المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات المحلية

دليل
المخطط الجماعي للتنمية



الطبعة الأولى 2009

سلسلة دليل المنتخب

فهرس

إطار التخطيط الجماعي 2

تعريفات ومبادئ أولية 4

المراحل الأساسية لبلورة واعتماد المخطط الجماعي للتنمية 7

مضمون المخطط الجماعي للتنمية، مدته، جدوله الزمني وتنفيذه 10

إستراتيجية تنفيذ ومتابعة وتقييم المخطط الجماعي للتنمية 11

تعزيز القدرات المحلية 12

دور الفاعلين 13

بعض الممارسات العملية لإنجاح إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية 15

خلاصة 16

إطار التخطيط الجماعي

يعتبر التخطيط الجماعي اليوم عنصرا أساسيا يكرس دور الجماعة ضمن المنظومة المؤسساتية لبلادنا. فإذا كان المجلس الجماعي هو الفاعل الأساسي والمسؤول الأول عن تدبير الشؤون المحلية بعلاقة مباشرة مع ظروف عيش الساكنة، فإنه غالبا ما يظل تراب الجماعة مجال تدخل عدة فاعلين، ويكون موضع عدة أعمال ومشاريع وبرامج، لاسيما تلك التي تقوم بها مصالح الدولة والمؤسسات العمومية التي، بحكم صلاحياتها ومجالات عملها المتعددة، تعد برامج وتبادر بطرح مشاريع وتعتمد أدوات التخطيط والتدخل.

وفضلا عن تعدد الفاعلين، تجدر الإشارة إلى المستويات الترابية للتقرير والتخطيط والتدخل. إذ تأتي في المرتبة الأولى الدولة (وهي المستوى المركزي)، ثم تليها المستويات الجهوية والإقليمية، حيث تمارس الجماعات (الجهة، الإقليم) المتوفرة على الإمكانيات اختصاصاتها الذاتية وتقوم بأعمال تهم المجال الترابي للجماعة.

وبالتالي، لكي تكون الجماعة عنصرا فاعلا تجاه الفاعلين المؤسساتيين العاملين على ترابها، عليها أن تتوفر على القدرة على التحكم في المؤهلات ونقاط الضعف والرهانات ذات الأولوية لتحسين مستدام لظروف عيش ساكنتها. كما عليها أن تتوفر على رؤية واضحة، على المدى القصير والمتوسط، حول استعمال مواردها الذاتية ، وكذا تلك المعبأة من قبل فاعلين آخرين، لفائدة التنمية الاجتماعية-الاقتصادية المستدامة للجماعة. و عليها أيضا أن تكتسب من خلال التخطيط قدرة أكبر على توقع ما قد يترتب على تدخل فاعلين آخرين في ترابها، فيما يتعلق بالتوقعات الميزانية والتدبير اللاحق. لهذا، على الجماعة أن تتوفر على مستوى إعلامي أفضل وعلى تحكم أنجع في تدخلات الفاعلين الآخرين، ذات الصلة على الخصوص بالاختصاصات المنقولة و الاستشارية للجماعة ، وهنا بالضبط تكمن أهمية التخطيط الجماعي.

و لضمان ترابط وانسجام الأعمال مع بعضها البعض، على المجلس الجماعي، بصفته ممثل للسكان، أن يتوفر على أداة تخطيط خاصة به، ترتكز على رؤيا تحدد مستقبل الجماعة وتؤدي بالضرورة إلى برمجة أولويات الجماعة، ومن ثم تعطي إمكانية الرؤية الواضحة للجماعة وشركائها الاجتماعيين-الاقتصاديين.

وبالفعل، فإن الميثاق الجماعي لسنة 2008 ينص، ضمن هذا المنظور للتخطيط الاستراتيجي، على إعداد المجلس الجماعي مخططا جماعيا للتنمية.

يدعم هذا المقتضى الجديد للميثاق الجماعي بذلك السلطة التقريرية للمنتخبين في قيادة التنمية المحلية.

و طبقا للفقرة الأولى من المادة 36 للميثاق الجماعي، يحدد نص تنظيمي مسطرة إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

وتقدم هذه المذكرة عناصر تأطيرية خاصة بمشروع النص التنظيمي المحدد لمسطرة إعداد المخطط الجماعي للتنمية ، وهي تشكل قاعدة مشتركة تمكن من ملائمة وتوحيد أدوات ومساطر إعداد المخطط الجماعي للتنمية. واعتمادا على هذه القاعدة المشتركة، يمكن تحديد الوسائل وتوزيعها في إطار الجماعات بحسب الظروف و الخصوصيات المحلية.

