Association Darna

CENTRE CULTUREL D'INITIATIVES CITOYENNES
ASSOCIATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIC

Plan Stratégique 2024-2026

Sommaire

1. **Introduction** 6
2. **Les Objectifs de l'Association :** 8
3. **Les adhérentes à l'Association :** 8
4. **Le fonctionnement de l'Association Darna :** 9
5. **Diagnostic de l'environnement interne de l'Association Darna** 9
   - 5.1 **Réalisations de l'Association, depuis sa création** 9
   - 5.2 **Changements majeurs** 14
   - 5.3 **Contraintes et obstacles** 17
   - 5.4 **Enjeux et défis** 19
   - 5.5 **Forces de l'Association** 19
6. **Diagnostic et analyse de l'environnement externe de l'Association Darna** 22
   - 6.1 **Opportunités dans l'environnement externe** 22
   - 6.2 **Menaces dans l'environnement de l'Association** 23
7. **Cadre stratégique de l'Association Darna** 24
8. **Chronogramme du plan stratégique 2024-2026** 35
9. **Budget du plan stratégique 2024-2026** 40

Tableaux

Tableau 1: Projets réalisés à la MCJ et au Refuge 11
Tableau 2: Projets réalisés à la MCF 13
Tableau 3: Projets réalisés dans la Ferme Pédagogique Association Darna 14
Tableau 4: Orientations Stratégiques de l'Association Darna 2024-2026 34
Tableau 5: Chronograme du Plan Stratégique 2024-2026 39
Tableau 6: Budget Plan Stratégique 2024-2026 44

Avant-propos

L'Association Darna, s'est inscrite depuis sa création dans la dynamique de la promotion des initiatives citoyennes de développement local, de la protection global des enfants en danger de la facilité d'accès des jeunes sans éducation, sans formation et sans emploi et les femmes en situation d'exclusion à un emploi décent et durable, dans le cadre d'une approche globale et intégrée. Les efforts inlassables déployés témoignent à plus d'un titre, que les problématiques d'exclusion socio-économique des enfants, des jeunes et des femmes, de chômage et d'accès à l'emploi ont toujours été au cœur de nos différents programmes et projets.

Le présent plan stratégique (2024-2026) se veut une orientation qui entend à la fois consolider les acquis et surmonter les difficultés qui se posent à nous dans la promotion des initiatives citoyennes, de protection des enfants en danger et la facilité d'accès des jeunes et des femmes en situation d'exclusion socio-économique à un emploi décent et durable dans nos rapports d'activités et d'évaluation de projets. Il ambitionne de contribuer à la mise en œuvre de la politique publique intégrée de la protection sociale et la politique adaptée aux besoins du marché et des candidats (Jeunes NEETs et femmes en situation d'exclusion socio-économique).

C'est donc avec satisfaction que je salue le processus qui a abouti à l'adoption du présent plan stratégique.

Je me félicite des actions réalistes et réalisables qui en découlent, lesquelles, permettront d'impulser la dynamique communautaire espérée, toute chose qui favorisera le réflexe d'une action coordonnée et concertée des différents intervenants de l'Association en partenariat avec des établissements publics, des associations marocaines, des ONGs internationales et des entreprises privées.

Liste des acronymes

AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale de Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenu
AMO	Assurance Maladie Obligatoire
AMSED	Association Marocaine de Solidarité et de Développement
BE	Bureau Exécutif
CA	Conseil d'Administration
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour l'Appui à la Population
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IST	Infections Sexuellement Transmissibles
MCF	Maison Communautaire des Femmes
MCJ	Maison Communautaire des Jeunes
NEETs	Not in Education, Employement, or Trainings
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la Société Civile
OS	Orientation Stratégique
RAMED	Régime d'Assistance Médicale aux personnes Démunies
UE	Union Européenne
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund

1. Introduction

Pour rappel, l'Association Darna, et notamment le mot **« Darna »** veut dire en dialecte arabe marocain, notre maison. Cela laisse entendre que l'Association ouvre aux enfants, aux jeunes et aux femmes en situation d'exclusion sociale des espaces d'expression libre, d'échange sur des questions sociales, d'éducation, de formation pour leur insertion professionnelle et leur autonomisation personnelle et socioéconomique. La création de l'Association a été l'idée d'un groupe de militants et militantes marocains. Consciente de la situation difficile que vivaient les populations pauvres au Maroc durant les années 90, particulièrement les enfants et les enfants vivant dans les rues, les jeunes sans éducation, sans formation et sans emploi (NEETs) et les femmes en situation d'exclusion socio-économique, l'Association a voulu apporter une réponse intégrée à la problématique d'exclusion socio-économique, de chômage et d'accès à l'emploi.

Depuis, **28 ans**, l'Association Darna œuvre dans le domaine de la protection des enfants en situation difficile (Enfants vivant dans la rue, enfants victimes de violence en général et enfants migrants subsahariens) et des jeunes sans éducation, sans formation et sans emploi. En parallèle, l'Association œuvre dans le renforcement des compétences nécessaires des jeunes NEETs et des femmes en situation d'exclusion socio-économique, dans le cadre d'une approche globale et intégrée, pour leur faciliter l'accès à un emploi décent et durable.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa mission, l'Association Darna a mis en place 6 centres communautaires de renforcement de capacités des jeunes et des femmes. Il s'agit de la Maison Communautaire des Jeunes, le refuge, la Maison Communautaire des Femmes, la ferme pédagogique et le théâtre et le Centre d'accueil des Jeunes Filles et la Maison des Artistes. Ces centres sont gérés par un personnel qualifié constitué d'équipes de projets, et ce dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche communautaire. Depuis, la création de l'Association, certains membres des équipes de projets de l'Association ont été des bénéficiaires de ces projets puis l'Association a renforcé leurs capacités pour s'impliquer dans la gestion de projets. Ces centres permettent et facilitent la mise en œuvre de projets de renforcement de capacités des jeunes et des femmes en matière d'éducation, de santé, de formation et d'insertion professionnelle en partenariat avec les acteurs publics et privés ; nationaux et internationaux.

Ces centres permettent à l'association d'accompagner les enfants vivant dans la rue, les jeunes et les femmes vulnérables dans leur processus d'insertion professionnelle, depuis l'accueil et la définition de la demande, passant par le renforcement de leurs capacités de base et professionnelles jusqu'à l'insertion salariale ou l'auto emploi. Ces centres permettent de renforcer les compétences de ces groupes pour qu'ils participent à la gestion de projets dans l'Association. D'ailleurs, l'association dispose d'espaces de :

- Accueil, information, orientation sociale et professionnelle ;
- Education non formelle, alphabétisation fonctionnelle et générale et apprentissage de communication en langue française ;

- Encadrement socioéducatif à travers l'art (théâtre, sport, dessin, métiers du cirque, production de marionnettes…etc) ;

- Formation professionnelle et apprentissage de la production en métiers de restauration, de confection industrielle, de menuiserie générale et de tissage traditionnel.

- Théâtre et de production de spectacles de rue.

Grâce à l'accueil, l'écoute, le soutien psychologique, l'hébergement, la réinsertion scolaire, la formation et l'accompagnement à l'insertion professionnelle, plus de **1000** enfants vulnérables ont été protégées par l'Association, depuis sa création. Plus de **8000** jeunes NEETs ont été formés aux métiers demandés au marché d'emploi. Plus de **6000** jeunes NEETs ont été insérés dans des entreprises privées. Plus de **1000** jeunes NEETs ont été insérés à l'auto emploi et ce depuis **2004**. Plus de **8 000** femmes marocaines ont été formées aux métiers demandés au marché d'emploi. Plus de **7000** femmes marocaines vulnérables ont été insérées dans des entreprises privées. Plus de **1000** femmes marocaines vulnérables ont été insérées à l'auto emploi. Plus de **150** femmes migrantes subsahariennes ont été formées aux métiers exigées au marché d'emploi, et ce depuis **2019**. Plus de **50** femmes migrantes ont été insérées dans des entreprises privées. **30** femmes migrantes subsahariennes ont été insérées à l'auto emploi.

L'Association Darna est la première association à initier la protection des enfants en situation difficile, notamment les enfants en situation de rue, dans la région de Tanger-Tétouan-Al Houceima. Elle continue à protéger les enfants en situation de rue et enfants victimes de violence et à renforcer leurs compétences et celles des jeunes et des femmes vulnérables pour l'inclusion sociale et accès à l'emploi, en consolidant les acquis et améliorant ce travail dans le sens de réaliser sa mission, sa vision et atteindre les objectifs attendus. Elle est une association leader dans ce domaine, à côté d'autres associations de référence comme Bayti et autres, au Maroc. Ce travail est fait et amélioré, grâce à :

- L'ouverture de cinq structures/espaces aux enfants, aux jeunes et femmes vulnérables pour l'expression libre, l'éducation à la citoyenneté et aux droits de l'homme, la sensibilisation et la prévention des IST/Sida et d'autres maladies et la formation professionnelle.
- Renforcement de la mise en place de l'approche intégré des compétences des enfants, des jeunes et des femmes vulnérables pour leur insertion professionnelle.
- Le développement d'une expertise : processus et outils et pratique en matière de formation et insertion professionnelle des jeunes et des femmes vulnérables.
- La systématisation de la participation des enfants et des jeunes et l'appui aux initiatives portées par les enfants et les jeunes.
- La construction renforcée de partenariat avec les établissements étatiques et ONG internationales.
- La mobilisation continue des partenaires publics, internationaux et des bailleurs de fonds.

2. Les Objectifs de l'Association :

- L'objectif principal historique est de protéger les enfants en situation de rue, les enfants victimes de violence de toute forme de violence en les prenant en charge sur le plan social et sanitaire et de renforcer les compétences des jeunes et femmes vulnérables pour qu'ils se prennent en charge, pour leur inclusion et leur insertion professionnelle, dans le cadre d'une approche globale intégrée.
- L'objectif général actuel reste de protéger les enfants en situation de rue de toute forme de violence en les prenant en charge sur le plan social et sanitaire et de renforcer les compétences des jeunes et femmes vulnérables : marocaines et femmes migrantes provenant des pays de l'Afrique subsaharienne, en situation administrative irrégulière pour qu'ils se prennent en charge, pour leur inclusion socioéconomique et leur insertion professionnelle, dans le cadre d'une approche globale intégrée.

3. Les adhérentes à l'Association :

Le nombre des adhérentes a augmenté depuis la création de l'Association de 15 adhérents à environ 23 à l'heure actuelle. Il s'agit :

- 8 bénévoles du CA
- 5 bénévoles du BE, dont 4 femmes et 1 homme
- 10 Stagiaires au tournant.

