

SOMMAIRE

Préface de la Direction	1
I. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL...	2
1. Cadre institutionnel de l'Agence de Développement Social	2
a. Mission de l'Agence	2
b. Principes et valeurs de l'ADS	3
2. Cadre organisationnel de l'Agence de Développement Social	3
2.1 Organisation de l'Agence	3
2.2 Approches d'intervention	6
2.3 Stratégie de l'Agence	8
2.4 Critères généraux d'éligibilité des interventions de l'Agence	9
3. Référentiels et Outils	11
II. PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES	12
1. Structure du Manuel de Procédures	12
1.1 Livrets des procédures	13
1.2 Les modes opératoires	13
1.3 Les guides	14
2. Révision du Manuel de Procédures	14

Préface de la Direction

Après dix ans d'activité, il apparaît nécessaire de mettre à jour le manuel de procédures de l'Agence de Développement Social qui a été élaboré dès le démarrage de celle-ci et adopté par son Conseil d'administration le 3 avril 2001. Plusieurs raisons expliquent la nécessité de cette mise à jour.

En premier lieu, l'Agence de Développement Social a toujours veillé à évaluer ses procédures à l'aune de la pratique du terrain. En effet, si les procédures sont nécessaires à une bonne gestion de l'institution, à la rigueur de ses décisions et à la transparence de ses activités ; elles paraissent cependant, pour beaucoup de nos partenaires, comme une contrainte et un facteur de ralentissement de l'exécution de leurs projets. Cela peut être vrai lorsque les procédures ne tiennent pas compte suffisamment des spécificités et surtout des contraintes de l'action sur le terrain. C'est pourquoi l'Agence a régulièrement veillé à suivre et à évaluer cette action pour capitaliser les enseignements qui en ont été tirés afin d'adapter son organisation et sa gestion ; dans un souci de pertinence et d'efficacité. Le manuel de procédures a ainsi été revu en décembre 2002 et en Juillet 2006.

Par ailleurs, l'Agence est toujours attentive à son environnement et soucieuse de rester en phase avec les évolutions de ce dernier. Or celui-ci a connu beaucoup de changements durant la première décennie du 21^e siècle, et après Mars 2011. La nouvelle constitution du Maroc, en institutionnalisant de nombreux droits humains, a fait avancer la construction démocratique du pays. Ces avancées démocratiques doivent s'accompagner de réels progrès sociaux. Le chantier de l'Initiative Nationale de Développement Humain, lancé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI en 2005 a créé beaucoup d'espoirs. Dès le démarrage l'Agence de Développement Social s'est inscrite dans cette Initiative pour en accélérer la mise en œuvre. Dans ce cadre, elle a signé une convention nationale avec le Comité de Pilotage de l'INDH et 58 conventions opérationnelles avec les Comités Provinciaux et Régionaux de Développement Humain. Pour une meilleure exécution de ses missions, et pour être encore plus complémentaire avec les actions des autres intervenants dans le champ social, l'Agence a redéfini son métier et révisé sa stratégie.

Ce travail s'est parachevé dans le cadre du renforcement du partenariat avec le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social et avec l'Entraide Nationale dans le cadre du Pôle Social qu'ils constituent tous les trois. Ce pôle a élaboré la Stratégie 4 + 4 autour de laquelle les trois institutions ont réajusté leurs stratégies spécifiques pour une plus grande coordination et une meilleure convergence.

Sans modifier sa mission fondamentale qui est de lutter contre la pauvreté et la vulnérabilité et sans changer sa démarche qui reste participative, partenariale et de proximité ; l'Agence a revu les modalités d'exécution de sa mission en faisant de l'animation territoriale son cœur de métier à partir de 2008. Cette modification a entraîné l'élaboration d'une nouvelle stratégie assise sur le Territoire et basée sur trois axes : le Renforcement des Capacités des Acteurs locaux (RCA), l'Insertion Sociale par l'Economique (ISE) et l'Appui Local aux Programmes Sociaux nationaux (ALPS).