و تهدف هذه المذكرة إلى:

- توضيح المفاهيم التي جاءت بها المادة 36 من الميثاق الجماعي في تعريف المخطط الجماعي للتنمية، و كذا الأسس الأولية للتخطيط الجماعي؛
- تقديم المراحل الأساسية لإعداد والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية؛
- تحديد مضمون المخطط الجماعي للتنمية والجدول الزمني لإعداده؛
- اقتراح إستراتيجية لتنفيذ وتتبع و تقييم المخطط؛
- اقتراح بعض الأدوات لاستعمالها في تنشيط التخطيط في مختلف مراحله؛
- تحديد الفاعلين و التعريف بدورهم في إعداد وتنفيذ المخطط؛
- وأخيرا، اقتراح بعض الممارسات الجيدة من أجل إنجاح عملية إعداد وإنجاز المخطط.

تعريفات ومبادئ أولية

المخطط الجماعي للتنمية

بناء على المادة 36 من الميثاق الجماعي، يحدد المخطط الجماعي للتنمية الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات، في أفق تنمية مستدامة ووفق منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص مقاربة النوع الاجتماعي.

التخطيط الجماعي

يعد التخطيط الجماعي مسلسل ديناميكي تلعب من خلاله الجماعات دورا مركزيا من مرحلة التشخيص إلى مرحلة المصادقة على الأعمال المبرمجة وإنجازها.

ويمكن تعريف التخطيط الجماعي كمقاربة تشاورية تسعى إلى دفع الفاعلين المحليين إلى تحديد أهدافهم التنموية التي يتطلب تنفيذها تعبئة الموارد المحلية أولا، ثم موارد الشركاء ثانيا.

ويعتبر هذا التخطيط استراتيجيا، لأن الأهداف المسطرة نابعة من القرار السياسي المحلي الذي يتخذ خيارات ذات طبيعة هيكلية ترهن مستقبل الجماعة، وتحدد السبل الواجب إتباعها والوسائل الواجب إعمالها لتحقيق تلك الأهداف.

و يوصف بأنه تشاركي، لأنه يشرك كافة الحساسيات السياسية المحلية، والفاعلين الاجتماعيين-الاقتصاديين، والنسيج الجمعوي المحلي، والهياكل التقليدية... من أجل وضع صورة عن الوضعية الحالية للجماعة وتقديم تصور للوضع المستقبلي المرغوب فيه، كما يعمل على أن يكونوا عناصر فاعلة في إنجاز هذه الرؤيا وتتبعها وتقييمها.

التنمية المستدامة

ترتكز التنمية المستدامة على إدماج ثلاثة مرتكزات:

- مرتكز اقتصادي يرمي إلى تحقيق أهداف النماء والفعالية الاقتصادية.
- مرتكز اجتماعي يستهدف تلبية الحاجيات الإنسانية والاستجابة لأهداف الإنصاف والتماسك الاجتماعي، بما في ذلك قضايا الولوج إلى الخدمات والمرافق الأساسية والشغل والثقافة...
- مرتكز بيئي يرمي إلى الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وتحسينها واستثمارها على المدى الطويل.

ويعد الربط وتفاعل جيدين بين هذه المرتكزات أمرا ضروريا لإعمال سياسات التنمية المستدامة على مستوى المجالات الترابية للجماعات.

وتضطلع الجماعات بدور هام في مجال إنعاش التنمية المستدامة، لاسيما أنها تتكفل بعناصر أساسية مثل توزيع الماء والكهرباء، جمع النفايات، الإنارة، النقل...وكلها عناصر تتطلب يقظة متزايدة بالنسبة للموارد الطبيعية والبيئة.

ويجب أن يدمج مسلسل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية الآثار (الإيجابية والسلبية) للتنمية الاجتماعية-الاقتصادية على البيئة. و أن يشجع الممارسات والخيارات التقنية التي من شأنها الرفع من الآثار الإيجابية للتنمية ومن الحفاظ على البيئة إلى أقصى المستويات. وعليه أيضا أن يشجع بروز مواقف و سلوكيات إيجابية لدى الساكنة والفاعلين المحليين، خدمة للحفاظ على البيئة و تثمينها.

و يجب على منهجية المخطط الجماعي للتنمية أن تبرز وتبحث عن فرص التمويل والاستثمار والدعم التقني الخاص بالمشاريع ذات البعد البيئي في التنمية.

المقاربة التشاركية:

تعد المقاربة التشاركية مسلسلا ينخرط فيه الساكنة والمنظمات المنبثقة عنها (اجتماعية-مهنية، اقتصادية) في كافة مراحله.

عند إعداد المخططات الجماعية للتنمية، تشرك الساكنة والمنظمات للمساهمة في تشخيص الجماعة بتقديم المعلومات، وأيضا للمساهمة في التحليل، وبتقديم رأيها حول ما يجب أن يكون عليه مستقبل الجماعة.

فيما تعود القرارات والخيارات والتحكيمات حول التوجهات للمنتخبين الجماعيين ورئيس الجماعة.