Le nombre des volontaires à des actions de l'Association a atteint à l'heure actuelle 20.

Le personnel de l'Association :

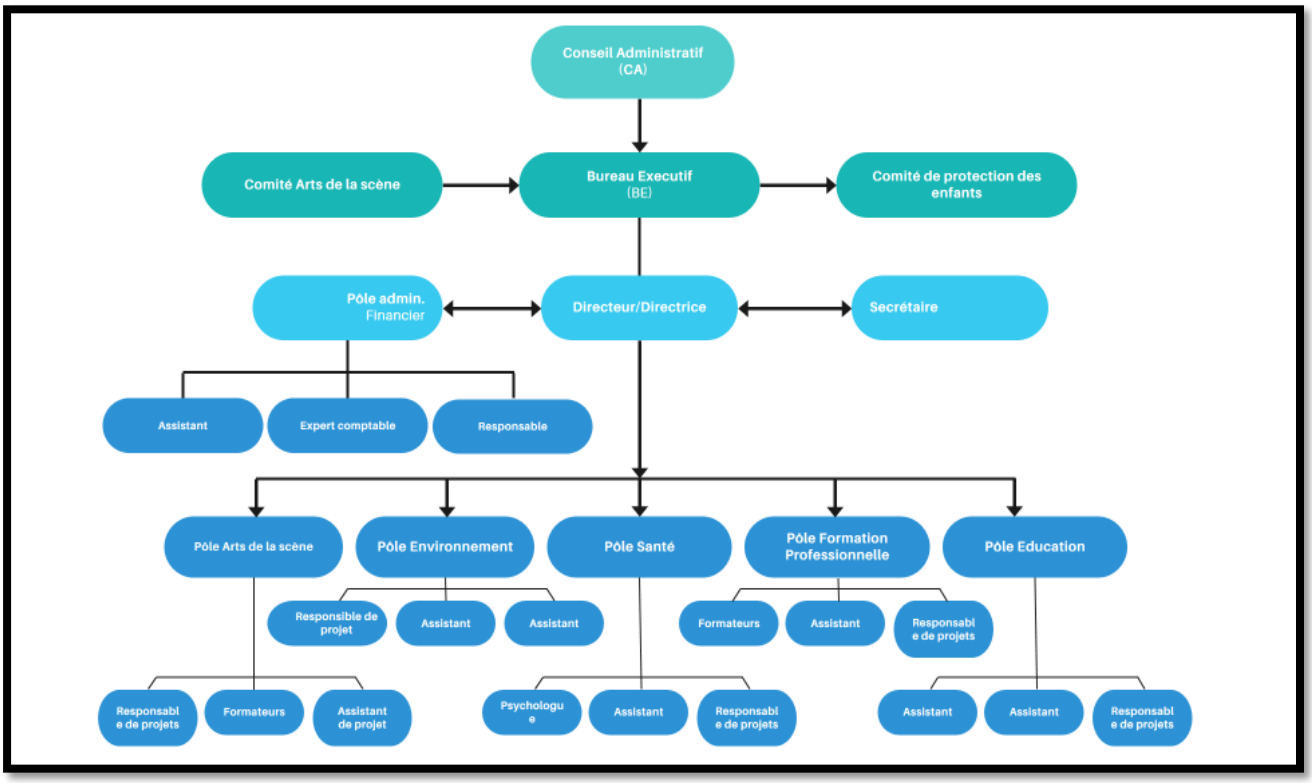
Le personnel de l'Association a été au nombre de cinquante-cinq (55) pendant les premières années de création de l'Association : 1998-2006. Il a diminué en nombre à trente-cinq (40), mais il a évolué en qualité. Il est constitué par :

- **Coordinatrice de projets de l'association Darna**
- **Responsable financier et administratif.**
- **Directrice de la MCJ et Refuge**
- **Directrice de la MCF**
- **Directeur de la Ferme pédagogique**
- **Chargés de projets**
- **Responsables d'insertion professionnelle**
- **Assistante sociale**
- **Formateurs et formatrices des métiers**
- **Animatrice cours d'alphabétisatio**
- **Educateurs-trices**

Il est géré par le président de l'Association, membre du Bureau Exécutif de l'Association.

4. Le fonctionnement de l'Association Darna :

L'Association est dirigée par un bureau exécutif de neuf bénévoles qui met en œuvre les décisions prises par un Conseil Administratif (CA).
Depuis 1995, un Conseil d'Administration complète l'organisation de l'association. Les adhérentes paient mensuellement une cotisation et celles à jour dans leurs cotisations participent à l'Assemblée Générale (AG). L'organisation de l'association repose sur un manuel de procédure revu régulièrement. L'Association a fait appel à des employé(e)s internes et externes qui mettent en œuvre, suivent et évaluent des projets, sous la supervision de l'Association, depuis 1998. Au fil des années, l'Association a amélioré sa structure organisationnelle. L'Association a opté dans le cadre de ce plan stratégique 2024-2026 pour **la structure organisationnelle fonctionnelle.**



Depuis sa création, l'Association Darna a réalisé au total 25 projets de développement (Voir tableau des projets réalisés depuis la création de l'Association) ci-dessous. Il s'agit de :

Projets réalisés à la Maison Communautaire des Jeunes (MCJ) et au Refuge de l'Association Darna			
Date	**Action-Projet**	**Acteurs- Partenaires**	**Observation**
1999-2003	Réhabilitation, restauration et ouverture de la Maison Communautaire des Jeunes (MCJ)	Ministère des finances (direction des Domaines)	Mise à disposition du bâtiment
		Agence de développement des provinces du Nord	Participation au financement
		Fondation CIDEAL	ONG Espagnole
		AECID	Financement de la réhabilitation du local, de l'équipement de la MCJ et de deux ans pour l'exécution du projet
Juillet 2001-2004	Construction et ouverture d'un Refuge de nuit pour accueillir une cinquantaine d'enfants vivant dans la rue	Ministère de Jeunesse et Sport Agence de Développement des provinces du nord Fondation CIDEAL AECID	Mise à disposition du terrain Cofinancement de la construction du refuge Financement de la construction et l'équipement et 2 ans de fonctionnement
1998-2021	**Projet/programme d'éducation non formelle et école de deuxième chance**	Direction de l'Education Non Formelle du Ministère de l'Education Nationale	
2004-2007	**Projet intégral Maison des Jeunes et Refuge**	Union Européenne **UE**	
2002-2007	**Projet de prévention des IST/Sida**	Association AMSED	
2005-2006	**Projet de protection et insertion des mineurs en situation d'exclusion à Tanger (Maroc)**	Fondation Diagrama Fond des Iles de Baleares	
2006-2007	**Projet de protection, formation et insertion professionnelle des mineurs en situation de risque et d'exclusion à Tanger (Maroc)**	Fondation Diagrama Fond Mayorqui	
2007-2008	**Projet d'insertion professionnelle de 100 jeunes en situation précaire dans les quartiers défavorisés de Tanger et de Casablanca**	**Planète Finance** **Union Européenne**	Structuration de service d'insertion professionnelle de l'Association Darna
2008-2009	**Projet de renforcement de la protection, de la formation et l'insertion socio-**	Fondation Diagrama Fond Mayorqui	

	professionnelle des mineurs en risque d'exclusion social à Tanger		
2008-2009	**Projet d'appui à l'Education et l'Insertion intégral des Mineurs et jeunes en situation de risque et d'exclusion sociale à Tanger (Maroc) Refuge Darna.**	Fondation Diagrama Fond Mayorqui	
2009-2010.	**Projet d'accompagnement des jeunes en situation de risque pour l'insertion sociale et professionnelle à Tanger (Maroc).**	Fondation Diagramma	
2002 - 2012 **2018-2023**	**Participation à la réalisation du programme IPEC de lutte contre le travail des enfants, sur la base d'une convention de partenariat.**	Ministère du travail Programme IPEC d'OIT	Partenariat stratégique
2017- 2019	Convention de partenariat avec le réseau INCORPORA Tanger	CASAL Del Linfans Caixa	
2018-2021	Projet Education non formelle Ecole de la deuxième chance	Direction de l'éducation Nationale Ministère de l'éducation	
2020-2021-2023	Projet lutte contre le travail précoce des enfants dans la commune de Tanger et la province de Fahs ANJRA	Ministère d'emploi	
2019-2023	**Convention 18-CO1-1087** : **SHABAB MUTASAMIH** (Jeunesse tolérante) Cohabitation civique et prévention du radicalisme parmi les jeunes à Tanger, Mdiq-Fnideq et Casablanca.	Fondation CIDEAL Alianza por la solidaridad Action Aid AECID	

Tableau 1: Projets réalisés à la MCJ et au Refuge

Projets réalisés à la Maison Communautaire des Femmes (MCF) de l'Association Darna			
Date	**Action ou projet**	**Partenaires**	**Commentaire**
2001- Octobre 2004	**Projet n°2 « Création d'un Centre de Formation et d'Insertion Professionnelle pour les Femmes à Tanger »**	Ministère des Finances (direction des Domaines) Agence de développement des provinces du nord Fondation CIDEAL AECID	Mise à disposition du local du commissariat à l'association Darna et à la fondation Haja Habiba Amor Cofinancement de la construction Financement de la construction, l'équipement et le fonctionnement de 2 ans de la MCF
2001-2003	**Enquête et Diagnostic pour le lancement d'une Maison Communautaire des Femmes à Tanger.**	**Centre Méditerranéen de l'Environnement de Marseille** Financement de la Région PACA Programme femmes et développement durable	
2002-2003	**Projet n°1 « Sensibilisation des femmes et des enfants en contexte difficile sur les risques des IST/SIDA, 2002 / 2003 »**	Association Marocaine de Solidarité et de développement (AMSED)	
2003	**Projet d'alphabétisation en langue française**	Centre culturel français Tanger	
2004-2007	**Projet n°2 « Renforcement des Unités de Production et d'Insertion des Femmes en situation d'exclusion socioéconomique à Tanger »**	CIDEAL AECI	3 ans
2005-2006	**Projet d'alphabétisation en langue française : élaboration d'un cours d'alphabétisation fonctionnelle en cuisine**	**Centre culturel français Ambassade de France**	
2004-2005	**Projet « Prévention et sensibilisation des enfants et femmes des comportements à risque en relation avec les IST/SIDA »**	Association Marocaine de Solidarité et de développement (AMSED)	
Octobre 2006- Mars 2007	**Projet n° 3 « Formation et sensibilisation à l'éducation**	Medicus Mundi Andalucia	

