جماعة وادي زم

برنامج عمل
جماعة وادي زم

2028-2023

دجنبر 2022

"... وعيا منا بجسامة المسؤوليات الملقاة على عاتق مختلف المسؤولين والفاعلين الجهويين والمحليين، في مجال التأسيس لحكامة جيدة، اقتصادية واجتماعية وتنموية، على المستوى الترابي، ما فتئنا نحث الدولة على مدهم بالآليات القانونية والوسائل المالية والبشرية الضرورية، حتى يتمكنوا من الاضطلاع الأمثل بالمسؤوليات المنوطة بهم في مجال التنمية، وتدعيم خدمات القرب، التي أضحت اليوم مطالب ملحة، يتعين الاستجابة الملائمة لها، وإدراجها في صلب اهتمامات السياسات العمومية المحلية.

وتوطيدا للمكتسبات الديمقراطية التي حققتها بلادنا، واستشراف رؤية جديدة لبناء مؤسسات عصرية، قوامها المشاركة الفاعلة لكل مكونات المجتمع، فقد حرصنا على إدماج مقاربة النوع في السياسات العمومية، لتمكين المرأة المغربية من تعزيز مساهمتها، وتدعيم دورها كفاعل لا محيد عنه في مختلف المجالات.

وبموازاة ذلك، فتحنا أمام الشباب آفاق المشاركة السياسية الواسعة، للإسهام بعبقريته ومؤهلاته في تدبير الشأن العام، فضلا عن دوره الفعال في مختلف مناحي الحياة الوطنية.

وإن رفع الجماعات الترابية لتحديات التنمية المحلية والمستدامة، رهين بقدرتها على تفعيل آليات التعاون والتضامن في ما بينها، وتعزيز قنوات التشاور وتبادل الأفكار والخبرات، وذلك من خلال الانخراط الفاعل في مختلف الأنظمة والشبكات التعاونية والتشاركية، إن على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي...".

مقتطف من نص الرسالة السامية التي وجهها جلالة الملك محمد السادس نصره الله و أيده إلى المشاركين في المؤتمر الرابع لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة المنعقد في الرباط بتاريخ 2013/10/02

الفهرس

تقديم عام	5
سياق إعداد برنامج العمل	7
I. منهجية الإعداد	9
1. الإطار المرجعي	9
أ- البعد الأول: الإطار الدستوري، التشريعي والقانوني.	9
ب- البعد الثاني: مقاربات العمل.	9
2. فرق العمل	12
II. منهجية التشخيص والتحليل	16
1. وسائل التشخيص	16
2. أبرز محطات عملية التشخيص التشاركي.	20
3. النوع الاجتماعي في عملية التشخيص.	21
4. وسائل التحليل.	22
أ- الوسائل العامة	22
ب- وسائل التحليل باعتماد النوع الاجتماعي	25
ت- البعد البيئي في التحليل.	28
5. جدولة اعداد برنامج العمل والمشاركون فيه.	29
III. نتائج التشخيص التشاركي.	30
1. موجز المشاكل التنموية والحاجيات حسب مخرجات اللقاءات التشاورية.	30
2. موجز نتائج التشخيص انطلاقا من قياس رضى المرتفقين.	32
3. موجز نتائج رصد بعد النوع الاجتماعي.	35
IV. نتائج التحليل.	38
1. موجز نتائج تحليل المحيط الداخلي للجماعة.	38
أ- الرأسمال البشري.	38
ب- التحليل المالي.	45
V. أولويات التنمية والإطار الاستراتيجي.	60
1. أولويات التنمية.	60
2. الإطار الاستراتيجي.	60
VI. مصفوفة المشاريع وديناميات التمويل.	63
1. مصفوفة المشاريع.	63

2. برمجة برنامج العمل وتوزيعه زمنيا وتقديره ماليا.	65
3. دينامية التمويل	76
VII. الميزانية الثلاثية 2022-2024	81
VIII. منظومة التقييم والتتبع.	84
1. المرحلة الأولى: منظومة التتبع والتقييم لمشاريع برنامج العمل.	85
2. المرحلة الثانية: شبكة للتقييم في إطار إعداد التقرير السنوي لتتبع تنزيل برنامج العمل.	90
IX. مصفوفة التواصل حول برنامج عمل الجماعة.	92

تقديم عام

مع صدور القوانين التنظيمية للجماعات الترابية سنة 2015، انتقلت تجربة التخطيط الاستراتيجي الترابي لدى الجماعات من **"المخطط الجماعي للتنمية PCD "**إلى تجربة «**برنامج عمل الجماعة PAC"**. وبالنسبة للجماعات فقد تم اعتبار برنامج عمل الجماعة ضمن الاختصاصات الذاتية للجماعة، وأطرته المواد 78 الى 82 من القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات والمقاطعات، والصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.85 الصادر في 20 من رمضان 1436هـ (7 يوليوز 2015).

لقد نصت المادة 78 على: "تضع الجماعة تحت إشراف رئيس مجلسها، برنامج عمل الجماعة، وتعمل على تتبعه وتحيينه وتقييمه. يحدد هذا البرنامج الأعمال التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة خلال مدة ست (6) سنوات. يتم إعداد برنامج عمل الجماعة في السنة الأولى من مدة انتداب المجلس على أبعد تقدير بانسجام مع توجهات برنامج التنمية الجهوية ووفق منهج تشاركي وبتنسيق مع عامل العمالة أو الإقليم، أو من ينوب عنه، بصفته مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح اللاممركزة للإدارة المركزية. يجب أن يتضمن برنامج عمل الجماعة تشخيصا لحاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديدا لأولوياتها وتقييما لمواردها ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الأولى وأن يأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع". ويعتبر هذا التأطير القانوني المدخل الأساس لإلزام الجماعات بوضع برنامج عملها خلال السنة الأولى من الولاية الانتدابية. كما نصت المادة 2 من المرسوم رقم 301 .16. 2 الصادر في 23 رمضان 1437 هـ (29 يونيو 2016) والمتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات التشاور لإعداده، نصت على ان وثيقة برنامج عمل الجماعة تعتبر وثيقة مرجعية تنظم كل التدخلات التنموية للجماعة في حدود ترابها.

من جهة ثانية عمل المشرع من خلال نفس المرسوم على بسط الاليات والقواعد والمنهجية التي ستحكم اعداد برنامج العمل، إضافة الى التوجيهات المتعلقة بضمان الالتقائية والحكامة على مستوى التنزيل.

على مستوى التأطير المنهجي، عملت وزارة الداخلية في شخص المديرية العامة للجماعات على وضع دليل بمثابة خارطة الطريق تستعين به الجماعات، في إعداد برنامج عملها، والذي تضمن عدة عناصر تأطيرية ومنهجية، تضاف إليها آليات للاسترشاد موجهة اساسا لتنشيط كامل مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة، مع وضع مبادئ وقواعد التخطيط الاستراتيجي الترابي التي يجب استحضارها في هذا المسلسل،

كما يتوقف عند الهياكل والفاعلين والشركاء الأساسيين في عملية إعداد البرنامج وتحديد أدوارهم وضمان التكامل والالتقائية فيما بينهم.

إن المنهجية والأليات التي تم اعدادها في مواكبة الجماعة من طرف برنامج Projet de Développement Socio-économique Inclusif de la Région Béni Mellal-Khénifra (BMK-ISED) تعتمد هذا الدليل بشكل رئيس، وتستعين بتجربة فريقه الوطنية والدولية في تقديم إضافات تغني مسلسل اعداد برنامج العمل وتجويده.

سياق إعداد برنامج العمل

تجاوبا مع التحولات التي عرفها مسلسل اللامركزية بالمغرب، والتحول الهيكلي في توجهات الدولة بعد إقرار دستور 2011، خصوصا مع اعتماد الجهوية الموسعة وتعزيز الاختيار الديموقراطي. وتثمينا للرصيد المسجل في مجال التخطيط الاستراتيجي الترابي، خصوصا بعد تجربة المخطط الجماعي للتنمية؛ تأتي مرحلة جديدة مع اعتماد برنامج عمل الجماعة الذي يستلهم في توجهاته الكبرى المرجعية الدستورية والقانونية والحقوقية ذات الأبعاد الوطنية والدولية، والتي تعززها السياسات العمومية الوطنية، القطاعية والترابية ذات الصلة.

إن الارتقاء بأدوار الجماعات الترابية في مجال التنمية، واعتماد مبدا التفريع على مستوى توزيع الاختصاصات بينها وبين الدولة من جهة، وفيما بينها من جهة ثانية يقتضي العمل وفق مقاربة تشاركية تستحضر بعد الالتقائية، وفي هذا السياق تم تركيز تدخلات الجماعات (باعتبارها المستوى القاعدي الأدنى والأقرب للمواطنات والمواطنين) بالاهتمام بتوفير خدمات القرب في تكامل بين اختصاصاتها الذاتية والمشتركة. مع الانكباب على تعبئة موارد مالية خارج المنظومة التقليدية للتمويل (والمعتمدة أساسا على الموارد المرصودة من طرف الدولة)، وانطلاقا من هذا المنظور يأتي انخراط بعض جماعات جهة بني ملال-خنيفرة في دينامية اعداد برنامج عملها كجزء من دينامية برنامج مشترك تم اعتماده من طرف وزارة الداخلية المغربية وبتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.

يهدف برنامج **"التنمية الاجتماعية والاقتصادية الدامجة لجهة بني ملال – خنيفرة"**، **Projet de Développement Socio-économique Inclusif de la Région Béni Mellal-Khénifra (BMK-ISED)** الذي يمتد على مدى خمس سنوات (2021-2025)، إلى دعم الدينامية الاقتصادية والاجتماعية بالجهة، من خلال تحسين مناخ الأعمال، وتحسين الجاذبية الاقتصادية والترابية، وبالارتكاز على تعزيز الحكامة التشاركية، وتحسين فرص النمو الاقتصادي وإحداث فرص الشغل، ومواكبة الفاعلين المحليين في مجال تطوير قدراتهم التدبيرية من خلال المواكبة أو التمكين، سواء على مستوى الفاعل العمومي الترابي (الجهة و الجماعات)، أو على مستوى القطاع الخاص (مقاولات و تعاونيات)، وذلك في ظل تعاون أفقي مع المصالح الخارجية للدولة على مستوى الجهة.

تتضمن احدى مجالات تدخل البرنامج مواكبة أربعون جماعة على مستوى الجهة، موزعة على أقاليمها الخمس في مجالات متعددة، من بينها مواكبة هذه الجماعات في إعداد برنامج عملها برسم الولاية الانتدابية الحالية.

لتحقيق فعالية ونجاعة عالية في هذه المهمة (مواكبة الجماعات في اعداد برنامج عملها)، انتقى البرنامج مجموعة من الخبراء للعمل بجانب الجماعات في اعداد برامجها بالارتكاز على مبدأ مواكبة ومصاحبة الجماعات في كامل مسلسل إعداد برنامج العمل بكافة عملياته، هذه العملية التي استمرت طيلة سنة 2022 كانت غايتها اخراج برامج عمل الجماعات الأربعين إلى حيز الوجود باحترام المعايير الموضوعة لذلك، سواء في إطارها القانوني أو العلمي.

I. منهجية الإعداد

1. الإطار المرجعي

كما سلفت الإشارة، راكم المغرب تجربة مهمة على مستوى التخطيط الاستراتيجي الترابي لدى الجماعات، سواء في تجربة المخططات الجماعية للتنمية أو برامج العمل، و استثمارا لهذا الرصيد من التجربة فقد عمل برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية المندمجة لجهة بني ملال – خنيفرة BMK-ISED، في الشق المتعلق بمواكبة الجماعات في إعداد برنامج عملها، وذلك من خلال العمل على مستويين رئيسيين:

أ- المستوى الأول: الإطار الدستوري، التشريعي والقانوني.

يستند برنامج عمل الجماعة في إعداده على روح الدستور المغربي الذي نص في العديد من فصوله على ضرورة جعل المواطن في قلب عملية التنمية فهو المستهدف بها وتلبية حاجياته هي أساس السياسات العمومية، كما أن الأدوار الجديدة للمجتمع المدني كما جاءت في الدستور أصبحت موجهة للفاعل العمومي بضرورة اشراكه في وضع السياسات العمومية وتتبعها، دون أن نغفل التنصيص الدستوري الصريح على مبدا المساواة واحترام بعد النوع الاجتماعي و هو ما انعكس بشكل عملي في إحداث هيئة المساواة و تكافؤ الفرص و مقاربة النوع التي أصبحت مشاركتها في اعداد برنامج العمل محطة أساسية.

من الناحية القانونية فقد نصت المواد 78 إلى 82 من القانون التنظيمي للجماعات على التوجهات الكبرى لوضع برنامج عمل الجماعة، وترك تفصيل منهجيتها وأدواتها المرسوم رقم 301 .16 .2.

ب- المستوى الثاني: مقاربات العمل.

ترتكز مقاربات العمل في سياق اعداد برنامج عمل الجماعة، على ثلاثة ابعاد تم التنصيص عليها في المواد المتعلقة ببرنامج العمل في القانون التنظيمي بشكل أساسي، وبشكل ثانوي يمكن تلمسها ضمن المرسوم الخاص بمنهجية واليات اعداد برنامج العمل؛ دون أن نغفل التفاصيل التي تم التنصيص عليها بشكل غير الزامي في الدليل الخاص بوزارة الداخلية والذي سبقت الإشارة اليه. هذه الأبعاد التي تم التنصيص عليها في تقرير التشخيص الخاص بالجماعة (الوثيقة رقم1)، نعيد استحضارها كالتالي:

- **البعد التشاركي والتشاوري.**

اعتمد العمل التشخيصي في سياق إعداد برنامج عمل الجماعة على بعد التشارك باعتباره مرتكزا دستوريا للديمقراطية التشاركية كما ينص على ذلك الفصل 136 من الدستور المغربي، وأساسا قانونيا وتنظيميا ملزما استنادا إلى مقتضيات القانون التنظيمي 14. 113 المتعلق بالجماعات، وتحديدا الفقرة الثالثة من المادة 78 التي تنص على أنه يتعين

إعداد برنامج عمل الجماعة وفق المنهج التشاركي، وهو الأمر الذي فصل مفهومه وجانبه المسطري المرسوم رقم 301. 16. 2 الصادر بتحديد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده؛ حيث نصت المادة السابعة منه على ضرورة قيام رئيس المجلس الجماعي بإجراء مشاورات مع المواطنات والمواطنين والجمعيات والهيئة الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.

وللتشارك حسب المنظور القانوني والتنظيمي أبعاد أخرى تتمثل في التنسيق والتكامل والالتقائية بين الأعمال التنموية للجماعة وتدخلات مختلف الفاعلين التي تهم تراب الجماعة، وهو المفهوم المستخلص من مقتضيات المادة 82 من القانون التنظيمي للجماعات والمواد 3، 6، 8 و9 من المرسوم المتعلق بإعداد برنامج عمل الجماعة، ويتحدد هؤلاء الفاعلون في المصالح الخارجية للدولة والجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات والمقاولات العمومية والقطاع الخاص.

وقد تم الحرص على تنزيل هذه المقتضيات والالتزام بالمساطر القانونية في إعداد برنامج عمل الجماعة؛ حيث عمل فريق القيادة على إنجاز تشخيص حاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديد أولوياتها في مجال المرافق والتجهيزات العمومية الجماعية وخدمات القرب وفق منهج تشاركي استند في جانبه المسطري على آليتين تشاوريتين: آلية قياس رضى المرتفقين والمرتفقات عن الخدمات التي تقدمها الجماعة، وآلية اللقاءات والورشات التشاورية مع عينات مختلفة من ساكنة الجماعة (نساء، رجال، شباب، أطفال، ذوو الاحتياجات الخاصة) وذلك لتحديد المشاكل والحاجيات وتحديد الأولويات واقتراح الحلول. ولنفس الغاية تم عقد لقاءات مع الجمعيات والتعاونيات والقطاع الخاص وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.

وحتى تكون الرؤية للتحديات التنموية للجماعة شمولية ومتكاملة فقد تم العمل على استحضار رؤية مختلف الفاعلين المؤسساتيين في تراب الجماعة؛ حيث تم توجيه استبيان تشخيصي وعقد لقاءات مع هؤلاء الفاعلين بغاية الحصول على المعلومات والمعطيات والمؤشرات المتعلقة بتدخلاتهم التنموية في تراب الجماعة.

- **بعد النوع الاجتماعي.**

يستند إدماج بعد النوع في نهج التشخيص الترابي المعتمد في سياق مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة إلى مقتضى الفقرة الرابعة من المادة 78 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات، والذي ينص على الأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع في تشخيص حاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديد أولوياتها الذي يجب تضمينه في برنامج عمل الجماعة.

كما أن المشاورات التي نص المرسوم المتعلق بإعداد برنامج عمل الجماعة في مادته السابعة على ضرورة قيام رئيس الجماعة بإجرائها مع الهيئة الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع تعد آلية مسطرية لاعتماد بعد النوع في مرحلة التشخيص.

وتنزيلا لهذه المقتضيات فقد تم العمل في سياق مسلسل التشخيص، وبكافة الوسائل المعتمدة في ذلك، على رصد المعطيات وجمع المعلومات بواسطة الاستبيانات والاستمارات مصنفة حسب النوع، كما تم عقد اللقاءات التشاورية مع ساكنة الجماعة للحصول على معطيات ومعلومات تهم مشاكلها وحاجياتها بشكل يحترم متطلبات النوع ويستحضر رؤى النساء والرجال، الشابات والشباب، الطفلات والأطفال، وذوي الاحتياجات الخاصة من كلا الجنسين. وفي نفس السياق تم عقد لقاءات مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالجماعة.

- **البعد البيئي.**

نصت المادة 3 من المرسوم المتعلق بإعداد برنامج عمل الجماعة على أن هذا البرنامج، في تحديده للمشاريع والبرامج التنموية المقرر برمجتها أو إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة، يتعين أن يراعي اعتماد البعد البيئي لتحقيق التنمية المستدامة بمرتكزاتها الثلاثة الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

وإذا كانت المادة المذكورة قد ركزت على مراعاة البعد البيئي تحديدا في تخطيط البرامج والمشاريع، فإنه من منطلق أنه لا تخطيط دون معطيات ومعلومات توجهه؛ أي لا تخطيط دون تشخيص، قد تم العمل في مرحلة التشخيص في سياق إعداد برنامج عمل الجماعة على جعل جودة الحياة والتنمية المستدامة أحد المحاور الأساسية ضمن استبيان رصد المعطيات المونوغرافية، والذي تم البحث من خلاله عن معطيات من قبيل واقع المساحات الخضراء بالجماعة، ومواقعها، ونسبة التلوث الهوائي، والانبعاثات الملوثة للهواء وحجمها ومصادرها. كما تم التركيز في جانب آخر على المعطيات المتعلقة بأنظمة تدبير النفايات السائلة والصلبة وتدبيرها.

كما أنه في سياق انتقاء المشاريع المقترحة لمعالجة المشاكل المرصودة بتراب الجماعة تم جعل معيار الحماية الاجتماعية والبيئية أحد المعايير الأساسية في تحديد المشاريع ذات الأولوية، وهو المعيار الذي يتطلب تفعيله تحليل مختلف التأثيرات السلبية لكل مشروع على المحيط البيوفيزيائي والوسط البشري.

2. فرق العمل

في سياق اعداد برنامج عمل الجماعة، تم تشكيل فرق عمل مشتركة بين أطر الجماعات الشريكة في البرنامج مكونة من الأطر الإدارية والمنتخبين، وأعضاء هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع الاجتماعي. إضافة إلى أعضاء فريق مواكبة اعداد البرنامج والذين تم انتقاؤهم من طرف إدارة برنامج **التنمية الاجتماعية والاقتصادية المندمجة لجهة بني ملال – خنيفرة BMK-ISED**، وقد توزعت هذه الفرق على الشكل التالي:

أ- **لجنة القيادة:**

تشكلت هذه اللجنة تحت رئاسة رئيس الجماعة وتكونت من منتخبين (يمكن العودة لتقرير التشخيص للاطلاع على لائحة أعضاء هذا الفريق)، وقد تحددت مهامها في:

- التنسيق مع فريق مشروع التنمية الاجتماعية والاقتصادية الدامجة بجهة بني ملال خنيفرة؛
- دعم وتتبع مختلف مراحل إعداد برنامج العمل واتخاذ جميع الاجراءات اللازمة لتسهيل حسن سير العمليات المرتبطة به.
- تحديد وتكوين الهياكل التي سيعهد لها بإعداد برنامج عمل الجماعة.
- ضمان التواصل والتحسيس حول برنامج عمل الجماعة.
- تعبئة الساكنة والشركاء المحليين والإقليميين في جميع محطات اعداد البرنامج.
- الربط والتنسيق بين مكتب المجلس وباقي هياكل اعداد برنامج العمل.
- تعبئة الموارد التقنية والمالية اللازمة لتنزيل مراحل إعداد البرنامج.
- المصادقة على مختلف مراحل عملية إعداد برنامج عمل الجماعة (التشخيص والتحليل والتخطيط)
- المصادقة على نتائج التشخيص.
- تحديد الأولويات التنموية للجماعة.
- ضمان الانسجام والإلتقائية بين البرامج والمستويات الأخرى للتدخل .
- المصادقة على الإطار الاستراتيجي لبرنامج العمل.
- تحديد خطط التمويل لضمان نجاعة تنفيذ المشاريع الواردة بالبرنامج .
- المصادقة النهائية على جميع وثائق برنامج العمل (تقرير التشخيص، مونوغرافية الجماعة، الميزانية الثلاثية، ومنظومة التقييم والتتبع).

ب- **الفريق التقني:**

تشكل هذا الفريق تحت تنسيق مدير مصالح الجماعة، وتكون أساسا من الأطر الإدارية للجماعة (يمكن العودة لتقرير التشخيص للاطلاع على لائحة أعضاء هذا الفريق)، وقد تحددت مهامه في:

- تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة لتسهيل حسن سير مختلف العمليات المرتبطة بالبرنامج بتنسيق دائم مع لجنة القيادة.
- التكفل بمهام سكرتارية لجنة القيادة.
- التنسيق مع فريق عمل مشروع التنمية الاجتماعية والاقتصادية الدامجة بجهة بني ملال خنيفرة المكلف بمواكبة الجماعة في اعداد برنامج عملها.
- تعبئة الساكنة وانتقاء العينات التي ستشارك في التشخيص وتسهيل العمليات اللوجيستية لعقد ورشات التشخيص التشاركي.
- توفير المعطيات التقنية، وتعبئة الوثائق المطلوبة من طرف فريق مواكبة الجماعة المعين من طرف مشروع التنمية الاجتماعية والاقتصادية الدامجة بجهة بني ملال خنيفرة.
- إعداد تقييم مالي تقديري لتكلفة المشاريع المحددة في برنامج عمل الجماعة (الميزانية الاجمالية والميزانية الثلاثية).
- الاشراف على عملية التشخيص الميداني (الورشات التشاركية وقياس رضى المرتفقين وتشخيص النوع الاجتماعي) وتعبئة الموارد البشرية اللازمة لإنجازه.
- ضمان تنشيط مجموع عملية بلورة برنامج عمل الجماعة.
- تسهيل الولوج للنظام المعلوماتي الجماعي وحفظ قاعدة البيانات التي سيتم تجميعها في اطار عمليات اعداد برنامج عمل الجماعية.

ت- **فريق تنشيط اللقاءات التشاورية:**

تكون فريق تنشيط الورشات التشاركية من مجموعة من الفعاليات المحلية، توزعت بين بعض أطر الجماعة ومنتخبيها وبعض أطر هيئة المساواة وتكافؤ الفرص وفعاليات أخرى، (للاطلاع على اللائحة الكاملة لأعضاء هذا الفريق يمكن العودة لتقرير التشخيص)، وقد نهض هذا الفريق بمهمة تنشيط الورشات التي تم عقدها مع عينات من الساكنة في مرحلتين؛ الأولى تشخيص الحاجيات ومعيقات التنمية بتراب الجماعة. والثانية رصد المقترحات والحلول الكفيلة بتجاوز هذه الصعوبات. وقد شملت هذه الورشات الساكنة والمجتمع المدني وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص وفعاليات أخرى، بالإضافة إلى تنسيق

العمليات المرتبطة بقياس رضى المرتفقين على الخدمات الجماعية، واعتماد بعد النوع في عملية التشخيص.

ث- **فريق قياس رضى المرتفقين واعتماد استمارة النوع الاجتماعي.**

تشكل هذا الفريق أساسا من أعضاء هيئة المساواة وتكافؤ الفرص، وقد تحددت مهمته الأساسية في التواصل مع عينات من المرتفقين، وتعبئة الاستمارة الالكترونية المتعلقة بقياس رضى المرتفقات والمرتفقين عن الخدمات الجماعية. بالإضافة إلى تعبئة الاستمارة الخاصة بالنوع الاجتماعي.

ج- **فريق التحليل:**

تكون فريق التحليل من مجموعة من الكفاءات المتخصصة تحت إشراف الدكتور عثمان اجناتي المستشار الرئيس في فريق المواكبة المشكل أساسا من خمس أطر تتوزع كفاءاتها بين تخصصات الجغرافيا والاحصاء والتنمية والاقتصاد، تضاف إليهم خبرة منسق الفريق في مجال التحليل باعتماد النوع الاجتماعي. وقد تحددت أدوار هذا الفريق في:

- وضع تصور متكامل حول المعطيات التي يجب تجميعها في مرحلة التشخيص والتي ستعتبر أساس عملية للتحليل.
- اختيار وتطوير الوسائل والاليات التي سيتم اعتمادها في مرحلة التشخيص.
- وضع الصنافات التي ستعتمد في عملية تفريغ المعطيات.
- تحليل المعطيات المجمعة.
- تحديد التحديات المستقبلية التي ستواجه ساكنة المجال.
- وضع مونوغرافية الجماعة.
- صياغة مشروع برنامج عمل الجماعة.