وتتجلى الفائدة من المقاربات التشاركية ضمن التخطيط في ثلاث مستويات:

- إنها تسمح بإغناء التفكير والتشخيص من خلال المعلومات المتنوعة والملموسة، وبتقديم تحاليل متنوعة للوضعية.
- إنها تحث الفاعلين على التقارب لتطوير طرق التدخل القريبة أكثر من حاجيات وظروف عيش السكان بصورة شاملة.
- إنها شرط ضروري لإحداث ديناميكية تفاعلية محلية بين الفاعلين الاجتماعيين-الاقتصاديين، لأنها تمكن من بلورة تصور مشترك لهؤلاء الفاعلين حول الوضع الحالي ومن التكامل الممكن تفعيله، مما يسمح بالتنمية المحلية.

ويقصد بالساكنة المتشاركة الساكنة المنظمة، سواء ضمن الهياكل الاجتماعية-المهنية والاقتصادية (جمعيات التنمية، جمعيات الأحياء، جمعيات حماية الطفل والأشخاص ذوي الحاجيات الخاصة والمستهلكين والمستعملين والمنتجين، والتعاونيات والأساتذة وأرباب المقاولات...)، أو في إطار الهياكل التقليدية، مع إعطاء أهمية كبيرة لتمثيلية الساكنة ذات الأوضاع الهشة (النساء، الأطفال، الشباب، المسنين، المعاقين...). وتسير المقاربة التشاركية عبر التناوب بين عمل المجموعات والعمل في الجلسات العامة.

وتكون الأدوات المعتمدة (خرائط، رسومات بيانية،...) لتجميع الآراء أو لبلورة التحاليل مكيفة حسب الوضع المحلي.

مقاربة النوع الاجتماعي

تسمح مقاربة النوع بإدماج انشغالات وتجارب النساء والرجال والفتيان والفتيات في بلورة وإنجاز وتتبع وتقييم المخططات الجماعية للتنمية، حتى يستفيدوا منها بالتساوي.

و يهدف التحليل المعتمد على النوع الاجتماعي إلى التأكد من أن المشاريع والبرامج التنموية تأخذ بالاعتبار كليا أدوار وحاجيات ومساهمات النساء والرجال والفتيات والفتيان. وهذا التحليل يقتضي أن تفصل المعطيات والمعلومات حسب الجنس (لتصبح بالتالي معطيات مفككة)، وأن نفهم كيف يتم توزيع العمل وتقييمه بناء على الجنس. كما يجب اعتماد هذا التحليل في كل مراحل بلورة وتنفيذ وتتبع وتقييم المخططات الجماعية للتنمية، وذلك بغية الاستجابة، بصورة أفضل، لانشغالات مختلف فئات الساكنة، ولتمكينها من الولوج بالتساوي للخدمات والمرافق العمومية.

ويجب تعبئة لجنة المساواة و تكافؤ الفرص لضمان أخذ النوع الاجتماعي بالاعتبار في كافة مراحل إعداد وتنفيذ المخططات الجماعية للتنمية.

ربط المخطط الجماعي للتنمية بباقي مستويات ووثائق التخطيط

يستدعي التخطيط الجماعي ربطه بمجالات المشاريع (السياحية، الفلاحية، التعمير، الحفاظ على التربة وإصلاحها...) المدرجة ضمن مخططات التنمية التي تهم المستوى العالي (إقليمي، جهوي، ووطني)، و بمشاريع القطاعات الوزارية المعنية. ويستلزم كذلك التفاوض والربط الدائمين مع المصالح الخارجية واللامركزية (الجهة مثلا...).

يمر، البحث عن التفاعل والتكامل وعن ربط أفضل بين مخططات التنمية الجماعية وباقي وثائق المخططات والسياسات القطاعية، عبر إشراك المصالح الخارجية في مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

في هذا الصدد، يجب على هذه المصالح أن تتدخل بصفات متعددة:

- كمجال إنتاج المعطيات والمعلومات المتعلقة بالتراب وبمعرفة سيره، مما يسمح بالخصوص بتطعيم وظيفة الدعم والاستشارة للجماعات وللمشاريع المنجزة على ترابها.
- كفاعل مشترك في عمليات التخطيط المحلي.
- كمنتج لوثائق التوجيه والتخطيط التي هي من مسؤولية الدولة.

ولكي تعطي مصداقية أفضل للمخطط الجماعي للتنمية، على السلطات الجماعية أن تتوفر على معلومات كافية فيما يتعلق ب:

- التوجهات والمشاريع المتضمنة في وثائق إعداد التراب و التعمير ومخططات التنمية للمستوى العالي، التي تحدد الأولويات والمشاريع في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- التدخلات، في الزمان والمكان، للمشاريع والبرامج ذات الصبغة الوطنية والتي تستهدف عدة جماعات.
- المشاريع والبرامج التي هي في طور الإنجاز أو المتوقع إنجازها بتراب الجماعة خلال السنوات الثلاث المقبلة من طرف المصالح الإدارية للدولة أو فاعلين آخرين.

المراحل الأساسية لبلورة واعتماد المخطط الجماعي للتنمية

تتضمن عملية بلورة المخطط الجماعي للتنمية أربع مراحل أساسية، تتوالى وتتداخل زمنيا، وهي موصوفة بدقة ضمن دليل إعداد المخطط الجماعي للتنمية المذكور أسفله.