	sexuelle en matière des grossesses non désirées et des IST / SIDA, auprès des jeunes filles à risque à Tanger Médina »	L'Agence Espagnole de Coopération Internationale AECI La Délégation de l'Education Nationale L'internât des jeunes filles Zainab Nafzaouia	
2005-2006	**Projet n° 1 « Formation et préparation à l'insertion de 40 jeunes filles déscolarisées et à risque »**	Fondation CIDEAL Mairie de Madrid	
Février 2007-Juin	**Projet n° 2 « Formation et préparation à l'insertion de 40 jeunes filles déscolarisées et à risque »**	Fondation DIGRAMA Junta d'ANDALUCIA	
2007	**Prospección de la viabilidad de la comercialización de los productos elaborados por la Asociación Darna, Tánger (Marruecos).**	Diagrama Fond Andalusia	
2007-2009	**Projet «Renforcement des capacités et autonomie des femmes dans la ville de Tanger à travers une meilleure représentation dans les espaces sociaux et politiques et la formation sur les valeurs de citoyenneté»**	Fondation CIDEAL AECID	
2019-2021	**Promotion des droits et de l'insertion professionnelle des femmes en situation élevé de vulnérabilité dans les quartiers marginales de la ville de Tanger**	CONEMUND Mairie de Madrid	
Janvier 2022-Février 2023	**Emploi et génération de revenus pour les femmes vulnérables à Tanger en réponse aux conséquences économiques du COVID-19**	CONEMUND Municipalité de Séville	
2024	**Emploi et génération de revenus pour les femmes vulnérables des quartiers marginaux de la ville de Tanger**	CONEMUND Mairie de Madrid	En cours

Tableau 2: Projets réalisés à la MCF

Ferme pédagogique de l'Association Darna –			
Date	**Action ou projet**	**Partenaires**	**Remarque**
2003-2004	Ouverture de la Ferme Pédagogique à **Ziaten**	Princesse lala Meriem Agence de Promotion et de Développement des provinces du Nord (APDN) Fondation Diagrama Fond Menorqui	Donation du terrain
2005-2006	Création d'une unité de transformation agroalimentaire à la Ferme Pédagogique.	Fondation Diagrama Fond Menorqui	
2007-2008	Fortalecimiento de la Unidad de Transformación Agroalimentaria en la Granja Pedagógica en Tánger (Marruecos).	Fondation Diagrama Fond Menorqui	

Tableau 3: Projets réalisés dans la Ferme Pédagogique Association Darna

5.2 Changements majeurs

Certainement, l'Association Darna a connu d'importants changements, dans la réalisation de sa mission, depuis sa création. Une évaluation organisationnelle et stratégique fut menée dans le cadre de la planification stratégique de ses activités, qui a abouti à des recommandations en faveur d'une croissance de l'Association, suffisamment solide et reconnue pour se doter d'instances dirigeantes élargies, de procédures standardisées, d'une gouvernance rationnelle et compétente et d'un modèle de management pouvant répondre à des appels à programmes et projets internationaux.

A) Acquisition de 6 structures

Dans une courte période allant de 1995-2000, l'Association Darna a acquis et restauré 6 structures importantes pour la réalisation de sa mission, où elle offre en utilisant l'approche communautaire des services (Accueil, soutien psychologique, éducation, formation professionnelle, accompagnement à l'insertion professionnelle.) et fait ses produits (Restaurant solidaire et boutique solidaire). Il s'agit des structures qui sont devenues communautaires :

1. **Maison Communautaire des Jeunes (MCJ)**
2. **Refuge**
3. **Théâtre**

4. **Maison communautaire des Femmes (MCF)**
5. **Ferme pédagogique**
6. **Maison des Artistes.**

Ces structures ont été restaurées, équipées et gérées par le personnel de l'Association. Elles sont des espaces ouverts aux enfants, jeunes et femmes vulnérables pour l'expression libre, l'éducation, la sensibilisation, la prévention et la formation professionnelle. **Elles sont des structures qui méritent d'être mieux équipées et gérées, dans la complémentarité et continuum de gestion de projets pour l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques.**

B) Acquisition de l'Utilité publique

L'Association est reconnue de l'Utilité publique en juillet 2000. Elle est actuellement parmi les 230 associations reconnues d'utilité publique. Cette reconnaissance donne plusieurs avantages à l'Association dont la première est sans conteste la crédibilité des missions et des actions. Elle octroie également à l'association des avantages de nature essentiellement fiscale. Ce nouveau statut lui offre ainsi un véritable levier de développement pour pouvoir collecter plus facilement les fonds nécessaires à ses actions et cela grâce à la traçabilité dont ils bénéficieront. **L'Association a commencé à utiliser ce levier en 2004, en ouvrant le Restaurant solidaire et la Boutique à la MCF, mais sans base solide, comme le plan d'utilisation professionnelle de l'utilité publique, dans le cadre de la stratégie de mobilisation des fonds.**

C) Gestion d'Activités Génératrices de Revenus (AGR)

Bénéficiant des avantages de l'utilité publique, l'Association a commencé à gérer le projet de Restaurant solidaire et le projet de Boutique de la MCF comme AGR, en 2004. Ces 2 projets générateurs de revenus ont été conçus sans base d'étude de faisabilité technique, économique et financière. Outre, ces projets et autres générateurs de revenus méritent d'être conçus sur base d'études de faisabilité et business plans, dans le cadre de la stratégie de mobilisation des fonds et précisément le plan de mobilisation des dons d'utilité publique, 2024-2026.

D) Gestion de projets avec des institutions étatiques, des ONG internationales et des institutions étrangères.

L'Association a commencé à gérer ses projets de développement humain, en 2001. Le premier projet que l'Association a géré portait sur la création d'un premier centre de formation professionnelle des femmes vulnérables, à la Maison Communautaire des Femmes (MCF) à Tanger, en partenariat avec le Ministère de Finance au Maroc et la Fondation CIDEAL. Depuis, l'Association a construit des partenariats avec des associations marocaines, comme AMSED et des ONGs internationales : Fondation CIDEAL, Fondation Diagrama, Planète Finance et CONEMUND, avec les quelles, elle a développé des capacités de gestion de projets de développement. Le personnel a toutefois besoin d'appui ciblé en management de projet pour qu'il puisse concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer des projets dans les domaines d'intervention. Certes, le personnel a besoin de formation en management de projet. De même, l'Association a intérêt de mobiliser des bénévoles ayant des compétences

en matière de management stratégique et opérationnel de projet. Cela permettra de véhiculer la culture de management de projet au sein de l'Association.

E) Elargissement à un nouveau groupe de bénéficiaires

L'Association Darna réalise toujours sa mission en mettant en œuvre la stratégie de la mise à l'échelle. En effet, l'Association a commencé le travail, en 1998, trois ans après sa création, avec les enfants en situation de rue. En 2001, l'Association a renforcé la protection des enfants en situation de rue et a élargi ses projets aux jeunes sans éducation, sans travail, ni formation professionnelle, nommés NEETs. L'Association continue et renforce son intervention avec les enfants en situation de rue et les jeunes NEETs. Dans le cadre de la mise en place de l'approche intégrée, l'Association a commencé le travail avec les femmes chefs de familles vulnérables (Mères et/ou sœurs ou tantes ou cousines ou parentes des enfants en situation de rue et/ou des jeunes NEETs), en 2002. Dans le même cadre de l'approche globale intégrée, l'Association a initié le travail avec les jeunes filles déscolarisées, en 2005. Au début, l'Association a travaillé avec un groupe restreint de filles, puis il s'est élargi vers un nombre important de filles déscolarisées. En 2018, dans un contexte de pauvreté et d'exclusion sociale des migrants provenant des pays de l'Afrique subsaharienne, notamment les enfants et femmes migrantes, l'Association s'est vu dans le devoir d'élargir ses interventions à ces enfants et femmes migrants pour participer au côté d'autres associations marocaines et ONGs internationales qui travaillent avec les migrants dans la protection et défenses de leurs droits humains, au renforcement de leurs compétences pour l'inclusion sociale et insertion professionnelle.

F) Elargissement à de nouveaux sites d'intervention

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de la mise à l'échelle, l'Association n'a pas seulement, comme décrit ci-dessus, élargi ses interventions et projets à de nouveaux groupes de bénéficiaires et à des nombres importants de ces groupes, elle a élargi ses projets à de nouveaux sites vulnérables et stratégiques. Dans ce cadre, l'Association a commencé à travailler avec les jeunes NEETs dans des communes rurales de Tanger. Il s'agit de Jouamaa, Kser Srir et Kser Lemjaz, en 2018. Elle continue toujours à travailler avec des jeunes NEETs dans des communes rurales de Tanger.

G) Réactivité de l'Association à la pandémie de COVID-19

Dès que la crise sanitaire de la COVID 19 a touché le Maroc, comme d'autres pays au monde, l'Association Darna, à l'exemple d'autres Organisations de la Société Civile (OSC) s'est mobilisée dans la lutte contre cette pandémie. Dans ce cadre et pour contribuer à la réduction de l'impact de cette pandémie sur les jeunes des quartiers cibles des projets de l'Association, cette dernière a élaboré et mis en œuvre un plan opérationnel global adapté à la réponse en urgence à la pandémie, couvrant la période Avril décembre 2020. A ce propos, l'association a mis en œuvre des activités d'urgence au profit des enfants, des jeunes et femmes des quartiers Hafa et Médina :

- Accompagnement des femmes bénéficiaires de projets dans l'enregistrement au Régime d'Appui Médical aux Démunis (RAMED), comme condition pour bénéficier de l'aide financière directe prévue par le gouvernement pendant les premiers 3 mois du confinement (Avril-mai-juin 2020) pour les familles démunies,
- Distribution des kits d'hygiène et protection de Coronavirus, des paniers alimentaires,
- Apport d'appui psychologique aux enfants, aux jeunes et femmes affectés par COVID-19.

Outre, l'association a élaboré et mis en œuvre en concertation avec la Fondation CIDEAL le plan opérationnel adapté à la réponse en urgence à la pandémie de COVID-19. Ce plan couvre la période février-juillet 2020D qui coïncide avec la période de confinement général. Dans ce cadre, l'Association a mis en œuvre des activités comme :

- Lancement des avis d'information sur le programme de formation et insertion professionnelle des jeunes NEETs via Facebook, page de l'Association Darna.
- Des cours de formation professionnelle des jeunes NEETs via le groupe Whatsapp, crée par l'Association Darna.
- Des séances d'accompagnement des jeunes NEETs dans la conception et élaboration de leurs projets personnels d'insertion professionnelle via le groupe Whatsapp.

L'Association s'est concentrée durant la période de confinement général sur des activités d'information, de sensibilisation, d'accompagnement et de formation professionnelle des jeunes NEETs et des femmes à distance, utilisant les réseaux sociaux les plus utilisés (Whatsapp, Facebook, Instagram…etc).

H) Recrutement des employés internes et des externes.

Rappelons que l'Association Darna adopte l'approche communautaire dans son travail avec les groupes de populations vulnérables. Dans cet esprit, l'Association renforce les compétences des jeunes filles et garçons vulnérables et leur permettent de participer à la gestion de l'Association et de projets en les recrutant comme salariés dans l'organisation de l'Association. En effet, l'Association a commencé à gérer des projets en les concevant, planifiant leurs activités, mettant en œuvre et suivant ces activités et les évaluant en 1998. Pour ce faire, elle a recruté des salariés externes, des consultants nationaux et internationaux. En parallèle, elle recrute des jeunes formés au sein de l'Association et dans la pratique de gestion de projets. En réponse à des besoins spécifiques des groupes de populations, l'Association a fait appel à des salariés plus professionnels et spécialisés comme l'assistante sociale, le coordinateur de projet, directeur, responsable d'insertion professionnelle, responsable de commercialisation, agroalimentaire. Au même temps, l'Association a fait appel à des consultants nationaux : médecin et avocat.

5.3 Contraintes et obstacles

Les contraintes et obstacles de l'Association sont essentiellement dans :

- **Manque de vision à moyen et long termes des activités de l'Association**.

L'Association a une mission bien claire qui a été actualisée au fil du temps et avec la mobilisation de nouveaux membres de l'Association, tout en se basant sur la raison d'être de l'Association. Toutefois, l'Association n'a pas formalisé ni partagée sa vision entre les

membres de l'Association, son personnel et ses partenaires. D'ailleurs, l'Association n'a pas géré des programmes de développement dans ses domaines d'intervention (Education, santé et formation insertion professionnelle). Elle a plutôt géré des projets d'une durée d'une année à trois ans.

- **Gestion des ressources humaines (Bénévoles, volontaires, personnelles et consultantes et expertes)** :

Dans le cadre de la philosophie d'intervention, l'Association se veut être espace communautaire ouvert et géré par des enfants, des jeunes et femmes-acteurs. Ainsi, l'association a recruté et recrute des employés parmi les jeunes bénéficiaires des projets, depuis sa création. Elle les a formé ces jeunes en tant qu'animateurs des enfants et jeunes. Outre, elle les accompagne dans la conception et réalisation de leurs projets générateurs de revenus. Elle a accompagné certains jeunes artistes dans la création de la coopérative artistique. L'Association a d'autre part recruté des employés externes (coordinatrice de projet, directeur, assistante sociale…etc). Outre, l'Association mobilise des bénévoles et des volontaires, à travers ses activités. Néanmoins, l'Association manque de documents institutionnels de gestion des ressources humaines (Règlement intérieur et plan de bénévolat).

- **Mobilisation des ressources financières (dons, subventions et financements)**

C'est une activité quasiment constante dans le but de poursuivre les activités auprès des bénéficiaires. La mobilisation de fonds est souvent infructueuse et nécessite beaucoup de temps et d'énergie. L'association n'a pas connu l'intérêt et n'a pas eu les moyens de faire appel à un consultant ou expert pour développer un plan de mobilisation des ressources financières (dons, subventions et financements). Le personnel responsable d'administration et de financement est très limité. Il n'est constitué que 2 membres : une responsable d'administration et de finance et une assistante de finance. Outre, l'Association a mobilisé le service d'une experte comptable. D'autre part, l'Association n'utilise pas de logiciel de gestion comptable et financière, comme Sage ou autres performantes solutions. Cela complique la gestion comptable et financière des activités, projets et programmes de l'Association.

- **Gestion de la logistique**

Dans les projets de développement humain, la logistique joue un rôle central pour permettre aux équipes de projets d'atteindre leurs objectifs. La gestion de la logistique facilite aux équipes de projet d'atteindre les objectifs et les résultats des programmes et projets réalisés. L'absence du personnel qualifié (Responsable administratif et financier, logisticien,…etc) pour la gestion comptable et financière des programmes et projets et pour la gestion de la logistique des projets, de technologies adaptées (Logiciels comme Sage) et le manque de coordination entre les 6 structures ne facilitent pas la gestion de la logistique et limitent l'atteinte des objectifs et résultats des projets. Atteindre les objectifs stratégiques de l'Association 2024-2026 et les résultats des programmes et des projets exige la mise en place des processus, des ressources et des technologies de la gestion de logistique, depuis la gestion achats, la gestion des stocks jusqu'à la gestion de recyclage.

5.4 Enjeux et défis

Comme toute organisation, l'Association Darna est dans une recherche constante de perfectionnement, tant en termes de processus internes que de réponses apportées aux populations vulnérables et appauvries. Il lui faut pour cela contourner certains enjeux et défis internes comme externes.

Le défi majeur consiste à la construction de partenariats stratégiques avec les associations marocaines travaillant dans le domaine d'intervention de l'Association et le complète, des ONGs internationales et des Organismes des Nations Unies (ONU), particulièrement UNICEF et FNUAP Maroc. Il consiste également à la mobilisation des fonds nécessaires pour la réalisation de la mission actuelle de l'Association et assurer la gestion des ressources humaines (bénévoles, volontaires, personnel et consultants). L'Association doit continuer à travailler sur la stratégie de communication et assurer une plus grande visibilité sur le plan national et international afin de lui permettre de devenir une force de proposition pour influer sur les décideurs nationaux et mobiliser des ressources financières. Il s'agira à cet effet :

- Elaborer un plan de communication interne et externe de l'Association
- Créer et animer un Site Web professionnel de l'Association
- Produire un film institutionnel de l'Association
- Elaborer et publier des articles sur l'Association et sur ces réalisations.
- Organiser des tables rondes avec les décideurs autour la protection sociale des enfants et des familles pauvres et leur accès à l'emploi décent et durable.

L'Association affronte un autre défi, qui consiste à la gestion des ressources humaines (Personnel, consultants, experts et bénévoles). L'Association manque de compétences en matière de la gestion des ressources humaines. Elle n'a encore recruté un ou responsable de gestion des ressources humaines (Directrice ou directeur). Outre, elle n'a encore élaboré un Règlement Intérieur et le manuel de procédures. L'Association a ainsi intérêt à intégrer dans son travail, à court et long termes, les enjeux des Ressources Humaines. En effet, L'Association a tout d'abord intérêt de documenter les procédures de gestion des ressources humaines, parmi d'autres ressources (Matérielles et techniques) en élaborant et mettant en œuvre le manuel de procédures. L'Association a aussi intérêt à recruter une directrice ou directeur qui pourrait participer à la mise en œuvre du manuel de procédures et à bien gérer les ressources humaines impliquées dans la gestion des affaires et projets de l'Association. La directrice ou le directeur a également intérêt à accompagner les responsables des pôles/chefs de projets dans la gestion des équipes de projets.

5.5 Forces de l'Association

Depuis sa création, l'Association Darna a développé des atouts certains et a fait preuve d'efficacité dans ses expériences passées. L'association constitue aujourd'hui une précieuse

plateforme de capitalisation d'expériences diverses, de formation et insertion professionnelle des jeunes NEETs et des femmes vulnérables.

A) **La longévité, solidité et crédibilité de l'association**

L'Association, depuis sa création en 1995, a une image de marque. L'association n'a jamais cessé ses activités depuis ses débuts et n'a cessé d'évoluer. L'Association a été créée par un groupe de fondateurs et fondatrices militants. Le profil de ces fondateurs est multidisciplinaire. Le groupe est constitué de cadres de développement, professeurs, comptable, ingénieurs et psychothérapeute. Le bureau exécutif est constitué de neuf membres dont 2 font encore partie du Conseil Administratif (CA) et du Bureau Exécutif (BE). Quoique les autres membres fondateurs ne participent aux réunions du CA, ni à celles du BE, ils restent engagés à aider l'Association en partageant des informations sur les opportunités de construction de partenariat avec des établissements publics marocains et des ONGs internationales et de mobilisation des fonds.
Depuis 28 ans, l'Association mène de nombreux projets de petite, moyenne ou grande envergure avec professionnalisme et transparence à la pleine satisfaction des partenaires bailleurs. C'est ainsi que l'Association parvient à entretenir de très bonnes relations avec les bailleurs internationaux. L'Association a toujours su assurer la continuité des activités en diversifiant son partenariat avec les associations marocaines et des ONGs internationales (Fondation CIDEAL, CONEMUND et autres). Elle a toutefois besoin de renforcer la construction de partenariat avec des associations marocaines ouvrant dans les domaines de protection des enfants vulnérables, la formation et insertion professionnelle des jeunes NEETs et femmes vulnérables (Association Bayti, Heure Joyeuse, Ali Zaoua et autres). L'Association quoiqu'elle se soit limité à ses fonds pour réaliser des projets et ait des difficultés à concevoir et élaborer des propositions de projets avec des ONGs internationales, pendant neuf ans, l'Association a pu reprendre la mobilisation des fonds nationaux et internationaux en élaborant des propositions de projets et demandant des subventions, au niveau national. Cela a été possible après le recrutement de nouveau personnel ayant des compétences en management de projet.

B) Travail communautaire

L'Association Darna a été créée en 1995, de l'initiative de citoyens tangérois (Maroc) ayant fait le choix de travailler auprès des plus démunis, une attention toute particulière étant portée aux enfants, jeunes NEETs et femmes exclus. Chaque initiative prise par les responsables de l'Association prend appui sur des valeurs fortes telles que le développement local et durable, les droits de l'homme, l'initiative citoyenne, la garantie des choix fondamentaux, la responsabilité et la solidarité, l'apprentissage, la liberté d'expression. L'Association Darna se veut ainsi un lieu d'expression ouvert à tous, de liberté et d'écoute, d'échange, d'action, de solidarité et de partage des responsabilités : le premier territoire de liberté pour s'exprimer et innover. Elle se veut aussi un espace de renforcement des compétences des enfants, des jeunes NEETs et des femmes pour qu'ils se prennent en charge et puissent accéder à leurs droits fondamentaux, en particulier au droit du travail. Elle se veut un espace que ces jeunes et femmes formés peuvent y participer à la gestion des projets.

Conjuguant la mise en œuvre d'initiatives pédagogiques, d'actions orientées vers la culture et le savoir avec la création de lieux d'accueil et de formation, l'association ne souhaite pas se substituer aux acteurs sociaux en place. Elle apporte un plus, recrée de relations de médiation sociales entre les enfants, jeunes NEETs et femmes et leurs familles, ainsi qu'avec des entreprises de portée sociale et écologique partenaires. L'Association se constitue en espace de mobilisation des enfants, jeunes NEETs et femmes acteurs de développement humain.

C) Acquisition des structures pour le travail de proximité et communautaire

L'Association a acquis au fil des années 6 structures suivantes :

1. **Maison Communautaire des Jeunes (MCJ)**
2. **Refuge**
3. **Théâtre**
4. **Maison communautaire des Femmes (MCF)**
5. **Ferme pédagogique**
6. **Maison des Artistes.**

Ces structures ont permis à l'Association de mettre en œuvre deux approches : approche de proximité et approche communautaire. Ces structures ont été considérées, depuis la création de l'Association, des espaces ouverts à toutes les populations en situation d'exclusion socioéconomique, en priorité les enfants vivant dans la rue, les jeunes NEETs et les femmes marocaines et migrantes subsahariennes. Elles sont des espaces d'expression libre, d'échange, d'apprentissage entre les enfants, les enfants et les femmes acteurs. Elles sont également des espaces de mobilisation communautaire des enfants, des jeunes NEETs et des femmes exclus. A l'exception de la Maison des artistes, les autres structures sont situées au centre de la ville de Tanger, proches aux enfants, jeunes NEETs et femmes exclus, vivant dans les quartiers défavorisés : ancienne Medina, Al Hafae et autres. D'ailleurs, les premières populations démunies impliquées dans les projets de l'Association, depuis sa création, vivaient dans ces quartiers défavorisés.

D) Préparation à l'insertion professionnelle

La formation et insertion professionnelle est des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) clés de l'Association, depuis sa création. L'Association est l'une des premières associations qui intervient dans ce DAS, dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et au Maroc. L'Association a réussi la préparation des jeunes NEETs et des femmes vulnérables à l'insertion professionnelle, dans des entreprises privées, à Tanger. Dans ce processus, l'Association a réalisé des activités de formation professionnelle, pendant 3 ans, dans un cadre global intégré et suivant un modèle participatif. Ce modèle est basé sur les résultats du diagnostic des métiers et compétences exigés au marché d'emploi et les résultats du diagnostic des besoins des jeunes NEETs et des femmes exclus en formation professionnelle. L'Association réalise ainsi des ateliers de formation professionnelle. En parallèle, l'Association réalise des cours

d'alphabétisation fonctionnelle, des cours en langues arabe, française et anglaise et des ateliers de formation aux soft skills.

6. Diagnostic et analyse de l'environnement externe de l'Association Darna

6.1 Opportunités dans l'environnement externe

Les opportunités sont nombreuses actuellement, elles sont à différents niveaux tant au niveau politique, économique et social.

Le Maroc, stable politiquement, a dû faire face à un mécontentement populaire croissant en 2023 ; conséquence d'un taux de chômage élevé (12%), de la vie renchérie par des épisodes récurrents de sécheresse qui affectent les récoltes. Le séisme a entraîné la mort de 3000 individus et laissé plus de 15000 personnes sans abri. Le plan budgétaire dévoilé par l'Etat sera consacré à l'aide d'urgence et à la reconstruction, mais aussi au développement social et économique de la région touchée (70% du montant). L'objectif est d'encourager l'activité économique et de désenclaver les territoires montagneux isolés.
En 2024, les tensions avec le Front Polisario et l'Algérie continueront de se cristalliser autour du Sahara occidental, et l'Espagne, le plan d'autonomie marocain en 2022. La première décision s'inscrit dans une volonté de rapprochement, impopulaire, entre les deux pays, ainsi que les Etats-Unis, sur des questions de défense, l'autre dans le contexte des mouvements migratoires entre les deux rives. La stabilité politique actuelle a conduit à une croissance, quoique lentement, l'économie marocaine ait grandement diminué le taux de chômage dans le pays. Le roi Mohammed VI a introduit de nombreux et importants allégements fiscaux destinés à stimuler l'emploi. Une attention particulière est consacrée à la formation pour la création de profils qualifiés qui relèvent la qualité du travail, des compétences et, et par conséquent les possibilités d'emploi. L'emploi au Maroc ne cesse de croître grâce à la stabilité politique et aux perpétuels incitations sur l'impôt mises en place pour encourager l'embauche dans les secteurs clés.

Outre le volet prévisionnel, le rapport économique et financier qui accompagne le projet de loi de Finances 2024 met l'accent sur les facteurs clés de résilience de l'économie nationale. Le Maroc se fixe en effet comme priorité de consolider la dynamique du développement agricole notamment en consolidant les acquis du développement agricole dans le cadre de la nouvelle stratégie agricole « Génération Green ». La nouvelle vision tend en effet à relever les défis majeurs auxquels est confronté le secteur agricole marocain, notamment en termes de promotion du capital humain agricole et l'adaptation aux contextes climatiques changeant et l'accélération de la transition vers un modèle de développement agricole plus durable. Le Maroc s'apprête par ailleurs à franchir un nouveau palier dans le processus d'industrialisation. Les nouvelles filières qui émergent dans la sphère industrielle accéléreront la transformation structurelle du Maroc. De plus, l'avènement de la charte de l'investissement et l'opérationnalisation du Fonds Mohammed VI pour l'investissement constituent de nouveaux leviers pour une impulsion réelle de l'investissement industriel. L'industrie marocaine devrait également tirer profit de son verdissement. De même, le raccourcissement des chaînes de valeur mondiales serait porteur de nouvelles opportunités aussi bien pour le secteur que pour l'économie nationale. La convergence économique des territoires est également érigée en

priorité. L'ambition étant de mobiliser le plein potentiel des régions et de renforcer leur contribution dans la création de richesse.

Si 2022 devait être l'année de la reprise après la crise de Covid-19 qui avait déjà montré l'importance des filets de protection sociale et durant laquelle le Maroc avait déployé d'importants moyens pour venir directement en aide aux populations les plus défavorisées, l'année 2023 est résolument celle de la consolidation des fondements de l'État social. Dans une contexte marquée par la hausse de l'inflation, la baisse du pouvoir d'achat, mais également par un événement qui a littéralement secoué les Marocains, en l'occurrence le tremblement de terre de la région d'Al Haouz, en plus des aléas climatiques, l'Etat a déployé durant cette année 2023 d'importants mécanismes afin de promouvoir les droits économiques et sociaux des citoyens, en tant que choix irréversible: Programme d'aide sociale directe, projet de généralisation de la protection sociale, programme d'aide au logement, révision du Code de la famille.
Des projets, initiés sous le leadership du Roi Mohammed VI, comme : l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO), l'aide sociale directe, l'aide financière au logement et autres qui ont pour objectif de permettre aux citoyens de jouir d'une vie décente et de prendre une part active dans la dynamique de développement. "Ces projets, à forte teneur sociale, sont aujourd'hui plus que jamais vitaux et viennent rappeler que le Maroc a besoin, pour se mieux se développer, devenir plus concurrentiel et attirer les investisseurs et les fidéliser, de marcher sur ses deux jambes : l'économie et le social, ce dernier aspect ayant longtemps été négligé par les différents gouvernements successifs", a souligné à Maroc Hebdo, le politologue Driss Kassouri.

6.2 Menaces dans l'environnement de l'Association

L'impact budgétaire de la réforme de la santé et de la protection sociale et le report de la réforme des subventions au gaz de pétrole liquéfié et à la farine ont ralenti la consolidation du déficit budgétaire, qui était estimé à 5,1 % du PIB en 2022. Le gouvernement a publié ses plans budgétaires triennaux dans le cadre du budget 2023, qui prévoit une poursuite de la réduction du déficit pour se rapprocher des niveaux d'avant la pandémie (projetés à 5,2 % du PIB cette année et à 4,5 % en 2024 – FMI). Le ratio de la dette au PIB a augmenté ces dernières années, atteignant 70,3 % en 2022 (contre 68,9 % un an plus tôt), et devrait rester stable sur l'horizon de prévision. Le taux d'inflation annuel moyen a atteint 6,2% en 2022 sous l'effet de la hausse de 11% de l'indice alimentaire et de la hausse de 3,9% de l'indice non alimentaire (données HCP). La hausse des prix de l'énergie a contribué aux pressions inflationnistes (la facture énergétique du pays a plus que doublé au cours des onze premiers mois de l'année), et la Banque centrale a relevé son taux d'intérêt de référence à 2,5 % en décembre afin de freiner l'inflation. Malgré ses niveaux élevés, le taux de chômage a diminué ces dernières années et s'établissait en moyenne à 11,1 % en 2022. Pour 2023 et 2024, le FMI s'attend à ce

qu'il baisse encore à 10,7 % et 10,2 %, respectivement. **Selon la Commission supérieure marocaine du plan, le chômage touche particulièrement les jeunes (15-24 ans – à 31,8 % en août 2022 – dernières données disponibles) et les jeunes diplômés. Le taux de pauvreté reste l'un des plus élevés de la région méditerranéenne, avec près d'un cinquième de la population vivant près du seuil de pauvreté. Enfin, le PIB par habitant (PPA) a été estimé à 9 808 USD en 2022 par le FMI.**

7. Cadre global du plan stratégique de l'Association

Par la planification stratégique de ses projets et l'élaboration du plan stratégique 2024-2026, l'Association Darna se mobilise au côté d'autres associations marocaines à la participation à la réalisation de l'Agenda 2030 pour le développement durable et à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Dans ce cadre, l'Association Darna continue de réaliser sa mission dans le but de participer à l'atteinte des ODD. L'Association Darna contribue ainsi à la réalisation de **6 ODD** : ODD 3 portant une bonne santé et bien-être, ODD 4 : éducation de qualité, ODD 5 : égalité entre les sexes, ODD 8 : travail décent et croissance économique, ODD 13 : mesures contre le changement climatique et ODD 17 : partenariats pour la réalisation des ODD. Tous les objectifs et résultats de développement décrits dans ce plan stratégique ont été conçus pour contribuer aux ODD et à leurs cibles. De même, cette stratégie est intégrée par l'approche fondée sur les droits de l'homme et l'approche genre. L'Association Darna tenait compte des droits des enfants, des jeunes et des femmes dans ses décisions.

Les relations de genre constituent un autre pilier des actions de l'Association Darna. Transformer les inégalités existantes entre les femmes et les hommes, parvenir à une nouvelle redistribution des soins et du travail productif, parvenir à une vie sans violence et soutenir les droits sexuels et reproductifs ainsi que les droits économiques, du travail et politiques des femmes et des filles, en tant que groupe traditionnellement exclu où la vulnérabilité de leurs droits est plus grande, imprègne la mission et les objectifs stratégiques et spécifiques de l'Association Darna.

8. Cadre stratégique de l'Association Darna

A. Vision de l'Association 2030

Dans les prochaines années, l'Association Darna œuvrera pour offrir aux enfants en situation de rue, aux jeunes et aux femmes marocaines et migrantes vulnérables les compétences et les opportunités d'insertion et d'inclusion sociale et d'exercice de citoyenneté effective.

B. Notre mission :

Notre mission est de protéger les enfants en situation de rue de toute forme d'abus et de violence et renforcer leurs compétences et celles des jeunes sans éducation, sans formation et sans emploi et des femmes vulnérables pour qu'ils se prennent en charge, pour leur inclusion sociale et leur accès aux droits fondamentaux de vie, d'éducation et d'emploi, dans une approche globale intégrée.

C. Valeurs organisationnelles de l'Association

Les valeurs qui guident les actions de l'Association Darna sont :

- **Autonomie**

L'Association Darna, c'est 28 ans d'engagement d'autonomisation des populations exclus sur tous le plan économique, social et sanitaire. L'Association mobilise les enfants, les jeunes et les femmes en situation d'exclusion à assurer leur autonomie socioéconomique.

- **Bien-être commun**

Le bien-être pose le plaisir, l'humour, l'espoir et la joie comme manière de vivre et d'agir. La convivialité et l'entraide entre les membres de l'Association, le personnel et les bénéficiaires-acteurs de projets favorisent le dynamisme, la quiétude et la satisfaction des objectifs, tant personnels que collectifs. Cette valeur renforce aussi l'importance d'un environnement de travail et d'un milieu de vie inclusifs, accessibles, sains et sécuritaires, dans la mesure du possible. Préserver, dans les relations professionnelles, le caractère confidentiel propre à un rapport de confiance s'inscrit aussi dans l'application du bien-être commun.

- **Créativité.**

La créativité met de l'avant l'imagination et la capacité d'adaptation de chacun·e. Cette valeur s'inscrit à l'intérieur d'un climat de travail où la prise de risque et l'innovation sont encouragées dans la quête de résultats, afin de favoriser l'épanouissement autant des bénéficiaires-acteurs de programmes et projets que du personnel. La créativité se rapport aussi à l'importance des arts et de la culture pour le développement des individus et des communautés.

- **Intérêt supérieur de l'enfant**

La prise en compte de l'intérêt supérieur de l'enfant, le principe de non-discrimination, le droit à la survie/vie et développement, et la prise en compte de l'opinion de l'enfant et de son droit à la participation sont les quatre principes directeurs de la Convention relative aux droits de l'enfant adoptée le 20 novembre 1989 et ratifiée par le Maroc, le 20 juin 1993. La prise en compte de l'intérêt supérieur de l'enfant est toujours assurée dans les décisions prises par l'Association, depuis sa création.

- **Respect**

Le respect fait appel à l'ouverture, à l'acceptation des différences, à la considération, à l'empathie, à l'attention envers l'autre et soi-même, à la bienveillance et à la solidarité. Cette valeur nous amène à être sensibles à la situation et à la condition des autres (Membres, personnel et bénéficiaires-acteurs des programmes et projets) dans toute son unicité, sans pour autant tomber dans l'oubli de soi ou dans la pitié. Le respect passe entre autres par une communication saine et ouverte, exempte de discrimination, de violence et de jugement, par l'écoute et par la reconnaissance.

D. Principes de gouvernance de l'Association

- **Responsabilité**

L'Association Darna a une obligation morale de réaliser tous les programmes, tous les projets et toutes les activités engagées avec les bénéficiaires-acteurs mobilisés pour l'atteinte des objectifs et résultats convenus. L'Association prend toujours la plus-value des programmes et projets apportés aux bénéficiaires-acteurs. Le personnel respecte scrupuleusement les règles de l'éthique.

- **Transparence**

Tous les engagements et toutes les actions de l'Association Darna sont discutés et connus par tous les organes de l'Association. Les bénéficiaires-acteurs de programmes et projets connaissent les règles suivies, les processus, les programmes et projets dans lesquels ils s'impliquent. L'Association Darna communique régulièrement l'information globale et claire sur l'ensemble de ses activités.

- **Participation**

Tous les organes de l'Association Darna : l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA), le Bureau Exécutif et les comités participent à la réflexion, à la discussion et la prise de décision sur des questions relatives aux orientations stratégiques et aux activités des programmes et projets. Tous les organes de l'Association participent au management politique et stratégique. Tous les membres de l'équipe opérationnelle participent à la gestion de programmes et projets. Les bénéficiaires-acteurs adhérent à la gestion de programmes et projets.

- **Partenariat.**

Le partenariat fait partie d'une vision de développement qui s'appuie sur des relations égalitaires permettant l'engagement actif de l'ensemble des parties (bénéficiaires-acteurs, membres de l'équipe opérationnelle, membres du CA et du BE, associations, ONGs, établissements publics, entreprises privées, organismes et professionnels associés) dans une démarche ou projet. À travers le partenariat, l'Association Darna prône la transparence des pratiques, la coopération, l'échange d'informations et le partage des responsabilités. Ce principe est mis aussi, dans son déploiement, sur des approches de démocratie participative et d'autonomisation des individus et des communautés mobilisés.

E. Domaines d'Activités Stratégies (DAS) de l'Association

Education

L'Association Darna travaille à Tanger et aux alentours pour faciliter l'accès des enfants vivant dans la rue à l'école publique, des jeunes NEETs et des femmes marocaines et des migrantes subsahariennes à la culture générale, à l'alphabétisation, à l'Education Non Formelle, à l'éducation sanitaire, aux droits de l'homme et à l'environnement. En parallèle, l'Association renforce les compétences de vie (life skills) de ces populations.

Formation et insertion professionnelle

L'Association Darna apporte son expertise dans le domaine pour renforcer les compétences de base, les compétences transversales, les compétences techniques et professionnelles, ainsi que les compétences douces (Soft skills) et les compétences vertes (Green skills) des jeunes NEETs et des femmes vulnérables pour leur faciliter l'accès à un emploi décent et durable.

Santé

L'Association Darna promeut la santé des enfants vivant dans la rue, des jeunes NEETs et des femmes vulnérables. L'Association concentre ses interventions sur l'éducation à la santé, le renforcement des compétences douces et de vie ainsi que sur le soutien psychologique. Elle oriente les populations aux établissements publics pour le suivi médical.

Environnement

L'Association Darna se mobilise à apporter des solutions aux défis du changement climatique au Maroc, notamment le stress hydrique et le choix des plantes adaptées au sol. L'Association mobilise les populations par l'éducation à l'environnement et le renforcement de leurs compétences vertes pour la préservation de l'environnement.

Arts de la scène.

L'Association Darna promeut les arts de la scène pour l'intégration sociale des populations exclues (Jeunes et femmes) et participation à leur cohésion sociale. L'Association renforce les compétences techniques et professionnelles relatives à des métiers de théâtre pour leur assurer l'accès à l'emploi dans le domaine.

F. Groupes cibles :

Les groupes cibles directement touchés :

- Enfants vulnérables (Enfants en situation de rue et enfants victimes de violence)
- Jeunes sans éducation, sans formation et sans emploi
- Femmes vulnérables (Femmes marocaines et migrantes subsahariennes).

Les groupes cibles indirectement touchés :

- Familles des enfants et jeunes NEETs
- Etablissements scolaires publics
- Collectivités territoriales
- Autorités locales.
-

G. Orientations stratégiques

OS 1 : Positionnement de l'Association

OS 2 : Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'Association

OS 3 : Renforcement de la protection socio-sanitaire et prise en charge des enfants vulnérables

OS 4 : Promotion de l'éducation des enfants, des jeunes et femmes vulnérables aux droits de l'homme et environnement

OS 5 : Renforcement de la formation et insertion professionnelle des jeunes et des femmes vulnérables

OS 6 : Renforcement de la promotion de l'Art de la scène et l'insertion professionnelle aux métiers d'Art de la scène.

OS1 : Positionnement de l'Association		
Objectifs stratégiques	**Actions**	**Indicateurs**
OS 1.1 Renforcer la visibilité de l'association au niveau national et international	- Recruter une ou un responsable de communication - Elaborer et mettre en œuvre le plan de communication. - Produire le film institutionnel de l'Association. - Capitaliser sur les bonnes pratiques de protection des enfants en situation d'exclusion et de formation et insertion professionnelle des jeunes NEETs et femmes vulnérables. - Mettre en marche, suivre et maintenir le Site Web de l'Association	**Un ou une responsable de communication à plein temps ou à mi-temps.** **1 film institutionnel de l'Association est produit en 2026.** **Site web dynamique est opérationnel 2024-2026.**
OS 1.2 Renforcer la construction de partenariat avec les associations marocaines et des ONGs internationales	- Renforcer la participation au dispositif provincial de protection des enfants - Renforcer la participation à la Commission de la protection des femmes et des enfants de la violence. - Participer à des tables rondes et dynamiques avec les décideurs. - Construire des partenariats stratégiques avec des ONGs internationales. - Concevoir et élaborer des programmes et projets avec les associations et ONGs internationales.	**Partenariats stratégiques construits avec 2 ONGs internationales.** **Niveau de participation au dispositif de protection des enfants** **Niveau de participation au dispositif de protection des femmes et des enfants de la violence.** **2 projets innovants de formation et insertion professionnelle des jeunes et femmes vulnérables ont été développés et mis en œuvre.**
OS 2 : Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'Association		

OS 2.1 Rendre opérationnel et fonctionnel les organes décisionnels de l'Association (AG et CA)	- Elaborer et mettre en œuvre le plan de bénévolat. - Recruter les nouveaux membres pour les organes décisionnels et autres de l'Association - Appliquer le Règlement Intérieur de l'Association.	**1 plan de bénévolat élaboré et mis en œuvre à 70%** **Nombre de nouveaux membres recrutés pour l'AG et CA.** **Le RI appliqué à 70%.**
OS 2.2 Renforcer les compétences managériales des responsables des pôles, des chefs et assistants de projets	- Evaluer les comportements et pratiques professionnelles du personnel - Etablir et mettre en œuvre un plan de formation du personnel en partenariat avec OFPPT et ONGs internationales. - Etablir les fiches de postes - Recruter la directrice ou directeur de l'Association. - Digitaliser les outils et systèmes de gestion des ressources de l'Association. - Mettre en place un système de suivi et évaluation du personnel.	**Nombre du personnel formé** **Nombre du personnel ayant les compétences managériales nécessaire pour la gestion de projets.**
OS 2.3 Assurer une gestion efficace et efficiente des ressources humaines, financières et matérielles	- Elaborer et mettre en œuvre le manuel de procédures. - Mettre en place le logiciel Sage ou autre solution plus performante. - Mettre en place la grille salariale de l'Association. - Renforcer le pôle d'administration et finance en recrutant un logisticien(ne). - Veiller à l'application des procédures - Elaborer et mettre en œuvre le plan de mobilisation des fonds (Dons et financements).	**Nombre de ressources humaines, financières et matérielles gérées d'une manière efficace et effiente.**
OS 2.4 Assurer la pérennité financière	- Mettre à jour les différents outils et supports de communication pour assurer une meilleure notoriété de l'Association. - Développer le partenariat avec les entreprises à portée sociale et écologique. - Renforcer la mobilisation des donateurs : membres et non membres de l'Association.	**% des dons et des financements sont mobilisés par an.**

OS 3 : Renforcement de la protection socio-sanitaire et prise en charge des enfants vulnérables		
OS 3.1 Détecter les enfants vivant dans la rue	- Elaborer la cartographie des enfants vivant dans la rue, dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima - Mettre en place une base digitale des données des enfants vivant dans la rue. - Mettre en place un système de veille des enfants et de leurs parcours vers la vie dans la rue.	**Nombre d'enfants vivant dans rue détectés dans la ville de Tanger.** **Nombre d'enfants victimes de violence détectés dans la ville de Tanger.**
OS 3.2 Améliorer la qualité de protection des enfants	- Renforcer les compétences du personnel de refuge en gestion de projet de refuge et droits de l'enfant. - Mettre en place un système assurance qualité au refuge.	**La qualité de protection des enfants vivant dans la rue est assurée.**
OS 3.3 Renforcer la protection sanitaire des enfants	- Recruter des assistantes sociales et un psychologue. - Digitaliser le suivi médical des enfants - Améliorer la réhabilitation et le soutien psychologique - Promouvoir l'hygiène et sécurité des enfants. - Renforcer la prévention des enfants des maladies et épidémies.	**Nombre d'enfants vivant dans la rue est protégé, sur le plan sanitaire (médical et psychologique)**
OS 3.4 Renforcer la prise en charge globale	- Assurer l'hébergement de qualité des enfants - Assurer l'alimentation des enfants - Accompagner les enfants dans l'accès aux soins - Renforcer la sécurité affective des enfants. - Accompagner les enfants dans l'élaboration de leurs projets de vie.	**Nombre d'enfants vivant dans la rue pris en charge globale.**
OS 3.5 Assurer la réinsertion sociale des enfants	- Appuyer et orienter les enfants à la réinsertion scolaire. - Améliorer la formation et insertion professionnelle des enfants.	**Nombre d'enfants vivant dans la rue réinsérés à l'école.** **Nombre d'enfants vivant dans la rue formés à des métiers demandés.**

OS 3.6 Renforcer la réintégration familiale	- Détecter les familles des enfants - Améliorer la formation professionnelle des mères et/ou pères des enfants - Faciliter l'accès des mères et/ou pères des enfants à l'emploi. - Sensibiliser les familles des enfants au rôle de la famille au Maroc et aux droits de l'enfant.	**Nombre de familles d'enfants vivant dans la rue détectées.** **Nombre d'enfants vivant dans la rue réintégrés dans leurs familles.**
OS 4 : Promotion de l'éducation des enfants, des jeunes et femmes vulnérables aux droits de l'homme et environnement		
OS 4.1 Promouvoir l'éducation des enfants aux droits de l'homme et à l'environnement.	- Renforcer les compétences de vie des enfants. - Renforcer l'éducation non formelle des enfants non scolarisés. - Améliorer la culture générale des enfants. - Eduquer les enfants aux droits de l'homme. - Eduquer les enfants à l'environnement.	**Nombre d'enfants ayant les compétences de vie renforcées.** **Nombre des enfants éduqués aux droits de l'homme.** **Nombre d'enfants éduqués à l'environnement.**
OS 4.1 Promouvoir l'éducation des jeunes et des femmes aux droits de l'homme et à l'environnement.	- Renforcer les compétences de vie des jeunes et des femmes. - Renforcer l'alphabétisation des femmes vulnérables. - Renforcer l'éducation parentale des femmes vulnérables - Améliorer la culture générale des enfants. - Eduquer les jeunes et les femmes aux droits de l'homme. - Eduquer les jeunes et les femmes à l'environnement.	**Nombre de jeunes NEETs ayant les compétences de vie renforcées.** **Nombre de jeunes NEETs éduqués aux droits de l'homme.** **Nombre de jeunes NEETs éduqués à l'environnement.**
OS 5 : Renforcement de la formation et insertion professionnelle des jeunes et des femmes vulnérables.		
OS 5.1 Faciliter l'accès des jeunes NEETs à l'emploi	- Identifier les besoins des jeunes NEETs et femmes vulnérables (marocaines et femmes migrantes) en formation professionnelle - Identifier les métiers exigés et les soft skills nécessaires pour les entreprises privées.	**Nombre de jeunes NEETs filles insérées dans des entreprises.** **Nombre de jeunes NEETs filles insérées à l'auto emploi.** **Nombre de jeunes NEETs garçons insérés dans des entreprises.**

	- Renforcer les compétences de base des jeunes NEETs. - Renforcer les compétences techniques et professionnelles des jeunes NEETs. - Renforcer les compétences transversales des jeunes NEETs. - Renforcer les compétences douces (Soft skills) des jeunes NEETs. - Renforcer les compétences vertes des jeunes NEETs. - Accompagner les jeunes NEETs formés dans l'insertion salariale dans des entreprises privées. - Accompagner les jeunes NEETs formés dans le développement, élaboration et mise en œuvre des projets générateurs de projets comme auto entrepreneurs ou coopératives.	**Nombre de jeunes NEETs garçons insérés à l'auto emploi.**
OS 5.2 Faciliter l'accès des femmes vulnérables à l'emploi	- Identifier les femmes vulnérables prioritaires (Niveau de vulnérabilité et liens de parenté avec les enfants pris en charge par l'Association. - Renforcer les compétences de base des femmes. - Renforcer les compétences techniques et professionnelles des femmes. - Renforcer les compétences transversales des femmes. - Renforcer les compétences douces (Soft skills) des femmes. - Renforcer les compétences vertes des femmes. - Accompagner les femmes formées dans l'insertion salariale dans des entreprises privées. - Accompagner les femmes formées dans le développement, élaboration et mise en œuvre des projets générateurs de projets comme auto entrepreneurs ou coopératives.	**Nombre de femmes marocaines insérées dans des entreprises.** **Nombre des femmes marocaines insérées à l'auto emploi.** **Nombre de femmes migrantes subsahariennes insérées dans des entreprises privées.** **Nombre de femmes migrantes subsahariennes insérées à l'auto emploi.**

OS 6 : Renforcement de la promotion de l'Art de la scène et l'insertion professionnelle aux métiers d'Art de la scène.		
OS 6.1 Promouvoir le théâtre pour le développement humain	- Identifier les profils des jeunes ayant le potentiel d'artistes. - Constituer une compagnie de théâtre sous la direction de la directrice ou directeur de l'Association. - Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action de la compagnie théâtrale. - Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation de la compagnie théâtrale en histoire de théâtre marocain, interprétation, mime, improvisation, décor et autres thèmes. - Produire et exposer des pièces théâtrales de rue dans différentes villes du pays. - Produire des spectacles de théâtre pour éducation et sensibilisation à des questions, en coordination avec des responsables des pôles de l'Association.	**Nombre de jeunes artistes mobilisés.** **Nombre de pièces théâtrales produites par an.**
OS 6.2 Faciliter l'accès des jeunes artistes à l'emploi dans des métiers de l'art de la scène.	- Renforcer les compétences de base des jeunes artistes. - Renforcer les compétences techniques et professionnelles relatives à des métiers d'arts de scène des jeunes artistes. - Renforcer les compétences douces des jeunes artistes. - Accompagner les jeunes artistes dans la création et gestion des coopératives artistiques. - Suivre le développement et mise en œuvre de projets de pièces théâtrales par les coopératives artistiques.	**Nombre de jeunes artistes garçons insérés dans des entreprises culturelles ou compagnie de théâtrale.** **Nombre de jeunes artistes filles insérées dans des entreprises culturelles ou compagnie de théâtrale.** **Nombre de jeunes artistes mobilisés pour la création et travail dans le cadre de coopératives artistique.**

Tableau 4: Orientations Stratégiques de l'Association Darna 2024-2026

9. Chronogramme du plan stratégique 2024-2026

Actions	Semestre 1 2024	Semestre 2 2024	Semestre 1 2025	Semestre 2 2025	Semestre 1 2026	Semestre 2 2026
OS 1 Positionnement de l'Association						
Recruter une ou un responsable de communication						
Elaborer et mettre en œuvre le plan de communication.						
Produire le film institutionnel de l'Association.						
Capitaliser sur les bonnes pratiques de protection des enfants en situation d'exclusion et de formation et insertion professionnelle des jeunes NEETs et femmes vulnérables.						
Mettre en marche, suivre et maintenir le Site Web de l'Association						
Participer aux réseaux actifs d'associations et dynamiques de protection des enfants						
Participer à des tables rondes et dynamiques avec les décideurs.						
Construire des partenariats stratégiques avec des ONGs internationales.						
Concevoir et élaborer des programmes et projets avec les associations et ONGs internationales						
OS 2 : Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'Association						
Elaborer et mettre en œuvre le plan de bénévolat.						
Recruter les nouveaux membres pour les organes décisionnels et autres de l'Association						
Appliquer le Règlement Intérieur de l'Association.						
Evaluer les comportements et pratiques professionnelles du personnel						
Etablir et mettre en œuvre un plan de formation du personnel en partenariat avec OFPPT et ONGs internationales.						
Etablir les fiches de postes						
Recruter la directrice ou directeur de l'Association.						
Digitaliser les outils et systèmes de gestion des ressources de l'Association.						

Mettre en place un système de suivi et évaluation du personnel.						
Digitaliser les outils et systèmes de gestion des ressources de l'Association.						
Mettre en place un système de suivi et évaluation du personnel.						
Elaborer et mettre en œuvre le manuel de procédures.						
Mettre en place le logiciel Sage ou autre solution plus performante.						
Renforcer le pôle d'administration et finance en recrutant un logisticien(ne).						
Veiller à l'application des procédures						
Elaborer et mettre en œuvre le plan de mobilisation des fonds (Dons et financements).						
Mettre à jour les différents outils et supports de communication pour assurer une meilleure notoriété de l'Association.						
Développer le partenariat avec les entreprises à portée sociale et écologique.						
Mettre à jour les différents outils et supports de communication pour assurer une meilleure notoriété de l'Association.						
Développer le partenariat avec les entreprises à portée sociale et écologique.						
Renforcer la mobilisation des donateurs : membres et non membres de l'Association.						
OS 3 : Renforcement de la protection socio-sanitaire et prise en charge des enfants vulnérables						
Elaborer la cartographie des enfants vivant dans la rue, dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima						
Mettre en place une base de données des enfants vivant dans la rue.						
Mettre en place un système de veille des enfants et de leurs parcours vers la vie dans la rue.						
Promouvoir l'hygiène et sécurité des enfants.						
Renforcer la prévention des enfants des maladies et épidémies.						
Assurer l'hébergement de qualité des enfants						
Assurer l'alimentation des enfants						
Accompagner les enfants dans l'accès aux soins						
Renforcer la sécurité affective des enfants.						

Accompagner les enfants dans l'élaboration de leurs projets de vie.						
Appuyer et orienter les enfants à la réinsertion scolaire.						
Améliorer la formation et insertion professionnelle des enfants.						
Recruter des assistantes sociales et un psychologue.						
Améliorer le suivi médical des enfants						
Améliorer la réhabilitation et le soutien psychologique						
Détecter les familles des enfants						
Améliorer la formation professionnelle des mères et/ou pères des enfants						
Faciliter l'accès des mères et/ou pères des enfants à l'emploi.						
Sensibiliser les familles des enfants au rôle de la famille au Maroc et aux droits de l'enfant.						
OS 4 : Promotion de l'éducation des enfants, des jeunes et femmes vulnérables aux droits de l'homme et environnement						
Renforcer les compétences de vie des enfants.						
Renforcer l'éducation non formelle des enfants et jeunes						
Améliorer les capacités des enfants et jeunes en matière de la culture générale						
Eduquer les enfants aux droits de l'homme.						
Eduquer les enfants à l'environnement.						
Renforcer les compétences de vie des jeunes et des femmes.						
Renforcer l'alphabétisation des femmes						
Améliorer les capacités des femmes en matière de la culture générale						
Eduquer les jeunes et les femmes aux droits de l'homme.						
Eduquer les jeunes et les femmes à l'environnement						
OS 5 : Renforcement de la formation et insertion professionnelle des jeunes et des femmes vulnérables						
Identifier les besoins des jeunes NEETs et femmes vulnérables (marocaines et femmes migrantes) en formation professionnelle						

Identifier les métiers exigés et les soft skills nécessaires pour les entreprises privées.						
Renforcer les compétences de base des jeunes NEETs.						
Renforcer les compétences techniques et professionnelles des jeunes NEETs.						
Renforcer les compétences transversales des jeunes NEETs.						
Renforcer les compétences douces (Soft skills) des jeunes NEETs.						
Renforcer les compétences vertes des jeunes NEETs.						
Accompagner les jeunes NEETs formés dans l'insertion salariale dans des entreprises privées.						
Accompagner les jeunes NEETs formés dans le développement, élaboration et mise en œuvre des projets générateurs de projets comme auto entrepreneurs ou coopératives.						
Identifier les femmes vulnérables prioritaires (Niveau de vulnérabilité et liens de parenté avec les enfants pris en charge par l'Association.						
Renforcer les compétences de base des femmes.						
Renforcer les compétences techniques et professionnelles des femmes.						
Renforcer les compétences transversales des femmes.						
Renforcer les compétences douces (Soft skills) des femmes.						
Renforcer les compétences vertes des femmes.						
Accompagner les femmes formées dans l'insertion salariale dans des entreprises privées.						
Accompagner les femmes formées dans le développement, élaboration et mise en œuvre des projets générateurs de projets comme auto entrepreneurs ou coopératives.						
OS 6 : Renforcement de la promotion de l'Art de la scène et l'insertion professionnelle aux métiers d'Art de la scène.						
Identifier les profils des jeunes ayant le potentiel d'artistes.						

Constituer une compagnie de théâtre sous la direction de la directrice ou directeur de l'Association.						
Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action de la compagnie théâtrale.						
Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation de la compagnie théâtrale en histoire de théâtre marocain, interprétation, mime, improvisation, décor et autres thèmes.						
Produire et exposer des pièces théâtrales de rue dans différentes villes du pays.						
Produire des spectacles de théâtre pour éducation et sensibilisation à des questions, en coordination avec des responsables des pôles de l'Association.						
Renforcer les compétences de base des jeunes artistes.						
Renforcer les compétences techniques et professionnelles relatives à des métiers d'arts de scène des jeunes artistes.						
Renforcer les compétences douces des jeunes artistes.						
Accompagner les jeunes artistes dans la création des coopératives artistiques.						
Suivre le développement et mise en œuvre de projet de pièces théâtrales par les coopératives artistiques.						

Tableau 5: Chronograme du Plan Stratégique 2024-2026

10. Budget du plan stratégique 2024-2026 [en cours d'élaboration]

Activités	Partenaires	Budget en MAD	Budget en Euro
OS 1 Positionnement de l'Association			
Recruter une ou un responsable de communication			
Réaliser le film institutionnel de l'Association (Cinéaste)			
Capitaliser sur les bonnes pratiques de protection des enfants en situation d'exclusion et de formation et insertion professionnelle des jeunes NEETs et femmes vulnérables. (Consultant-évaluateur)			
Mettre en marche, suivre et maintenir le Site Web de l'Association			
Participer à des tables rondes et dynamiques avec les décideurs.			
Concevoir et élaborer des programmes et projets avec les associations et ONGs internationales. (Consultant-formateur)			
OS 2 : Renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'Association			
Evaluer les comportements et pratiques professionnelles du personnel. (Consultant ou expert gestion RH)			
Etablir et mettre en œuvre un plan de formation du personnel en partenariat avec OFPPT et ONGs internationales. ((Consultant ou expert gestion RH) Idem			
Etablir les fiches de postes (Consultant ou expert gestion RH) Idem			
Recruter la directrice ou directeur de l'Association.			

Digitaliser les outils et systèmes de gestion des ressources de l'Association. (Consultant ou expert gestion RH)			
Mettre en place un système de suivi et évaluation du personnel. (Consultant ou expert gestion RH)			
Digitaliser les outils et systèmes de gestion des ressources de l'Association. (Consultant ou expert 2 gestion RH)			
Elaborer et mettre en œuvre le manuel de procédures. (Consultant-financier)			
Mettre en place le logiciel Sage ou autre solution plus performante.			
Renforcer le pôle d'administration et finance en recrutant un logisticien(ne).			
Elaborer et mettre en œuvre le plan de mobilisation des fonds (Dons et financements). (Consultant en gestion de fonds)			
OS 3 : Renforcement de la protection socio-sanitaire et prise en charge des enfants vulnérables			
Mettre en place un système de veille des enfants et de leurs parcours vers la vie dans la rue. (Consultant)			
Recruter des assistantes sociales et un psychologue.			
Eduquer les jeunes et les femmes à l'environnement			
OS 4 : Promotion de l'éducation des enfants, des jeunes et femmes vulnérables aux droits de l'homme et environnement			
Renforcer les compétences de vie des enfants.			
Renforcer l'éducation non formelle des enfants et jeunes			

Améliorer les capacités des enfants et jeunes en matière de la culture générale			
Eduquer les enfants aux droits de l'homme.			
Eduquer les enfants à l'environnement.			
Renforcer les compétences de vie des jeunes et des femmes.			
Renforcer l'alphabétisation des femmes			
Améliorer les capacités des femmes en matière de la culture générale			
Eduquer les jeunes et les femmes aux droits de l'homme.			
Eduquer les jeunes et les femmes à l'environnement			
OS 5 : Renforcement de la formation et insertion professionnelle des jeunes et des femmes vulnérables			
Identifier les besoins des jeunes NEETs et femmes vulnérables (marocaines et femmes migrantes) en formation professionnelle			
Identifier les métiers exigés et les soft skills nécessaires pour les entreprises privées.			
Renforcer les compétences de base des jeunes NEETs.			
Renforcer les compétences techniques et professionnelles des jeunes NEETs.			
Renforcer les compétences transversales des jeunes NEETs.			
Renforcer les compétences douces (Soft skills) des jeunes NEETs.			
Renforcer les compétences vertes des jeunes NEETs.			
Accompagner les jeunes NEETs formés dans l'insertion salariale dans des entreprises privées.			

Accompagner les jeunes NEETs formés dans le développement, élaboration et mise en œuvre des projets générateurs de projets comme auto entrepreneurs ou coopératives.			
Identifier les femmes vulnérables prioritaires (Niveau de vulnérabilité et liens de parenté avec les enfants pris en charge par l'Association.			
Renforcer les compétences de base des femmes.			
Renforcer les compétences techniques et professionnelles des femmes.			
Renforcer les compétences transversales des femmes.			
Renforcer les compétences douces (Soft skills) des femmes.			
Renforcer les compétences vertes des femmes.			
Accompagner les femmes formées dans l'insertion salariale dans des entreprises privées.			
Accompagner les femmes formées dans le développement, élaboration et mise en œuvre des projets générateurs de projets comme auto entrepreneurs ou coopératives.			
OS 6 : Renforcement de la promotion de l'Art de la scène et l'insertion professionnelle aux métiers d'Art de la scène.			
Identifier les profils des jeunes ayant le potentiel d'artistes.			
Constituer une compagnie de théâtre sous la direction de la directrice ou directeur de l'Association.			
Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action de la compagnie théâtrale.			
Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation de la			

compagnie théâtrale en histoire de théâtre marocain, interprétation, mime, improvisation, décor et autres thèmes.			
Produire et exposer des pièces théâtrales de rue dans différentes villes du pays.			
Produire des spectacles de théâtre pour éducation et sensibilisation à des questions, en coordination avec des responsables des pôles de l'Association.			
Renforcer les compétences de base des jeunes artistes.			
Renforcer les compétences techniques et professionnelles relatives à des métiers d'arts de scène des jeunes artistes.			
Renforcer les compétences douces des jeunes artistes.			
Accompagner les jeunes artistes dans la création des coopératives artistiques.			
Suivre le développement et mise en œuvre de projet de pièces théâtrales par les coopératives artistiques.			

Tableau 6: Budget Plan Stratégique 2024-2026