



المملكة المغربية  
وزارة الداخلية  
جهة فاس مكناس  
عمالة مكناس  
جماعة آيت ولال



# برنامج عمل جماعة آيت ولال

2022  
2027



## كلمة صاحب الجلالة



### صَلَّحْتُ الْجَلَالََةَ الْمَلِكَةَ بِمَتَمِّهِ السَّلَامِ مِنْ قِبَلِ اللَّهِ

"...المجالس الجماعية هي المسؤولة عن تدبير الخدمات الأساسية، التي يحتاجها المواطن كل يوم. أما الحكومة، فتقوم بوضع السياسات العمومية، والمخططات القطاعية، وتعمل على تطبيقها. فالوزير ليس مسؤولاً عن توفير الماء والكهرباء والنقل العمومي، أو عن نظافة الجماعة أو الحي أو المدينة، وجودة الطرق بها. بل إن المنتخبين الجماعيين هم المسؤولون عن هذه الخدمات العمومية، في نطاق دوائرهم الانتخابية، أمام السكان الذين صوتوا عليهم. كما أنهم مكلفون بإطلاق وتنفيذ أورش ومشاريع التنمية بمناطق نفوذهم لخلق فرص الشغل وتوفير سبل الدخل القار للمواطنين. إنها مهمة نبيلة وجسيمة، تتطلب الصدق والنزاهة وروح المسؤولية العالية، والقرب من المواطن، والتواصل المستمر معه، والإنصات لانشغالاته الملحة، والسهر على قضاء أغراضه الإدارية والاجتماعية..."

مقتطف من الخطاب الملكي السامي بتاريخ 11 أكتوبر 2013  
بمناسبة افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الثالثة من  
الولاية التشريعية التاسعة

## كلمة الرئيس

إن انخراطنا في مشروع برنامج عمل الجماعة آيت ولال 2022-2027، يجعلنا نتقلد مسؤولية كبيرة بحجم الثقة التي وضعتها فينا ساكنة الجماعة التي تتطلع لمستقبل أفضل يكون بوضعها في صلب اهتمامنا ومحور المشاريع التي سنضعها في هذه الوثيقة المرجعية والتي أعدت مع سكان الجماعة ولأجلهم. إننا ومن مكانتنا، نعمل على المساهمة في ترسيخ مبادئ الديمقراطية التشاركية و السهر على إرساء أسس الحكامة الجيدة لأجل بلورة سياسة تنموية تكون قدر الإمكان ناجعة ومستدامة تستجيب لآمال المواطنين دون أن ننسى ما نعانيه من تحديات وإكراهات سواء أكانت مادية، اجتماعية أو مجالية.



لقد نهجنا في تصميم هذا المشروع على مقاربة مبدعة تتسم بالإنصات للجميع على اختلاف آرائهم، شبابا، شيوخا وحتى أطفال من ساكنة آيت ولال دون إقصاء أو تمييز وذلك حتى بين الجنسين، وكذا فعاليات المجتمع المدني التي تنشط في شتى المجالات وتساهم في بناء المواطن الصالح. دون أن ننسى هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع "بقوة القانون"، كل هذا لأجل وضع الجماعة على السكة الصحيحة.

إننا نؤكد أننا لم نغفل على مبدأ الالتقائية في بلورة برنامج عمل جماعتنا، وذلك برصد مجموعة من المشاريع التي تشكل تدخل المصالح الخارجية في تراب الجماعة، عقبه إدراج عدة مشاريع طموحة تنتظر إبرام اتفاقيات شراكة مع الجهات المعنية قصد خروجها إلى حيز الوجود. ونحن على وعي تام أن دون التعاون مع جميع الأطراف والفاعلين المؤسسيين لا يمكن أن نحقق النتائج التي نطمح لها.

ولا يفوتني هنا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى السيد عامل عمالة مكناس وكل مسؤولي وأطر العمالة على روح التعاون والمصاحبة التي وجدناها منهم، وكذا أعضاء المجلس الجماعي لآيت ولال، كما أشكر جميع موظفي الجماعة وجمعيات المجتمع المدني والمواطنات والمواطنين، وكذا مكتب الدراسات وكل من ساهم من قريب أو بعيد على روح التعاون والتجاوب والمساهمة في إخراج هذا المجهود الجماعي إلى حيز الوجود.

خالد طويل  
رئيس جماعة آيت ولال

# فهرس تقرير برنامج عمل الجماعة

9	الفصل الأول: منهجية إعداد برنامج عمل الجماعة
10	1. تقديم
13	2. مراحل الإعداد
13	1.2 المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية
16	2.2 المرحلة الثانية: مرحلة إعطاء الانطلاقة
17	3.2 المرحلة الثالثة: المرحلة التشخيصية
19	1.3.2 الزيارات الميدانية للدواوير واستجواب الساكنة
24	2.3.2 ورشة عمل مع أعضاء المجلس الجماعي
25	3.3.2 ورشة عمل مع فعاليات المجتمع المدني
26	4.3.2 ورشة مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع
28	4.2 المرحلة الرابعة: الإلتقائية وتحقيق الانسجام
29	1.4.2 الإلتقائية الإقليمية والجهوية
32	2.4.2 الإلتقائية على المستوى الوطني
32	1. البرامج الوزارية المسطرة
35	2. البرنامج الحكومي 2021-2026
35	3. النموذج التنموي الجديد
36	5.2 المرحلة الخامسة: دراسة الإمكان المالي والبشري للجماعة
36	1.5.2 دراسة الإمكان البشري
37	2.5.2 دراسة الإمكان المالي
39	6.2 المرحلة السادسة: مرحلة تحديد الأولويات
39	1.6.2 المصفوفة المتعددة المعايير
43	7.2 المرحلة السابعة: مرحلة بلورة وثيقة المشروع
44	1.7.2 مراحل إعداد وثيقة المشروع
44	2.7.2 وثيقة المشروع
45	الفصل الثاني: تقرير التشخيص الترابي التشاركي
46	أ. مونوغرافيا
46	1. المجال الترابي
47	2. التضاريس والمناخ
47	1.2 التضاريس الترابية
47	2.2 المناخ
48	3. الخصائص الديموغرافية
48	1.3 تطور توزيع السكان
48	2.3 إسقاطات السكان
48	3.3 الكثافة السكانية
49	3.4 توزيع عدد السكان حسب الجنس

49	.....	<b>II.التشخيص الترابي</b>
49	.....	1. التشخيص الترابي لمختلف المجالات
49	.....	1.1 البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية
50	.....	2.1 الطرق
51	.....	4.1 خدمات النقل العمومي
51	.....	5.1 التعليم
52	.....	6.1 الصحة
52	.....	7.1 الخدمات الاجتماعية والثقافية
53	.....	8.1 المرافق الرياضية (ملاعب القرب)
53	.....	9.1 الاقتصاد المحلي
54	.....	10.1 جمع النفايات المنزلية
55	.....	2. نتائج البيانات الإحصائية
55	.....	1.2. دواوير الساكنة المستجوبة
55	.....	2.2. الوضعية المهنية للمستجوبين
55	.....	3.2. البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية
55	.....	1. الماء الصالح للشرب
56	.....	2. الكهرباء
57	.....	3. الإنارة العمومية
57	.....	4. الصرف الصحي
58	.....	5. شبكة الهاتف
58	.....	6. الطرق والقناطر
59	.....	4.2. النقل العمومي
59	.....	5.2. الصحة
60	.....	6.2. التعليم
60	.....	7.2. التجهيزات الأساسية والتزود بالمواد الأولية
60	.....	8.2. الشأن الثقافي والرياضي والترفيهي
62	.....	9.2. الشأن البيئي
62	.....	10.2. الحماية من المخاطر
62	.....	11.2. الخدمة الجماعية
63	.....	12.2. الشق الأمني
64	.....	13.2. الحقل الديني
67	.....	3. النتائج الإحصائية للخرجات الميدانية الخاصة بالمرافق والمراكز المتواجدة بالجماعة
68	.....	<b>III. مخرجات جلسات الإنصات</b>
68	.....	1. التصويت المرجح الخاص بأعضاء المجلس الجماعي
69	.....	2. التصويت المرجح الخاص بفعاليات المجتمع المدني
70	.....	3. التصويت المرجح الخاص بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع
71	.....	<b>IV. نقط قوة وضعف جماعة آيت ولال</b>
71	.....	1. SWOT الجماعة

71	2.2. نقطة قوة وضعف المجالات بآيت ولال
71	1.2. الطرق
72	2.2. الإنارة العمومية
72	3.2. الماء الصالح للشرب
72	4.2. البيئة
72	5.2. الإقتصاد
73	6.2. الخدمة الجماعية
73	7.2. الصحة
73	8.2. الفلاحة
73	9.2. الشأن الرياضي
74	10.2. المجال الاجتماعي
74	11.2. التعليم
74	12.2. النقل العمومي
74	13.2. المقابر والمصليات
75	<b>7. دراسة الإمكان المالي و البشري لجماعة آيت ولال</b>
75	1. دراسة الإمكان البشري للجماعة
75	1.1. الهيكل التنظيمي للجماعة
76	2.1. الموارد البشرية للجماعة
76	1. التوزيع الفتوي للموارد البشرية للجماعة
76	2. توزيع الموظفين حسب الإطار المهني
76	3. توزيع الموظفين حسب السلم
77	4. توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية
77	5. توزيع الموظفين حسب الأقدمية
78	3.1. نتائج استطلاع الرأي الخاص بموظفي جماعة آيت ولال
79	2. دراسة الإمكان المالي للجماعة
79	1.2. مداخل الجماعة
79	1.1.2. تطور مداخل التسيير لجماعة آيت ولال
80	2.1.2. تطور مداخل التجهيز لجماعة آيت ولال
81	3.1.2. تطور مداخل الضريبة على القيمة المضافة
82	4.1.2. تطور الموارد المحلية (المسيرة من طرف الجماعة)
82	5.1.2. تطور الموارد الجبائية (المسيرة من طرف الدولة لحساب الجماعة)
83	6.1.2. تطور الموارد المحولة
84	2.2. مصاريف الجماعة
84	1.2.2. تطور مصاريف التسيير لجماعة آيت ولال
85	2.2.2. تطور مصاريف التجهيز لجماعة آيت ولال
86	3.2.2. تطور مصاريف الجماعة
86	1. نفقات الموظفين
86	4.2.2. تطور فائض الميزانية ما بين 2016 و 2021

88	الفصل الثالث: بلورة وثيقة المشروع
89	ا. مصفوفة برنامج عمل الجماعة 2027-2022
98	ا. تحليل برنامج عمل الجماعة 2027-2022
98	1. الاعتمادات المالية لبرنامج عمل الجماعة
98	2. تبيان تفاصيل المحاور الاستراتيجية
99	3. تطور مساهمة الجماعة والشركاء في برنامج عمل الجماعة 2027-2022
101	ا.ا. مصفوفة برنامج عمل الجماعة لثلاث سنوات 2024-2022
108	الفصل الرابع: منظومة التتبع والتقييم
109	ا. منظومة التتبع
110	ا.ا. التقييم
110	1. مؤشر العقار
110	2. الدراسات الاستباقية
110	3. مؤشر انطلاق المشروع
110	4. تقدم الأشغال
110	5. الصرف المالي
110	6. الخدمة
111	7. مصفوفة التقييم
111	1.7. المصفوفة
112	2.7. برمجة مصفوفة التقييم حاسوبيا
113	الفصل الخامس: عرض برنامج عمل الجماعة على اللجان الدائمة و المصادقة..

## تقديم عام

لما كان لزاما على الجماعة وضع برنامج عملها وفقا للمادة 78 من القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات وفق منهجية واضحة قائمة على مبادئ التنسيق والتشاور والتشارك والانسجام والتشخيص، فإننا حرصنا بما لا يدع مجالاً للشك طيلة مسلسل إعداد برنامج عمل جماعتنا على:

1. التنسيق مع عامل عمالة مكناس بصفته المشرف على تنسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية.

2. الاجتهاد في تحقيق الانسجام بين توجهات برنامج عمل جماعتنا مع توجهات برنامج التنمية الجهوية لجهة فاس مكناس، وكذا مختلف المخططات التي تسطر تدبير مختلف المرافق العمومية على مستوى عمالة مكناس.

3. الحرص على إشراك الجميع في تشخيص حاجيات الجماعة، وبلورة توجهات برنامج عملها، سواء تعلق الأمر بالفاعلين في المجتمع المدني من جمعيات ثقافية واجتماعية وأندية رياضية، أو بمصالح الإدارة المركزية على مستوى الإقليم أو الجهة، أو بإدارات المؤسسات العمومية (المندوبية السامية للتخطيط، وكالة التنمية الاجتماعية، التعاون الوطني...) أو بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع أو بالفاعلين المهنيين من مستثمرين وحرفيين...

4. الجمع، من أجل صياغة المشاريع وجدولتها في إطار برنامج العمل، بين الانطلاق من الحاجيات الجماعية والأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المالية للجماعة مع مراعاة منحنى تطورها من خلال دراسة توقعية للسنوات القادمة، من جهة، وتحليل الإمكان البشري الذي تتوفر عليه الجماعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من جهة ثانية.

وكل ذلك سمح بوضع أولويات هامة للعمل واختيار التوجهات الطموحة للرفي بالجماعة وبمستوى الخدمات الموجهة لسكانها.

وسيعمل هذا التقرير المنهجي على إبراز مظاهر تمثل الجماعة لمبادئ التنسيق والتشاور والتشارك، طيلة مسار إعداد برنامج عملها، وذلك من خلال المحاور الهامة التالية:

- الفصل الأول: المنهجية العامة لإعداد برنامج عمل الجماعة.
- الفصل الثاني: تقرير التشخيص الترابي والتشاركي.
- الفصل الثالث: بلورة وثيقة المشروع.
- الفصل الرابع: وضع منظومة التتبع والتقييم.
- الفصل الخامس: المصادقة والتأشير.

**الفصل الأول:**  
**منهجية إعداد برنامج**  
**عمل الجماعة**

أدرج القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات المواد المتصلة ببرنامج عمل الجماعة ضمن القسم الثاني الذي يفصل في اختصاصات الجماعة، ولئن كانت مهام تقديم خدمات القرب للمواطنين والمواطنات هو مناط إحداث الجماعة الترابية، فإن عمليات تنظيم الخدمات وتنسيقها وتتبعها لا يمكن أن تتم بالكفاءة والفعالية اللازمة إلا من خلال حسن توظيف الأدوات الإدارية والتدبيرية التي يضعها القانون رهن إشارة الجماعة، ومن أهمها أدوات التخطيط الاستراتيجي والبرمجة المتعددة السنوات، ولذلك جعل القانون التنظيمي أولى الاختصاصات الذاتية للجماعة هو وضع برنامج عملها.

غير أن عمليات التخطيط والبرمجة وإن كانت ضمن الاختصاصات الذاتية للجماعة لكنها مرتبطة كما توضح النصوص القانونية بإعمال مسطرة دقيقة في الوضع والتتبع والتحيين وكذا من خلال تفعيل آليات الحوار والتشاور أثناء إعداده.

واستبصارا بتوجيهات المواد القانونية، وتفعيلا لآلية الحوار والتشاور، اعتمدت الجماعة المقاربة التشاركية ومنطق التعاون والتنسيق في إعداد برنامج العمل، وذلك من خلال تفعيل عدد من الأدوات العملية والطرق البيداغوجية طيلة مراحل التخطيط وأطوار إعداد برنامج العمل.