مرحلة الإعداد و الإنطلاقة:

تتضمن هذه المرحلة نشاطان أساسيان:

تطوير مبادرة التخطيط والشروع فيها

- تحسيس المجلس الجماعي إلى ضرورة إعداد المخطط الجماعي للتنمية وفق مقاربة التخطيط الإستراتيجي التشاركي.
- التعريف بالأطراف المعنية في العملية وخلق شروط مساهمتها في بلورة وتنفيذ وتتبع وتقييم المخطط الجماعي للتنمية.

تشكيل ووضع فريق التخطيط:

- إن رئيس الجماعة هو الذي يتكلف، طبقا للقانون، بإعداد المخطط الجماعي للتنمية وعرضه للتصويت على المجلس الجماعي.
- إلزام الكاتب العام من قبل رئيس الجماعة ليقوم بتنسيق وقيادة عملية إعداد المخطط الجماعي للتنمية.
- تحميل المسؤولية من قبل الكاتب العام لفريق تقني جماعي.
- تعبئة الموارد البشرية والمالية الضرورية لقيادة العملية.
- توظيف هيئة للخبرة (خبير مستشار، مكتب دراسات) إن اقتضى الحال.

مرحلة تحديد الحالة الراهنة والتشخيص

يعد إعداد التشخيص منهجية للقرب تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية وتشجع على ربط الاتصال بين الفاعلين الجماعيين والسلطات والسكان، بما في ذلك من هم في عزلة. إنها المرحلة الحاسمة في عملية مراعاة الخصوصيات المحلية، لأن تحديد الإشكاليات التنموية وتأويلها يعد مرحلة أساسية ترهن الرؤيا المستقبلية. إن تفكيك المعطيات (فتات، فتى، رجل، امرأة) يعد مسألة أساسية في هذه المرحلة من التشخيص. ويسمح جمع وتحليل المعلومات الإحصائية المفككة باستخلاص الاتجاهات و بالخصوص مؤشرات الانطلاق بالنسبة لكل فئة.

وغالبا ما يكون التشخيص الإستراتيجي المنجز بطريقة تشاركية ذي صبغة تقنية صرفة ويرتكز على تعدد اختصاصات المتدخلين. ويتطلب عمل التشخيص هذا بالتالي اللجوء إلى لجن استشارية (لجن المساواة وتكافؤ الفرص، اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي...) تجمع قدر الإمكان كافة فئات المواطنين المنظمين محليا (جمعيات التنمية، جمعيات الأحياء، جمعيات حماية الطفل ،الأشخاص ذوي الحاجيات الخاصة، المستهلكين، المستعملين، المنتجين، التعاونيات ،الأساتذة ،أرباب المقاولات...)، وتعبئة المصالح الخارجية للدولة (الإقليمية، الجهوية) والجامعات وكذا اللجوء إن اقتضى الحال إلى الخبرات الخارجية.

مرحلة التخطيط و الانسجام:

تأتي مرحلة التخطيط و الانسجام بعد مرحلة تحديد الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي التي تبرز الوضعية الاجتماعية-الاقتصادية للجماعة، طاقاتها، مؤهلاتها، الفرص المتاحة، حاجيات السكان والأوضاع المستعجلة، و بوادر الحلول والأولويات.

تتطلب هذه المرحلة إذن:

- توافقا سياسيا على التشخيص؛
- جرد المشاريع والبرامج التي هي في طور الإنجاز أو المرتقب إنجازها بتراب الجماعة خلال الثلاث سنوات المقبلة؛
- مواكبة الفريق التقني الجماعي من طرف المصالح الخارجية ضمن ورشات عمل. وتعد هذه المواكبة أساسية في مرحلة إعداد المخطط، وضمانة لانسجام وترابط المخطط الجماعي للتنمية مع باقي الإستراتيجيات القطاعية وتوجهات وتدخلات الدولة؛
- توفر كفاءات في مجال المالية المحلية لتقدير الميزانيات اللازمة لكل مشروع/برنامج، و كذا معرفة وقع كافة البرامج-مشاريع على ميزانية تسيير الجماعة.

و تشكل هذه المرحلة لحظة قرار، إذ أنها تمكن الجماعة، بصفتها مؤسسة، من ترجمة الهدف العام أو الإستراتيجي (رؤيا المستقبل المنشود) الذي يندرج ضمنه المخطط، وكذا التوجهات الإستراتيجية والأهداف الخصوصية المترتبة عنه إلى أعمال ملموسة. وهذا ما يتطلب أخذ الأمور التالية بالاعتبار:

- الاعتماد، ضمن التوجهات/المحاور، على تلك التي تساهم بشكل فعال في حل الإشكاليات المحددة أثناء التشخيص التشاركي؛
- الحفاظ على الاستمرارية مع ماضي الجماعة، لأن التغيرات الفجائية في التوجهات يمكن أن تكون ضارة؛
- الانتباه باستمرار للتأثيرات المحتملة للتغيرات الممكن أن تحدثها المحاور الجديدة/التوجهات الإستراتيجية على الجماعة؛
- التركيز على عدد معقول من الأهداف من أجل التمكن من قياس نتائجها، مع تفادي تعددها حتى لا يصعب تحقيقها؛
- احترام التوجهات الإستراتيجية للتنمية ما بين الجماعات وكذا على المستويين الإقليمي والوطني، من أجل تحقيق الملائمة والانسجام.

