

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
جهة بني ملال خنيفرة
إقليم أزيلال
جماعة أزيلال

برنامج عمل الجماعة (2018-2023)



المرحلة الثانية

الرؤية التنموية

للجماعة

الإطار الاستراتيجي

للأداء

المحاور الاستراتيجية

لقد تمت عملية التخطيط الترابي لجماعة أزيلال بدعم ومؤازرة كل المتدخلين والفاعلين المحليين والإقليميين والجهويين، المؤسساتيين العموميين والمدنيين داخل تراب الجماعة، عبر مقارنة تشاركية تهدف إلى تحديد التوجهات والمحاور الاستراتيجية للتنمية المحلية والنتائج المنتظرة والأنشطة الكفيلة بتحقيقها؛

ويستمد التخطيط نعته الترابي الاستراتيجي من كون الأهداف المبرمجة من طرف الفاعلين، تدعم بقرار سياسي للمجلس الجماعي، الذي يحدد الاختيارات والأولويات الهيكلية؛

وتوصف بالتشاركية، لكونها تأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات كل الفاعلين من مجلس منتخبين وقطاع عام ومجتمع مدني وقطاع خاص، وتعطيهم فرصة التعبير عن حاجياتهم وانتظاراتهم، عبر مختلف مراحل برنامج العمل؛

وعليه، فإن هذه المرحلة ستمكن المجلس الجماعي من بلورة برنامج عمل يأخذ بعين الاعتبار الحاجيات المحلية ويستجيب لمختلف المتطلبات من خلال:

➤ ضمان المشاركة الجماعية لمختلف الفاعلين والمتدخلين على مستوى تراب جماعة أزيلال؛

➤ إرساء برمجة تحترم ضوابط مقارنة النوع والتنمية المستدامة؛

➤ اعتماد قواعد الحكامة الجيدة في هندسة وقيادة المشاريع؛

➤ ضمان ديمومة المشاريع وتقدير وقعها وتأثيرها على الساكنة؛

ضمان استعمال ناجع وعقلاني للموارد المالية والبشرية المرصودة للتنمية المحلية.

1. الإشكالات والاختلالات الأساسية للمدينة من خلال التشخيص الترابي التشاركي:

بنية تحتية وخدمات اجتماعية تتطلب مجهود أكبر ومعالجة مندمجة؛

واقع عمراني ونمو حضري غير متحكم فيهما؛

اقتصاد ضعيف التنوع ومرتكز أساسا على التجارة والخدمات؛

أخطار بيئية وطبيعية متنوعة تهدد المدينة؛

ضعف الحكامة الترابية التي تحتاج إلى التأهيل.

2. الإطار المنطقي للتخطيط والبرمجة التشاركيين:

هو أداة علمية أثبتت نجاعتها وفعاليتها، وترتكز على التحديد الواضح لمنطق التدخل في إطار منظومة التخطيط، وذلك من أجل اختبار مسبق لإمكانيات تحقيق المشاريع من جهة، والتأكد من ملاءمتها لانتظارات الساكنة من جهة ثانية، حتى يتم ضمان مبدأ الاستمرارية؛

وفي هذا الإطار، فإن التخطيط والبرمجة السليمين يقتضيان من المجلس الجماعي ما يلي:

تحديد التوجهات الاستراتيجية؛

تحديد الأهداف الاستراتيجية؛

تحويل هذه الأهداف إلى أهداف خاصة؛

تحديد النتائج المنتظرة؛

④ تحديد المشاريع والأنشطة؛

④ التكلفة التقديرية لكل مشروع ومصادر التمويل؛

④ تعيين الموارد البشرية المسؤولة عن التنفيذ.

3. التوجهات الاستراتيجية:

من خلال التشخيص الترابي التشاركي لجماعة أزيلال، والاختلالات التي أفرزها، يمكن اعتماد ثلاث محاور استراتيجية رئيسية لتنمية المدينة، سيتم اعتمادها كأساس للإطار المنطقي المعتمد في جدولة العمليات المقررة ضمن برنامج عمل الجماعة.

أ. مرتكزات صياغة الرؤية والتوجهات الاستراتيجية للتنمية:

لقد تمت عملية صياغة التوجهات الاستراتيجية للتنمية بتراب جماعة أزيلال بناء على المعايير والاعتبارات التالية:

④ طبيعة المؤهلات الذاتية للجماعة والمتمثلة في تنوع وغنى محيطها بالمؤهلات والثروات ذات الطبيعة الخاصة لها مكانتها على الصعيدين الجهوي

والوطني، ومجال غابوي غني ومتنوع وأنشطة فلاحية ذات خصوصية متفردة

④ تراث تاريخي وثقافي واجتماعي وإنساني متفرد؛

④ موارد بشرية شابة ذات رغبة جامحة في العمل والتغيير؛

④ انتماء الجماعة إلى جهة ذات خصوصية، هي موضوع عدد كبير من البرامج وتحظى بعناية خاصة؛

④ ظرفية وطنية ودولية مشجعة للتنمية، خاصة المستدامة منها؛

④ تعدد البرامج والفرص المتاحة للمرافعة من أجل الحصول على التمويل الكافي للمشاريع المقترحة برمجتها؛

تقاطع هذه الرؤية مع العديد من البرامج الوطنية والدولية التي تسعى إلى تحسين ظروف عيش الساكنة وتساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية، وتعمل على تقليص المخاطر البيئية والنقص في الموارد، وهي حالة جماعة أزيلال.

