

AGENCE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

STRATÉGIE 2011 – 2013

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- I. Contexte
- II. Positionnement institutionnel de l'Agence
- III. Nouvelle stratégie de l'Agence
- IV. Incidence de l'évolution de l'Agence sur ses activités et son organisation
- V. Bilan et perspectives

CONTEXTE

Conscient des retards à rattraper, le Maroc a lancé vers la fin du 20^e siècle de grands chantiers de réformes et de développement. Ils se sont élargis et accélérés sous le règne de Sa Majesté le Roi Mohamed VI.

Dans les domaines qui concernent plus directement l'action de l'Agence, on peut citer :

- Le Renforcement de la démocratie, de l'Etat de Droit et des droits humains
- La Promotion du statut de la femme ;
- La Promotion des droits culturels ;
- Le Renforcement de la décentralisation ;
- L'Accentuation de l'appui de l'Etat aux secteurs sociaux et au développement humain ;
- L'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)...

POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

LA PLACE DE L'ADS DANS LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL AU MAROC

- L'Agence est un instrument de l'Etat pour la mise en œuvre de sa stratégie en matière de développement social et de la lutte contre la pauvreté ;
- L'Agence est parmi les acteurs les plus actifs dans la mise en œuvre du Chantier de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain ;
- L'expertise accumulée de l'Agence en matière de transfert des compétences et particulièrement sa position stratégique comme partenaire actif des différents acteurs du développement local, lui permet de jouer un rôle important dans le développement des synergies et le renforcement de la convergence entre les différentes actions de développement sur tout le territoire du Royaume.

L'ADS AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Au moment où l'Etat affecte des budgets importants aux chantiers du développement social, force est de constater que leur mise en œuvre se fait avec lenteur, surtout au niveau local.

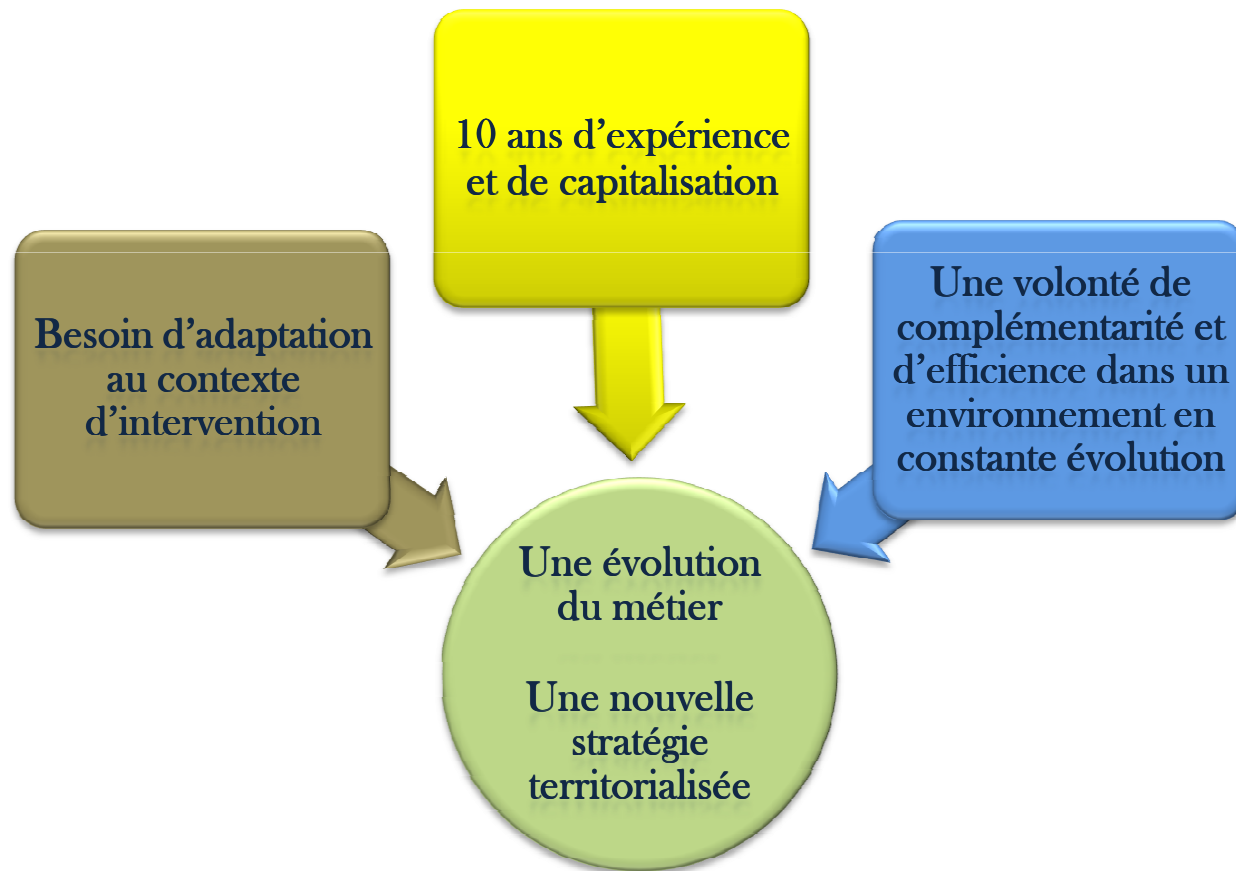
Plusieurs facteurs sont en cause :

- L'insuffisance de convergence des actions ;
- Le manque de coordination entre les intervenants ;
- L'inadéquation des procédures ;
- La faiblesse des capacités des acteurs locaux.

Dans un effort de convergence et de complémentarité avec les actions des autres intervenants, l'Agence a revu la déclinaison de ses missions afin de s'orienter davantage vers le renforcement des capacités, l'appui à l'insertion sociale par l'économique et l'appui à la mise en œuvre locale des grands programmes nationaux.

REDEFINITION DU RÔLE DE L'ADS

du Bailleurs de fonds Social à l'Animateur Territorial



REDÉFINITION DE LA MISSION DE L'AGENCE

Lutter contre la pauvreté et la vulnérabilité

Avant 2005

par l'appui technique et financier à
des projets de développement

Après 2005

par l'appui aux acteurs locaux pour le
renforcement de leurs capacités et le
développement de leur territoire

selon une démarche participative, partenariale et de proximité

REDÉFINITION DU MÉTIER DE L'AGENCE

L'ANIMATION TERRITORIALE

Ce métier se décline à travers un processus d'accompagnement des acteurs locaux ciblé sur les collectivités locales et la société civile pour les aider à :

- Connaitre leurs forces et leurs faiblesses et renforcer leurs capacités ;
- Identifier les atouts de leur territoire et le positionner dans son environnement local, national, voire mondial ;
- Fédérer leurs actions autour d'objectifs communs ;
- Traduire ces objectifs par des programmes ciblés ;
- Travailler ensemble pour réaliser ces objectifs.

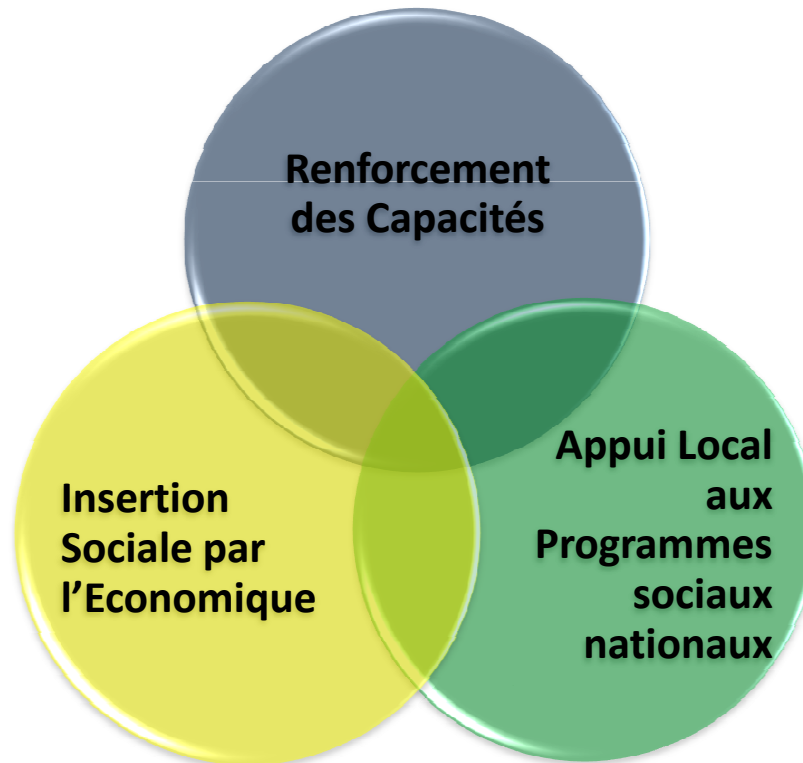


Appuyer la promotion d'une Intelligence Territoriale Locale

NOUVELLE STRATEGIE

RÉVISION DE LA STRATÉGIE DE L'AGENCE

Une nouvelle stratégie assise sur trois axes complémentaires et interconnectés :



- Axe 1 : la tête
- Axe 2 : la jambe économique
- Axe 3 : la jambe sociale

AXE 1

• **Renforcement de Capacité des Acteurs (RCA)**

2 programmes

1. **Takwia pour la qualification des associations**

27 provinces, plus de 30 000 associations recensées, 5 400 associations accompagnées

2. **Programme d'Appui à la Planification Communale (PAPCO)**

26 provinces, 534 communes, 508 PCD, 3 331 personnes en formation (collectivités locales 63%, services déconcentrés 17%, associations 20%)

AXE 2

- Insertion Sociale par l'Economique (ISE)

3 programmes
Complémentaires

1. TATMINE programme de promotion de 28 filières locales en 2011-2013
2. MOUAKABA programme de renforcement des capacités des coopératives dans 14 provinces
3. MOUBADARA programme d'appui à la création de micro entreprises (TPE) dans 4 régions

AXE 3

• Appui Local aux Programmes sociaux nationaux

5 domaines

9 programmes

1. Institutionnalisation de l'égalité de genre ;
2. Appui à l'inclusion des personnes handicapées ;
3. Appui aux programmes territoriaux en faveur de la promotion des droits de l'enfant ;
4. Appui à l'amélioration de l'accès à l'éducation ; et
5. Appui à l'amélioration de l'accès à la santé.

MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Le partenariat institutionnel

- L'Agence propose cette « offre de service » à l'Etat ;
- Les principaux partenaires visés sont : le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, l'Entraide Nationale, l'Initiative Nationale de Développement Humain, le Ministère des Affaires Economiques et Générales, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère du Tourisme, le Ministère de l'Artisanat, le Ministère de l'Education Nationale et le Ministère de la Santé ;
- L'Agence souhaiterait formaliser son partenariat avec les départements intéressés à travers des contrats programmes et/ou une lettre de mission.

✓ L'ADS a mis en place tous les outils de gestion nécessaires.

INCIDENCE DE L'EVOLUTION DE L'AGENCE SUR SA STRATÉGIE ET SON ORGANISATION

TRANSFORMATION AU NIVEAU DE L'ACTIVITE DE L'AGENCE

Dans cette nouvelle démarche :

- La synchronisation avec les autres intervenants (Autorités locales, Départements techniques, Collectivités locales, Associations, Coopératives, Secteur privé...) est nécessaire : elle est un objectif de l'Animation Territoriale et une de ses principales conditions de succès ;
- La présence sur le terrain des agents de développement local (ADL) est primordiale : ils accompagnent, forment et encadrent les acteurs locaux.
- La formation est essentielle : elle est conçue en fonction des besoins de chaque catégorie d'acteur et elle est orchestrée en fonction des besoins de leur action sur le terrain.

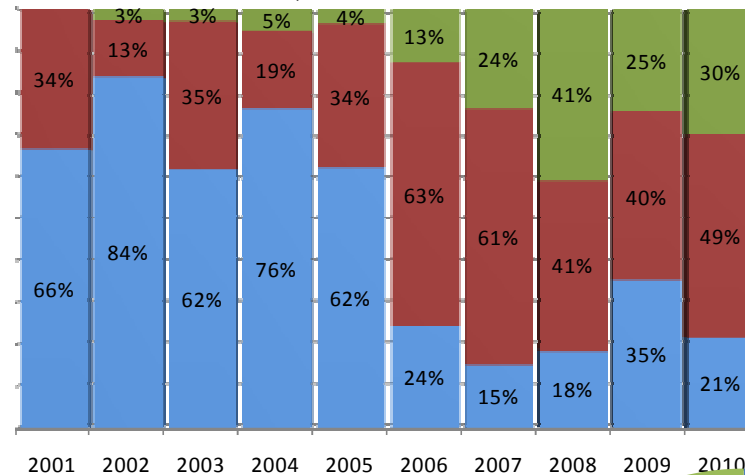


Le financement des projets n'est plus l'activité principale de l'Agence, il s'insère au sein d'une démarche, territoriale et globale, d'appui aux acteurs locaux du développement.

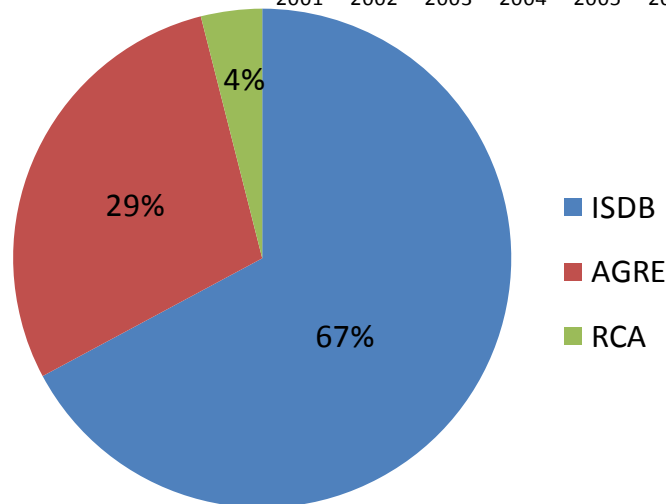
MODIFICATION DE LA REPARTITION DES FINANCEMENTS

Avant 2006, le financement des infrastructures sociales de base représentait près des 2/3 de notre activité. A partir de 2006, l'agence a décidé de restreindre son action dans cet axe pour se réorienter davantage vers les AGR et la formation. La répartition des financements a alors évolué comme le montre le tableau ci-dessous ; ce qui a modifié sensiblement la structure de ces financements.

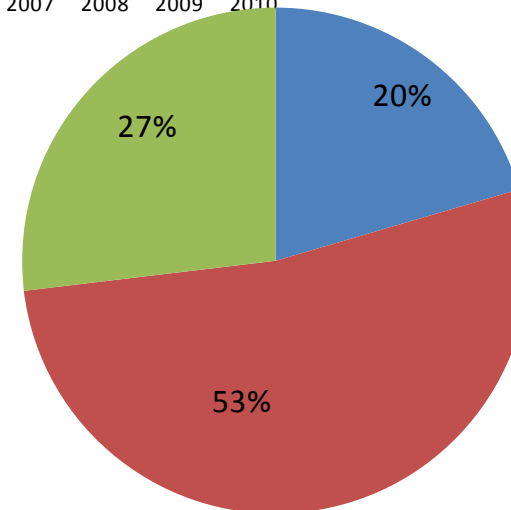
Evolution de la répartition des financements de l'ADS de 2001 à 2010



Structure des financements de 2001 à 2005



Structure des financements de 2006 à 2010



IMPACT SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Forte croissance des effectifs de l'Agence

De 156 cadres en 2006 à 478 en 2009 et 442 en 2010

Forte croissance des dépenses de fonctionnement

De 15,41 millions Dh en 2005 à 99,62 millions en 2010

43,09% sont financés par le BGE et 56,91% par les programmes

Une partie importante de ces dépenses est directement liée à la mise en œuvre de l'Animation Territoriale. Elle est financée sur les programmes mis en place avec nos partenaires.

Augmentation de la masse salariale

De 11,00 millions Dh en 2005 à 66,13 millions en 2010

36,22% sont financés par le BGE et 66,13% par les programmes

Les CDD qui représentaient 40% des effectifs en 2005, constituent, en 2010, 75% du personnel de l'Agence.

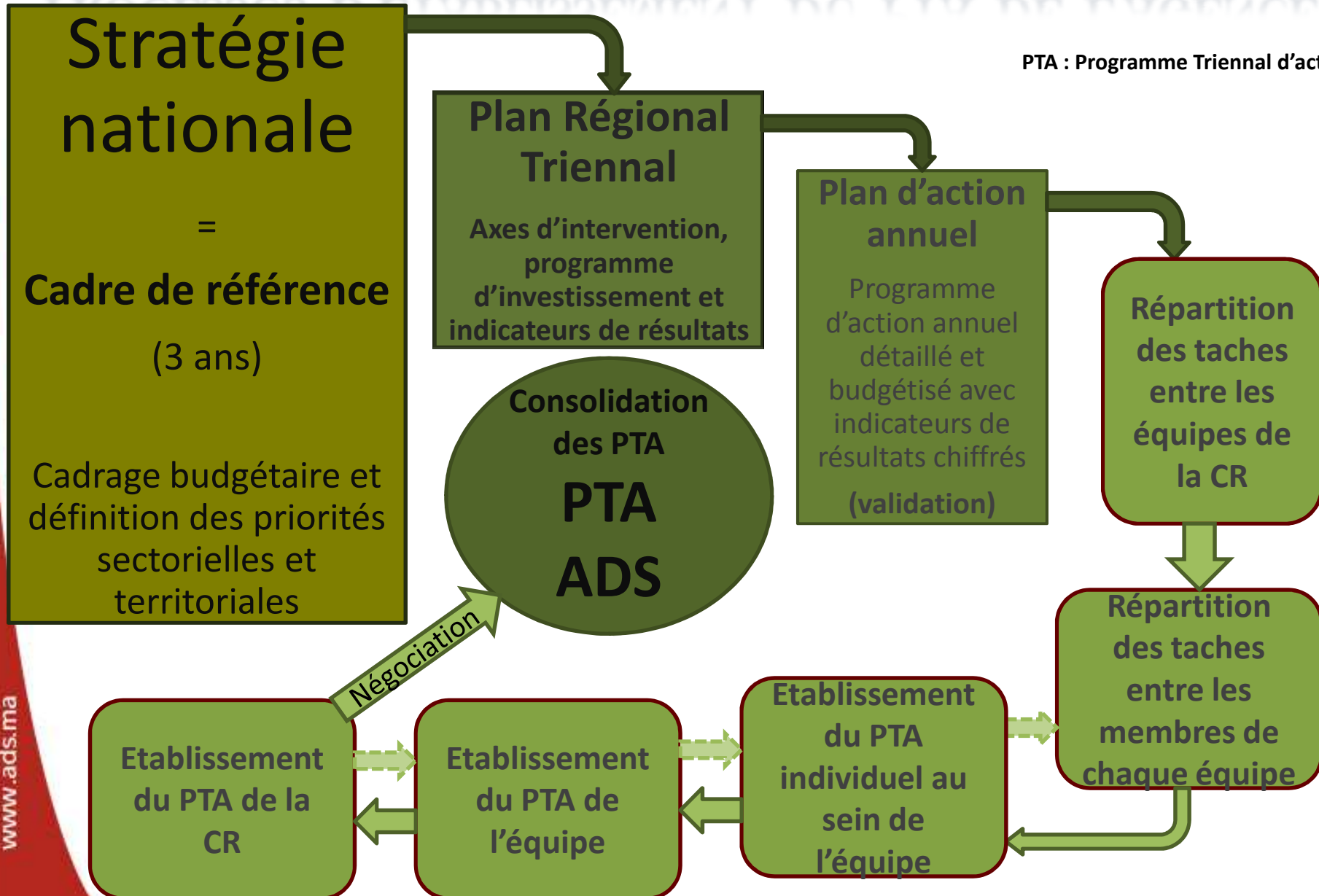
L'accroissement de l'activité et la faiblesse du nombre de postes budgétaires permanents (dont l'effectif n'a pas augmenté depuis 2008) a obligé l'Agence à recourir aux CDD pour des postes de support.

ADAPTATION DES PROCEDURES ET DES MODES DE GESTION

- Révision du manuel des procédures de l'Agence ;
- Adoption de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme mode de gestion généralisé ;
- Mise en place d'une nouvelle démarche de planification stratégique et opérationnelle fondée sur les résultats ;
- Révision du système de Suivi & Evaluation ;
- Révision de l'Organigramme de l'Agence ;
- Développement du référentiel des emplois et compétences ;
- Développement d'un nouveau plan de formation et de mise à niveau des cadres de l'Agence.

PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DU PTA DE L'AGENCE

PTA : Programme Triennal d'activité



BILAN ET PERSPECTIVES

BILAN CUMULÉ AU 31-12-2010

Financement de projets

2 251 projets 960 millions Dh investis
1 870 000 bénéficiaires 400 millions Dh subventionnés

Mobilisation de fonds

58 Fonds de Développement Local (FDL) créés
345 millions Dh mobilisés

Coopération Internationale

58 Projets 340 millions Dh mobilisés

PERSPECTIVES

2011-2013

- Achèvement des chantiers d'organisation et de mise à niveau de l'Agence ;
- Achèvement des programmes et projets en cours ;
- Capitalisation sur les programmes et projets appuyés par l'Agence ;
- Mise en œuvre de la stratégie de l'Agence 2011-2013 à travers le lancement de nouveaux programmes dans le cadre de partenariats nationaux et internationaux ;
- Développement de la coopération Sud-Sud.

MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

2011-2013

- Par souci d'efficacité, la stratégie de l'Agence sera dimensionnée en fonction des moyens dont elle disposera. Cependant, les moyens actuels ne permettront pas d'atteindre les objectifs escomptés;
- Nécessité de recruter 68 cadres permanents. En effet, les programmes mis en œuvre par l'Agence nécessitent un suivi et un accompagnement continu, fonctions support prises en charge actuellement par des CDD;
- Restructuration de l'Agence par la mise en place d'un nouvel organigramme;
- Révision et adaptation du statut de son personnel au référentiel des emplois et compétences mis en place;
- Mise à disposition des entités de moyens matériels conséquents, notamment les moyens de transport, leur permettant d'être présentes en permanence sur le terrain afin de jouer leur rôle d'animateur territorial et de respecter les délais convenus avec nos partenaires pour la réalisation des programmes.