وأخيرا، تسمح هذه المرحلة بالبحث عن مجالات الفعل و الانسجام ما بين الجماعات بتحديد المشاريع التي توفر مؤهلات إعمال مشترك بين الجماعات. وهكذا، فإن للسادة رجال السلطة (ولاة، عمال، رؤساء دوائر، قياد) دور مهم في تشجيع وتسهيل خلق مجموعات الجماعات، سواء من أجل تجميع الوسائل البشرية والمادية لإعداد وتنفيذ المخططات الجماعية للتنمية، أو لتحديد مشاريع ذات المصلحة المشتركة وتنفيذها.

مرحلة تقديم النتائج للفاعلين والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي:

مرحلة تقديم النتائج للسكان:

تهدف هذه المرحلة إلى إخبار السكان حول الاختيارات التي اتخذت من طرف الجماعة والتعديلات

أو التقويمات التي أدخلت على المخطط الجماعي للتنمية خلال عملية الانسجام. وتهدف كذلك إلى تعليل الاختيارات والتحكيمات التي تمت في مختلف مراحل التخطيط. كما تتطلب إشراك المنتخبين، قصد خلق تفاعل سياسي بينهم وبين سكان جماعتهم، حول الخيارات المعتمدة، ومن تم إتاحة إمكانية المساءلة.

تتم هذه المرحلة بمبادرة من الجماعة لأن المخطط الجماعي للتنمية يعتبر مشروعا سياسيا للمجلس الجماعي، وتنظم في إطار منتدى تقديم النتائج الذي يشارك فيه أعضاء لجنة المساواة و تكافؤ الفرص وأعضاء اللجنة التقنية الجماعية وأعضاء النسيج الجمعوي المحلي وممثلين عن الفاعلين المحليين الآخرين.

مرحلة المصادقة على المخطط الجماعي للتنمية من قبل المجلس الجماعي:

يعرض مشروع المخطط الجماعي للتنمية، المعد من قبل رئيس المجلس الجماعي، على أنظار المجلس الجماعي قصد الدرس والتصويت. و يحدد هذا الأخير، لهذه الغاية، برنامج تجهيز الجماعة كما يقترح الأعمال الواجب القيام بها باشتراك أو تشارك مع الإدارة والجماعات المحلية الأخرى أو المؤسسات العمومية.

مضمون المخطط الجماعي للتنمية، مدته، جدوله الزمني وتنفيذه

المضمون:

طبقا للمادة 36 من الميثاق الجماعي، يجب أن تتضمن وثيقة المخطط الجماعي للتنمية لزوما العناصر التالية:

- **الجزء الأول: تشخيصا** يبرز المؤهلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة، بناء على حصيلة/ تحديد الحالة الراهنة تأخذ بالاعتبار مقاربة النوع.

هذا الجزء من المخطط يعالج بصورة عامة الجوانب التالية:

- تقديم الجماعة (الوسط الطبيعي، الوسط البشري).
- الحالة الراهنة للقطاعات الاجتماعية والبنيات التحتية الاقتصادية والإنتاجية...
- إشكاليات التنمية بالنسبة للجماعة.
- الحاجيات ذات الأولوية المحددة بتشاور مع الساكنة والإدارات والفاعلين المعنيين.

- **الجزء الثاني: رؤيا المجلس الجماعي للمستقبل المنشود** التي يندرج ضمنها المخطط الجماعي للتنمية المحدد لمدة ست سنوات. يتضمن هذا الجزء:

- التوجهات الإستراتيجية والأهداف الخاصة المترتبة عنها.
- وكذا بالنسبة لكل واحد من الأهداف الخاصة، النتائج المنتظرة، الأعمال / المشاريع الواجب القيام بها، توطينها، فئات السكان المعنية والوسائل البشرية والمادية والمالية الضرورية لتنفيذها. ويحدد المخطط أيضا التسلسل الزمني لتنفيذ المشاريع/الأعمال المقررة. وهذه الأعمال تصاغ في برنامج التجهيز الجماعي وبرنامج الأعمال الواجب القيام بها باشتراك أو تشارك مع الإدارة والجماعات المحلية الأخرى أو المؤسسات العمومية.

- **الجزء الثالث: الموارد و النفقات التقديرية المتعلقة بالسنوات الثلاث الأولى** التي يتم بها العمل بالمخطط الجماعي للتنمية. والهدف من هذا الجزء التمكن من الوصول إلى مقترحات تحسين مالية الجماعة، على قاعدة تحليل/حصيلة تلك المالية، وهو شرط ضروري لإعمال المخطط الجماعي للتنمية.

يتم هذا التحليل/الحصيلة وفق بابين: باب مخصص للمصاريف المرتقبة بالنظر إلى الحاجيات، والثاني مخصص للمداخيل. والهدف منه هو:

- تقدير العلاقة: الاستعمالات/الموارد.
- الوقوف على قدرات التحصيل وتقدير قدرات الاستدانة.
- توقع تطور المصاريف والمداخيل الجماعية وتقدير الموارد القابلة للتعبئة لتمويل المخطط الجماعي للتنمية.

المدة والجدول الزمني:

يجب ملائمة آجال إعداد المخطط الجماعي للتنمية لتسهيل التفاعل وتجميع المجهودات بين مختلف الجماعات المجاورة.

بناء عليه، يتخذ الجدول الزمني الاستدلالي الشكل التالي:

المراحل الأساسية	أ	ن	د	ي	ف	م	أ	م	ي	ي	غ	ش	أ
الإعداد والإنطلاقة	x	x											
الحالة الراهنة و التشخيص التشاركي			x	x	x	x							
التوافق حول التشخيص							x						
التخطيط و الانسجام								x	x				
تقديم النتائج للفاعلين والمصادقة على المخطط من طرف المجلس الجماعي										x			
تعبئة الموارد/ الشراكة											x	x	
الميزنة													x

وتحدد مدة المخطط الجماعي للتنمية في 6 سنوات (بالنسبة للفترة الانتدابية الحالية: يوليوز -2010 يونيو 2016) و يمكن تحيينه ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ و يعمل به إلى غاية السنة الأولى من الانتداب الموالي التي يتم خلالها إعداد المخطط الجماعي للتنمية المتعلق بالمدة الانتدابية الموالية الجديدة.

إستراتيجية تنفيذ ومتابعة وتقييم المخطط الجماعي للتنمية

تعزيز وتقوية دينامية التعاقد والشراكة

يمكن للجماعة، من أجل تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية، الالتزام مع الفاعلين أو المانحين (التابعين للقطاع العام أو الخاص، سواء الدوليين أو الوطنيين) بخصوص تمويل جزء أو مجموع المشاريع المزمع انجازها في المخطط، وفق نظام للتعاقد أو الشراكة يتم تحديده.

و لتسهيل هذه المرحلة المهمة لتعبئة الموارد المالية اللازمة لإنجاز المخطط، يتعين إخبار الجماعة عن فرص التمويل على المستوى الوطني والدولي، وحول القنوات المتوفرة لهذا الغرض.

تعزيز القدرات المحلية

تتجند المديرية العامة للجماعات المحلية، من خلال مهمتها في الدعم والاستشارة، لتوفير الدعم المنهجي والبيداغوجي اللازمين للجماعات، حتى تكون في مستوى القيام بالتشخيص وصياغة الأهداف، وتحديد الأولويات للأعمال الواجب القيام بها تلبية للحاجيات والفرص المحددة، ثم قيادة الأعمال المعتمدة.

المساعدة التقنية والمنهجية:

تضع المديرية العامة رهن إشارة الجماعات لدعمها في ممارسة اختصاصاتها في مجال التخطيط الاستراتيجي، الأدوات التالية:

بالنسبة للجماعات القروية والجماعات الصغرى دون 35 ألف نسمة:

حقيبة التخطيط الإستراتيجي التشاركي، للإنطلاقة وتنشيط منهجية إعداد المخططات الجماعية للتنمية. ويتعلق الأمر بالأدوات العملية التالية:

- دليل لإعداد المخطط الجماعي للتنمية: يصف ويوضح مسار منهجية إعداد المخطط.
- كتيب للمساطر الإدارية مخصص لرئيس الجماعة وكاتبه العام.
- نظام معلوماتي جماعي: ينظم مسلسل إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم المخطط الجماعي للتنمية. وهو يمكن من توفير تلقائي للمونوغرافيا ولوحة القيادة و جذادات التجمعات السكنية ، وتقدم إنجاز المخطط الجماعي للتنمية.
- حقيبة للتكوين (تحتوي على منشورات وكتيبات) حول المحاور الأساسية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي لفائدة الفاعلين الشركاء في إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

بالنسبة للجماعات الحضرية لأزيد من 35 ألف نسمة:

- دليل لإعداد المخطط الجماعي للتنمية : يصف ويوضح مسار منهجية إعداد المخطط الجماعي للتنمية، ويمكنه المساعدة على انطلاقة المسلسل والتلاؤم حسب الظروف.

الدعم البيداغوجي:

لمواكبة الفاعلين المحليين الشركاء في مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية، تقترح المديرية العامة للجماعات المحلية على الأقاليم والجماعات منظومة للحصول على الكفاءات اللازمة من قبل كل فاعل، ارتكازا على نوعين من التدخلات:

- التكوين الأولي الذي يمكن كل فاعل في مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية من الحصول على رؤية شاملة وخصوصا الكفاءات الأساسية لتأدية مهامه.

وهذا التدخل ستقوده مديرية تكوين الأطر الإدارية و التقنية بتعاون مع الخبرة الخارجية عن طريق SEGMA.

- التكوين المستمر يمكن كل فاعل من تحليل ممارسته دوريا، ومقارنتها بالأهداف، وإيجاد سبل تحسينها عبر تجربة مفاهيم وأدوات ومناهج جديدة. وهذا التكوين/ الفعل سيتم تنفيذه تدريجيا من طرف خلية مكونة من إطارين من القسم الإقليمي للجماعات المحلية، واحد مختص في التكوين والثاني في التخطيط الجماعي. وهذه الخلية تشكل نواة الفريق الإقليمي للمواكبة.

وستوجه مذكرة خاصة لكل إقليم و عمالة توضح الشروط وأشكال تنفيذ هذا الدعم المقدم من قبل المديرية العامة للجماعات المحلية.

دور الفاعلين

أكيد أن إعداد المخطط الجماعي للتنمية يحتاج إلى كفاءات خاصة، لكن أيضا إلى تنظيم جدي يقوم على المشاركة النشطة للفاعلين المحليين وللسكان، الذين لهم القدرة على التعبير عن انشغالاتهم اليومية، وتحديد الحاجيات ذات الأولوية التي تبدو ملائمة وواقعية على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

ولمزيد من التفاصيل حول الهيئات المشتركة في إعداد المخطط الجماعي للتنمية، الرجوع إلى الدلائل الخاصة بالمخطط الجماعي للتنمية السالف ذكرها.

على المستوى الجماعي:

المجلس الجماعي: رؤيا إستراتيجية

- تحديد التوجهات الإستراتيجية وأهداف تنمية الجماعة؛
- انتقاء المشاريع و البرامج؛
- التصويت والمصادقة على وثائق المخطط الجماعي للتنمية؛
- تعبئة الموارد المالية الداخلية والخارجية؛
- صاحب المشروع مسلسل التخطيط والتنمية الجماعية؛
- تقييم المخطط الجماعي للتنمية (كل ثلاث سنوات).

الإدارة الجماعية: رؤية عملية

للإدارة الجماعية، تحت المراقبة المباشرة للكاتب العام للجماعة، دور هام في إعداد المخطط الجماعي للتنمية وفي ترجمة التوجهات الإستراتيجية للمنتخبين إلى أعمال ملموسة وضمان تنفيذها واستدامتها.

- خبرة تقنية وبشرية.
- دمومة الاختيارات.
- تنفيذ الأعمال.

المجتمع المدني: خبرة محلية (سكان منظمون، جمعيات القرب، جمعيات اجتماعية- مهنية، تعاونيات نسائية):

- تعبئة السكان
- تجميع المعطيات والمشاركة في التشخيص
- اقتراح بعض توجهات والمشاريع للدراسة.

المصالح الخارجية للدولة (ومقدمي الخدمات): المهارة التقنية

تلعب المصالح الخارجية للدولة دورا هاما خاصة في مراحل تحديد الحالة الراهنة و التشخيص، وفي تحديد وجدوى البرامج وفي التنفيذ والمراقبة (التقنية) لإنجاز المشاريع.

إن دعم المصالح الخارجية يخول تصورا وتنفيذا أفضل للمخطط الجماعي للتنمية، ويحقق انسجاما أفضل لمختلف المخططات الجماعية للتنمية وتلاؤمها والتوجهات الجهوية والوطنية والإستراتيجيات القطاعية.

على مستوى الإقليم ـ العمالة

رجال السلطة: تبسيط/تحكيم/تناغم/التقائية:

يلعب الوالي/العامل على إقليم أو عمالة دورا هاما في المواكبة عن قرب للجماعات في ممارستها للتخطيط من خلال تعبئة رجال السلطة والمصالح الخارجية والخبرة الخارجية.

وبدعم من هذه الهيئات فإنه:

- يحث على انطلاق مسلسل التخطيط.
- يقوم بالتحكيم الضروري بين جماعات الإقليم
- يحدد ويحفز ويواكب إحداث مجموعات الجماعات.
- يتأكد من تناغم وانسجام المخططات الجماعية للتنمية لجميع جماعات الإقليم.
- يدعم الجماعات في البحث عن تمويل مخططاتها التنموية.

▼ قسم الجماعات المحلية : المواكبة التقنية والبيداغوجية:

تكمن مهمة قسم الجماعات المحلية بالأخص في تقديم الدعم التقني الضروري للجماعات لإعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية، وفي هذا الإطار فهو يقوم بـ:

- ضمان السير الجيد للتخطيط الجماعي على مجموع التراب الإقليمي؛
- تعبئة المساعدة التقنية، بطلب من الكتاب العامين للجماعات، لفائدة فرق التقنية الجماعية ومتابعة أشغالها ميدانيا.
- ضمان التكوين المستمر للفاعلين المحليين المساهمين في إعداد و تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية.