ح- **فريق المواكبة.**

تم اختيار هذا الفريق من طرف برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية المندمجة لجهة بني ملال – خنيفرة BMK-ISED، ويتكون من مجموعة من الخبراء، الذين أنيطت بهم المهام التالية:

- تقديم الدعم للجنة القيادة، خصوصا على مستوى ضمان اشرافها بشكل ناجح على سير عمليات اعداد برنامج العمل.
- ضمان المواكبة التقنية للفريق التقني المشكل داخل الجماعة.
- تحسيس وتوعية أعضاء لجنة القيادة والفريق التقني للانخراط بشكل منظم في اعداد برنامج العمل.
- التنسيق بين لجنة القيادة والفريق التقني من جهة، وإدارة المشروع من جهة ثانية.
- تأطير دورات تكوينية لأعضاء الفريق التقني ولفريق قياس الرضى لتمكينهم من الاليات والأدوات التي سيتم الاشتغال بها سواء في مرحلة التشخيص أو التحليل.
- تأطير اللقاءات الخاصة بلجن المجلس ومكتب المجلس أثناء مرحلة التخطيط.
- ضمان توظيف وسائل التشخيص والتحليل بالشكل المناسب من طرف فريق التشخيص.

II. منهجية التشخيص و التحليل

1. وسائل التشخيص

توزعت وسائل التشخيص بين الاستمارات والاستبيانات واللقاءات التشاورية.

أ- اللقاءات التشاورية.

تستند هذه الوسيلة قانونيا إلى مقتضى المادة 7 من المرسوم رقم 301 .16 .2 ، و التي نصت على ضرورة ضمان مشاركة المواطنات و المواطنين، و هيئة المساواة و تكافؤ الفرص في عملية التشخيص، و في مستوى أعلى يمكننا العودة للقانون التنظيمي 113-14 الذي نص في اكثر من مادة على تعزيز اليات الحوار و التشاور. من هذا المنطلق تمت عملية برمجة سلسلة من اللقاءات التشاورية جاءت على الشكل التالي:

- معطيات المشاركة في اللقاءات التشاورية مع السكان

الفئة المشاركة	عدد المشاركات والمشاركين	نسبة المشاركة
الأطفال والشباب	47	21,96%
النساء	117	54,67%
الرجال والأشخاص في وضعية اعاقة	50	23,36%
المجموع	214	%100

- معطيات المشاركة في اللقاء التشاوري مع المجتمع المدني

	حسب الجنس			حسب العمر			حسب الإعاقة
	إناث	ذكور	مجموع	29.15	40.30	41 فما فوق	
ورشة جمعيات المجتمع المدني	0	13	13	0	3	10	

- معطيات المشاركة في اللقاء التشاوري مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع

	إناث	ذكور	مجموع
العدد	3	12	15
النسبة المئوية	٪ 20	٪ 80	٪ 100

وقد توزعت أهداف هذه اللقاءات بين:

- تشخيص حاجيات الساكنة المحلية.
- رصد الإشكالات التنموية من وجهة نظر الفاعلين المحليين.
- تشخيص وضعية المساواة والفوارق المبنية على النوع الاجتماعي.
- اقتراح الحلول المناسبة للإشكالات التنموية المطروحة.

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

ب- الاستمارات والاستبيانات.

تعتبر ثاني الوسائل من ناحية الأهمية وقد تنوعت حسب حاجيات التشخيص وبشكل موجز نقدمها على الشكل التالي:

- **استبيان جمع المعطيات لدى المصالح الخارجية.**

تستند هذه الوسيلة قانونيا إلى مقتضى المادة 82 من القانون التنظيمي 14. 113 المتعلق بالجماعات والذي ينص على أنه بغية إعداد برنامج عمل الجماعة تمد الإدارة والجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات والمقاولات العمومية الجماعة بالوثائق المتعلقة بمشاريع التجهيز المراد إنجازها بتراب الجماعة. فالاستبيان في هذا السياق وسيلة تهدف إلى إرساء مبادئ الالتقائية والتنسيق مع المحيط المؤسساتي للجماعة، وقد تم تصميم محتواه وأسئلته للحصول على المعطيات التالية :

- المشاريع المنجزة من قبل المؤسسة المعنية في تراب الجماعة خلال السنوات الست الأخيرة، والمعلومات التي تتعلق بها من قبيل تاريخ وموقع الإنجاز، الفئة المستهدفة، الشركاء، والصعوبات التي تعترض المشروع ولها علاقة بالجماعة.
- المشاريع التي في طور الإنجاز ومعها نفس المعلومات المطلوبة مع المشاريع المنجزة.
- المشاريع المبرمجة خلال الفترة 2023 . 2028، والمعلومات المتعلقة بها من قبيل تاريخ وموقع الإنجاز، الفئة المستهدفة، الكلفة الإجمالية، الشركاء، والتدخلات المطلوبة من الجماعة.

- المشاريع التي تقترح المؤسسة المعنية التفكير بشأنها مع الجماعة لبرمجتها خلال الفترة 2023 . 2028، ومعها نفس المعلومات المطلوبة مع المشاريع المبرمجة.

- **استبيان جمع المعطيات لدى المصالح الجماعية.**

يستند تصميم هذه الوسيلة إلى المادة 6 التي تنص في فقرتها الأولى على أن الجماعة في سياق إعداد برنامج عملها تنجز تشخيصا يبرز حاجياتها وإمكانياتها ويحدد أولوياتها، خاصة في مجال المرافق والتجهيزات العمومية الجماعية وخدمات القرب. ويهدف الاستبيان الموجه إلى المصالح الجماعية إلى تقرير واقع الحال وتوفير المعطيات التي تمكن من إعداد مونوغرافيا الجماعة. وعلى هذا الأساس تم تركيز أسئلة الاستبيان والمعطيات التي يطلبها على إمكانات الجماعة الطبيعية والديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وعلى الخدمات والمرافق الجماعية ووضعية السكن والتعمير، والوضعية البيئية وجودة العيش بالجماعة.

- **استمارة الموارد البشرية للجماعة.**

تهدف هذه الاستمارة إلى رصد حجم الموارد البشرية المستخدمة والمنتخبة بالجماعة، وقد تم تصميمها في شكل جداول تطلب معطيات ومعلومات لرصد تطور الموارد البشرية بالجماعة خلال الفترة الممتدة من 2016 . 2021 حسب الفئات الوظيفية، وتنظيمها الإداري، وأخرى تتعلق بهيكلة المجلس المنتخب، والانتماء الحزبي وشكل مشاركة المعارضة في التسيير.

- **استمارة الموارد المالية للجماعة.**

تستند هذه الوسيلة إلى مقتضى الفقرة (د) من المادة 6 من المرسوم المتعلق ببرنامج عمل الجماعة، والتي تنص على إجراء تقييم لموارد الجماعة ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاثة الأولى لبرنامج عمل الجماعة، ويقتضي إجراء هذا التقييم القيام برصد تطور موارد الجماعة ونفقاتها خلال الفترة المتعلقة ببرنامج العمل السابق. وقد تم تصميم هذه الاستمارة في شكل جداول تجميعية لموارد الجماعة ونفقاتها والمؤشرات النسبوية المتعلقة بها.

- **استمارة قياس الرضى عن الخدمات الجماعية.**

تم إعداد استمارة قياس الرضى لاستخدامها كآلية موجهة لاستجواب المرتفقات والمرتفقين حول الخدمات المقدمة من طرف الجماعة. وهي تستند قانونيا إلى أحكام المادة 119 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات والتي تقضي بإحداث آليات تشاركية للحوار والتشاور لتسهيل مساهمة المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه. وتهدف الاستمارة إلى تمكين المجلس الجماعي، في سياق إعداد برنامج العمل، من الحصول على معطيات ومعلومات تساعده على معرفة واقع

أداء المرافق العمومية الجماعية، وتحديد الفجوات الحادثة بين ما هو متوقع من هذه المرافق وبين إدراك المرتفقات والمرتفقين لأدائها الفعلي، وذلك بغاية تحديد التدخلات التي يتعين القيام بها لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة.

- **استمارة النوع الاجتماعي.**

تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي ترتكز على رصد اشكال العنف الممارس ضد المرأة والفتاة، وفي المستوى الثاني رصد عوامل التمييز المبنية على النوع من وجهة نظر المشاركين والمشاركات في التشخيص. وقد تمت تعبئة هذه الاستمارات من خلال لقاءات خاصة مع فتيات ونساء من ساكنة الجماعة، مع استحضار عينات من الرجال والفتيان.

للتعرف على كيفية اعتماد هذه الاستمارات، ونتائجها بشكل مفصل يرجى العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

ت- المقابلات نصف الموجهة.

تمت برمجت مجموعة من اللقاءات نصف الموجهة مع عينات من الساكنة المحلية بالجماعة، وذلك قصد التعرف على آرائهم بخصوص بعض القضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي. وللتعرف على أبرز مكونات دليل المقابلة يرجى العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

2. أبرز محطات عملية التشخيص التشاركي.

- **مرحلة الإعداد.**

تطلب الإعداد لإطلاق مسلسل التشخيص الترابي التشاركي، القيام بمجموعة من العمليات التحضيرية التي تمكن من إنجاح هذه المسلسل، وتحقيق النتائج المنتظرة لإعداد برنامج عمل الجماعة، وللتعرف على منهجية هذه المرحلة وعملياتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة قياس رضى المرتفقين عن الخدمات الجماعية.**

يندرج قياس رضى المرتفقات والمرتفقين ضمن استراتيجيات تقييم الأداء لتوجيه الفعل العمومي الترابي خصوصا، نحو التحسين المستمر وتجويد الخدمات العمومية. كما أنه يعتبر أحد مظاهر تفعيل بعد التشارك في مسار التشخيص الترابي، بل إنه لحظة عملية تأتي في مستهل هذا المسار لإرساء مشاركة فعلية للمواطنات والمواطنين في إعداد برامج تنمية الجماعات الترابية وتتبعها وتقييمها، وهي تقوم بالأساس على معرفة مستوى الرضى عن الخدمات العمومية الترابية المقدمة، وعن كيفيات وطرق تقديمها .وللتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة جمع المعطيات وتفريغها.**

تتمثل مخرجات هذه المرحلة في إعداد المونوغرافيا أو تقرير واقع الحال بالنسبة للجماعة، ويتعلق الأمر بعمليتين تستهدفان جمع نوعين من المعطيات من مصدرين مختلفين :

- جمع المعطيات على مستوى الجماعة.
- جمع المعطيات لدى المصالح الخارجية والجماعات الترابية الأخرى.

وقد تمت عملية تفريغ هذه المعطيات ببرنامج مناسب، للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة الحوار والتشاور.**

تستند عمليات هذه المرحلة إلى أحكام المادة 7 من المرسوم التطبيقي المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده؛ إذ نصت على اعتماد المنهج التشاركي الذي يقضي بقيام رئيس المجلس بإجراء مشاورات مع المواطنات والمواطنين والجمعيات من جهة، والهيئة المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، وهاذين النوعين من المشاورات هما العمليتين الأساسيتين لمرحلة الحوار والتشاور:

- الحوار والتشاور مع المواطنات والمواطنين والجمعيات.
- الحوار والتشاور مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة استرداد نتائج التشخيص.**

يتم خلال هذه المرحلة تجميع مخرجات مختلف مراحل وعمليات التشخيص، وصياغة تقرير أولي يبرز حاجيات وإمكانيات الجماعة ويحدد أولوياتها، ويجرد المشاريع المبرمجة أو المتوقع برمجتها من قبل الدولة والهيئات العمومية الأخرى داخل النفوذ الترابي للجماعة، يوضع هذا التقرير رهن إشارة مكتب المجلس الذي يعقد لقاء يضم رؤساء اللجن الدائمة، ورئيس هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، ورؤساء أو ممثلين عن الجمعيات التي شاركت في اللقاء التشاوري الخاص، وعينة تمثيلية من ساكنة الجماعة من بين من شارك في اللقاءات التشاورية الخاصة بها، ويعرض المكتب على الحضور خلاصات تقرير التشخيص لمناقشته وتسجيل الملاحظات حوله، والمصادقة عليه بعد إدراج التعديلات والملاحظات المسجلة.

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

3. النوع الاجتماعي في عملية التشخيص.

اثناء مرحلة التشخيص، عملت الفرق المشتغلة على ضمان ادماج بعد النوع من خلال المستويين التاليين:

أ- تجميع الإحصاءات باعتبار النوع الاجتماعي.

لم تتم هذه العملية بالتركيز على بعد الجنس، وانما همت رصد الفوارق في مجالات مختلفة خصوصا؛ الصحة والتعليم، والولوج للخدمات الأساسية والعنف ضد الفتاة والمرأة. على اعتبار أن إدراك عوامل التمييز القائمة على النوع الاجتماعي تؤثر على الرفاه. فهي تمر بمجالات مختلفة تعكس قضايا المساواة بين الجنسين - الأدوار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمرأة والرجل (الفتية والفتيات) في الجماعة. كما ان تجميع هذه الاحصاءات استهدف الخروج باستنتاج الاحتياجات والقدرات بحسب الجنس في جميع مجالات. لتبقى الغاية في مرحلة التخطيط هي وضع سياسات عمومية ترابية في إطار برنامج العمل لتضييق الفجوات بين الجنسين.

تقدم إحصاءات النوع الاجتماعي معلومات قيمة بشأن التفاوتات بالنسبة للمرأة مقارنة بالرجل في مختلف المجالات. لذلك، تقوم الأهداف الرئيسية لجمع بيانات النوع الاجتماعي على ما يلي:

- تحديد حجم ضعف المرأة والأضرار الملحقة بها من خلال قياس مستويات الرفاه لدى الإناث من حيث القيمة المطلقة (بدلاً من مقارنتها مع الذكور) وقياس الفوارق وعدم المساواة بين الجنسين.

- قياس التقدم أو التغيرات في ظروف المرأة من حيث القيمة المطلقة (التغيرات في المستويات) ومقارنةً مع الرجال (التغيرات في الفوارق بين الجنسين) من خلال تتبع التوجهات مع الوقت.
- شرح وتحديد حجم مشاركة المرأة في المجتمع ومساهمتها في التنمية.
- تقييم نتائج وأثر التدخلات الإنمائية على قدرات المرأة وتحقيق تكافؤ الفرص - على رفاهم ومشاركتهم في المجتمع.

ب- رصد أدوار النساء والرجال (الفتيان والفتيات)؛

تمت هذه العملية من خلال لقاءات مع عينات من الساكنة المحلية موزعة على النساء والرجال والفتيان والفتيات من مختلف المشارب الاجتماعية، وقد ارتكزت هذه العملية على استعمال وسيلتين تشخيصيتين تم تكييفهما لهذا الغرض؛ وهي الروتين اليومي والروتين الفصلي.
للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

4. وسائل التحليل.

بعد الانتهاء من عملية التشخيص بشقيها الميداني والمؤسساتي، وبالاعتماد على شبكات التفريغ التي تم اعدادها لهذه الغاية تم الانتقال إلى عملية تحليل هذه المعطيات، وقد ارتكزت هذه العملية على ثلاث ابعاد رئيسية توزعت بين اعتماد مجموعة من الوسائل تحت اسم الوسائل العامة، وتشمل شبكتين الأولى لتحليل البيئة الداخلية للجماعة والثانية لتحليل بيئتها الخارجية، تضاف اليهما شبكة خاصة باقتراح الحلول، على أساس ان يتم خلال عملية تحليل الجدوى والفعالية و المردودية انتقاء الحلول التي ستتم ترجمتها إلى مشاريع تدمج في إطار برنامج العمل بصيغته النهائية.

أ- الوسائل العامة

توزعت الوسائل العامة للتحليل بين شبكتين أساسيتين الأولى تهم البيئة الداخلية للجماعة والثانية بالبيئة الخارجية، من جهة أخرى تم وضع شبكة خاصة باقتراح الحلول.

- **<u>شبكة تحليل البيئة الداخلية للجماعة.</u>**

يعتبر تحليل البيئة الداخلية للجماعة هو المحور الأكثر أهمية على مستوى التحليل، على اعتبار ان الجزء الأكبر من التدخلات التنموية للجماعة في إطار برنامج عملها يتم بالاعتماد على المقومات الذاتية للجماعة وبمشاركة الفاعلين المحليين، وبالاعتماد على مواردها الذاتية في حدود ترابها. لإنجاز هذا التحليل يجب مراعاة:

- **وضعية الانطلاق:**

ترتكز هذه الوضعية على توفير مجموعة من المعطيات بمثابة مدخلات لعملية التحليل وتشمل أساسا:

- مونوغرافيا الجماعة.
- نتائج تقييم برنامج العمل السابق.
- نتائج التحليل المالي للجماعة.
- نتائج تحليل الرأسمال البشري بشقيه المنتخب والإداري.
- فريق التحليل المتوفر على الخبرات الكافية.

- **قاعدة التحليل:**

يتم جرد محاور البيئة الداخلية ونقط القوة والضعف بالنسبة لكل محور، بعد ذلك يتم تقييم جوانب القوة والضعف من خلال تحديد درجة أهمية القوة أو الضعف من 0 إلى 10، وتحديد درجة التأثير الإيجابي أو السلبي من – 5 إلى + 5، ثم يتم تحديد وزن القوة أو الضعف من خلال ضرب درجة أهمية القوة أو الضعف في درجة التأثير الإيجابي أو السلبي، وكلما كان الوزن قريبا من + 50 كان جانب القوة كبيرا، وكلما كان الوزن قريبا من - 50 كان جانب الضعف كبيرا.

- **شبكة تحليل المحيط الخارجي للجماعة.**

يعتبر تحليل البيئة الخارجية للجماعة هو المحور الثاني من ناحية الأهمية على مستوى التحليل، على اعتبار أن الفرص والمخاطر التي يمكنها أن تؤثر سلبا او إيجابا على إنجاح تنزيل برنامج العمل. لإنجاز هذا التحليل يجب مراعاة:

- **وضعية الانطلاق:**

ترتكز هذه الوضعية على توفير مجموعة من المعطيات بمثابة مدخلات لعملية التحليل وتشمل أساسا:

- التوجهات الكبرى للدولة والمؤسسات العمومية (التي تم تجميعها من خلال المراسلات الموجهة لهم من طرف الجماعة أو التي تم التصريح ببرمجتها في تراب الجماعة)، وباقي الجماعات الترابية (تحديدا مجلس الجهة والمجلس الاقليمي).
- نتائج تقييم برنامج العمل السابق.

- نتائج تحليل الموارد المالية الخارجية للجماعة.
- نتائج تحليل الرأسمال البشري بشقيه المنتخب والإداري.
- فريق التحليل المتوفر على الخبرات الكافية.

- **قاعدة التحليل:**

يتم جرد محاور البيئة الخارجية والفرص والتهديدات بالنسبة لكل محور، بعد ذلك يتم تقييم هذه الفرص والتهديدات من خلال تحديد درجة أهمية القوة أو الضعف من 0 إلى 10، وتحديد درجة التأثير الإيجابي أو السلبي من – 5 إلى + 5، ثم يتم تحديد وزن الفرصة أو التهديد من خلال ضرب درجة أهمية الفرصة أو التهديد في درجة التأثير الإيجابي أو السلبي، وكلما كان الوزن قريبا من + 50 كان جانب الفرصة كبيرا، وكلما كان الوزن قريبا من - 50 كان جانب التهديد كبيرا.

- **شبكة الحلول المقترحة وتحليلها وفق النموذج المقترح سابقا (أنواع الحلول: آني، ممكن، جذري).**

في سياق اقتراح الحلول المناسبة للإشكالات التنموية المرصودة، تم التمييز بين ثلاث مستويات من الحلول/التدخلات:

- **الأول:** يغطي المدى القريب، ويتعلق بالحلول التي يتم اقتراحها لاستجابة للمشاكل الانية وذات الأولوية القصوى وغير القابلة للتأجيل.
- **الثاني:** يغطي المدى المتوسط، ويتعلق بالحلول التي يمكن تنزيلها في اقل من ثلاث سنوات.
- **الثالث:** يغطى المدى البعيد، ويتعلق بالحلول التي سيتم تنزيلها في السنوات الثلاث الأخيرة من عمر برنامج العمل.

على مستوى تحليل الحلول المقترحة، وكما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا، فقد تم اعتماد مجموعة من المعايير التي في عمقها ترتكز على خمس أسس (الفعالية، المردودية، النجاعة، الاستمرارية، الاثر) لانتقاء الحلول التي يمكن تحويلها إلى مشاريع، والمعايير التي تم اعتمادها كالتالي:

- معيار الالتقائية مع التوجهات الوطنية والجهوية الإقليمية.
- معيار الانسجام مع توجهات التنمية بالجماعة.
- معيار الانسجام مع مخرجات التشخيص.
- معيار الاستهداف.
- معيار الجودة التقنية.

- معيار الجدوى المالية.
- معيار الاستجابة لمتطلبات النوع الاجتماعي.
- معيار الحماية الاجتماعية والبيئية.

ب- وسائل التحليل باعتماد النوع الاجتماعي

نظرا لخصوصية البرنامج، وفي علاقة بالأثر السلبي لنقص البيانات المبنية على النوع داخل الجماعات، والذي سيؤثر على عملية التحليل، فقد تم تكييف بعض وسائل التحليل المبنية على النوع الاجتماعي وتبسيطها لتتلاءم مع وضعية الجماعة، مع استحضار الأبعاد الخمس في التحليل المبني على النوع الاجتماعي؛

- الولوج لخدمات التعليم.
- الولوج لخدمات الصحة.
- المشاركة في الحياة الاقتصادية.
- المشاركة في الحياة السياسية المحلية.
- التعرض للعنف القائم على النوع الاجتماعي.

وللاستجابة لهذه المعايير الخمس، وفي علاقة بالبيانات المتاحة داخل الجماعة، أو المتوفرة لدى المصالح الخارجية والمؤسسات العمومية فقد تمت الاستعانة بثلاثة إطارات للتحليل، مؤصلة علميا لكن مع التصرف فيها حسب الحاجيات، وذلك على الشكل التالي:

- **إطار موزر.**

يرتبط إطار موزر كإطار للتحليل الجندري على التمييز بين الحاجيات الجندرية سواء الانية او الاستراتيجية على اعتبار انها تؤثر في خلق الفوارق المبنية على النوع حيث ان عدم مراعاة الحاجيات الجندرية في اطار الادوار الثلاث للنوع الاجتماعي، سيؤدي الى خلق مشاكل للنساء، و داخل الجماعة يمكن ان يؤدي ضغط الدور الانجابي للنساء الموظفات الى تراجع مردوديتهن في الدور الانتاجي و بالتالي تتراجع قدرتهن على الوصول للموارد و التحكم فيها، و نفس الشيئ بالنسبة للنساء المستشارات حيث ان الدور الانجابي قد يعيق تتبعهن لأدوارهن الاجتماعية داخل المجلس. بالنسبة للمرتفقات والمرتفقين في وضعيات صعبة يصبح المرفق العمومي عامل إقصاء بدل إدماج في حالة عدم احترامه لخصوصياتهم وحاجياتهم العملية.

- **إطار هارفارد.**

تم الاحتفاظ بنقطتين من هذا الإطار وهما؛ رصد توزيع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بين النساء / الفتيات والرجال / الفتيان حسب الأدوار الجندرية. وإذا ربطنا هذه الاداة بسياق المؤسسات التربوية يطرح السؤال هل تتمتع الفتيات بنفس الظروف التي يتمتع بها الفتيان على مستوى توزيع الأدوار الثلاثة داخل المجتمع وفي علاقة بمدى توفر شروط متابعتهم لدراستهم؟ والثانية تمثلت في رصد مدى الوصول للموارد والتحكم فيها؛ ويتعلق الامر بسؤالين رئيسيين هل يمكن للفتيات/النساء الوصول للموارد المعرفية بنفس سهولة وصول الفتيان/الرجال؟ وفي حالة الوصول لهذه الموارد هل يتم التحكم فيها من طرفهن ام لا؟ مع استحضار فهم العوامل التي تنتج الفوارق المبنية على النوع، وهذا من شانه ان يساعد على تفادي اية سلوكات او قرارات تساهم في تكريس فجوة النوع بين الفتيان والفتيات من جهة، والنساء والرجال من جهة ثانية وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بالعادات والتقاليد وبتوزيع الأدوار الاجتماعية بشكل عام.

- **إطار لونغوي.**

بالنسبة لهذا الإطار فقد تم الاحتفاظ بالجزء الخاص بتحليل مشاركة النساء/الرجال، الفتيان/الفتيات والفئات الهشة اجتماعيا وغير المندمجة، في مسلسل اعداد برنامج العمل، وفي اتخاذ القرار داخل الجماعة سواء من داخل هياكلها أو من داخل مؤسسات المجتمع المدني.

انطلاقا من هذه الإطارات، وفي ظل استحضار الأبعاد الخمس للتحليل المبني على النوع فقد أمكننا اعتماد الوسائل التالية:

- **الوسيلة 1 تحديد الأدوار:** ما يقوم به الرجل والمرأة والفتيان والفتيات في مختلف الأنشطة الإنتاجية والإنجابية وأنشطة إدارة المجتمع المحلي.