ب. مراحل صياغة الرؤية والتوجهات الاستراتيجية للتنمية:

لقد تمت عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية لجماعة أزيلال وفق المراحل التالية:

تحديد الاختلالات الكبرى للمجال من خلال عملية التشخيص واستشراف الأفاق المستقبلية للتنمية بالجماعة، عبر ضبط نقط قوته ونقط ضعفه، وكذا الفرص المتاحة والمخاطر التي من شأنها تسهيل أو عرقلة التنمية بالجماعة؛

صياغة الرؤية الاستراتيجية من طرف مكتب الدراسات اعتمادا على الرهانات السابقة؛

التشاور بشأنها مع بعض رؤساء المصالح الخارجية للإدارة المركزية وبعض رؤساء أقسام ومصالح الجماعة؛

اقتراح هذه الرؤية على المجلس الجماعي وعلى باقي الفاعلين؛

التبني النهائي للتوجهات الاستراتيجية التي ستوجه التنمية بالجماعة خلال السنوات المقبلة؛

بلورة برنامج العمل الذي من شأنه ترجمة هذه الرؤية والتوجهات الاستراتيجية في صيغة مشاريع ميدانية.

ج. التوجهات الاستراتيجية للتنمية:

تتلخص أهم التوجهات الاستراتيجية التنموية المقترحة بتراب جماعة أزيلال كما يلي:

➤ التوجه الاستراتيجي الأول:

➤ تحسين جودة الحياة بالجماعة بتقوية بنياتها التحتية، والرفع من جودة خدماتها الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين مختلف أحيائها.

➤ التوجه الاستراتيجي الثاني:

➤ جعل المدينة قاطرة للتنمية الإقليمية عبر تنوع وتحديث مجالاتها الاقتصادية، بدعم موقعها كمركز للسياحة والرفع من جاذبيتها الاقتصادية والعمرانية.

➤ التوجه الاستراتيجي الثالث:

➤ المحافظة على البيئة وإرساء آليات الحكامة الجيدة وتعزيز الشراكة والتعاون للرفع من مستوى أداء التدبير الجماعي.

إن تحقيق هذه الاستراتيجية التنموية يتطلب بالضرورة التنسيق بين مختلف الفاعلين العموميين والخواص، والمجتمع المدني كل من موقعه، وبالتالي ضرورة تحقيق التناسق والتكامل بين المشاريع المسطرة من طرف كل القطاعات، والمؤسسات المتدخلة في تراب المدينة.

وعلى هذا الأساس، فإن على الجماعة أن تلعب دور القاطرة في التنمية المحلية، مما يستوجب منها نسج علاقات متينة مع كل المتدخلين

المؤسساتيين في ترابها.

وهذا يتطلب من الجماعة ما يلي:

- ④ ضبط كل المؤهلات التي يوفرها فضاء المدينة و تحديد مكامن الضعف، والتعرف على التحديات التي يواجهها المجال من أجل تحويلها إلى أهداف حسب الأولويات بشكل يحسن استدامة ظروف عيش السكان (أنظر التقرير المتعلق بتحليل التشخيص).
- ④ ضرورة توفر المجلس على رؤية واضحة، خاصة على المديين القريب والمتوسط، بشكل يمكنه من الاستخدام الرشيد للإمكانات الذاتية المتاحة، وتلك التي يوفرها مختلف الفاعلين من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية للجماعة.
- ④ امتلاك القدرة على التوقع والاستقراء المسبق لأثر وانعكاسات تدخلات مختلف الفاعلين بتراب الجماعة، خاصة ما يتعلق بالإمكانات والتوازنات التمويلية المتاحة للشركاء.

④ ضرورة تحكم الجماعة ومراقبتها لتدخلات مختلف الفاعلين، خاصة تلك التي ترتبط بممارسة الاختصاصات المشتركة والمنقولة.

د. المحاور الاستراتيجية:

④ المحور الاستراتيجي الأول:

تقوية البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية وتأهيل التراب؛

④ المحور الاستراتيجي الثاني:

دعم الخدمات الاجتماعية وتجويد الحياة الجماعية؛

④ المحور الاستراتيجي الثالث:

تنشيط الاقتصاد المحلي وإنعاش الشغل؛

④ المحور الاستراتيجي الرابع:

تثمين الرأسمال البشري ودعم الرياضة والثقافة وإشعاع التراث اللامادي؛

④ المحور الاستراتيجي الخامس:

المحافظة على البيئة وإرساء آليات الحكامة وتعزيز الشراكة والتعاون.