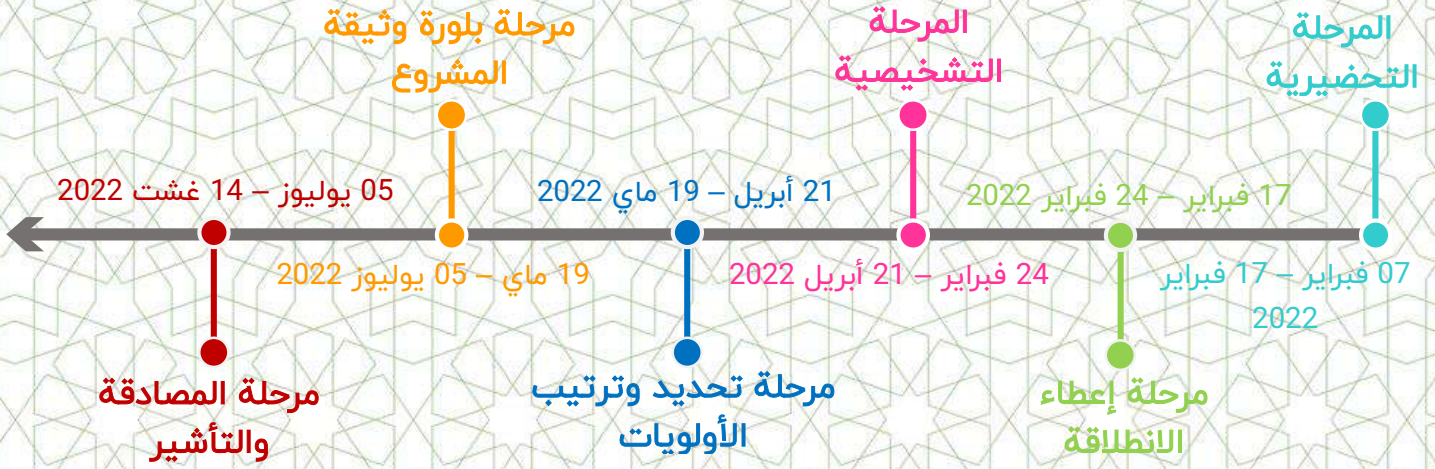


وكما هو معلوم فإن عملية إعداد برنامج عمل الجماعة تمر عبر أربع مراحل جوهرية ألا وهي:

1. المرحلة التحضيرية
2. المرحلة التشخيصية
3. مرحلة وضع الأولويات
4. مرحلة بلورة المشاريع

فضلا عن مرحلة التنفيذ والتتبع والتقييم والتحيين التي تأتي بعد استكمال كافة المراحل الأربع الأولى واعتماد برنامج العمل بعد المصادقة عليه من طرف المجلس الجماعي، والتأشير عليه من قبل عامل العمالة.

التسلسل الزمني لمراحل الإعداد والمصادقة على برنامج عمل جماعة آيت ولال



-ورقة تأطيرية لمنهجية إعداد برنامج عمل الجماعة-

المرحلة	الهدف منها	الفاعلون المساهمون	النتائج المنتظرة	الإجراءات
التحضيرية	-التعريف ببرنامج عمل الجماعة -الوعي بأهمية برنامج عمل الجماعة كمخطط استراتيجي -تأسيس فريق القيادة لمتابعة مكتب الدراسات في جميع أطوار إعداد برنامج عمل الجماعة -التحضير للقاء إعطاء الانطلاقة	-عامل العمالة أو الإقليم. -رئيس الجماعة -موظفي الجماعة	-تحديد موعد إعطاء الانطلاقة	-مراسلة المصالح الخارجية تحت إشراف السلم الإداري
إعطاء الانطلاقة	-الانطلاقة الرسمية لبرنامج عمل الجماعة	-عامل العمالة -ممثلي المصالح اللامركزية داخل العمالة -فريق القيادة	-قرار إعطاء الانطلاقة -إعداد جدول زمنية مصاحبة للقرار	-تنظيم اللقاء الإخباري التشاوري -إخبار كل الأطراف بجدولة العمل
التشخيصية	-تشخيص واقع حال الجماعة -استكشاف تطلعات ومشاكل كل القوى الحية داخل الجماعة	-ساكنة الجماعة -فعاليات المجتمع المدني -أعضاء المجلس الجماعي -أعضاء هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	-إعداد إحصاء لقياس مدى رضا الساكنة عن مختلف القطاعات -حصر تطلعات المجتمع المدني -استخلاص توجه المجلس الجماعي -تدوين رأي هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	-تنظيم ورشات وخرجات للتشخيص التشاركي: -تنظيم زيارات ميدانية للاحتكاك بالواقع -ورشة عمل مع فعاليات المجتمع المدني -ورشة عمل ونقاش مع مستشاري الجماعة -ورشة هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع

المرحلة	الهدف منها	الفاعلون المساهمون	النتائج المنتظرة	الإجراءات
تحديد وترتيب الأولويات	-تحديد المحاور الاستراتيجية لبرنامج عمل الجماعة	مكتب الدراسات	-ترتيب أولويات المشاريع التنموية للجماعة حسب عدة معايير تقنية	-Matrice multicritère d'aide à la décision -Vote pondéré par capitale
بلورة وثيقة المشروع	-إعداد جدولة المشاريع النهائية لبرنامج عمل الجماعة	-مكتب الدراسات -اللجان الدائمة لدى المجلس الجماعي -ممثلي المصالح الخارجية	-تقنين لائحة المشاريع وتحضير مصفوفة برنامج عمل الجماعة -بلورة منظومة المتبع والتقييم	-مراسلة المصالح الخارجية حول المشاريع -تنقل مكتب الدراسات إلى المصالح الخارجية لتجميع المعلومات
المصادقة	مصفوفة برنامج عمل الجماعة قابلة للتنفيذ	-عامل العمالة -أعضاء المجلس الجماعي	إعداد تقرير عام حول برنامج عمل الجماعة	-عقد دورة للمصادقة -رفع برنامج العمل إلى السيد العامل قصد التأشير عليه

#### -لمحة عن المهام الموكولة لمكتب الدراسات:

يندرج هذا التقرير في إطار المهام الموكولة لمكتب الدراسات "DEUX INGENIEUX" من قبل جماعة آيت ولال، كما يلخص ثمره جهود متواصلة لأجل رسم برنامج عمل لست سنوات قادمة، أقل ما يمكن أن نقول عنه أنه طموح قابل للتنفيذ على أرض الواقع. ويرتكز هذا البرنامج على مؤهلات الجماعة ويشغل على نقاط ضعف بزغت معالمها مع التقدم في العمل شيئاً فشيئاً (مصفوفة SWOT).

وما يميز إعداد هذا العمل هو عملية الإنصات والتشاور، فهو نتاج تفاعل واسع مع كافة القوى الحية بتراب الجماعة: من نساء ورجال، شباب وشيوخ، وحتى أطفال: "ديرولينا فين نلعبو"، وذلك دون انحياز لطرف دون الآخر أو تمييز، أو حتى نسيان (ذوي الاحتياجات الخاصة)، في مقارنة تشاركية تستجيب للنوع الاجتماعي.

إن برنامج عمل الجماعة كحجرة أساس لجماعة الغد، تم تصميمه من طرف سكان الجماعة، مع سكان الجماعة ومن أجل سكان الجماعة، تطلب تعبئة الموارد البشرية واللوجيستكية لمكتب الدراسات من أجل التنقل بين ربوعها، شمالاً، جنوباً، شرقاً وغرباً، حتى تكتمل الصورة وتتضح الفوارق، وترشح الواقعية التي هي بالأساس النزول للأرضية لاكتشاف واقع الحال "وليس من رأى كمن سمع". كما يشكل منهجية جديدة لتصور التنمية فكونها أكثر تشاركية، وتوضع هذه المنهجية بأن النقاش الصريح والمباشر حول مستقبل الجماعة أمر ممكن، مع المواطنين، الفاعلين في الشأن المحلي وكذا مسيري شؤون الجماعة، وبإمكانه أن يفضي إلى اقتراحات بناءة وملائمة للواقع، وهذا ما جعل الدولة تتبنى مفهوم "برنامج عمل" عوض "المخطط التنموي".

في ظل تشعب ومنطقية المقترحات، وكون مسار التنمية لا يكون فردياً من منطلق "اليد الواحدة لا تصفق" فمساهمة القطاعات الوزارية الأخرى بات بديهياً. وهذا يعني البحث عن مكان الجماعة وسط برامج المصالح اللامركزية والذي شكل حيزاً مهماً من عمل مكتب الدراسات طمعا في تحقيق الالتقائية المنشودة.

ولا ننكر أن هذه العملية كانت تتطلب "علاقات شخصية" والتنقل إلى الإدارات المعنية ونحن على علم تام بأن المرسوم المنظم لبرنامج عمل الجماعة حث على مراسلة المؤسسات العمومية إلا أنه من خلال هذا التقرير يتضح لنا أن الالتقائية الحقيقية لازالت في بدايات مشوارها.

إن ما خلاص له برنامج عمل الجماعة، جاء نتيجة طرق عملية نهجها مكتب الدراسات في تحديد أولوياته، كتنظيم عمليات التصويت المرجح "Vote pondéré" وتبسيط مساطره، حتى يستسيغه كل المشاركين والذي تتجلى أهميته في ترتيب المقترحات، انطلاقا من تصويت فردي لكل مساهم، وتجدر الإشارة إلى أن، وعلى غير العادة، يتم التصويت بالإجماع من قبل المجموعة، أحيانا، نظرا للانسجام والتوافق اللذين يشوبانها. أما من جهة ثانية تم نهج أسلوب علمي يدعى "المصفوفة المتعددة المعايير Matrice multicritère" وهي وسيلة قوية تساعد على اتخاذ القرار بناءً على مقارنة تأخذ بعين الاعتبار جل الآراء في بلورة مصفوفة المشاريع من خلال مجموعة من المعايير المحددة سلفا كأولويات الساكنة، عدد المستفيدين، الجدوى المالية والتقنية، مقارنة النوع، ...

اعتبارا لما سبق، فبرنامج عمل الجماعة لم يكن بالسهولة التي كان يروج لها في البداية، كونه يشكل خريطة طريق لمسار تنموي جديد ودعوة لبذل الجهود والتفاني في العمل قصد بناء الجماعة التي نطمح لها جميعا.

## 2. مراحل الإعداد

### 1.2 المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية

إن ترسيخ فكرة برنامج عمل الجماعة ورش بأهمية كبيرة لابد أن تظهر معالمها منذ البداية لذلك فإن الاستعداد وجب أن يكون بمستوى الأهمية التي يكتسبها ليس هذا فقط، بل لابد لكل مخطط مهم أن تكون بدايته صحيحة حتى يقف على السكة الصحيحة ويصل إلى المبتغى المنشود (تنمية الجماعة). منذ أن ألقيت على عاتق مكتب الدراسات "DEUX INGENIEUX" مهمة إنجاز هذا العمل كان عليه إلزاما أن يكون في مقام المسؤولية المنوطة به، وكذا أخذ الأمور على محمل الجد دون نقصان، والاستعداد لما هو قادم بتعبئة كافة أسطوله البشري والتقني واللوجستيكي لإنجاز العمل على أحسن وجه، وثمرة هذه الجهودات تبدأ بتأشيرة السيد العامل على البرنامج وتليها تحقيق نسبة إنجاز عالية مما خطط له على أرض الواقع. عرفت هذه المرحلة ما يلي:

1- **الجدية و الحماس في الاشتغال يجب أن يظل متواصلا إلى نهاية العمل:** إن نجاح برنامج عمل الجماعة مرهون بانخراط الجميع في مسلسل الإعداد منذ الوهلة الأولى ، و الجميع هنا نقصد به كل من له علاقة بالجماعة موضوع برنامج العمل، من منتخبين، موظفين عاملين بها و كذلك ساكنها. وفي هذا الإطار عقد اجتماع تحضيرى بحضور أعضاء المجلس الجماعي لآيت ولال وكذا بعض الموظفين على رأسهم مدير المصالح وكان الهدف منه: التعريف ببرنامج عمل الجماعة والتوعية بأهمية المشاركة البناءة لجميع فعاليات الجماعة في إعدادها، لكونه خريطة طريقها لمدة ست سنوات، و أن تطلعات ساكنتها و التنمية التي يطمحون إليها تنطلق ببلورة برنامج عمل الجماعة يشارك فيه الكل، لذا كان عنوان اللقاء التحضيرى "برنامج عمل الجماعة، برنامج عمل الجميع" وهذا مفاده أن الرغبة والحماس في الاشتغال لا يجب له أن يتضاءل بمرور الوقت، بل على عكس ذلك تماما، بحيث يكون منحنى التقدم في الإعداد تصاعديا أو على الأقل مستقرا وحمل هم تنمية الجماعة متواصلا من قص شريط البداية إلى ختام حلقات هذا المسلسل الديناميكي.

## 2- التذكير بالمرجعيات القانونية لإعداد برنامج عمل الجماعة

### المرجعيات القانونية لإعداد برنامج عمل الجماعة

- المرجعيات القانونية: والاهتمام هنا كان منصباً حول جرد وسرد النصوص والقوانين التي تنظم إعداد برنامج عمل الجماعة:
- مقتضيات دستور المملكة سنة 2011،
  - القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات (خصوصاً المواد 78،79،80،81،82)،
  - المرسوم رقم 2.16.301 المحدد لمسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده،
  - المرسوم رقم 2.16.307 المحدد لمضمون البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات الخاصة بميزانية الجماعة وكيفية إعدادها.

إن التذكير بالمرجعيات أعلاه لم يكن فقط لتفادي السقوط في الخطأ فيما يتعلق بالأجال المحددة وتنزيل مقتضياتها بل وباعتبارها الخطوط العريضة التي تخط هاته الوثيقة المهمة.

**3- مقارنة النوع:** حاضرة منذ البداية والأهم من هذا كله وبناءً على المبادئ والتوصيات التي يبني عليها برنامج عمل الجماعة والمنطق الذي يفرض نفسه، كان من الضروري التطرق إلى نقطة جوهرية مفادها أن إدماج مقارنة النوع تبتدأ معالمه مع بداية كل خطوة في مسار الإعداد وليس في منتصف الطريق أو مراحل متقدمة من الاشتغال. والتحسيس موضوع هذه المرحلة لابد وأن يشير إلى كون العنصر النسوي هو الهدف من البرنامج نفسه، السبب أن لا تنمية بدون إدماج للمرأة في الموضوع. وكل هذا تمثل في كون فريق القيادة تشكل من مزيج ذكوري وأنثوي لإغناء الأفكار وإثراء الحوار.

**4- الجهازين معا في فريق القيادة:** إن الواقعية التي جاء بها برنامج عمل الجماعة تحمل في طياتها التساؤل حول الإمكان البشري الذي سيتمكن من قيادة مسار تنمية جماعة آيت ولال أو المساهمة فيه بشكل أو بآخر ومن مكانته الخاصة.

فتشكيل فريق القيادة الذي سيواكب مكتب الدراسات في عمله كان نتيجة تركيبة من الجهاز القيادي للجماعة وأخرى ممن هم عاملين فيها: وذلك لكون الطرف الأول ولج الجماعة وهو حامل لبرنامج انتخابي وعد فيه الساكنة بتغيير محيطهم المعيشي، وهنا عندما نقول برنامج انتخابي، فلا بد له أن يقنن حتى يصبح جزءاً من برنامج عمل الجماعة. والثاني تكمن أهميته في تحريك عجلة خدمات القرب للمواطنين، لذا فحضوره في اللائحة بات أمراً مفروغاً منه.

ومن منظور آخر فدور أعضاء المجلس الذين يتشكل منهم فريق القيادة يكمن أيضا في تقديم التسهيلات الممكنة خلال عملية التشخيص التشاركي مع ساكنة الجماعة، وذلك بكسر حاجز التواصل بين هاته الأخيرة وطاقم الإعداد، أما الطرف الآخر من موظفي الجماعة فيبقى تزويد مكتب الدراسات بكافة المعلومات الضرورية لتبيان حال الجماعة، وكذا الإدلاء بمدى رضاهم عن مقر عملهم، من أهامي المعطيات التي ستفيد، لا محاله، في كشف الواقع المعاش.



### 2.2 المرحلة الثانية : مرحلة إعطاء الانطلاقة

إن الفكرة التي قامت بها عمالة مكناس، في شأن تنظيم اللقاء الإخباري والتشاورى تعتبر نموذجية والتي تتجلى في تقسيم العمالة إلى أقطاب، والتي بدورها تجمع جماعات ترابية متمركزة قرب بعضها البعض، وذلك لترسيخ مبدأ التعاون والتآزر في تحقيق الأهداف التي ستسطرها كل جماعة على حدة. ولم تتوقف أهداف هذه الطريقة في الاشتغال، وإن كانت على غير العادة، عند تحقيق التعاون بين الجماعات المتقاربة بينها، بل وكان لحضور رؤساء وممثلي المصالح الخارجية دور في ترسيخ مبدأ اللتقائية التي حثت عليها النصوص في هذا الإطار.