❖ تحديد العينات المستهدفة

❖ تحديد الساعات التي لا يمكن توزيعها حسب الأدوار الثلاث من اليوم العادي

- **الوسيلة 2: تحديد الاحتياجات العملية والاستراتيجية للنساء**

يشير هذا المصطلح إلى متطلبات النساء والرجال لتحسين مركزهم أو وضعهم. تسمح معالجة هذه الاحتياجات للأشخاص بالتحكم في حياتهم بما يتجاوز الأدوار التقييدية المحددة اجتماعياً. قد تشمل احتياجات النوع الاجتماعي الإستراتيجية للمرأة حقوق ملكية الأرض، والمزيد من سلطة اتخاذ القرار، والأجر المتساوي، وزيادة فرص الحصول على الائتمان. وبالمقارنة، إن الاحتياجات العملية للنوع الاجتماعي هي تلك الاحتياجات المطلوبة للتغلب على أوجه القصور التي تشوب التنمية، والمحددة حسب النوع الإجتماعي ولكنها لا تتحدى أدوار الجنسين، مثل الحصول على الرعاية الصحية، وتوفر المياه وفرص العمل.

❖ **تحديد عدد العينات المستهدفة**

- فتيات بين 6 و12 سنة
- شابات بين 13 و 18
- شابات بين 19 و 28
- نساء بين 29 و 60
- نساء أكثر من 61

يتم تحديد المعطيات التالية مع النساء المستجوبات كل حالة على حدة وحسب العينات المحددة:

- الاحتياجات العملية (الحصول على الماء، الحصول على رعاية صحية، الحصول على تعليم جيد ومستمر...)
- الاحتياجات الإستراتيجية (الوصول للموارد والتحكم فيها، الأمن...)

- **الوسيلة 3: الوصول للموارد والتحكم فيها.**

تتوزع الموارد المستهدفة في هذه الوسيلة بين الموارد المادية اللازمة للحياة اليومية، كالمياه والحطب والأراضي ووسائل الإنتاج المرتبطة بالمجال الفلاحي والطاقة، والاليات ذات الصلة بالحياة اليومية...الخ. والمستوى الثاني هو الموارد المعنوية كالتعليم والصحة. ان توظيف هذه الوسيلة يكشف لنا مستويين هل تصل النساء لهذه الموارد بشكل حر؟ وهل تتحكمن في هذه الموارد بشكل يضمن استمرارية استفادتهن منها؟ أم على العكس من ذلك فان الرجال هم يتحكمون في هذه الموارد ولا يعدو دور النساء استعمال هذه الموارد تحت رقابة الرجال وبالتالي لخدمة أدوارهم الاجتماعية.

- **الوسيلة 4: تحليل تأثير المشاريع المقترحة على الأدوار الاجتماعية.**

تدرس هذه الوسيلة الأثر الذي ستتركه مشاريع برنامج العمل على الأدوار الثلاثة. ويتراوح هذا التأثير بين مستويين إيجابي أو سلبي.

- **الوسيلة 5: تحليل المشاركة في الحياة السياسية المحلية.**

توزعت هذه الوسيلة بين رصد وتحليل عدد النساء المنتخبات، ومواقعهن داخل الهيئات المسيرة للمجلس الجماعي، وهوامش اتخاذهن للقرار داخل الجماعة. كما تم العمل على رصد مدى مشاركة النساء كمواطنات في تتبع أنشطة المجلس الجماعي، باعتبارها شكلا من اشكال الاهتمام والانخراط في العمل السياسي المحلي وذلك أساسا من خلال تحليل محاضر الدورات المجلس الجماعي.

من جهة ثانية تمت محاولة رصد حضور المرأة بشكل عام داخل المنظومة الحزبية المحلية رغم النقص الشديد في المعطيات المتوفرة، وقد تم ذلك انطلاقا من مستويات العمل السياسي، تتبع أنشطة المجلس ودوراته، العمل داخل الأحزاب محليا، وغيرها، ومع كل مستوى يتم تحديد الصعوبات التي تعترض انخراط المرأة فيه، وتحليل أسبابها، واقتراح توصيات لتجاوزها.

ت- البعد البيئي في التحليل.

لاعتماد بعد البيئة في التحليل تم الارتكاز على الإمكانات المتاحة بيئيا بالجماعة، وعلى المخاطر البيئية التي تتعرض لها الجماعة

وقد تمت الاستعانة أساسا بمونوغرافية الجماعة (الوثيقة رقم2) في تحليل هذه الابعاد مع استحضار تأثير المشاريع المقترحة على هذه الأبعاد. وقد جاءت أبرز نتائج تحليل هذا البعد على الشكل التالي:

- **الإمكانات المتاحة بيئيا لدى الجماعة.**

تقع مدينة وادي زم على علو 780 م على سطح البحر وتتكون طبيعة أرضها من سهول وهضاب حجرية. ويتميز مناخها بالحرارة صيفا (من شهر ماي إلى شتنبر) والبرودة في الشتاء (من شهر أكتوبر إلى ابريل) ويصل معدل الأمطار سنويا إلى 350 ملم، وتهب الرياح من الغرب إلى الشرق ،ومن الشمال إلى الجنوب ويصل معدل الحرارة إلى 40 درجة في الصيف ،و 7 درجات في الشتاء.

- **المخاطر البيئية التي قد تتعرض لها الجماعة.**

ترتبط أهم المخاطر البيئية بالتغير المناخي وتوالي سنوات الجفاف وتأثيراتها على الموارد المائية بالجماعة والتي تتسم أصلا بالندرة. فلتعزيز تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب تم إحداث ثقب مائي يزود المدينة انطلاقا من أولاد يوسف بالزيدانية (إقليم بني ملال)

5. جدولة اعداد برنامج العمل والمشاركون فيه.

عرف مسلسل اعداد برنامج العمل مشاركة موسعة وذات تمثيلية توزعت بين الساكنة المحلية والمجتمع المحلي المدني وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومنتخبي وأطر الجماعة. وبشكل عام فقد جاءت مراحل المسلسل وعملياته على الشكل التالي:

المرحلة	اللقاءات أو الورشات
الاعداد	اللقاء التشاوري لإعطاء انطلاقة برنامج العمل
	اللقاءات التقنية الإعدادية لمسلسل التشخيص التشاركي
التشخيص التشاركي	اللقاءات التشاورية مع الساكنة
	اللقاءات التشاورية مع المجتمع المدني
	اللقاء التشاوري مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص
	استرداد نتائج التشخيص
التخطيط	تحليل نتائج التشخيص
	وضع برنامج العمل
عرض المشروع على اللجن الدائمة	دراسة المشروع واقتراح التعديلات
المصادقة	لقاء المصادقة على مشروع برنامج العمل

هذا دون اغفال اللقاءات التي تم تنظيمها إما بين الفريق التقني ولجنة القيادة او مع فريق مواكبة المشروع، وذلك في سياق تتبع سير تنزيل مسلسل الإعداد، وكذلك لحل المشاكل التقنية التي اعترضته.

III.نتائج التشخيص التشاركي.

لن يتم في هذا المحور عرض نتائج التشخيص في شموليتها (وهو الأمر الذي نجده مفصلا في تقرير التشخيص)، وانما عرض فكرة عن أبرز المخرجات حتى تكتمل الصورة لدى القارئ دون الحاجة للعودة لتقرير التشخيص المفصل.

1. موجز المشاكل والحاجيات حسب مخرجات اللقاءات التشاورية.

مكنت اللقاءات التشاورية مع النساء والرجال المنظمة في الدواوير من إرساء فضاء للتعبير عن مناحي الحياة والتشاور لتشخيص المشاكل والإكراهات. وهي المخرجات التي نسوقها في هذا السياق بشكل تركيبي ومركز على النحو التالي:

أ- تشخيص المشاكل والحاجيات.

المحاور الكبرى للتشخيص	المحاور الفرعية	مستوى المشاكل والحاجيات
البنية التحتية	الطرق والأزقة	وضعية الطرق
		حالة الأرصفة
		التشوير الأفقي والعمودي
		تهيئة المدارات
		تبليط الأزقة
	الإنارة العمومية	التغطية بشبكة الكهرباء
		نوعية المصابيح
		أشغال صيانة الشبكة
	الماء الصالح للشرب	التغطية بشبكة الماء
		جودة الماء
		أشغال صيانة الشبكة
	الصرف الصحي	الربط بشبكة التطهير السائل
		أشغال صيانة الشبكة
التشغيل والتكوين المهني		فرص الشغل للشباب
		ضعف البنية التحتية للنشاط الصناعي
		عدم تأهيل الأسواق
		نقص في التكوين المهني
		ضعف أعمال التأهيل الحرفي للنساء
جودة الحياة		المنتزهات والفضاءات الخضراء والممر الأخضر
		فضاءات الترفيه واللعب

		الحالة الجمالية للشوارع الرئيسية
		الأمن والسكينة
المرافق الاجتماعية والثقافية والرياضية	المرفق الرياضي	وضعية الملعب الكبير وملاعب القرب
		عدم وجود مسبح بلدي
	المرفق الاجتماعي	المراكز الاجتماعية للشباب والنساء والأطفال
	المرفق الثقافي	المراكز الثقافية
النقل والتنقل		شبكة النقل الحضري وجودتها
		المحطة الطرقية
		مواقف السيارات وتنظيمها
		منظومة الولوجيات بالفضاءات العمومية
حفظ الصحة		تدبير النفايات الصلبة والسائلة
		محاربة الكلاب الضالة والبهائم الشاردة
		محاربة القوارض والحشرات
الصحة العمومية		الموارد البشرية
		التجهيزات والمعدات الصحية وصيانتها
الحكامة		احتلال الملك الجماعي
		جودة الخدمات الإدارية
		الولوج إلى الخدمات الإدارية

ب- تحديد الأولويات.

انطلاقا من المشاكل والحاجيات المرصودة، تم الاتفاق بين أعضاء المكتب على التراتبية التالية للأولويات أخذا بعين الاعتبار التوجهات الاستراتيجية للجماعة وتوجهات الدولة والجماعات الترابية الأخرى بخصوص خدمات القرب والمرافق والتجهيزات العمومية الترابية، وقد جاءت أولويات تنمية الجماعة على النحو التالي:

- تعزيز البنية التحتية
- إحداث وتهيئة وتنشيط البنيات الاقتصادية
- الارتقاء بجودة الحياة بالجماعة
- تعزيز خدمات القرب والحكامة الداخلية

2. موجز نتائج التشخيص انطلاقا من قياس رضى المرتفقين.

تم الاعتماد في تحليل المعطيات الواصفة لواقع الخدمات الخاضعة لقياس الرضى، على تحديد القيم النسبية لكل خدمة من خلال إنجاز العملية الحسابية: (عدد الأجوبة الإيجابية (راض جدا + راض قليلا) / إجمالي عدد المستجوبين) × 100، وعلى أساس القيم النسبية المحصلة تم استخلاص الأحكام المعيارية وتصنيف الخدمات إلى ثلاثة مستويات من الرضى:

- مستوى إيجابي مُرضٍ للغاية مُحدد بالقيمة النسبية 80 ٪ فما فوق؛
- مستوى إيجابي مُرضٍ محدود بما دون 80 ٪ حتى 50 ٪
- مستوى سلبي يعكس واقع سوء الخدمة محدد بما دون 50 ٪

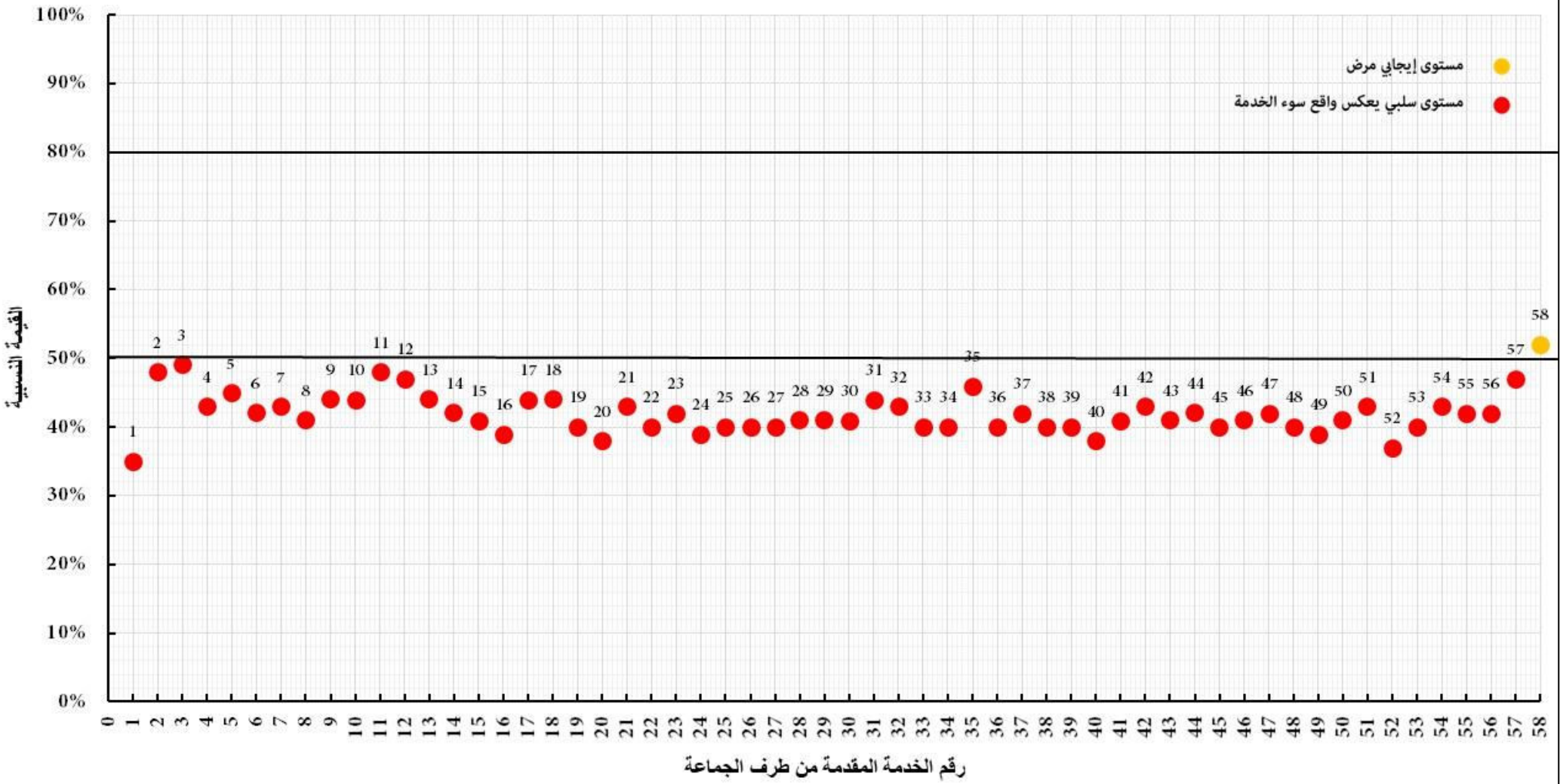
تعكس هذه المستويات واقع تقديم الخدمات المعنية بالقياس، وذلك من خلال رأي عينة المستجوبات والمستجوبين، وهو الأمر الذي يمكن من توجيه التدبير الجماعي في اتجاه تجويد الخدمات أو تحسينها أو إعادة النظر كليا في وضعية تقديمها بالشكل الذي يجعلها مرضية أو مرضية للغاية.

بالنسبة لجماعة وادي زم فقد قاد تحليل المعطيات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجماعة، وفق النهج أعلاه، إلى تحديد القيم النسبية والأحكام المعيارية على النحو التالي:

المجال		الخدمات	القيمة النسبية	الحكم المعياري
خدمات الاستقبال	1	الفضاء المخصص للاستقبال	35%	مستوى سلبي
	2	تواصل وانفتاح الجماعة مع المواطنين	48%	
	3	نظام التشوير وإتاحة المعلومات	49%	
	4	طريقة تلقي الطلبات	43%	
	5	طريقة التعاطي مع الشكايات والمقترحات	45%	
	6	طريقة التوجيه إلى المصلحة أو القسم المناسبين	42%	
المرافق والتجهيزات العمومية	7	خدمة التزود بالماء الصالح للشرب	43%	مستوى سلبي
	8	خدمة النقل العمومي الحضري	41%	
	9	نظافة الطرقات والساحات العمومية	44%	
	10	خدمة الإنارة العمومية	44%	
	11	خدمة التزود بالكهرباء	48%	
	12	خدمة جمع النفايات المنزلية	47%	
	13	نظام السير والجولان والتشوير بالطرق العمومية	44%	
	14	تنظيم الأسواق الجماعية	42%	
	15	عدم وجود المحطة الطرقية ووضعية نقل المسافرين	41%	
	16	غياب بنيات التخييم والاصطياف والاستقبال	39%	
	17	عدد ومساحات المنتزهات والمناطق الخضراء	44%	
	18	تدابير خدمات المنتزهات والمناطق الخضراء	44%	

التدابير الصحية والنظافة	19	تدابير محاربة عوامل انتشار الأمراض	40%	مستوى سلبي
	20	تدابير محاربة الإزعاج والتلوث	38%	
	21	تدابير مراقبة جودة المواد المعدة للاستهلاك	43%	
	22	تدابير مراقبة الصحة بالمقاهي والمطاعم الجماعية	40%	
	23	سلامة المنتجات الغذائية	42%	
	24	تدابير الجماعة في مكافحة شرود البهائم	39%	
	25	تدابير الجماعة في مكافحة الكلاب والقطط الضالة	40%	
	26	تدابير الجماعة في القضاء على النقط البيئية السوداء	40%	
	27	تدابير الجماعة في محاربة الحشرات والقوارض	40%	
	28	تدبير شؤون المستودع البلدي للأموات	41%	
	29	خدمات الفحص والتشريح	41%	
	30	تدابير نقل و تحويل واستخراج الجثث	41%	
	31	خدمة نقل الأموات والدفن	44%	
	32	تنظيم وصيانة وتجهيز المقابر	43%	
مجال التعمير	33	خدمة تسليم رخص البناء والإصلاح	40%	مستوى سلبي
	34	خدمة تسليم رخص السكن وشهادة المطابقة	40%	
	35	شروط سلامة المباني السكنية	46%	
	36	وضعية تجهيز الأحياء بالكهرباء والماء والتطهير	40%	
	37	تأهيل الأزقة والطرقات داخل وبين الأحياء السكنية	42%	
التنمية الاقتصادية والاجتماعية	38	تدابير المساعدات والإعانات والدعم الاجتماعي	40%	مستوى سلبي
	39	تدابير إنجاز البنية التحتية لإنعاش النشاط الاقتصادي	40%	
	40	منح الجماعة لرخص استغلال المؤسسات المزعجة أو المضرة أو الخطرة	38%	
	41	تدابير الجماعة لتنظيم الأنشطة التجارية والحرفية والصناعية غير المنظمة	41%	
	42	تدابير إنجاز البنية للمرافق الاجتماعية	43%	
	43	تدابير إنجاز البنية للمرافق الثقافية	41%	
	44	تدابير إنجاز البنية للمرافق الرياضية	42%	
	45	خدمة المستوصفات الصحية	40%	
	46	تدابير صيانة المستوصفات الصحية	41%	
	47	تدابير صيانة مدارس التعليم الأساسي	42%	
	48	عدد مدارس التعليم الأساسي	40%	
	49	تدابير بناء وصيانة الطرق والمسالك الجماعية	39%	
	50	تدابير صيانة الطرق الوطنية العابرة لمركز الجماعة ومجالها الحضري	41%	
	51	تدابير المحافظة على خصوصيات التراث الثقافي المحلي	43%	
الجبايات المحلية	52	تدابير عملية طلبات العروض والصفقات العمومية المعلنة من طرف الجماعة	37%	مستوى سلبي
	53	سعر الرسوم والأتاوى التي تستخلصها الجماعة	40%	
	54	السعر المقدم مقابل الخدمات الجماعية	43%	
	55	طريقة استخلاص الرسوم الجماعية	42%	
الحالة المدنية والتصديق والمطابقة	56	المساطر المتبعة لإنجاز الوثائق الإدارية بالجماعة	42%	مستوى سلبي
	57	خدمات استخلاص وثائق الحالة المدنية	47%	
	58	خدمات التصديق على الإمضاء ومطابقة النسخ	52%	مستوى إيجابي مرض

نتائج قياس الرضى عن الخدمات الجماعية بجماعة ولد زم



إذا كانت المعطيات التفصيلية قد أبانت، مع أغلب الخدمات التي خضعت لقياس الرضى، عن تقييم بالرضى نسبي، وذلك من خلال نسب تواتر وحدة التقييم الإيجابي الدنيا (راض قليلا)، وتراجع وحدة التقييم الإيجابي القصوى المعبرة عن الرضى النهائي، فإن تحليل مستويات الرضى عن الخدمات، يكشف الواقع السلبي لتقديمها؛ ذلك أن الملاحظ من خلال المعطيات التحليلية لجدول القيم النسبية والأحكام المعيارية، وتمثيلها المبياني، يوضح أننا أمام مستويين للرضى عن الخدمات الجماعية: مستوى أول إيجابي مُرض، يحدده المجال المحصور من القيمة النسبية 50 ٪ إلى القيمة النسبية 79 ٪، ويضم للأسف خدمة واحدة فقط هي التي حققت قيمة نسبية تنتمي لهذا المجال، يتعلق الأمر بخدمة التصديق على الوثائق ومطابقة النسخ، وحصلت على القيمة 52 ٪.

وعلى هذا الأساس يتعين على الجماعة اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين تقديم هذه الخدمة، أو تجويدها بالشكل الذي يجعلها تنتقل إلى المستوى الإيجابي للغاية من رضى المرتفقين.

أما المستوى الآخر فهو مستوى سلبي يعكس واقع عدم الرضى عن الخدمة، ويشمل الخدمات التي حصلت على ما دون القيمة النسبية 50 ٪. يتعلق الأمر بالنسبة لجماعة وادي زم بجميع الخدمات الأخرى، والتي حصلت قيما نسبيا تتراوح بين 35 ٪ كأدنى قيمة نسبية داخل هذا المستوى، وحققها الفضاء المخصص للاستقبال، و49 ٪ كأعلى نسبة وحققها نظام التشوير وإتاحة المعلومات داخل مقر الجماعة، وكلاهما من خدمات الاستقبال. وإذا كان هذا المستوى من عدم رضى المرتفقات والمرتفقين يعكس واقعا سيئا لتقديم هذه الخدمات، فإنه يوجب على الجماعة بذل الجهود المضاعفة لتجاوز هذا الواقع وتحسين الخدمات المعنية بالشكل الذي يجعلها تنتقل على سلم الرضى، في الحد الأدنى، إلى المستوى الثاني الذي يُكسبها رضى المرتفقين، وفي الحد الأعلى، إلى المستوى الذي يجعلها مرضية للغاية.

(لتفاصيل أوفى حول نتائج قياس رضى المرتفقات والمرتفقين يرجى العودة لتقرير التشخيص)

3. موجز نتائج رصد بعد النوع الاجتماعي.

توزعت نتائج رصد قضايا النوع بين المستويات الخمس التي تمت الإشارة اليها سابقا، والتي جاءت على الشكل التالي:

✓ **الولوج لخدمات التعليم؛**

تتميز جماعة وادي زم كغيرها من الجماعات بوجود مشاكل على مستوى الولوج لخدمات التعليم، ويتضح أن 48,41% من مجموع الساكنة يعاني من الأمية وهي من أعلى المعدلات بالجهة التي بدورها تحتل المرتبة الأولى وطنيا على مستوى انتشار الامية بين ساكنتها، أما على مستوى النوع فحوالي

61% من الأشخاص في وضعية أمية هم نساء. إن هذا الوضع المستمر منذ عقود يتجه نحو الاستقرار في المدى المتوسط، حيث أن تزايد معدلات الهدر المدرسي (خصوصا بين الفتيات) يساهم في تغذية عدد النساء في وضعية أمية، خصوصا في الاحياء الشعبية. ونثير الانتباه إلى أن ارتفاع معدل الهدر المدرسي الذي يصل بين الفتيات إلى 15% في التعليم الابتدائي (مقارنة مع الذكور الذين يبلغ بينهم 19%) هو عامل أساسي لتغذية استمرار معدلات الأمية في الارتفاع، من جهة أخرى يساهم ارتفاع الهدر بين الفتيان مقارنة مع الفتيات في تكريس فجوة النوع على مستوى التعليم، على الأقل في السنوات العشر القادمة. بالنسبة للتعليم التأهيلي فحسب الاحصائيات المتوفرة تصل إليه نسبة 23% من التلميذات، مقارنة ب% 16 من التلاميذ، أما على مستوى التكوين المهني فالنسبة تتحول إلى تلميذة واحدة مقابل 4 تلاميذ في الولوج للتكوين المهني، وهي فجوة كبيرة في هذ الجانب. كخلاصة عامة يتوقع أن تستقر فجوة النوع على مستوى التعليم في ثلاثة أضعاف على الأقل في السنوات العشر القادمة، وهو الأمر الذي يقتضي من الجماعة التفكير في كيفية المساهمة في تقليص هذا الفارق من خلال تعزيز الأدوات المتاحة لها عن طريق شركائها في المجتمع المدني ووزارة التربية الوطنية، هذا الأمر لم تعكسه رؤية العينة المستجوبة حيث جاءت اغلبية الأراء أنه لا يوجد تميز في التعليم.

على مستوى بنية المؤسسات التعليمية فالجماعة تحتضن 16 مؤسسة ابتدائية و 5 ثانويات اعدادية و ثانويتين تأهيليتين، تعززها 6 مؤسسات تعليمية تنتمي للقطاع الخاص، كما تحتضن الجماعة معهد للتكنولوجيا التطبيقية و مركز وحيد للتكوين المهني .

✓ الولوج لخدمات الصحة.

