

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

2.1 منهجية إعداد كتيب مساطر الجهة

السفارة البريطانية
الرباط

تشارك
TASHAROC

جمعية جهات المغرب
ASSOCIATION DES RÉGIONS DU MAROC

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

2022

الفهرس

مدخل عام 5

المحور 1 : مفاهيم أساسية حول دليل المساطر 7
1 - تعريف دليل المساطر 7
2 - لماذا الجهة في حاجة لدليل المساطر؟ 7
3 - ماهي مصادر دليل المساطر؟ 8
4 - من هم المعنيون بدليل المساطر؟ 8
5 - هل يجب نشر دليل المساطر؟ 9
6 - هل هناك شروط خاصة بصياغة دليل المساطر؟ 9

المحور 2 : منهجية اعداد دليل المساطر 10
1 - المرحلة الاولى : تحديد دقيق لموضوع الدليل 11
2 - المرحلة الثانية : تشخيص تشاركي لعناصر القوة والضعف الخاصة بموضوع ونطاق الدليل 11
3 - المرحلة الثالثة : تحديد أهداف و مراحل المسطرة 14
4 - المرحلة الرابعة : تحديد المسؤوليات و الحيز الزمني الخاص بكل مسطرة 16
5 - المرحلة الخامسة : وضع قوائم المرفقات و الوثائق اللازمة لكل مسطرة 17
6 - المرحلة السادسة : تجميع النصوص التشريعية والتنظيمية والدوريات ذات الصلة بموضوع الدليل 18
7 - المرحلة السابعة : وضع اليات التتبع والتقييم وتدبير النزاعات 19
8 - المرحلة الثامنة : الصياغة النهائية وفهرسة الدليل 22

منهجية إعداد كتيب مساطر الجهة

مدخل عام

تبعا للمادة 245 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات وفي إطار تفعيل قواعد الحكامة المتعلقة بتفعيل مبدأ التدبير الحر، يتخذ رئيس مجلس الجهة الإجراءات الضرورية من أجل اعتماد الأساليب الفعالة لتدبير الجهة ولاسيما تحديد المهام ووضع دلائل للمساطر المتعلقة بالأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الجهة وبأجهزتها التنفيذية والتدبيرية وتبني نظام التدبير بحسب الأهداف ووضع منظومة لتتبع المشاريع والبرامج تحدد فيها الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية المتعلقة بها.

كما يتعين، حسب مدلول المادة 246 من نفس القانون التنظيمي المشار إليه، على الجهة تحت إشراف رئيس مجلسها اعتماد التقييم لأدائها والمراقبة الداخلية والافتحاص وتقديم حصيلة تدبيرها.

ومن هذا المنطلق، فالجهة أصبحت مطالبة بشكل صريح باعتماد الأساليب الحديثة للتدبير، وذلك بهدف تعزيز الحكامة على مستوى تدبير شؤون إدارتها. وفي هذا الإطار، يعتبر وضع دلائل المساطر المتعلقة بالأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الجهة وبأجهزتها التنفيذية والتدبيرية من بين الأوراش المهمة التي بات الانكباب عليها أمرا ضروريا، وذلك بالنظر إلى عديد من الاعتبارات:

أولا، لقد أصبح إعداد دلائل للمساطر الخاصة بالجهة مطلبا قانونيا أقره القانون التنظيمي المتعلق بالجهات؛

ثانيا، شرح وتبسيط مختلف المساطر المرتبطة بالمهام المنوطة بالجهة، وذلك تبعا لصيرورة ونسق منطقي يحترم المنظومة القانونية والتنظيمية المؤطرة للمساطر التي تشكل موضوع الدليل؛

ثالثا، تعزيز التواصل الداخلي والخارجي للجهة، وذلك على اعتبار أن دليل المساطر هو من الآليات التي تساهم بشكل كبير في التواصل ونشر المعلومة داخليا على مستوى جميع الهياكل الإدارية للجهة وخارجيا اتجاه الشركاء المتعاملين معها؛

رابعا، يعتبر دليل المساطر شكلا من أشكال المراقبة الداخلية وآلية مهمة في تحديد المهام والمسؤوليات ويساعد على التقييم، كما يعتبر رافعة أساسية لتدبير المخاطر والافتحاص الداخلي.

وفي هذا الصدد، وفي إطار مواكبة المديرية العامة للجماعات الترابية بوزارة الداخلية للجهات من أجل تفعيل ورش إعداد دلائل المساطر على مستوى الجهات، تم إعداد هذا الكتيب، بشراكة مع مجموعة من الخبراء، حول منهجية إعداد دليل المساطر، وذلك بهدف تمكين الجهات من المنهجية والآليات والإجراءات التي يجب اتخاذها مع مراعاة المنظومة التشريعية والتنظيمية المؤطرة للأنشطة والمهام المتعلقة بالمسطرة التي تشكل موضوع الدليل.

المحور 1

مفاهيم أساسية حول دليل المساطر

1 / تعريف دليل المساطر

يعتبر دليل المساطر بمثابة جرد للإجراءات الضرورية الواجب إتباعها للمضي قدمًا من أجل تحقيق أهداف مؤسسة ما، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج محددة حول موضوع معين خلال فترة زمنية بعينها. وعلى هذا الأساس، فدليل المساطر يشكل دعامة وصفية (support descriptif) لمجال معين بشكل دقيق ومفصل ويستحضر العناصر التالية :

- تدفق (flux) الوثائق والمعلومات؛
- مراحل التحضير والإنجاز والتتبع؛
- طرق التفويض والموافقة؛
- المستويات المختلفة للمسؤولية؛
- الأطراف المعنية بكل مرحلة من المراحل الخاصة بهذا المجال.

من هذا المنطلق، فإن دليل المساطر هو وثيقة تهم مجموع العمليات والوظائف المرتبطة إما بمصلحة ما أو بنشاط إداري محدد ويأخذ بعين الاعتبار المراحل والمستويات الدقيقة للمسؤولية والأهداف والنتائج والوثائق المصاحبة لكل مرحلة من المراحل.

2 / لماذا الجهة في حاجة لدليل المساطر؟

إن وضع دلائل المساطر المتعلقة بالأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الجهة وبأجهزتها التنفيذية والتدبيرية أصبح مطلبا قانونيا أكد عليه القانون التنظيمي المتعلق بالجهات.

بالإضافة إلى ذلك، فحجم المنظومة القانونية التي تؤطر مجال تدخل الجماعات الترابية وتشعباتها وكثرة المتدخلين من منتخبين وموظفين وشركاء مؤسساتيين لا يساعد على الإلمام الشامل بهذه المنظومة القانونية وبالأدوار المنوطة بهؤلاء المتدخلين، لهذا، فالحاجة الأساسية والغرض من وراء إعداد أي دليل مساطر هو تحويل هذه المنظومة القانونية (قوانين ومراسيم ....إلخ) والنظم الداخلية وكذا بعض الممارسات الناجحة، إلى قواعد منهجية على شكل مسارات واضحة للجميع.

كما يعتبر دليل المساطر من بين الآليات التي تساهم بشكل كبير في التواصل الداخلي ونشر المعلومات، بشكل واضح ودقيق على مستوى الهياكل الإدارية، وفق مهام محددة زمنيا.

3 / ماهي مصادر دليل المساطر؟

إن دليل المساطر ليس باجتهاد شخصي ولا بعمل فردي خاص بالمسؤولين الإداريين فقط، بل هو عمل يتم وفق مصادر واضحة أهمها:

التشريع :

وهو مجموع النصوص التشريعية ذات الصلة بعمل مجالس الجهات ويوجد على رأسها القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات والقوانين المنظمة للمالية وإعداد التراب والبيئة ...إلخ؛

المراسيم والدوريات :

وهي مجموع المراسيم والدوريات الصادرة عن وزارة الداخلية أو تلك المعتمدة بشكل مشترك ما بين وزارة الداخلية ووزارات أخرى؛

التجارب الناجحة :

وهي مختلف الممارسات والأدوات والمقاربات التي تم تجريبها على مستوى بعض المصالح أوالأقسام أو المديريات أوخلال معالجة بعض الملفات بعينها والتي أثبتت فاعليتها ونجاعتها، سواء على مستوى إدارة الجهة أو على مستوى علاقة هذه الأخيرة بمؤسسات أخرى أو بمرتفقين آخرين.

4 / من هم المعنيون بدليل المساطر؟

إن المعنيين بدليل المساطر هم مجموع الأفراد والمؤسسات ذات العلاقة بمجلس الجهة وهم:

من داخل مجلس الجهة :

المنتخبات والمنتخبون والموظفات والموظفون ومجموع المديريات والأقسام والمصالح داخل مجلس الجهة. وهم بالأساس المعنيون بإعداد وتنفيذ وإنجاز وتقييم النشاط الإداري على المستوى الداخلي؛

من خارج مجلس الجهة :

المرتفقون من مواطنات ومواطنين وكذا الجماعات الترابية الأخرى وباقي المصالح والمؤسسات اللاممركزة. وهم بالأساس إما مرتفقين ومستهدفين بشكل مباشر أو معنيين بالسياسات الجهوية (زبناء) أو مؤسسات شريكة مع الجهة في اعداد وتنفيذ وإنجاز وتقييم بعض السياسات الجهوية.

5 / هل يجب نشر دليل المساطر؟

فور اعتماد دليل المساطر والمصادقة عليه، فهو يصبح وثيقة ملزمة للموظفين والمصالح المعنية به داخل الجهة، فهو يساعد على تأطير النشاط الإداري لهذه الأخيرة في علاقاتها بالمواطنين والمواطنات وباقي المؤسسات، لهذا يستحسن:

- وضع دليل المساطر على سبورة الإعلانات بمقر بالجهة، بهدف الإشهار والإخبار والنشر؛
- وضع دليل المساطر على البوابة الالكترونية الخاصة بالجهة لاطلاع الساكنة والشركاء على مضمونه وكذا تمكين الجماعات الترابية الأخرى من استلهام بعض التجارب والممارسات الناجحة المضمنة فيه؛
- تمكين الشركاء والمعنيين من نسخ دليل المساطر حتى يكونوا على اطلاع بمضمونه؛
- الحرص دائما على إرفاق دليل المساطر بالوثائق المؤسسة وبعض القضايا ذات الصلة (مثلا نداء طلب المشاريع أوالمنح إن كان هناك دليل مساطر خاص بذلك).

6 / هل هناك شروط خاصة بصياغة دليل المساطر؟

بالنظر إلى كون دليل المساطر هو وثيقة تعمل على ملائمة المنظومة القانونية والتنظيمية مع واقع الممارسة العملية المرتبطة بموضوع هذا الدليل وباعتباره أيضا أداة لتثمين التجارب الناجحة المتعلقة بمصلحة ما أو بنشاط من أنشطة الجهة، فان صياغة الدليل يجب أن تخضع للاعتبارات التالية:

- استعمال لغة بسيطة وسهلة ؛
- الالتزام بالواقع العملي الملموس؛
- الحرص على وضوح ودقة المضمون مع ترك هامش كافي من أجل التحيين المستمر؛
- تحديد المسؤوليات الخاصة بكل مستويات المسطرة؛
- احترام أجندة زمنية دقيقة.

المحور 2

منهجية إعداد دليل المساطر

تقديم :

من أجل ضمان تملك واسع لدليل المساطر من طرف مجموع أطر ومصالح الجهة، يجب أن يخضع إعداد هذا الدليل لمنهجية تشاركية، مما سيسمح لمجموع المعنيين بالمسطرة، التي تشكل موضوع دليل، بالمشاركة. ورغم بساطة هذه المقاربة، فهي تضمن لجميع المعنيين طرح التحديات والإكراهات والإمكانيات، كما تمكن من وضع قواعد متفق عليها لإنجاز المسؤوليات مع تحديد المهام والزمن الذي تستغرقه كل مهمة. ولهذه الغاية، يتعين احترام مجموعة من المراحل الأساسية في إعداد دليل المساطر. وبشكل عام، فإن أي دليل للمساطر يجيب على الأسئلة المترابطة التالية:

- ماهو موضوع دليل المساطر؟
- ماهي الغاية من المسطرة؟
- ماهي المهام الخاصة بكل مسطرة؟
- من هو المكلف بالمهمة ؟
- ماهو سندها التشريعي و التنظيمي؟
- ما هو الحيز الزمني لإنجاز المهمة؟
- من هم أطراف المهمة؟
- ماهو تاريخ نهاية المهمة ؟
- ماهو مخرج المهمة؟
- الوثائق النموذجية لإنجاز المهمة
- كيف يتم تتبع المهمة؟
- ماهي آليات تقييم المهمة؟

1/ المرحلة الأولى : تحديد دقيق لموضوع الدليل

خلال هذه المرحلة، يقوم الفريق المعني بإنجاز وصياغة دليل المساطر بتحديد دقيق لموضوع الدليل مع التركيز على سنده التشريعي والتنظيمي والمصلحة المكلفة به. وتستغرق هذه المهمة حوالي يوم واحد من عمل مجموعة مشكلة من أربع أطر على الأقل، حيث تتم مناقشة الموضوع المعني (مثلا إعداد برنامج التنمية الجهوية) والعمل على تجميع كل النصوص التشريعية والتنظيمية المؤطرة له وفق الشكل التالي:

مصفوفة تحديد موضوع الدليل

موضوع الدليل	الإطار التشريعي	الإطار التنظيمي	المسؤولية السياسية	المسؤولية الادارية
برنامج التنمية الجهوية	القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات خاصة المواد: 81 - 83- 84- -85 -86-87- 86-97-101-105- 115	مرسوم رقم 2.16.299 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016 بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده	- مجلس الجهة - رئيس مجلس الجهة	- المدير العام للمصالح - شؤون الرئاسة

2/ المرحلة الثانية : تشخيص تشاركي لعناصر القوة والضعف الخاصة بموضوع ونطاق الدليل

خلال هذه المرحلة يعمل الفريق المعني بإنجاز وصياغة الدليل على القيام بتشخيص تشاركي على مستوى مختلف المصالح ذات الصلة بموضوع الدليل، بهدف رصد الإكراهات والتحديات التي سبق أن طرحت أو الممكن أن تطرح أمام الجهة لتنفيذ المسطرة التي تشكل موضوع الدليل (مثلا مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية). كما يجب تحديد عناصر القوة والنجاحات التي سجلتها الجهة في هذا الجانب، مع ضرورة الحرص على الاستماع لمجموع المتدخلين، سواء على المستوى الداخلي للجهة أو خارجها إن كان الدليل يهم أطرافا أخرى، حيث يتعين القيام بتشخيص دقيق للوقوف على عناصر القوة وعناصر الضعف والقدرات الداخلية والخارجية، وذلك على الشكل التالي:

2 - أ

تحديد المعنيين بالتشخيص

خلال هاته المرحلة ينكب الفريق على وضع لائحة بالمعنيين بالتشخيص، بغاية استطلاع رأيهم حول النجاحات والتحديات على الشكل التالي:

مصفوفة المعنيين بالتشخيص التشاركي لإعداد الدليل
- نموذج دليل مساطر إعداد مخطط التنمية الجهوية -

الطرف المعني	المهام ضمن إعداد مخطط التنمية الجهوية	تاريخ ومدة اللقاء
- مصالح ولاية الجهة	- تنسيق عمليات الإعداد - التنسيق مع المصالح الخارجية	- بتاريخ ..... - أربع ساعات
- عينة من أطر المصالح داخل الجهة و اللجان	- مباشرة إنجاز المخطط - المشاركة في التشخيص والتخطيط • التداول في اللجان • التداول خلال الدورة	- بتاريخ ..... - أربع ساعات
- عينة من عضوات وأعضاء الهيأة الاستشارية المنصوص عليها في المادة 117 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات: • هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع • هيئة الشباب • هيئة الفاعلين الاقتصاديين	- المشاركة في التشخيص التشاركي	- بتاريخ ..... - أربع ساعات
- عينة من المصالح الخارجية	- تزويد مجلس الجهة بالمعلومات	- بتاريخ ..... - أربع ساعات
.....	.....	.....

2 - ب

إنجاز التشخيص التشاركي

خلال هذه المرحلة، يعمل الفريق المكلف بالتشخيص، بطريقة تشاركية، على رصد عناصر قوة وضعف الجهة وقيادة التشخيص المرتبط بموضوع الدليل والوقوف على الدروس المستخلصة من التجارب السابقة وكذا معرفة إمكانيات مجموع الأطراف المعنية من خلال الاستماع إليهم عن طريق تنظيم مجموعات بؤرية وورشات تشاركية. وفي هذا الصدد، يتم وضع أداة منهجية خاصة بكل فئة وإعداد بطاقة تقنية حول موضوع التشخيص ودوافعه والهدف منه.

مصفوفة البطاقة التقنية الخاصة بالتشخيص التشاركي لإعداد الدليل
- نموذج دليل مساطر إعداد مخطط التنمية الجهوية -

الطرف المعني	المنهجية المعتمدة	المكلف بانجاز التشخيص	تاريخ اللقاء
- عينة من أطر المصالح داخل الجهة و اللجان	- مجموعات بؤرية -	- السيد - السيدة	- بتاريخ .....
عينات من الهيأة الاستشارية المنصوص عليها في المادة 117 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات: • هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع • هيئة الشباب • هيئة الفاعلين الاقتصاديين	- ورشات تشاركية	- السيد - السيدة	- بتاريخ ....
- عينة من المصالح الخارجية	- مقابلات موجهة	- السيد	- بتاريخ ....

مصفوفة نتائج التشخيص التشاركي لإعداد الدليل
- نموذج دليل مساطر إعداد مخطط التنمية الجهوية -

الطرف المعني	عناصر القوة المصرح بها	عناصر الضعف المصرح بها	استنتاجات / مقترحات وخلاصات
- مصالح الجهة و اللجان			
- الهيآت الاستشارية المنصوص عليها في المادة 117 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات: • هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع • هيئة الشباب • هيئة الفاعلين الاقتصاديين			
- المصالح الخارجية			

3 / المرحلة الثالثة : تحديد أهداف ومراحل المسطرة

خلال هذه المرحلة يعمل الفريق التقني المكلف بإعداد الدليل على تكييف موضوع الدليل على شكل مراحل دقيقة طبقا للقوانين والمراسيم المؤطرة، مع الاستلهام من بعض التجارب الناجحة في حالة عدم وجود إطار قانوني كافي وواضح ودقيق خاص بموضوع الدليل. مثلا دليل هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالجهة: رغم عدم وجود نص تنظيمي خاص بهذه الهيئة، فإن القانون التنظيمي المتعلق بالجهات ودليل مساطر إحداث وتفعيل واشتغال وتتبع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالجهة الذي أعدته المديرية العامة للجماعات الترابية يمكنهما أن يفيا بالغرض. هذه المرحلة هي مرحلة دقيقة تستوجب القراءة المتأنية للقوانين والمراسيم التطبيقية والمذكرات الوزارية المؤطرة، والعمل على تكييف وتحويل مجموع المقتضيات هذه إلى مراحل مقرونة بأهداف دقيقة، وذلك على الشكل التالي:

مرحلة 1 : التحضير لاعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية

مسؤولية : رئيس مجلس الجهة بتنسيق وثيق مع والي الجهة وبحضور ممثلي المصالح اللاممركزة بالجهة

المرجع : المادة 4 من المرسوم رقم 2.16.299 المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية

الهدف : ضمان تنسيق رفيع بين مجلس الجهة ومصالح ولاية الجهة

مرحلة 2 : الإعلان عن انطلاق مشروع برنامج التنمية الجهوية

مسؤولية : شؤون الرئاسة و المديرية العامة للمصالح

المرجع : المادة 4 و 5 من المرسوم رقم 2.16.299 المتعلق ببتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية

الهدف : إخبار ومشاركة مكثفة لمجموع المعنيين بمشروع برنامج التنمية الجهوية

مرحلة 3 : إطلاق التشخيص التشاركي

مسؤولية : المديرية العامة للمصالح بتنسيق مع مكتب الدراسات في حالة انتدابه أو الفريق المكلف بالتشخيص

المرجع : المادة 6من مرسوم رقم 2.16.299 المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية

الهدف : مشاركة واسعة لمجموع الفئات والمؤسسات في التشخيص

مرحلة 4 : وضع وترتيب الأولويات التنموية للجهة

مسؤولية : .....

المرجع : .....

الهدف : .....

4 / المرحلة الرابعة : تحديد المسؤوليات و الحيز الزمني الخاص بكل مسطرة

خلال هذه المرحلة يعمل الفريق المكلف بإعداد الدليل على تدقيق الجدول السابق من خلال القيام بعملية تحديد المسؤوليات وتخصيص المدة الزمنية لكل مسطرة، أخذا بعين الاعتبار نتائج التشخيص التشاركي والإكراهات التي تم رصدها والتجارب الناجحة التي تم الوقوف عليها وكذا مقترحات كل الأطراف المعنية المشار إليها سلفا، وذلك على الشكل التالي:

مصفوفة تحديد المسؤوليات و الحيز الزمني الخاص بكل مسطرة

- نموذج دليل مساطر إعداد مخطط التنمية الجهوية -

المهمة	المسؤولية	الحيز الزمني المخصص	المدة	المرجع
المرحلة 3: إنجاز التشخيص التشاركي				
تحديد الفريق المكلف بالتشخيص	المدير العام للمصالح	أسبوع على أقصى تقدير بعد نشر مقرر تهيئ وإعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية	يوم واحد	يجب تدوين رقم وتاريخ المرسوم المتعلق بالمخطط الجهوي
تحديد المعنيين بالتشخيص	الفريق أو مكتب الدراسات المكلف بالتشخيص	يوم بعد اعتماد مقرر إعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية	ثلاثة أيام	قرار التكليف بالمهمة الخاصة بالتشخيص
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

5 / المرحلة الخامسة : وضع قوائم المرفقات و الوثائق اللازمة لكل مسطرة

خلال هذه المرحلة يتم وضع مجموع الوثائق المفصلة الخاصة بكل مرحلة مع لوائح التحقق، حيث يتعين بموجب ذلك أن تتوفر كل مسطرة أو مهمة على مجموع الوثائق والمرفقات الواجب الاعتماد عليها أوالتوصل بها في متم المسطرة أو المرحلة.

مصفوفة قوائم المرفقات و الوثائق اللازمة لكل مسطرة

المهمة	الوثيقة المرجعية	الوثائق النهائية والمرفقات الواجب تسليمها	التاريخ	المكلف بالموافقة
المرحلة 3 : إنجاز التشخيص التشاركي				
تحديد المعنيين بالتشخيص	قرار تعيين الفريق المكلف	لائحة مفصلة بأسماء وعناوين المعنيين وصفاتهم	ثلاثة أيام بعد قرار التعيين	رئيس مجلس الجهة
إنجاز التشخيص التشاركي	قرار تعيين الفريق المكلف	تقرير نهائي تركيبي لنتائج التشخيص التشاركي	أسبوع بعد نهاية التشخيص	رئيس مجلس الجهة
.....	.....	.....	.....	.....

إلى جانب هاته المصفوفة، يمكن للفريق المعني بإعداد الدليل أن يضع نماذج خاصة بكل مسطرة أو مهمة داخل المسطرة من قبيل :

- نماذج محاضر
- نماذج لوائح الحضور
- نماذج التقارير التركيبية
- نماذج لمصفوفات التشخيص
- .....

6 / المرحلة السادسة : تجميع النصوص التشريعية والتنظيمية والدوريات ذات الصلة بموضوع الدليل

يقوم الفريق التقني المكلف بإعداد الدليل خلال هذه المرحلة بعمل في غاية الأهمية، حيث يعمل على استخراج مجموع المواد القانونية والتنظيمية ذات الصلة بالمسطرة وتجميع المذكرات والإصدارات المتوفرة وتبويبها بشكل يحترم التسلسل المنطقي للمراحل ووضعها بشكل تراتبي بالملحق مباشرة بعد الوثائق النموذجية، مع الحرص على أن يكون كل ذلك في إطار منطقي بين المراحل والنصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة لها.

المرحلة	المرجع
المرحلة الأولى	المادة .... من الدستور المادة ..... من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات المادة ..... من المرسوم المذكرة الوزارية رقم ...بتاريخ.....
المرحلة الثانية	المادة .... من الدستور المادة ..... من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات المادة ..... من المرسوم المذكرة الوزارية رقم ....بتاريخ.....
.....	.....

هام:يجب أن تكون النصوص المجمعة في هذا الجدول موضوع الفقرة الثانية من الملحق.

7/ المرحلة السابعة : وضع آليات التتبع والتقييم وتدبير النزاعات

باعتبار أن إعداد دليل المساطر هو عمل مؤسساتي بالجهة يستهدف النجاعة والفاعلية في الأداء، فإنه يتعين دعمه بأدوات تضمن تفعيله في أحسن الظروف. ولهذه الغاية، يجب على دليل المساطر أن يضع لكل مسطرة أو مرحلة من المراحل آليتين أساسيتين هما:

- آليات التتبع.
- آليات التقييم.

7 - أ
آليات التتبع

إن عملية التتبع هي عملية أساسية في مجموع أنشطة الإدارة، فمن خلالها يتم التأكد من حسن التدبير وإنجاز المهام وفق الأهداف والنتائج المحددة سلفا، كما أنها تسمح لمجلس الجهة بالتتبع الآني لكل المهام ضمن حيز زمني محدد وتسمح بمراجعة الأنشطة والمهام التي لم تنجز بشكل تام، ولهذه الغاية من المحبذ العمل بالمصفوفة التالية :

المهمة	الوثائق النهائية والمرفقات الواجب تسليمها	تاريخ انطلاق المهمة	تاريخ نهاية المهمة	المهام الغير المنجزة	تاريخ نهاية المهمة	المهام الغير المنجزة
المرحلة 3: إنجاز التشخيص التشاركي						
تحديد المعنيين بالتشخيص	لائحة المستهدفين بالتشخيص التشاركي	.. يناير 2022	... يناير 2022	لوائح الجمعيات	رئيس الفريق التقني	توجيه إرسالية لمجالس العمالات والأقاليم عبر السيد والي الجهة من أجل مد الفريق بلوائح الجمعيات

انجاز التشخيص التشاركي	تقرير نهائي تركيبي لنتائج التشخيص التشاركي	.. فبراير 2022	... أبريل 2022	ملخص نتائج التشخيص	مكتب الدراسات	توجيه إرسالية مستعجلة بضرورة موافاة الجهة بالوثيقة في تاريخ أقصاه ..... ماي 2021
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

7 - ب

آليات التقييم

يعتبر التقييم من أفضل الآليات التي تسمح لمجلس وإدارة الجهة باستقراء مدى تحقق أهداف دليل المساطر، فهو الأداة التي سوف تمكن من معرفة أثر الدليل على سير أنشطة المرفق الإداري موضوع دليل المساطر. وكذا النتائج المحققة. وإذا كانت أهداف دليل المساطر، كما تمت الإشارة لذلك، هو تبسيط الإجراءات وتحديد المسؤوليات ووضع الأنشطة في إطار حيز زمني معقول بغرض إنجازها، فان دورالتقييم في هذه الحالة هو رصد الإكراهات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف وإتاحة إمكانية مراجعة دليل المساطر، وذلك كلما كان ذلك ضروريا.

ولهذه الغاية يمكن لمصالح الجهة أن تقوم بوضع برنامج تقييم يكون إما سنويا إذا كان دليل المساطر يستهدف الإجراءات الإدارية الخاصة بالمرتفقين أو تقييما مرحليا إذا كان الدليل يستهدف موضوعات محددة (مثل برنامج التنمية الجهوية). وعليه، من الأفضل أن يشير دليل المساطر إلى طريقة التقييم التي سيعتمدها حسب الحالات التالية:

- دليل يستهدف تبسيط إجراءات إدارية.
- دليل موضوعاتي يهم إنجاز مهام محددة.

مصفوفة التقييم

موضوع/ هدف الدليل	التقييم الداخلي	المخرجات	التقييم الخارجي	المخرجات
دليل تبسيط إجراءات إدارية : دليل مساطر الولوج للمعلومة	لقاء داخلي حول صعوبات وإكراهات تنزيل دليل مساطر الولوج للمعلومة	وثيقة تركيبية حول الإكراهات والنجاحات المحققة واقتراحات أطر الجهة حول دليل مساطر الولوج للمعلومة	- قياس رضا عينة عشوائية منالمواطنات والمواطنين حول تنزيل الحق في الولوج للمعلومة بالجهات - دفتر الملاحظات الموضوع رهن إشارة المواطنات والمواطنين	وثيقة تركيبية حول الإكراهات والنجاحات المحققة واقتراحات المواطنات والمواطنين حول تنزيل الحق في الولوج للمعلومة، وذلك على ضوء نتائج قياس الرضا والملاحظات المدونة في دفتر الملاحظات
دليل مساطر إعداد برنامج التنمية الجهوية :مرحلة التشخيص	لقاء داخلي حول معيقات ونجاحات تنفيذ مرحلة التشخيص من دليلا لمساطر	وثيقة تركيبية حول الاكراهات والنجاحات المحققة واقتراحات المشاركين	ورشة تفاعلية مع عينة من المشاركين في التشخيص من المنتخبين والجمعيات والموظفين	وثيقة تركيبية حول الإكراهات و النجاحات المحققة واقتراحات المشاركين في التشخيص

8 / المرحلة الثامنة : الصياغة النهائية وفهرسة الدليل

بعد استنفاذ مجموع المراحل المشار إليها أعلاه، يتعين على الفريق التقني المكلف بإعداد دليل المساطر المرور إلى المرحلة النهائية ألا وهي تجميع وصياغة الدليل. وتستوجب هذه المرحلة الانتقال من عمل الفريق إلى تنسيق عمل الفريق، حيث تبقى الغاية هي استعمال لغة موحدة وضمان التناسق على مستوى الأسلوب وكذا تحقيق التسلسل المنطقي بين فقرات وأجزاء الدليل.

من الضروري الانتباه إلى كون لغة الدليل يجب أن تكون مبسطة وتستعمل المفاهيم الدائمة التداول داخل الإدارة.

كما يجب على منسق الفريق أن يقوم بتدقيق الإحالات والمراجع وأن يعمل على ضمان تسلسل منطقي ما بين كل مساطر الدليل مع تحديد المسؤوليات ضمن صيرورة زمنية محددة.

هندسة خاصة بدليل المساطر

لا يوجد توصيف قانوني لدليل المساطر، كما أنه ليس هناك أي إلزام من طرف المشرع للجهات حول تصميم معين لهذا الدليل، إلا أن التجارب والاجتهادات وبعض الممارسات الفضلى، تفيد أن إعداد دليل المساطر يجب أن يتطرق للمحاور التالية:

الجزء الأول:ملخص ومقدمة عامة

يخصص هذا المحور للسياق السياسي والتشريعي والتنظيمي الذي يؤطر دليل المساطر، حيث يتعين الحرص على تمكين مستعمليه من التوفر على رؤية عامة تأخذ بعين الاعتبارالتخطيط والتنزيل العملي لهذا السياق (توجيهات ملكية، مخطط حكومي استراتيجي، استراتيجية قطاعية، مقتضيات دستورية وتشريعية، مقتضيات تنظيمية من مذكرات ومناشير...إلخ). فمثلا في حالة دليل مساطر إعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية: يجب على هذا الجزء أن يتطرق لتقديم مشروع برنامج التنمية الجهوية وسياقه الدستوري والتشريعي والتنظيمي (الدستور والقانون التنظيمي المتعلق بالجهات والمرسوم المتعلق بإعداد برنامج التنمية الجهوية) مع تحديد أهميته وأهدافه بالنسبة للجهة.

يشكل هذا المحور الجزء الأساسي في الدليل، حيث يتم تقسيمه إلى مراحل أو إلى مساطر، وذلك حسب ترابط منطقي يأخذ بعين الاعتبار الأولوية حسب الزمن فيما يخص التنفيذ والإنجاز. فمثلا في حالة دليل مساطر إعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية، يمكن تقسيم هذا الدليل إلى المراحل التي تتماشى مع المرسوم رقم 2.16.299 المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية والتي حددها في مرحلتين:

- **مرحلة إنجاز التشخيص التشاركي :**

هنا يتم تكييف المراحل على شكل مساطر تأخذ بعين الاعتبار: المكلف - الوثيقة المرجعية- المعنيون- مدة الإنجاز-تاريخ الانتهاء - المخرجات - آليات التتبع - المسؤول المرجعي- آليات التقييم -الجذاذات والمصفوفات. في نهاية المرحلة يوضع جدول تركيبي لمجموع المساطر على الشكل التالي : (الجدول 1)
في نهاية الجدول توضع مجموع الإحالات على المراجع الموجودة بالملاحق.

- **مرحلة وضع وترتيب أولويات التنموية للجهة :**

تتم صياغة هذه المرحلة على شكل مساطر تأخذ بعين الاعتبار: المكلف - الوثيقة المرجعية- المعنيون- مدة الانجاز- تاريخ الانتهاء - المخرجات - آليات التتبع - المسؤول المرجعي - آليات التقييم - الجذاذات والمصفوفات. في نهاية المرحلة يوضع جدول تركيبي لمجموع المساطر على الشكل التالي: (الجدول 1)

(الجدول 1)

المسطرة	المكلف	الوثيقة المرجعية	المعنيون	مدة الإنجاز	تاريخ الانتهاء	المخرجات	آليات التتبع	المسؤول المرجعي	آليات التقييم	الجذاذات والمصفوفات
مسطرة 1										
مسطرة 2										
مسطرة 3										
مسطرة 4										
.....										
.....										
.....										

في نهاية الجدول توضع مجموع الإحالات على المراجع الموجودة بالملاحق.

- وضع وترتيب الأولويات التنموية للجهة؛
- تحديد وتوطين المشاريع والأنشطة ذات الأولوية المقرر برمجتها أوإنجازها بتراب الجهة؛
- تقييم موارد الجهة ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الأولى لبرنامج التنمية الجهوية؛
- بلورة وثيقة مشروع برنامج التنموية الجهوية مع وضع منظومة لتتبع المشاريع والبرامج.

الجزء الثالث : المرفقات والجداول والمصفوفات التكميلية

في هذا الجزء يتم وضع مجموع الوثائق التي تمت الإحالة عليها من طرف الدليل من قبيل:

- نماذج المراسلات
- نماذج لمحاضر وتقارير
- مصفوفات التشخيص
- أدوات التتبع
- معايير التصوير والتسجيل
- معايير شعار الجهة
- .....

الجزء الرابع : الملاحق التشريعية والتنظيمية

يتم وضع ضمن هذا الجزء المرجعيات والنصوص العامة المؤطرة للدليل من قبيل :

- التوجيهات الملكية
- المقتضيات الدستورية
- النصوص التشريعية والتنظيمية
- المذكرات والمناشر ذات الصلة بموضوع الدليل
- إحالات على دلائل أخرى أو تجارب فضلى
- .....إلخ.