عرف هذا اللقاء الذي عقد يومه الخميس 03 مارس 2022 بملحقة عمالة مكناس، الذي ترأسه رئيس قسم الجماعات المحلية بعمالة مكناس، حضور رؤساء الجماعات المنتمىة إلى قطب عين عرمة كآيت ولال، مع ثلة من أعضاء المجلس ورؤساء اللجان الدائمة بالجماعات الترابية، المنتمىة إلى القطب أعلاه وكان من البديهي، بعد الترحاب والتقديم، أن تكون البداية بوضع الجميع في الصورة حول برنامج عمل الجماعة بتقديم التعريف والأسس التي ينبني عليها، وذلك بسرد ما جاء في "الدليل المنهجي" لإعداد برنامج عمل الجماعة "المعد من قبل المديرية العامة للجماعات المحلية لوزارة الداخلية، والذي، دون أدنى شك يعتبر بمثابة النبراس الذي يوضح معالم المراحل التي، من المفروض اتباعها، لأجل بلورة وثيقة المشروع. فالتذكير بالمرجعيات القانونية، ومراحل الإعداد والتركيز على أهمية التشخيص التشاركي مع الساكنة والمجتمع المدني، وكذا تشكيل هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع مع تبيان أهميتها في إبداء الرأي حول الموضوع، كان من أهم النقاط التي تطرق إليها العرض، الذي قاربت مدته الساعة.

أما النقاش الذي تلاه، فانضوى حول أهمية هذا المخطط الاستراتيجي الذي يهم كل من تطأ قدمه تراب الجماعة دون استثناء، كما تم التأكيد على وجوب التركيز على نقاط قوة الجماعة لخلق القيمة المضافة والاشتغال على نقاط الضعف التي تعرقل ضمان العيش الكريم للمواطنين، وتقديم خدمات في المستوى المطلوب. ورغم هذا كله فبرنامج عمل الجماعة ليس بوصفه سحرية سينقذها من كل تلك المشاكل المطروحة، بل وأكثر ما يميزه "الواقعية":

أي أن سقف الطموحات لا يجب أن يتعدى ما في خزيتها، وإلا سنكرر أخطاء التجارب السابقة، "الوعد بلا عمل" وفي خضم الحديث، جاء ما مفاده أن "التشخيص الناجح لا يمكن له إلا أن يأتي بحل ناجح" يعكس تطلعات الساكنة، ويرسم طموحهم، بل والحالة التي يتمنون رؤية جماعتهم فيها. وهذا كله إن تحقق، سيكون ثمرة جهود وتعاون بين الجماعة وشركائها الإقليميين، وفعاليات المجتمع المدني وكذا الساكنة التي يتمحور حولها الموضوع.

وحضور المصالح الخارجية ليس لأجل ملئ الفراغ بل طمعا في ترسيخ اللتقائية بين مشاريع الجماعة وبرامجها ولتكثيف الجهود والتعاون حول تحقيق التنمية.

لقد كان هذا اللقاء بمثابة حجر الأساس لورش برنامج عمل الجماعة خلص إلى وضع قرار إعداد مشروع برنامج عمل جماعة آيت ولال تحت عدد 13 مصحوب بجدولة زمنية، تم، كما ينص المرسوم، تعليق نسخة منه في سبورة الإعلانات بالجماعة، وإرسال نسخة أخرى إلى السيد العامل قصد الإخبار.

السلطة الحربية  
وزارة الداخلية  
جهة طنجة مكناس  
عمالة مكناس  
بناية عين عرفة  
جماعة آيت ولال

قرار رئيس مجلس الجماعة الترابية آيت ولال

عدد 13 بتاريخ: 2022/02/17

متعلق بإعداد مشروع برنامج عمل جماعة آيت ولال

- بناء على الظهير الشريف رقم 15-85-1 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليو 2015) بتنفيذ القانون رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، ولا سيما المادة 78 منه
- بناء على المرسوم رقم 301-16-2 الصادر بتاريخ 23 رمضان 1437 (29 يونيو 2016) بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتبنيه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده.
- وتبعا للاجتماع الإخباري والتشاور المنعقد بمقر ملحقة عمالة مكناس، يوم الخميس 17 فبراير 2022.

تقرر ما يلي:

**المادة الأولى:**

يشرع في عمليات إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة 2022-2027 ابتداء من تاريخ: 2022/02/17.

**المادة الثانية:**

تنتدى عمليات الإعداد بتاريخ: 17 فبراير 2022 حسب الجدولة الزمنية التالية:

الجدولة الزمنية لإنجاز برنامج عمل الجماعة				
الجدولة الزمنية النسبية			المراحل والمحطات	
الانتهاء	المدة النسبية بالأيام	الانطلاقة	المحطات الأساسية	المراحل
17/02/2022	10	07/02/2022	اجتماعات ولقاءات تحضيرية	التحضير والانطلاقة
24/02/2022	7	17/02/2022	يوم إعطاء الانطلاقة وإصدار قرار إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة	

### 3.2 المرحلة الثالثة: المرحلة التأسيسية

لقد شكل دستور 2011 منعطفا مهما في مسار الإصلاحات السياسية بالمملكة، حيث أقر إلى جانب الديمقراطية التمثيلية، الديمقراطية التشاركية، كآلية مكملتها وكأحد الثوابت الأساسية في بلورة السياسات العمومية، كما أنها شكل من أشكال التدبير المشترك للشأن العام المحلي، عن طريق تقوية مشاركة السكان في اتخاذ القرار السياسي، مما يؤسس لنموذج ينبني على مساهمة كل الفاعلين من دولة، مؤسسات عمومية، جماعات ترابية، مواطنين و منظمات المجتمع المدني وجميع القوى الحية للمجتمع.

تفيد المقاربة التشاركية وضع مجموعة من الوسائل والمبادئ رهن إشارة مجموعة بشرية (سكان الجماعة) لتتخذ قرارا ما (مشاريع برنامج عمل الجماعة) أو تحلل وضعية معينة (كشف واقع الحال) ليتمكن كل واحد من التعبير عن رأيه، وينخرط في النقاش لتصبح النتيجة أو القرارات المتخذة صورة فعلية لما أنتجته المجموعة. و بذلك قد أصبحت المقاربة التشاركية إحدى أهم ركائز العمل الفعال في إعداد وتنفيذ وتقييم برنامج عمل الجماعات الترابية لضمان مشاركة المجتمع المدني بكل مكوناته في تدبير الشأن المحلي. إن هذه الفرصة أراد من خلالها المشرع المغربي إشراك الجميع في كل مراحل المشاريع التنموية قصد المساهمة الفعلية في إعداد البرامج التنموية وفقا لحاجيات الساكنة على المستوى الإقتصادي، الإجتماعي، الرياضي، الثقافي وغيره من المستويات الأخرى.

### -برنامج عمل أنجز في إطار تفاعلي بين كل فعاليات الجماعة ومكتب الدراسات:

لأجل تحقيق تشخيص شامل يعكس واقع الحال في تراب الجماعة، والذي يعتبر اللبنة الأساس لوضع مخطط استراتيجي يستجيب لحاجيات وتطلعات ساكنة الجماعة، تم نهج مبدأ يتمثل في إشراك كافة الأطراف المعنيين في العمل: تم وضع آليات للقيام بالاستشارات والمساهمات وتستجيب هذه التعددية لإدارة ضمان أوسع مشاركة ممكنة، من خلال إدماج مختلف القوى الحية داخل الجماعة ومنح المواطن المكانة الكاملة التي يحظى بها في مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة.

#### ▪ لقاء تنسيقي إخباري لإعطاء انطلاقة إعداد برنامج عمل الجماعة

▪ تنظيم زيارات ميدانية للاحتكاك بالواقع: تأتت انتقال طاقم الإعداد إلى الدواوير والتجمعات السكنية قصد مساءلة المواطنين، وقياس مدى الرضى عن مختلف القطاعات الحيوية و تشخيص المعاناة اليومية في طلبهم للخدمات الضرورية: (الماء الصالح للشرب، الكهرباء، الطرق و القناطر، تدبير النفايات، الشأن التعليمي، الرياضي و الترفيهي...) سواء أكانت الجماعة هي الوحيدة المسؤولة عن ذلك أم في إطار تدبيرها بمعية إحدى القطاعات اللامركزية.

▪ ورشات عمل مع فعاليات المجتمع المدني، وفي هذا الإطار، فإن الجمعيات، باعتبارها اتفاقا لتحقيق تعاون مستمر بين مجموعة بشرية من خلال استخدام معلوماتهم ونشاطهم من أجل تحقيق النفع العام في تراب الجماعة، أو لغاية غير ربحية، أضحت قوة اقتراحية فعالة و منظمة، تساهم من جهة، في تفعيل التنمية الشاملة والمستدامة، ومن جهة أخرى، في العمل على تحقيق التنمية البشرية.

▪ ورشة عمل نقاش مع مستشاري الجماعة، كيف لا وهم من يمثلون الساكنة، بحيث يكون جدول الأعمال حول سرد الصعوبات التي تواجههم في تدبير شأن الجماعة بحد ذاتها وكذا تكميل تشخيص الصورة المكونة حول هموم من لم يحالفهم الحظ في إبداء رأيهم حول الموضوع، و من ثم إيجاد حلول للمعضلات التي باتت تعوق عجلة التنمية، وصياغة رؤية مستقبلية واضحة.

▪ ورشة هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع: بقوة القانون بحيث تعرض على اللجنة المنهجية المتبعة التي تحمل في طياتها مبادئ المساواة بين الجنسين وإعطاء الحرية الكاملة لكافة شرائح الجماعة لإبداء الرأي دون أدنى إقصاء كيف ما كان نوعه.

▪ خرجات ميدانية لمختلف المرافق العمومية التي تتوفر عليها الجماعة للوقوف على مدى رضى الساكنة عن خدماتها والتركيز على المعوقات التي تكبح استفادة المواطن منها على أكمل وجه و تقديم توصيات في هذا الشأن على شكل حلول.

▪ لقاءات مباشرة مع موظفي الجماعة لقياس مدى رضاهم عن الجماعة نفسها ومراعاة ظروف اشتغالهم، نظرا لكون محرك الجماعة، يكمن في تمكين موظفيها من وسائل اشتغال تحقق جوا من الارتياح والطمأنينة.



### 1.3.2 الزيارات الميدانية للدواوير واستجواب الساكنة

إن الغرض الأساسي من الخرجات المنظمة لدواوير جماعة آيت ولال هو دراسة علمية من قبل فريق الإعداد بغرض قياس حجم رضى الناس عن مختلف القطاعات الحيوية باعتبارها وسيلة ناجعة تمكنه من معرفة مكامن الخلل في الخدمات اليومية ومسبباتها، كما تعطي تصور حول انتظارات الساكنة في المستقبل إذ يتمكن الدراسات المنجزة في الدواوير من ترتيب الأولويات التي يراها المواطن ضرورية وملحة و من واجب الجماعة الاشتغال عليها وفي أقرب فرصة ممكنة باعتباره هو الذي يستغل ويعيش في المحيط الذي يحوم حوله. والدراسة المتتبعة ستكون بمثابة إحصاء.

#### (1) منهجية الدراسة

- الإحصاء: طرق علمية تبحث في جمع البيانات وعرضها و تحليلها و استخدام النتائج في التنبؤ أو التقرير و اتخاذ القرار.

## أقسام علم الإحصاء

النتائج لاتخاذ القرار

تحليل البيانات

عرض البيانات وتنظيمها

جمع البيانات

الإحصاء التحليلي  
(الإستدلالي أو الإستنتاجي)

الإحصاء الوصفي

### أولاً: جمع البيانات الإحصائية

وهنا يتم رصد جميع المشاهدات للتجارب التي يجريها الباحث ونحتاج هنا لمعرفة أمرين:

**أولها:** ماهي مصادر جمع البيانات؟

**النزول للميدان وجمع المعلومات مباشرة**

**ثانيها:** ماهي طريقة جمع البيانات؟

**العينة:** وهي جزء من المجتمع الكلي قيد البحث و هنا يجب أخذ أقصى درجات الحيطة و الحذر عند أخذها لكي تمثل المجتمع تمثيلا صادقا و هذا يتطلب منا تحديد هدف الدراسة ومجتمع الدراسة.

**هدف الدراسة:** قياس مدى رضى ساكنة الجماعة عن مختلف القطاعات التي تصادفها في المعاش اليومي.

**مجتمع الهدف:** جميع سكان جماعة.

**مجتمع العينة:** دواوير الجماعة.

**حجم العينة:** عدد المستجوبين.

**توزيع العينة:** تم تخصيص العينة على مستوى متغيرين إثنين: الشريحة العمرية والجنس (لأجل احترام مقاربة النوع).

العينة	ذكر	أنثى	الشريحة العمرية
34 مستجوبا	3	4	25 - 18
	6	6	45 - 26
	6	4	65 - 46
	4	1	66 فما فوق
المجموع	19	15	

\* إستمارة الاستجواب.

تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة أجزاء:

أولاً: معلومات تهم الجماعة موضوعة الإحصاء.



## صور الخرجات عند الساكنة



اللقاءات المباشرة مع الساكنة



اللقاءات المباشرة مع الساكنة

### رابعاً: ترتيب أولويات الساكنة:

وكان بمثابة ضرب عصفورين بحجرة واحدة، و ذلك بعد قياس مدى رضا الساكنة عن القطاعات السالفة الذكر. كان من المنطقي أن نسألها عن أولوياتها و البرامج التي ترى فيها درجة كبيرة من الإشكال لأجل إيجاد الحلول الناجعة و التي من منطلق الشخص المستجوب، يرى أن الجماعة يجب أن تبتدأ بها وبالدرجة الأولى، في برمجة مشاريعها.

لأجل ذلك تم اتباع طريقة علمية تدعى: "التصويت المرجح  $\text{Vote pondéré par capital de point}$ ".

### التصويت المرجح:

التصويت المرجح عبارة عن مصفوفة تمكن من ترتيب مجموعة من الخيارات انطلاقاً من تصويت فردي لكل شخص من العينة المستجوبة أو المعنية بالتصويت.

مثال: - نود معرفة ما هو ترتيب الأولويات التي يجب أن تشتغل عليها الجماعة خلال الفترة الممتدة ما بين 2022 و 2027، من بين القطاعات الأربعة عشر التالية: A- الماء الصالح للشرب، B- توسيع تغطية شبكة الكهرباء، C- شبكة الطرق وفك العزلة، D- الربط بشبكة الصرف الصحي، E- الإنارة العمومية، F- إحداث مستوصفات، G- إحداث وحدات للتعليم الأولي، H- التكوين المهني، I- النقل المدرسي، J- الحدائق والمساحات الخضراء، K- المقابر وتوسعتها، L- ملاعب القرب، M- المراكز الثقافية، N- تعزيز الأمن.

-نفترض أن لدينا عينة من 5 أشخاص: محمد، سعاد، سمير، كوثر، مراد.

-التنقيط من 5 إلى 1 تنازلياً.

طلبنا من كل شخص أن يرتب فردياً كل قطاع (أي من A إلى N) حسب ما يراه أولياً بالنسبة له وذلك بإعطاء التنقيط الأكبر (أي 5) للمشروع ذو الأهمية الكبرى ثم يستمر تنازلياً مع تنازل درجة أهمية المشروع إلى آخر تنقيط هو: 1.