تتوفر الجماعة على مستشفى كبير بطاقة 50 سرير وبتخصصات متنوعة ومستشفى اصغر يضاف اليها المركز الصحي الفتح وهو مركز كبير تدعمه ثلاث مراكز صحية أصغر تقدم خدماتها أساسا في مجال رعاية النساء وتتبع الحمل وتقديم خدمات تتبع الأطفال حديثي الولادة، بشكل عام تعاني هذه البنية من نقص في الموارد البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى كون هذه المؤسسة لا تتوفر على التجهيزات الطبية الكافية،

✓ المشاركة في الحياة الاقتصادية.

لا تتوفر بالجماعة فرص اقتصادية يمكن ترجمتها إلى فرص عمل، فباستثناء الأنشطة الحرة لا توجد مجالات أخرى للاستقطاب لدى الساكنة المحلية، كما ان توقف مصنع تادلة غاز عن العمل وتراجع الدينامية الاقتصادية في المنطقة الصناعية ساهم في ارتفاع البطالة بالمدينة وبشكل عام استقرت معدلات البطالة في 14,5% في حدها الأدنى بينما ترتفع إلى أكثر من ذلك ، ويزداد الوضع سوءا

بالنسبة للنساء حيث أن ملكية وسائل الإنتاج تؤول في غالبيتها للرجال، وبالتالي يكون تحكم النساء ضعيفا مما يؤدي إلى عدم استدامة استفادتهن من عوائد الأنشطة الاقتصادية. وتسود بين النساء بعض الأنشطة ذات المردودية الضعيفة جدا كبعض أنشطة النسيج وبيع بعض المنتوجات المجالية البسيطة او التجارة الصغيرة جدا في إطار الاقتصاد غير المهيكل. واجمالا فعوائد هذه الأنشطة تبقى ضعيفة جدا. على مستوى الفقر والهشاشة فالجماعة مصنفة ضمن الجماعات ذات المعدلات المتوسطة في هذا الجانب، وتصل نسبة الفقر إلى 12,73% مع وجود شريحة في حدود % ,1420يمكنها التحول إلى فئة فقيرة تحت تحولات بيئية أو مناخية متدهورة مؤشر على عدم اقتناع المشاركين بكون بعض الأنشطة التي يمارسونها وذات مردودية مادية يمكن تصنيفها كنشاط مدر للدخل. على مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الاقتصادية يتضح أن غالبية النساء لا يتمتعن بهذا الأمر.

(لتفاصيل أكثر حول نتائج التحليل على مستوى النوع يرجى العودة لتقرير التشخيص)

IV.نتائج التحليل.

1. موجز نتائج تحليل المحيط الداخلي للجماعة.

يمكن حصر أهداف التحليل الداخلي للجماعة في العناصر التالية:

- كيفية توظيف وتعبئة الرأسمال البشري المتاح.
- جودة الخدمات اليومية المقدمة للمرتفقات والمرتفقين.
- الدينامية الداخلية للجماعة.
- آليات الحكامة وتعزيز الديموقراطية التشاركية.
- الموارد المالية للجماعة بشقيها الذاتي والمرصود من طرف الدولة.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف سيتركز التحليل على العناصر التالية:

الحالة الراهنة للتنظيم الداخلي وتدبير الموارد البشرية، منتخبين وإدارة جماعية، وإمكانية تطويرهما والرفع من أدائهما؛ من جهة والجوانب المالية من جهة أخرى.

أ- الرأسمال البشري.

يرتكز تحليل الرأسمال البشري بالجماعة على الموارد البشرية المنتخبة والإدارية.

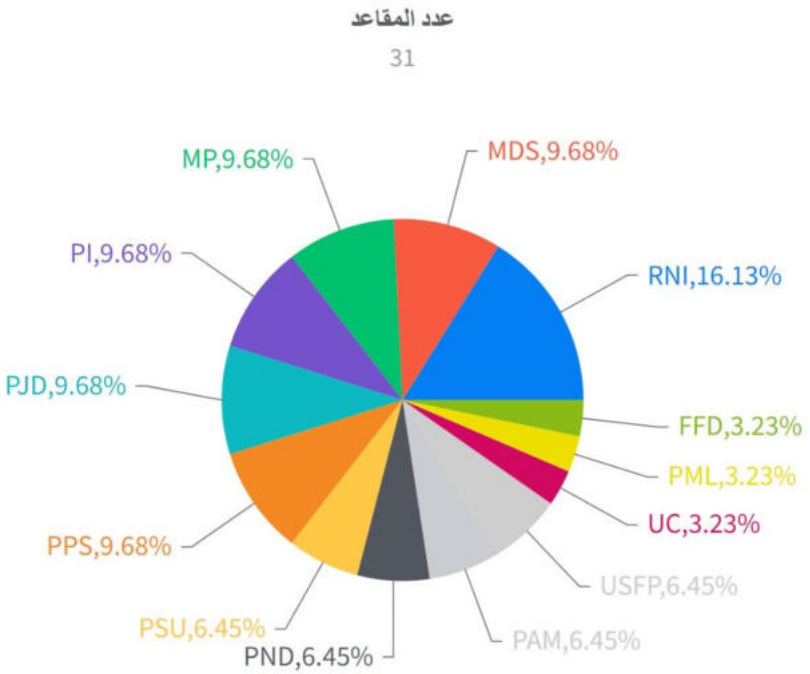
- **تركيبة المجلس الجماعي:**

تمثل مؤسسة المجلس الجماعي حلقة مهمة ضمن شبكة الفاعلين المحليين في مجال التنمية الترابية، ما يجعل من دراسة تشكيلته الحزبية وتركيبته العمرية والتعليمية مسألة في غاية الأهمية.

لقد أسفرت نتائج انتخابات مجالس الجماعات لاقتراع شتنبر 2021 بالجماعة عن مجلس جماعي مؤلف من 13 حزبا؛ إذ لم يحصل أي حزب على أغلبية صريحة، والجدول التالي يبين توزيع تركيبة المجلس الجماعي حسب الهيئات السياسية المؤلفة له وعدد النساء بالنسبة لكل حزب:

	الحزب	المجموع	عدد النساء
-1	التجمع الوطني للأحرار	05	02
-2	الحركة الديمقراطية الاجتماعية	03	01
-3	حزب الاستقلال	03	01
-4	الحركة الشعبية	03	01
-5	التقدم والاشتراكية	03	01
-6	العدالة والتنمية	03	01
-7	الأصالة والمعاصرة	02	01
-8	الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية	02	01
-9	الحزب الاشتراكي الموحد	02	01
-10	الديمقراطيين الجدد	02	01
-11	الحزب المغربي الحر	01	00
-12	جبهة القوى الديمقراطية	01	00
-13	الاتحاد الدستوري	01	00
	المجموع	31	11

والمبيان التالي يوضح نسبة المقاعد التي حصل عليها كل حزب من الأحزاب المشكلة لمجلس جماعة وادي زم:



بالنسبة لتوزيع مهام أعضاء المجلس فقد كانت على الشكل التالي:

هياكل المجلس	الاسم الشخصي والعائلي	المهمة داخل المجلس
مكتب المجلس	محمد بنبيكة	رئيس المجلس الجماعي
	رحال الكمراني	النائب الاول
	محمد الهبطي	النائب الثاني
	محمد زيداني	النائب الثالث للرئيس
	بناصر اليوسفي	النائب الرابع للرئيس
	نجاة ميري	النائب الخامس للرئيس
	سناء المعدور	النائب السادس للرئيس
	الحبيب كسمي	كاتب المجلس
	فاطنة نشاط	نائبة كاتب المجلس
لجنة المرافق العمومية والخدمات	محمد مانور	رئيس اللجنة
	بوعبيد غربال	نائب رئيس اللجنة
	خليل وهبي	عضو باللجنة
	سناء المعدور	عضوة باللجنة
	محمد الرحماني	عضو باللجنة
	الزهرة الباز	عضوة باللجنة
لجنة التعمير و إعداد التراب و البيئة والمناطق الخضراء	المصطفى العماري	رئيس اللجنة
	مليكة بعلواش	نائبة رئيس اللجنة
	نجاة ميري	عضوة باللجنة
	محمد زيداني	عضو باللجنة
	بناصر اليوسفي	عضو باللجنة
	الحبيب كسمي	عضو باللجنة
لجنة التنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية	عبد الإله حرطيطي	رئيس اللجنة
	نزهة الشليحي	نائبة رئيس اللجنة
	لبصير بنعيادة	عضو باللجنة
	فاطنة نشاط	عضوة باللجنة
	سعاد محراش	عضوة باللجنة
	بوعزة العيادي	عضو باللجنة

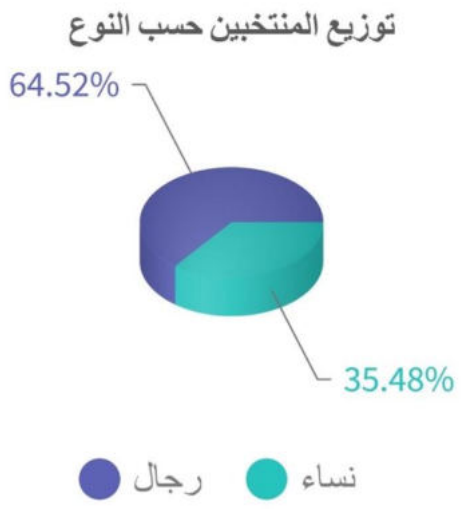
اللجنة المكلفة بالصحة والتعليم	محمد حاكمي	رئيس اللجنة
	نزهة اليوسفي	نائبة رئيسة اللجنة
	انجود مدراني	عضوة باللجنة
	محمد سكراط	عضو باللجنة
	محمد المسعودي	عضو باللجنة
	محمود المدني	عضو باللجنة
	حنان شقيمة	عضوة باللجنة
لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة	هشام حسنابي	رئيس اللجنة
	عزيزة شعير	نائبة رئيس اللجنة
	رحال الكمراني	عضو باللجنة
	محمد الهبطي	عضو باللجنة
	زهير برحيل	عضو باللجنة
	محمد بنبيكة	عضو باللجنة

على مستوى هيكلة المجلس فقد تم تشكيل خمس لجن دائمة هي:

- لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة.
- اللجنة المكلفة بالصحة والتعليم.
- لجنة التنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.
- لجنة المرافق العمومية والخدمات؛
- لجنة التعمير وإعداد التراب والبيئة والمناطق الخضراء.

تسير المعارضة اللجنة المكلفة بالصحة والتعليم.

بالنسبة لتمثيلية النساء داخل المجلس فقد بلغ عددهن 11 امرأة؛ أي بنسبة 35 ٪، وهو ما يزيد على ثلث أعضاء المجلس بقليل.

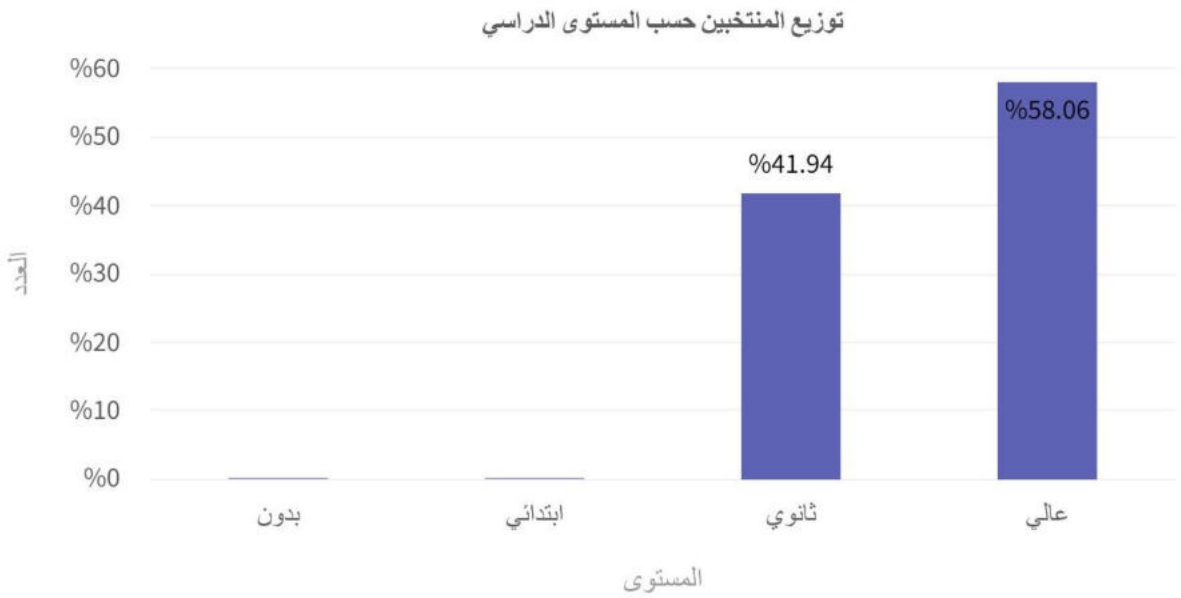


على مستوى المسؤوليات داخل هياكل المجلس المنتخب تحملت النساء بعض المسؤوليات المهمة تمثلت في نائبتين للرئيس ونائبة لكاتب المجلس وأربعة نائبات لرؤساء لجان والبقية توزعت في عضوية اللجان الدائمة الخمسة المنبثقة عن المجلس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الاسم الشخصي والعائلي	المهمة داخل المجلس
نجاة ميري	النائب الخامس للرئيس، وعضو لجنة التعمير وإعداد التراب والبيئة والمناطق الخضراء
سناء المعدور	النائب السادس للرئيس، وعضو لجنة المرافق العمومية والخدمات
فاطنة نشاط	نائبة كاتب المجلس، وعضو اللجنة المكلفة بالتنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
الزهرة الباز	عضو لجنة المرافق العمومية والخدمات
مليكة بعلواش	نائبة رئيس لجنة التعمير وإعداد التراب والبيئة والمناطق الخضراء
نزهة الشليحي	نائبة رئيس اللجنة المكلفة بالتنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
سعاد محراش	عضو اللجنة المكلفة بالتنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
نزهة اليوسفي	نائبة رئيس اللجنة المكلفة بالصحة والتعليم
حنان شقيمة	عضو باللجنة المكلفة بالصحة والتعليم
عزيزة شعير	نائبة رئيس لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة
انجود مدراني	عضو باللجنة المكلفة بالصحة والتعليم

على مستوى السن فالمبيان التالي المتعلق بأعمار المنتخبين داخل المجلس الجماعي لوادي زم يوضح أن الفئة التي تجاوزت 45 سنة هي المسيطرة على المجلس بما يفوق الثلث، وإذا أضيف ذلك إلى حجم الفئة التي يفوق عمرها 55 سنة، والتي تصل إلى 29,03 ٪، فإن الأمر يطرح تحديا على مستوى تجديد النخب السياسية وتحمل الشباب لمسؤوليات أكبر في تدبير الشأن العام المحلي.

أما بخصوص المستوى التعليمي فيمكن القول إن غالبية المنتخبين والمنتخبات يتمتعون بمستوى تعليمي عال بنسبة 58,06 ٪، أو ثانوي بنسبة 41,94 ٪، وهو الأمر الذي يوضحه المبيان التالي:



- **تركيبة الجسم الإداري بالجماعة:**

على مستوى تركيبة الجسم الإداري بالجماعة، يمكننا القول ان أبرز ملاحظة يمكن تسجيلها هي التراجع المستمر لعدد الموظفين وهو الأمر الذي يظهر من خلال معطيات الجدول التالي:

السنة		2016	2017	2018	2019	2020	2021
أ- الأطر الإدارية							
فئة 2 : السلم 10-11	ن	4	4	4	4	4	4
	ذ	24	22	22	23	22	21
فئة 2 : السلم 6- 9	ن	35	35	35	34	34	33
	ذ	34	33	33	34	32	30
ب- الأطر التقنية							
فئة 1 : السلم 10-11	ن	22	23	23	25	24	24
	ذ	30	26	23	26	27	27
فئة 1 : السلم 6- 9	ن	29	29	29	20	22	19
	ذ	147	135	135	135	114	111
المجموع		325	307	304	301	279	269

من جهة أخرى تعاني الإدارة من ضعف التأطير الإداري والتقني إذ غالبا لا يستفيد الأطر من تكوينات مستمرة بقدر ما يتم الاعتماد على الاستشارة وتطوير الذات انطلاقا من مجهودات ذاتية، ورغم أن اختصاص تطوير قدرات الموارد البشرية للجماعة لا يعد اختصاصا ذاتيا للجماعة إلا أن النقص المسجل في هذا المجال لدى المصالح المؤهلة لذلك (وزارة الداخلية والجهة أساسا) يساهم في التأثير السلبي لتطوير ادارة ونجاعة الأداء لدى الجماعة.

على مستوى حضور النساء داخل الجسم الإداري فيصل عددهن إلى 79 امرأة؛ أي بنسبة 29,36 ٪ من مجموع الموارد البشرية بالجماعة، ويتوزعن حسب نوع المنصب والعمر كالتالي:

نوع مناصب النساء	العدد	السن			
		اقل من 30 سنة	بين 31 و 45	اكثر من 45 سنة	المجموع
متصرفة	2			2	2
متصرفة من الدرجة الثانية	1			1	1
تقنية	27		6	21	27
مساعدة إدارية	33		8	25	33
مساعدة تقنية	16		0	16	16
المجموع	79		14	65	79
النسبة المئوية من مجموع الموارد البشرية	29.36				

ب- التحليل المالي.

- **الجزء الأول: تجميع معطيات الموارد**

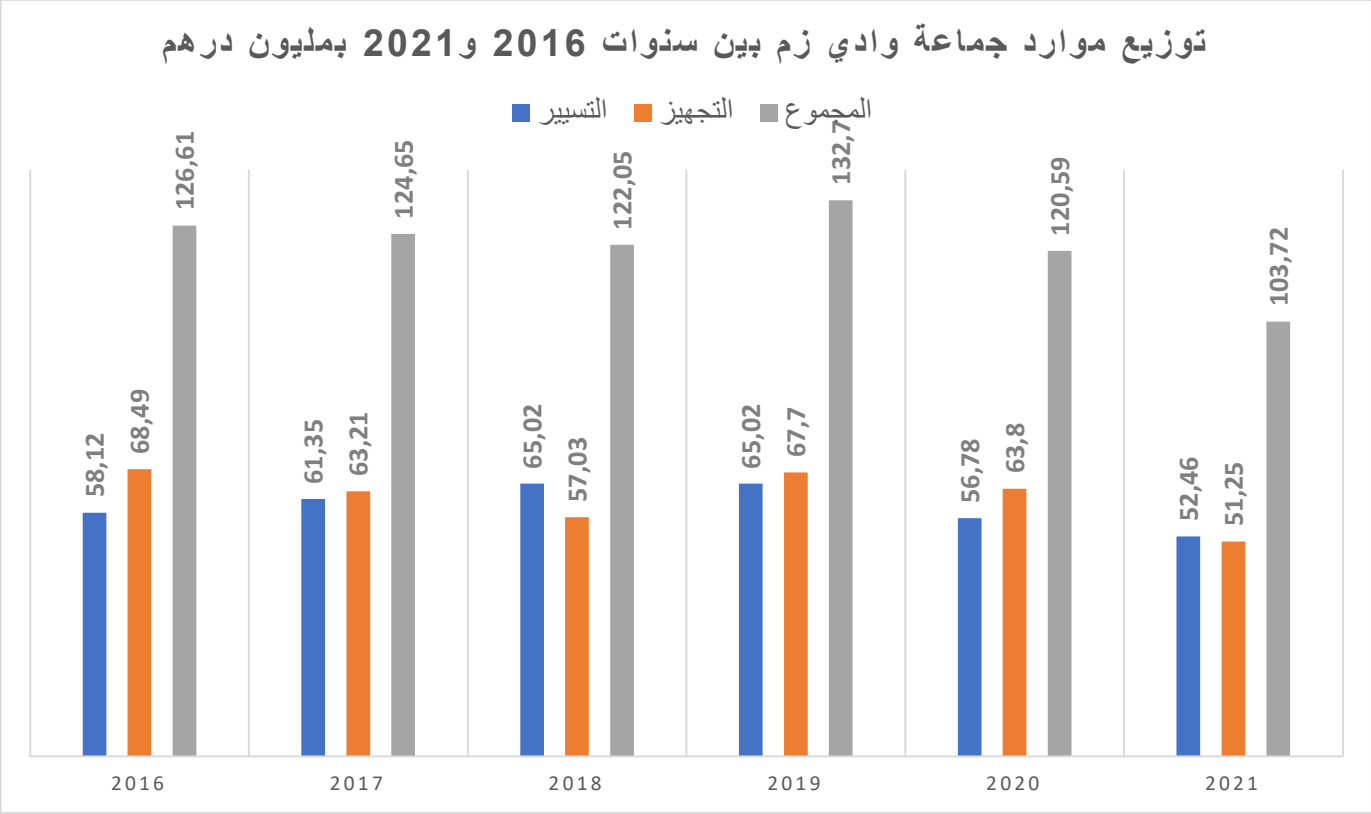
من خلال القراءة الأولية يتبين أن الموارد الذاتية للجماعة عرفت تراجعا مستمرا إلى حدود سنة 2019 لتعرف ارتفاعا حادا بلغ 132,73 مليون درهم وهو أعلى مستوى تصله موارد الجماعة خلال سنوات الدراسة، ثم عرفت الموارد تراجعا كبيرا بعدها. حيث بلغ التراجع سنة 2021 ما نسبته% 27,96 – انطلاقا من سنة 2019 ويعود ذلك أساسا لأثار جائحة كورونا التي قلصت من موارد الجماعات بشكل عام.

بالنسبة لموارد التسيير نلاحظ انها ارتفعت بين سنوات2016و2021 ب 12,15% وهي نسبة جد جيدة على العموم إذا قارنا موارد الجماعة مع جماعات من نفس حجمها بالإقليم والجهة عموما. هذا النمو الإيجابي لم تعكسه موارد التجهيز التي تراجعت بين سنتي 2016 و2021 بمعدل ب -33,63% خلال نفس الفترة، والجدول التالي يوضح تطور نمو موارد الجماعة بين سنوات 2016 و2021

تطور مداخيل الجماعة بين سنوات 2016 و2021 (بمليون الدرهم)

الموارد	2016	2017	2018	2019	2020	2021
التسيير	58.12	61.35	65.02	65.02	56.78	52.46
التجهيز	68.49	63.29	57.03	67.70	63.80	51.25
المجموع	126.61	124.65	122.05	132.73	120.59	103.72

بالنسبة لباقي السنوات فالمبيان التالي يعكس نموها خلال نفس الفترة الفاصلة بين



2016و2021.

رغم التباين في موارد الجماعة (تراجعا وصعودا بين السنوات موضوع التحليل)، إلا أنها في الاجمال تبقى مستقرة كما يتضح من الرسم البياني السابق حيث ان التراجع او الصعود من سنة إلى أخرى يبقى محدودا وهو مؤشر إيجابي على صلابة مالية الجماعة واستقرارها.

بإلقاء نظرة سريعة على معدلات النمو بين سنوات 2016 و 2021 نسجل أن أعلى القيم الإيجابية سجلت بين سنتي 2018 و2019 وبلغت 18,71% على مستوى موارد التسيير، بينما أكبر قيمة سلبية سجلت بين سنتي 2020 و2021 وبلغت 19.66%- ورغم التقلبات المسجلة إلا أنه غالبا ما يتوقف النمو السلبي و يعوضه نمو إيجابي وهذا مؤشر على أن التغيرات في مالية الجماعة ليست بنيوية وانما متأثرة بالمحيط والتحولات الخارجية أساسا (كورونا) والجدول التالي يوضح ذلك الأمر.

الموارد	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020
التسيير %	5.57	5.98	0	-12.67	-7.61
التجهيز%	-7.59	-9.89	18.71	-5.76	-19.66

بالعودة للموارد الذاتية للجماعة فيمكن تفصيلها إلى موارد متأتية من المداخيل الجبائية ومداخيل متأتية من ناتج الخدمات والأملاك أو مداخيل مختلفة. والجدول التالي يوضح طبيعة هذه الموارد حسب السنوات موضوع التحليل.