4. تحديد الأولويات:

إن تحديد الرهانات موضوع برنامج عمل الجماعة تم انطلاقا من عمليات التشخيص، كما أن وضع وترتيب الأولويات تم بناء على مرتكزات تنطلق من استراتيجيات الدولة في مجال تقديم الخدمات ويتمهاى مع توجهات البرامج التنموية الجاري تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والمالية المتوفرة لدى الجماعة، أو تلك التي يمكن تعبئها في إطار الشراكة؛

خلال عملية البرمجة تم تحديد درجة أولويات المشروع بناء على مجموعة من المقاييس يمكن تحديدها كالاتي:

➤ **التردد والملاحية:** الصادرة عن الفئة المستهدفة حيث يجب أن يكون المشروع تعبيرا وترجمة لتردد الحاجة المعبر عنها خلال عملية التشخيص التشاركي؛

➤ **الكثافة السكانية:** يجب أن يلامس المشروع أكبر قدر ممكن من الساكنة وعليه أن يتمركز في الحيزات المجالية الأكثر كثافة؛

➤ **العدالة المجالية:** من منطلق السعي الى تحقيق التوزيع العادل للخدمات بين مختلف المجالات تمت البرمجة وفق منطق مجالي يسعى الى تكافؤ الفرص بين الأحياء؛

➤ **الديمومة:** يجب أن ينخرط المشروع موضوع البرمجة في سياق الجهود المبذولة لتجويد عيش الساكنة بشكل مستمر؛

➤ **الالتقائية والتكامل:** إذ يجب أن تشكل المشاريع المبرمجة قيمة مضافة وعناصر ايجابية تسهم في تحقيق التكامل والالتقائية بين برنامج عمل الجماعة وباقي البرامج المحلية وبرامج المصالح اللامركزية بتراب الجماعة؛

➤ **الرفع من مؤشرات التنمية:** إن المشاريع المبرمجة في مصفوفة المشاريع هاته، يجب أن تشكل وتعطي قيمة مضافة للمجهودات التنموية للمجال الترابي الجماعي بطريقة تجعلها تساهم في الرفع من مؤشرات التنمية البشرية.

البرامج والمشاريع المعتمدة

مصفوفة المشاريع

تقوية البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية وتأهيل التراب

الطرق والمنشآت الفنية

رت	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية						
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
01	توسيع وتقوية الطرق الحضرية	تراب الجماعة	35.00		×		×	×					
02	بناء الطرق والمدارات	تراب الجماعة	6.00		×		×	×					
03	إنجاز وإصلاح الطرق الحضرية	تراب الجماعة	5.00		×				×	×	×	×	
04	الصيانة الاعتيادية للطرق	حي وادي الذهب	1.30	×									

الماء الصالح للشرب

درجة الأولوية						طبيعة التمويل			الكلفة		المشروع	رت.
2023	2022	2021	2020	2019	2018	ممول كلياً من طرف آخر	في إطار شراكة	ممول ذاتياً	التقديرية (مليون درهم)	التوطين		
			x	x		x			3.20	تراب الجماعة	توسيع شبكة توزيع المياه	01
					x	x			13.00	تراب الجماعة	تأهيل شبكة توزيع المياه	02
			x	x		x			70.00	سد الحسن الأول	توسيع محطة المعالجة	03
			x	x		x			3.20	تراب الجماعة	توسيع شبكة توزيع المياه	04
			x	x		x			13.00	تراب الجماعة	تأهيل شبكة توزيع المياه	05
		x	x					x		تراب الجماعة	تعميم شبكة الماء الصالح للشرب	06

الكهرباء والإنارة العمومية

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	وضع محولين كهربائيين (الجهدين المرتفع والمنخفض) طمر الأسلاك ذات الجهد المتوسط ببعض التجزئات والمجال شبه الحضري	تراب الجماعة	3.211			x	x					
02	وضع محول كهربائي (الجهدين المتوسط والمنخفض)	حي أغبالو	3.34			x	x					
03	وضع محول كهربائي (الجهدين المتوسط والمنخفض) طمر الأسلاك ذات الجهد المتوسط	حي الرشاد	1.315		x		x	x				
04	بناء محولات كهربائية	تراب الجماعة	2.00		x		x	x				
05	تقوية الإنارة العمومية	تراب الجماعة	2.00	x			x	x	x	x	x	x

التطهير السائل والصلب

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	إعادة هيكلة قنوات صرف المياه وتنقية أحواض محطة تصفية المياه العادمة	تراب الجماعة	3.50	x	x	x						
02	التطهير السائل للأحياء ناقصة التجهيز (توسيع شبكة الصرف الصحي (26.185 كلم) (إنجاز حفرة صحية بحي أمكان) (إنجاز قناة لتصريف مياه الأمطار) (إنجاز 950 ربط بشبكة الصرف الصحي)	تراب الجماعة	22.00		x		x	x	x			
03	تأهيل وتمهينة المطرح العمومي بالمدينة	تراب الجماعة	22.00		x		x	x	x			

المرافق الجماعية

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية							
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كلياً من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
01	بناء محطة طرقية	تراب الجماعة	17.00		×				×	×				
02	بناء مقر جديد للجماعة	تراب الجماعة	16.00		×				×	×				

تهيئة الشوارع والأحياء والأزقة

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية							
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كلياً من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
01	تهيئة مداخل المدينة	تراب الجماعة	14.00		×			×						
02	تهيئة الأحياء ناقصة التجهيز	تراب الجماعة	8.00		×			×						
03	تبليط أزقة الأحياء	بوهادي - المسيرة - إغير - نيجاحن - أغرويز - آيت خلفت - أكوديد	1.37		×				×					
04	تبليط أزقة الأحياء	المسيرة - إيميانتوك	3.38		×			×						
05	تبليط أحياء أزيلال القديم (الشطر الأول)	تراب الجماعة	0.70						×					
06	إحداث مواقف للسيارات	تراب الجماعة	1.80							×	×			

المناطق الخضراء والمساحات العمومية

درجة الأولوية						طبيعة التمويل			الكلفة			رت. المشروعة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	ممول كلياً من طرف آخر	في إطار شراكة	ممول ذاتياً	التقديرية (مليون درهم)	التوطين	روع	
			x	x			x		1.00	تراب الجماعة	تأهيل وإحداث المناطق الخضراء	01

دعم الخدمات الاجتماعية وتجويد الحياة الجماعية

التربية والتكوين

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية							
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
01	إحداث مدرسة ابتدائية	حي إزلافن	5.00			x		x						
02	إحداث ثانوية إعدادية	تراب الجماعة	8.00			x		x						
03	إحداث ثانوية تأهيلية	تراب الجماعة	9.00			x		x						
04	توفير النقل المدرسي لفائدة تلاميذ الحنصالي - الجديدة - ابن المقفع - تشبييت	تراب الجماعة	1.60			x		x						
05	تأهيل المؤسسات التعليمية	تراب الجماعة		x				x						

الصحة

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	بناء مصلحة الفحوصات المتخصصة	تراب الجماعة	3.00		×		×	×				
02	إعادة بناء المركز الصحي الحضري المستوى 1 بالدوار الجديد	تراب الجماعة	1.00		×			×	×			
03	اقتناء مولدات لتصفية الدم	تراب الجماعة	0.12		×			×	×			
04	تأهيل مستودع الأموات	تراب الجماعة	0.80	×				×	×			

تنشيط الاقتصاد المحلي وإنعاش الشغل

التجارة والصناعة

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية							
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
01	إعادة تأهيل وتهيئة دكاكين الجزائر بالسوق الأسبوعي	تراب الجماعة	1.36	×	×	×								
02	إحداث منطقة للأنشطة الاقتصادية	تراب الجماعة	15.00		×		×							
03	تأهيل الحي التجاري	تراب الجماعة	3.00		×		×							
04	إحداث مركز تجاري	تراب الجماعة	5.00		×		×							
05	تأهيل السوق الأسبوعي	تراب الجماعة	2.00		×		×							
06	إحداث سوق الجملة	تراب الجماعة	3.00		×		×							

السياحة والصناعة التقليدية

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	بناء دار الصناعة	تراب الجماعة	4.00		×		×	×				
02	إحداث مركز لغزل الصوف	تراب الجماعة	2.00		×		×	×				
03	خلق مشروع للتكوين بالتدرج في حرف الصناعة التقليدية	تراب الجماعة	5.00		×		×	×				
04	إحداث مركب للصناعة التقليدية	تراب الجماعة	10.00		×		×	×				

تثمين الرأسمال البشري ودعم الرياضة والثقافة وإشعاع التراث اللامادي

البنيات الرياضية والتنشيط الرياضي

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كلياً من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	إحداث مركز للاصطياف والتخييم	تراب الجماعة			x		x	x				
02	التهيئة الخارجية لقاعة مغطاة	تراب الجماعة	0.50		x		x	x				
03	بناء مسبح مغطى	تراب الجماعة	12.00		x		x	x				
04	بناء ملاعب للقرب	تراب الجماعة	4.00		x		x	x				
05	تهيئة المركب الرياضي	تراب الجماعة	23.00		x		x	x				
06	بناء ملاعب للقرب	إزلافن - الوحدة - تشبييت - أيلي	10.97		x		x	x				

الهوية والتراث اللامادي

درجة الأولوية							طبيعة التمويل			الكلفة			ر.ت	المشروع
2023	2022	2021	2020	2019	2018	ممول كلياً من طرف آخر	في إطار شراكة	ممول ذاتياً	التقديرية (مليون درهم)	التوطين	ر.ت			
					x		x		24.00	تراب الجماعة	01	إنهاء أشغال بناء المتحف الإثنوغرافي		