جاءت نتيجة التصويت على الشكل التالي:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	محمد
	5		4				2	1		3				

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	سعاد
		1	3				2				4	5		

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	سمير
1		5		2		4					3			

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	كوثر
	3		5			4					1	2		

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	مراد
	4		1			3		2			5			

بعد جمع التصويتات تشكل المصفوفة كما يلي:

الترتيب	الجمع	مراد	كوثر	سمير	سعاد	محمد	
11	1			1			A
3	12	4	3			5	B
5	6			5	1		C
2	13	1	5		3	4	D
10	2			2			E
خارج الاهتمام	0						F
4	11	3	4	4			G
7	4				2	2	H
9	3	2				1	I
خارج الاهتمام	0						J
7	4		1			3	K
1	14	5	2	3	4		L
6	5				5		M
خارج الاهتمام	0						N

من خلال مصفوفة التصويت المرجح فإن ترتيب الأولويات (الخمس الأولى) بالنسبة لاهتمامات العينة من بين الاقتراحات الأربعة عشر هو:

- 1 ← L : ملاعب القرب
- 2 ← D : الربط بشبكة الصرف الصحي
- 3 ← B : توسيع تغطية شبكة الكهرباء
- 4 ← G : إحداث وحدات للتعليم الأولي
- 5 ← C : شبكة الطرق وفك العزلة

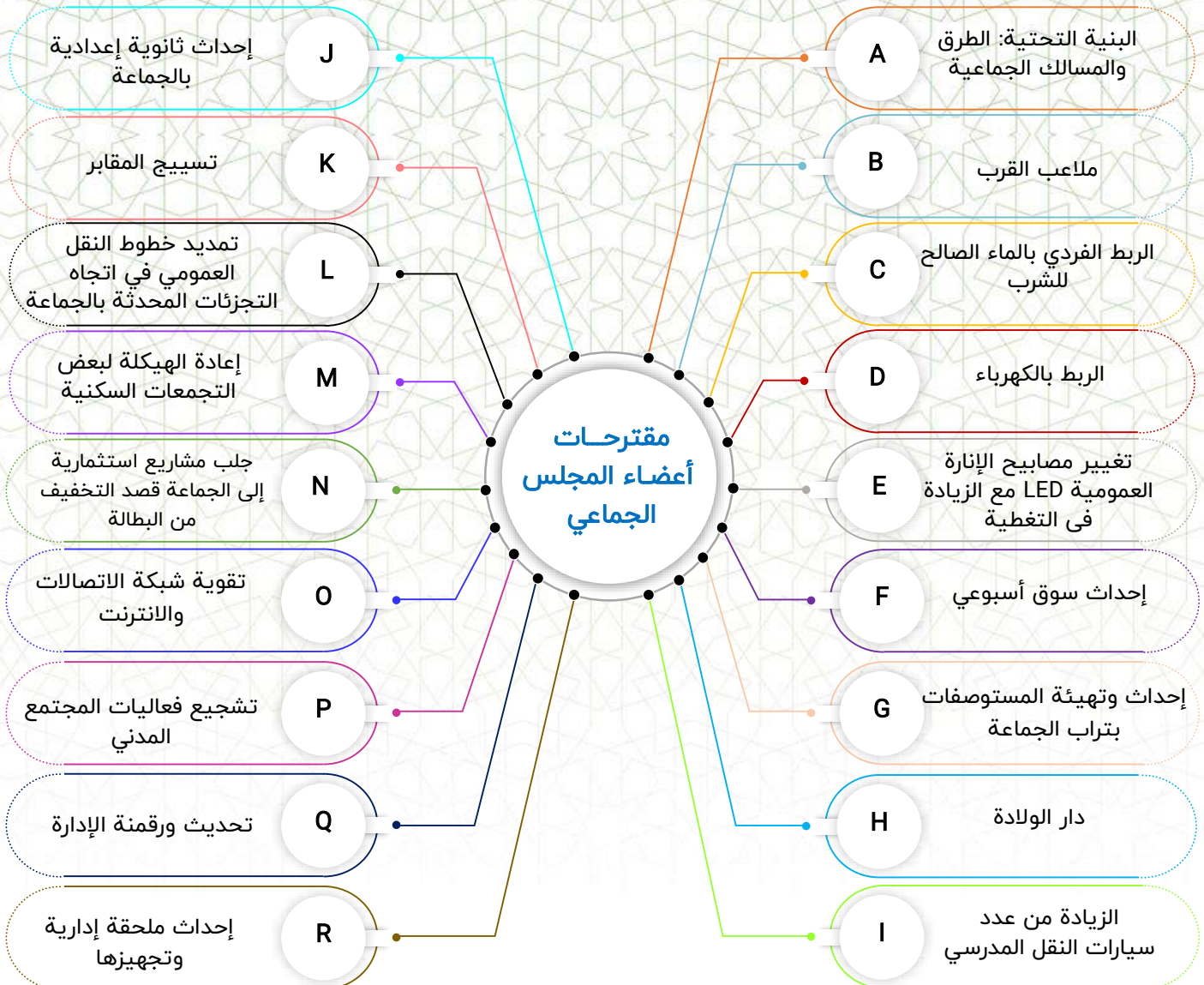
سيتمكن التصويت المرجح من ترتيب جميع مقترحات الورشات الموضوعاتية كما ستشكل حيزا مهما من معايير ترتيب الأولويات بالنسبة للمشاريع المقترحة والتي ستبأرى لتجد مقعدا داخل برنامج عمل الجماعة.

### 2.3.2. ورشة عمل مع أعضاء المجلس الجماعي

حضر ورشة المجلس الجماعي التي عقدت بمقر الجماعة يوم الخميس 26 ماي 2022، 18 عضوا وتم خلال هذه الورشة عرض نتائج التشخيص الترابي الذي أنجز في إطار تفاعلي مع ساكنة الجماعة وتم التطرق إلى أكثر النقاط التي تُوّرّق المواطنين من خلال التعبير عنها بعدم الرضا. و قد عمد المجلس إلى إيجاد حلول لهته المعضلات وذلك باقتراح مشاريع مهيكلّة و تصب في مصلحة المواطن، و بعد تدوين المقترحات تم المرور إلى التصويت المرجح لترتيب أولويات المجلس في الاشتغال على المشاريع التنموية.

إسم العضو	الصفة
حميد أقبلي	النائب الأول للرئيس
سعيد اوطلحة	النائب الثالث للرئيس
خالد العماري	النائب الرابع للرئيس
الحسين اعكي	مستشار جماعي
سليمان فري	مستشار جماعي
محمد كبير	مستشار جماعي

### مقترحات أعضاء المجلس الجماعي



صورة اللقاء مع أعضاء المجلس الجماعي

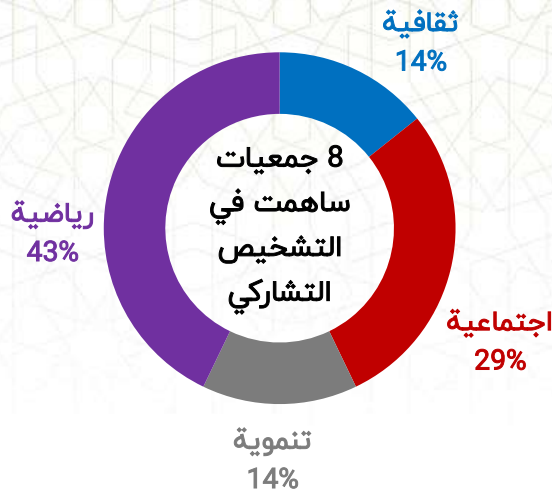


اللقاء مع أعضاء المجلس الجماعي

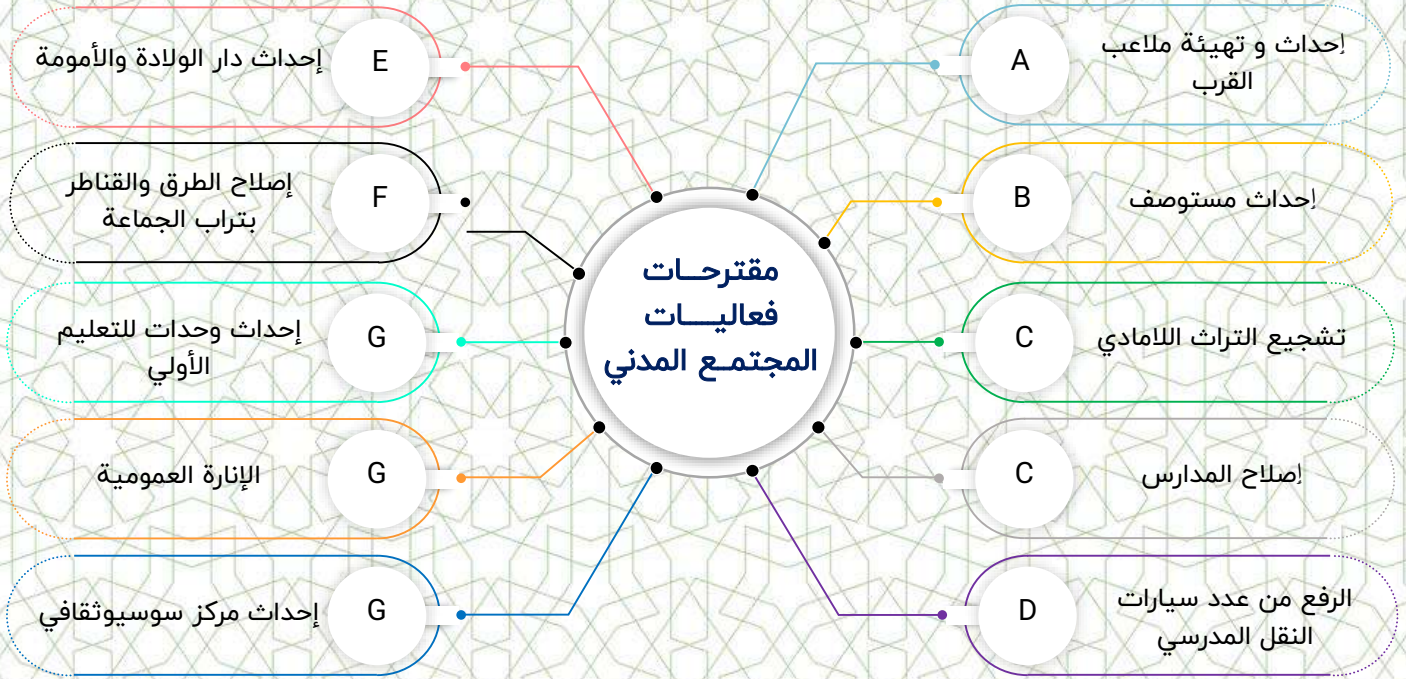
3.3.2. ورشة عمل مع فعاليات المجتمع المدني

تم عقد ورشات موضوعاتية مع فعاليات المجتمع المدني وبالخصوص النشطة داخل تراب الجماعة لإبداء توجهها فيما يخص المشاريع التي ترى فيها ضرورة ملحة وتلزم برنامج عمل الجماعة على تسطيرها. وقد حضر هذه اللقاءات الجمعيات التالية موزعين حسب مجال الاشتغال:

مجال الاشتغال	الجمعية
رياضية	جمعية الهذاف
اجتماعية	جمعية الفتح
ثقافية	جمعية خاطر لأحيدوس
رياضية	جمعية مسعودة للفروسية
دينية	جمعية رياض الإسماعيلية
رياضية	جمعية الرحمة للرياضة والثقافة
تنموية	جمعية الوفاء
اجتماعية	جمعية الأعمال الاجتماعية



### مقترحات فعاليات المجتمع المدني



### بعض صور اللقاء مع فعاليات المجتمع المدني



### 4.3.2. ورشة مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع

باعتبارها هيئة استشارية في الموضوع وطبقا لمقتضيات المادة 7 من المرسوم 2.16.301 الصادر في 23 من رمضان 1437 (29 يونيو 2016) بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده، انعقد بمقر الجماعة لقاء جمع أعضاء الهيئة السالفة الذكر وممثلي مكتب الدراسات وذلك لتدوين مقترحاتها وأخذها كمعيار في بلورة برنامج عمل الجماعة وحضر اللقاء كل من:

الصفة	الإسم الكامل
رئيس هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	بوخاري يونس
عضو بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	العماري حميد
عضو بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	العماري رضوان
عضو بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	وعبي الحسين
عضو بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	المسعودي محمد

### مقترحات هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع



بعض صور اللقاء مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع



اللقاء مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع



اللقاء مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع

### 4.2 المرحلة الرابعة: الإلتقائية وتحقيق الانسجام

في ظل محدودية ميزانية الجماعات الترابية وتعدد المتطلبات والعراقيل التي تضع العصي في عجلة التنمية، كان من البديهي أن يتم البحث عن متعاون في تحقيق المشاريع الطموحة لبرنامج عمل الجماعة، لذلك فالإلتقائية بين برامج الجماعة والسياسات العمومية للدولة رهين بالانخراط اللامشروط في مصب السيل الواحد الذي تصبو إليه هذه الأخيرة. وإذا كانت السياسات العمومية هي البرامج أو الحلول المبرمجة لتدبير المشاكل انطلاقاً من التشخيص والتركيز على العراقيل التي تحول دون تحقيق النماء والازدهار، فإن التقاتية السياسات العمومية هي تلك العملية الدينامية التي تؤدي إلى تحقيق التطابق والانسجام والتقارب بين هذه البرامج والحلول المقترحة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام خاص بدءاً من الدستور، ثم القوانين التنظيمية للجماعات الترابية وكذلك ميثاق اللاتمركز الإداري لسنة 2018، على اعتبار أنه تم إبراز مجموعة من المتدخلين في صياغة السياسة العمومية من جماعات ترابية ومؤسسات وهيئات المجتمع المدني في إطار التعاون والتشاور.

ف تقييم السياسات العمومية ينطلق من التكامل الجيد بين الأهداف المختلفة لنفس السياسة وبين التعاون بين مختلف المشاريع والتدابير المتبعة في ذلك، كما يشمل أوجه الإلتقائية مع الأعمال المندرجة في إطار السياسات العمومية الأخرى ذات صلة، والتي يتم تنفيذها في نفس الوقت أو نفس القطاع.

من خلال ما سبق يتضح لنا مدى أهمية التقاتية السياسات العمومية، لكونه مدخلا لتقييمها وقياس نجاعتها سواء أكانت محلية، إقليمية، جهوية أو وطنية. كما أن صياغة التخطيط الاستراتيجي الذي يطمح إليه المغرب باعتباره مقارنة جديدة للتنمية المستدامة، ينطلق من بلورة سياسات عمومية تستوجب التنسيق على مختلف المستويات، وتكون بدايته، من منظورنا الخاص، من برنامج عمل الجماعة، لذلك فالبحث عن الانسجام سيكون باتباع الهرمية والتدرج في التقسيم الترابي، وذلك بالبحث في مخططات البرامج القطاعية للمصالح اللامركزية، وكذا مشاريع العمالات أو الأقاليم بالدرجة الأولى، ومن ثم البحث في تماشي برنامج عمل الجماعة وبرنامج تنمية الجهة بدرجة ثانية، إضافة إلى مجموع توجهات سياسات الدولة والبرنامج الحكومي المسطر، دون أن ننسى توصيات النموذج التنموي الجديد الذي أمر صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله بإعداده.

#### 1.4.2. الإلتقائية الإقليمية والجهوية

إن ما دعت إليه المادة 9 من مرسوم 2.16.301 إشارة واضحة إلى أهمية التقائية مشاريع برنامج عمل الجماعة ومشاريع برنامج تنمية العمالة أو الإقليم والجهة، وليس هذا وحده، بل يعتبر التعاون أساس كل نجاح هدفه تنمية البلاد وخدمة المواطن. كما أن البحث في طيات الإلتقائية يجنبنا الازدواجية في تخصيص الميزانية لنفس المشروع، واحدة من قبل الجماعة التي أرشدها تشخيصها الترابي إلى ذلك، وأخرى من قبل العمالة أو الإقليم والجهة والتي رأت ضرورة ملحة في تخصيصها، وهو ما يتنافى مع مبادئ الحكامة الجيدة والتدبير المعقلن للموارد.