تطور الموارد الذاتية للجماعة بين سنوات 2016 و2021(بمليون الدرهم)

العناصر	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المداخيل الجبائية	5.28	4.84	6.63	6.56	3.86	5.26
ناتج الخدمات والأملاك	5.67	6.51	5.74	5.66	4.33	4.93
مداخيل مختلفة	2.78	4.76	4.88	6.62	5.05	2.13
المجموع	13.75	16.13	17.26	18.84	13.26	12.32

يتضح من خلال القراءة الأولية أن الموارد الجبائية عرفت تراجعا بين سنوات 2016 و2021 حيث عرفت تراجعا بسيطا خلال هذه الفترة بمعدل % 1,58- وهذا التراجع مس جميع مكونات موارد الجماعة، حيث عرف ناتج الخدمات والأملاك تراجعا خلال نفس الفترة بلغ% 15,01- وهي نسبة ليست بالمرتفعة، بينما بلغت نسبة التراجع % 30,51- لباقي المداخيل. بالعودة إلى تأثير الجائحة نجد ان المداخيل الجبائية عرفت ارتفاعا جيدا بين سنوات 2016 و2019 لكن التراجع سجل انطلاقا من سنة 2020 وللتأكد من

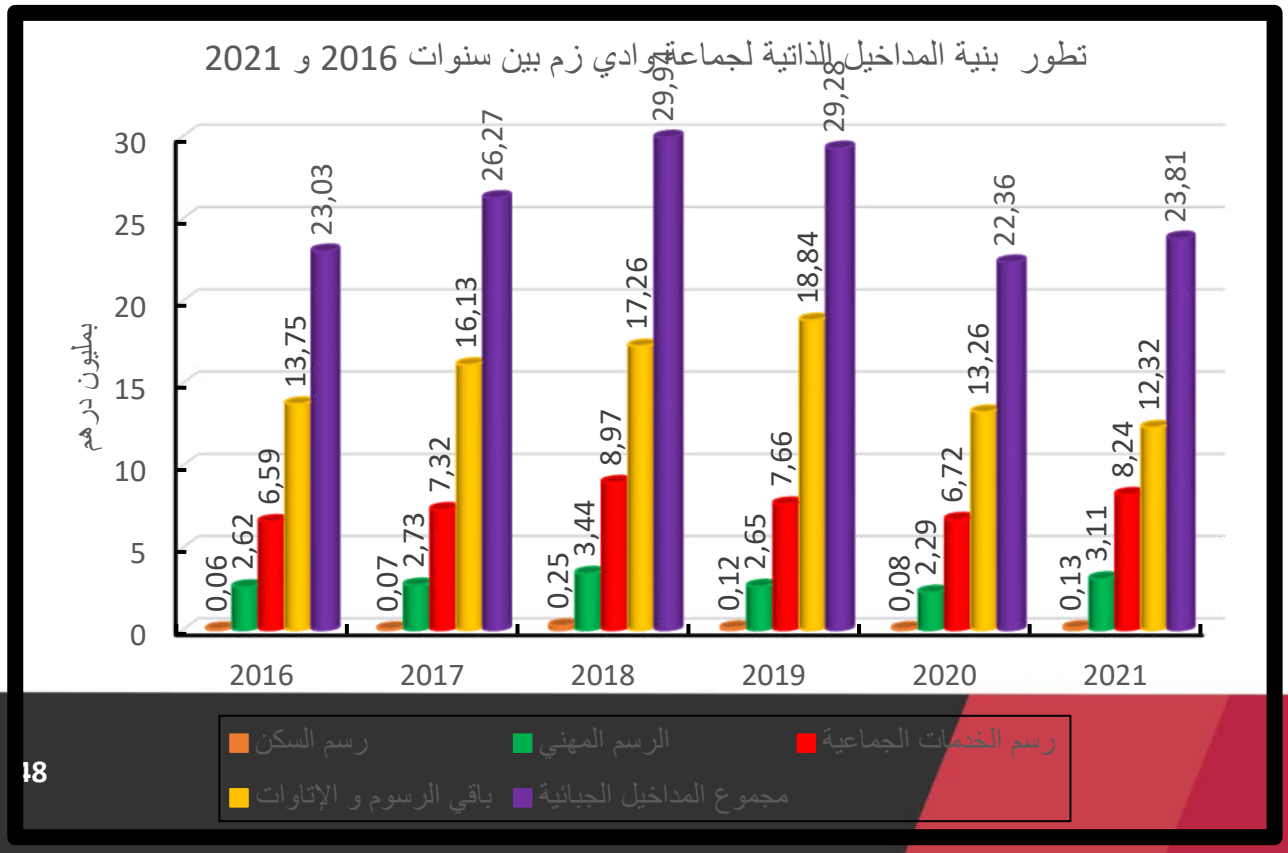
فرضية تأثير الجائحة نجد أنه دائما يسجل ارتفاع على مستوى كافة أنواع الموارد إلى حدود سنة 2019 ليسجل التراجع بعدها. على مستوى القيم المالية نلاحظ أن هناك توازنا بين مساهمة المداخيل الجبائية ومداخيل ناتج الخدمات والأملاك بينما باقي المداخيل فهي تساهم بنسبة أقل في موارد الجماعة الذاتية.

في إطار تفكيك الموارد الجبائية للجماعة نلاحظ أن الرسوم التي تتم جبايتها من طرف الجماعة من ناحية القيمة هي أعلى من الرسوم الثلاث التي تجبيها وزارة المالية لفائدة الجماعة (البالغ عددها ثلاث رسوم). والجدول الموالي يوضح توزيع هذه الموارد ذات الطبيعة الجبائية.

بنية المداخيل الجبائية للجماعة بين سنوات 2016 و2021 (بمليون درهم)

الرسوم	2016	2017	2018	2019	2020	2021
رسم السكن	0.06	0.07	0.25	0.12	0.08	0.13
الرسم المهني	2.62	2.73	3.44	2.65	2.29	3.11
رسم الخدمات الجماعية	6.59	7.32	8.97	7.66	6.72	8.24
باقي الرسوم والإتاوات	13.75	16.13	17.26	18.84	13.26	12.32
مجموع المداخيل الجبائية	23.03	26.27	29.94	29.28	22.36	23.81

من جهة ثانية نلاحظ أن رسم السكن والرسم المهني ورسم الخدمات الجماعية عرفت نموا إيجابيا على العموم باستثناء التراجع البسيط المسجل سنة 2020 تحت تأثير الجائحة وهو ما يعكسه



المبيان الم

من خلال القراءة الدقيقة للمبيان يتضح أن العلاقة وثيقة بين مجموع الموارد الجبائية وباقي الرسوم والاتاوات، حيث كلما عرف أحدهما تغيرا انعكس بنفس القيمة تقريبا على الأخر وفي نفس الاتجاه، صعودا أو هبوطا، وهو الأمر الذي يجعل من باقي الرسوم والاتاوات هي العمود الفقري للموارد الجبائية للجماعة ككل. بينما باقي الموارد الجبائية لا تعرف نفس الحجم من المساهمة ولفهم معدلات النمو نورد الجدول التالي

نمو مكونات المداخيل الذاتية للجماعة ضمن مجموع مواردها الذاتية وتطورها بين سنوات 2016 و2021 (نسبة مائوية)

الرسوم	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2021-2020
رسم السكن%	29.37	225.33	-53.13	-29.28	53.82
الرسم المهني%	4.32	25.85	-22.92	-13-77	36.13
رسم الخدمات الجماعية%	10.99	22.53	-14.61	-12.27	22.63
باقي الرسوم و الاتاوات%	17.30	7.01	9.17	-29.63	-7.06

يلاحظ على مستوى النمو الإيجابي أن أعلى قيمة سجلها رسم السكن بين سنتي 2017 و2018 حيث بلغت% 225,33 أما أدنى نسبة نمو سلبية فقد سجلها أيضا رسم السكن وكانت بين سنتي 2018 و2019 ويعود هذا النمو والتراجع بشكل أساسي إلى الاعفاء من غرامات التأخير والاكتفاء بسداد المبلغ الأصلي من الرسوم المستحقة للجماعة وقد عمل الملزمون ضريبيا على تسوية وضعياتهم الجبائية اتجاه الجماعة بشكل كبير خلال سنة 2018 وبعدها عادت الأمور إلى الوضع الأول وبالتالي شهد الرسم تراجعا كبيرا خلال السنة الموالية. بشكل عام نلاحظ أن نسب النمو السلبية جاءت أساسا خلال سنة 2020 ولكن في سنة 2021 بدأت الجماعة تسترجع صحتها المالية.

ان التحولات التي عرفتها موارد الجماعة (ارتفاعا وتراجعا) تؤثر بشكل مباشر على قدراتها التمويلية، ونظرا لضعف الرسوم الثلاث التي تتم جبايتها من طرف وزارة المالية لفائدة الجماعة (بالمقارنة مع حجم الجماعة)، فتنمية موارد الجماعة الجبائية يبقى مرهونا بتطوير الرسوم والاتاوات سواء من ناحية الوعاء او السعر، وهو الأمر الذي سنعود لاحقا لتفصيله. بالنسبة لضعف مساهمة الرسوم المحولة فالمبيان الموالي يوضحها بشكل مفصل.

على مستوى المؤشرات النسبوية المرتبطة بموارد الجماعة فيمكننا ان نسجل أنها عرفت تباينا في السنوات الفاصلة بين 2016 و2021 حيث نسجل:

- تراجع نسبة الموارد الذاتية لدى الجماعة مقارنة مع امدادات الدولة وان كان بشكل بسيط؛ حيث غالبا ما تسجل نسبة الموارد الذاتية ربع موارد الجماعة ككل بينما تساهم الموارد المحولة من طرف الدولة بثلاثة ارباع تقريبا.
- نسبة الموارد الذاتية لدى الجماعة عرفت تراجعا بين سنوات 2016 و2021، لكن يمكننا التمييز بين مرحلتين الأولى بين 2016 و2019 حيث عرفت نموا مستمرا، والمرحلة الثانية عرفت تراجعا وتشمل سنتي 2020 و2021 رغم عودتها للارتفاع بشكل نسب في السنة الأخيرة.
- امدادات الدولة ضلت العمود الفقري لموارد الجماعة ولا زالت في ارتفاع مستمر مقارنة بين سنتي 2016 و2021، رغم انها بدورها كانت في تراجع قبل سنة 2019 الا انها عادت للارتفاع ويعود ذلك بشكل رئيسي لجائحة كورونا حيث اضطرت الدولة لسد الخصاص المسجل في موارد الجماعة خلال الجائحة،
- بالنسبة للموارد الأخرى التي تساهم في بنية موارد الجماعة ككل (خارج الموارد الذاتية وامدادات الدولة) فنسبتها ضعيفة ضمن موارد الجماعة إذ غالبا لا تتجاوز 6%
- الموارد الأخرى ضمن موارد الجماعة تعرف نموا بطيئا، لكنه في نفس الوقت يؤشر على وجود امكانية لتطويره من طرف الجماعة.

ان طبيعة موارد الجماعات بالمغرب بشكل عام، والتي تتميز لدى الغالبية الساحقة من الجماعات بارتفاع مساهمة امدادات الدولة ضمن موارد الجماعات، وهو الأمر الذي يسري على جماعة وادي زم التي تعرف ارتهانا لإمدادات الدولة، وبشكل موضوعي فليست للجماعة أي إمكانية لرفع مواردها الذاتية بشكل كبير في السنوات القادمة نظرا لكونها لا تتوفر على اوعية جبائية يمكنها ان تخلق هذا الفرق، وهو الامر الذي تعكسه كذلك السنوات السابقة التي ستتكرر نفس وضعيتها في السنوات القادمة (في إطار برنامج العمل 2023.2028)،

في ختام هذا الجزء المتعلق بموارد جماعة وادي زم فلابد من التوقف عند الموارد المرتبطة بحصة الجماعة من الضريبة على القيمة المضافة، والتي تعتبر المساهمة الرئيسية ضمن الموارد الخارجية للجماعة والجدول التالي يوضح حجم هذا المورد الخارجي

بنية الموارد الخارجية للجماعة وتطورها بين سنوات 2016 و2021 (بمليون الدرهم)

العناصر	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الحصة من الضريبة على القيمة المضافة	35.08	35.082	35.08	35.73	34.42	28.64
امدادات استثنائية أخرى من الدولة	0	2.40	0	0	8.40	3.50
المجموع	35.08	37.48	35.08	35.73	42.82	32.14

يتضح من خلال تحليل حجم الحصة من الضريبة على القيمة المضافة انها عرفت استقرارا بين سنوات 2016 و2019، لكنها عرفت تراجعا بسيطا في سنة 2020 بلغ 7,85% لكن التراجع الأكبر شهدته سنة 2021 حيث استقرت الحصة في 28,64 مليون درهم بمعدل تراجع بلغ% 20,18- ، بالنسبة للإمدادات الاستثنائية التي تلقتها الجماعة من الدولة فقد بلغت أكبر قيمة لها سنة 2020 بـ8,4 مليون درهم لتتراجع سنة 2021 إلى 3,5 مليون درهم.

للوقوف على المؤشرات النسبوية لمداخيل التسيير والتجهيز بالجماعة وتطورها بين سنوات 2016 و2021 فالجدول التالي يوضحها.

المؤشر النسبوي	2016	2017	2018	2019	2020
نسبة الموارد الذاتية من مداخيل التسيير%	39.63	42.82	46.04	45.04	39.37
نسبة TVA من مداخيل التسيير %	60.36	57.17	53.95	54.95	60.62
نسبة TVA من مداخيل التجهيز %	51.21	55.42	61.51	52.78	53.95

في ختام القسم الأول الخاص بتحليل وضعية موارد الجماعة لابد من الوقوف عند الأحكام القضائية الصادرة ضد الجماعة خلال سنوات التحليل (2016-2021) والجدول التالي يقدم لنا صورة عن وضعية هذه الأحكام.

جدول الاحكام القضائية الصادرة ضد الجماعة بين سنوات 2016 و2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
حجم الحكم (بالدرهم)	0	1.268.383.85	398.250.00	630.000.00	171.921.00	556.349.90
تم تسديده	0	1.268.383.85	لا شيء (تنازل المدعية عن التنفيذ)	(تشطير المبلغ)	171.921.00	76.349.90

يلاحظ ان الديون المرتبطة بالأحكام القضائية والمسجلة على الجماعة تراجعت بين سنوات 2016 و2021 بمعدل 127,98% وهي نسبة جد مهمة تعكس انخراطا قويا من المجلس في تنفيذ الاحكام القضائية الصادرة ضده، إن هذا المجهود الذي بذل من الجماعة لتسوية هذه الأحكام يساهم في الحفاظ على مالية الجماعة على اعتبار ان التأخر في التسديد يراكم غرامات على الجماعة، ومن جهة ثانية يعكس وعي الجماعة بعدم المخاطرة بتدخلات غير شرعية قد تجلب المزيد من الأحكام ضد الجماعة. رغم كون قيمة هذه الأحكام وضعف نسبتها ليس بالخطير.

على مستوى القروض فالجماعة استمرت في تسديد الديون القروض عليها لفائدة صندوق التجهيز الجماعي، والجدول التالي يوضح تطور التسديد بين سنوات 2016 و2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
توزيع التسديد	3.233.716.06	3.64.841.53	3.345.346.36	3.345.346.36	3.345.346.36	4.278.389.51

- **القسم الثاني: تجميع معطيات نفقات الجماعة.**

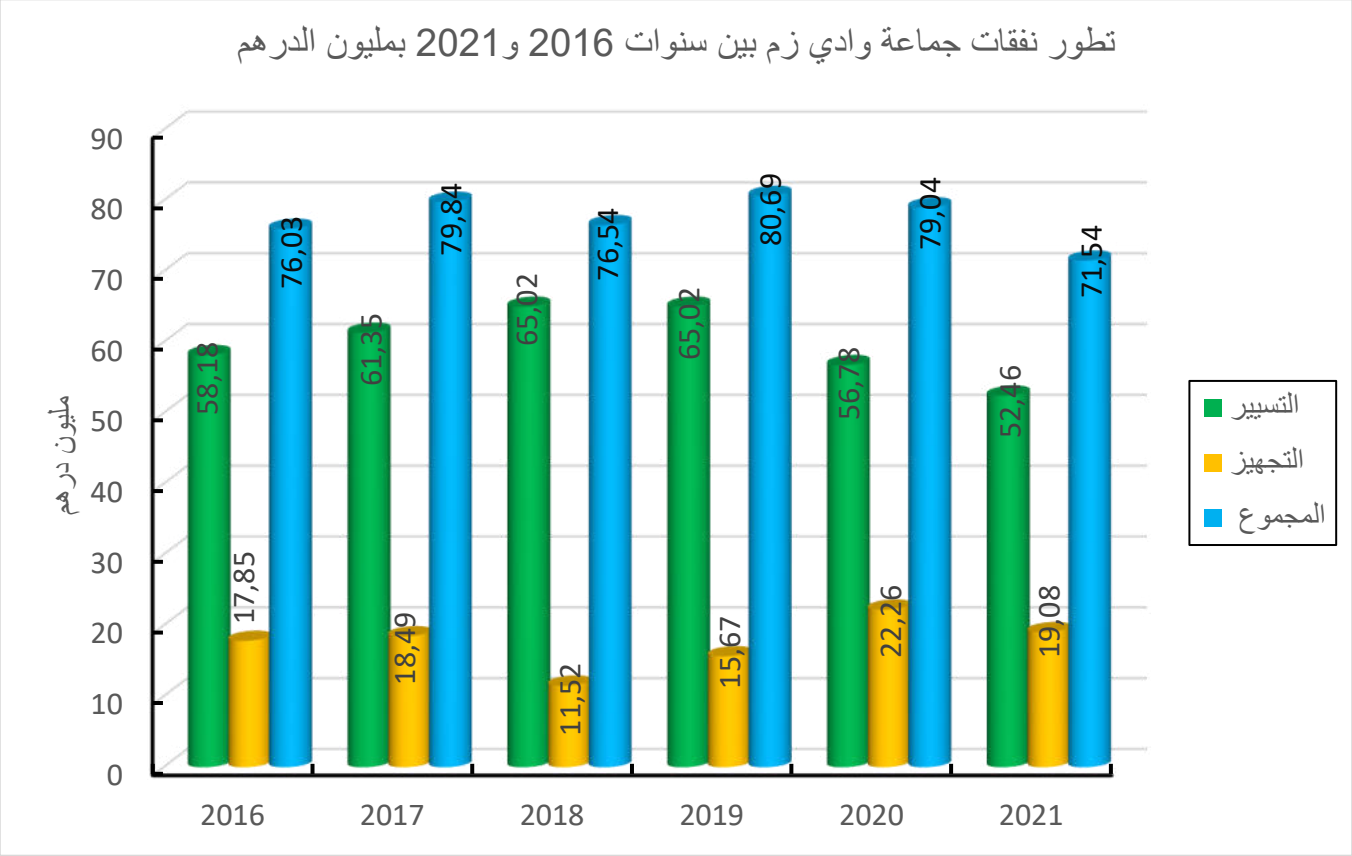
على مستوى نفقات الجماعة فسنعمل على تقديم وضعية الجماعة بشكل مفصل من خلال مجموعة من المحاور، والبداية ستكون من خلال تقديم جدول تركيبي يعكس وضعية نفقات الجماعة بشكل عام.

من خلال قراءة مجموع نفقات الجماعة يتبين أنها عرفت نموا مضطردا بين سنوات 2016 و2019 حيث ارتفعت من 75,97 مليون درهم إلى 80,05 مليون بمعدل يبلغ 5,09% وهي نسبة نمو ضعيفة همت بالأساس القسم الأول المتعلق بالتسيير الذي ارتفع بمعدل 9,65% خلال نفس الفترة، بينما استقرت نفقات التجهيز في حدود 22مليون درهم سنة 2019 ولم تتعد نسبة ارتفاعها 19,81% والمبيان التالي يوضح نمو النفقات بين هذه السنوات

تطور نفقات الجماعة بين سنوات2016 و2021 (بمليون الدرهم)

النفقات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
التسيير	58,18	61.35	65.02	65.02	56.78	52.46
التجهيز	17.85	18.49	11.52	15.67	22.26	19.08
المجموع	**75.97**	**79.85**	**76.55**	**80.05**	**79.05**	**71.54**

ان تراجع نفقات الجماعة انطلاقا من سنة 2020 يؤشر على تأثير الجائحة التي قلصت من موارد الجماعة من جهة ومن جهة ثانية خلقت حالة الاستثناء صعوبات على مستوى تنزيل بعض المشاريع والأنشطة، كذلك نلاحظ ان التراجع او الارتفاع كان عاديا خلال السنوات موضوع التحليل) والمبيان التالي يوضح ذلك.



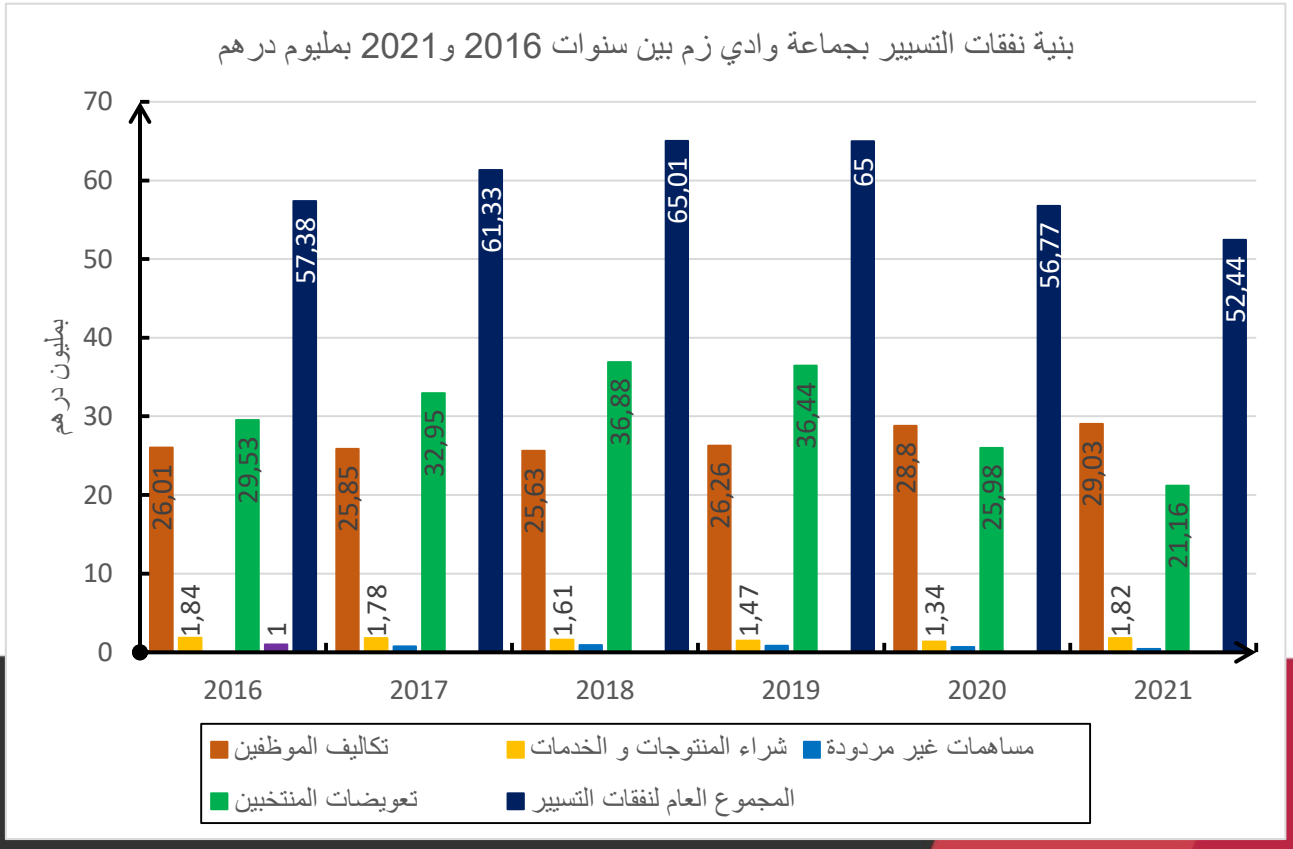
ان استقرار نفقات التسيير مقارنة مع ارتفاع نفقات التجهيز يعكس حكامة جيدة على مستوى التدبير، إلا أن المشكل الرئيسي يبقى في كون نسبة نفقات التسيير مرتفعة مقارنة مع نفقات التجهيز حيث ان حوالي ثلثي نفقات الجماعة برسم سنة 2021 ذهبت للتسيير ، وهو امر يؤثر سلبا على الوضعية المالية للجماعة التي تبقى عاجزة عن تلبية الانتظارات المعقودة من المرتفقين على الجماعة، ونثير الانتباه هنا إلى أن مقارنة موارد الجماعة مع نفقاتها يبين أن حجم المرحل من سنة إلى السنة الموالية يبقى كبيرا بالنسبة للجماعة، وبالتالي يساهم في تقليص نجاعة تدخل الجماعة على اعتبار ان التأخر في تنزيل المشاريع المبرمجة يهدر الزمن التنموي و يجعل الجماعة امام المرتفقين كمؤسسة عاجزة عن تدبير تدخلاتها التنموية و تمويلها، حيث أن المرتفق لا يعي صعوبة المساطر واكراهاتها في تنزيل المشاريع وارتباطها أحيانا بمؤسسات أخرى وليس بقدرة الجماعة من عدمها. وبشكل عام يقترح أن تعمل الجماعة على التقليص التدريجي للباقي المرحل من خلال تسريع تنزيل المشاريع المبرمجة.

على مستوى تفصيل بنية نفقات التسيير لدى الجماعة، فيمكننا تسجيل كون نفقات الموظفين تلتهم نصف ميزانية التسيير، بينما يذهب الربع لشراء المنتوجات والخدمات، بينما الباقي يذهب لنفقات أخرى. ولفهم هذه البنية نقدم الجدول التالي:

جدول تركيبي لبنية نفقات التسيير بالجماعة وتطورها بين سنوات2016 و2021 بمليون درهم

العناصر	2016	2017	2018	2019	2020	2021
تكاليف الموظفين	26.01	25.85	25.63	26.26	28.80	29.03
فوائد الدين	1.84	1.78	1.61	1.47	1.34	1.82
تعويضات المنتخبين	0.72	0.75	0.89	0.83	0.65	0.43
باقي النفقات	29.53	32.95	36.88	36.44	25.98	21.16
المجموع	58.12	61.35	65.02	65.02	56.78	52.46

ان استقرار نفقات التسيير لدى الجماعة، مؤشر على نجاعتها التدبيرية (علما ان تراجع عدد الموظفين لم يكن كبيرا خلال السنوات موضوع التحليل)، وبالتالي فالجماعة تحاول ضمان استقرار نفقات التسيير وعلى راسها ما يتعلق بالموظفين (اجرا وتعويضات)، على مستوى باقي النفقات نسجل تراجع نفقات تعويضات المنتخبين حيث انخفضت بالنصف تقريبا بين سنوات 2016 و2021 ولتوضيح هذا النمو نقدم المبيان التالي:



على مستوى علاقة موارد الجماعة بنفقاتها ومدى الاعتماد على الموارد المرصودة من طرف الدولة، فانه يمكننا القول ان الجماعة تعرف تبعية للدولة وقد حققت الجماعة أعلى معدل استقلالية سنة 2019 والذي بلغ 0,27 علما ان المعدل الذي يؤشر على استقلال الجماعة ماليا هو 1 وبالتالي فالجماعة لا زالت بعيدة عن تحقيق هذا المعدل، ويمكن القول ان جائحة كورونا زادت من تبعية الجماعة للدولة على المستوى المالي اذ لم يتعدى سنة 2021 معدل 0,18.

