

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

الجماعة الحضرية لطنجة



دراسة إعداد المخطط الجماعي لتنمية الجماعة الحضرية لطنجة

2018 - 2013

منهجية إعداد المخطط الجماعي للتنمية

التقرير النهائي

## المحتوى

2.....	تمهيد:
3.....	الفصل الأول: بخصوص التخطيط الجماعي
4.....	1.1-مراحل المخطط الجماعي للتنمية
5.....	1.2-أسس المخطط الجماعي للتنمية
8.....	الفصل الثاني : المرحلة التحضير
8.....	2.1-الأهداف
9.....	2.2-الأنشطة المزمع إنجازها
9.....	2.3- وسائل العمل
12.....	الفصل الثالث: الحالة الوضعية والتشخيص
12.....	3.1-الوضعية القائمة
15.....	3.2-التشخيص التشاركي
26.....	الفصل الرابع : الرؤية والتوجهات الإستراتيجية
26.....	4.1-الوضعية الظرفية الاقتصادية والاجتماعية للجماعة
27.....	4.2-الرؤية والمحاور الإستراتيجية
29.....	الفصل الخامس: البرمجة وتخصيص الميزانية
33.....	الفصل السادس: تعديل وإقرار المخطط الجماعي للتنمية
35.....	الفصل السابع : التتبع والتقييم
35.....	7.1-إرساء الآلية والجهاز المكلف بالتتبع
36.....	7.2- أدوات التتبع والتقييم
42.....	الملحقات
	تصميم تقرير الحالة الوضعية
	تصميم تقرير التشخيص
	تصميم التقرير الاستراتيجي
	جذاذة المشروع
	توزيع أعضاء الفريق المشرف حسب المهام
	الجدولة الزمنية لتنفيذ مراحل المخطط الجماعي للتنمية

## تمهيد

يعتبر هذا التقرير أداة للممارسة العملية الواقعية، وهو موجه لمصاحبة الفاعلين المحليين طيلة مراحل مسلسل التخطيط الجماعي، منذ الأشغال الأولى لإعداد المخطط الجماعي للتنمية لغاية تتبع وتقييم المشاريع المعتمدة.

ويحتوي هذا التقرير على تفاصيل جميع الأنشطة الواجب القيام بها خلال كل مرحلة من مراحل وضع المخطط الجماعي للتنمية.

فهو موجه في المقام الأول إلى رئيس الجماعة وإلى أعضاء المجلس الجماعي، وإلى مسؤولي وأطر الجماعة، وإلى منطبي الهياكل القائمة (فريق التنشيط الجماعي، لجنة التتبع، لجنة التوجيه) لتفعيل ومرافقة مسلسل التخطيط، علاوة على أنه موجه أيضا لأهم شركاء الجماعة مثل مسؤولي المصالح الخارجية للقطاعات، جمعيات المجتمع المدني وممثلي الغرف المهنية، الخ...

إن التحكم في آلية هذا المسلسل يعد شرطا مسبقا يتوقف عليه نجاح ممارسة التخطيط، وكذلك، فإنه يجب القيام بجملة من أعمال التحسيس والإعلام والتكوين على نطاق واسع للإدراك الجيد لآلية التخطيط من طرف الفاعلين المحليين.

وقبل الخوض في الآلية المنهجية، لا بد من تدقيق المفاهيم الأساسية المستعملة خلال إعداد هذا التقرير.

## الفصل الأول : بخصوص التخطيط الجماعي

انخرط المغرب منذ الاستقلال في سياسة تخطيطية اتسمت باكتساب الخبرة في هذا المجال وبمجهودات جبارة من حيث تنظيم وتدبير التنمية. وهكذا كان أول مخطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مخططا ثنائيا 1959-1960، ومنذ ذلك الوقت وضعت الحكومة سلسلة من المخططات الوطنية (ثلاثية، رباعية، خماسية) ذات أهداف نوعية (تنمية فلاحية، تنمية صناعية، إنعاش الصادرات، الجهوية،...) محددة من حيث تطوير الوضعية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد استطاع هذا المسلسل التخطيطي أن يكتسب مزيدا من الحيوية والفعالية، وذلك بفضل الجهود المبذولة من طرف الحكومة في مجال الإصلاحات المتخذة في مختلف الميادين وكذا من حيث تعزيز قدرات تحليل وتقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

غير أنه في السنوات الأخيرة، نلاحظ التخلي التام عن هذا المسلسل، وأمام هذه الوضعية، ارتأى المسؤولون أهمية إعادة إطلاق هذا المسلسل، لكن هذه المرة حسب نطاق مجالي أضيق يقتصر فقط على تراب الجماعة نظرا لكون الجماعة تشكل الخلية الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي هذا المنظور شرعت المديرية العامة للجماعات المحلية منذ سنتين ضمن برنامج الحكامة المحلية في جملة من الأوراش يشكل التخطيط الجماعي أحد مكوناته الهامة.

### ➔ لماذا التخطيط الجماعي؟

يندرج التخطيط الجماعي في إطار توجهات التصريح الحكومي الذي أعلن الرجوع إلى التخطيط وتعزيز التنمية الترابية، ويندرج أيضا في سياسات تعميق وتحسين اللامركزية والحكامة المحلية وتقوية قدرات الفاعلين المحليين في مجال التدبير الجماعي.

علاوة على ذلك، فإن النصوص التعديلية الجديدة للميثاق الجماعي تدعو المجلس الجماعي إلى وضع مخطط جماعي للتنمية، وهذه الأداة للتدبير الجماعي أصبحت الزامية قانونيا طبقا لمقتضيات المادة 36 من القانون رقم 00-78 .

### ➔ ما هو التخطيط الجماعي؟

يمكن تعريف التخطيط الجماعي كشكل من أساليب استباق المستقبل يتضمن رؤية للأهداف المرتقب تحقيقها في مدة زمنية محددة، إلى جانب الاستراتيجية الواجب اتباعها والوسائل اللازمة لتفعيلها، والتي يجب أن تكون واقعية وعملية.

ويعتبر ذا بعد استراتيجي لكون الأهداف المسطرة تنبثق من القرار السياسي المحلي الذي يعتمد اختيارات

ذات طابع بنيوي في بيئة شاملة ترهن مستقبل الجماعة، وتحدد السبل الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعتبر تشاركي لكونه يشرك جميع الحساسيات السياسية المحلية والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين والساكنة لتحديد صورة الوضعية الحالية للجماعة ووضع ملامح الوضعية المرتقبة مستقبلا.

### ✦ ما هي أسس التخطيط الجماعي؟

إن التخطيط الجماعي للتنمية يعد أسلوبا يرمي لإرساء تفكير يستشرف المستقبل، ويسمح بتبيان الحاجيات الحالية والمستقبلية للسكان، وبتوقع واستباق التحولات المحتملة، وفي هذا السياق، يحث المخطط الجماعي للتنمية على وضع تصور للمستقبل وعلى تحديد الاستراتيجيات الملائمة للاستجابة لحاجيات وانتظارات السكان.

- فالمخطط الجماعي للتنمية يعد أيضا أسلوبا لتحسين التدبير:

فهو يتيح التركيز على الأولويات وتحديد الهياكل والوسائل الملائمة الكفيلة بتنسيق وتدبير الأعمال المبرمجة.

وهو يمثل أيضا إطارا محكما لتتبع المشاريع التنموية بواسطة مؤشرات عملية.

وهو يوفر أخيرا، المبررات اللازمة لتعبئة التحويلات الضرورية للمشاريع المتوقعة.

- والمخطط الجماعي للتنمية يعتبر أداة تشجع وتوجه الحوار، حيث يوفر إطارا للتشاور حول آفاق التنمية من خلال المقاربة التشاركية.

- فالمخطط الجماعي للتنمية يعد أيضا أداة للتواصل، إذ يساهم بانتظام في إطلاع الشركاء والمواطنين على الأهداف الاستراتيجية والمشاريع الجارية وكذا تتبعها وتقييمها، هذا التواصل يساهم في تحسين فهم وإدراك وانخراط والتزام مجمل الفرقاء المعنيين.

### ✦ لماذا مخطط جماعي للتنمية؟

- ليتيح للمنتخبين وللأطر الجماعية أن يصبحوا المبادرين والمدبرين الحقيقيين للتنمية المحلية؛

- ليعزز قدرة الجماعة على تعبئة موارد أخرى لصالح تنميتها؛

- لإعطاء الجماعة القدرة على تحديد أهداف دقيقة وإمكانية تفحص مدى التحقيق الفعلي لهذه الأهداف؛

- للمساعدة على اتخاذ القرار وتحديد الاختيارات الاستثمارية الملائمة للحاجيات؛

- للتدبير العقلاني لميزانيات الجماعة من خلال الاستخدام الأمثل للنفقات وتطوير المداخل الحالية واستكشاف الموارد الأخرى المحتملة؛
- لتمكين الجماعة من أداة مؤطرة لمجمل أعمال التنمية التي يتم القيام بها في تراب الجماعة.

### ♣ ما هي مهام المخطط الجماعي للتنمية؟

يرتكز وضع المخطط الجماعي للتنمية على إطار منهجي يأخذ بعين الاعتبار المقاربة التشاركية، أي إشراك السكان والجمعيات والمجموعات المهنية، علاوة على المقاربة النوعية، أي اعتبار الحاجيات حسب الفئات السكانية (النساء، الفتيات، الفتيان، المسنين، الخ...)، وتشمل المهام الرئيسية:

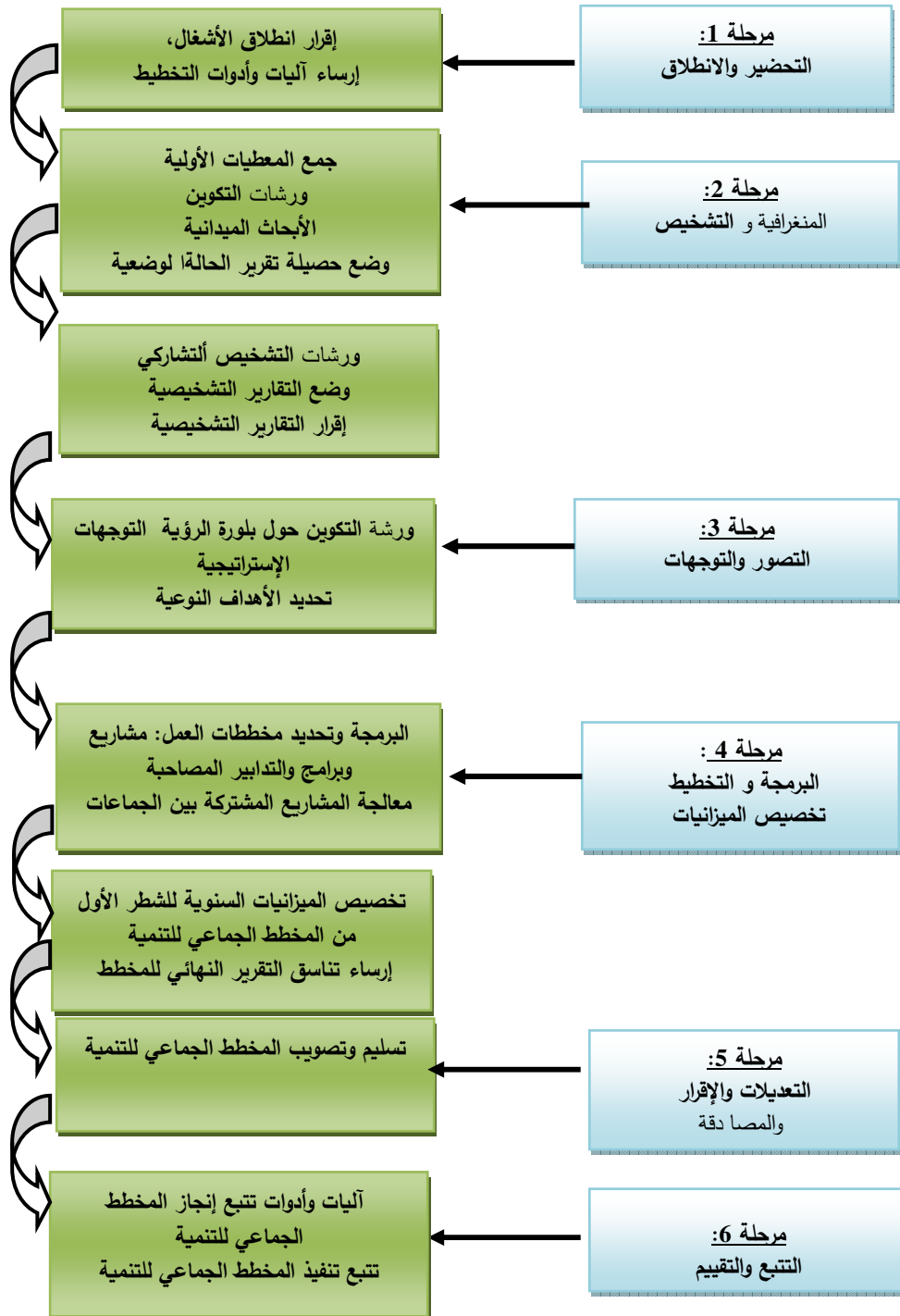
- مسح شامل للحالة الوضعية وتأطير أورش التشخيص التشاركي؛
- بلورة الرؤية المستقبلية للجماعة بالتناسق مع التوجهات الاستراتيجية للتنمية الإقليمية بل والجهوية؛
- تحديد الأهداف التنموية المتبعة من قبل الجماعة طيلة السنوات الستة للمخطط الجماعي للتنمية؛
- وضع مخطط ثلاثي (للسنوات الثلاثة الأولى للمخطط الجماعي للتنمية) والمخططات السنوية العملية للجماعة؛
- تحسيس وإشراك مختلف الفئات الاجتماعية المهنية المتمثلة في المواطنين والمجتمع المدني (جمعيات، منظمات غير حكومية) والمنظمات المهنية، الخ...
- مساءلة مختلف الفاعلين (المصالح الخارجية للقطاعات، السلطات المحلية، المجلس الجهوي، مجلس العمالة، الغرف المهنية، أصحاب الأموال، الخ...) وجعلهم ينخرطون في وضع وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية.

### ♣ ما هي مراحل المخطط الجماعي للتنمية؟

بصفة عامة يتضمن مسلسل وضع المخطط ستة مراحل مترابطة منطقيا وزمانيا:

- 1- المرحلة التحضيرية؛
- 2- مرحلة تشخيص أوضاع الجماعة وتحليلها؛
- 3- مرحلة بلورة التصور والتوجهات الاستراتيجية والأهداف النوعية؛
- 4- مرحلة وضع البرامج وتخصيص الميزانية؛
- 5- مرحلة الاقرار والمصادقة على المخطط الجماعي ؛
- 6- مرحلة التتبع والتقييم.

ومن جهة أخرى، هناك مراحل عرضية تواكب وضع وتنفيذ المخطط الجماعي، يجب أخذها بعين الاعتبار تهم: التواصل- المساعدة والمصاحبة- والاعلام.  
ويقدم التصميم التالي أهم مراحل تحضير المخطط الجماعي للتنمية.



وقد تمت هيكلة التقرير وفق هذا التصميم من ست مراحل، حيث تم تقسيم كل مرحلة إلى خمسة محاور.

يستعرض الأول أهداف المرحلة (الغاية من المرحلة)؛

- ويفسر الثاني، وهو الأهم، الأسلوب الواجب اتباعه لإنجاز مجمل المهام المنوطة بالمرحلة المعنية؛

- ويجرد الثالث أدوات العمل التي ستستعمل لإنجاز المهام المحددة؛

- ويركز الرابع على الشروط الكفيلة بنجاح مهام كل مرحلة؛

- ويتضمن الخامس الوثائق الواجب إعدادها.



## الفصل الثاني : المرحلة التحضيرية

### 1- الأهداف:

هي مرحلة تحضير مجمل المسلسل، وترمي هذه المرحلة إلى:

- إرساء الهياكل المكلفة وتحديد أدوارها؛
- مساعدة ومصاحبة المجلس الجماعي على إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

### 2- الأنشطة المزمع إنجازها:

- الانطلاق الرسمي لأشغال المخطط الجماعي للتنمية؛
  - إرساء الأجهزة والطاقم التنظيمي (لجنة الإشراف، لجنة التتبع، لجنة التنشيط والهياكل الأخرى)؛
  - تحديد أدوار مختلف الشركاء (اللائحة، التركيبة، الاختصاصات).
- ومن أجل الإشراف على سير أشغال المخطط الجماعي للتنمية، لابد من تحديد دور وتشكيلة الهياكل المعنية.

### تشكيلة الهياكل:

- **لجنة التتبع والإشراف:** تتكون من رئيس وبعض أعضاء المجلس ورؤساء المصالح البلدية وتتولى المهام التنفيذية وتتخذ القرارات المتعلقة بالمخطط الجماعي للتنمية.
- **لجنة التوجيه:** تضطلع هذه اللجنة، عبر اجتماعاتها الدورية بإضفاء نوع من الاستمرارية لمساهمة الفرقاء المحليين بعد إتمام مرحلة تحديد المخطط الجماعي، فهي تعد فضاء للتشاور والإعلام لمختلف الفرقاء المساهمين: جمعيات اجتماعية أو مهنية، غرف التجارة، الجمعيات القطاعية، الخ...
- **فريق التنشيط الجماعي:** ويتألف من ممثلي الجماعة، ويتولى القيام بمهام التدبير والتتبع والتنسيق بين مختلف الأطراف الفرقاء المساهمين في المسلسل: اللجان، فرقاء محليين، مؤسسات عمومية، المصالح الخارجية، الخ...
- تعيين تشكيلة أعضاء الهياكل يتم بقرار السيد الرئيس.
- **فريق مكتب الدراسات التقنية:** ويتكون من مستشاري المكتب ويضطلع بالتأطير والتكوين.

- فريق المنشطين والباحثين: تكمن مهمة المنشطين والباحثين الموظفين لهذا الغرض، في إجراء المقابلات الميدانية وفي جمع المعطيات لدى المقاطعات الإدارية للجماعة. وبموازاة الهياكل العاملة المذكورة، سوف يتدخل أيضا عدد من الفاعلين كل حسب ميدان عمله، نذكر منهم:
  - السلطات المحلية؛
  - المصالح الخارجية؛
  - المؤسسات العمومية؛
  - القطاع الخاص؛
  - الجمعيات والمنظمات غير الحكومية؛
  - التجمعات المهنية؛
  - الغرف المهنية.
- تحديد المواد المالية والبشرية والمادية والوسائل اللوجستكية؛
- وضع خطة عمل مع الفاعلين المشاركين والجدول الزمني لإنجاز المهام الموكولة لهم؛
- تنظيم ورش لتحسين الشركاء المؤسستين للجماعة وخاصة المصالح الخارجية للقطاعات؛
- تكوين الهياكل المساهمة في وضع وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية حول مختلف مراحل مسلسل مقاربة التخطيط الاستراتيجي التشاركي؛
- تنظيم حملة إعلامية تستهدف مختلف فئات المواطنين.

### 3- وسائل العمل:

- قرار السيد الرئيس الرامي إلى تعيين أعضاء الهياكل؛
- رسالة موجهة إلى السيد الوالي قصد اخباره بيوم التحسيس والانطلاق الرسمي لأشغال المخطط الجماعي للتنمية؛
- رسالة موجهة للمصالح الخارجية تحت إشراف السيد الوالي لطلب العمل على تزويد الجماعة بمختلف المعطيات المتعلقة لقطاعاتهم الخاصة؛
- الدورات التكوينية؛
- جدول يحدد اختصاصات أعضاء الهياكل.

#### 4- شروط النجاح:

- قبل الشروع في مسلسل التخطيط الاستراتيجي، لابد من التأكد من توفر الشروط التالية:
- التزام المجلس الجماعي (رئيسا وأعضاء) بالدعم التام لمشروع المخطط الجماعي للتنمية والعمل على إنجاحه؛
  - انخراط ومسؤولية جميع الفاعلين الشركاء المعنيين؛
  - إرساء تعاون مثمر مع الشركاء المحتملين يرتكز على الإرادة الحسنة والحوار والتشاور المتبادل؛
  - تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لسير التخطيط الاستراتيجي.

#### 5- الوثائق الواجب وضعها:

##### 1) الخطة والجدول الزمني للعمل :

ملاحظات	حصيلة المرحلة	وثيرة الاجتماعات	الاستحقاق	مراحل التخطيط الاستراتيجي
				مرحلة 1: التحضير والانطلاق
				مرحلة 2: تشخيص الوضعية
				مرحلة 3: الرؤية والتوجهات والأهداف
				مرحلة 4: البرمجة وتخصيص الميزانية
				مرحلة 5: إدخال التعديلات والإقرار
				مرحلة 6: التتبع والتقييم

(2) جدول يحدد المهام الموكولة لكل من الفرقاء المشاركين:

المهام	الفرقاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إطلاق وتنسيق الأشغال؛</li> <li>- الإشراف والتنسيق لكل الأشغال؛</li> <li>- إقرار تقارير المنوغرافيا والتشخيص؛</li> <li>- تأطير الرؤية لتنمية الجماعة؛</li> <li>- وضع الرؤية الاستراتيجية؛</li> <li>- تقييم وانتقاء المشاريع الجماعية؛</li> <li>- تبني والتصويت على مشروع المخطط الجماعي للتنمية؛</li> <li>- مراقبة الانجازات وتقييم الحصيلة.</li> </ul>	المجلس الجماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في جمع المعطيات؛</li> <li>- وضع تقرير عن حالة الأوضاع؛</li> <li>- وضع التشخيص؛</li> <li>- وضع الرؤية الاستراتيجية والأهداف؛</li> <li>- وضع جذاذات المشاريع؛</li> <li>- البرمجة وتخصيص الميزانية؛</li> <li>- صياغة مخطط العمل الثلاثي والتوزيع السنوي للميزانية؛</li> <li>- وضع تقرير المخطط؛</li> <li>- جمع معلومات عن حالة تقدم المشاريع الجماعية وجمع المعطيات المتعلقة بالمشاريع القطاعية، علاوة على تحليل مؤشرات التتبع.</li> </ul>	إدارة الجماعة وفرق التنشيط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع اليات جمع المعطيات؛</li> <li>- التنظيم والإشراف على الأبحاث الميدانية وجمع المعطيات؛</li> <li>- المساعدة على وضع التقارير التشخيصية؛</li> <li>- تكوين فرق التنشيط حول التخطيط الاستراتيجي؛</li> <li>- المساعدة على صياغة توجهات وأهداف التنمية؛</li> <li>- وضع صياغة المخطط المتعلق بجذاذات المشاريع؛</li> <li>- المساهمة في أشغال البرمجة والتوزيع الميزانياتي؛</li> <li>- المشاركة في الصياغة النهائية لوثيقة المخطط الجماعي للتنمية؛</li> <li>- تعديل وثيقة المخطط الجماعي للتنمية؛</li> <li>- القيام بالتكوين حول تقنيات التتبع؛</li> <li>- دعم ومساعدة الجماعة خلال أشغال التتبع.</li> </ul>	فريق مكتب الدراسات التقنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق العمليات؛</li> <li>- الدعم التقني والإداري؛</li> <li>- تسهيل الاتصالات؛</li> <li>- تنسيق العمليات الإدارية والتقنية؛</li> <li>- تنسيق الأشغال؛</li> <li>- التحكيم والتنسيق حول التخطيط على صعيد تراب الأقاليم؛</li> <li>- التنسيق ودعم الجماعة بخصوص أشغال التتبع.</li> </ul>	السلطات المحلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير المعطيات القطاعية؛</li> <li>- المساهمة في أشغال التشخيص؛</li> <li>- المساهمة في التصور الاستراتيجي؛</li> <li>- تحديد الأهداف القطاعية؛</li> <li>- تقييم وتصويب جذاذات المشاريع والتدابير المصاحبة؛</li> <li>- المساهمة في البرمجة؛</li> <li>- المساهمة في أشغال التناسق والترابط؛</li> <li>- التشاور مع المجلس الجماعي بخصوص المشاريع القطاعية؛</li> </ul>	المصالح الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في التشخيص التشاركي الخارجي؛</li> <li>- المساهمة في بلورة الحاجيات؛</li> <li>- اقتراح جملة من الأعمال أو المشاريع؛</li> <li>- تتبع الأشغال؛</li> <li>- تتبع الانجازات.</li> </ul>	المجتمع المدني

## الفصل الثالث: الحالة الوضعية والتشخيص

### الفرع الأول: الوضعية القائمة

#### 1- الأهداف:

إن تحليل حالة الوضعية القائمة، التي تعرف عادة بالمونوغرافيا، تشكل مرحلة جوهرية في مسلسل وضع المخطط الجماعي للتنمية.