وفي هذا الصدد تمت مراسلة جل المصالح الخارجية للدولة من مندوبين، ومدراء إقليميين، وكذا رئيس مجلس العمالة أو الإقليم ورئيس الجهة قصد مدّ الجماعة بجميع المعلومات و الوثائق المطلوبة حول المشاريع المبرمجة أو التي في طور الدراسة أو الإنجاز أو المزمع إنجازها في ترابها خلال السنة الجارية أو السنوات القادمة. و فيما يلي جدولة للمؤسسات التي تم التواصل معها:

تاريخ المراسلة	رقم المراسلة	المؤسسات التي تمت مراسلتها قصد الإلتقائية
31 مارس 2022	117	عامل عمالة مكناس
	118	المندوب الإقليمي للأوقاف و الشؤون الإسلامية
	119	المدير الإقليمي للشباب و الثقافة و التواصل - قطاع الشباب -
	120	المدير الإقليمي للتجهيز و الماء
	121	المدير الإقليمي للمياه والغابات
	122	المدير الإقليمي للسياحة
	123	المدير الإقليمي للتربية الوطنية والتعليم الأولى و الرياضة
	124	المندوب الإقليمي للصحة
	125	مدير المركز الجهوي للاستثمار
	126	المدير الإقليمي للإسكان والتعمير
	127	ممثل الوقاية المدنية
	128	المدير الجهوي للصناعة التقليدية
	129	ممثل التعاون الوطني
	130	رئيس مجلس عمالة مكناس
131	رئيس جهة فاس مكناس	
132	مدير الحوض المائي	

في إطار إعداد برنامج عمل الجماعة  
(\*\*) بطاقة المشروع

الإدارة / المديرية / المندوبية	
المشروع المبرمج في تراب الجماعة	
الهدف من المشروع	
موقع المشروع	
البرنامج الوطني المنظم للمشروع	
برنامج سنــة	
<b>وضعية المشروع</b>	
<input type="checkbox"/> في طور الإنجاز (*)	
التكلفة الإجمالية DH	تاريخ انطلاق الأشغال ...../...../.....
نسبة تقدم الأشغال .....%	مدة الإنجاز ..... mois
<input type="checkbox"/> في طور الدراسة (*)	
نسبة تقدم الدراسة .....%	التاريخ المتوقع لدخول المشروع حيز التنفيذ ...../...../.....
التكلفة التقديرية DH	التكلفة التقديرية DH
<input type="checkbox"/> مبرمج (*)	
التاريخ المتوقع لدخول المشروع حيز التنفيذ ...../...../.....	التكلفة التقديرية DH
<input type="checkbox"/> مشروع في معاناة (*)	
تكلفة المشروع DH	نسبة الأشغال المنجزة .....%
سبب التوقف .....	التاريخ المرجح لانتهاء الأشغال ...../...../.....
<input type="checkbox"/> في إطار شراكة (*)	
<input type="checkbox"/> شراكة قائمة	
التاريخ المتوقع لدخول المشروع حيز التنفيذ ...../...../.....	التكلفة التقديرية DH
<input type="checkbox"/> شراكة غير قائمة	
سبب عدم اكتمال الشراكة .....	سبب عدم اكتمال الشراكة .....
<input type="checkbox"/> أسباب أخرى (أذكرها من فضلك) .....	<input type="checkbox"/> بعض الشركاء لم يلتزموا بدفع أقساطهم أو أحد شروط الشراكة (أذكرهم من فضلك) .....
<input type="checkbox"/> لم يلتزم أي من الشركاء بدفع أقساطهم أو أحد شروط الشراكة (أذكرهم من فضلك) .....	<input type="checkbox"/> لم يلتزم أي من الشركاء بدفع أقساطهم أو أحد شروط الشراكة (أذكرهم من فضلك) .....

(\*\*) خاصة بمشروع واحد

(\*) ضع علامة "✓" في الخانة المناسبة

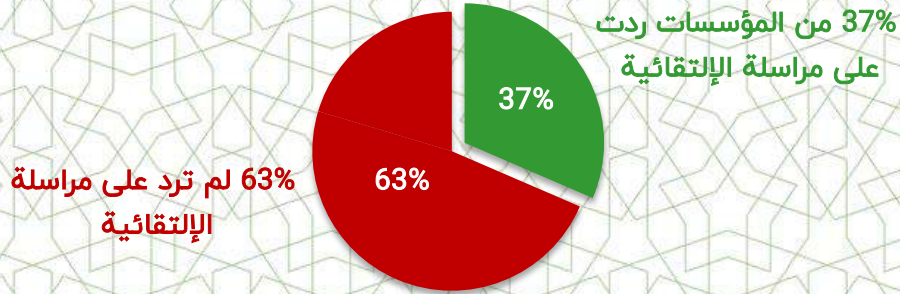
صورة لبطاقة المشروع المعدة من قبل مكتب الدراسات

وفي إطار تسهيل تزويد الجماعة بالمعلومات، أعد مكتب الدراسات نموذج ل "بطاقة المشروع" أعدت بعناية، وتم إرفاقها بالمراسلات الواردة على المؤسسات العمومية، حتى يتأتى لها الجواب بشكل سليم وكذا سرد لتفاصيل مهمة حول المشروع، هذه الأخيرة تكمن في إدراج وضعية المشروع: مبرمج، في طور الدراسة، في طور الإنجاز أم في معاناة. كما تتطرق لمسألة الشراكات التي أبرمتها الجماعة مع القطاعات الأخرى مع تبيان وضعيتها وما مدى صلاحيتها.

المراسلات الخاصة بطلب المشاريع من المؤسسات العمومية

الجماعة	العمالة	الجماعة
131	رئيس جهة فاس مكناس	2075
117	عامل عمالة مكناس	
130	رئيس مجلس عمالة مكناس	
118	المندوب الإقليمي للأوقاف والشؤون الإسلامية	
119	المدير الإقليمي للشباب والثقافة والتواصل - قطاع الشباب -	112
120	المدير الإقليمي للتجهيز والماء	
121	المدير الإقليمي للمياه والغابات	
122	المدير الإقليمي للسياحة	
123	المدير الإقليمي للتربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة	2108
124	المندوب الإقليمي للصحة	
125	المدير المركز الجهوي للاستثمار	1384
126	المدير الإقليمي للإسكان والتعمير	218
127	ممثل الوقاية المدنية	
128	المدير الجهوي للصناعة التقليدية	
129	ممثل التعاون الوطني	219
132	مدير الحوض المائي	

لكن مقابل هذا كله لم تتلقى الجماعة الرد سوى من قبل 6 مؤسسات من أصل 16 الذين تلقوا طلب إرسال المعلومات مما يجعلنا نقول أن تحقيق الإلتقائية لازال ينتظره أشواط كبيرة لأجل بلوغ التخطيط الاستراتيجي المنشود.



نسبة الرد على المراسلات الواردة على المؤسسات العمومية



نسبة تواجد المشاريع في أجوبة المؤسسات العمومية

إن ما يزيد الطين بلة أن برامج العمل الخاصة بالجماعات الترابية تنطلق في آن واحد، وهذا الانطلاق المتزامن ما فتى يطرح أكثر من علامة استفهام حول ما جدوى ذلك؟ أولم يكن من الأفضل اتباع التدرج الجغرافي بدءاً من تقديم برنامج عمل الجماعات وتشخيص حاجياتها ورفعها إلى مجالس العمالات والأقاليم، و هذه الأخيرة بدورها ترفع ما يفوق قدراتها إلى مجالس الجهات. لا يمكن أن ننكر أن عملية جمع المعلومات حول المشاريع تطلبت مجهودا مضاعفا وأرغم الجميع، في بعض الأحيان، على عدم احترام الآجال المحددة، و انتظار النتائج التي ستفرز عنها ليس فقط البرامج التنموية للعمالة والجهة بل وكل القطاعات اللامتمركزة حتى تتضح الصورة حول وجود مشاريع بتراب الجماعة من عدمه.

### 2.4.2. الإلتقائية على المستوى الوطني

إن البحث في الإلتقائية الوطنية أو بمعنى آخر توجهات الدولة التي رسمتها صوب تنمية شاملة ومستدامة، يعني اقتناص فرص بعض النفحات التي قد ترسلها إحدى الوزارات صوب الإقليم أو العمالة، و تكون الجماعة جزءاً، و لو بسيطاً ممن حالفهم الحظ في الاستفادة من البرنامج الوطني المسطر، أما من جهة أخرى فالجماعة ملزمة أن تتبع نفس التردد الذي رسّت عليه موجة الخطوط العريضة لسياسات الدولة، إذ من الضروري والمؤكد، أن يصطب برنامج عمل الجماعة إلى جانب البرنامج الحكومي وكذا المحاور الرئيسية للنموذج التنموي الجديد. وسيكون كل هذا معياراً، بكل تأكيد، من معايير تحديد الأولويات في إنجاز المشاريع المسطرة.

#### 1. البرامج الوزارية المسطرة

قد يوّتي ترافع مجلس الجماعة بأكله من حيث استفادتها من إحدى البرامج الوطنية المبرمجة من قبل إحدى الوزارات. ونعرض فيما يلي أهم هذه البرامج التي قد تصب في مصلحة تنمية الجماعة منها:

الوزارة	البرنامج الوطني	الوزارة / الطرف المعني (بالبرنامج) بالاتفاقية أو الشراكة	أفق التنفيذ
وزارة الطاقة والمعادن والبيئة/ قطاع البيئة	البرنامج الوطني للهواء (PNAIR)	-وزارة الداخلية -وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة. -وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. -وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء/المديرية العامة للأرصاد الجوية. -وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء/قطاع النقل . -وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الأخضر والرقمي. -وزارة صحة . -مؤسسة محمد السادس لحماية البيئة.	في أفق 2030
	البرنامج الوطني لتطهير السائل المندمج (PNAM)	-وزارة الداخلية -وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة.	في أفق 2030 و2040
وزارة الانتقال الطاقى والتنمية المستدامة - قطاع التنمية المستدامة	الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة (SNDD)	-	في أفق 2030
وزارة التجهيز والماء (المديرية العامة لهندسة المياه)	البرنامج الوطني للتزويد بالماء الصالح للشرب ومياه السقي	- المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب. - اعتماد شراكة بين القطاعين العام والخاص	2020-2027
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار	برنامج تكوين أساتذة سلكي التعليم الابتدائي والثانوي	-وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة -وزارة الاقتصاد والمالية (توقيع اتفاقية إطار حول تنفيذ برنامج تكوين الأساتذة)	في أفق 2025
المبادرة الوطنية للتنمية البشرية (المرحلة الثالثة)	- <u>البرنامج الأول</u> : تدارك الخصاص على مستوى البنيات التحتية والخدمات الأساسية. - <u>البرنامج الثاني</u> : مواكبة الأشخاص في وضعية هشاشة - <u>البرنامج الثالث</u> : تحسين الدخل والإدماج الإقتصادي للشباب. - <u>البرنامج الرابع</u> : الدفع بالتنمية البشرية للأجيال الصاعدة.	-	2019- 2023

## الفصل الأول: منهجية إعداد برنامج عمل الجماعة

2017-2023	- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية -المكتب الوطني للكهرباء والماء	برنامج تقليص الفوارق الترابية والاجتماعية بالوسط القروي	وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات
في أفق 2030	-ممول من طرف الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (FIDA)	برنامج التنمية القروية للمناطق الجبلية	
2020-2030	-	الاستراتيجية الفلاحية الجديدة "الجيل الأخضر" GENERATION GREEN	
في أفق 2030	-	الاستراتيجية الوطنية للتكوين والبحث الفلاحي (في إطار مخطط المغرب الأخضر)	
في أفق 2030	-عقد اتفاقيات شراكة مع عدة مجالس جهوية /الجماعات الترابية. -جمعيات المجتمع المدني. -كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية عين الشق - الدار البيضاء (توقيع اتفاقية شراكة تتعلق بإحداث كرسي أكاديمي لتشجيع البحث العلمي بشأن التمكين الاقتصادي للمرأة).	البرنامج الوطني المندمج للتمكين الاقتصادي للنساء والفتيات	وزارة التضامن والتنمية الاجتماعية والمساواة والأسرة
2021-2030	-جمعيات المجتمع المدني. -المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. -وزارة صحة . -التعاون الوطني.	البرنامج الوطني المندمج للنهوض بأوضاع الأشخاص المسنين	
2015-2030	-	Programme « GENIE » برنامج "تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم" في إطار "رؤية 2030 لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم"	وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي
في أفق 2030	- بشراكة مع غرف الصناعة التقليدية و فدرالية مقاولات الصناعة التقليدية بالمغرب - توقيع اتفاقيات شراكة بين الوزارة ودار الصانع وسبع منصات للتسويق الالكتروني في المغرب (تشجيع عملية تسويق منتجات الصناعة التقليدية المغربية على شبكة الإنترنت)	استراتيجية تنمية قطاع الصناعة التقليدية (في طور الأجراء)	وزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني
2015-2030	-	الاستراتيجية الوطنية المندمجة للشباب Stratégie nationale intégrée de la jeunesse (SNIJ)	وزارة الشباب والرياضة

تم تقسيم البرنامج الحكومي 2021-2026 إلى ثلاثة محاور للاشتغال وكل واحد منها تضمن عدة برنامج، وسنقتصر في تقريرنا على تلك التي تمت بصلة من قريب أو بعيد بالجماعة متيحة لها الفرصة للاستفادة من مشاريعها.

-تعميم طب الأسرة على نحو تدريجي، وتعزيز المراكز الصحية الأولية، وإحداث شبكات مستشفيات جهوية.  
-الاهتمام بالثقافة من أجل ازدهار الهوية التعددية للمغرب، وتقوية قيم المواطنة وتسهيل الولوج للتعبيرات الفنية، والتشجيع على الإبداع.

-بلورة سياسة عمومية رياضية تستجيب للحاجيات والقدرات، مع وضع آليات لتنزيلها بشكل أفضل باعتبارها رافعة أساسية لتحقيق التنمية.

-250.000 فرصة شغل مباشرة من خلال برنامج أوراش عامة مؤقتة كبرى وصغرى.

-تنفيذ البرنامج الملكي من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال صندوق محمد السادس للاستثمار.

-تنفيذ استراتيجية "الجيل الأخضر" من أجل انبثاق طبقة وسطى فلاحية واسعة.

-تنفيذ خطة إنعاش غايتها دعم الفاعلين و تثمين المنتج المغربي والارتقاء بالتكوين.

-توفير خدمات رقمية عالية الصبيب لتقليص الفجوة الرقمية بين السكان وتحسين إنتاجية المقاولات المغربية.

-تشجيع وسم "صنع في المغرب" بإنتاج محلي لما قيمته 34 مليار درهم من الواردات، مع إمكانية خلق ما يزيد عن 100.000 منصب شغل.

-إحداث شبك "دار الأسرة" لمواكبة التدابير الإدارية.

-ترشيد النفقات العمومية وتقييم نجاعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

-تجديد برنامج تقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية وتأهيل وتطوير 200 مركز قروي وتعزيز جاذبيتها، وتشجيع التعاون بين الجماعات وتطوير "الدوائر"، في أفق أن نجعل منها وحدات إدارية للتنسيق بين المدن الكبرى والصغيرة والمراكز القروية الصاعدة والجماعات ذات الطابع القروي.

-تسريع وتيرة التحول الرقمي في سبيل قرب و نجاعة أكبر للإدارة العمومية وتحسين الولوج للخدمات الاجتماعية.

### 3. النموذج التنموي الجديد

إن جوهر النموذج التنموي الجديد، يتمثل في "التنمية"، ويشكل خارطة طريق للإحاطة بمجموعة من المواضيع المرتبطة بقطاعات إنتاجية وحيوية، في خضم مرحلة يشهد فيها المغرب أوراشا إصلاحية، كما تجتاز فيها بلادنا فترة فاصلة، بالنظر إلى الجائحة العالمية وتدابير مواجهتها المتخذة، وتداعياتها المستمرة.

وفي هذا الإطار، وضع النموذج التنموي الجديد محاور استراتيجية للتحويل، من أجل تحقيق الطموحات والأهداف الأساسية، وترتكز أساساً على أربعة محاور رئيسية للتحويل:

1. يندرج المحور الاستراتيجي الأول ضمن تطوير الاقتصاد، من اقتصاد يتسم بقيمة مضافة ضعيفة وإنتاجية منخفضة إلى اقتصاد يتميز بتعدد الأنشطة وبالتنافسية، قائم على نسيج مكثف من المقاولات قادرة على الابتكار وأكثر مرونة؛

2. فيما يركز المحور الاستراتيجي الثاني على تعزيز الرأسمال البشري من أجل التمكين الحقيقي لكل مواطن حتى يتسنى لهم تحقيق طموحاتهم، ويتضمن هذا المحور إنجاز إصلاحات أساسية وعاجلة لكل من أنظمة الصحة والتربية والتعليم العالي والتكوين المهني؛

3. يهدف المحور الثالث، المتمثل في الإدماج، إلى مساهمة المواطنين والمواطنات في الدينامية الوطنية للتنمية، من خلال المشاركة والولوج المتكافئ إلى الفرص الاقتصادية، والحماية الاجتماعية؛
4. ويتعلق المحور الاستراتيجي الرابع بالمجالات الترابية وتعزيز مكانتها في صلب العملية التنموية، عبر الانتقال بها من مؤسسات لتفعيل سياسات عمومية مقررة مركزياً إلى فاعل رئيسي في إعداد السياسات العمومية محليا وإرسائها وإنجازها.

## 5.2 المرحلة الخامسة: دراسة الإمكان المالي والبشري للجماعة

### 1.5.2 دراسة الإمكان البشري

تقوم الجماعة بأعمالها، وتنفيذ التزاماتها بواسطة إدارتها، وذلك من خلال تنظيمها وتحديد اختصاصاتها كما ينص على ذلك الفصل 126 من القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات.

ولما كان نجاح أعمال الجماعة، وفعالية إنجاز الأشغال التي تشرف عليها، وتنشيط الدينامية الثقافية والاجتماعية والرياضية للجماعة، وتدبير مجالها الترابي، و حسن تنظيم الحركة الحضرية، وتحقيق الجودة في خدمات القرب التي توفرها لمواطنيها، لما كان كل ذلك، مرتبط بفعالية الإدارة الجماعية، ومردودية الموارد البشرية التي تتوفر عليها، فإنه أصبح لزاما على الجماعة العناية بطاقتها البشرية، قصد تطوير أدائها وتنمية قدراتها، بما يتلاءم مع النتائج المتوخاة في خدمات الجماعة، وينسجم مع القواعد الحديثة لتدبير الموارد البشرية وتأهيلها.

بما أن إدارة الجماعة تمثل من الناحية النظرية القوة الدافعة لتحقيق كل أعمالها ورهاناتها، مقابل الناحية الواقعية التي تمثل في بعض الجوانب إكراها و مصدرا لتواضع الأداء ونقص جودة الخدمات، حظيت دراسة الإمكان البشري للجماعة حيزا مهما في عملية إعداد برنامج عمل جماعة آيت ولال بحيث ارتأى مكتب الدراسات إلى استطلاع الرأي، لقياس درجة الرضى لدى موظفي الجماعة حول مجموعة من النقاط التي تكبح المردودية اليومية وتتعلق بما هو إداري، تنظيمي، كما تلتمس أيضا جانبا مما هو خدماتي وتوفر ظروف ملائمة. و خلاصة هذه الدراسة ستحيل إلى اكتشاف مكامن الخلل التي لم يستطع الموظف التعبير عنها ربما لسنوات منذ بدء اشتغاله، والتي تدفع به إلى فقدان تلك الرغبة في العمل وخدمة المواطن. و فيما يلي الاستمارة التي خرج بها مكتب الدراسات إلى موظفي الجماعة.



**DEUX INGENIEUX**  
BUREAU D'ETUDES  
D'ENQUETES ET DE RECHERCHE

**استطلاع الرأي الخاص بموظفي الجماعة**

التاريخ: ...../...../.....		الجماعة : .....	
<input type="checkbox"/> قس تاريخ الورقة السابقة			
بطاقة المعلومات الشخصية		الإسم الكامل: .....	
<input type="checkbox"/> غير متوفر		السن: .....	
<input type="checkbox"/> أنثى		الجنس: .....	
<input type="checkbox"/> ذكر		الجنس: .....	
<input type="checkbox"/> اثنى		الجنس: .....	
عدد الموظفين بالمصلحة	الهيكل التنظيمي Organigramme	الترقية التعويضات	التكوين المستمر للموظفين
راض			
غير راض			
لا يوجد / لا اعلم			
لي يوجد			
الطاقة الاستيعابية للمكاتب	تجهيزات المكتب	تجهيزات المعلوماتية	البرامج الترفيهية
راض			
غير راض			
لا يوجد / لا اعلم			
لي يوجد			
الطاقة الاستيعابية للمكاتب	تجهيزات المكتب	تجهيزات المعلوماتية	البرامج الترفيهية
راض			
غير راض			
لا يوجد / لا اعلم			
لي يوجد			
الطاقة الاستيعابية للمكاتب	تجهيزات المكتب	تجهيزات المعلوماتية	البرامج الترفيهية
راض			
غير راض			
لا يوجد / لا اعلم			
لي يوجد			

جدول استطلاع الرأي الخاص بموظفي الجماعة

- ودراسة الإمكان البشري لن يتوقف عند استطلاع الرأي الخاص بالموظفين فقط بل سيتجاوزه إلى الأبعاد التالية.
- ❖ البحث في تواجد الهيكل التنظيمي من عدمه وتنفيذ منشور السيد وزير الداخلية حول تنظيم إدارات الجماعات.
  - ❖ دراسة توزيع الموظفين على المصالح الجماعية ومراعاة التوازن العادل في تقسيم الموارد البشرية على المصالح بالجماعة.
  - ❖ الوقوف عند توزيع الموظفين حسب السلم الإداري.
  - ❖ البحث عن طاقات شابة و تأهيلها لحمل المشغل في تقديم خدمات القرب للمواطن و ذلك بالوقوف عند توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية و كذا توزيعهم حسب الأقدمية لتقضي تواجد خبرات في الجماعة نستطيع الاستفادة من تجربتها.

### 2.5.2 دراسة الإمكان المالي

تعتبر الجماعات الترابية شريكا أساسيا من أجل تحقيق التنمية المستدامة والإجابة على حاجيات المواطنين والمواطنيين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والتجهيزات الأساسية والخدمات وفي كل مناحي حياتهم اليومية، و تحقيق ذلك يظل رهينا بمدى امتلاكها لسلطة التخطيط و وضع "البرامج المتعددة السنوات" وامتلاكها نظام مالي قوي يمكنها من تنزيل تلك البرامج والمخططات على أرض الواقع بنوع من الاستقلالية والمبادرة الذاتية.

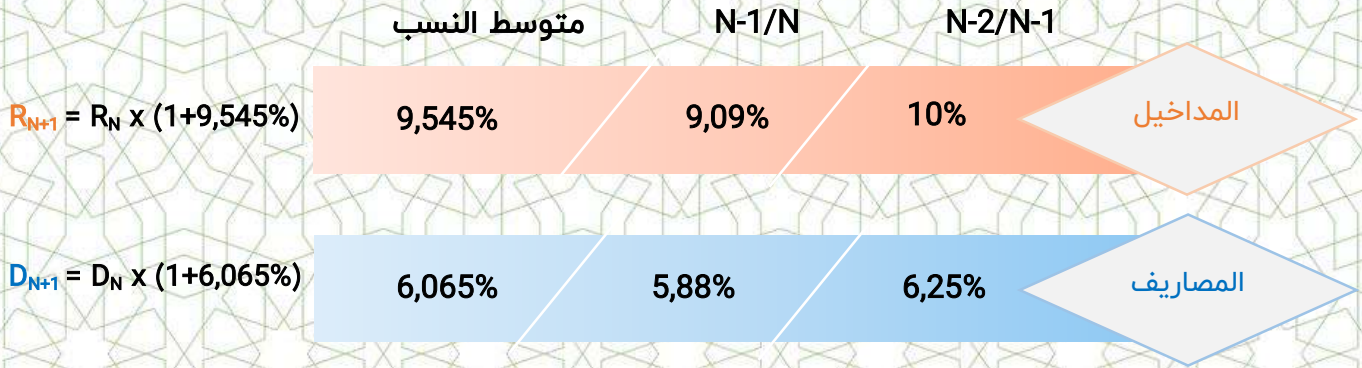
### -البرمجة المتعددة السنوات

تندرج البرمجة المتعددة السنوات ضمن إطار التخطيط ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن رؤية استشرافية توقعية لمسألة موارد و تكاليف الجماعات الترابية لمدة ثلاث سنوات، مما يسمح لها بحرية التصرف في المداخل و برمجتها على شكل برامج و مشاريع تفوق السنة، وكذا التحكم في النفقات اللازمة لنجاح عملية التدبير. لذلك فالبرمجة المتعددة السنوات تضمن مبدئين في حكمة التدبير المالي والمحلي و هما تحسين الخدمات المقدمة و فعالية التدخلات السوسيو اقتصادية، لكون هذه البرمجة تفرض وجود علاقة بين توزيع الموارد ومردودية النتائج، كما تعمل هذه الأخيرة على هيكلة تدخل الجماعات الترابية، و ذلك بوجود ارتباط بين المالية المحلية والاختصاصات الممنوحة لهذه الجماعات، فالبرمجة المتعددة السنوات تهدف بالأساس إلى عقلنة تدبير مالية الجماعة الترابية من جهة، و تحسين تدخلاتها من جهة أخرى.

### o البرمجة الثلاثية للميزانية كإجراء تدبيري لتنزيل برنامج عمل الجماعات الترابية

إن الحديث عن برنامج عمل الجماعة يقتضي أن نأخذ بعين الاعتبار البرمجة المتعددة السنوات، لذلك نجد أن القوانين التنظيمية للجماعات الترابية، تنص على أنه يتعين إعداد الميزانية بناءً على برمجة تمتد لثلاث سنوات لمجموع موارد وتكاليف الجماعات الترابية طبقا لبرامج عملها. ومن المعقول القول أنه ضمانا لتفعيل هذه البرمجة وكيفية استعمالها، بوأها المشرع مكانة متميزة في عملية إعداد الميزانية، بل و يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هذه العملية، من منطلق علاقتها ببرامج التنمية الجهوية والإقليمية وبرامج عمل الجماعات، مما جعلها تعكس التصور المالي لعملية تمويل مختلف المشاريع المضمنة لهذه البرامج شريطة تحيينها وملائمتها مع التطور السنوي لموارد ونفقات هذه الجماعات.

التحليل التوقعي "L'analyse prospective"  
- حساب نسبة تطور المداخيل والمصاريف:



مع: N - السنة الحالية  
N+1 - السنة التي تليها  
R<sub>N+1</sub> - مداخيل السنة N+1  
D<sub>N+1</sub> - مصاريف السنة N+1

مثال لحساب توقعات (N+1)

توقعات السنة (N+1)

1. حساب توقعات 9 أشهر
2. حساب توقعات السنة (N+1)

N (*)	N-1	N-2	المعطيات
90 000	110 000	100 000	التوقعات السنوية
90 000	82 500	75 000	توقعات 9 أشهر
9%(2)	10%(1)	-	*نسبة النمو السنوي

\*نسبة النمو السنوي :  $\% = (N-1)-(N-2) / (N-2) \times 100$  أي  $(82500-75000)/75000 \times 100 = 10\%$

(\*) حساب متوسط النسب (1) و (2) :  $(10\%+9\%)/2 = 9,5\%$

- حساب متوسط المداخيل ب (DH)

$(100\ 000 + 110\ 000 + 90\ 000) \times 12/33 \text{ mois} = 109\ 091 \text{ DH}$

- حساب توقعات السنة (N+1) ب (DH)

$109\ 091 \times (1+9,5\%) = 119\ 454 \text{ DH}$

### 6.2 المرحلة السادسة: مرحلة تحديد الأولويات

إن تحديد أو بالأحرى ترتيب الأولويات لمن المقاربات التي تُوْرَق الكثير من المؤسسات في اتخاذ قرارات صائبة خصوصا حين يتعلق الأمر بتوجه مسار التنمية أو عندما يكون الاستثمار ذو مبالغ مهمة وبرنامج عمل الجماعة لا ينقص أهمية عما سبق. لذلك فالبحث عن منهجية علمية تأخذ بعين الاعتبار كل الإكراهات و التطلعات واجب بوجود أهمية ما خلص له التشخيص التشاركي حاملا معه كل التفاعلات.

"المصفوفة المتعددة المعايير لاتخاذ القرار" هي المنهجية العلمية التي اتبعتها مكتب الدراسات في تحديد أولويات المشاريع المقترحة، وهي وسيلة بديلة للوسائل التقليدية في اتخاذ القرارات التي تعتمد على اتباع خطة وحيدة، المصفوفة التي اعتمدها تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير، غالبا غير قابلة للقياس فيما بينها، وتمكن من تحديد اختيار من بين مجموعة من الاختيارات المتاحة.

#### 1.6.2. المصفوفة المتعددة المعايير

المرحلة الأولى: تحديد معايير الاختيار

##### 1-درجة الأولوية والإلحاح

من خلال تسميته يتضح أن هذا المعيار يعكس الرغبة في تواجد المشروع ومدى الإلحاح على تواجده وقد تقسم لعدة معايير فرعية.

##### 1-1 قياس عدم رضا الساكنة

بحيث أن القطاع الذي لم يكن في تطلعات ساكنة الجماعة أو بشكل آخر القطاع الذي عرف نسبة عدم رضى مرتفع يعتبر أولوية للاشتغال عليه.

##### 2- التصويت المرجح الخاص بالساكنة

كما سبق وتم التطرق لأهمية هذه الطريقة فأولويات ساكنة الجماعة من أولويات برنامج عملها.

##### 3-1 التصويت المرجح الخاص بأعضاء المجلس

توجه أعضاء المجلس الجماعي سيكون من بين المعايير التي تحدد أولويات برنامج العمل (برنامج انتخابي قابل للتطبيق).

##### 4-1 التصويت المرجح الخاص بفعاليات المجتمع المدني

وهذا المعيار يعكس التشخيص التشاركي الذي يتأسس عليه برنامج عمل الجماعة باعتبار أن المجتمع المدني أصبح شريكا في اتخاذ القرار.

##### 5-1 التصويت المرجح الخاص بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع

باعتبار هيئة استشارية لابد لها وأن تبدي رأيها في الموضوع وأخذ مقترحاتها بعين الاعتبار.

##### 6-1 نظرة مكتب الدراسات كطرف محايد

من خلال الجولات والاستشراف الترابي لمختصي مكتب الدراسات، التركيز على جوانب القوة وتفاذي نقاط الضعف بشكل محايد دون الإنجاز إلى طرف معين.

##### 2- عدد المستفيدين

بحيث أن المشروع الذي يتوفر على عدد مستفيدين أكبر يكون له حظوظ بأن يكون ترتيبه أفضل: المشروع الذي له وقع إيجابي على ساكنة الجماعة ككل ليس كمشروع يهدف تجمع سكني فحسب.

##### 3- الجدوى التقنية والمالية

##### 3-1 التكلفة التقديرية للمشروع

المشروع الذي يكلف ميزانية الجماعة أموال كثيرة سيتراجع في الترتيب بكل تأكيد.

### 2-3 وضعية الوعاء العقاري

سيكون السؤال المطروح: هل المشروع يتطلب وعاء عقاري؟ ومن ثم سيكون التنقيط حسب ثلاث حالات: مشروع لا يتطلب وعاء عقاري/مشروع يتطلب وعاء عقاري بحوزة الجماعة/مشروع يتطلب وعاء عقاري ليس بحوزة الجماعة.

### 3-3 توفر الدراسة التقنية

بما أن المشاريع التي تتوفر على دراسة تكون أكثر حظا من الاستفادة من تدخل القطاعات الوزارية في تراب الجماعة كما تسهل على المجلس الترافع عليها لدى المصالح الخارجية لذلك فهي معيار أساسي في تحديد الأولويات.

### 4-الإلتقائية

بما أن برنامج عمل الجماعة ينبنى على التوافق مع البرنامج على جميع المستويات فالإلتقائية ستكون معيارا أساسيا لتحديد الأولويات حتى يتأتى لنا معرفة هل تتوفر المشروع على حظوظ من أجل أن يكون ضمن برامج عمل القطاعات الوزارية.

### 5-مقاربة النوع

والتي تعتبر من أهم توصيات الدليل المنهجي لإعداد برنامج عمل الجماعة و ذلك بحيث أن المشروع الذي يدعم المرأة والنهوض بوضعيتها لاعتبارها شريك أساسي لأجل تحقيق التنمية وكذا المشروع الذي يستجيب لمقاربة النوع الاجتماعي سيكون تنقيطه أفضل مقارنة بباقي المشاريع.

### 6-الجانب البيئي والتنمية المستدامة

#### 1-6 التأثير البيئي للمشروع

مراعاة الجانب البيئي في إنجاز المشاريع أصبح ضرورة لا مفر منها بحيث ستكون المشاريع الصديقة للبيئة أو المشاريع التي لها وقع إيجابي على البيئة أفضل تنقيطا من سواها.

#### 2-6 خلق فرص الشغل

البحث عن خلق دينامية و تنافسية بتراب الجماعة والمشروع الذي يمكن الجماعة من خلق فرص شغل بترابها سينقط بشكل أفضل دون غيره.

#### 3-6 الزيادة من مداخيل الجماعة

المشروع الذي يضح أموالا في ميزانية الجماعة سيفضل على المشروع الذي يستهلك منها.

#### 4-6 تثمين والحفاظ على الموارد الطبيعية

معيار يعكس الحفاظ على الموارد الطبيعية في ظل ندرة المياه والحفاظ على الأمن الغذائي الذي أصبح من اهتمامات صاحب الجلالة نصره الله.

### المرحلة الثانية: المعاملات

تتماشى المعاملات مع درجة أهمية المعيار أو المعايير الفرعية.

المعامل	المعيار
5	درجة الأولوية والإلحاح
4	عدد المستفيدين
3	الجدوى المالية والتقنية
1	مقاربة النوع
1	الجانب البيئي والتنمية المستدامة

المرحلة الثالثة: تشكيل المصفوفة المتعددة المعايير لاتخاذ القرار

التنقيط الإجمالي للمشروع 2 (C)x(A)	التنقيط الإجمالي للمشروع 1 (B)x(A)	تنقيط المشروع 2 (C)	تنقيط المشروع 1 (B)	المعامل (A)	المعيار
$R_1 = C_1 \times A_1$	$S_1 = B_1 \times A_1$	$C_1$	$B_1$	$A_1$	درجة الأولوية والإلحاح
$R_2 = C_2 \times A_2$	$S_2 = B_2 \times A_2$	$C_2$	$B_2$	$A_2$	عدد المستفيدين
$R_3 = C_3 \times A_3$	$S_3 = B_3 \times A_3$	$C_3$	$B_3$	$A_3$	الجدوى المالية والتقنية
$R_4 = C_4 \times A_4$	$S_4 = B_4 \times A_4$	$C_4$	$B_4$	$A_4$	مقاربة النوع
$R_5 = C_5 \times A_5$	$S_5 = B_5 \times A_5$	$C_5$	$B_5$	$A_5$	الجانب البيئي والتنمية المستدامة
$R = R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5$	$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5$	المجموع			

مثال تطبيقي:

حتى تتضح الرؤية ويكون هناك حيز لفهم تطبيق المصفوفة نفترض ما يلي:  
 إحدى دواوير الجماعة يعاني من عدم توفر الماء الصالح للشرب وكذا غياب الصرف الصحي، وبذلك فالمشروعين الذين سيأتي بهما برنامج عمل الجماعة هما كالتالي:  
 - مشروع 1: ربط الدوار بالماء الصالح للشرب عن طريق حفر بئر وبناء صهريج للماء.  
 - مشروع 2: \* إنشاء شبكة للصرف الصحي بنفس الدوار.  
 \* التنقيط من 0 إلى 5.

التنقيط الإجمالي للمشروع 2	التنقيط الإجمالي للمشروع 1	تنقيط المشروع 2	تنقيط المشروع 1	المعامل	المعيار
10	25	2	5	05	درجة الأولوية والإلحاح
20	20	5	5	04	عدد المستفيدين
12	9	4	3	03	الجدوى المالية والتقنية
4	8	2	4	02	الإلتقائية
1	1	1	1	01	مقاربة النوع
4	1	4	1	01	الجانب البيئي والتنمية المستدامة
51	64	المجموع			

بما أن  $64 > 51$  فإن المشروع 1: الربط بالماء الصالح للشرب أولوي على مشروع الصرف الصحي.

■ **مصفوفة السوات للتحليل الرباعي SWOT**

مصفوفة السوات، أو مصفوفة التحليل الرباعي (بالإنجليزية SWOT ANALYSIS) أداة تحليل استراتيجي تساعد على اكتشاف النقاط التي تتعلق بالضعف والقوة، و فهم نوعية وطبيعة التهديدات التي تواجه الجماعات كونها تنهج سياسة مقاولاتية في تدبير مواردها وتسيير نفقاتها، يُعد تحليل SWOT من النظم المهمة لتسطير الاستراتيجيات الخاصة بالمقاولات كيفما كان حجمها، عن طريق إعداد عدة خطط للعمل أكانت على المدى البعيد أو القصير.

### S. نقاط القوة STRENGTHS

هي العناصر التي تساهم في تمييز المشروع أو الجماعة عن غيرها من الجماعات، كما تشكل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفرة داخل الجماعة، وتساهم في تحقيق عيش كريم لمواطنيها وتمكنها من أداء مهامها اليومية في مجال خدمات القرب، ومن أمثلة ذلك، توفر الجماعة على أدوات اشتغال: شاحنات، جرافات، الموقع الجغرافي للجماعة، ...

### W. نقاط الضعف WEAKNESSES

وهي العناصر التي تعرقل خدمة المواطن من قبل جماعته، كما تمثل ذلك العجز المؤثر في الجماعة، و يمنعها من الوصول إلى أهدافها، كضعف البنية التحتية، وتفشي الهشاشة...

### O. الفرص OPPORTUNITIES

وهي العناصر التي تمثل العوامل الخارجية والتابعة للجماعة، وتعكس تأثيرات إيجابية في مردوديتها، وتساعدها في تنمية ساكنتها، لتسهيل التنقل أو الرفع من معدل الاستفادة من الخدمات الأساسية، كما تشكل الفرص جميع الاتجاهات أو الظروف التي تساعد على تحقيق الهدف المطلوب.

وكمثال: تمثيلية الجماعة في المجالس الإقليمية والجهوية مما يزيد من مستوى الترافع.

### T. التهديدات THREATS

هي عناصر تشكل تأثيرات خارجية سلبية، وتؤدي إلى تضرر الجماعة بتهديد واضح، وينتج عنه اضطراب في بيئة العمل. كما تمثل التهديدات التي تصادف الجماعة، جميع الظروف ذات المصدر الخارجي والمعقدة لاستمرارية العمل في أحسن مستوى، كالكوارث الطبيعية مثلا.



بعد الانتهاء من تحديد و دراسة جميع عناصر مصفوفة SWOT، و معرفة طبيعة التهديدات و الفرص المتوفرة، و تقييم نقاط الضعف و القوة لدى الجماعة، يجب تحديد نوعية الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها في برنامج عملها، بشرط أن تتوافق مع ما عرض عليها من نتائج التشخيص التشاركي:

- الاستراتيجية الهجومية: هي استراتيجية قوية تعتمد على امتلاك الجماعة عناصر القوة و العديد من الإمكانيات، لذلك فهي ملزمة بتطبيق هذا النوع من الدينامية للاستفادة من جميع الفرص تعزيز قوتها.
- الاستراتيجية العلاجية: هي الاستراتيجية التي تشير إلى امتلاك الجماعة الكثير من الفرص، وتصاحبها عراقيل فتساهم هذه الطريقة في العمل في تقديم حلول مناسبة لتصحيح الضعف لبلوغ قوة و تنافسية مقارنة بالجماعات المحيطة.

- الاستراتيجية الدفاعية: هي الاستراتيجية التي تستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة، حيث تحرص الجماعة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها.
- الاستراتيجية الانكماشية: هي الاستراتيجية التي تستخدم عند مواجهة الجماعة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها ويكون العامل البشري حاسما في قدرتها على معالجة هذه المشاكل التي تتخط فيها والتقليل قدر المستطاع من التهديدات.

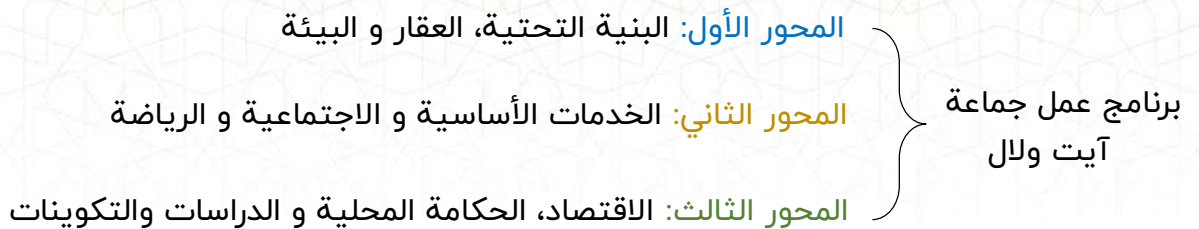
## 7.2. المرحلة السابعة: مرحلة بلورة وثيقة المشروع

تعتبر بلورة وثيقة المشروع تحصيل حاصل ما أفرزت عنه المصفوفة المتعددة المعايير فيما يخص المشاريع التي ستخرج إلى حيز الوجود من ميزانية الجماعة مصحوبة بكل تدخلات أو احتمالية تدخلات المصالح الخارجية للدولة في تراب الجماعة و ذلك بعد تلقي أجوبة المراسلات المتعلقة بالالتقائية. رغم أن برنامج عمل الجماعة هو الواقعية أي أنه لا يمكنه أن يتضمن إلا ما يبدو قابلاً للتنفيذ فقد تضمنت المصفوفة، شركاء محتملين وذلك راجع لكون أغلب المصالح اللامركزية تعتمد البرمجة السنوية، عكس ما يخطط له في برنامج عمل الجماعة على امتداد ست سنوات.

إعداد مصفوفة برنامج عمل الجماعة تم بشكل هرمي وذلك بتشكيل تكتلات مشاريع حسب نوعيتها أو ما تستهدفه بالضبط، هاته التكتلات أفرزت مجالات مختلفة، وتجميعها المجالات أنتجت نقاط كبرى اصطلح عليها محاور استراتيجية على الشكل التالي:



بعد تجميع ما أسفرت عنه المصفوفة المتعددة المعايير لترتيب المشاريع المنجزة من قبل الجماعة وبعد تحصيل المشاريع المراد إنجازها من قبل المصالح اللامركزية تم التوصل إلى النتائج التالية: برنامج عمل جماعة آيت ولال سينقسم إلى محاور استراتيجية كبرى.



### 1.7.2 مراحل إعداد وثيقة المشروع

قام مختصو مكتب الدراسات بوضع تقييم لكل مشروع انطلاقا من المعطيات المأخوذة من الميدان أو من تلك المتضمنة في الدراسات القبلية الموجودة في أرشيف الجماعة أو في أرشيف بعض المؤسسات والإدارات العمومية أو من خلال المعلومات المستخلصة من الاجتماعات واللقاءات التي أجريت مع الساكنة والمجتمع المدني وأعضاء المجلس الجماعي وكذا مختلف الهيئات والمسؤولين العموميين. تم الأخذ بعين الاعتبار خلال عملية تقييم المشاريع، التقلبات التي يعرفها السوق المحلي والدولي من غلاء الأسعار وشح بعض المواد الأولية. كما تم الاعتماد على خبرة طاقم مكتب الدراسات التقني في تقييم مجموعة بل و أغلب المشاريع التي لا تتوفر على دراسة قبلية وذلك لأجل بناء تصور أقرب ما يمكن إلى الحقيقة للتكلفة المالية للمشروع المزمع إنجازه. وأعد لذلك مجموعة من الجداول لحساب التكلفة نذكر من بينها:

-الطرق

الرقم الترتيبي	المشروع	(A) الطول ب m	نوع الإصلاح	(B) تكلفة 1m TTC (DH)ب	(C) التكلفة الإجمالية TTC (DH)ب
			Bicouche	650.00	(C) =(A) x (B)
			Tout venant	160.00	(C) =(A) x (B)
			Enrobé	900.00	(C) =(A) x (B)

-السواقي الفلاحية

الرقم الترتيبي	المشروع	(A) الطول ب m	(B) تكلفة 1m (DH)ب TTC	(C) التكلفة الإجمالية TTC (DH)ب
				(C) =(A) x (B)

### 2.7.2 وثيقة المشروع

تلخص هذه الوثيقة برنامج عمل الجماعة وتحدد كافة الشركاء و المتدخلين في ميزنة المشاريع كما تضم المشاريع المنجزة من قبل المصالح اللامركزية بتراب الجماعة حتى نتفادي الازدواجية وستكون على الشكل التالي:

الرقم الترتيبي	المشروع	التكلفة الإجمالية KDH ب	حصة الجماعة KDH ب	الشركاء	حصة الشركاء KDH ب	الأفق الزمني الإنجاز المشروع						
						2022	2023	2024	2025	2026	2027	

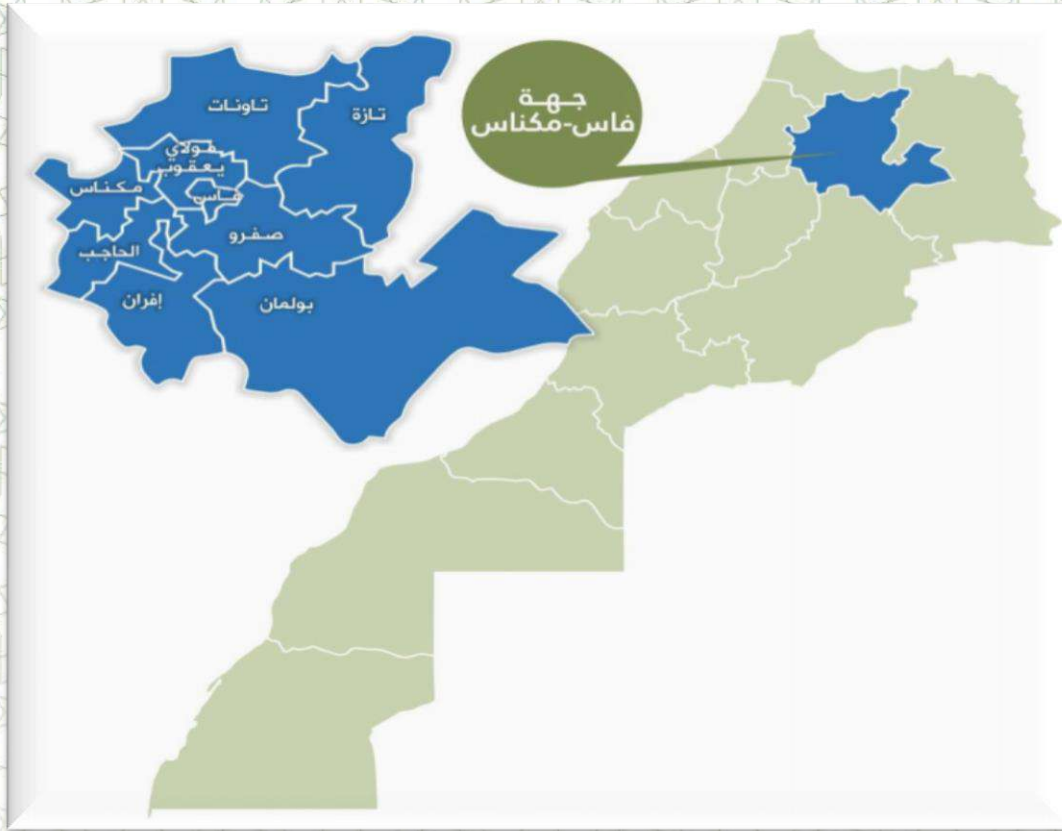
**الفصل الثاني:**  
**تقرير التشخيص الترابي**  
**التشاركي**

1. المجال التربوي

بالاعتماد على التقسيم التربوي الجديد للمغرب، نحدد الموقع الجغرافي لجماعة آيت ولال بالجدول التالي:

النسبة %	المساحة كلم <sup>2</sup>	المجال التربوي	الجهة
100%	40 423 كلم <sup>2</sup>	فاس مكناس	الجهة
4,4%	1 786 كلم <sup>2</sup>	مكناس	العمالة / الإقليم
4,2%	76 كلم <sup>2</sup>	آيت ولال	الجماعة

المصدر: مونوغرافيا جهة فاس مكناس 2020



تموقع جهة فاس مكناس في تراب المملكة

تمثل جهة فاس مكناس ما يقارب 5,7% من التراب الوطني بإجمالي مساحة يصل إلى 40 423 كلم<sup>2</sup>. أما من جهة أخرى فجماعة آيت ولال تشكل ما معدله 4,2% لنسبة مساحة عمالة مكناس كما هو موضح في الخريطة التالية:



### تموقع جماعة آيت ولال بعمالة مكناس

تتموقع جماعة آيت ولال بالقرب من المدار الحضري لمدينة مكناس كما تتميز بالتحديد الترابي التالي:

جماعة مكناس/جماعة تلال	الشمال
جماعة مجاط	الشرق
جماعة عين عرمة	الغرب
جماعة ايت يعزم	الجنوب

## 2. التضاريس والمناخ

### 1.2 التضاريس الترابية

- الجبال: تشغل نسبة 15%.
- السهول: تشغل نسبة 30%.
- الهضاب: تشغل نسبة 20%.
- الشعب: تشغل نسبة 35%.

### 2.2 المناخ

- المناخ: مناخ متوسطي
- معدل درجة الحرارة العليا: ما بين 30 و 40 درجة.
- معدل درجة الحرارة الدنيا: ما بين 0 و 7 درجات.