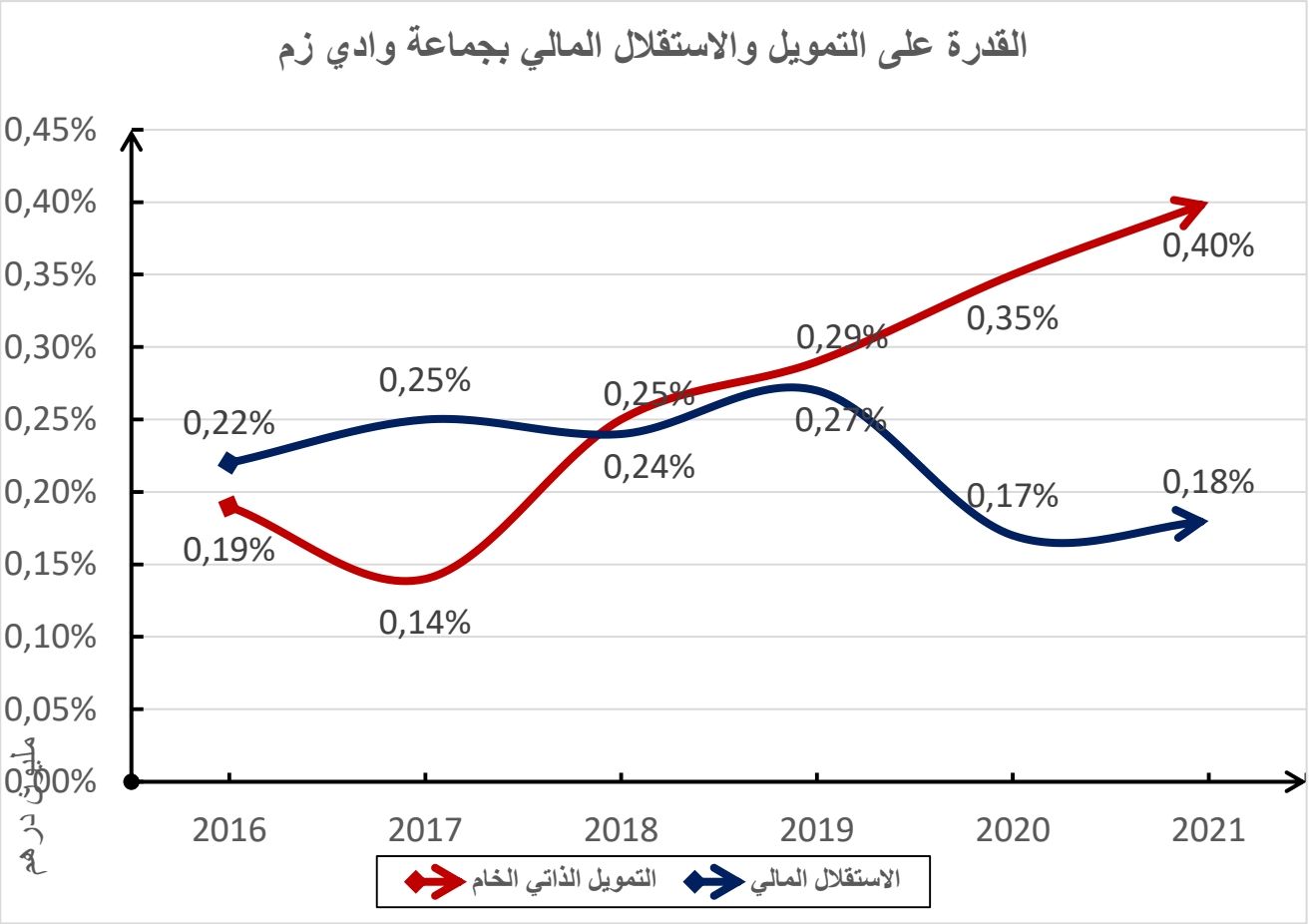
على مستوى التمويل الذاتي الخام لدى الجماعة فيمكننا القول أن ارتفاع مساهمة موارد الجماعة الذاتية ضمن الموارد الاجمالية شكل عاملا مهما في تحسن القدرة على التمويل الذاتي الخام الذي بلغ سنة 2021 معدل 0,4 والجدول التركيبي التالي يوضح تطور هذين المؤشرين بين سنوات 2016 و2021

الجدول رقم:23

بنية نفقات التجهيز لدى الجماعة وتطورها سنوات 2016 و2021 (مليون الدرهم)

العناصر	2016	2017	2018	2019	2020	2021
نفقات التجهيز	17.85	18.49	11.52	15.67	22.26	19.08
نسبتها ضمن النفقات الاجمالية	23.5 %	23.16 %	15.06%	19.43%	28.16%	26.67%

ان ارتهان مالية الجماعة لمالية الدولة ولإمداداتها يشكل نوعا من القيود على التدخلات التنموية للجماعة، على اعتبار ان أي تدخل يمكن برمجته في اطار برنامج العمل خلال السنوات الست من عمره يفترض رقما ثابتا كإمدادات للدولة، وهو الأمر الذي لا تتحكم فيه الجماعة ويجعل من نجاح مخططاتها مرتبط بالتزام الدولة بهذا الامداد وهو أمر غير مؤكد (كما حدث خلال الجائحة)، لهذا السبب يجب على الجماعة العمل على الرفع من معدل الاستقلال المالي بشكل مضطرد، من خلال الرفع من مواردها الذاتية و تعبئة شركاء اخرين في سياق تنفيذ مشاريعها، وهو الامر الذي يجعل من اعتمادها على امدادات الدولة في تراجع وبالتالي يعزز من استقلاليتها ماليا.



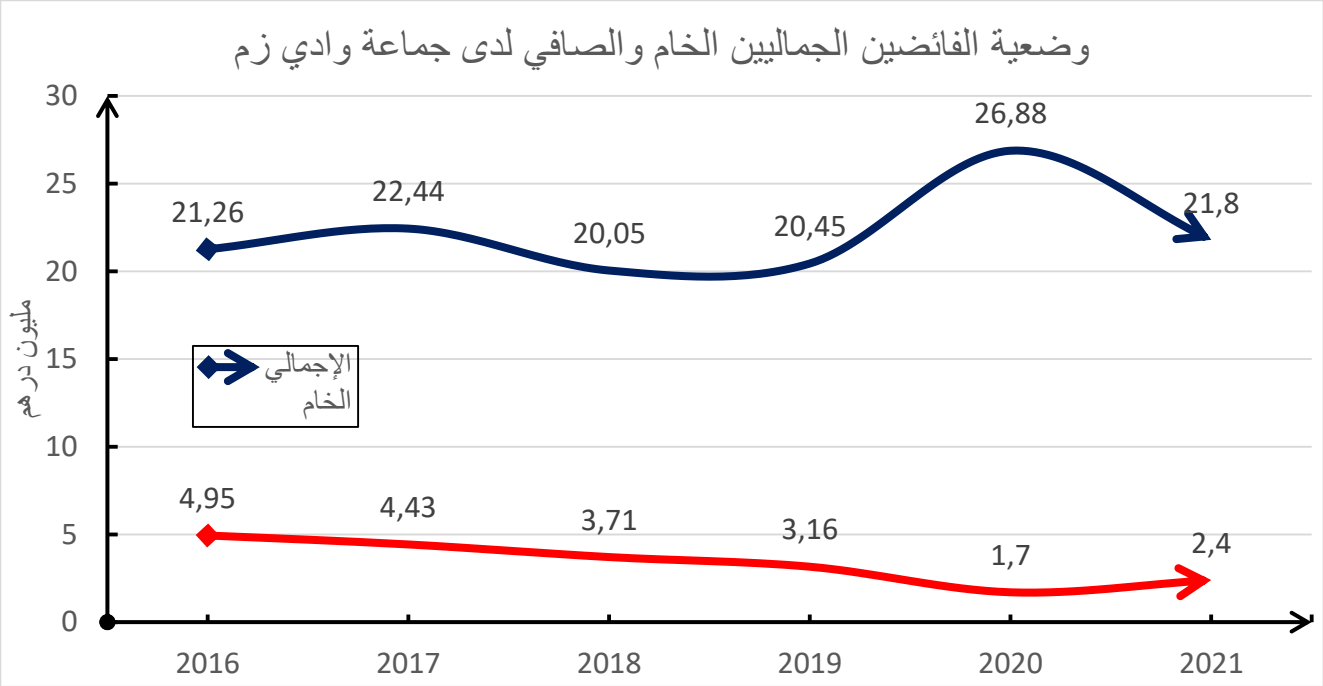
كما سلفت الإشارة إلى ذلك في فقرة سابقة بالفائض المرحل لدى الجماعة برسم السنة الموالية يعرف ارتفاعا مقارنة مع نفقات ميزانية التجهيز المحققة، وفي نفس الوقت فهو يعرف استقرارا من سنة إلى أخرى حيث أنه يرتبط أساسا بمشاريع قيد التنفيذ. والجدول التالي يوضح هذه الوضعية

وضعية الفائضين الإجماليين الخام والصافي لدى الجماعة بين سنوات 2016 و2021 (بمليون درهم)

الفائض	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الإجمالي الخام [1]	**21,26**	**22,44**	**20,05**	**20,45**	**26,88**	**21,80**
الإجمالي الصافي	**4,95**	**4,43**	**3,71**	**3,16**	**1,70**	**2,40**

[1] - يهم الفائض السنة الجارية المسجل فيها على اعتبار انه يتم ترحيله للسنة الموالية في حالة عدم صرفه

إذا كان الفائض الإجمالي الخام يعرف استقرارا من سنة إلى أخرى إلا أن الإجمالي الصافي عرف تراجعا بين سنوات 2016 و2021 وهو ما يعكس تطورا في أداء الجماعة ماليا والمبيان التالي يوضح هذا التطور

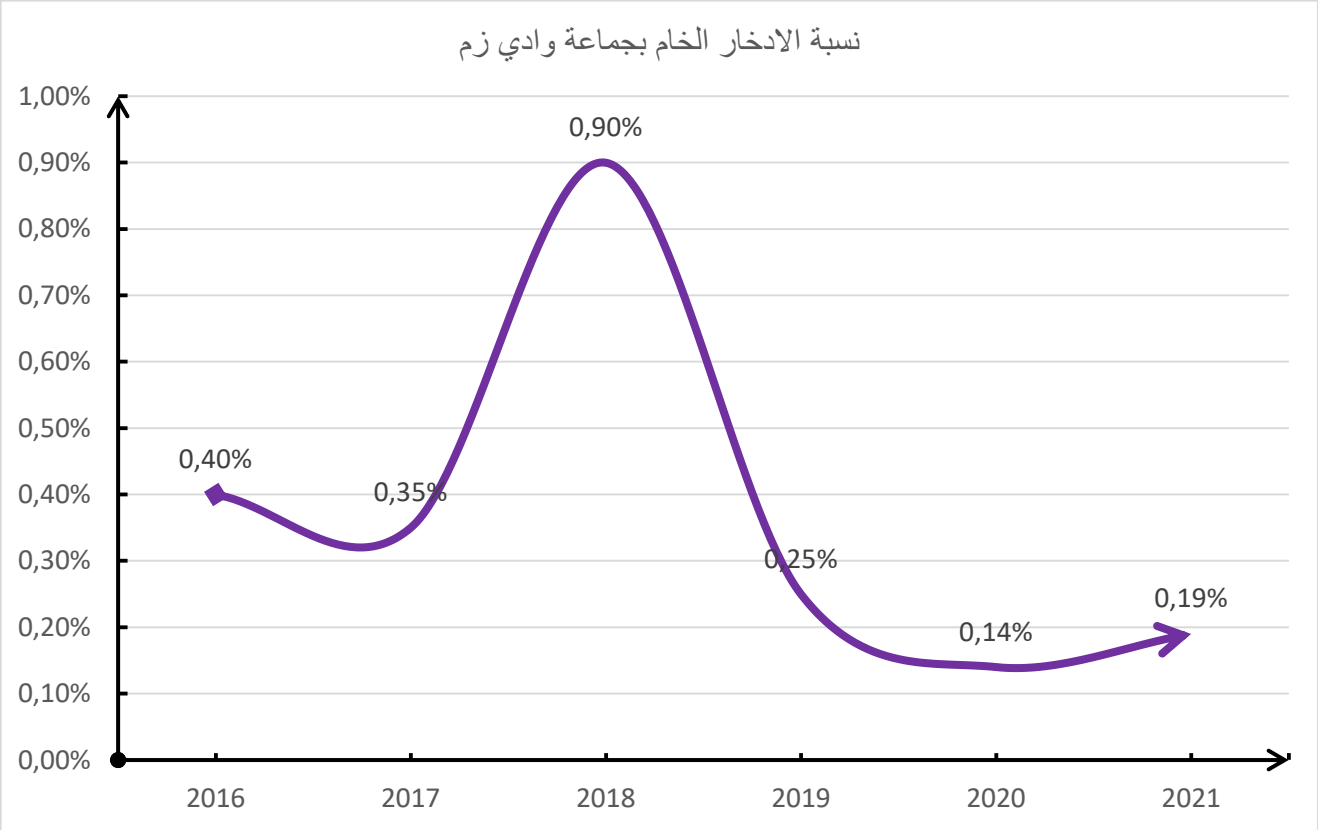


على مستوى مجهود التجهيز لدى الجماعة فيمكننا القول إنه تأثر بشكل سلبي مع تراجع الموارد الذاتية لدى الجماعة بعد جائحة كورونا، إذ انخفض بمعدل الثلثين وهذا امر طبيعي لدى معظم الجماعات التي تأثرت مواردها الجبائية بالجائحة، وينتظر أن يعود هذا المعدل للارتفاع بعد سنة 2022 وبشكل تصاعدي. أما على مستوى القدرة على الاستدانة فالجماعة تتوفر على هامش مقبول للاستدانة من صندوق التجهيز الجماعي. والجدول التالي يوضح وضعية هذه المؤشرات.

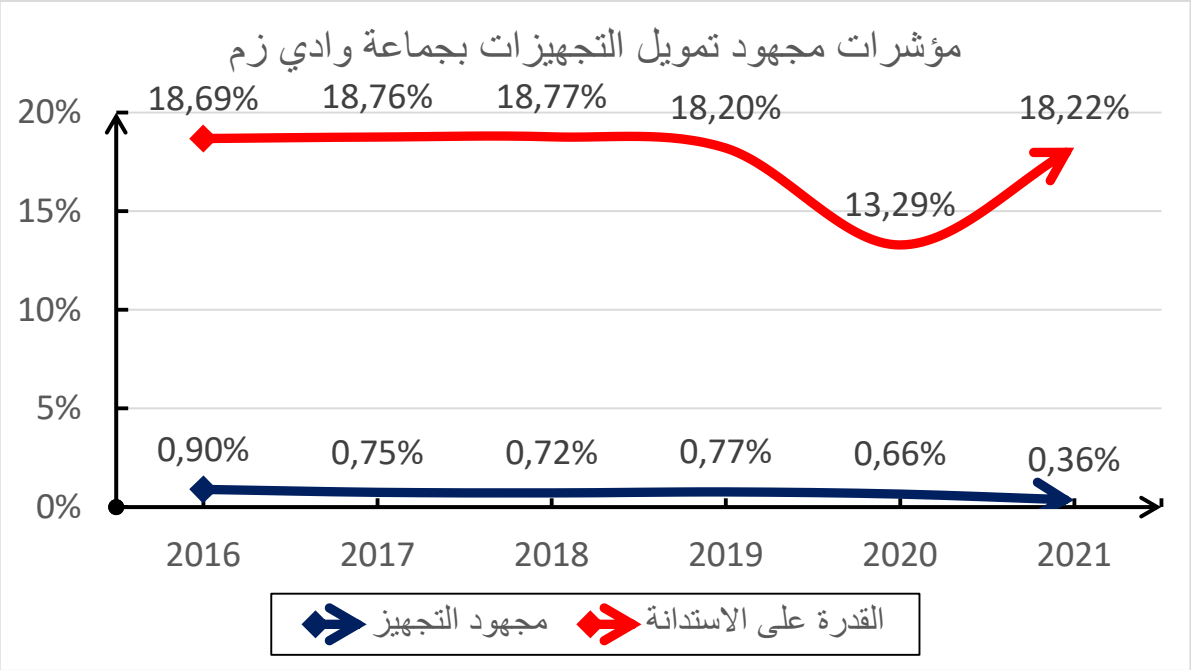
وضعية المؤشرات المتعلقة بمجهود تمويل التجهيز لدى الجماعة وتطورها بين سنوات 2016 و2021

المؤشر النسبي	2016	2017	2018	2019	2020	2021
مجهود التجهيز%	0.90	0.75	0.72	0.77	0.66	0.36
القدرة على الاستدانة%	18.69	18.76	18.77	18.20	13.29	18.22

ان مجهود الادخار لدى الجماعة عامل مهم في ضمان عدم سقوطها في اكراهات مالية طارئة، وأيضا في إمكانية تدخلها ماليا لتمويل مشاريعها او لمواجهة نفقات طارئة، إنه يشكل مناعة ذاتية لدى الجماعة في مواجهة تقلبات محيطها وبالتالي يجب المحافظة عليه والرفع منه قدر الاستطاعة، والمبيان الموالي يوضح التراجع الكبير في هذا المؤشر



ان قدرة الجماعة على الاستدانة من صندوق التجهيز الجماعي (باستحضار معدل فائدة7%)، وبالعودة لتوفر الجماعة على إمكانية تسديد 20% من المشاريع موضوع القرض، فان جماعة وادي زم تتوفر على هامش اقتراض كبير يمكن (في ظل ظروف معينة) أن يصل إلى حوالي 12,5 مليون درهم دون تشكيل ضغط مالي على الجماعة (هامش حرية التصرف المالي أعلى في إطار ضمان نفقات إضافية مرتبطة بالتضخم أو بنفقات الموظفين كالترقيات أو بتعويضات المنتخبين) والمبيان التالي يوضح ذلك.



على مستوى رصيد التسيير المتوفر لدى الجماعة فقد حافظت الجماعة على استقرار هذا المؤشر بين سنوات 2016 و2021 رغم اكراهات الجائحة، وهو الأمر الذي يؤشر على تفاعل إيجابي من طرف الجماعة مع مصالح الخزينة العامة التي تشرف على ضمان استقرار هذا المؤشر نظرا لخطورة تراجعه على قدرة الجماعة على أداء نفقاتها، والجدول التالي يوضح وضعية هذا المؤشر

جدول تركيبي للمؤشرات النسبوية للفائض والرأسمال العامل بالجماعة بين سنوات 2016 و2021

المؤشر النسبي	2016	2017	2018	2019	2020	2021
رصيد التسيير أو الرأسمال العامل (باليوم)	511	468	431	438	471	454

V.أولويات التنمية والإطار الاستراتيجي

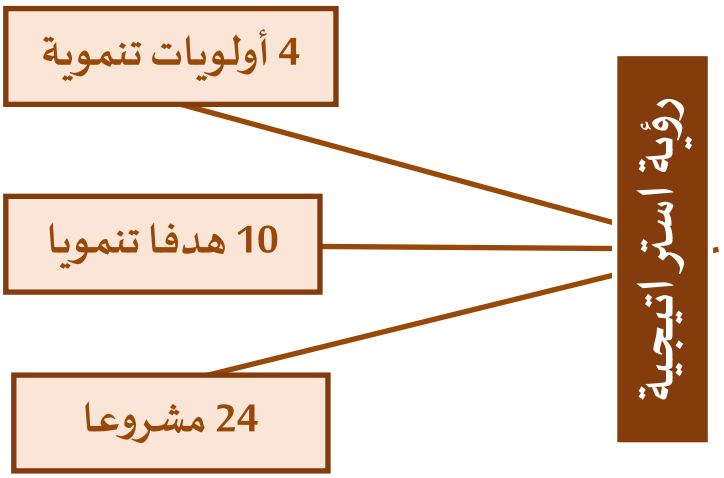
1. أولويات التنمية.

تم تحديد الأولويات التنموية للجماعة من طرف مجلسها بناء على نتائج التشخيص والتحليل المنجز في إطار إعداد برنامج العمل، وبشكل مباشر فقد جاءت هذه الأولويات كالتالي:

الترتيب	الأولوية
01	تحسين البنية التحتية والخدمات الأساسية
02	تحسين الخدمات الاجتماعية بقطاعات الصحة وحفظ الصحة والتعليم والترفيه والرياضة والثقافة
03	إنعاش النشاط الاقتصادي المحلي وخلق فرص الشغل
04	تجويد الخدمات الإدارية الجماعية

2. الإطار الاستراتيجي؛

من خلال نتائج التحليل التي تم الخروج بها، أمكن اقتراح إطار استراتيجي لإنجاز برنامج العمل، وهو الإطار الذي صادق عليه المجلس باعتباره موجها لكامل البرنامج من جهة، ولعملية تنمية تراب الجماعة وفق الإمكانات المتاحة، وهكذا جاء الإطار محددا الرؤية التنموية للجماعة ومحاور العمل الاستراتيجية وأهدافها التنموية والمشاريع المحققة لهذه الأهداف، وذلك على الشكل التالي:



الرؤية الاستراتيجية	جماعة واد ي زم دامجة لساكنتها اقتصاديا واجتماعيا				
المحاور الاستراتيجية		الأهداف التنموية		المشاريع	
A1	البنية التحتية والخدمات الأساسية	O1	تحسين جاذبية الجماعة	P1	تهيئة المدينة العتيقة زنقة الشهداء، شارع المجاهدين، والمحيط المجاور.
				P2	تهيئة مدخل مدينة وادي زم اتجاه خريبكة والطريق في اتجاه جماعة بني سمير من جهة دوار الدحامنة.
		O2	تحسين الولوج إلى الجماعة والتنقل داخلها	P3	استكمال أشغال تهيئة شارع 20 غشت (طريق الرباط –25 RNطريق مولاي بوعزة 311 (RRمن حي دار الضو إلى حدود المدار الحضري اتجاه مولاي بوعزة - تعبيد وتوسيع الطريق - التطهير السائل الإنارة العمومية تهيئة الجنبات والتشوير
				P4	استكمال أشغال تهيئة شارع المسيرة وشارع بئر أنزران 25 RN
		O3	تعزيز ولوج الساكنة للماء الصالح للشرب	P5	استكمال تجهيز الأحياء المستصلحة بشبكة الماء الصالح للشرب.
		O4	استكمال الربط بالكهرباء وتحسين الإنارة العمومية	P6	استكمال تهيئة 13 حي مستصلح بشبكة الكهرباء
				P7	تدقيق وتجويد تدبير وصيانة شبكة الانارة العمومية وخفض الاستهلاك الطاقي السنوي (الطاقة الشمسة – مصابيح (LED
A2	مجال الخدمات الاجتماعية	O5	تحسين الخدمات الرياضية والترفيهية والثقافية	P8	تهيئة المسبح الجماعي
				P9	تهيئة فضاء الألعاب للأطفال بحديقة محمد الخامس
				P10	استكمال تهيئة الملعب الجماعي. (الشهداء)
				P11	تهيئة ملاعب القرب
				P12	تهيئة قاعة متعددة الاختصاصات (المكتبة القديمة بالبحيرة)
		O6	تعزيز العرض الصحي	P13	تهيئة مركز لمعالجة الإدمان

		O7	تحسين خدمات حفظ الصحة	P14	توسيع وتجهيز وتقوية المكتب الصحي الجماعي.
				P15	تهيئة المجزرة
				P16	إنشاء مراحيض عمومية
				P17	تهيئة مقبرة سيدي عبد العزيز لدفن موتى المسلمين وحفر القبور
A3	مجال الاقتصاد المحلي والشغل	O8	إنعاش الشغل والدينامية الاقتصادية المحلية	P18	احداث مشاريع صغيرة جدا (دار الصانعة...)
				P19	استكمال تهيئة السوق النموذجي بني عمير
A4	مجال الخدمات الإدارية وخدمات القرب	09	تحسين الخدمات الإدارية	P20	تهيئة البنايات الإدارية
				P21	تهيئة وتطوير مصلحة الأرشيف بفضاء الجماعة
				P22	تهيئة موقف السيارات بواقيات مجهزة بلوحات الطاقة الشمسية.
				P23	انشاء المحجز
		10	تعزيز الوعاء العقاري	P24	اقتناء عقار المحطة الطرقية الجديدة.

VI. مصفوفة المشاريع وديناميةالتمويل.

1. مصفوفة المشاريع.