بعض الممارسات العملية لإنجاح إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي

- ضمان الحد الأدنى من الإدارة على جميع مراحل مسلسل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية.
- الأخذ بعين الاعتبار بقدرات الجماعات في تحديد وبرمجة والتقدير المالي للمشاريع.
- الحرص على الدقة والإيجاز ووضوح مضمون المخطط الجماعي للتنمية.
- الإدراك، على مستوى المسلسل بكامله، أن الجماعات لا تحل محل الدولة وممثليها، فهي تكمل بعضها البعض في التنمية المحلية.
- إدراك أن من بين مهام الجماعات خلق بيئة ملائمة لإنعاش الشغل والأنشطة المدرة للدخل. فهي لا تعوض الهياكل المتخصصة بهذا الشأن.
- ضمان نشر المخطط الجماعي للتنمية في صيغة مبسطة في متناول أكبر عدد ممكن.
- بلورة تشاور محلي يساعد على إشراك الساكنة في إعداد السيناريوهات المستقبلية وإيجاد الحلول للمشاكل القائمة: إن إثارة اهتمام المواطنين بسير شؤون جماعتهم، يعني خلق مواطنين مسؤولين ومحاربة اللامبالاة التي تطال تسيير الشؤون المحلية.

إن تنفيذاً أحسن للتخطيط الجماعي يتطلب:

بالنسبة للمصالح المركزية:

- متابعة الدعم المؤسساتي والتنظيمي، خاصة المصالح التقنية الأساسية للجماعات، بغية إدارة جماعية دينامية موجهة نحو التنمية المحلية.
- تسهيل توفير أطر ذوي خبرة ومستوى أكاديمي ملائم في المناصب الإستراتيجية للجماعات، من أجل تطوير تدبير مصالحها وتبسيط تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية بطريقة مرضية.
- اعتبار التنمية المحلية كمهمة أساسية للجماعات، وتثمين المخطط الجماعي للتنمية في نظام برمجة الاستثمارات العمومية، بغية التمكن من تعبئة الموارد الضرورية وتنسيقها على المستوى المحلي.
- تحسين الدعم و الاستشارة للمصالح التقنية الخارجية لفائدة الجماعات.

بالنسبة للسلطة الإقليمية:

- الإسهام في التوجيه والتنسيق بين المتدخلين في التنمية بتشاور مع سلطات الجماعة؛
- تسهيل إلتقائية أعمال المخطط الجماعي للتنمية مع التوجهات الكبرى للدولة والسياسات القطاعية؛
- تحفيز وتشجيع إحداث مجموعات الجماعات حول المشاريع ذات المصلحة المشتركة؛
- تعبئة دعم وخبرة الاستشارة المصالح التقنية الخارجية لفائدة الجماعات.

بالنسبة للمنتخبين المحليين:

- بلورة تشاور على المستوى المحلي من شأنه أن يسهل تعبئة جميع القوى ويحفز على المشاركة الفعالة للجميع على إنجاز البرامج ومشاريع المخطط الجماعي للتنمية.
- الانخراط في التخطيط المالي وفق القدرة المالية للجماعة والقابلية الفعلية للشركاء. ومن هنا تكمن ضرورة تعزيز الكفاءات في ميدان تقنيات إعداد الملفات والمفاوضات من أجل تعبئة الموارد.
- تحسين ووضع نظام تدبيري متجه نحو النتائج.
- استعمال المخطط كآلية للمرافعة لدى الشركاء في التنمية.

خلاصة

بالاعتماد على تشخيص الوضعية الراهنة والآفاق المستقبلية، فإن المخطط الجماعي للتنمية يحدد أهداف التنمية المستدامة على مستوى تراب الجماعة، الهادف بالدرجة الأولى إلى تحسين ظروف عيش الساكنة، مع المحافظة على الموارد الطبيعية والتراث الثقافي وتثمينها. يحدد المخطط الجماعي للتنمية الوسائل الملموسة الواجب تعبئتها وإعمالها لبلوغ هذه الأهداف.

يعد المخطط الجماعي للتنمية أداة للتواصل والتخطيط في صيغة وثيقة مكتوبة، تتضمن نصوصا وخرائط متعلقة بالحالة وبالتدخلات على مستوى عدد من المجالات من حياة الجماعة (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية،الثقافية...).

يجب أن يمكن هذا المخطط كل فاعل جماعي (إدارة عمومية، سكان، مجتمع مدني، قطاع خاص، جامعات..) من أن تكون له فكرة دقيقة عن مشاريع السياسة الجماعية فيما يخص كل القطاعات ذات الأولوية بالنسبة للجماعة وخلال السنوات المقبلة. وفضلا عن ذلك، فإنه يعد أداة للتدبير اليومي تقود الأعوان والمسؤولين الجماعيين في أعمالهم. كما يمكن للمخطط الجماعي للتنمية أن يكون دليلا لاقتراح الأعمال بالنسبة للشركاء الاجتماعيين-الاقتصاديين للجماعة.

ردمـك : 9981-155-57-8
الإيـداع القـانونـي: 2009/2772



المملكة المغربية

وزارة الداخلية

المديرية العامة للجماعات المحلية