الشأن الديني

درجة الأولوية							طبيعة التمويل			الكلفة			ر.ت	المشروع
2023	2022	2021	2020	2019	2018	ممول كلياً من طرف آخر	في إطار شراكة	ممول ذاتياً	التقديرية (مليون درهم)	التوطين	ر.ت			
					x			x	0.26	بأحياء أغبالو - الزاوية -	01	تهيئة المقابر		

المحافظة على البيئة وإرساء آليات الحكامة وتعزيز الشراكة والتعاون

تدبير المخاطر والنجاعة الطاقية

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كليا من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	حماية المدينة من الفيضانات	تراب الجماعة	2.50		×	×						
02	تهيئة وبناء الشغاب والمجاري المائية	تراب الجماعة	15.00		×	×						

الحكامة المحلية

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كلياً من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	تقوية قدرات الأطر الجماعية والمنتخبين	تراب الجماعة	0.50	x			x	x	x			

الشراكة والتعاون

رت.	المشروع	التوطين	الكلفة التقديرية (مليون درهم)	طبيعة التمويل			درجة الأولوية					
				ممول ذاتيا	في إطار شراكة	ممول كلياً من طرف آخر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01	دعم جمعيات المجتمع المدني	تراب الجماعة	5.50	x			x	x	x			

منهجية حساب وتتبع مؤشرات الأداء

إن تحديد المؤشرات وجمع المعطيات ليس غاية في حد ذاتها، فالهدف من تتبع الأداء هو تحقيق النتائج، بعبارة أخرى إن الغاية هي تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين؛

فتتبع الأداء هو مسار موجه لقياس التقدم وانجازات البرنامج، ويمكننا من تحديد مستوى الانجاز المنتظر، وتجميع المعطيات لتتبع التقدم الحاصل، وتقييم ما إذا كان مستوى هذا التقدم قد تم بلوغه؛

إن الهدف من هذا المحور هو مساعدة الجماعة الترابية على وضع نظام لتتبع الأداء وشحن بطاريات مؤشرات منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية للجماعة وبرنامج عملها.

كما أن معرفة وضبط تقنيات تتبع الأداء غير كافية لضمان الفعالية، فقد أوضحت التجارب ضرورة انخراط كل الفاعلين بالتراب الجماعي في بناء نظام التتبع قبل اعتماده.

مفاهيم أساسية:

● المؤشر (Indicateur):

هو متغير يسعى إلى قياس ووصف وتقدير حالة أو وضعية معينة و/أو تطور نشاط أو برنامج ما؛

● الأداء:

إن جودة أداء مؤسسة أو هيئة معينة يقاس بمدى قدرتها على تحقيق أفضل النتائج، مما يعني من جهة، إنجازها لمهمتها (أن تكون فعالة) ومنجهة أخرى أن تؤدي تلك المهام بتدبير أمثل للموارد (أن تكون ناجعة). وفي القطاع العام تقاس النجاعة بما تقوم به الإدارة في إطار المصلحة العامة.

فحسن الأداء إذن، هو القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والمعبر عنها في إطار الفعالية الاقتصادية وجودة الخدمات ونجاعة التدبير.

● مؤشر الأداء:

مؤشر رقمي يقيس مدى تحقيق هدف معين ويمكن بشكل موضوعي من تقدير مدى تحقيق الإنجاز؛

● تحديد المؤشرات: ضرورة المرجعية:

عندما يتم التعبير عن مؤشر معين بالقيمة المطلقة يجب أن يلحق بسلم للقيم، لكن القيمة المطلقة لمؤشر رقمي لها أهمية محدودة، وليست لها أية

دلالة إذا لم تتم موضعها بالنسبة لقيمة أو عدة قيم مرجعية:

والمرجعية الأكثر تلقائية هي تلك المرتبطة بالمرحلة السابقة. كما أنه لا يجب الرجوع كثيرا في الزمن للحصول على المعلومات الكفيلة بالمقارنة، فأربع

إلى خمس سنوات الماضية تكون كافية لموضعة المؤشر في الزمن وتحديد اتجاه التوقعات.

● مؤشرات التحقق من الأداء:

تمكن مؤشرات التحقق من الأداء من:

● تحديد النقاط التي تترجم الأهداف؛

● قياس الإنجازات مقارنة مع الأهداف؛

● فهم وتحليل النتائج؛

● توجيه قرارات المسؤولين لتحسين الإنجاز؛

● تغذية حوار التدبير بين مختلف المستويات الترابية.

والإنجاز يتم تتبعه من خلال مؤشرات للوسائل (مدخلات) ومؤشرات للإنتاج (مخرجات) توفيق الأجهزة المعمول بها في هذا الصدد.

● تتبع الأداء (Suivi de performance):

هو مسلسل وضرورة متواصلة لجمع وتحليل المعطيات والمعلومات بهدف تقدير تنفيذ البرامج على ضوء النتائج المسطرة؛

وهي نتيجة عمل جماعي يجب أن يمتلكه كل الفاعلين، ويجب أن يوظف لإغناء الحوار، وهو يسعى إلى إعادة توجيه الفعل العمومي نحو الأمثل. والجماعة

التي لا تحقق هذا الأمثل تعتبر في حالة تبذير. لكن السؤال النسقي الذي يطرح هو هل المسارات والمساطر والتنظيم الإداري يسمح ويساعد على تحقيق هذا الأمثل

في الأداء؟.

● تدقيق الأداء (Audit de performance) :

إن تدقيق الأداء هو تقييم مستقل وموضوعي يركز على مجموعة من المؤشرات، ويعتمد على تحليل النتائج على مستوى الفعالية والنجاعة، ويتم في إطار

مقاربة نسقية ممنهجة، يزودنا بتوصيات ومقترحات لتحسين الأداء وقيادة المشاريع بشكل يعطي قيمة مضافة للعمل المنجز والأعمال اللاحقة.

بطاقة تقديم نموذجية للمؤشر

تعريف البرنامج:	تحديد المؤشر:	طبيعة المؤشر:
الهدف/ محور الإنجاز الذي يرتبط به		
مصدر المعطيات	نمط تجميع المعطيات	المصالح المسؤولة عن تجميع المعطيات الأساسية
		المصلحة المسؤولة عن تحليل ومعالجة المعطيات
قيمة المؤشر	وحدة القياس	
	المرحلة/ الوثيرة	
	أخر قيمة معروفة	
	القيمة المحددة (السقف)	
	أهداف الألفية (في حالة الغياب)	
معالجة وحدود المؤشر	تدقيق الدلالات ومسايطر المعالجة	
	تدقيق حدود المؤشر	
	أخطار وهشاشة المعطيات	
	تبرير الاختيار	
	تعليق	

● مميزات المؤشر:


يجب على المؤشر أن يكون:

دقيقا: 


خاصا (Spécifique)، وأن يرتبط بهدف واحد فقط: 


أن يكون هنا كارتباط منطقي بين المؤشر والهدف: 


تمثيلا (Représentatif): 


عمليا (Pratique): 


مفهوما من طرف الجميع حتى غيرا متخصصين منهم، وأن يصاغ بلغة بسيطة وغير قابلة للتأويل: 


قابلا للتكميم (Quantitatif): 


رقميا (Chiffré): 

ذامصداقية (Fiable): 

قابل للتحقق (Vérifiable): 

قابل للقياس (Mesurable): 

قابل للتدقيق (Auditable): 

غير قابل للتلاعب (Non maniable). 

● الأهداف:

هي الغاية المراد بلوغها من عمل معين وتعبير عما نريد فعله. يتضمن كل مجال استراتيجي هدف إجرائي أو أكثر، يتم حصرها - في مجال التخطيط الترابي- بتناغم مع التوجهات الحكومية والسياسات القطاعية وبرامج الجماعات الترابية الأخرى. وتحقيق هدف معين يتم قياسه بمؤشر أو أكثر.

● الفعالية (Efficacité):

هو فعل تحقيق نتائج مطابقة للأهداف المسطرة، وتقاس الفعالية بالمقارنة بين هدف محدد مسبقا والنتيجة المحققة فعليا، وبعبارة أخرى نكون فعالين عندما نحقق أهدافنا.

● النجاعة (Efficience):

هو الاستغلال الأمثل للوسائل والموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج، وتقاس النجاعة بالمقارنة بين النتيجة المحققة فعليا والوسائل المسخرة لبلوغ هذه النتيجة.

● التقييم (Evaluation):

هو تحليل مفصل لآثار سياسة أو برنامج معين، يقوم بإصدار أحكام حول مدى دقة هذه السياسات من خلال آليات وأجهزة التنفيذ واحترام المساطر وتحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة، لتوضيح القرارات التي سيتم اتخاذها، وهو يتم عموما من طرف جهة خارجية، عكس التقييم الذاتي التي تقوم به الآليات والأجهزة الداخلية للمؤسسة أو الهيئة المعنية.

سلسلة المؤشرات: La chaine des indicateurs

النتائج		المنتجات/ المخرجات	الوسائل/ المدخلات	الأهداف
النتائج النهائية / الموقع	النتائج الوسيطة المباشرة للبرنامج / الأثر			
نسبة الاحتفاظ بالتعليم الثانوي	عدد المدرسين الذين تم تكوينهم	عدد التكوينات المنجزة	الوسائل الموضوعية رهن الإشارة لتكوين المدرسين	تحسين جودة التعليم الثانوي
عدد الجرحى والوفيات في الطرق المعنية	عدد مخالفات السرعة المسجلة عدد حوادث السير في الشبكة المهيكلية	عدد الرسائل التي تم نشرها في وسائل الإعلام وعدد الكيلومترات التي تمت إعادة هيكلتها	حملات وقائية حول أخطار السرعة وإعادة هيكلية الشبكة الطرقية	تحسين السلامة الطرقية
تخفيض عدد الأسر القاطنة في الأحياء الهامشية	درجة تهمين هذه البقع من طرف الأسر	عدد البقع المعنية	عرض الأراضي ذات الثمن المنخفض	محااربة السكن غير اللائق

اختيار المؤشرات من خلال الأهداف الانتقال " برنامج- أهداف- مؤشرات "

المؤشرات	الأهداف	البرامج/الأنشطة
<ul style="list-style-type: none"> • عدد المآثر التي تم ترميمها؛ • عدد السياح الذين زاروا هذه المآثر؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على المآثر التاريخية للمدينة؛ • تثمين الموروث التاريخي وتحويله الى منتج قابل للتسويق السياحي؛ 	ترميم المآثر التاريخية
عدد مناصب الشغل التي تم توفيرها بفضل الأنشطة المحدثة	تشجيع خلق أنشطة مدرة للدخل وقادرة على خلق مناصب جديدة للشغل	التشغيل

هذه الأمثلة توضح طريقة الانتقال من البرامج إلى المؤشرات أو المؤشرات المدمجة، ويتم هذا الانتقال أساسا من خلال طرح سؤاليين يكونان أحيانا

متناقضين:

➤ كيف يمكن ترجمة الهدف في إطار مفهوم مبدئيا قابل للقياس بشكل يجعل إحدى متغيرات المؤشر تحيل على تحقيق الهدف؟

➤ هل المفهوم المعتمد يتم فعليا قياسه بواسطة جهاز محدد مسبقا أو يجب توقعه؟

ويجب أن يرتبط بكل هدف مؤشر أو أكثر يمكن من تعزيز نتائج العمل أو البرنامج المعني. وبما أنه لا يمكن تتبع كل شيء وفي جميع التفاصيل، يجب أن نكون انتقائيين في اختيار المؤشرات في اختيار المؤشرات، حيث لا يمكن الاحتفاظ إلا بتلك التي تمثل رهانا أساسيا لبلوغ الأهداف المسطرة، ومن الأفضل التركيز على النقاط الأكثر أهمية لتحسين الإنجاز والأداء أكثر من تشتيت الانتباه على عدد كبير من المؤشرات التي لا يعيرها أحد أي اهتمام.

إن المؤشرات يجب أن تعيد رسم الانجاز الكمي (آجال معالجة طلب معين- الحكامة) بشكل يلخص المعطيات العامة التي تمكن من تتبع تطور البرنامج في هذه المرحلة من التقديم. وكما تفعل معظم الدراسات والوثائق المنهجية التي تعالج المؤشرات، من الضروري الانتباه إلى خصائص بعض البرامج والأنشطة التي ترتكز على معيار واحد يتم اختياره كمؤشر، لأن التركيز على هذا المعيار من شأنه أن يوجه المصالح والعاملين المعنيين في اتجاه تحقيق الأرقام مع ما يمثله ذلك من خطر إغفال باقي عناصر المهمة.

قياس المؤشرات المرتبطة بالأهداف

مؤشر الهدف	نسبة الإنجاز	المبلغ الحقيقي	المشروع العملية	الرمز
	T_1	M_1		1-1
	T_2	M_2		1-2
	T_3	M_3		1-3
	T_4	M_4		1-4

ويتم احتساب المؤشر المرتبط بالأهداف وفق الشكل التالي:

$$(M_1 \times T_1) + (M_2 \times T_2) + (M_3 \times T_3) + (M_4 \times T_4) + (M_n \times T_n)$$

$$M_1 + M_2 + M_3 + M_4 + M_n$$

النسب السنوية المتوقعة لإنجاز المشاريع

نسبة الإنجاز المتوقع تحقيقها						المشروع أو العملية	الرقم
2022	2021	2020	2019	2018	2017		
%	%	%	%	%	%		1-1
%	%	%	%	%	%		1-2

النسب السنوية المتوقعة لإنجاز برنامج عمل الجماعة

نسبة الإنجاز المتوقع تحقيقها						برنامج عمل الجماعة (2022/2017)
2022	2021	2020	2019	2018	2017	
						نسبة الإنجاز

النسب السنوية المتوقعة لإنجاز المشاريع

نسب الإنجاز المتوقعة						بيانات المشروع			
2022	2021	2020	2019	2018	2017	الهدف	المشروع	التوطين	الرقم

منظومة التتبع والتقييم

الرقم	المحور الاستراتيجي	المحور الفرعي	الهدف/الأهداف	مؤشر الانجاز	مصادر التحقق

جذاذة تتبع المشاريع

السنة المعنية							
رقم المشروع	المشروع	الهدف	المؤشر ¹	المؤشر ²	الإكراهات التي تحول دون إنجاز المشروع في آجاله	الغلاف المرصود	الحلول المقترحة
			نسبة الإنجاز الحقيقية عند نهاية السنة	الفارق النسبي بين نسبة الإنجاز المتوقعة ونسبة الإنجاز الحقيقية			
المشاريع الذاتية							

جذاذة التتبع السنوي للأداء

السنة المعنية		
المؤشر 2	المؤشر 1	الهدف
الفارق النسبي بين نسبة الإنجاز المتوقعة ونسبة الإنجاز الحقيقية		النسبة المتوقعة لإنجاز برنامج عمل الجماعة
نسبة الإنجاز الحقيقية عند نهاية السنة		

عند عملية احتساب المؤشرات المتعلقة بفعالية إنجاز المشاريع سواء تلك المتعلقة بالتمويل الذاتي أو في إطار الشراكة يتم الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

المشاريع التي تستلزم اقتناء العقار وإعداد الدراسات وإنجاز الأشغال؛

المشاريع التي تستلزم إعداد الدراسات ثم إنجاز الأشغال؛

المشاريع التي تكون عبارة عن دراسات.

وذلك وفق العملية الحسابية التالية عندما يتعلق الأمر بالحالة الأولى يتم احتساب النسب على الشكل التالي:

اقتناء العقار 20%، إعداد الدراسات 40%، إنجاز الأشغال 40%

في الحالة الثانية: الدراسات 40%، إنجاز الأشغال: 60%

أية مصادر للمعلومات ولأية أهداف؟

مصادر المعلومات	المؤشرات	صنف الأهداف
البحث الميداني الآجال- التواصل	نسبة إرضاء الساكنة المعايير الموضوعية للجودة	هدف تجويد الخدمات الجماعية
المعطيات الإحصائية للأبحاث	الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمشاريع	هدف الفعالية الاقتصادية والاجتماعية

مؤشرات النتائج (Out come)

يتم تحديدها انطلاقا من أهداف البرنامج، وهنا التمييز بين نوعين من النتائج:

- **النتائج الوسيطة:** وتهم التغيرات المباشرة التي يحدثها المشروع أو البرنامج و التي تنسجم مع الأهداف المرسومة؛
- **النتائج النهائية:** أو المخرجات وتهم التغيرات التي يساهم البرنامج في تحقيقها.

تركيب مؤشرات الوسائل والمنتوجات تمكن من تقدير النجاح في قيادة الأنشطة، وهي آلية لقياس إنتاجية نشاط الإدارة. بعبارة أخرى العلاقة بين الموارد المستهلكة (المدخلات) ولنشاط المنجز (المخرج) ومقارنة مؤشرات النتائج (Out come) بالأهداف المسطرة والنتائج المنتظرة تمكن من تقدير الفعالية في نشاط الإدارة.

يجب التركيز على مؤشرات المنتوجات (المخرجات) والنتائج الوسيطة (Out come) التي تمكن بشكل سهل من تحديد السياسات الرامية إلى تحسين الإنجاز أكثر من تتبع مؤشرات الوقع التي تبقى رهينة بعوامل أخرى خارجية.

التقرير السنوي للأداء RAP:

يتم تقديم التقرير السنوي للأداء لجماعة ترايبية معينة وفق بنية مطابقة لتلك المسطرة في برنامج العمل الجماعي بالنسبة للسنة موضوع التقرير من أجل التي تم تسطيرها لتسهيل المقارنة، ويعبر بالنسبة لكل مشروع عن الأداءات المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة، كما يوضح الفرق بين المتوقع والمحقق فيما يتعلق بالنتائج والأنشطة والوسائل الموضوعة رهن الإشارة، وعلى التقرير السنوي للأداء أن يعطي التفسيرات الضرورية في حالة وجود فروقات كبيرة بين المسطر والحاصل.

ويكون التقرير السنوي للأداء موضوع دراسة من قبل اللجان الدائمة والجهاز التداولي للجماعة.

التقييم الإجمالي للمشاريع:

السنة المعنية		
عدد المشاريع	درجة التعثر	قيمة المؤشر 2
	مشروع يسير وفق المعايير والأجال المطلوبة	أقل من 10%
	مقبولة	من 10% إلى 20%
	متوسطة	من 21% إلى 50%
	غير مقبولة	من 51% إلى 80%
	مرفوضة	من 81% إلى 100%

فهرس

الصفحة	
2	المحاور الاستراتيجية
2	1. الإشكالات والاختلالات الأساسية
3	2. الإطار المنطقي للتخطيط والبرمجة التشاركيين
3	3. التوجهات الاستراتيجية
7	4. تحديد الأولويات
8	البرامج والمشاريع المعتمدة
8	توزيع المشاريع حسب المحاور الاستراتيجية
10	توزيع المشاريع حسب المحاور الفرعية
14	مصفوفة المشاريع
30	منهجية حساب وتتبع مؤشرات الأداء
31	مفاهيم أساسية
33	بطاقة نموذجية لتقديم المؤشر
36	سلسلة المؤشرات

37	اختيار المؤشرات من خلال الأهداف
39	نموذج لمؤشر رقمي
40	قياس المؤشرات المرتبطة بالأهداف
41	النسب السنوية المتوقعة لإنجاز المشاريع
43	منظومة التتبع والتقييم

ازيلال في 04 اكتوبر 2018