المحاور والمجالات الفرعية			المشاريع	الشركاء
البنية التحتية والخدمات الأساسية	تهيئة الطرق والمجالات الترابية	P1	تهيئة المدينة العتيقة زنقة الشهداء، شارع المجاهدين، والمحيط المجاور.	• المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة • جماعة وادي زم • وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة
		P2	تهيئة مدخل مدينة وادي زم اتجاه خريبكة والطريق في اتجاه جماعة بني سمير من جهة دوار الدحامنة.	• جماعة وادي زم • وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة. • المجلس الإقليمي خريبكة
		P3	استكمال أشغال تهيئة شارع 20 غشت (طريق الرباط –RN 25طريق مولاي بوعزة 311 (RRمن حي دار الضو إلى حدود المدار الحضري اتجاه مولاي بوعزة (تعبيد وتوسيع الطريق، التطهير السائل، الإنارة العمومية، تهيئة الجنبات والتشوير)	• جماعة وادي زم • المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة • المجلس الإقليمي خريبكة • وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.
		P4	استكمال أشغال تهيئة شارع المسيرة وشارع بئر أنزران RN 25	• جماعة وادي زم • المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة. • المجمع الشريف للفوسفاط.
	الماء الصالح للشرب	P5	استكمال تجهيز الأحياء المستصلحة بشبكة الماء الصالح للشرب.	• المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة. • جماعة وادي زم
	الكهرباء والإنارة العمومية	P6	استكمال تهيئة 13 حي مستصلح بشبكة الكهرباء	• جماعة وادي زم • المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب
		P7	• تدقيق وتجويد تدبير وصيانة شبكة الانارة العمومية وخفض الاستهلاك الطاقي السنوي (الطاقة الشمسة – مصابيح LED)	• جماعة واد ي زم

مجال الخدمات الاجتماعية	المجال الترفيهي والرياضي والثقافي	P8	تهيئة المسبح الجماعي	• جماعة وادي زم • المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة.
		P9	تهيئة فضاء الألعاب للأطفال بحديقة محمد الخامس	• جماعة واد ي زم
		P10	استكمال تهيئة الملعب الجماعي. (الشهداء)	
		P11	تهيئة ملاعب القرب	
		P12	تهيئة قاعة متعددة الاختصاصات (المكتبة القديمة بالبحيرة)	
	مجال الصحة	P13	تهيئة مركز لمعالجة الإدمان	• جماعة وادي زم
	مجال حفظ الصحة	P14	توسيع وتجهيز وتقوية المكتب الصحي الجماعي.	• جماعة وادي زم • وزارة الداخلية • المجمع الشريف للفوسفاط
		P15	تهيئة المجزرة	جماعة وادي زم
		P16	إنشاء مراحيض عمومية	
		P17	تهيئة مقبرة سيدي عبد العزيز لدفن موتى المسلمين وحفر القبور	• جماعة وادي زم • المجمع الشريف للفوسفاط
مجال النشاط الاقتصادي المحلي		P18	احداث مشاريع صغيرة جدا (دار الصانعة...)	• جماعة وادي زم • جهة بني ملال خنيفرة
		P19	استكمال تهيئة السوق النموذجي بني عمير	• جماعة وادي زم
مجال الخدمات الإدارية وخدمات القرب		P20	تهيئة البنايات الإدارية	• جماعة وادي زم
		P21	تهيئة وتطوير مصلحة الأرشيف بفضاء الجماعة	
		P22	تهيئة موقف السيارات بواقيات مجهزة بلوحات الطاقة الشمسية.	
		P23	انشاء المحجز	
		P24	اقتناء عقار المحطة الطرقية الجديدة.	

2. برمجة برنامج العمل وتوزيعه زمنيا وتقديره ماليا

مصفوفة مشاريع مشروع برنامج عمل الجماعة 2023-2028

المجال	المحور الاستراتيجي	المشـــاريع	التكلفة (مليون درهم)	صاحب المشروع	الشركاء	المساهمة المالية (مليون درهم)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
					المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة	3,00	1,00	1,00	1,00			
البنية التحتية	تهيئة الطرق والمجالات الترابية	تهيئة المدينة العتيقة زنقة الشهداء، شارع المجاهدين، والمحيط المجاور.	25,00	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	6,00	2,00	2,00	2,00			
					وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.	16,00		5,00	5,00	3,00	3,00	

		استكمال أشغال تهيئة شارع 20 غشت (طريق الرباط –RN 25 طريق مولاي بوعزة 311 (RR من حي دار الضو إلى حدود المدار الحضري اتجاه مولاي بوعزة - تعبيد وتوسيع الطريق - التطهير السائل الإنارة العمومية تهيئة الجنبات والتشوير	42,00	جهة بني ملال خنيفرة	جماعة وادي زم	9,00	2,00	2,00	2,00		**3,00**
					المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة	19,00	2,00	5,00	5,00	2,00	2,00
					المجلس الإقليمي خريبكة	2,00	2,00				
					وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.	12,00		4,00	4,00	2,00	2,00

		تهيئة مدخل مدينة وادي زم اتجاه خريبكة والطريق في اتجاه جماعة بني سمير من جهة دوار الدحامنة.	15,00	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	6,00	2,00	2,00	2,00			
					وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.	8,00	2,00	4,00	2,00			
					المجلس الإقليمي خريبكة	1,00	1,00		-			
		استكمال أشغال تهيئة شارع المسيرة وشارع بئر أنزران 25 RN	25,00	جماعة ودي زم	جماعة وادي زم	7,00	2,00	3,00	2,00			
					المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة.	8,00	4,00	2,00	2,00			
					المجمع الشريف للفوسفاط.	10,00		4,00	4,00	**2,00**		
		استكمال تجهيز الأحياء المستصلحة بشبكة الماء الصالح للشرب.	7,00	جهة بني ملال خنيفرة	المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة.	6,00		-	2,00	2,00	2,00	
	الربط بشبكة الماء				جماعة وادي زم	1,00			1,00			

	الصالح للشرب	استكمال تهيئة 13 حي مستصلح بشبكة الكهرباء:	30,00	المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	جماعة وادي زم	13,00	6,00	7,00			
	الربط بشبكة الكهرباء				المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	17,00		17,00			
		تدقيق وتجويد تدبير وصيانة شبكة الانارة العمومية وخفض الاستهلاك الطاقي السنوي (الطاقة الشمسة – مصابيح LED)	0,20	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,20	0,20	-	-	-	

	تقوية الانارة العمومية											
		تهيئة المسبح الجماعي	8,00	جهة بني ملال خنيفرة	جماعة وادي زم	4,00	1,00	1,00	1,00			
المجال الاجتماعي والترفيهي	المجال الترفيهي				المجلس الجهوي لجهة بني ملال-خنيفرة.	4,00	2,00					
		تهيئة فضاء الألعاب للأطفال بحديقة محمد الخامس	0,60	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,60	0,60					
		استكمال تهيئة الملعب الجماعي. (الشهداء)	20,00	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	20,00	12,00				4,00	**4,00**
	المجال	تهيئة ملاعب القرب	3,90	جماعة وادزم	جماعة وادي زم	3,90	3,90					

	الرياضي	تهيئة قاعة متعددة الاختصاصات (المكتبة القديمة بالبحيرة)	0,44	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,44	0,44					
	المجال الصحي والوقاية الصحية	تهيئة مركز لمعالجة الإدمان	0,20	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,20	0,20					
	تعزيز حفظ الصحة	توسيع وتجهيز وتقوية المكتب الصحي الجماعي.	0,80	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,60	0,60					
					ووزارة الداخلية	0,20	0,20					
		تهيئة المجزرة	10,00	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	10,00	5,00	5,00				
		إنشاء مراحيض عمومية	0,40	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,40	-	0,20	0,20			

		تهيئة مقبرة سيدي عبد العزيز لدفن موتى المسلمين وحفر القبور	1,40	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,80	0,80				
					المجمع الشريف للفوسفاط	0,60		0,60			
		تهيئة البنايات الإدارية	1,40	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	1,40	0,80	0,60			
المجال الإداري	تعزيز الوعاء العقاري وتعزيز خدمات القرب	تهيئة موقف السيارات بواقيات مجهزة بلوحات الطاقة الشمسية.	0,60	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,60	0,60				
		انشاء المحجز	2,00	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	2,00			1,00	1,00	
		اقتناء عقار المحطة الطرقية الجديدة.	3,00	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	3,00	-	1,00	1,00	1,00	
		تهيئة وتطوير مصلحة الأرشيف بفضاء الجماعة.	2,00	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	2,00		2,00	-	-	

		احداث مشاريع صغيرة جدا (دار الصانعة...)	1,20	جهة بني ملال-خنيفرة	جهة بني ملال-خنيفرة - جماعة وادي زم - المبادرة الوطنية للتنمية البشرية-غرفة الصناعة التقليدية-مؤسسة العمران-الجهة المعنية	1,20		0,60	0,60		
المجال الاقتصادي	انعاش الشغل والدينامية الاقتصادية	استكمال تهيئة السوق النموذجي بني عمير	0,80	جماعة وادي زم	جماعة وادي زم	0,80	0,80				
		التكلفة الإجمالية للمشاريع	**200,94**			**200,94**	**49,34**	**42,80**	**71,80**	**15,00**	**13,00**	**9,00**

جدول تركيبي لمالية برنامج العمل

المجال	المحور الاستراتيجي	المشـــاريع	التكلفة (مليون درهم)	المساهمة المالية للجماعة (مليون درهم)	مجموع المساهمات المالية لباقي الشركاء (مليون درهم)
البنية التحتية	تهيئة الطرق والمجالات الترابية	تهيئة المدينة العتيقة زنقة الشهداء، شارع المجاهدين، والمحيط المجاور.	25,00	6,00	19,00
		استكمال أشغال تهيئة شارع 20 غشت (طريق الرباط RN 25– طريق مولاي بوعزة 311 RR) من حي دار الضو إلى حدود المدار الحضري اتجاه مولاي بوعزة - تعبيد وتوسيع الطريق - التطهير السائل الإنارة العمومية تهيئة الجنبات والتشوير	42,00	9,00	**33,00**
		تهيئة مدخل مدينة وادي زم اتجاه خريبكة والطريق في اتجاه جماعة بني سمير من جهة دوار الدحامنة.	15,00	6,00	**9,00**
		استكمال أشغال تهيئة شارع المسيرة وشارع بئر أنزران RN 25	25,00	7,00	**18,00**
	الربط بشبكة الماء الصالح للشرب	استكمال تجهيز الأحياء المستصلحة بشبكة الماء الصالح للشرب.	7,00	1,00	**6,00**
	الربط بشبكة الكهرباء	استكمال تهيئة 13 حي مستصلح بشبكة الكهرباء:	30,00	13,00	**17,00**
	تقوية الانارة العمومية	تدقيق وتجويد تدبير وصيانة شبكة الانارة العمومية وخفض الاستهلاك الطاقي السنوي (الطاقة الشمسة – مصابيح LED)	0,20	0,20	-

المجال الاجتماعي والترفيهي	المجال الترفيهي	تهيئة المسبح الجماعي	8,00	4,00	**4,00**
		تهيئة فضاء الألعاب للأطفال بحديقة محمد الخامس	0,60	0,60	-
		استكمال تهيئة الملعب الجماعي. (الشهداء)	20,00	20,00	-
	المجال الرياضي	تهيئة ملاعب القرب	3,90	3,90	-
		تهيئة قاعة متعددة الاختصاصات (المكتبة القديمة بالبحيرة)	0,44	0,44	-
المجال الاجتماعي والترفيهي	المجال الصحي والوقاية الصحية	تهيئة مركز لمعالجة الإدمان	0,20	0,20	-
	تعزيز حفظ الصحة	توسيع وتجهيز وتقوية المكتب الصحي الجماعي.	0,80	0,60	**0,20**
		تهيئة المجزرة	10,00	10,00	-
		إنشاء مراحيض عمومية	0,40	0,40	-
		تهيئة مقبرة سيدي عبد العزيز لدفن موتى المسلمين وحفر القبور	1,40	0,80	**0,60**
المجال الإداري	تعزيز الوعاء العقاري وتعزيز خدمات القرب	تهيئة البنايات الإدارية	1,40	1,40	-
		تهيئة موقف السيارات بواقيات مجهزة بلوحات الطاقة الشمسية.	0,60	0,60	-

		انشاء المحجز	2,00	2,00	-
		اقتناء عقار المحطة الطرقية الجديدة.	3,00	3,00	-
		تهيئة وتطوير مصلحة الأرشيف بفضاء الجماعة.	2,00	2,00	-
		احداث مشاريع صغيرة جدا (دار الصانعة...)	1,20	-	**1,20**
المجال الاقتصادي	إنعاش الشغل والدينامية الاقتصادية	استكمال تهيئة السوق النموذجي بني عمير	0,80	0,80	-
		التكلفة الإجمالية للمشاريع	**200,94**	**92,94**	**153,50**

3. دينامية التمويل.

لم تعد الموارد الذاتية للجماعة ولا المرصودة من طرف الدولة كافية لتمويل المجهود التنموي بالجماعة، خصوصا أن السنوات الثلاث القادمة يرجح الا تعرف نموا في اعتمادات الدولة المرصودة للجماعة ن وبالتالي فتوجه الجماعة نحو تعبئة موارد جديدة. من جهة ثانية تعتبر دينامية تمويل برنامج العمل إحدى أصعب المحطات في تنزيل برنامج العمل على اعتبار أن القدرات المالية للجماعة تبقى محدودة للاستجابة للانتظارات المعبر عنها من طرف المرتفقين والمرتفقات والمجتمع المدني المحلي، ولا يمكن الخروج عن صيغتين في سياق تنزيل هذه الدينامية، الأولى تعزيز الموارد الذاتية للجماعة وتقوية نجاعة أدائها لترشيد النفقات أساسا، والثانية الترافع من أجل تعبئة موارد مالية لدى شركاء أخرين.

- **الصيغة الأولى: تعزيز الموارد الذاتية للجماعة وتقوية نجاعة أدائها.**

إن المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية فرضت ضرورة انفتاح الجماعات على منجزات أنظمة التدبير الحديثة، هذه الأنظمة وإن كان القطاع الخاص ومجال التدبير المقاولاتي هو البيئة الطبيعية التي نمت فيها وتطورت، فإن التدبير العمومي يشكل مجالا حيويا مناسبا لاستخدام هذه الأنظمة ووسائلها، كما أنها تملك الإمكانات التدبيرية اللازمة لمعالجة الاختلالات التي يعرفها التدبير العمومي الترابي، وهو ما يعني أن هذا المجال ملزم بالانتقال من منطق التدبير التقليدي المنشغل بشكل صارم بالمساطر والوسائل، إلى استثمار الطاقات التدبيرية الهائلة التي توفرها أنظمة التدبير الحديثة، وذلك من قبيل التدبير التشاركي، ونظام التدبير المرتكز على النتائج. وكذلك استخدام حقيبة آليات ووسائل هذه الأنظمة على غرار منهجية تدبير المخاطر المالية، ووسائل الرقابة والتقييم والتدقيق ذات الارتباط بالدينامية الذاتية للجماعة، فضلا عن وسائل التدبير المعلوماتية. وبشكل عام نقترح على الجماعة الانخراط في:

- **اعتماد التدبير التشاركي.**

يستمد التدبير التشاركي من المقاربة التشاركية أسسها ومبادئها وأدواتها، ولعل أهم مبدأ هو ذلك الذي يشكل جوهر هذه المقاربة، إنه مبدأ الترابط بين الفاعلين المتعددين والإشراك الفعلي لمجموع القوى المحلية يتصدرها الساكنة كشريك في مختلف مراحل اعداد وتنزيل برنامج العمل. وتتأسس المرجعية القانونية للتدبير التشاركي على الأحكام الدستورية والمقتضيات القانونية والتنظيمية للجماعات؛ وتفعيلا لهذا الأساس التشاركي يتم وضع آليات تشاركية للحوار والتشاور لتيسير مساهمة المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد برامج التنمية وتتبعها. مع ضمان مشاركة الهيئة الاستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع. وتبقى الغاية المرجوة من وضع هذا النظام التشاركي هو توسيع التفكير وتعزيز الذكاء الجماعي وتعبئة الرأسمال البشري في سياق تنزيل برنامج العمل.

- **التدبير بالنتائج.**

يعتبر التدبير المرتكز على النتائج نظاما تدبيريا لتحسين الكفاءة والمساءلة الإدارية من خلال إشراك الفاعلين الأساسيين في تحديد النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر والتحديات، وهو يوفر إطارا متكاملا للتخطيط والتدبير الإستراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات هامة في طريقة العمل، مع التركيز على تحسين الأداء وتحقيق النتائج. وهذا يتطلب تحديد نتائج واقعية، ورصد التقدم المنجز والحاصل في تحقيق النتائج المتوقعة، ودمج الدروس المستفادة من القرارات الإدارية، وتوفير معلومات عن الأداء .هو مقاربة تركز بشكل منهجي على النتائج، عوض الأهداف، وذلك بالاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية والمالية المتاحة. وعموما، فالتدبير المرتكز على النتائج يرتكز على عدة آليات تتمحور حول شمولية الاعتمادات، ونظام التدبير التعاقدي، والبرمجة المتعددة السنوات، وكلها تتوقف على نظام محاسبة تحليلي في تكامل مع نظام المراقبة البعدية. وهو يمثل مقاربة صالحة لتدبير مسار تنزيل برنامج عمل الجماعة.

- **تدبير المخاطر المالية.**

لتفادي المخاطر المالية يتعين على الجماعات تفعيل مجموعة من الأدوات التي تساعد المدبر المحلي في تحديدها، منها على سبيل المثال تقنية التحليل المالي التي تمكن المجالس الجماعية من معرفة نقط ضعف مالية الجماعة، والمخاطر التي تهددها، وتحديدا منهجية التحليل المالي الارتدادي بطريقة المؤشرات النسبوية، كما أن هناك تقنية التحليل النوعي وفق مصفوفة المخاطر، وهي تساعد على احتساب شدة المخاطر المالية وترتيبها حسب عتبة الخطر المسموح بها. وفي إطار تصنيف المخاطر المالية، هناك أيضا خريطة المخاطر ولوحة القيادة وغيرها. أما بالنسبة للمخاطر التي ترافق مسار اعتماد ميزانية برنامج العمل فهناك في مرحلة الإعداد، آلية البرمجة المتعددة السنوات، وفي مرحلة التنفيذ هناك المراقبة المواكبة لتنفيذ العمليات المتعلقة بالمداخيل والعمليات المتعلقة بالنفقات، وهناك النظام المعلوماتي الذي يتيح إمكانيات التدبير المندمج للمداخيل والنفقات والموارد البشرية، وهناك أيضا التدبير المرتكز على النتائج الذي يتيح إمكانية تدبير الميزانية المهيكلة حول البرامج و المشاريع على أساس النتائج، وهي كلها تقنيات تساعد الجماعة على التحكم في المخاطر المالية. كما أن أدوات المراقبة والتدقيق الداخليين يتيحان مجالا واسعا أمام الجماعة لمراقبة المخاطر المالية التي تهددها، مع استحضار اعتماد لوحات القيادة التي تعتبر إحدى أدوات التدبير الحديث لتجاوز المخاطر المالية، فهي تساعد على اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من معلومات تتعلق بمختلف مشاريع برنامج العمل ومن معلومات تتعلق بمدى تحقيق الأهداف وتحديد الفوارق بين المتوخى والمحقق، وذلك بشكل يوجه التدخلات التفسيرية والتصحيحية، ويتيح تقدير المتغيرات وتوقعها كفرص لاستثمارها وكمخاطر للتخفيف من حدتها، إنها بذلك تشكل وسيلة للقياس والمراقبة والتصحيح والتوقع لتساهم في تنزيل برنامج العمل بكيفية ناجعة.

- **اعتماد أنظمة التدبير المعلوماتي.**

تكمن أهمية نظام التدبير المعلوماتي في الآثار التي يحدثها داخل الجماعة بعد بإدماجه في منظومتها التدبيرية؛ فهو يحدث تغييرات تنظيمية إيجابية، ويساهم في تخفيض تكلفة التدبير وتثمين المنتوج الإداري والرفع من قيمته. وبالنظر إلى هذه الرهانات المرتبطة بالأنظمة المعلوماتية للتدبير، يتعين على الجماعة العمل على تحديث الأنظمة التدبيرية الخاصة بها، من قبيل العمل على تجهيز مصالحها بالوسائل المعلوماتية، وتزويدها بالتطبيقات والبرامج، وتوفير الحماية الفعالة للنظام المعلوماتي ضد الفيروسات الإلكترونية، وتثبيت أنظمة استرجاع المعلومات لضمان استمرارية الخدمات في حالات الكوارث والأخطار. ويمكن التركيز على نموذجين لهما أهميتهما في مجال أنظمة التدبير المعلوماتية التي يتعين على الجماعات اعتمادهما، وهما نظام المعلومات الجماعي SIC ونظام المعلومات الجغرافي SIG ،مع إمكانية إضافة برامج أخرى حسب الحاجة.

- **تعزيزوتنويع الموارد الذاتية.**

يمكن تعزيز القدرات التمويلية للجماعة من خلال الاعتماد على موارد أخرى كالأملاك الجماعية، والعائدات المتأتية من دينامية النشاط الاستثماري، وتلك المتأتية من دينامية الإطار التعاقدي للجماعات عبر عقود الشراكة والتعاون اللامركزي الداخلي والدولي. ولذلك يجب الانخراط إصلاح عميق يروم تعزيز أسسها المدرة للمداخيل، وذلك على مستوى الاهتمام بالأملاك الجماعية ولنظام تدبيرها، وتقوية دينامية النشاط الاستثماري وفتح الباب أمام روح الجماعة المقاولة، وتشجيع المبادرة في هذا المجال. وأخيرا على مستوى الإطار التعاقدي للجماعة في إطار اتفاقيات الشراكة والتعاون اللامركزي الدولي وتقوية ديناميته وأدائه لتنويع آليات التمويل الذاتي لحل المشاكل التنموية المرصودة.

- **تعزيزوحكامة الموارد الجبائية.**

ترتبط فعالية النظام الجبائي المحلي بارتفاع مستوى أداء الجبايات المحلية، أي بدينامية المردودية الجبائية وأثرها على المالية المحلية، و كي يكون لهذا الأثر وقع إيجابي على بنية موارد الجماعة، يفترض أن تنحو تلك الدينامية منحى تطوري إيجابي لمختلف الرسوم و الإتاوات المحلية، بالشكل الذي يضمن استجابة المالية المحلية لمعيار الاستدامة و الاستقرار، و هو ما يعني تحديدا البحث عن مصادر تمويلية جديدة تضمن ارتفاع العائد الضريبي، وذلك انطلاقا من العمل على تحسين و مراجعة الأوعية الجبائية المحلية بشكل منتظم و دوري حتى يتناسب مع تطور الخاضعين للجبايات المحلية و تطور النشاط الاقتصادي للجماعة. ومن زاوية أخرى يرتبط تحسين الأداء وتقوية المردودية الجبائية توسيع دائرة الأشخاص الخاضعين للتضريب، وبشكل عام مراجعة الأوعية (رغم ضعف هذه الامكانية) والسعر.

- **الصيغة الثانية: الترافع من أجل تعبئة موارد مالية لدى شركاء أخرين.**

إن تنفيذ برنامج العمل يقتضي إنجاز أنشطة تشمل المرافعة وتعبئة الموارد المالية، وهو الأمر الذي يساهم فيه الأدوات المقترحة ضمن هذا البرنامج في الجانب التواصلي، كما أن الانخراط في التواصل مع كافة المتدخلين يسهل تعبئتهم وقت الحاجة بسهولة أكبر سواء للانخراط ماليا أو تقنيا في تنزيل البرنامج.

إن المرافعة من أجل تعبئة الموارد المالية اللازمة لتنزيل برنامج عمل الجماعة، تشكل مرحلة حاسمة وضرورية، إذ أن تغييبها يمكن أن يعرقل مسلسل التنزيل بكامله، ويفقد المجلس مصداقيته اتجاه الساكنة والشركاء معا.

تهدف المرافعة إلى تسويق الجماعة في مجال التنمية وتعبئة الموارد المالية المخصصة لتمويل المشاريع المدرجة في البرنامج، والمتوفرة لدى مختلف الفاعلين في التنمية، المحليين والجهويين والوطنيين وحتى الدوليين في مدى أبعد في إطار التعاون اللامركزي الدولي وفي هذا السياق نقترح ثلاث مداخل أساسية:

- **التعاون بين الجماعاتي.**

يعتبر مدخل التعاون بين الجماعاتي مدخلا أساسيا لتعبئة موارد مالية لفائدة برنامج العمل، وإذا كانت السلطة الإدارية المختصة تعمل في السنوات الأخيرة على تعزيز هذا المدخل بطرق متعددة، فإن الجماعة يمكنها العمل على التواصل مع الجماعات الترابية الأخرى لتطوير إمكانية تأسيس مؤسسة للتعاون بين الجماعات، وتحديدا في مجال البنية التحتية والماء، على اعتبار أولويتهما بالنسبة للجماعة. وإن كان قرار تأسيس منظومة التعاون يبقى أكبر من قرار فردي للجماعة إلا أن الترافع من أجله سيجعل من فوائده (في حالة اعتماده) ذات أثر كبير على ساكنة الجماعة وسيلبي نسبة كبيرة من احتياجاتها على مستوى المسالك والماء الصالح للشرب.

- **التعاون اللامركزي الدولي.**

تعتبر الفرص المتاحة في إطار التعاون الدولي اللامركزي في ازدياد مضطرد، ويعرف اهتماما متزايدا من طرف السلطة الإدارية المختصة التي فتحت البوابة الالكترونية للجماعات الترابية لتعميم الفرص المتاحة في إطاره، وإن كانت الجماعة(على مستوى الموارد البشرية) غير مؤهلة حاليا للانخراط في هذه الفرص (نظرا لنقص تكوين الموارد البشرية و لضعف القدرات التدبيرية لديها) مما يؤثر على حظوظها في الاستفادة، وهو الأمر الذي يجعلنا نقترح على الجماعة فتح الباب أمام أحد موظفيها (بدعم ومواكبة من احد المنتخبين) في الاستفادة من برنامج للتكوين بشراكة مع الجهة للتمكن من اليات الترشح و تدبير مشاريع التعاون اللامركزي الدولي.

- **تعزيز الجاذبية الترابية للجماعة.**

على مستوى تعزيز الجاذبية الترابية للجماعة فالأمر يحتاج لاستراتيجية خاصة يتم من خلالها إعادة تموقع الجماعة على مستوى الإقليم كجماعة قادرة على:

- احتضان أي مشروع مقترح في ترابها مع تقديم كل التسهيلات القانونية لتنزيله.
- تسويق تراب الجماعة بكافة مقوماته (الموارد والرأسمال الترابيين).
- وضع تصور مسترك لتسويق التراب مع المجتمع المدني المحلي والإقليمي.