Au vu de l'évolution considérable du cadre normatif fondamental du pays, l'Agence a tenu à revoir son manuel de procédures et l'ensemble de ses documents de référence et ses outils de travail à la lumière des dispositions de la nouvelle Constitution relatives à la promotion et à la protection des droits humains énoncés dans les conventions internationales ratifiées par le Maroc. A travers l'institutionnalisation d'une approche de développement fondée sur les droits humains, l'Agence s'engage, dans le cadre de ses attributions, à contribuer substantiellement à la mise en œuvre de la Constitution en matière de développement fondé sur les droits humains.

Enfin, il s'est avéré à l'usage que la forme du manuel n'était pas suffisamment adaptée à sa bonne utilisation par l'Agence et par ses partenaires. Pour en améliorer l'accessibilité et l'usage, le nouveau manuel a été conçu en trois grandes composantes : les livrets de procédures, les modes opératoires et les guides.

Cette révision du manuel de procédures s'insère également dans le chantier global de mise en place d'un système intégré de Gestion Axée sur les Résultats où, à côté de ce manuel, l'Agence a élaboré un Système de Planification Opérationnelle (SPO), un Système de Suivi et Evaluation (SSE) et un système de Suivi des Activités (SSA) ; tous intégrés au Système d'information et de Gestion de l'Agence (SPADS).

Par ces outils, à l'élaboration desquels l'ensemble des cadres et des responsables ont activement participé, l'Agence de Développement Social espère toujours rester à la pointe de l'ingénierie du développement social, avec ses partenaires au profit du développement de notre pays et du bien-être de ses citoyen-nes.

Contribuer à la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité par l'appui aux dynamiques de développement des territoires et le renforcement du capital humain selon une démarche participative, partenariale, de proximité et inclusive fondée sur les droits humains et l'égalité de genre.

I. Cadre institutionnel et organisationnel de l'Agence de Développement Social

En vertu de la loi 12.99 portant création de l'Agence de Développement Social (ADS), l'ADS est un établissement public, jouissant de l'autonomie administrative et financière sous la tutelle de l'autorité gouvernementale chargée du développement social.

L'Agence de Développement Social a été créée dans le but d'atténuer le déficit social qui touche plus particulièrement les couches pauvres et vulnérables. Son action vient compléter celle de l'Etat et des organismes œuvrant dans l'action sociale et la lutte contre la pauvreté.

1. Cadre institutionnel de l'Agence de Développement Social

a. Mission de l'Agence

En référence à l'article 3 de la loi de création, l'Agence de développement Social a pour mission d'initier et de soutenir les actions et programmes destinés à améliorer durablement les conditions de vie des populations les plus vulnérables.

Elle peut, à cet effet, apporter son concours financier soit de manière directe aux projets et programmes qu'elle agrée, soit par l'entremise d'associations et de coopératives régulièrement déclarées et fonctionnant conformément à leurs statuts.

Sous réserve des attributions dévolues par la législation et la réglementation en vigueur à d'autres organismes de droit public, l'Agence peut contribuer à la réalisation de projets et programmes visant à améliorer la disponibilité des biens et des services collectifs dans les zones démunies, dans le cadre de conventions de partenariat à conclure avec l'Etat, les collectivités locales et leurs groupements et les établissements publics ou privés.

b. Principes et valeurs de l'ADS

- **L'universalité et l'indivisibilité des droits** : le droit au développement englobe tous les droits fondamentaux dont doivent jouir tous les individus et tous les groupes sans distinction aucune.
- **L'égalité et la non-discrimination** : Contribuer à la promotion de l'égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes pour une société juste et équitable.
- **L'inclusion** : œuvrer pour un modèle de développement intégrateur de tous et de toutes sans exclusive en raison de handicap ou tout autre motif.
- **La participation**: Le respect des autres et le travail avec eux en tant qu'acteurs et actrices à part entière.
- **Le partenariat**: L'engagement mutuel sur la base du contrat.
- **La solidarité**: Etre avec les plus défavorisé-ées pour un destin commun
- **La proximité**: Etre avec les autres acteurs sur leurs territoires.
- **La durabilité**: Travailler pour le présent sans compromettre l'avenir.
- **La transparence**: Une gestion axée sur les résultats pour une meilleure reddition des comptes.

2. Cadre organisationnel de l'Agence de Développement Social

2.1 Organisation de l'Agence

L'organisation de l'Agence de Développement Social est telle que définie dans son organigramme visé par les instances de tutelle. Cet organigramme comprend :

- une structure centrale composée de la Direction et des entités supports et métiers ;
- une coordination par région.

Ce dispositif est complété par des unités de gestion des programmes (UGP) rattachées au siège ou aux coordinations.

L'organisation institutionnelle de l'Agence fait intervenir plusieurs organes, intervenants et entités.

a. Le Directeur

Le Directeur exécute les décisions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, du ou des comités créés par ce dernier. Il assiste aux réunions du Conseil d'Administration à titre consultatif. Il peut recevoir la délégation du Conseil d'Administration.

Le Directeur détient tous les pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'Agence. A ce titre, il se charge de la gestion de l'Agence, agit en son nom, accomplit ou autorise tous les actes ou opérations relatifs à sa mission et effectue tous les actes conservatoires.

Il peut déléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs et attributions au personnel occupant des postes de responsabilité à l'Agence.

Le Directeur peut faire appel à des chargé-es de missions pour la prise en charge et le suivi de dossiers précis.

b. Les organes de gouvernance

→ Le Conseil d'Administration (CA)

Conformément à l'article 6 de la loi 12.99, le conseil d'administration est investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de l'Agence. Il règle par ses délibérations, les questions générales intéressant l'Agence.

Le Conseil d'Administration exerce les fonctions suivantes :

- Fixer le programme annuel des actions relevant des missions de l'Agence ;
- Désigner au moyen de directives générales les populations-cibles et les catégories d'interventions prioritaires ;
- Arrêter le projet de budget qui doit être soumis au visa de l'autorité gouvernementale chargée des finances et examine les rapports sur les travaux de la commission d'experts ;
- Approuver, sur proposition du Directeur :
 - ✓ les manuels de procédures, les critères généraux d'éligibilité ainsi que les modes et modalités de financement ;
 - ✓ les règles générales d'organisation et de fonctionnement de l'Agence ;
 - ✓ l'ouverture de représentation de l'Agence dans les zones d'intervention prioritaires et, le cas échéant, leur fermeture ;
 - ✓ le statut du personnel fixé conformément à la réglementation en vigueur ;
 - ✓ les nominations aux emplois supérieurs de l'Agence ;
 - ✓ le règlement comptable et financier fixé conformément à la réglementation en vigueur ;
 - ✓ le programme d'activités à moyen terme ;
 - ✓ le rapport annuel d'activités ;
 - ✓ les bilans semestriels des réalisations.

En référence à l'article 7 de la loi de création, le conseil d'administration peut décider la création de tout comité dont il fixe la composition et les modalités de fonctionnement et auquel il peut déléguer certains de ses pouvoirs et attributions.

→ Le Comité d'Éligibilité (CE)

Le Comité d'éligibilité est chargé de statuer sur les projets dont le montant sollicité à l'ADS dépasse un million de Dirhams et les programmes soumis à l'Agence dans le cadre des missions qui lui sont dévolues par la loi de création.

Nommé par le Conseil d'Administration, le CE est présidé par le Directeur de l'Agence et comprend :

- quatre représentants de l'administration ;
- deux représentants du secteur associatif ;
- deux représentants du secteur privé.

Les représentants des secteurs privé et associatif sont désignés par voie réglementaire.

Le secrétariat du CE est assuré par l'Agence.

→ **Le Comité d'Approbation (CAP)**

Le CAP a pour mission d' :

- Examiner et valider les fiches d'identification des programmes ;
- Examiner et statuer sur les projets hors programmes qui sollicitent une contribution financière de l'Agence inférieure ou égale au seuil fixé par le conseil d'administration.

Il est nommé et présidé par le Directeur et se constitue des responsables des entités :

- Département Administratif et Financier (DAF)
- Département Programmation, Suivi & Evaluation (DPSE)
- Département Renforcement des Capacités des Acteurs
- Département Insertion Sociale par l'Economique (ISE)
- Département Développement Social Urbain (DSU)
- Pôle Genre
- Pôle Développement Humain

Le secrétariat du CAP est assuré par l'entité chargée de la programmation au sein du DPSE.

→ **Le Comité d'Approbation des Projets Régional (CAPR)**

Présidé par le Coordonnateur Régional, ce comité est composé de :

- Représentants de l'ADS : (Chargé du programme/projet, Cadre Financier, Cadre chargé de la Planification, Evaluation et Capitalisation (PEC), Agent de développement , Point focal genre, etc.) ;
- Représentants des partenaires ;
- Toute autre personne jugée utile pour le bon fonctionnement de la réunion du CAPR ;
- Représentant du siège.

Il a pour attributions :

- examiner et statuer sur les projets appuyés dans le cadre des programmes et des FDL ;
- examiner et apprécier les projets hors programmes à soumettre au CAP ou au CE.

Dans le cas des programmes appuyés en partenariat avec d'autres acteurs institutionnels, la composition et la présidence du CAPR sont fixées dans la convention de partenariat.

Le secrétariat de ces CAPR est assuré par la Coordination Régionale. Le fonctionnement du CAPR est soumis aux règles signalées au niveau du guide d'étude et programmation des programmes et projets.

→ **Le Comité Directeur (CODIR)**

Présidé par le Directeur, ce comité est composé des responsables des départements métiers et support de l'ADS. Il a pour mission de débattre des questions d'ordre managérial et de prendre des décisions de gestion courante. Le secrétariat du CODIR est assuré par le secrétariat de la Direction.

→ **Le Comité Directeur Elargi (CODIRE)**

Présidé par le Directeur, ce comité est composé, en plus des membres du CODIR, de l'ensemble des responsables des services et des pôles au niveau du Siège. Il a pour mission de débattre de thématiques précises.

→ **Les Comités de gouvernance des programmes**

Ces comités, désignés par l'entité chargée d'exécution du programme (Agence et/ou partenaire), ont pour mission d'assurer le suivi et le pilotage de la mise en œuvre du programme. Leur constitution est déterminée selon les termes de la convention de partenariat et comprennent nécessairement des représentants de l'Agence.

→ **La convention des responsables de l'Agence**

Il s'agit du CODIRE élargie à l'ensemble des responsables des coordinations régionales et des unités de gestion des programmes. Il a pour mission de débattre de thématiques précises.

2.2 Approches d'intervention

Les interventions de l'Agence sont basées sur une approche de développement fondée sur les droits humains (ADH). L'ADH constitue le cadre conceptuel et méthodologique de base sur lequel repose l'ensemble de ses orientations stratégiques, programmes, projets et activités.

L'approche fondée sur les droits humains (ADH) constitue le cadre de base qui oriente l'ensemble des autres approches de l'Agence qui s'articulent autour de :

- l'approche fondée sur les droits humains,
- l'approche territoriale,
- l'approche participative,
- l'approche genre,
- l'approche inclusive,
- l'approche environnementale.

Toutes les interventions de l'Agence sont fondées sur le respect de ces approches transversales et interdépendantes. La mise en pratique de ces approches vise à assurer l'efficacité de toutes les interventions de l'Agence.

→ **L'approche fondée sur les droits humains (ADH)**

L'approche de développement fondée sur les droits humains est un cadre basé sur les conventions et déclarations internationales de droits humains. Elle repose sur la promotion du développement centré sur la satisfaction des droits fondamentaux, partant du principe de l'universalité des droits, de l'égalité et de la non-discrimination.

Ainsi, l'approche fondée sur les droits humains consiste à positionner les citoyen-nes comme titulaires de droits et les acteurs de développement en tant que mandataires de droits dont la mission ultime est d'assurer l'accès à ces droits, la responsabilité de les mettre en œuvre et d'en être comptables de résultats. Cette approche se fonde également sur la notion de devoirs de chaque citoyen-ne envers la société.

En adoptant l'approche du développement fondée sur les droits humains, l'Agence prend en compte les principes y afférents dans l'analyse des réalités politiques, économiques, sociales et culturelles des citoyen-nes, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de ses programmes et projets. Par ailleurs, elle focalise ses interventions sur l'habilitation des acteurs locaux, mandataires des droits fondamentaux, via des processus de renforcement des capacités, d'appui et d'accompagnement pour l'adoption de cette approche dans leurs pratiques et stratégies d'intervention.

→ **L'approche territoriale**

L'approche territoriale est une manière d'appréhender le développement local. Elle tient compte des dimensions économique, culturelle, historique et institutionnelle d'un espace géographique où agissent et interagissent des acteurs. Elle vise la convergence des actions pour faire face aux défis du développement du territoire.

L'adoption de cette approche par l'Agence engendre la mise en place d'une démarche d'animation de territoire à travers la mobilisation des acteurs, le renforcement de leurs capacités, leur accompagnement et leur mise en synergie en vue de les habiliter à prendre en charge le développement de leurs territoires.

→ **L'approche participative**

Cette approche est fondée sur le principe de participation en tant que déterminant fondamental des droits humains. Elle responsabilise les acteurs dans le processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques de Développement local.

Elle se traduit pour l'Agence par la participation des titulaires de droits et des acteurs locaux, mandataires de droits, dans le cycle de gestion de ses interventions. Cette dynamique participative donne naissance à une convention de partenariat qui formalise le partage des responsabilités entre les différentes parties en vue d'atteindre des résultats communs.

→ **L'approche genre**

L'approche genre est le cadre méthodologique selon lequel l'on analyse la manière dont fonctionnent les rapports sociaux entre les hommes et les femmes dans les différentes sphères de la société. Elle permet de considérer les rôles assignés socialement aux hommes et aux femmes, les opportunités qui leur sont offertes, les contraintes qu'ils subissent ainsi que les inégalités existantes. Par ailleurs, elle engendre la conception et la mise en œuvre de politiques et de mesures spécifiques qui assurent aux femmes l'exercice à part entière de leurs droits civils, politiques, sociaux, économiques et culturels dans les mêmes conditions que les hommes.

Pour l'Agence, cette approche se traduit par le diagnostic des réalités politiques, économiques, sociales et culturelles des hommes et des femmes dans les territoires de son intervention, la conception de programmes, projets et activités garantissent l'égalité entre les sexes, la mise en œuvre de ces programmes, projets et activités et l'évaluation de leurs effets différenciés sur les hommes et les femmes d'un côté et sur l'atténuation des inégalités entre eux de l'autre

Ainsi, l'Agence adopte en plus de la démarche intégrée de l'égalité de genre, une démarche ciblée à travers des programmes spécifiques dédiés aux femmes en situation de pauvreté et de vulnérabilité et/ou à leurs organisations afin de leur permettre l'accès effectif à leurs droits politiques, économiques, sociaux, et culturels se rapportant aux domaines d'intervention de l'Agence..

→ L'approche inclusive

Cette approche promeut un développement inclusif qui prend en compte la diversité humaine dont le handicap, combat la discrimination et l'exclusion et garantit l'égalité des chances et des droits pour une pleine participation des personnes en situation de handicap dans le processus de développement.

Les programmes, projets et activités de l'Agence se veulent inclusives par l'adoption d'une démarche intégrée et spécifique vis-à-vis des personnes en situation de handicap. Cette démarche se décline en mesures inclusives ciblant cette catégorie de citoyen-ens et en programmes spécifiques se rapportant aux domaines d'intervention de l'Agence.

→ L'approche environnementale

Cette approche consiste en la prise en compte de la nécessité de préserver l'environnement dans les actions du développement appuyées par l'Agence.

La préservation de l'environnement se base sur la gestion rationnelle des ressources naturelles et la minimisation de tout risque susceptible de porter atteinte à l'équilibre des différentes composantes de l'environnement (air, eau, sol, faune et flore) et aux droits des populations et générations futures à un environnement sain.

2.3 Stratégie de l'Agence

Pour mener à bien sa mission, l'Agence définit sa stratégie nationale d'intervention et la soumet à l'approbation du Conseil d'Administration. Cette stratégie s'articule autour d'axes d'intervention, elle est déclinée en plans d'action pluriannuelle et annuelle selon une démarche participative et ascendante de planification axée sur les résultats centrés sur les droits humains et sensibles au genre.