ويكمن هدف هذه المرحلة في تأسيس قاعدة معطيات حديثة ناجعة تعبر عن الوضعية الحالية لمختلف ميادين نشاط الجماعة قبيل وضعها للمخطط الجماعي للتنمية.

وبصفة عامة، تغطي المونوغرافيا الميادين التالية:

- النطاق الترابي للجماعة (الوسط الطبيعي، التضاريس، المناخ، التربة، الغطاء النباتي، الغابة، الموارد الطبيعية...)
- الصورة التنظيمية للجماعة (التنظيم السياسي والإداري، الموارد البشرية، المالية المحلية، الثروات، الشراكة، النسيج الجمعي...)
- السكان (خصائص الساكنة، الجنس، العمر، الولادات، النشاط، الأمية، الهجرة، الخصوبة...)
- القطاعات الاجتماعية (الصحة، التعليم، التعليم الثانوي والجامعي، التكوين المهني، التشغيل، الأمن...)
- القطاعات المنتجة (الفلاحة، الصناعة، الطاقة، الصناعة التقليدية، السياحة...)
- التجهيزات الأساسية الاقتصادية (الطرق، الطرق الترابية، المنشآت الفنية، الكهرباء، الماء والتطهير، التعمير والسكنى...).

#### 2- الأنشطة الواجب إنجازها:

جمع المعطيات لدى المصالح العاملة في نطاق الجماعة:

- جمع المعطيات لدى المصالح الخارجية للقطاعات؛
- إنجاز الأبحاث الميدانية؛
- تصور ووضع الآليات المساعدة على جمع المعطيات (استمارة الأسرة، استمارة المصالح الإقليمية والقطاعية الوزارية، استمارة الأنشطة الجماعية، استمارات المقابلات المباشرة...)
- تكوين الباحثين والمنشطين؛
- الإشراف على أشغال سير الأبحاث الميدانية؛

- استغلال نتائج الإحصاء العام للسكان والسكنى 2004؛
  - فرز وتحليل الوثائق؛
  - استغلال مصادر أخرى للمعطيات التكميلية.
- وعلاوة على هذا، ستتم دراسة واستغلال وثائق أخرى متأتية من مختلف المصادر:
- النشرات الإحصائية السنوية (المندوبية السامية للتخطيط)؛
  - تقارير أنشطة المصالح التقنية الإقليمية؛
  - الإحصائيات القطاعية المتاحة؛
  - الوثائق المالية، لائحة المستخدمين، اتفاقيات التعاون والشراكة، جرد ثروات وممتلكات الجماعة، إحصائيات الحالة المدنية، رخص البناء وكل المعلومات الأخرى.
- معالجة وتوضيب المعطيات المستقاة:
- المعالجة والصيغة؛
  - تجريب التناسق والترابط ثم التبني؛
  - إدخال المعطيات ضمن النظام المعلوماتي للجماعة.

### 3- أدوات العمل:

- يرتكز جمع ومعالجة وتحليل هذه المعطيات على أدوات نوعية تهتم أساسا:
- الاستثمارات الموجهة إلى مصالح الجماعة؛
  - استثمارات الأبحاث الميدانية؛
  - استثمارات المقابلات المباشرة؛
  - آليات إدخال المعطيات في النظام المعلوماتي؛
  - جذاذات معالجة وصياغة المعطيات المستقاة؛
  - دليل التعليمات التوجيهية.

### 4- شروط النجاح:

- احترام الخطة والجدول الزمني للأشغال؛
- المساهمة النشيطة لمختلف الفرقاء المذكورين في المرحلة الأولى؛
- مشاركة هياكل التنشيط والتتبع في جمع المعطيات وفي وضع التقرير المتعلق بالمونوغرافيا؛

- إقرار هذا التقرير من قبل المجلس الجماعي.

**5- الوثائق الواجب إنجازها:**

- تقرير المونوغرافيا؛

- لوحة القيادة للجماعة.

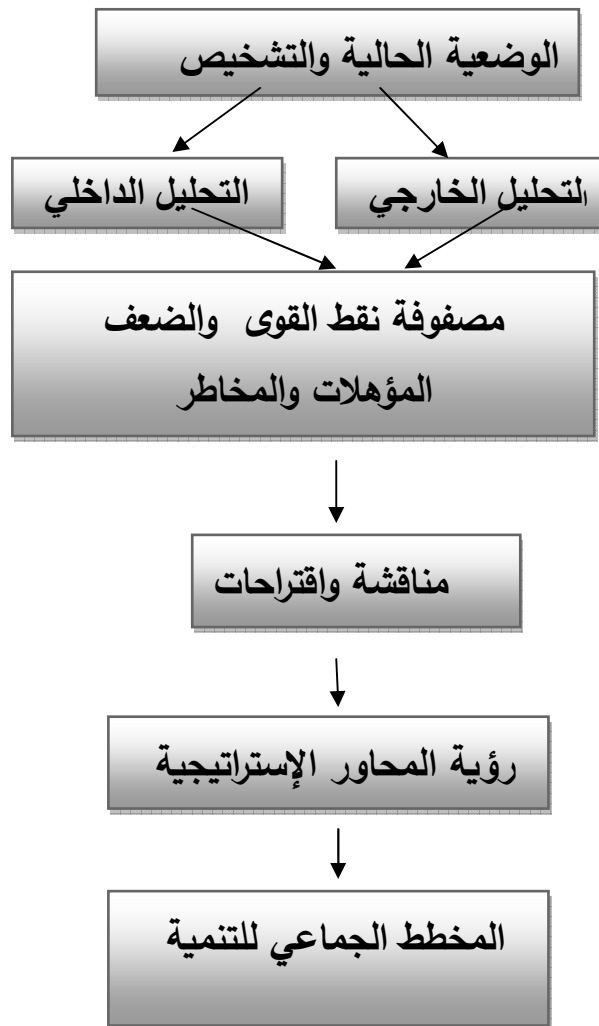
**الفرع الثاني: التشخيص التشاركي**

يعتبر التحليل التشخيصي عمل أساسي في مسلسل التخطيط. وترمي المقاربة التشاركية المستعملة إلى جعل

جميع المساهمين ينخرطون في وضع المخطط الجماعي للتنمية.

ويجب التمييز بين نوعين من التشخيص: التشخيص التشاركي الخارجي والتشخيص التشاركي الداخلي.

**مسلسل التشخيص التشاركي**



## 1- الأهداف:

إن التحليل التشخيصي للوضعية يعد نشاطا جوهريا في مسلسل التخطيط. والغرض الرئيسي من أسلوب التشارك هو دفع جميع المشاركين للإنخراط الجدي في وضع المخطط الجماعي للتنمية، ويمكن التمييز بين نوعين من التشخيص: التشخيص التشاركي الخارجي والتشخيص الداخلي، ويكمن الأول في اللقاء مع مختلف الشرائح الاجتماعية والاقتصادية في الجماعة مع الأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع، والهدف من ذلك هو استهداف حاجيات وانتظارات المواطنين.

وبموازاة التشخيص التشاركي الخارجي، يهتم التشخيص الداخلي في هذه الحالة ميادين الأنشطة الخاصة بالجماعة خاصة هدفها ومبتغاها وتحديد العوامل المشجعة أو التي تعيق الجماعة في تنميتها.

## 2- الأنشطة الواجب إنجازها:

- تنظيم الورشات التشاركية مع مختلف المجموعات الممثلة للسكان، وسوف تسمح هذه اللقاءات بالمناقشة المباشرة مع السكان حول مشاكلها الخاصة وانتظاراتها وبالتالي حصر الحلول الملائمة لها؛

ولالإحاطة بشكل أفضل بهذه المشاكل، من المستحسن استهداف السكان حسب الفئات المتجانسة التي تنقسم إلى حدها نفس المشاكل، وهكذا سيتم تصنيف عدة شرائح حسب معايير انتمائها: المهنة، النوع أو الجنس، السن، الخ.

- تحديد وترتيب الحاجيات ذات الأولوية لكل مجموعة؛

- اقتراح الحلول؛

- تنظيم جلسات عمل مع مسؤولي وأطر الهياكل الإدارية للجماعة.

وسيتيح عقد هذه الاجتماعات على صعيد كل مصلحة التحكم في الاختصاصات، وتقييم الوسائل البشرية والمادية المتاحة لها، وتحديد المشاكل التي تعيق ممارسة الأنشطة وبالتالي استخلاص الإجراءات الواجب اتخاذها.

- تجميع الأنشطة التي سيتم تشخيصها في ثلاثة ميادين: المهام المهنية، المهام الداعمة، المهام الاشرافية.

## أ) ميدان المهام المهنية:

### أ-1) التدبير الحضري:

يجب أن يهتم التشخيص جودة التدبير، خاصة على صعيد الجوانب التالية:



### - جودة التدبير الحضري عن قرب:

يتعلق الأمر بتشخيص مجمل الخدمات الحضرية التي تقدمها الجماعة (مسطرة الحالة المدنية، تصديق الإمضاءات، المجال الأخضر، الإنارة العمومية، جمع الأزبال والمعيقات...) والخدمات المرتبطة بالسكن وبمستوى العيش: الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات المفوضة (النظافة، الصيانة اليومية...).

### - جودة تدبير التجهيزات الأساسية ومختلف الشبكات:

قياس ديمومة قدرة تحمل الجماعة لخدمات التجهيزات الأساسية (قنوات التطهير، الإنارة العمومية، التطهير، الماء، الكهرباء، المجال الأخضر، أشغال ترميم الحفر...).

الشبكات (التطهير، الماء الشروب، الكهرباء).

البيئة (النفائات الصلبة، تلوث المياه السطحية والجوفية).

### - جودة التجهيزات الحضرية:

يهم الأمر معاينة حالة التجهيزات العمومية الحضرية.

### أ- (2) التنشيط الاقتصادي:

الجماعة مدعوة للقيام بالأعمال الضرورية لإنعاش وتشجيع الاستثمارات الخاصة، وخاصة إنجاز التجهيزات الأساسية وتجهيزات إقامة مناطق الأنشطة الاقتصادية وتحسين بيئة المقاول.

