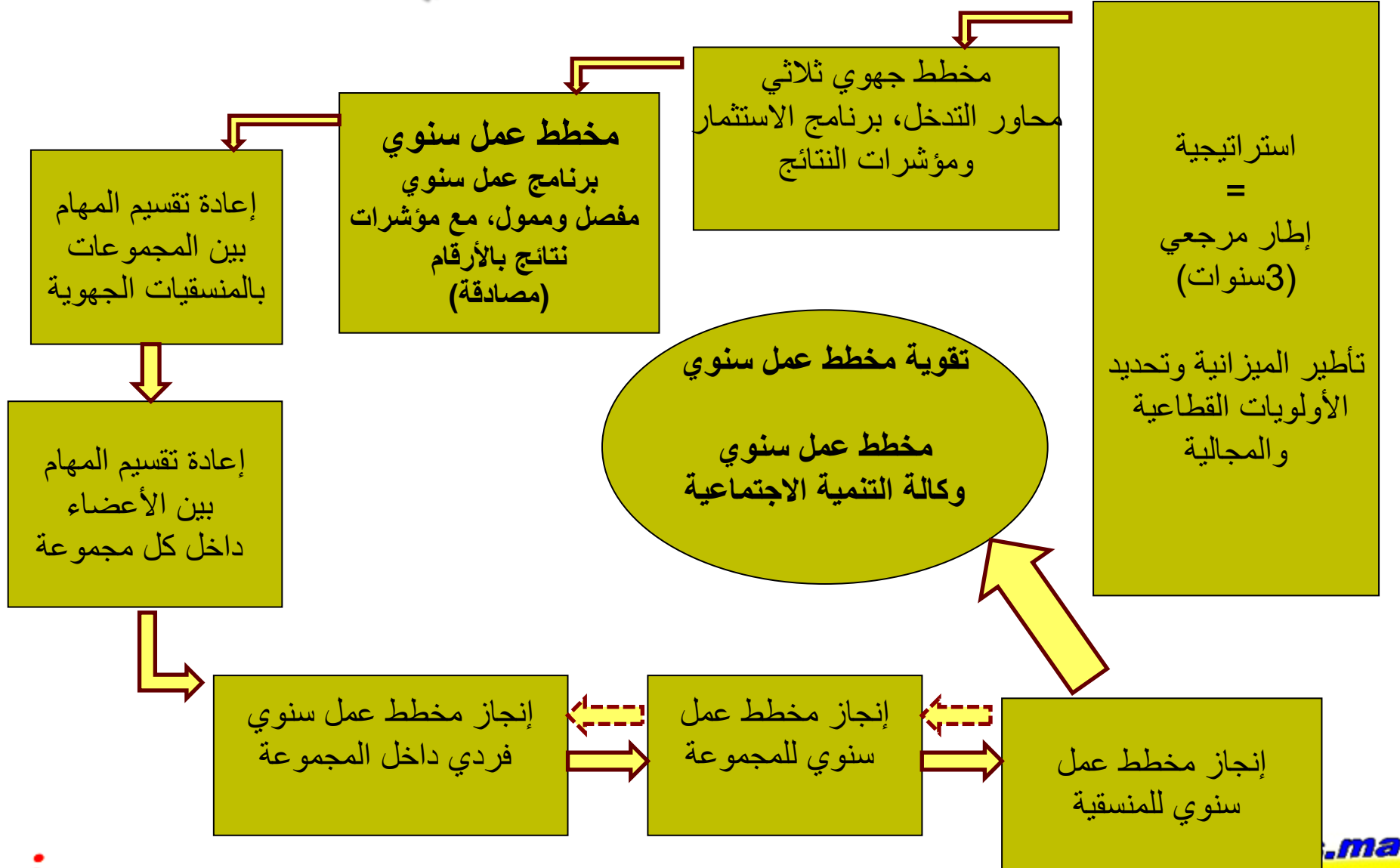
من 9 ملايين درهم سنة 2005 إلى 50 مليون درهم سنة 2010  
35% تم تمويلها من الميزانية العامة للدولة و 65% بواسطة البرامج  
يخصص حجم كبير من هذه النفقات، بشكل مباشر، لتنفيذ برامج التنشيط المجالي.  
ويأتي تمويلها من البرامج المنجزة مع شركائنا.  
مثل الموظفون المتعاقدون نسبة 46% من موظفي الوكالة سنة 2005، في حين  
وصلت نسبتهم 75% سنة 2010.

إن تزايد أنشطة الوكالة وضعف عدد المناصب المالية الدائمة) لم يتزايد عددها منذ  
2008)، أرغم الوكالة على الاعتماد على الموظفين المتعاقدين في المقر المركزي

# تلاؤم المساطر مع أساليب التسيير

- مراجعة قانون مساطر الوكالة؛
- تبني التسيير المرتكز على النتائج وتعميمه؛
- وضع منهجية جديدة للتخطيط الاستراتيجي والإجرائي مرتكز على النتائج؛
- مراجعة نظام المتبع والتقييم؛
- مراجعة الهيكلة التنظيمية للوكالة؛
- تطوير مرجعية الكفاءات؛
- وضع مخطط جديد للتكوين وتأهيل أطر الوكالة.

# مسار إنجاز مخطط العمل السنوي للوكالة



# الحصيلة و الآفاق

## الحصيلة

### تمويل المشاريع

960 مليون درهم تم استثمارها  
400 مليون درهم خصصت

2251 مشروع  
1870 000 مستفيد  
للدعم

### تعبئة الموارد المالية

تم خلق 58 صندوقا للتنمية المحلية  
تم تعبئة 345 مليون درهم

### التعاون الدولي

تم تعبئة 340 مليون دره

58 مشروعا

# الآفاق

- إتمام الأوراش التنظيمية وتأهيل الوكالة؛
- إتمام البرامج والمشاريع التي في طور الانجاز؛
- تثمين البرامج والمشاريع التي تدعمها الوكالة؛
- تنفيذ استراتيجية الوكالة 2011-2013 عبر إعطاء الانطلاقة لبرامج جديدة في إطار الشراكة الوطنية والدولية؛
- تطوير التعاون جنوب- جنوب.