Pour la période 2013-2015, la stratégie de l'ADS s'articule autour des axes suivants :

- **Le Renforcement des Capacités des Acteurs (RCA)** : cet axe concerne l'appui aux acteurs pour mieux agir dans leurs champs d'action par le renforcement de leurs compétences et leur mise en synergie en vue d'initier une dynamique de bonne gouvernance au niveau de leurs territoires et promouvoir une participation citoyenne active, indépendante et significative dont la participation des femmes et des personnes en situation de handicap.
- **L'Insertion Sociale par l'Economique (ISE)** : cet axe consiste à appuyer et/ou à mettre en œuvre des initiatives économiques en vue de créer directement ou indirectement des opportunités d'emplois, d'améliorer les revenus des populations pauvres et vulnérables et de promouvoir notamment leurs droits économiques et sociaux.
- **L'Accompagnement Local des Programmes Sociaux (ALPS)** : Cet axe vise à développer sur le terrain, selon les priorités et les moyens de l'Agence, des initiatives dans le cadre de la mise en œuvre de certaines actions publiques dans les domaines de services sociaux de

base et d'accès aux droits fondamentaux (Habitat, Education, Santé ...) au profit des populations pauvres et vulnérables .

2.4 Critères généraux d'éligibilité des interventions de l'Agence

Toute intervention appuyée par l'Agence (programme, activité ou projet), doit satisfaire les critères généraux d'éligibilité qui sont énoncés ci-dessous :

a. Eligibilité de l'activité, du projet ou du programme :

→ **Conformité avec la stratégie de l'ADS** : Les projets et les programmes doivent être conformes avec la stratégie de l'Agence et ne doivent pas prévoir des activités déjà programmées dans le cadre des programmes gouvernementaux.

Critères:

- Le programme fait partie de l'un des programmes stratégiques de l'Agence ;
- Le projet s'inscrit dans le cadre des programmes stratégiques de l'Agence concernés ;
- Le programme/projet n'est pas planifié par un organisme public.

→ **Viabilité et durabilité** : Les projets et les programmes doivent être viables du point de vue technique et socio-économique et garantir les conditions et les moyens de fonctionnement du projet/programme après son achèvement.

Critères

- Existence d'une étude technique du programme/projet, réalisée et/ou visée par une instance de compétence, confirmant sa viabilité technique et socio-économique et sa durabilité ;
- Les projets et les programmes ne doivent pas faire appel à une haute technologie et mécanisme intentionnel complexe ;
- Existence des engagements formels des partenaires pour la prise en charge du fonctionnement et la maintenance des composantes du programme/projet ;
- Existence des mesures d'accompagnement indispensables, des partenaires/groupes cibles, pour la valorisation du projet/programme.

→ **Situation socio-économique des groupes ou des personnes cibles : les groupes et personnes ciblés** directement ou indirectement par les projets et programmes appuyés par l'ADS doivent faire partie des couches pauvres et vulnérables de la population. Ce statut est appréhendé à travers le revenu des bénéficiaires et l'appréciation de leur statut social.

Critères

- **groupes ou personnes ciblés directement ou indirectement** présentant un faible revenu, exclus des services sociaux et économiques **ou faisant l'objet de discriminations.**

→ **Respect des approches de l'ADS :**

- ❖ **Approche fondée sur les droits humains :** les programmes et projets appuyés par l'ADS doivent contribuer à la promotion et à la protection des droits humains, respecter la dignité intrinsèque à la personne humaine, permettre aux individus et aux groupes d'améliorer leur vie et contribuer à l'amélioration de la vie de leur communauté.

Critères :

- Les programmes/projets favorisent la promotion et la protection d'un ou de plusieurs droits fondamentaux.
- Les programmes/projets respectent les principes fondamentaux de l'ADH à savoir : l'universalité, l'indivisibilité et l'inaliénabilité des droits, l'égalité et la non-discrimination, la participation et l'inclusion, la redevabilité.

- ❖ **Approche Participative :** Les projets et programmes doivent émaner des aspirations des personnes et groupes cibles (hommes et femmes) et d'un processus de dialogue entre les parties prenantes. La participation de ces dernières doit être reflétée tout au long du cycle de l'intervention à travers la mise en place des comités de gestion et des organes de gouvernance.

Critères :

- Le programme/projet répond aux besoins identifiés avec les personnes et les groupes cibles ;
- Les groupes cibles sont impliqués de façon active, indépendante et significative dans tout le cycle du programme/ projet.

- ❖ **Approche genre :** Les programmes et projets appuyés par l'ADS doivent contribuer à la promotion des droits humains des femmes et des hommes et à la non-discrimination. Ils doivent prévoir l'accès équitable et égale des hommes et des femmes aux ressources et bénéfices engendrés par les programmes, projets et activités de l'Agence.

Critères :

- Le programme/projet prévoient des objectifs, résultats et activités/actions favorisant l'équité et l'égalité d'accès aux droits entre les hommes et les femmes;
- Les femmes sont représentées dans les organes de gouvernance prévus dans le cadre du programme/projet.

- ❖ **Approche inclusive :** Les programmes/projets doivent bénéficier aux personnes en situation de handicap à pied d'égalité avec les autres citoyen-nes. L'Agence doit assurer leur participation et leur inclusion sans discrimination aucune.

Critères :

- Le programme/projet favorise l'inclusion des groupes les plus discriminés notamment les personnes en situation de handicap.
- Les personnes en situation de handicap ou leurs représentants sont partie prenante dans toutes les étapes du cycle du programme/projet.

- ❖ **Approche environnementale** : Les projets et programmes appuyés par l'ADS doivent prévoir les effets environnementaux potentiels et les mesures d'atténuation correspondantes.

Critères :

- Le programme/projet ne présente aucun effet négatif significatif sur l'environnement (faune, flore, eau, sol et air).

➔ **L'éligibilité du porteur** : Un porteur de programme, de projet, ou d'activité est éligible s'il répond aux conditions suivantes :

- Il doit proposer un projet/programme conforme avec sa mission;
- Il doit être en situation juridique régulière ;
- Il doit disposer des compétences et des ressources nécessaires pour la gestion du programme/projet ;
- Il ne doit pas être déclaré contentieux dans le cadre d'un programme ou projet qui a déjà bénéficié de l'Appui de l'ADS

3. Référentiels et Outils

L'Agence a mis en place des référentiels qui sont des documents de base utilisés comme référence dans le fonctionnement des interventions de l'Agence (métiers et supports) ainsi que des outils et des dispositifs de déploiement.

Le tableau suivant récapitule les différents référentiels, outils et dispositifs relatifs à la gestion de l'Agence et de ses interventions :

Domaines	Référentiels	Outils et dispositifs de déploiement
Institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Loi 12/99 portant création de l'Agence - Décret d'application de la loi 12/99 	<ul style="list-style-type: none"> - Règlements des instances de gouvernance - Chartes des instances et comités de gouvernance
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Cadrage stratégique de l'Agence - Démarche de planification 	<ul style="list-style-type: none"> - Guide de planification - Outil de programmation budgétaire
Suivi & Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif de suivi et évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grille d'évaluation - Guide d'évaluation et de mise en valeur
Métier	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures opérationnelles (gestion des programmes/ gestion des projets) - Dispositif de suivi et évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Livrets des procédures opérationnelles : (gestion des programmes/ gestion des projets). - Modes opératoires des programmes. - Guides
Support	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de gestion financière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Livret de procédure de la gestion financière des projets et des programmes. - Guides : passation des marchés, régie,...

Domaines	Référentiels	Outils et dispositifs de déploiement
	<ul style="list-style-type: none"> - Statut de personnel - Organigramme - Référentiel des emplois et des compétences - Fiches de poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Grille d'évaluation du personnel
	<ul style="list-style-type: none"> - Charte de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans type d'actions de communication (Agence/entités) - Stratégie de communication
	<ul style="list-style-type: none"> - Charte de l'informatique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Système d'information de l'Agence.

N.B : L'ensemble des outils et dispositifs de l'Agence sont copiés au niveau d'un CD interactif joint au manuel de procédures.

II. Présentation du Manuel de Procédures

Le manuel de procédures a pour objet de traiter de manière concrète et fidèle les missions principales de l'Agence de Développement Social, son organisation et son fonctionnement, les catégories de types de projets et programmes qu'elle appuie et les procédures appliquées pour la détermination des zones d'intervention et les populations cibles, la soumission des projets et programmes, leur sélection et approbation, leur conception et modalité de réalisation, suivi, contrôle et mise en valeur.

Il s'agit d'une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants et un outil de formation pour les cadres et agents de l'Agence qui sont appelés à intervenir à divers stades des procédures.

Il est accessible à tous les partenaires de l'Agence qui peuvent ainsi être informés sur ses modalités de fonctionnement et d'intervention.

1. Structure du Manuel de Procédures

En plus du document introductif intitulé « cadre général », le Manuel des Procédures est structuré en trois catégories de documents :

- Les livrets des procédures ;
- Les modes opératoires ;
- Les guides.

1.1 Livrets des procédures

Les livrets des procédures concernent l'ensemble des procédures opérationnelles de l'Agence à savoir :

- Cycle de gestion des programmes ;
- Cycle de gestion des projets ;
- Cycle de gestion des activités ;

Chaque livret de procédures est composé de deux fiches :

- Une fiche d'instructions ;
- Une fiche de description des tâches.

Chaque fiche reprend, au niveau de l'entête, une cartouche d'identification de la procédure précisant les éléments suivants :

- Le sigle de l'Agence ;
- L'intitulé de la procédure ;
- L'intitulé de l'étape ;
- Le numéro de version ;
- La date de rédaction ;
- Le nom du rédacteur.

✓ La fiche d'instruction

Cette fiche présente les instructions à suivre par les intervenants dans une procédure pour l'exécution ou le contrôle d'une action. Elle précise :

- le résumé de la procédure ;
- la description de la procédure (étapes/phases) ;
- les livrables ;
- les intervenants ;
- et les délais.

✓ La fiche de description des tâches

Cette fiche décrit l'ensemble des actions/tâches, classées par ordre chronologique, à réaliser par intervenant. Elle précise :

- les intervenants ;
- les actions/tâches ;
- et les délais.

1.2 Les modes opératoires

Le mode opératoire est un guide qui précise les différentes Composantes/Activités liées à la conduite d'un programme appuyés par l'Agence en harmonisant celles-ci et en précisant les indicateurs de suivi et leur source de vérification et en identifiant les responsabilités de chaque intervenant dans la mise en œuvre du programme.

Le mode opératoire est un document qui évolue en fonction de l'évolution du programme et des spécificités des territoires.

1.3 Les guides

Les guides sont des références méthodologiques qui facilitent l'opérationnalisation des procédures et la gestion des interventions de l'Agence. Il s'agit notamment des guides suivants :

- La note sur la Gestion Axée sur le Résultat (GAR) ;
- Les guides des approches de l'Agence ;
- Le guide d'analyse selon le genre ;
- Le guide de planification, d'évaluation, de mise en valeur et de capitalisation
- Le guide des activités ;
- Le guide des appels à projets ;
- Le guide de sectorisation des projets ;
- Le guide de l'animation territoriale ;
- Le guide de communication ;
- Le guide d'utilisation du système d'information de l'Agence
- Le guide d'étude et de programmation des projets et programmes

D'autres guides peuvent être élaborés en cas de nécessité.

2. Révision du Manuel de Procédures

Le Manuel de Procédures est révisé et complété au fur et à mesure de l'évolution de l'Agence et de son contexte de travail.

Pour ce faire, un **Comité de révision du Manuel de Procédures** est institué en vue d'examiner les demandes de révisions émanant des différentes structures de l'Agence. Ce comité est présidé par le Directeur. Il est composé :

- du responsable du service de l'audit interne et d'inspection ;
- du responsable du département de programmation et de suivi & Evaluation ;
- du responsable du Département Administratif et Financier ;
- des responsables des départements métiers ;
- et d'autres responsables désignés par la Direction.

Ces membres sont désignés à titre personnel.

Le département de programmation et de suivi & évaluation assure la coordination de ce comité. Il s'occupe de la réception et de la collecte des demandes de modifications proposées par les entités de l'Agence. Ces propositions sont recueillies dans un livret officiel et soumises au comité de révision du manuel de procédures.

Le Comité de révision du Manuel de Procédures se réunit, sur convocation du Directeur, au moins une fois par an, et chaque fois que le besoin s'en ressent sur proposition de l'auditeur interne. Il étudie les propositions de modifications nécessaires et présente à la Direction les modifications à apporter au Manuel de Procédures.

Le Directeur, sur proposition de ce comité, établit une décision interne d'application des modifications nécessaires au manuel des procédures.

Les modifications portant sur les livrets des procédures sont inscrites, par la suite, à l'ordre du jour du Conseil d'Administration. Après approbation par ce conseil, les modifications sont alors intégrées au manuel de procédures. Toutefois, les modifications apportées aux modes opératoires et aux guides sont uniquement soumises à la Direction pour approbation.