ويرتكز تشخيص هذا النشاط على الجوانب المعيقة التي تحد من تشجيع النشاط الاقتصادي للجماعة.

### أ- (3) المرافق الصحية البلدية:

يجب أن يهتم التشخيص:

- تنظيم مكتب الصحة البلدية؛

- تنظيم المصالح البيطرية البلدية؛

- جودة آليات ممارسة مهمة المراقبة الصحية البلدية.

### أ- (4) الخدمات الإدارية العامة:

ينصب التشخيص على مهام تدبير الشؤون الإدارية العادية وخاصة تلك المتصلة مباشرة بالمواطنين،

ويتعلق الأمر بتحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال:

- استعمال نظام المعلومات في العقود الإدارية؛

- وضع المساطر؛

- تقليص المدة الزمنية للخدمات المقدمة؛

- تحسين استقبال مستعملي الخدمات؛

- تنظيم صفوف الانتظار.

والمصالح الأكثر اكتضاضا هي:

- مصالح الحالة المدنية؛

- المصالح المتعلقة بتصديق الإمضاءات والإشهاد على مطابقة الوثائق؛

- مصالح الاستقبال؛

- مصالح منح الرخص؛

#### أ-5) تدبير التجهيزات العمومية الجماعية:

يهم التشخيص كلا من أنظمة التدبير والمردودية المالية للتجهيز والخدمات العمومية التالية:

- المجزرة البلدية؛

- سوق الجملة للفواكه والخضر؛

- الأسواق وأماكن البيع العمومي؛

- المحجز البلدي؛

- المحطة الطرقية للمسافرين.

#### أ-6) ميدان التعمير:

في نطاق ممارسة سلطاتها للمراقبة الإدارية، عن طريق القرارات التنظيمية والتدابير الفردية، التي تهتم الترخيص بالأمر أو بالمنع، سهر السلطات الجماعية على تطبيق القوانين والإجراءات التنظيمية للتعمير واحترام المواصفات المتضمنة في تصاميم التهيئة الترابية ووثائق التعمير. وتمنح بهذا الخصوص رخص البناء والتجزئات والتقطيع الأرضي، ورخص السكنى وشواهد المطابقة في ظل الشروط والمساطر المحددة في القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.

وضمن هذا المنظور، يجب أن يتركز التشخيص أساسا على الجوانب التي تهتم آليات ومساطر تدبير

التعمير وخاصة:

- التنظيم الحالي لتدبير التعمير داخل الجماعة؛

- نجاعة العلاقات الوظيفية مع باقي الجهات الخارجية المعنية (الولاية، الوكالة الحضرية، السجل

العقاري، لجن الخروقات، الوقاية المدنية، الخ).

### أ- (7) تدبير الملك الجماعي:

تتوفر الجماعة الحضرية على ممتلكات وحقوق عقارية تشكل وعائها العقاري، وأمام تنوع هذه الممتلكات، يطرح دائما مشكل كيفية تدبيرها، وصيانتها، وبيعها، وكرائها أو شرائها.

وبهذا الصدد، ينصب التشخيص على:

- تركيبة سجل الممتلكات والحقوق؛

- جودة أساليب تدبير الملك العمومي؛

- جودة أساليب تدبير الملك الخاص؛

### أ- (8) العمل الاجتماعي والثقافي والرياضي:

تتحمل الجماعة بصفة عامة مهمة التنمية الاجتماعية والثقافية، ولذلك فهي تتدخل في ميدان العمل الاجتماعي والثقافي والرياضي.

ولهذا الغرض، فالتشخيص يجب أن يتلمس جودة:

- التجهيزات الأساسية الضرورية والتجهيزات الاجتماعية والثقافية والرياضية؛

- مهمة دعم الجمعيات العاملة في هذا المجال؛

- التنشيط المباشر لبعض التظاهرات المحلية.

### ب) ميدان وظائف الدعم:

#### ب- (1) مجال تدبير الميزانية:

سيهم التشخيص على صعيد تدبير الميزانية:

- تحليل الوضعية المالية لحسابات الجماعة؛

- تنظيم الوظيفة المالية على صعيد الجماعة؛

- تسيير الوظيفة المالية على صعيد الجماعة:

• شكل البرمجة الميزانية؛

• كيفية تنفيذ الميزانية (الالتزامات، الإصدارات وتسوية النفقات)؛

• كيفية وضع الحسابات (الحساب الإداري والوثائق المحاسبية الأخرى)؛

• أساليب تدبير الطلبات العمومية للجماعة (صفقات، أذونات الطلبات، عقود عامة).

### ب-2) مجال تدبير الموارد المالية:

تتألف الموارد المالية للجماعة من موارد جبائية وموارد غير جبائية، وسيهتم التشخيص بالجوانب التالية:

- حجم الموارد الجبائية للجماعة؛
- حجم الموارد غير الجبائية للجماعة؛
- حجم الاستدانة.

### ب-3) مجال تدبير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للجماعة:

تشكل ممتلكات الجماعة مصدرا للتمويل، ولذلك يجب عليها السهر على صيانتها وعلى حسن استغلالها، وسيركز التشخيص على الجوانب التالية:

- تدبير حظيرة السيارات والآليات؛
- تدبير الأراضي والبنائات الإدارية؛
- تدبير التجهيزات والمعدات؛
- تدبير مخزونات الأدوات والمعدات المختلفة.

### ب-4) مجال تدبير الموارد البشرية:

سينصب التشخيص على جودة تدبير الموارد البشرية:

- تدبير المسار المهني لمستخدمي الجماعة؛
- الكفاءات المهنية لمستخدمي الجماعة؛
- التكوين المستمر، التدرييب وإعادة التوظيف، تحسين ظروف العمل، الأنشطة الاجتماعية، الخ.

### ب-5) مجال تدبير الشراكة:

الشراكة هي جملة من علاقات التشارك والمساهمة والاستعمال المشترك للموارد البشرية والمادية والمالية، وذلك بغية إنجاز خدمات اجتماعية وتنفيذ مشاريع تنموية أو التكفل بخدمات ذات نفع جماعي، وهذا يعني بأن الشراكة تتبني على تقاسم الموارد والعمل والمخاطر والمسؤوليات واتخاذ القرارات والسلطات، ويجب أن تكون لها قيمة مضافة لحالات ولخدمات ولإنتاج التشخيص والتحليل على أربعة أنواع من الشراكة:

- الشراكة مع المجتمع المدني؛
- الشراكة مع إدارة الدولة؛

- الشراكة الداخلية بين الجماعات؛

- التعاون اللامركزي وإنعاش الدبلوماسية البلدية.

### **ب-6) مجال التدبير المفوض:**

التدبير المفوض هو تعاقد تفوض بموجبه الجماعة "المفوض" لمدة زمنية محددة، تدبير خدمة جماعية هي مسؤولة عنها، إلى شخص معنوي من الحق العام أو الخاص، المسمى "المفوض" وتتعرف له بحق استخلاق تعويض من المستفيدين أو تحقيق أرباح من هذا التدبير.

وسيتلمس التشخيص بهذا الصدد:

- مدى نجاعة صيغ التفويض القائمة؛

- درجة الخبرة والمهنية المكتسبة في تدبير وتتبع التفويضات.

### **ج) ميدان مهام الإشراف والمراقبة الداخلية:**

يشمل هذا الميدان: أساليب التدبير والتقييم، نظام المراقبة الداخلية، نظام التنسيق والتواصل.

### **ج-1) أساليب تدبير بعض الخدمات الجماعية:**

يمكن مقارنة أربعة أساليب لتدبير الخدمات العمومية الجماعية:

- التدبير المباشر؛

- التدبير بالامتياز للخدمة العمومية؛

- التدبير بالاستتجار؛

- التدبير بواسطة شركة تنمية محلية.

وسيوضح التشخيص من خلال مصفوفة لإيجابيات وسلبيات كل أسلوب للتدبير وأي أسلوب ستعتمده

الجماعة لتدبير الخدمات العمومية.

### **ج-2) نظام المراقبة الداخلية:**

تعتمد المراقبة الداخلية جملة مقتضيات ترمي إلى تأمين:

- التطبيق السليم للقوانين والإجراءات التنظيمية؛

- تطبيق التعليمات والتوجيهات المحددة من قبل المجلس ورئيس الجماعة؛

- السير الجيد للآليات الداخلية للجماعة؛

- صدقية المعطيات المتأتية من أنشطة الجماعة؛

ولهذا فالتشخيص يجب أن يركز على الاختلالات المتعلقة:

- بالتنظيم الداخلي للجماعة (الهيكل التنظيمية)؛
- بنظام إعلامي يمكن من النشر الداخلي للمعلومات المهمة المفيدة التي تسمح لكل واحد بممارسة مهامه بشكل أفضل؛
- بنظام الأرشيف وتدبير الوثائق؛
- بنظام الإشراف المستمر من خلال تفعيل نظام المحاسبة الداخلية.

### ج-3) نظام التنسيق والتواصل:

ينصب التشخيص على الجوانب التالية:

- مهمة التنشيط والتنسيق الموكولة للكاتب العام؛
- تدبير المراسلات الإدارية على صعيد مكتب الضبط؛
- أسلوب التواصل الداخلي؛
- أساليب التواصل الخارجي مع السكان؛
- مستوى استعمال التكنولوجيات الإعلامية الجديدة داخل الجماعة.

### **3- أدوات العمل:**

- استمارات الاستجواب؛
- مصفوفة مشاكل/حلول؛
- مصفوفة مكامن القوى، الضعف، الفرص والمخاطر؛
- مصفوفة التوجهات الاستراتيجية.

**1- مصفوفة المشاكل:**

بعد مناقشة وتدارس مجمل المشاكل المطروحة من قبل المشاركين في المجموعة المستهدفة، يتم ترتيب المشاكل التي اعتبرت ذات أولوية في مصفوفة حسب ترتيب أهميتها، ولهذا الغرض يستعمل سلم للقياس من 1 إلى 10 للترتيب.

المشكل الأخير	.....	المشكل الثاني	المشكل الأول	سلم القياس
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
				8
				9
				10

## 2- مصفوفة الحلول:

لكل مشكل وارد في مصفوفة المشاكل تقترح من قبل المشاركين جملة من الحلول المناسبة، يتم ترتيبها في مصفوفة بشكل متسلسل بنفس طريقة المشاكل.