ولتحقيق نجاعة على هذه المستويات الثلاث يجب أن تتوفر الجماعة على مجموعة من الشروط الأولية للانخراط في مسلسل التعبئة، يمكن تقديمها كالتالي.

- تأسيس خلية مشتركة بين المنتخبين والإداريين تحت رئاسة رئيس المجلس، مهمتها تعبئة موارد مالية لتمويل برنامج العمل.
- الانخراط في برنامج للتكوين في مجال التواصل والمرافعة بهدف تقوية مهارات المنتخبين والأطر الإدارية، في مجال التواصل بهدف تسويق البرنامج وكيفية تعبئة الشركاء.
- وضع استراتيجية أولية لمنهجية الترافع والياته.
- إعداد وسائل نشر وتسويق برنامج التنمية عبر مختلف الوسائل المتاحة (كتيبات، مطويات، ملصقات، ....)؛ مع اعتماد اللغات المناسبة للتخاطب مع الشركاء المحتملين.
- التحقق من المشاريع ذات الأولوية والمراد تمويلها وحصرها بشكل دقيق.
- إعداد جذاذات المشاريع المزمع الترافع من أجلها.
- رصد مجالات تدخل الشركاء المحتملين وتصنيفهم على المستويات الأربع، المحلي والجهوي والوطني والدولي.
- وضع ألية داخلية لدى المجلس لرصد وتتبع طلبات العروض المعلن عنها والممكن للجماعة الترشح لها (سواء الوطنية أو الدولية التي تدخل في إطار التعاون اللامركزي الدولي).
- تشجيع الجمعيات النشيطة داخل تراب الإقليم والجهة للإقبال على تنشيط المجال الترابي للجماعة وتمكينها من أليات للاشتغال بالتنسيق مع المجتمع المدني المحلي وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع الاجتماعي، مع عقد لقاء سنوي مع كافة هيئات المجتمع المدني العاملة في تراب الجماعة (سواء المحلية أو الإقليمية أو الجهوية).

VII.الميزانية الثلاثية 2023-2025

المجال	المحور الاستراتيجي	المشـــاريع		التكلفة التقديرية للمشروع (مليون درهم)	الميزانية المتوفرة (مليون درهم)	حاجيات التمويل (مليون درهم)	2023	2024	2025
البنية التحتية والخدمات الأساسية	تهيئة الطرق والمجالات الترابية	تهيئة المدينة العتيقة زنقة الشهداء، شارع المجاهدين، والمحيط المجاور.	P1	25	6	19	3	8	8
		استكمال أشغال تهيئة شارع 20 غشت (طريق الرباط RN 25– طريق مولاي بوعزة 311 (RRمن حي دار الضو إلى حدود المدار الحضري اتجاه مولاي بوعزة - تعبيد وتوسيع الطريق - التطهير السائل الإنارة العمومية تهيئة الجنبات والتشوير	P2	42	9	33	6	11	11
		تهيئة مدخل مدينة وادي زم اتجاه خريبكة والطريق في اتجاه جماعة بني سمير من جهة دوار الدحامنة.	P3	15	6	9	5	6	4
		استكمال أشغال تهيئة شارع المسيرة وشارع بئر أنزران RN 25	P4	25	7	18	6	9	8
	الربط بشبكة الماء الصالح للشرب	استكمال تجهيز الأحياء المستصلحة بشبكة الماء الصالح للشرب.	P5	7	1	6	0	0	3

	الربط بشبكة الكهرباء	P6	استكمال تهيئة 13 حي مستصلح بشبكة الكهرباء:	30	13	17	6	24	0
	تقوية الانارة العمومية	P7	تدقيق وتجويد تدبير وصيانة شبكة الانارة العمومية وخفض الاستهلاك الطاقي السنوي (الطاقة الشمسة – مصابيح (LED	0,2	0,2		0,2	0	0
مجال الخدمات الاجتماعية	المجال الترفيهي	P8	تهيئة المسبح الجماعي	8	4	4	3	3	1
		P9	تهيئة فضاء الألعاب للأطفال بحديقة محمد الخامس	0,6	0,6		0,6	0	0
	المجال الرياضي	P10	استكمال تهيئة الملعب الجماعي. (الشهداء)	20	20		12	0	0
		P11	تهيئة ملاعب القرب	3,9	3,9		3,9	0	0
	المجال الثقافي	P12	تهيئة قاعة متعددة الاختصاصات (المكتبة القديمة بالبحيرة)	0,44	0,44		0,44	0	0
	المجال الصحي والوقاية الصحية	P13	تهيئة مركز لمعالجة الإدمان	0,2	0,2		0,2	0	0
	تعزيز حفظ الصحة	P14	توسيع وتجهيز وتقوية المكتب الصحي الجماعي.	0,8	0,6	0,2	0	0,8	0
		P15	تهيئة المجزرة	10	10		0	5	5
		P16	إنشاء مراحيض عمومية	0,4	0,4		0	0,2	0,2
		P17	تهيئة مقبرة سيدي عبد العزيز لدفن موتى المسلمين وحفر القبور	1,4	0,8	0,6	0,8	0,6	0
مجال	انعاش	P18	احداث مشاريع صغيرة جدا (دار الصانعة...)	1,2		1,2	0	0,6	0,6

الاقتصاد المحلي	الشغل والدينامية الاقتصادية	P19	استكمال تهيئة السوق النموذجي بني عمير	0,8	0,8		0,8	0
مجال الخدمات الإدارية وخدمات القرب	تعزيز الوعاء العقاري وتعزيز خدمات القرب	P20	تهيئة البنايات الإدارية	1,4	1,4		0,8	0,6	0
		P21	تهيئة موقف السيارات بواقيات مجهزة بلوحات الطاقة الشمسية.	0,6	0,6		0,6	0	0
		P22	انشاء المحجز	2	2		0	0	1
		P23	اقتناء عقار المحطة الطرقية الجديدة.	3	3		0	1	1
		P24	تهيئة وتطوير مصلحة الأرشيف بفضاء الجماعة.	2	2		0	2	0
التكلفة الإجمالية للمشاريع				**200,94**	**92,94**	**153,5**	**92.34**	**74,30**	**42,80**

VIII.منظومة التقييم والتتبع.

يعتبر التتبع والتقييم عنصران أساسيان في تنزيل برنامج عمل الجماعة، إن هذين الميكانيزمين يدخلان في حيز التنفيذ طيلة السنوات الست لتنزيل برنامج العمل مرورا بإعداده وتنزيله وصولا إلى مرحلة التقييم. إن الهدف منهما أبعد من مجرد جمع بيانات، فالعملية تستند إلى رصد وتتبع دقيق لسير التنفيذ قصد توظيفها واستخدامها لتحسين نوعية التدخل وتجويده واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

إن إنشاء نظام للتتبع والتقييم يتطلب الاستجابة لمعايير ضمان الاستمرارية والتمكن من الاستجابة للحاجة بطريقة منتظمة وتعزيز نطاق التدخل. وتوفير مجموعة من المعلومات الدقيقة ودمجها في الوقت المناسب. وضمان تكاملها سواء فيما يتعلق بالجانب الإجرائي أو الجانب الاستراتيجي.

وخلاصة القول أن هذا النظام يمكن من:

- تقييم درجة التقدم في التنفيذ فيما يتعلق بالخطط الموضوعة والآجال المحددة؛
- التوصل إلى تقييم موضوعي لمختلف الآثار المحصل عليها؛
- تحديد تدابير تصحيحيه قد تكون ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تقديم وتنظيم المعلومات في إطار لوحات قيادة؛
- ضمان إنتاج تقارير التتبع السنوية وفقا للمؤشرات الموضوعة في البداية وفي ارتباط بالأهداف التي وضعت لمشاريع برنامج العمل؛
- الاستجابة لحاجيات الشركاء فيما يخص تقييم ما قدموه من مساهمة لتعزيز قدرة الفاعلين موازاة مع مساهمتهم في المشاريع التنموية؛
- تسهيل تتبع السلطة الإدارية المختصة لسير البرنامج الإداري؛
- توفير لمحة عامة وفي أي وقت عن سير تنفيذ المشاريع ووضعيتها المالية.

في تناولنا لهذه المنظومة فسنميز بين مرحلتين؛

- الأولى: وضع منظومة للتتبع والتقييم مرتبطة بالمشاريع المقترحة في إطار برنامج العمل الحالي مع التركيز على السنوات الثلاث الأولى منه.
- الثانية: وضع شبكة للتقييم في إطار إعداد التقرير السنوي لتتبع تنزيل برنامج العمل.

1. المرحلة الأولى: منظومة التتبع والتقييم لمشاريع برنامج العمل.

الأهداف التنموية	المشاريع	النتائج المنتظرة	المؤشرات	المستهدفون	وحدة القياس	وتيرة القياس	مصادر التحقق وطريقة جمع المعطيات	الفرضيات والمخاطر	المسؤول عن التتبع
A1. المحور الاستراتيجي الأول: البنية التحتية والخدمات الأساسية									
O1 تحسين جاذبية المدينة	تهيئة مدخل مدينة وادي زم اتجاه خريبكة والطريق في اتجاه جماعة بني سمير من جهة دوار الدحامنة.	مدخل الجماعة مهيأ وجذاب	- اكتمال أشغال التهيئة. - رضى الساكنة عن مدخل المدينة.	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة واحدة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات ساكنة الجماعة - الملف التقني للمشروع	- تأخر أو إلغاء الشركاء لمساهماتهم - ضعف مستوى الدقة في الدراسة التقنية للمشروع - عدم احترام محددات الدراسة التقنية	المصلحة التقنية
O4 استكمال الربط بالكهرباء وتحسين الإنارة العمومية	استكمال تهيئة 13 حيا مستصلحا بشبكة الكهرباء	الأحياء المعنية مهيأة ومرتبطة بشبكة الكهرباء	13 حيا مرتبط بالشبكة الكهربائية	ساكنة الأحياء المعنية	وحدة	مرة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الساكنة - تقارير التقييم السنوية - الملفات التقنية للمشاريع - نتائج قياس الرضى عن خدمة التزود بالكهرباء	- عدم التزام الشركاء بمساهماتهم في إنجاز المشروع - تأخر الشركاء في رصد مساهماتهم في المشروع - ضعف مستوى الدقة في الدراسات التقنية للمشروع المعنية - عدم احترام محددات الدراسة التقنية في تنفيذ المشروع - عدم إنجاز الأشغال في الآجال المحددة	
	تدقيق وتجويد تدبير وصيانة شبكة الانارة العمومية وخفض الاستهلاك الطاقي السنوي (الطاقة الشمسة – مصابيحLED)	جودة شبكة الإنارة العمومية وصيانتها بشكل دقيق	- انخفاض الاستهلاك الطاقي	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الساكنة - إحصائيات المكتب الوطني حول استهلاك الكهرباء بالجماعة	- ضعف أشغال الصيانة	

						- تقارير التقييم السنوية - الملفات التقنية للمشاريع - نتائج قياس الرضى عن خدمة التزود بالكهرباء		
A2 . المحور الاستراتيجي الثاني: مجال الخدمات الاجتماعية								
O5 تحسين الخدمات الرياضية والترفيهية والثقافية	تهيئة فضاء الألعاب للأطفال بحديقة محمد الخامس	وجود فضاء الألعاب للأطفال بحديقة محمد الخامس	-					المصلحة المعنية
	تهيئة ملاعب القرب	ملاعب رياضية للقرب مهيأة من طرف الجماعة	- توفر ملاعب القرب - مزاولة شباب الجماعة لكرة القدم بملاعب القرب	ساكنة الجماعة	ملعب	مرة واحدة في السنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الشباب الممارس للرياضة من الساكنة المحلية - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - تقارير الإقبال عن الملاعب - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع وأنشطته	ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ - ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع - ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف جودة الخدمات المقدمة - ضعف صيانة الملاعب
	تهيئة قاعة متعددة الاختصاصات (المكتبة القديمة بالبحيرة)	قاعة متعددة الاختصاصات مهيأة وتستقبل الرواد	الإقبال على خدمات القاعة عدد الرواد يوميا	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة واحدة في السنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات رواد القاعة - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - تقارير الإقبال عن خدمات القاعة - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع وأنشطته	- ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع - ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف جودة الخدمات المقدمة - ضعف أشغال الصيانة
O7 تعزيز العرض	إحداث مركز لمعالجة الإدمان	وجود مركز يقدم خدماته	- مركز لمعالجة الإدمان منجز ومجهز - عدد الأشخاص الذي يستفيدون من	الأشخاص المدمنون	وحدة	مرة واحدة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الفئة المعنية	ضعف دقة الدراسة التقنية ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع	المصلحة التقنية

الصحي		للفئة المعنية	خدمات المركز	وذويهم			- قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - تقارير الاستفادة من خدمات المركز - تقارير إدارة المركز عن الخدمات التي تم تقديمها - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	- ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف جودة الخدمات المقدمة - ضعف صيانة المركز والتجهيزات	
O8 تحسين خدمات حفظ الصحة	توسيع وتجهيز وتقوية المكتب الصحي الجماعي	المكتب الصحي الجماعي واسع ومجهز ويقدم خدماته بشكل جيد	جاهزية المكتب الصحي لتقديم خدماته نوعية الخدمات المقدمة	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة واحدة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الساكنة المحلية - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - تقارير إدارة المكتب عن الخدمات التي تم تقديمها - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	عدم احترام الشركاء لمساهماتهم في المشروع ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف جودة الخدمات المنجزة. ضعف أشغال صيانة المكتب وتجهيزاته	المصلحة التقنية
	تهيئة المجزرة	المجزرة مهيأة وتقدم خدماتها في ظروف صحية وجيدة	جاهزية المجزرة لتقديم خدماتها عدد الذبائح الإقبال على خدمات المجزرة	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة واحدة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الساكنة المحلية - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - تقارير إدارة المجزرة عن الخدمات المقدمة - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز	ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف جودة الخدمات المنجزة. ضعف أشغال صيانة المجزرة	

						المشروع		
	إنشاء مراحيض عمومية	مراحيض مفتوحة للعموم وجاهزة للاستعمال	عدد المراحيض جاهزية المراحيض للاستعمال تدني النقط السوداء بالمدينة	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة واحدة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الساكنة المحلية قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد إنجاز المشروع - صور لمختلف مراحل إنجاز المشروع	ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف جودة الخدمات - المقدمة. ضعف أشغال صيانة ونظافة المراحيض سوء تعاطي الساكنة مع خدمات المراحيض
	تهيئة مقبرة سيدي عبد العزيز	مقبرة سيدي عبد العزيز مهيأة لدفن الموتى	جاهزية المقبرة للدفن عدد الموتى الذين دفنوا بالمقبرة الرضى عن خدمة الدفن	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة واحدة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الساكنة المحلية قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد إنجاز المشروع تقارير التصريح بالدفن بالمقبرة	عدم التزام الشركاء بمساهماتهم في المشروع ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف أشغال صيانة ونظافة المقبرة-
A3 . المحور الاستراتيجي الثالث: الاقتصاد المحلي والشغل								
O13 إنعاش الشغل والدينامية الاقتصادية المحلية	إحداث مشاريع صغيرة (دار الصانعة...)	مشاريع صغيرة ممولة لفائدة شباب الجماعة	عدد المشاريع المنجزة عدد المستفيدين منها قدرة المشاريع على الاستمرارية	شباب المدينة	مشروع	مرة واحدة كل سنة	- الملاحظة المباشرة - تصريحات الشباب حامل المشاريع - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - تقارير تقييم المشاريع المنجزة - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	عدم التزام الشركاء بممساهماتهم في المشروع -ضعف التتبع التقني للمشروع - عدم قدرة المشاريع على الاستمرارية	رئيس الجماعة
	استكمال تهيئة السوق النموذجي بني عمير	سوق نموذجي ببني عمير مهيأ لاستقبال	سوق نموذجي مهيأ ويقدم خدمات تجارية الحركية التجارية بالسوق ارتفاع مداخيل الجماعة من السوق	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة واحدة في السنة	الملاحظة المباشرة تصريحات الساكنة المحلية والتجار	- ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ - ضعف قدرة الجماعة على انجاز المشروع

		النشاط التجاري				نتائج قياس الرضى عن وضعية السوق تقرير إدارة السوق	الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - ضعف جودة الخدمات المقدمة بالسوق	
A4. المحور الاستراتيجي الرابع: مجال الخدمات الإدارية وخدمات القرب								
O16 تحسين الخدمات الإدارية	تهيئة البنايات الإدارية	البنايات الإدارية بالجماعة مهيأة لتقديم الخدمات في ظروف جيدة	- البنايات الإدارية الجماعية معدة ومجهزة لتقديم الخدمات الإدارية في ظروف جيدة - رضى المرتفقين عن الخدمات الإدارية بمقر الجماعة - سهولة ولوج المرتفقين إلى الخدمات الإدارية	الساكنة المحلية وموظفي الجماعة	وحدة	مرة واحدة في السنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة تصريحات أطر وموظفي الجماعة تصريحات الساكنة المحلية تقارير التقييم الداخلية	- عدم قدرة الجماعة على تنفيذ المشروع - ضعف التتبع التقني للمشروع - عدم احترام آجال التنفيذ - عدم تحسن ظروف تقديم الخدمات	مدير المصالح
	تهيئة موقف السيارات بواقيات مجهزة بلوحات الطاقة الشمسية	موقف السيارات مجهز بألواح الطاقة الشمسية بشكل يحافظ على السيارات	موقف السيارات الجماعية يحافظ على السيارات حالة السيارات الجماعية جيدة حجم الطاقة المولدة من الألواح الشمسية انخفاض تكلفة الطاقة الكهربائية المستهلكة بمقر الجماعة	أطر وموظفي الجماعة	وحدة	مرة واحدة كل سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة تصريحات موظفي وأطر الجماعة تقارير استهلاك الطاقة الكهربائية بمقر الجماعة	- عدم قدرة الجماعة على تنفيذ المشروع - ضعف التتبع التقني للمشروع ضعف أشغال الصيانة للألواح الشمسية والتجهيزات المرتبطة بها	

2. المرحلة الثانية: شبكة للتقييم في إطار إعداد التقرير السنوي لتتبع تنزيل برنامج العمل.

حسب القانون التنظيمي 14-113 والمرسوم التطبيقي الخاص ببرنامج العمل، فإن الجماعة مطالبة بوضع تقرير تقييم سنوي لسير تنزيل برنامج العمل مع عرضه على اللجن الدائمة بالمجلس، وهذه المحطة تقتضي الارتكان إلى معايير دقيقة نقترحها على الشكل التالي:

المشروع	المعايير	الأسئلة الأساسية	التقييم					توضيحات اكثر
			1	2	3	4	5	
	الأهمية	هل يستجيب المشروع لتطلعات المستفيدين						
		هل يستجيب المشروع لحاجيات المستفيدين						
	الفعالية	هل يستجيب المشروع للأهداف الموضوعة						
		هل المشروع واقعي وقابل للتنزيل ماليا وتقنيا						
	الكفاءة	هل حجم الاستثمار المالي المقترح تعبئته متناسب مع النتائج المنتظرة						
		الغلاف الزمني المقترح للإنجاز متناسب مع النتائج المنتظرة						
	الاثار	المشروع يؤثر سلبا او إيجابا على المجال البيئي						
		المشروع يؤثر إيجابا او سلبا على الفئات الهشة و على النوع الاجتماعي						
	الاستمرارية	المشروع يتوفر على ضمانات مالية للاستمرارية						
		المشروع يتوفر على ضمانات تقنية ولوجيستية للاستمرارية						
	المجموع							

ترتكز عملية التقييم على فصل المشاريع عن بعضها، ثم على منح نقطة متدرجة من الأدنى (1) إلى الأعلى (5) لكل سؤال مطروح على أساس أن المجموع النهائي يخضع لإحدى الوضعيات الأربع التالية،

مستوى التنقيط	التقييم الأولي	ملاحظة
من 40 إلى 50 نقطة	مشروع يسير بشكل جيد جدا	يتم الانتباه إلى أن عدم توفر ضمانات مالية وتقنية للاستمرارية يرفع من مخاطر تحقق المشروع.
من 25 إلى 40 نقطة	مشروع يسير بشكل جيد على العموم	
من 15 إلى25 نقطة	مشروع يعاني و مهدد بعدم الإنجاز او تحقيق الأهداف و النتائج المنتظرة	
أقل من 15 نقطة	مشروع يجب إعادة النظر فيه بشكل جذري مع إمكانية توقيف تنفيذه.	

من جهة ثانية يجب تقديم تتبع دقيق لوضعية التقدم في الإنجاز، ولهذا الغرض نقترح الشبكة التالية؛

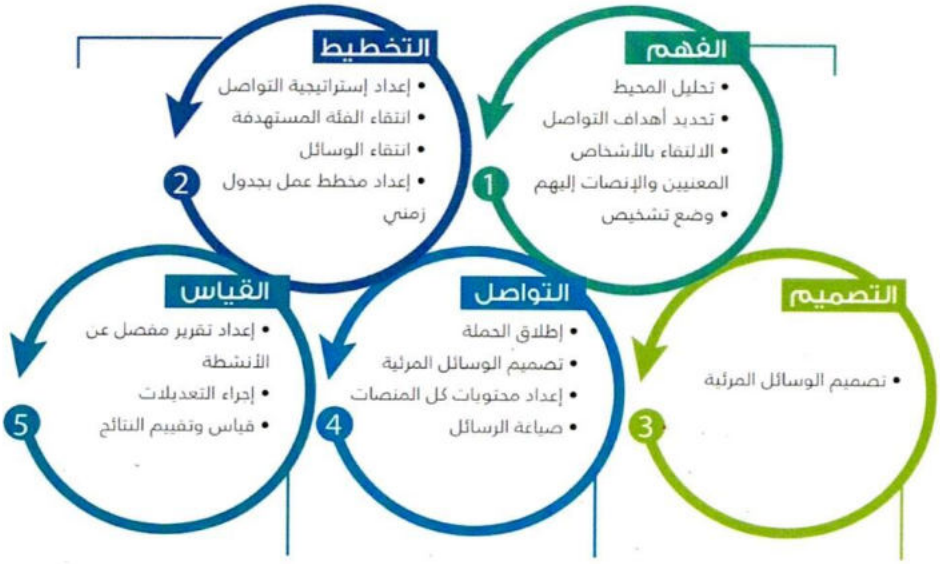
المشروع	التكلفة المالية المرصودة	ما تم صرفه فعليا	النسبة المئوية للغلاف المالي المصروف	الغلاف الزمني المبرمج للإنجاز	الغلاف الزمني المستهلك	النسبة المئوية للإنجاز	مدى احترام أجال الانجاز	تبرير الفارق

IX.مصفوفة التواصل حول برنامج عمل الجماعة.

إن برنامج تنمية الجماعة باعتباره الوثيقة المتضمنة لجميع الأعمال التنموية المزمع انجازها من طرف الجماعة بترابها، يتطلب تواصلا دائما مع الجهتين الأساسيتين في تنزيله، الساكنة المحلية باعتبارها المستهدفة بالبرنامج، وبالتالي تمكينها من البيانات المتعلقة بسير تنزيله، والثاني الشركاء المؤسساتيين للجماعة باعتبارهم طرفا أساسيا في تنزيل البرنامج.هذا الامر يدخل ضمن التواصل العمومي الترابي الذي يعتبر استحضار قواعده في عمل الجماعة جزء لا يتجزأ من قواعد الحكامة. وبشكل بسيط يمكن تعريف التواصل العمومي الترابي على أنه مجموعة من الأنشطة ومبادرات التواصل التي تناط مهمة أدائها للجماعة والتي تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات العمومية. وهذا التواصل السياسي يرتبط بالنقاش السياسي وبالانتخابات، فإن التواصل العمومي هو أحد أركان الحكامة العمومية وأداة رئيسية لوضع السياسات وتقديم الخدمات العمومية. وفي سياق برنامج العمل فان التواصل العمومي الترابي يهدف إلى:

- تعزيز الشفافية والمساءلة فيما يخص السياسات العمومية؛
- تسليط الضوء على فعالية الإجراءات المتخذة من طرف الجماعة في تفاعلها مع المشاكل العمومية المطروحة عليها،
- خدمة الصالح العام؛
- تشجيع مشاركة المواطنين وتعزيز الديمقراطية التشاركية؛
- تحسين توفير المعلومات وإمكانية الحصول عليها وتسهيل الولوج اليها وفق المقتضيات القانونية ذات الصلة؛
- تحسين جودة الخدمات العمومية ووضع وتنفيذ السياسات العمومية الترابية.

وفي سياق تنزيل برنامج العمل فانه يجب على الجماعة أن تبقى على تواصل مع مختلف الجهات ذات الصلة به سواء المجتمع المدني أو الساكنة أو الشركاء والسلطات الإدارية المختصة. هذا الأمر يقودنا إلى اقتراح عملية وضع منظومة تواصلية تمر عبر مجموعة من الخطوات نوردها في الخطاطة التالية:



م

ن جهة ثانية نقترح على الجماعة الاستعانة بمجموعة من الدعائم التواصلية التي يمكن تحديدها كالتالي؛

- وثيقة المونوغرافيا؛
- كتيب موجز حول برنامج التنمية (الكتروني أو ورقي)؛
- مطويات؛
- ملصقات؛
- جذاذات المشاريع؛
- لوحات القيادة؛
- شريط للتعريف بالجماعة؛
- الموقع الإلكتروني للجماعة ووسائل التواصل الاجتماعي؛
- موجز برنامج العمل.

وادي زم بتاريخ 22 دجنبر 2022
رئيس المجلس الجماعي

الإمضاء: