

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
ولاية جهة طنجة تطوان
عمالة طنجة-أصيلا

الجماعة الحضرية لطنجة



دراسة إعداد المخطط الجماعي لتنمية الجماعة الحضرية لطنجة 2012-2016

المهمة الثانية : تشخيص وتحليل نظام التدبير الجماعي

مذكرة تلخيصية

مذكرة تلخيصية

شمل التشخيص التشاركي المنجز جانبين، الجانب الخارجي مع المجتمع المدني والفاعلين المحليين (مهنيين و مصالح خارجية و نقابات و أطر الجماعة...) والجانب الداخلي مع أقسام ومصالح الجماعة.

الجانب الأول : التشخيص التشاركي الخارجي

1-تذكير بالمقاربة المنهجية:

انطلاقا من مفهوم التنمية المحلية، يعتبر التشخيص تقنية لجمع المعطيات والمعلومات الكمية والكيفية عن وضعية الجماعة الحضرية، ساكنتها وترابها اعتمادا على مقارنة تشاركية؛ بحيث يخلص التشخيص المبني على مقارنة تشاركية إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الكبرى التالية؛

-تهيئ وإشراك بشكل أفضل للساكنة والفاعلين في بلورة إطار مرجعي جماعي وإدراك واقع مشترك جماعي والوعي بالمستقبل الجماعي.

-ضمان الوعي الأفضل للمواطنين بوضعيتهم ووضعية جماعتهم والعراقيل التي يجب على الجماعة مواجهتها والعمل ضمن انعكاساتها.

-تقوية التضامن الاجتماعي حول شعور الانتماء إلى فضاء واحد وإرادة تحسين الحياة اليومية لكل فرد.

-التحفيز على التضامن مع الجماعة الحضرية والالتزام الجماعي حول مخطط التنمية الجماعية المحلية.

التشخيص، هو وسيلة وأداة مساعدة على اتخاذ القرار، وللتوصيف والتحليل ولتقاسم

المسؤوليات:

الوصف :	التشخيص كصورة للجماعة ←	لمعرفة تراب الجماعة كما هو اليوم امتلاك رؤية شاملة متعددة الأبعاد.
التحليل	التشخيص كأداة لتحليل التراب الجماعي ←	استخراج مكان القوة والضعف في مختلف القطاعات وتلمس التحديات والرهانات الخاصة بالجماعة الحضرية. استخراج الحاجيات المجالية وحاجيات الساكنة.
توزيع المسؤوليات	التشخيص كأساس للحوار المسؤول ←	البلورة الجماعية لإطار مرجعي مشترك ومناقشة المستقبل والآفاق. تقاسم المعاريف وإشراك الفاعلين والساكنة في التفكير في الجماعة الحضرية.

2- مسار التشخيص التشاركي

طيلة هذه المرحلة، سمحت المقاربة التشاركية المبنية على منهجية التنشيط المحلي، لجميع الفاعلين للتعبير والتشخيص الجماعي لطبيعة إطار ونوعية الحياة في الجماعة الحضرية والمعوقات أمام التنمية المحلية. وقد مكنت مختلف اللقاءات مع المجتمع المدني والمتدخلين استبيان وجمع أهم المشاكل المعاشة والمرئية من طرف الساكنة، وبمناقشة الرهانات التي يجب الاضطلاع بها؛ فالتشخيص إذن وسيلة مكنت من بلورة إطار مشترك مرجعي يمكن للجماعة أن تجد فيه نفسها، وأن تستخرج منه السبل الرئيسية التي تؤدي إلى تحديد مستقبل الجماعة الحضرية وبالتالي وضع مخطط العمل لبلوغ الهدف المنشود.

وهكذا، فانطلاقا من التشخيص يمكن تحديد المراحل التالية: الإستراتيجية، الصورة المنشودة وتقاسم مستقبل الجماعة، المحاور الكبرى ذات الأولوية، الأهداف وبرامج العمل ذات الأسبقية.

وأهم آليات العمل الضرورية لمرحلة التحليل والتشخيص هي:

الجزء الأول: المونوغرافيا، الإحصائيات، الوثائق والتقارير الواردة من المنظمات غير الحكومية الكبرى والدراسات القطاعية، الوضعية الحالية لكل قطاع، وأدوات أخرى للتخطيط المجالي الخ...

الجزء الثاني: تنظيم عدة ورشات اجتماعية موسعة في المقاطعات، ورشات موضوعاتية حول مختلف القطاعات، ولقاءات مع مصالح الجماعة، واجتماعات وجلسات عمل مع فرق متخصصة،...

شملت هذه اللقاءات 34 جمعية رياضية و 27 جمعية عاملة في مختلف مجالات التنمية الاجتماعية، وأكثر من 100 مشارك في الورشات الموضوعاتية. والمعاینات المستخلصة تتمحور على المشاكل التالية:
محور التجهيزات الأساسية:

• انعدام ونقص التجهيزات الأساسية (الطرق، التطهير، الماء ، الكهرباء) خاصة في مقاطعات بني مكادة وامغوغة:
المحور الاجتماعي:

- عجز في التجهيزات الاجتماعية التربوية والصحية؛
- غياب مؤسسات تأطير الشباب وحماية المهمشين؛
- غياب تجهيزات القرب الرياضية وسوء تسيير الملاعب وقاعات الرياضة؛
- نقص أسواق القرب.

المحور المجالي:

- التعمير الفوضوي بفعل الهجرة وإدماج فضاءات جديدة غير مغطاة بوثائق التعمير؛
- حركة سير مكتظة وسط المدينة واستعمال الطريق العام من قبل الشاحنات؛
- أزمة الولوج للمدينة عن طرق الرباط ولبعض المناطق الصناعية كالمجد مثلا؛
- فوضى وعدم المراقبة للنقل الحضري.

المحور البيئي:

- البيئة ومخاطرها بفعل التلوث السطحي والبحري والصناعي رغم كل الجهود المبذولة؛
- الوعاء العقاري للجماعة محدود وقليل لا يساعد على توفير التجهيزات اللازمة.

محور الحكامة المحلية:

- عدم رضى الجمعيات على معاملة المجلس الجماعي بالمحاباة في دعم الجمعيات؛
- عدم رضى الساكنة على تدبير الشؤون الاجتماعية؛
- العصب الرياضية غير راضية على الإعانات المخصصة لها من طرف الجماعة وتطالب بالشفافية في توزيع المنح.

وتجدر الإشارة إلى أن المقاربة الترابية المعتمدة في التشخيص الاجتماعي، باقتراح من الجمعيات سمحت بتلمس مشاكل كل مقاطعة، وذلك من خلال ورشات خاصة لكل مقاطعة.

1- مقاطعة مغوغة:

تقع شرق الجماعة الحضرية لطنجة وتمتد على مساحة 25 كلم² بساكنة تبلغ 166.598 نسمة 20% من ساكنة طنجة، بمعدل 6663 نسمة/كلم² وبمعدل تزايد 2,7% ما بين 2004 و2010؛ وتصل الأمية إلى 27,2% ومعدل الفقر إلى 7,2% بهذه المقاطعة.

وسجلت المقاطعة عجزا مهما من حيث التجهيزات الأساسية الضرورية والتجهيزات الاجتماعية: ثانوية واحدة، انعدام أي مركز للتكوين المهني أو لتأطير الشباب والنساء، لا وجود للتجهيزات الرياضية؛ مستشفى واحد و 4 مستوصفات.

وقد تم التشخيص التشاركي من خلال خمس ورشات مقترحة من الجمعيات الحاضرة في الورشة العامة الافتتاحية وهذه الورشات هي:

1- الورش الافتتاحي لتحديد الشمولي للمشاكل؛

2- التهميش والفقر؛

3- البيئة؛

4- الباعة المتجولون؛

5- محاربة السكن العشوائي.

الأولويات المعبر عنها حسب بالترتيب:

1- إقامة التجهيزات الأساسية وتوفير الخدمات الاجتماعية؛

2- محاربة الفقر والهشاشة؛

3- حماية البيئة؛

4- تنظيم نشاط الباعة المتجولون؛

5- محاربة السكن العشوائي.

إن إن العجز في الخدمات الاجتماعية (مدرسة واحدة لحييين بساكنة 2800 ساكن) والتجهيزات الأساسية يعتبر عاما إلا أنه اشد في المناطق القروية المدمجة حديثا في المدار الحضري. ويهم هذا العجز الطرق والإنارة العمومية والأمن والكهرباء والماء الشروب والصحة، والتأطير الثقافي والرياضي. وهذه الوضعية تؤدي إلى انعكاسات وخيمة تمس حقوق الأشخاص ويصبح محيط العيش هذا مساعدا على تنامي ظواهر اجتماعية خطيرة في غياب الأمن العمومي حيث ينتشر الإجرام وتعاطي المخدرات وتحول عدة فضاءات خضراء و مقابر إلى ملاجئ للمتسكعين والمشردين؛ ونشير أيضا من خلال التشخيص إلى ظاهرة الأمراض المزمنة الناجمة عن التلوث.

فيما يخص التعمير والبيئة، نستخلص عدة نقط:

- توسع السكن العشوائي دون الاحتفاظ بالفضاءات العمومية؛
- الاحتلال اللاشعري للأراضي الجماعية؛
- الاندماج الحديث للمجالات القروية في المدار الحضري.
- انعدام الإحصاء والتشخيص والتتبع لعرض وطلب الماء الشروب والكهرباء؛
- عدم فعالية خدمات صيانة الإنارة العمومية؛
- انسياب المياه المستعملة في الهواء الطلق؛
- عدم استصلاح المطرح العمومي للنفايات.

وتنتظر هذه المقاطعة مثل مقاطعة بني مكادة التأهيل الحقيقي مثل بقية تراب الجماعة الحضرية لطنجة؛ فامتصاص الفوارق بن المقاطعات وبين الأحياء يجب أن يشكل الأسبقية في مخططات التهيئة من أجل تنمية متوازنة مستدامة.

2- مقاطعة بني مكادة

تقع جنوب الجماعة الحضرية لطنجة على مساحة 35 كلم² وتبلغ ساكنتها 323.123 نسمة في 2010، أي 40% من ساكنة المدينة، وعرفت توسعا سكانيا بمعدل 5,2% سنويا وذلك بفعل الهجرة أساسا.

وقد كشفت مناقشات التشخيص التشاركي عن معانات نسبة مهمة من ساكنة المقاطعة وقد عقدت أربع ورشات بهذه المقاطعة: الأولى كانت افتتاحية هامة هدفها تحديد المشاكل الأساسية والتداول في الحلول المناسبة، والورشات الأخرى همت:

1- مشكل الشباب في مواجهة انتشار آفة المخدرات؛

2- الحكامة المحلية ووضعيات الجمعيات؛

3- السكن العشوائي.

وقد أفرز النقاش في هذه الورشات تنوع المشاكل المطروحة:

التجهيزات الأساسية الضرورية:

محيط عيش متدهور: الانسياب السطحي للمياه المستعملة في غياب قنوات الصرف الصحي، غياب الطرق (حي ظهر الحمام) الفيضانات، انعدام الإنارة العمومية (حي الجيراري)، انعدام أسواق القرب، تعدد مطارح النفايات.

ويعتبر التطهير بالمقاطعة من أهم المشاكل الملحة في حي المجد.

على المستوى الاجتماعي:

تتألف ساكنة المقاطعة من نسبة كبيرة من المهاجرين الذين يجدون صعوبة للاندماج في سوق الشغل، مما يؤدي انعكاسات سلبية كالفقر والتشتت العائلي وأطفال الشوارع وانحراف والمخدرات؛ وإن انعدام التجهيزات الاجتماعية والتربوية تزيد الوضعية استفحالاً، وهذه الوضعية تولد إحساساً لدى الساكنة بأنهم دون المواطنين الآخرين من خلال المعاملة في جميع الخدمات العمومية النقل الحضري وغيره.

في مجال التعمير وتدبير الفضاءات، يستخلص وجود انتشار سريع للسكن العشوائي مقابل طلب متزايد للسكن غير ملبى من قبل برامج السكن الاجتماعي وفشل الحكامة المحلية.

3- مقاطعة السواني:

أصغر مقاطعة بمساحة 10 كلم² تقع في الجنوب الغربي لطنجة على ارتفاع 23 م مع إطلالة على البحر وبلغت ساكنتها 122.237 نسمة في سنة 2010 بمعدل تزايد (9,0%) وهو أضعف نسبة تزايد سنوي مسجلاً بمدينة طنجة. على مستوى التجهيزات والخدمات العمومية

تأتي في المرتبة الأولى بالمدينة ولا تشتكي من أي نقص. وعلى الصعيد الاجتماعي نشير على نقص في التجهيزات التربوية كدور الشباب والمدارس أما على المستوى البيئي نشير إلى ندرة الفضاءات الخضراء وإلى تعدد النقط السوداء للنفايات المنزلية.

4- مقاطعة المدينة:

وهي قلب ونواة مدينة طنجة، فضاء غني بمعمارهِ وراثته كنسيج مختلط بين الثقافة المغربية الأندلسية والبرتغالية والإيطالية والإنجليزية؛ وتتزايد ساكنتها بمعدل 2,3% سنويا لتصل على 198.836 في سنة 2010.

ويتمثل العجز في التجهيزات الأساسية خاصة في شبكة التطهير المتدهورة بالمدينة القديمة والناقصة في بعض الأحياء الهامشية غير الموصولة بهذه الشبكة (مسنانة والرحراح)؛ وهي نفسها غير مستفيدة من خدمات النقل الحضري وتعرف نقصا حاد في الخدمات الاجتماعية التربوية (انعدام ثانوية ودور الشباب وقاعات رياضية) في الوقت الذي ترتفع فيه نسب الهدر المدرسي حيث يصبح الشباب عرضة للضياع (ظاهرة الانحراف).

على صعيد التعمير، نلاحظ التعمير العشوائي وإلحاق الضرر بالثرات المعماري: فضاء المدينة القديمة يعاني من التلوث البحري وهذه الواجهة البحرية تعرف تحولات كبرى بفعل الأنشطة التجارية التي تضايق الفضاء السكني. وتؤكد الجمعيات على البناء العشوائي في أحاء: مسنانة، بوانة، والرحراح وخاصة في المناطق الغابوية.

- لقد أسفر التحليل التشخيصي الشمولي عن عدة مشاكل يمكن ترتيب أهمها كما يلي:
- 1- عجز في التجهيزات الأساسية الضرورية، خاصة التطهير والطرق والحاجة إلى حل لازدحام بمحور طنجة- الرباط.
 - 2- غياب أو عجز في التجهيزات الاجتماعية التربوية والرياضية، وهذه الأخيرة تتمركز في مقاطعة المدينة (مركب ، ملعب وقاعات القرب).
 - 3- التدبير الحضري غالبا مفوض: الخدمات المفوضة تتيح مواجهة الطلب المتزايد للسكان لكن مازالت دون الانتظارات، خاصة التطهير والنقل الحضري وجمع النفايات.

- 4- إنعاش اقتصاد الجماعة ما زال ضعيفا بالمقارنة مع الإمكانيات المتاحة بالجهة: غياب المعارض وفضاءات لبيع المنتجات السياحية والثقافية، وتطالب جمعيات المناطق الصناعية الحالية بمزيد من الفضاءات وطرق الولوج وشبكة التطهير.
- 5- التعمير الفوضوي الناجم عن تعدد الوثائق وضعف الوعاء العقاري الجماعي: فوثائق التعمير وتطبيقها عرفت مشاكل تسيء لنجاعتها؛ زيادة على تعدد المتدخلين وعدم توزيع الاختصاصات بين المقاطعات والجماعة.
- 6- البيئة الحضرية مهددة بزحف التعمير العشوائي، وبطرح النفايات غير المراقب، وربط شبكة الصرف بالأودية العابرة للمدينة ، وتلوث الواجهة البحرية وخليج طنجة
- 7- ثرات معماري وثقافي غني لكن غير مستثمر بشكل أفضل بل في طريق التدهور.

الجانب الثاني : الشخيص الداخلي

1- مقارنة سير الشخيص الداخلي

إن الهدف من الشخيص الداخلي هو تقرير إلى أي مدى يستجيب فعلا نظام التدبير الجاري به العمل على صعيد الجماعة لمتطلبات السير الجيد لتلبية حاجيات المواطنين من الخدمات المختلفة.

وقد تم إنجاز هذا الشخيص على ثلاثة مراحل:

1.1- مرحلة الإعلام والتحسيس

وتهم تنظيم زيارات للهيكل الإدارية سواء في مقر الجماعة وفي المقاطعات الأربعة؛ وترمي هذه اللقاءات الأولية إلى وضع المسؤولين في الصورة بتفسير أهداف وغاية المخطط الجماعي للتنمية بالإضافة إلى مسلسل الشروع في وضعه.

ولتسهيل سير الشخيص الداخلي، تم إعداد استمارة للشخيص وإرسالها إلى جميع المصالح المعنية؛ وتهتم هذه الاستمارة بالنقط التالية:

- توصيف اختصاصات المصلحة؛
- وضعية الوسائل البشرية والمادية؛
- تقديم الأنشطة المنجزة؛
- العراقيل والاختلالات؛

• اقتراح الحلول.

1-2- مرحلة اللقاءات المباشرة

ويتعلق الأمر خلال هذه المرحلة، وحسب جدول زمني معد مسبقاً، بعقد جلسات عمل

مع المصالح المنتقاة وفق جدول العمل التالي:

- التداول مع المصالح المستهدفة حول حاجياتها الخاصة وانتظاراتها؛
- تصنيف الحاجيات وفق الأولوية مع هذه المصالح؛
- تدوين جميع الحلول المقترحة من قبل المحاورين؛
- إعداد مصفوفة الحلول والمشاكل ومصفوفة مكامن القوة والضعف والفرص المتاحة والعراقيل؛
- وبالتالي اقتراح آليات التحسين.

1-3- مرحلة التصحيح

وترمي على الموافقة على التقرير النهائي من طرف المسؤولين عن الهياكل الإدارية

المشخصة.

2- مجال عمل التشخيص

يتألف مجال عمل التشخيص من ثلاثة أقطاب وظيفية موزعة كما يلي:

القطب 1: مجال الوظائف المهنية، والتي تغطي:

- التدبير الحضري.
- التنشيط الاقتصادي.
- الصحة البلدية.
- الخدمات الإدارية العامة.
- تدبير التجهيزات الجماعية العمومية.
- التعمير
- تدبير الأملاك الجماعية.
- العمل الاجتماعي والثقافي والرياضي.

القطب 2: مجال وظائف الدعم، والتي تهم:

- تدبير الميزانية.

- تدبير الموارد المالية.
- تدبير الأملاك العقارية والمنقولة للجماعة.
- تدبير الموارد البشرية.
- تدبير الشراكة.
- التدبير المفوض

القطب 3: مجال وظائف الإشراف، والتي تهتم:

- أساليب تدبير بعض الخدمات الجماعية.
- نظام المراقبة الداخلية.
- نظام التنسيق والاتصال
-

3- أهم العراقيل المسجلة حسب الصنف الوظيفي:

تكتسي العراقيل المعايينة صيغة متنوعة وتهتم الجوانب الإدارية والتقنية والمالية والقانونية والبشرية والتنظيمية والإعلامية الخ...

3-1- العراقيل العامة:

- وهي عراقيل تهتم مجمل التدبير للوظائف المشخصة، وتتلخص كما يلي:
- غياب نظام يحدد العلاقات التراتبية ويوضح دور كل مصلحة سواء على صعيد المقر الجماعي أو على مستوى المقاطعات (تداخل الاختصاصات بين بعض المصالح).
- عجز في الوسائل البشرية في معظم المصالح والأقسام (الأملاك الجماعية، الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، النظافة والصحة، القسم الإداري...).
- التوزيع غير المنصف للسيارات المصلحة بين الأقسام (بعض الأقسام لا تتوفر على أي سيارة).
- غياب منظومة إعلامية متخصصة لاستغلال ومعالجة الأنشطة الخاصة بكل صنف وظيفي.
- عدم تفعيل العملي للنظام الإعلامي الجغرافي.
- غياب برنامج للتكوين المستمر والتدريب المهني لمستخدمي الجماعة.
- غياب نظام لتحفيز المستخدمين.
- عدم تنظيم أرشيف الوثائق بسبب نقص في المعدات والقرطاسية الخاصة.

- البنايات الحالية على صعيد المقاطعات والمكتب الصحي غير كافية لإيواء جميع المصالح.

3-2- العراقيل على مستوى الوظائف المهنية.

تهم المعاینات المستخلصة وظائف التعمير، المساحات الخضراء، التجهيزات الجماعية والخدمات الإدارية العامة:

- تعدد التدخلات في التعمير: الوكالة الحضرية، المفتشية الجهوية للسكنى، شركة العمران، الولاية، الوقاية المدنية، الخ...
- غياب التنسيق والشفافية بين مختلف الفاعلين.
- غياب المشرف الرئيسي المعترف به على التخطيط المجالي وتدبير التعمير.
- توسع السكن العشوائي في عدة مناطق بالمدار الحضري.
- الاختلالات العائدة للإطار القانوني للأماكن الجماعية والمساطر الإدارية.
- عدم تعميم التسجيل والتحفيز: بعض الممتلكات لم تتوفر بعد على الرسم العقاري بسبب انعدام الاعتمادات المالية اللازمة.
- غياب نظام فعال للإعلام: غياب قاعدة معطيات مضبوطة ومحينة، كأداة لتدبير وتحليل المعطيات.
- غياب أعمال لإنعاش وتشجيع الاستثمارات الخاصة.
- السجل الجماعي غير شامل وغير محين.
- عدم التحكم في الوعاء العقاري الجماعي.
- إهمال ترميم وصيانة البنايات التقنية والمهنية للتجهيزات الجماعية: المجزرة، سوق الخضار والفواكه، المحطة الطرقية والمحجز البلدي...
- تكلفة استهلاك وصيانة الإنارة العمومية مرتفعة جدا حوالي 10% من ميزانية الجماعة للتسيير.
- أهمية الفضاءات الخضراء التي ما زالت في طور المنازعة.
- عدم التزام المجزئين بالمساحات والأغراس الواجب إحداثها مثل "الضحى".
- سقي الحدائق بالماء الصالح للشرب.
- استعمال الأغراس المستهلكة للماء أكثر مثل العرنوق.
- عدم المعالجة الاعلامياتية لبعض العقود الإدارية وخاصة المتعلقة بالحالة المدنية.

- غياب جهة إدارية مكلفة بالاستقبال والإعلام في التنظيم الإداري، ويتولاها حالياً مسؤولي الأمن (شركة خاصة).
- تراجع المهام الموكولة للمكتب الهاتفي للجماعة.
- 3-3- العراقيل على مستوى وظائف الدعم.
- يعد التدبير المالي والتدبير العقاري أهم وظائف الدعم التي تتسم بالعراقيل:
- استمرار منقولات النفقات بمبلغ متوسط يناهز 275 مليون درهم سنوياً.
- باقي التغطية يتزايد سنوياً يصل في المتوسط إلى 470 مليون درهم أي 50% من المداخيل.
- ضعف نصيب الضريبة على القيمة المضافة في المداخيل رغم توفر الجماعة على مميزات قادرة على تحسين نصيبها.
- ضعف معدل التحصيل.
- نفقات هامة لمواجهة التحديات واعتبارات أخرى.
- معدل تزايد النفقات يفوق بكثير معدل تزايد المداخيل.
- غياب التدبير المندمج بين المصالح المولدة للديون ومصالح الوعاء الضريبي.
- عدم كفاية اللاتسيق بين مصالح الوكالة والمصالح الخارجية المماثلة مثل: الخزينة الجماعية، المديرية الجهوية للضرائب، الوكالة الوطنية للتحفيظ العقاري، مندوبية السياحة.
- غياب بنية هيكلية للتفكير مكلفة بإنعاش الموارد المالية للجماعة.
- لا مركزية غير كافية للتدبير العقاري.
- الموارد المالية للأملاك الجماعية محدودة وضعيفة التعبئة.
- معدل التحصيل بالمقارنة مع الأملاك الجماعية ضعيف جداً.
- غياب إطار تنظيمي للتشاور بين الجماعة والمجتمع المدني.
- علاقة الجمعيات بالجماعة المحلية متسمة غالباً بالتنازع.
- الزبونية في اختيار الجمعيات كشريك للجماعات والقطاع الخاص.
- ضعف المساهمة المواطنة في تدبير الشؤون المحلية.
- عدم استغلال آلية الشراكة بين الجماعات نفسها.

- تغيير الرؤية السياسية حسب المجلس الجماعي الجديد يحول دون استمرار برامج الشراكة المبرمة سابقا.
- الأزمة الاقتصادية الحالية لها تأثير على تفعيل العملي لبعض البرامج.
- عدم تأهيل الأطر الكفئة والمتخصصة في مضمار الشراكة والتعاون.
- غياب إرادة وعقلية التنسيق مع المصالح الخارجية والوزارة الوصية.

3-4- العراقل على مستوى وظائف الإشراف

على مستوى وظائف الإشراف النموذجية، نلاحظ بأن عدة مصالح غير واردة في النظام الهيكلي الحالي للجماعة: على سبيل المثال مصلحة المراقبة الداخلية، مصلحة الدراسات والتخطيط، مصلحة التتبع والتقييم، مصلحة التواصل، نظام الإعلام.

الهيكل الوحيدة المشخصة في هذا القطب هي: المجلس الجماعي، الكتابة العامة، مصلحة العلاقات الخارجية؛ وفي هذا الصدد تمت معاينة ما يلي:

- غياب بنية هيكلية للإعلام والتواصل مع المنتخبين.
- ضعف الخبرة المعرفية المتعلقة بتدبير الشؤون الجماعية ولدى بعض المنتخبين الجدد.

- غياب سياسة جماعية لتكوين المنتخبين في مجال الحكامة المحلية.
- شبه غياب للتنسيق الأفق بين الجماعة والمصالح الخارجية للدولة.
- عدم التلاؤم والتحكم في أساليب التدبير العقلاني للشؤون الجماعية.
- الممارسات التقليدية في التدبير هي السائدة.
- ضعف وثيرة عقد اجتماعات بين الرئيس ورؤساء المصالح.
- انعدام ممارسات التقييم العلمي والمهني بكل معنى الكلمة.
- ثقافة التقييم لا تحظى بالأولوية في نظام التدبير داخل الجماعة.
- عدم نجاعة نظام الاتصال والتنسيق بين المستشارين والمصالح الجماعية.

- الرؤية المستقبلية والمدى الطويل لا تشكل انشغالا دائما للمقررين.
- انعدام الدراسات والتشخيص المحين لحاجيات التراب الجماعي وحسن استغلالها.

- غياب تحفيز المنتخبين مما يؤدي إلى انعدام الالتزام وإرادة المبادرة.
- تعاضم حجم الأشغال الواجبة التنفيذ من قبل الكتابة العامة: تدبير المراسلات، شكايات المواطنين، الإشراف على أنشطة جميع المصالح للجماعة وكتابات المقاطعات.

4- التوصيات المقترحة

- فيما يخص الحكامة المحلية، يجب تحفيز المجلس الجماعي على :
- إعادة هيكلة النظام الهيكلي الحالي بهدف التحديد الدقيق للعلاقات التراتبية والاختصاصات الموكولة لكل بنية إدارية: قسم - مصلحة - مكتب-
 - وضع برنامج متعدد السنوات للتكوين المستمر والسهر على تفعيله (اعتمادات تصل إلى 2,5% من ميزانية التسيير).
 - وضع مخطط توقعي لتدبير الكفاءات مرفق بمخطط للتوظيف وإعادة الاستخدام.
 - اقتناء أنظمة إعلامية متخصصة لاستغلال ومعالجة الأنشطة الخاصة بكل قسم.
 - تنشيط وتفعيل التطبيق العملي لنظام الإعلام الجغرافي.
 - التفكير في نظام تحفيز المستخدمين.
 - إعادة النظر في نظام الأرشيف للوثائق خاصة على مستوى المصالح المقدمة للخدمات.
 - استخدام نظام إعلامي للعقود الإدارية.
 - تحسين استقبال المتعاملين مع الجماعة.
 - تفعيل النظام الاعلامي للحالة المدنية؛
 - نشر صحيفة إعلامية خاصة بالجماعة.
- يعد تدبير الفضاءات من أهم انشغالات مسؤولي الجماعة، ويمر تحسينه عبر الأعمال التالية:
- تقييم الوضعية الحالية لفضاءات الخضراء للمدينة من خلال وثائق التعمير التي تغطي هذه الفضاءات حتى الآن.
 - وضع جرد شامل ومحين للرأسمال من الفضاءات الطبيعية والمشجرة لمدينة طنجة.
 - تحليل تطور الفضاءات الخضراء في المدينة ودراسة انعكاسات تطور التعمير عليها.

- اقتراح إستراتيجية للتدخل لحماية وتنمية الفضاء الأخضر والحدائق الحضرية في المدينة.
- تصفية وضعية الفضاءات الخضراء المتنازع عليها.
- إشراك المجتمع المدني في صيانة الحدائق العمومية والمساحات الخضراء.
- خلق أكشاك داخل الحدائق العمومية المنجزة في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية لضمان صيانتها.
- التوجه نحو استعمال السقي بالمياه المستعملة المعالجة.
- استعمال النباتات الأقل استهلاكاً للماء.

وبالنسبة للإدارة العمومية، تثقل نفقات استهلاكها وصيانتها الميزانية، ولذلك فمن المفضل:

- وضع مخطط مديري للإدارة العمومية؛
- إنجاز دراسة للوضعية الحالية للعاملين والتجهيزات من أجل التوجه نحو الأسلوب التدبيري الأمثل للحد من تكاليف الإدارة.

وفيما يهم المراقبة الصحية، يمكن التأكيد على المقترحات التالية:

- بناء مركز يضم مستودع الأموات و توسيع مقر القسم الصحي.
- تسريع مشروع إحداث مقبرة جديدة نظراً لوضعية المقابر الحالية.
- اقتراح مشروع لبناء محجز للحيوانات.
- توظيف أطباء وممرضين مؤهلين خاصة تقنيي النظافة والتطهير.
- وضع دلائل للمساير.
- تحيين النظام القانوني المعمول به في مجال حفظ الصحة والمراقبة الصحية البلدية.

فيما يخص إنعاش التنشيط الاقتصادي:

- تشجيع وتحفيز اجتذاب الاستثمارات الخاصة.
- تحيين واستكمال السجل الجماعي.
- القيام بتسجيل وتحفيظ جميع ممتلكات الجماعة.

- جعل المصلحة المكلفة بالتنشيط الاقتصاد أكثر حيوية وعملية.
- تنظيم أيام ولقاءات للتداول في دور الجماعة في إنعاش الاستثمار.

وبالنسبة لاستغلال التجهيزات الجماعية، من الضروري العمل على:

- السهر على ترميم وصيانة التجهيزات الجماعية وتزويدها بالمعدات اللازمة لعملها الاعتيادي.
- إرساء أنظمة لمراقبة المداخل التي تدرها هذه التجهيزات.
- مراجعة أسلوب التدبير الحالي للتجهيزات الجماعية مثل: المجازر، سوق الخضر والفواكه والمحطة الطرقية...
- إقرار إجراء دراسة حول المردودة المالية لمجمل التجهيزات الجماعية المدرة للدخل.

وفيما يخص وظيفة التعمير تنصب التوصيات التالية على :

- تقوية آليات السهر والمراقبة بهدف الحد من توسع السكن العشوائي والفوضوي.
- دعم التنسيق بين الجماعة والوكالة الحضرية والمحكمة للإسراع في معالجة الخروقات المرتكبة.
- احترام معمار المدينة القديمة ومنشآت عهد الحماية.
- الاقتداء بتجارب المدن العتيقة الرائدة في الحفاظ على المآثر.
- تزويد القسم بالخرائط الأساسية وآليات التحفيظ اللازمة للسير الجيد لعملها.

لتحسين تدبير الأملاك الجماعية، يجب القيام بما يلي:

- تفعيل التتبع الدائم، والمنتظم لحركة مخزون الملك الجماعي.
- إجبارية إعطاء شهادة سجل الملك في السجل الجماعي لكل اقتناء أو شراء أو كراء، وذلك طبقاً لتصنيف الوثائق التبريرية القانونية لأي دخل مالي.
- تثبيت ضمانات التعويض للمستغلين في حالة فسخ العقدة قبل استكمال الجل العادي؛ وإعلان الفاعلون موافقتهم على الالتزام التعاقدية المسبق بقواعد التعويض، وتعميم هذه الإمكانية سيساهم في طمأنة المستثمرين.

- زيادة الاعتمادات اللازمة لعمليات التسجيل والتحفظ.
- تعميم التسجيل عن طريق عمليات التسجيل الإجمالية.
- وبخصوص التدبير المالي، فعلى المسؤولين عنها القيام بما يلي:
- إرساء أرضية مشتركة بين المصالح التي تصدر عنها القرارات المولدة للضرائب والرسوم (التعمير، الشؤون الاقتصادية...) والمصالح الضريبية للوكالة الجماعية.
- تطوير تطبيق منظومة إعلامياتية تسمح بتنمية التبادل بين المصالح الممركزة.
- تطوير البحث والدراسة اللازمة لاستكشاف إمكانيات تطوير الموارد الجماعية دون اللجوء إلى رفع الضرائب.
- السهر على إخضاع أي عملية تصفية لأي دين للتحقق من الأوراق التبريرية للمادة الخاضعة والوعاء الضريبي.
- التفاوض مع الملزمين إمكانية التحصيل على دفعات مقابل ضمانات.
- تفعيل مساطر التحصيل الإجباري عند الاقتضاء.
- لتنمية أعمال الشراكة بين الجماعة والمتعاونين معها يجب التركيز على:
- تشجيع مسلسل الشراكة مع المؤسسات العمومية والجماعات على الصعيد الوطني.
- فتح مجال الشراكة الواسعة مع المجتمع المدني.
- انخراط الجمعيات في تدبير الشؤون المحلية.
- ترجمة عمليات التوأمة إلى مشاريع واقعية للتنمية وعدم الاكتفاء بزيارات المجاملة.
- إتقان آليات جديدة لتدبير برامج التعاون.
- استلهام التجارب الناجحة في إطار الشراكة: مثل تدبير المطرح العمومي، والمجازر و النقل ومشاريع أخرى.