الحل الأخير	.....	الحل الثاني	الحل الأول	سلم القياس
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7
				8
				9
				10

## 3- تحليل مكان القوة والضعف في الجماعة:

مكامن الضعف الرئيسية في الجماعة	مكامن القوة الرئيسية في الجماعة	المواضيع المدروسة
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم والتدبير</li> <li>- المالية المحلية</li> <li>- الموارد البشرية</li> <li>- الممتلكات</li> <li>- التعمير</li> <li>- الشؤون الاقتصادية</li> <li>- الشؤون الإدارية والعامّة</li> <li>- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية</li> <li>- الشؤون التقنية</li> <li>- جوانب الشراكة والتعاون</li> <li>- وظائف أخرى</li> </ul>



المعايير الرئيسية لتنمية الجماعة (المخاطر)	الإمكانيات الرئيسية لتنمية الجماعة (الفرص)	المواضيع
		<p><b>الجوانب الطبيعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الوسط الطبيعي</li> <li>▪ الموارد الطبيعية</li> <li>▪ المناخ</li> <li>▪ .....</li> </ul> <p><b>الجوانب السكانية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجموع السكان</li> <li>▪ السكان حسب الجنس والسن</li> <li>▪ .....</li> </ul> <p><b>الجوانب الاجتماعية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الأمن</li> <li>▪ التجهيزات الاجتماعية</li> <li>▪ التجهيزات الرياضية والترفيهية</li> <li>▪ التجهيزات الصحية</li> <li>▪ المساعدة الاجتماعية</li> <li>▪ الشباب والرياضة</li> <li>▪ تحرير المرأة</li> </ul>

4- مصفوفة الفرص والمخاطر (2/2):

المعايير الرئيسية لتنمية الجماعة (المخاطر)	الإمكانيات الرئيسية لتنمية الجماعة (الفرص)	المواضيع
		<p><b>التجهيزات الأساسية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القنوات وتصريف المياه</li> <li>▪ التطهير</li> <li>▪ الكهرباء</li> <li>▪ الماء الشروب</li> <li>▪ الهاتف</li> <li>▪ فمضاعات خضراء</li> <li>▪ النقل</li> </ul> <p><b>الجوانب الاقتصادية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الصناعة</li> <li>▪ السياحة</li> <li>▪ الفلاحة</li> <li>▪ تربية الماشية</li> <li>▪ الصيد البحري</li> <li>▪ الاستغلال الغابوي</li> <li>▪ الصناعة التقليدية و</li> <li>▪ .....</li> </ul>

5- مصفوفة التوجهات الاستراتيجية:

مكامن الضعف	مكامن القوة	
الاستراتيجية الاستباقية وترمي هذه الاستراتيجية لتحسين تجاوز مكامن الضعف الداخلية بالاستفادة من بعض الفرص المتاحة.	الاستراتيجية الهجومية وتهم اغتنام الفرص المتاحة للاستجابة الأمثل للقوى الإيجابية القائمة والموجودة.	الفرص
استراتيجية دفاعية وضع "مخطط دفاعي" لتلافي المخاطر عندما يصعب تجاوز المعوقات.	استراتيجية إعادة التنشيط استعمال مكامن القوة لتلافي المخاطر أو على الأقل الاستعداد واتخاذ الاحتياطات الضرورية.	المخاطر

4- شروط النجاح:

- احترام الخطة والجدول الزمني للعمل؛
- توفر الوسائل اللوجستكية لتنظيم الورشات التشاركية؛
- انخراط السكان؛
- مساعدة السلطات المحلية؛
- مشاركة هيكل التنشيط والتتبع في جمع المعطيات وفي وضع تقرير المونوغرافيا؛
- تبني هذا التقرير من قبل المجلس الجماعي.

5- الوثائق الواجب انتاجها:

تقرير التشخيص (الداخلي والخارجي)

## الفصل الرابع : الرؤية والتوجهات الإستراتيجية

### 1- الأهداف:

يكمن الهدف النهائي لهذه المرحلة في صياغة الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية لتنمية الجماعة، وترتكز بلورة هذه الرؤية أساسا على نتائج التحليل الدقيق للأوضاع الحالية وعلى التشخيص التشاركي مع الأخذ بعين الاعتبار آفاق النمو القطاعي (مخططات العمل التوقعية).

### 3- الأنشطة الواجب إنجازها:

تتم الأنشطة المزمع القيام بها طيلة هذه المرحلة:

1- الوضعية الظرفية الاجتماعية والاقتصادية للجماعة:

- تقديم إشكالية التنمية في الجماعة؛

- تصنيف مكامن القوة والضعف والفرص والمخاطر؛

- تقديم آلية مصفوفة التوجهات الاستراتيجية؛

### 2- تحليل آفاق التنمية:

- الآفاق السكانية.

إن تحسين ظروف حياة السكان وتنمية الجماعة لا يمكن أن يتم الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة النمو

السكاني: كم سيبلغ سكان الجماعة الحضرية لمكناس بعد خمس سنوات، وخمسة عشر سنة؟

وسوف يسمح الجواب على هذا السؤال بتقدير حاجيات السكان من المرافق الصحية والتعليمية والثقافية

والاقتصادية والاجتماعية والسكن خلال السنوات المقبلة.

### إسقاطات سكان الجماعة الحضرية

السنوات	2010	2012	2014	2016	2018
السكان					

### - آفاق التطور السياسي والإداري:

يكمن الأفق السياسي الرئيسي في تعزيز الحكامة المحلية الجيدة خاصة في المجال الإداري والمالي

والاقتصادي والسياسي، إذ يجب برمجة الأعمال الرامية إلى تقوية الترابط الاجتماعي والزام المنتخبين

المحليين بإخبار الساكنة الجماعية بحصيلة تدبيرهم.

### - آفاق تطور المالية المحلية:

تهم آفاق تنمية المالية الجماعية تطوير المداخل عن طريق الرفع النسبي من حصص بنود مداخل الميزانية المتحكم فيها، ويتعلق الأمر بالجبايات المباشرة ومداخل الممتلكات وحصيلة مداخل الاستغلال. ومن الضروري تكوين المستشارين الجماعيين في تقنيات إعداد ووضع الميزانيات الشيء الذي سيسمك من وضع ميزانيات تعكس حقيقة الجماعة.

ويجب اعتماد مزيدا من التحسيس والتعبئة لدى الملزمين بغية محاربة التحايل الجبائي الذي أصبح يشكل نسا مقلقة، ويجب على الجماعة بالمقابل أن تعمل على التدبير الجيد لجميع التجهيزات والمرافق التابعة لها وأن تسهر على استخلاص العراقل التي تلاقيها سواء على مستوى التدبير أو على صعيد الصيانة.

### - آفاق التطور الاجتماعي والثقافي:

تشكل المشاكل التربوية والتعليمية وتكوين الشباب ومحو الأمية أهم الانشغالات على صعيد أغلبية الجماعات المحلية، ولهذا الغرض يجب القيام بأعمال ذات أولوية في هذا السياق بمساهمة مختلف الفاعلين.

كما تشكل عطالة الشباب أيضا مشكلا مقلقا للسلطات المحلية، ولذلك يجب القيام بأعمال خاصة بمواجهة هذه الآفة.

وعلى صعيد تحسيس الساكنة كعامل مساعد لنجاح كل عمل تنموي، يجب القيام بها بالتشاور مع السكان لضمان انخراطهم القوي في الأعمال المزمع إنجازها.

### - الآفاق القطاعية الأخرى:

سيتم تحديدها حسب أهمية الإمكانيات المتاحة للجماعة الحضرية لمكناس.

### 3- اختيار السيناريوهات:

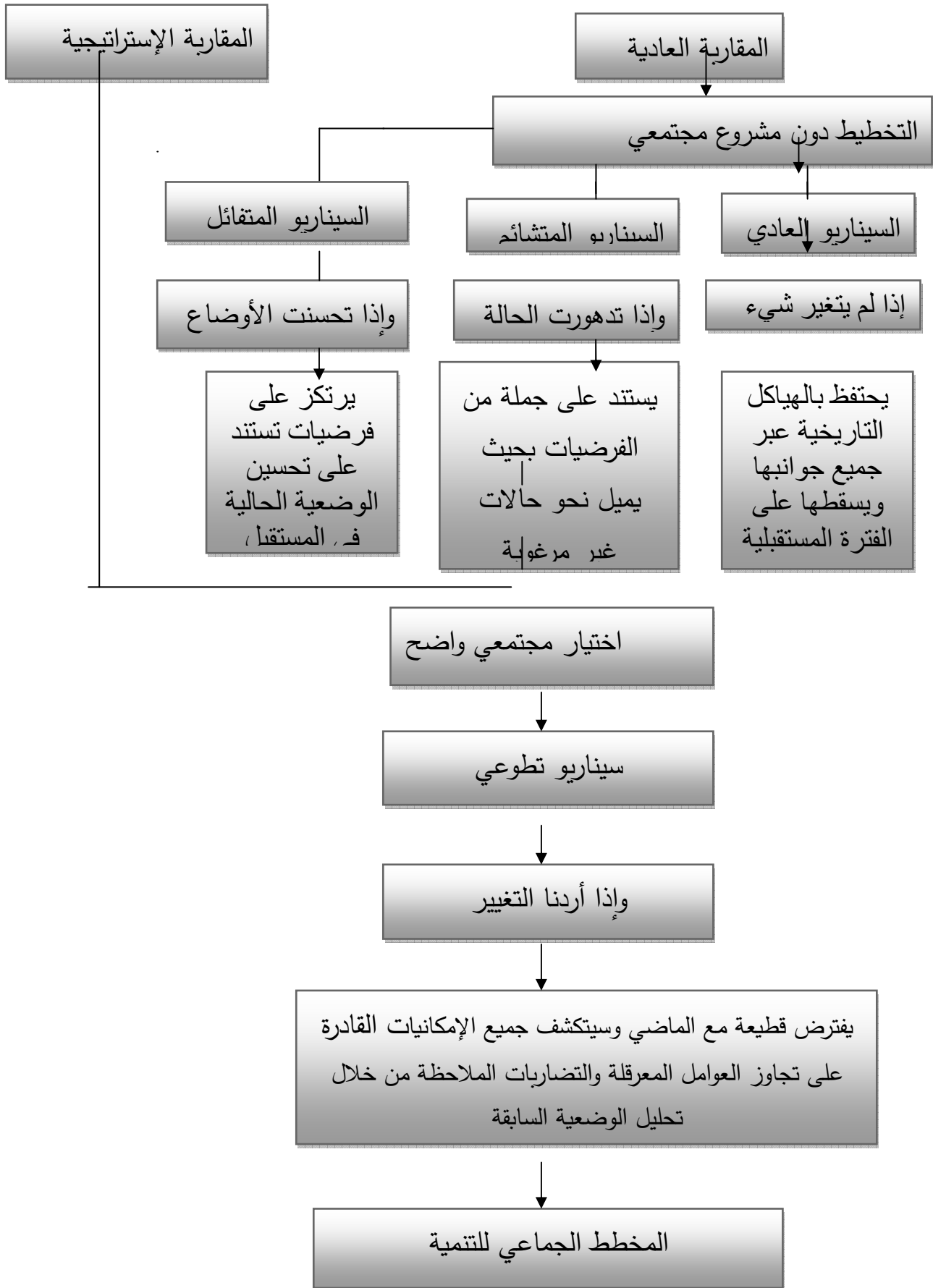
اعتمادا على هذه الآفاق، سيتم تحليل ووضع أربعة أصناف من السيناريوهات في أفق 2016.

السيناريو الميلي: حيث تتم المحافظة على البنيات السابقة عبر جميع المتغيرات واسقاطها على المستقبل.

السيناريو التشاؤمي: يرتكز على جملة من الفرضيات بحيث تميل إلى حدوث وضعيات غير مرغوبة.

السيناريو التفاؤلي: بنيني على فرضيات تتوقع تحسن الوضعية الحالية في المستقبل.

السيناريو الإرادي: يفترض قطيعة مع الماضي و يرتكز على تحسين تجاوز مكامن الضعف بالاستفادة من بعض الفرص المتاحة.



- إقامة ورش التكوين:

يهم تحديد مفاهيم النظرة المستقبلية، التوجهات الاستراتيجية للتنمية، الأهداف والسيناريوهات.

5- بلورة رؤية تنمية الجماعة:

- المحاور الاستراتيجية، المحددة عادة في 4 أو 6 محاور (حسب أهمية الحاجيات المعبر عنها).
- الهدف العام للتنمية وكذا الأهداف النوعية المتفرعة عنه تبعا لمحاور التدخل المحددة.
- الأعمال والمشاريع الواجب القيام بها لبلوغ الأهداف النوعية.

3- أدوات العمل:

- تقرير المونوغرافيا؛
- جدول الإشراف؛
- تقرير التشخيص التشاركي؛
- عناصر آفاق التنمية المحددة على الصعيدين الجهوي والإقليمي؛
- الوسائل القانونية (قانون الإطار حول البيئة، اتفاقيات الشراكة)؛
- وثائق التعمير (تصميم التهيئة، التصميم المديرى للتهيئة الترابية، الخ)؛
- الإمكانيات المتاحة للجماعة والعوائق المستخلصة من التشخيص.

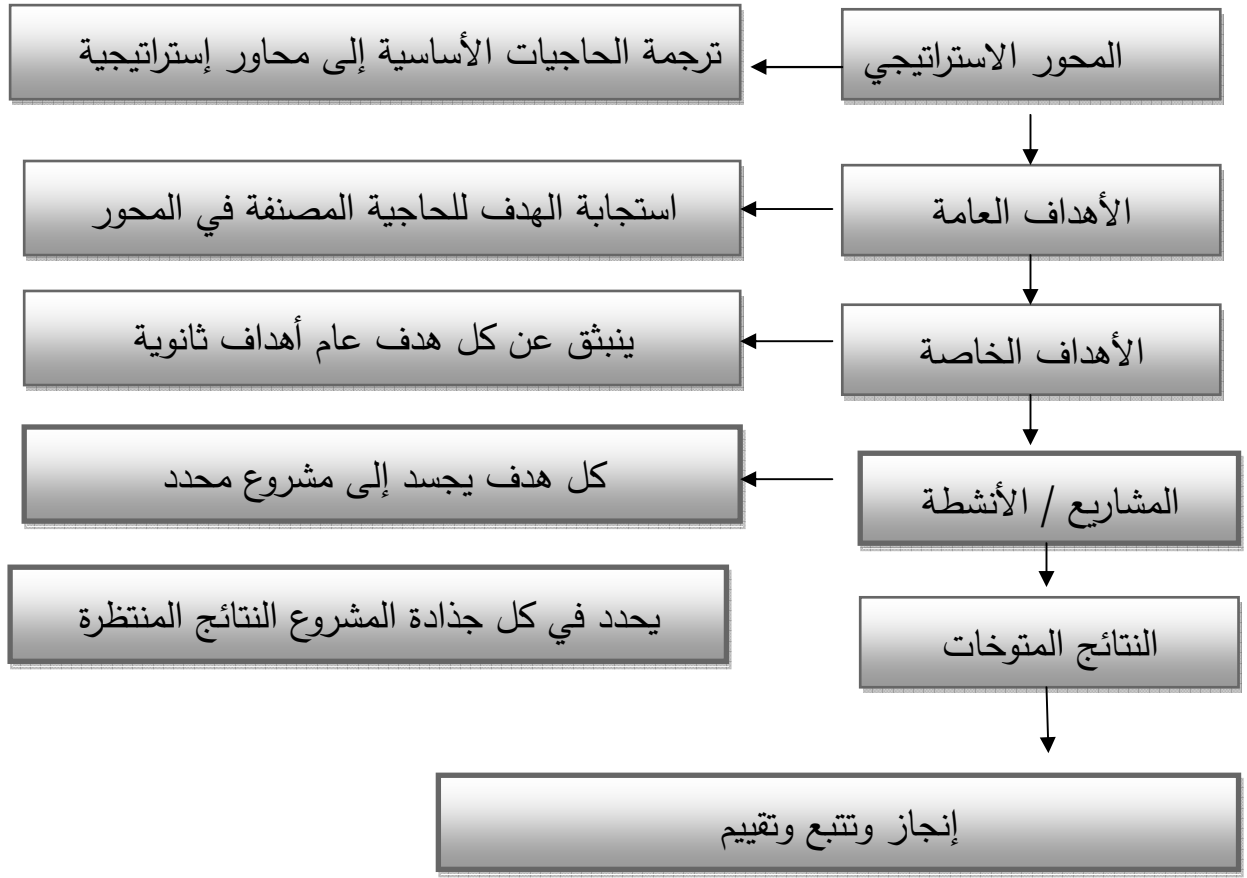
4- شروط النجاح:

- احترام المخطط والجدول الزمني للأشغال؛
- يعتبر الحوار والنقاش والتشاور والتوافق والاحترام، القواعد الجوهرية لإنجاح هذه المرحلة؛
- إن تشكيل الرؤية المستقبلية للجماعة يجب أن يتم في إطار من التشاور المتبادل حيث تجد جهود مجمل الفاعلين تناسقها ومدلولها؛
- المساهمة والانخراط الجماعي للمستشارين وممثلي مختلف الفئات الاجتماعية والمصالح اللامركزية للدولة والممولين في الورش الخاص بهذه المرحلة؛
- يتوجب على لجنة الإشراف القيام بدورها في التحكيم والتصويب.

5- الوثائق الواجب إنجازها:

- التقرير الاستراتيجي للجماعة.

توضح الخطاطة التالية الطريق الواجب سلوكه:



المحور الاستراتيجي 1: .....

الهدف العام 1-1 .....

الهدف الخاص 1.1.1.....

المشاريع المقترحة

المشروع 1-1-1

المشروع 1-1-2

المشروع 1-1-3

وهكذا تطبق الطريقة بالتوالي لكل محور استراتيجي

## الفصل الخامس: البرمجة وتخصيص الميزانية

### 1- الأهداف:

البرمجة هي عملية تجسد باللمس المحاور الاستراتيجية المحددة خلال المرحلة السالفة، في صيغة في المخطط الجماعي للتنمية أخذاً بعين الاعتبار الوسائل أهداف دقيقة تتحول بدورها إلى جملة من المشاريع المادية، أما تخصيص الميزانية فهي عملية تهم تقييم المشاريع المادية من حيث تكلفتها المالية.

### 2- الأنشطة الواجب إنجازها:

- تصنيف وترتيب المشاريع من قبل المجلس الجماعي بالاعتماد على معايير محددة بدقة؛
- اختيار المشاريع التي يمكن إدراجها المالية المتاحة للجماعة؛
- جرد المشاريع الحالية الجارية الإنجاز؛
- لائحة المشاريع المقررة من طرف المصالح الخارجية القطاعية؛
- تشخيص المشاريع التي ستتجز في إطار الشراكة؛
- تخطيط المشاريع المعتمدة طيلة السنوات السنة (2012-2016)؛
- تقدير التكاليف الاستثمارية للمشاريع المعتمدة؛
- تحديد الموارد البشرية والمادية والمالية؛
- تقدير الحاجيات المالية للجماعة؛
- اختيار الآليات الداعمة لتخصيص الميزانية (الميزانية الرئيسية، الحسابات الخاصة، اعتماد البرامج)؛
- البحث عن مصادر التمويل؛
- وضع جذاذات المشاريع؛
- التوطئة القانونية والمالية (التصميم المالي وخطة الميزانية)؛
- وضع مخطط ثلاثي للسنوات الثلاثة الأولى والمخططات العملية السنوية؛
- توزيع المهام والمسؤوليات بين صاحب المشروع ومنفذه؛
- صياغة النتائج المرتقبة ومصادر المراقبة والافتحاص.



3- أدوات العمل:

1. جدول التخطيط وتخصيص الميزانية لسنوات متعددة (بالدرهم)

ملاحظات	مصادر التمويل	التكلفة التقديرية	مدة الإنجاز	لائحة المشاريع حسب المحور
				المشروع 1 المشروع 2 ..... ..... مشروع ن
		التكلفة الإجمالية		المجموع

2. جدول تخصيص الميزانية للسنوات الثلاثة الأولى (بالدرهم)

مجموع المخطط الثلاثي	2015	2014	2013	لائحة المشاريع حسب المحور
				المشروع 1 المشروع 2 ..... المشروع ن
				المجموع

4. جدول تقدير حاجيات التمويل:

المجموع	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
							1- الموارد الخاصة الذاتية
							2- حصة الرسم على القيمة المضافة
							3- نفقات التسيير
							4- الفائض الإجمالي (1+2-3)
							5- دفع مستحقات الدين
							6- الفائض الصافي بعد الدين (4-5)
							7- الاستثمار المتوقع
							8- حاجيات التمويل (7-6)

5. الجدول الشامل للمشاريع المعتمدة من قبل المصالح الخارجية:

مصادر التمويل	المشرف على المشروع	مدة الإنجاز	التكلفة الإجمالية	الأهداف	اسم المشروع
					1-
					2-
					3-
					.....
					.....

**4- شروط النجاح:**

- احتراك خطة والجدول الزمني للعمل؛
- التحكم في تقنيات تقدير تكاليف المشاريع؛
- التوظيف العملي لخطة تعبئة مصادر التمويل (اقناع الجهات الممولة)؛
- تبني المخطط الجماعي للتنمية من طرف الشركاء؛
- إقرار المخطط الجماعي للتنمية من قبل المجلس البلدي.

**5- الوثائق الواجب إنجازها:**

- مشروع وثيقة المخطط الجماعي للتنمية.
- مشروع المخطط.
- مشروع خطط العمل السنوية.

## الفصل السادس: تعديل وإقرار المخطط الجماعي للتنمية

### 1- الأهداف

خلافًا للمراحل السالفة، تكتسي هذه المرحلة طابعًا إداريًا أكثر منه تقنيًا، ويهم الأمر في هذه المرحلة العودة نحو الشركاء والفاعلين الذين ساهموا في أشغال وضع المخطط الجماعي للتنمية (وخاصة المواطنين) لإعلامهم وإطلاعهم على التعديلات التي تم إدخالها والمشاريع النهائية المعتمدة وخاصة في المخطط الثلاثي.

ويكمن الهدف المباشر من ذلك في تعزيز انخراطهم والتزامهم في عملية تنفيذ المشاريع التي تحظى باهتمامهم وعنايتهم.

### 2- الأنشطة الواجب إنجازها:

تخضع طبيعة هذه الأنشطة تحديداً بمساطر ذات صيغة إدارية ومؤسسية (مقتضيات الميثاق الجماعي)، ويتم تفعيل هذه الأنشطة حسب الترتيب الزمني التالي:

- إخضاع الوثيقة النهائية للمخطط الجماعي للتنمية لمصادقة وإقرار المجلس الجماعي؛
  - التصويت على مشروع المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي طبقاً للمقتضيات العادية الواردة في الميثاق الجماعي؛
  - إرسال الوثيقة المصادق عليها من قبل المجلس الجماعي إلى السلطة الإدارية المحلية المكلفة خلال 15 يوماً الموالية لدورة المجلس، كما يجب تقديم وثيقة المخطط الجماعي للتنمية قصد المصادقة للسلطة الوصية؛
  - وضع لائحة الفاعلين والشركاء المدعويين لإدخال التعديلات؛
  - إرسال نسخة من الصيغة النهائية لوثيقة المخطط الجماعي للتنمية كما تمت المصادقة عليه من قبل المجلس الجماعي والسلطات الوصية، إلى كل الفاعلين والشركاء؛
  - تنظيم مواقع للإعلام والاتصال ومواقع إعلامية (موقع الجماعة).
- لترسيم المخطط الجماعي للتنمية وجعله وثيقة عمل يحتدي بها من قبل جميع الفاعلين العاملين على نطاق تراب الجماعة.

### 3- أدوات العمل:

- مشروع وثيقة المخطط الجماعي للتنمية.

- مشروع المخطط الثلاثي.

- مشروع خطة العمل السنوية.

- الميثاق الجماعي.

#### 4- شروط النجاح:

- احترام خطة وتصميم العمل.

- تنظيم ورش إدخال التعديلات قبل انعقاد دورة للمجلس الجماعي للمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية.

- يقوم المجلس بدراسة دقيقة متأنية لجميع الاحتمالات والتأويلات والحالات المعرقة التي قد تؤدي إلى رفض المخطط الجماعي للتنمية.

#### 5- الوثائق الواجب إنجازها:

- وثيقة المخطط الجماعي للتنمية المصادق عليها قبل المجلس الجماعي والإدارة الوصية.

## الفصل السابع : التتبع والتقييم

### 1- الأهداف:

تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة، نظرا لكونها تهم السهر على تجسيد المخطط الجماعي للتنمية وبالفعل، فمهمة التتبع تسمح بتلمس وتقدير مدى إنجاز المشاريع المدرجة في المخطط من حيث الزمان والمكان. فهدف التتبع هو تلمس حالة تقدم التنفيذ العمل للمشاريع، بمعنى التأكد من أن تنفيذ مخطط العمل يسير وفق ما تم تسطيره في الجدول الزمني للإنجاز، وإلا فيجب حصر مكامن التعثر المحتملة واتخاذ الحلول الملائمة لتجاوز التعثرات أو مراجعة وتصحيح مخطط العمل وفق الشروط الجديدة.

### 2- الأنشطة الواجب إنجازها:

#### 1) إرساء الآلية والجهاز المكلف بالتتبع:

- الإطار القانوني لتنفيذ عمل المخطط الجماعي للتنمية؛
- الآلية المؤسسية والتنظيمية؛
- مساعدة اللجنة المكلفة بالتتبع والتقييم؛
- تصميم ومضمون جدول التتبع والتقييم؛
- الفاعلون المشاركون: المجلس الجماعي، اللجان، المصالح اللامركزية، المجتمع المدني، المقاولات، الممولون؛
- تحديد دورهم في التتبع: تحديد الاختصاصات والالتزامات.

#### 2) المساعدة التقنية والمصاحبة:

- تكوين أعضاء اللجنة المكلفة بالتتبع والتقييم لاستيعاب تقنيات التتبع وأدوات العمل الخاصة بهذا العمل؛
- الآليات العملية الخاصة بمختلف أنواع التتبع؛
- أ- تتبع إنجازات الآجال الزمني؛
- ب- تتبع إنجازات الميزانية؛
- ج- تتبع الإنجازات المادية في الميدان.
- لائحة مؤشرات قياس مدى التقدم والافتحاص؛

• نظام التوجيه والإعلام؛

• جداول الإشراف؛

• آليات وأدوات التحليل واتخاذ القرار؛

• جدول التتبع والتقييم.

### 3) مخطط التواصل وتعبئة الموارد المالية

إن النشر الإعلامي يعتبر أساسيا كي يصبح مسلسل التخطيط شفافا وواضحا. ولا يقتصر التواصل في نشر المعلومة في حد ذاتها بل يهدف إلى خلق حيوية والمساهمة الناجعة في بلوغ الأهداف المرجوة، وخطة التواصل التي ينوي مكتبنا اعتمادها تهم في آن واحد البعد الداخلي والبعد الخارجي.

**البعد الداخلي:** يرمي إلى ضمان التبادل الكلي للمعلومات بين مختلف الهياكل المكلفة بالتنسيق والتنشيط.

**البعد الخارجي:** يرمي إلى إعلام الفاعلين الخارجيين ( الساكنة وجميع الفاعلين المستفيدين) لتعبئتهم كي يساهموا بفعالية في فكرة تبني الانشغالات الجماعية.

يستند وضع خطة التواصل على المقاربة التالية:

• تحليل البيئة التواصلية المحلية؛

• تشخيص المستفيدين المستهدفين ( داخليا وخارجيا)؛

• تحرير مضمون الرسائل المراد إبلاغها؛

• تحديد قنوات التواصل والآليات المناسبة.

وموازاة لهذه الخطة للتواصل، يعتبر السعي لتعبئة الأموال الضرورية لتجسيد المخطط الجماعي للتنمية نشاطا جوهريا، ويهدف إلى البحث عن الموارد المالية اللازمة للمشاريع، والتي يمكن أن تتأتى من مختلف المؤسسات المالية الوطنية والدولية.

وبهذا الصدد، يقترح مكتب الدراسات إستراتيجية لتعبئة الموارد تركز على مقاربة متعددة الأبعاد:

• وضع آليات للتمويل؛

• تحضير مساطر التعاقد؛

- تكوين في التواصل والتعبئة؛
- التحكم في تقنيات البحث عن فرص التمويل؛
- تعبئة الفاعلين الاقتصاديين لوضعهم رهن إشارة الممولين؛
- إبرام اتفاقيات الشراكة؛
- الحث على التعاون اللامركزي وتشجيع منظمات المجتمع المدني للمساهمة في عروض المشاريع.
- (4) إنجاز مهمات التتبع:

- تنظيم مهمات التتبع كل ثلاثة أشهر ومهمات سنوية في نهاية كل خطة سنوية؛
- جمع المعلومات المتعلقة بتنفيذ المخطط في الميدان؛
- تحليل المعطيات المجمعة؛
- قياس مدى تقدم المخططات السنوية والمخطط الجماعي للتنمية وتبرير وتقدير مدى تأثيرها؛
- تحديد التفاوتات؛
- اقتراح وضمان إدخال التصحيحات الضرورية؛
- تقديم تقارير الأنشطة الفصلية والسنوية للمجلس الجماعي؛
- القيام بمراجعة المخطط الثلاثي في متم سنته الثالثة.

### • 3- أدوات العمل:

- مصفوفة التتبع والتقييم

المشاريع الخاضعة للتتبع	المعلومات اللازمة للتتبع	آليات الجمع	وثيرة الجمع	مؤشرات القياس	درجة التقدم	الصعوبات الحاصلة ومقترحات الحلول



**4- شروط النجاح:**

- احترام الخطة والجدول الزمني للعمل؛
- تعبئة الموارد المالية اللازمة لإنجاز هذه المهمة؛
- التنسيق بين المشرف على العمل ومنفذه واللجنة المكلف بالتتبع والتقييم؛
- التزام وإرادة المجلس الجماعي لإنجاز المشاريع المعتمدة.

**5- الوثائق الواجب إنجازها:**

- التقارير الفصلية (4 في السنة)؛
- التقارير السنوية الشاملة (تقرير واحد في مخطط العمل السنوية)؛
- التقرير العام للتقييم في نهاية السنة الثالثة للمخطط الجماعي للتنمية (مراجع).

## الملحقات

تصميم تقرير الحالة الوضعية

تصميم تقرير التشخيص

تصميم التقرير الاستراتيجي

جذاذة المشروع

توزيع أعضاء الفريق المشرف حسب المهام

الجدولة الزمنية لتنفيذ مراحل المخطط الجماعي للتنمية



تصميم تقرير الحالة الوضعية (نموذج عام)

الفصل الأول: الوسط الطبيعي والتنظيم الإداري

1- الوسط الطبيعي

1.1- نبذة تاريخية

2.1- الوضعية الجغرافية

3.1- التضاريس

4.1- المناخ

5.1- الموارد الطبيعية

2- التنظيم الإداري

1.2- التنظيم وآلية التسيير

2.2- الهياكل التنظيمية للجماعة

3- الموارد البشرية

1.3- أعضاء المجلس الجماعي

1.1.3- الخصائص الاجتماعية

2.1.3- الخصائص السياسية

3.1.3- الخصائص المهنية

2.3- مستخدمي الجماعة

1.2.3- العدد الإجمالي

1.1.2.3- الخصائص الاجتماعية

2.1.2.3- الخصائص المهنية

2.2.3- العدد حسب الفئات

1.2.2.3- الخصائص الاجتماعية

2.2.2.3- الخصائص المهنية

4- الميزانية والمالية

1.4- تحليل الميزانية العامة

1.1.4- تحليل الميزانية

1.1.1.4- ميزانية التسيير

1.1.1.1.4- مداخيل التسيير

2.1.1.1.4- نفقات التسيير

2.1.4- ميزانية التجهيز

1.2.1.4- مداخيل التجهيز

2.2.1.4- نفقات التجهيز

5- الشؤون الإدارية والاقتصادية والثقافية

1.5- الشؤون الإدارية

2.5- الشؤون الاقتصادية

3.5- أنشطة اجتماعية وثقافية

6- ثروات وممتلكات الجماعة

7- الشراكة والتعاون

1.7- الشراكة مع المجتمع المدني

2.7- التعاون اللامركزي

8- المنظمات المهنية

الفصل الثاني: الجوانب السكانية والاجتماعية والاقتصادية

1- الجوانب السكانية

1.1- السكان والحيوية السكانية

2.1- الخصائص السكانية

3.1- الكثافة

4.1- التمدن

5.1- الخصوبة

## 2- الجوانب الاجتماعية الاقتصادية

1.2- الخصائص الاجتماعية الاقتصادية

2.2- الأمية

3.2- الاستهلاك ونفقات الأسر

4.2- الفقر

5.2- النشاط والتشغيل

## الفصل الثالث: القطاعات الاجتماعية

### 1- التعليم

1.1- التعليم الأولي والابتدائي

2.1- التعليم الإعدادي والثانوي

3.1- التعليم العالي

4.1- تكوين الأطر

5.1- التكوين المهني

### 2- الصحة

1.2- التجهيزات الأساسية الصحية

2.2- التأطير الصحي

3.2- معدل الاستعمال

4.2- الأنشطة الموازية

### 3- الشباب

1.3- التجهيزات الرياضية

2.3- المؤسسات الاجتماعية الاقتصادية

### 4- التعاون الوطني

## 5- العدالة

1.5- التجهيزات القضائية

2.5- الأنشطة القضائية

الفصل الرابع: التجهيزات الأساسية الاقتصادية

1- الشبكة الطرقية

2- النقل

3- البريد والهاتف

4- الطاقة والماء الشروب

5- السكنى والتعمير

1.5- أنواع السكن

2.5- معدلات شغل السكن

3.5- الهيكلة والتجهيز

3.5- البناء

6- الشبكة المصرفية

الفصل الخامس: القطاعات المنتجة

1- الصناعة

1.1- الجامعات الصناعية

2.1- المؤسسات الصناعية

2- الصناعة التقليدية

1.2- الأنشطة التقليدية

2.2- التجهيز الأساسية

3.2- تنظيم القطاع

3- السياحة

1.3- التجهيزات الأساسية السياحية

2.3- عدد ليالي المبيت

تصميم تقرير التشخيص (نموذج عام)

القسم الأول: التشخيص الداخلي لهياكل الجماعة

الفصل الأول: ميدان الوظائف المهنية

الفصل الثاني: ميدان وظائف الدعم

الفصل الثالث: ميدان وظائف الإشراف

القسم الثاني: التشخيص التشاركي الخارجي

الفصل الأول: الورشات التشاركية للنسيج الجماعي

الفصل الثاني: الورشات التشاركية للغرف المهنية

الفصل الثالث: الورشات التشاركية للمقاطعات (الاحياء)

الفصل الرابع: الورشات التشاركية للنساء

الفصل الخامس: الورشات التشاركية للشباب

الفصل السادس: الورشات التشاركية للمعوقين

مصفوفة مكان القوة والضعف والفرص والمخاطر.

تصميم التقرير الاستراتيجي (نموذج عام)

الفصل الأول: الوضعية الظرفية الاقتصادية والاجتماعية للجماعة

1.1- إشكالية تنمية الجماعة

2.1- مصفوفة التوجه الاستراتيجي

الفصل الثاني: تحليل آفاق التنمية القطاعية

1.2- الآفاق السكانية

2.2- آفاق تطور المالية المحلية

3.2- آفاق التطور السياسي والإداري

4.2- آفاق التطور الاجتماعي والثقافي

5.2- الآفاق القطاعية الأخرى

الفصل الثالث: اختيار السيناريوهات

- السيناريو المبني

- السيناريو التشاركي

- السيناريو التفاوضي

- السيناريو الإرادي

الفصل الرابع: الرؤية والمحاور الاستراتيجية

1.4- المحور الاستراتيجي رقم 1

- الهدف العام

- الأهداف النوعية

- المشاريع المقترحة

2.4- المحور الاستراتيجي رقم 2

- الهدف العام

- الأهداف النوعية



- المشاريع المقترحة

➤ مصفوفة نقاط القوة والضعف للجماعة

المواضيع	أهم نقاط القوة للجماعة	أهم نقاط الضعف للجماعة
الجوانب التنظيمية والتدبيرية		
جوانب المالية المحلية		
جوانب الموارد البشرية		
جوانب الشراكة والتعاون		
جوانب أخرى		

➤ مصفوفة المؤهلات والمخاطر (1/2)

المواضيع	أهم المؤهلات لتنمية الجماعة	أهم المخاطر لتنمية الجماعة
الجوانب الطبيعية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوسط الطبيعي</li> <li>• الموارد الطبيعية</li> <li>• المناخ</li> </ul>		
الجانب الديمغرافية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العدد الإجمالي للسكان</li> <li>• توزيع السكان حسب السن</li> <li>• توزيع السكان حسب الجنس</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجوانب الاجتماعية</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأمن</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المرافق الاجتماعية</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرافق الرياضة والترفيه</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التجهيزات الصحية</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الضمان والمساعدة الاجتماعية</li> </ul>		

		• الشبيبة والرياضة
--	--	--------------------

➤ مصفوفة المؤهلات والمخاطر (2/2)

أهم المخاطر لتنمية الجماعة	أهم المؤهلات لتنمية الجماعة	المواضيع
		مرافق التجهيزات الأساسية
		• المسالك وصرف المياه
		• التطهير
		• الإنارة
		• الماء الصالح للشرب
		• شبكة الاتصال
		• المناطق الخضراء
		• النقل
		• الجوانب الاقتصادية
		• الفلاحة
		• تربية المواشي
		• الصيد البحري
		• الموارد الغابوية
		• السياحة والصناعة التقليدية

جذابة المشروع

جذابة مشروع رقم:							
							1- الجهة المشرفة :
							2- اسم المشروع :
							3-الموطن :
							4- تدير المشروع :
							5- هدف المشروع :
							6- وصف المشروع :
							7- الساكنة المستفيدة :
							8- مدة الانجاز :
							9- التوليفة القانونية :
							- المشرف على العمل :
							- منفذ العمل :
							- الشركاء المساهمين :
							10-أسلوب التمويل :
							المبلغ (بألف درهم)
							- موارد خاصة ذاتية :
							- شركاء مساهمين :
							11- مجموع التكلفة :
							12- التوزيع المالي السنوي
المجموع	2018	2017	2016	2015	2014	2013	السنوات
							المجموع (بألف درهم)

## توزيع أعضاء الفريق المشرف حسب المهام

المهام	الشهادات والخبرة	الاسم واللقب
- مدير مكتب الدراسات "بيبوان" BIPOINT - الإشراف العام على مهام الدراسة مدة التدخل: 20 شهرا	- مهندس الطرق والقناطر. - 25 سنة خبرة.	1- السبعي لحبيب محمد
- رئيس المشروع متخصص في التخطيط. - مدة التدخل حسب المهام: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مهمة 1: شهر واحد.</li> <li>• مهمة 2: 4 أشهر.</li> <li>• مهمة 3: 3 أشهر.</li> <li>• مهمة 4: 12 شهرا.</li> </ul>	- مهندس دولة في الإحصاء والاقتصاد - دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في تدبير المشاريع. - دبلوم في تقييم وتشخيص المشاريع. - 35 سنة خبرة في وزارة التخطيط. - إنجاز 3 مخططات جماعية للتنمية بصفته رئيس مشروع الدراسة.	2- بولغلات لحسن
- رئيسة مهمة التشخيص. - مدة التدخل حسب المهام: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مهمة 1: شهر واحد.</li> <li>• مهمة 2: 4 أشهر.</li> <li>• مهمة 3: 3 أشهر.</li> <li>• مهمة 4: 12 شهرا.</li> </ul>	- دكتورة في العلوم الاجتماعية. - دبلوم الدراسات الجامعية العليا. - دبلوم في علم النفس التربوي والتواصل. - 25 سنة خبرة في التعليم العالي. - إنجاز 3 مخططات جماعية للتنمية.	3- عاقل فاطمة
- مختص في الحكامة المحلية. - مدة التدخل حسب المهام: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مهمة 3: شهران.</li> </ul>	- دكتورة في العلوم السياسية. - دبلوم الدراسات الجامعية العليا. - 15 سنة خبرة في التعليم العالي. كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية لطنجة	4- بو خبزة العمراني
- مختص في التنمية المحلية. - مدة التدخل حسب المهام: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مهمة 3: شهران.</li> </ul>	- دكتورة في العلوم الادارية. - دبلوم الدراسات الجامعية العليا. - 10 سنة خبرة في التعليم العالي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية لطنجة	5- جردان إدريس
- مختص في المالية المحلية. - مدة التدخل حسب المهام: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مهمة 3: شهران.</li> </ul>	- دكتورة في العلوم الادارية. - دبلوم الدراسات الجامعية العليا. - 20 سنة خبرة في التعليم العالي. كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية لتطوان	6- بولاس حميد

<p>- مختص في الهندسة الحضرية. - مدة التدخل حسب المهام: • مهمة 3: شهران. • مهمة 4: 6 أشهر.</p>	<p>- مهندس معماري. - دبلوم في الهندسة الحضرية. - 31 سنة من الخبرة في التعليم العالي. - أستاذ في المعهد الوطني في التهيئة الحضرية.</p>	<p>7- الهواري عبد الله</p>
<p>- متخصص في الجغرافية الحضرية. - مدة التدخل حسب المهام: • المهمة 2: شهران.</p>	<p>- دكتورة الدولة في الجغرافية. - دبلوم الدراسات العليا في الجغرافية. - 23 سنة خبرة في التعليم العالي. - أستاذ باحث.</p>	<p>8- كرزاي موسي</p>
<p>- متخصصة في التواصل. - مدة التدخل حسب المهام: • مهمة 2: شهر واحد. • مهمة 3: شهر واحد.</p>	<p>- دبلوم الدراسات العليا في التواصل. - دبلوم متخصص في التربية - إجازة في الآداب الحديثة. - 27 سنة خبرة في التعليم العالي. - أستاذة باحثة.</p>	<p>9- رفاص أمينة</p>
<p>- متخصص في علم الاجتماع. - مدة التدخل حسب المهام: مهمة 2: شهران</p>	<p>- دكتورة الدولة في علم الاجتماع. - دبلوم الهندسة من معهد الحسن الثاني للزراعة والبيطرة. - 38 سنة خبرة في التعليم العالي. - خبير دولي.</p>	<p>10- حرزني عبد الله</p>
<p>- متخصص في التخطيط الحضري. - مدة التدخل حسب المهام: • مهمة 2: 3 أشهر.</p>	<p>- مهندس إحصائي. - دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في تدبير المشاريع. - إجازة في الاقتصاد. - 38 سنة خبرة في وزارة الإسكان. - مدير سابق لوكالة حضرية.</p>	<p>11- أوسبلا البشير</p>
<p>- متخصص في التخطيط الصناعي والسياحي. - مدة التدخل حسب المهام: • مهمة 2: 3 أشهر</p>	<p>- دبلوم مهندس في الإحصاء. - خبرة 35 سنة في وزارة التخطيط</p>	<p>12- بردعي جميل</p>
<p>- متخصص في التتبع والتقييم. - مدة التدخل حسب المهام: • مهمة 4: 12 شهرا</p>	<p>- مهندس في الإحصاء والاقتصاد. - دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في تدبير المشاريع. - 30 سنة خبرة في وزارة التخطيط. - مدير سابق للمركز الوطني لتتبع وتقييم البرامج</p>	<p>13- الطاهري قدور</p>
<p>- متخصص في نظام المعلومات الجغرافية. - مدة التدخل حسب المهام: • المهمة 2: شهران.</p>	<p>- دكتوراه في العلوم الجغرافية. - دبلوم الدراسات العليا في الجغرافية الخرائطية. - إجازة في التاريخ والجغرافية. - 19 سنة خبرة في التعليم العالي.</p>	<p>14- فاتح عبد العالي</p>

الجدولة الزمنية لتنفيذ مهام الدراسة

الشهر الثامن	الشهر السابع	الشهر السادس	الشهر الخامس	الشهر الرابع	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	أنشطة مهام الدراسة
								<b>المهمة 1 : منهجية إعداد المخطط الجماعي للتنمية</b>
								1-1 إعداد وإطلاق أشغال المخطط الجماعي للتنمية
								2-1 تفعيل المنظومة التنظيمية
								3-1 إعداد منظومة التكوين
								4-1 إعداد التقرير المنهجي
								<b>المهمة 2 : تقييم الأوضاع والتشخيص</b>
								<b>تشخيص نظم إدارة الجماعة</b>
								1-2 إعداد أدوات الجمع والتحليل
								2-2 تشخيص الوظائف-الأعمال
								3-2 تشخيص الوظائف-الدعم
								4-2 تشخيص الوظائف-الإدارة
								<b>التشخيص التشاركي الخارجي</b>
								5-2 ورشة عمل تشاركية : مقارنة النوع
								6-2 ورشة عمل تشاركية : مقاطعات
								7-2 ورشة عمل تشاركية : جمعيات
								8-2 ورشة عمل تشاركية : الغرف المهنية
								9-2 بناء مصفوفة مكامن القوة والضعف والفرص والأكراهات
								10-2 إعداد التقرير التشخيصي

منهجية إعداد المخطط الجماعي لتنمية الجماعة الحضرية لطنجة

الشهر الثامن	الشهر السابع	الشهر السادس	الشهر الخامس	الشهر الرابع	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	أنشطة مهام الدراسة
								<b>تقييم الأوضاع</b>
								11-2 فرز وتحليل وثائقي
								12-2 جمع معطيات جماعية
								13-2 جمع معطيات قطاعية
								14-2 معالجة وتحليل البيانات
								15-2 إعداد التقرير المنوغرافي
								16-2 إعداد لوحة مراقبة جماعية
								<b>المهمة 3 : إعداد وثيقة المخطط الجماعي للتنمية</b>
								1-3 إستغلال توصيات الدراسة المنجزة
								2-3 أهم التوجهات القطاعية الإستراتيجية
								3-3 صياغة الرؤية والتوجهات الإستراتيجية
								4-3 صياغة المحاور الإستراتيجية والأهداف
								3-5 5-3 تحديد واختيار المشاريع
								6-3 تثمين/تقدير تكاليف المشاريع المختارة
								7-3 الترتيب المالي والمؤسسي
								8-3 إعداد ملخصات المشاريع
								9-3 البرمجة والميزانية
								10-3 إعداد مشروع المخطط الجماعي للتنمية 2012 - 2016
								11-3 تقييم و تثبيت المخطط الجماعي للتنمية

الجدولة الزمنية لتنفيذ مهام الدراسة (يتبع)

الشهر الثاني عشر	الشهر الحادي عشر	الشهر العاشر	الشهر التاسع	الشهر الثامن	الشهر السابع	الشهر السادس	الشهر الخامس	الشهر الرابع	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	أنشطة مهام الدراسة
												<b>المهمة 4 : المراقبة والتتبع</b>
												1-4 إعداد أدوات المتابعة
												2-4 آلية تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية
												3-4 تكوين الفريق المسؤول عن تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية
												4-4 تنفيذ مهام المتابعة للمخطط الجماعي للتنمية
												5-4 إعداد تقارير المتابعة الفصلية والسنوية
												6-4 مراجعة خطة العمل 2013