### 3. الخصائص الديموغرافية

#### 1.3 تطور توزيع السكان

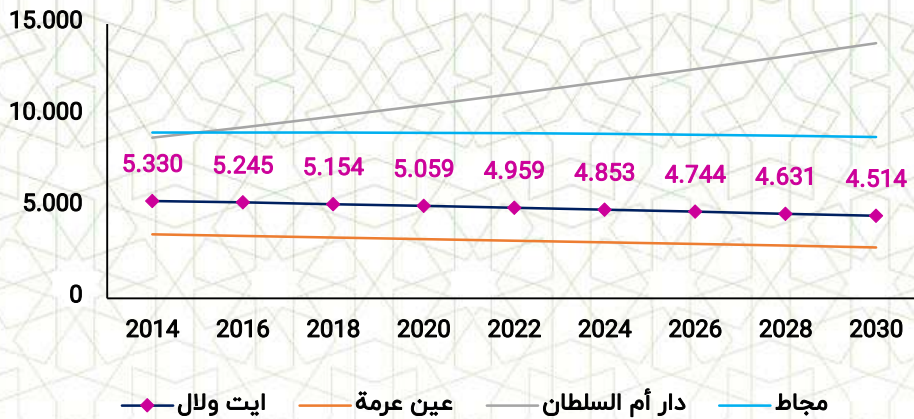
نسبة النمو السنوي (%) 2004/2014	عدد السكان		
	2014	2004	
-0,2%	5 330	5 455	جماعة آيت ولال
1,6%	835 695	715 285	عمالة مكناس
0,9%	4 236 892	3 873 214	جهة فاس مكناس

#### 2.3 إسقاطات السكان

حسب المديرية الجهوية للمندوبية السامية للتخطيط فاس مكناس، فإن إسقاطات سكان الجماعة سيكون على الشكل التالي:

2030	2028	2026	2024	2022	2020	2018	2016	2014	الجماعة
4.514	4.631	4.744	4.853	4.959	5.059	5.154	5.245	5.330	آيت ولال
2.787	2.880	2.973	3.065	3.156	3.244	3.331	3.416	3.501	عين عرمة
13.959	13.235	12.532	11.851	11.192	10.554	9.939	9.349	8.789	دار أم السلطان
8.819	8.890	8.950	8.999	9.036	9.060	9.072	9.073	9.069	مجاط

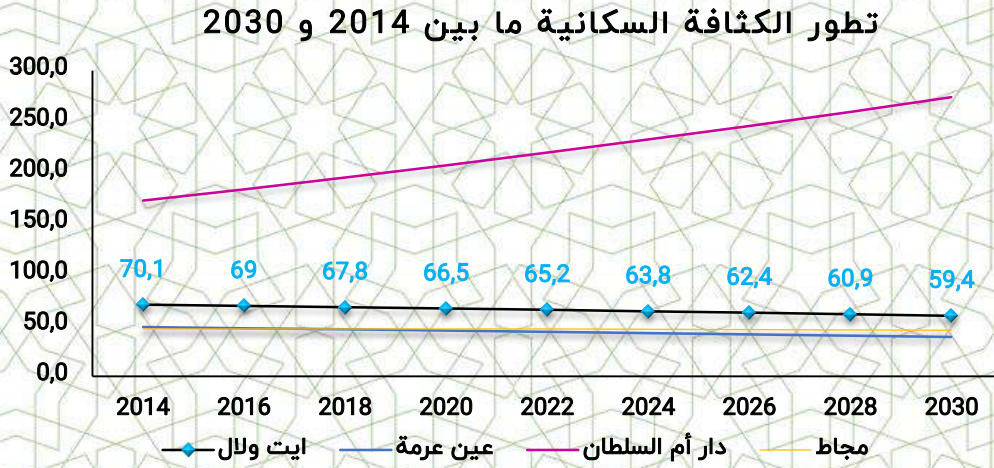
#### إسقاطات السكان بين 2014 و 2030



من خلال المبيان يتضح لنا أن عدد السكان سيعرف انخفاضا تدريجيا خلال الثماني سنوات القادمة.

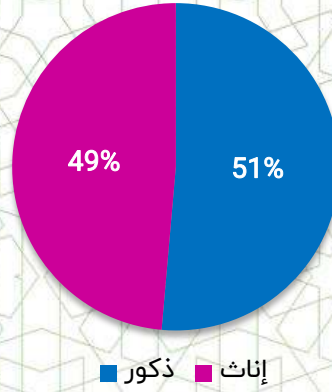
#### 3.3 الكثافة السكانية

الكثافة السكانية									المساحة	الجماعة
2030	2028	2026	2024	2022	2020	2018	2016	2014		
59,4	60,9	62,4	63,8	65,2	66,5	67,8	69	70,1	76 كلم <sup>2</sup>	آيت ولال
38,4	39,7	41,0	42,3	43,5	44,7	45,9	47,1	48,3	72,5 كلم <sup>2</sup>	عين عرمة
273,7	259,5	245,7	232,4	219,5	206,9	194,9	183,3	172,3	51 كلم <sup>2</sup>	دار أم السلطان
45,2	45,6	45,9	46,1	46,3	46,5	46,5	46,5	46,5	195 كلم <sup>2</sup>	مجاط



### 3.4 توزيع عدد السكان حسب الجنس

كما يبين المبيان أسفله، يتميز التوزيع السكاني لجماعة آيت ولال (إحصاء 2014) بنسب توزيع متقاربة بين الجنسين.



## II. التشخيص الترابي

### 1. التشخيص الترابي لمختلف المجالات

#### 1.1 البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية

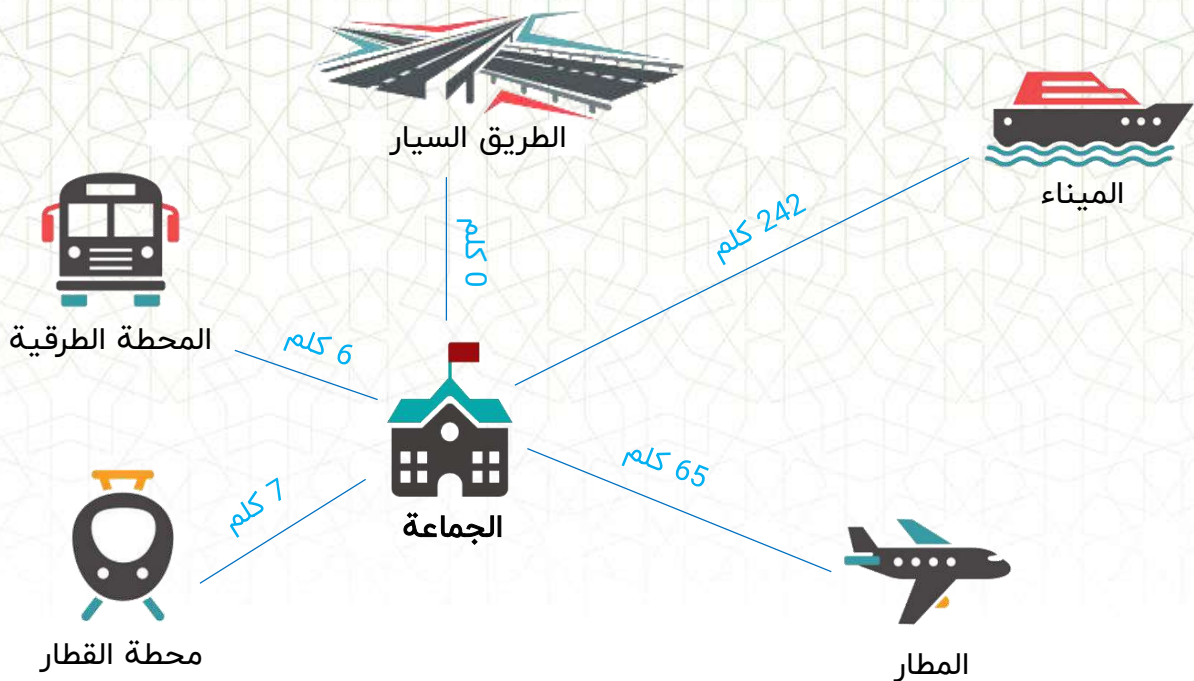
أنواع التغطية	البنيات/التجهيزات
الربط المباشر	الماء الصالح للشرب
الربط المباشر	شبكة الكهرباء
مصابيح صفراء/ مصابيح بيضاء	الإضاءة العمومية
حفر صحية/ شبكة بالقنوات	الصرف الصحي
INWI /IAM /ORANGE	تغطية شبكة الهاتف
ADSL / 4G	الأنترنت
النقل السري/ الحافلات /طاكسي	النقل

طولها ب Km	نوعها	طرق تشق تراب الجماعة
13	جهوية	ط.ج.رقم 701
15	وطنية	ط.و.رقم 6
8	إقليمية	ط.إ.رقم 7052
10	إقليمية	ط.إ.رقم 7054
13	إقليمية	ط.إ.رقم 7001
2	إقليمية	ط.إ.رقم 7017
2	إقليمية	ط.إ.رقم 7024
16	طريق سيار	الطريق السيار A2
30	جماعية	غير مصنفة

صور الطرق أو المسالك



3.1 ربط الجماعة بشبكة المواصلات



وسائل النقل المتوفرة	التردد		
	لا يوجد	يومي	شبه يومي
الحافلات		X	
الطاكسيات		X	
النقل المزدوج	X		
النقل السري			X

التجهيزات	متوفرة		حالتها		
	نعم	لا	جيدة (التجهيز)	متوسطة (التجهيز)	ناقص (التجهيز)
المحطة الطرقية للحافلات		X			
المحطة الطرقية الطاكسيات		X			
سقيفات انتظار المسافرين بجانب الطرق		X			
محطة وقوف النقل المزدوج		X			

5.1 التعليم

إسم المؤسسة	نوع التعليم	مكان التواجد
مدرسة نجمة الوسط	ابتدائي	حي نجمة الوسط
مجموعة مدارس المسيرة	ابتدائي	تعاونية المسيرة
مجموعة مدارس ايت ولال	ابتدائي	ايت ولال
م.م. ايت ولال فرعية إمزوين	ابتدائي	إمزوين
م.م. ايت ولال فرعية الساقية الحمراء	ابتدائي	تعاونية الساقية الحمراء
مجموعة مدارس ايت حسين	ابتدائي	ايت حسين
م.م. ايت حسين فرعية ايت عيسى عدي	ابتدائي	ايت عيسى عدي
م.م. ايت حسين فرعية ايت علي	ابتدائي	ايت علي
ثانوية أناسي التأهيلية	ثانوي	رياض الإسماعيلية

تغطي هذه المؤسسات ما مجموعه 100% من تراب الجماعة.



مدرسة آيت حسين



مدرسة آيت عيسى اوعدي

6.1 الصحة

حالته			مكان التواجد	المركز
ناقص التجهيز	متوسط التجهيز	جيد التجهيز		
	X			مستوصف آيت حسين



مستوصف آيت حسين

7.1 الخدمات الاجتماعية والثقافية

حالته الوظيفية	المركز/المرفق
شاغل	النادي النسوي تعاونية المسيرة



النادي النسوي تعاونية المسيرة

8.1 المرافق الرياضية (ملعب القرب)

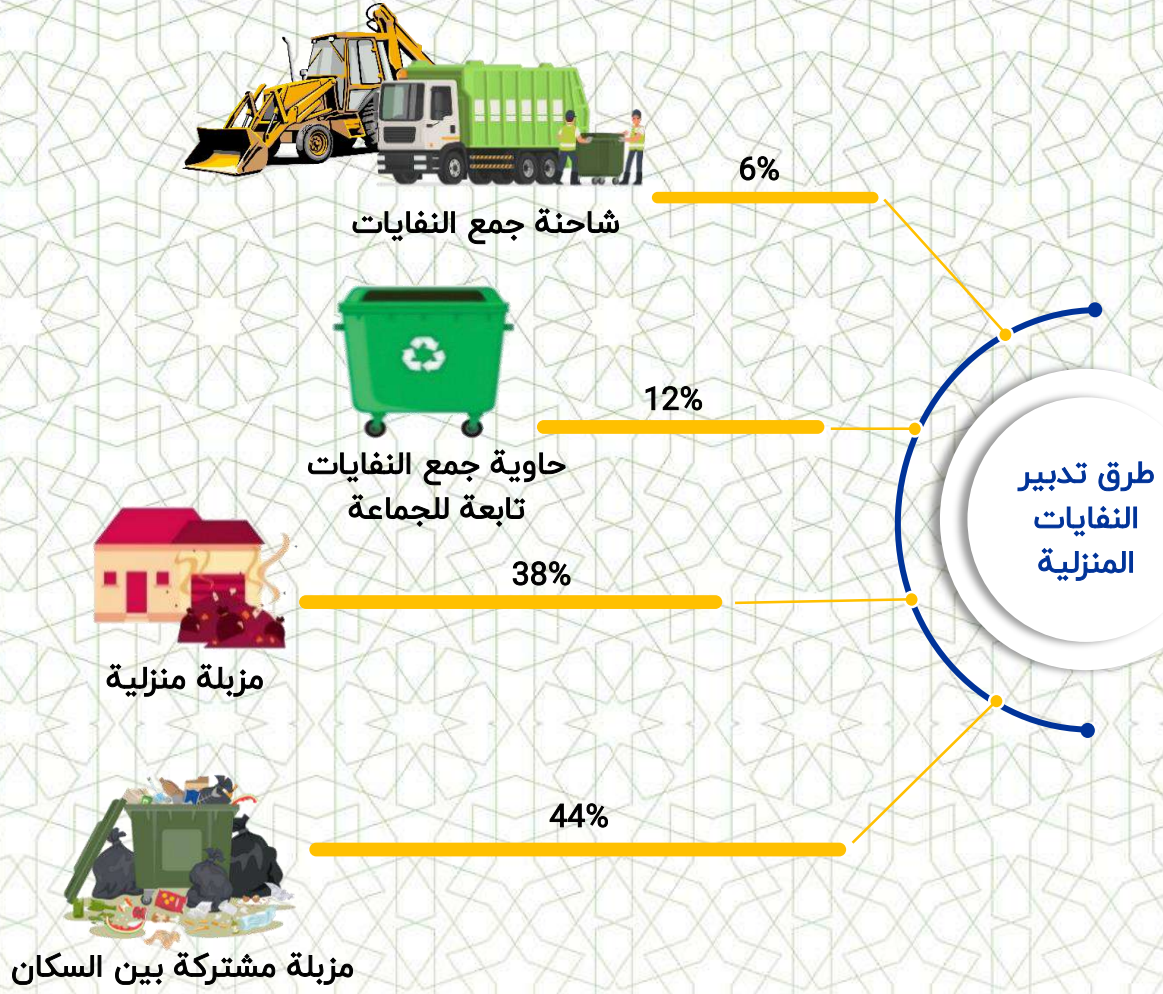
المساحة ب (m <sup>2</sup> )	حالته الوظيفية	المرفق
8500	شاغل	الملعب الكبير ايت حسين
3300	شاغل	ملعب القرب صوديا 1202
2000	شاغل	ملعب القرب إبوكاوين
3000	شاغل	ملعب القرب مارابال
2800	شاغل	ملعبين للقرب المسيرة
5000	شاغل	3 ملاعب للقرب بالتجزئات



9.1 الاقتصاد المحلي

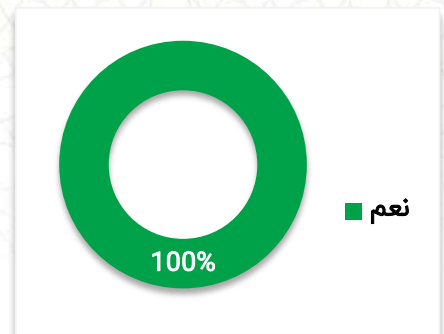
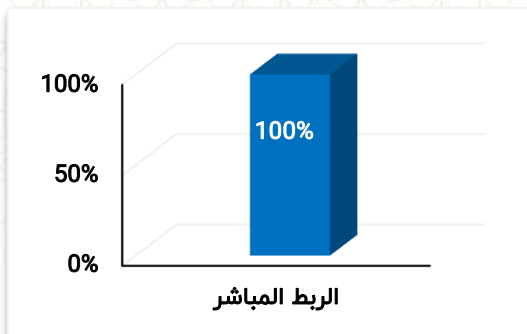
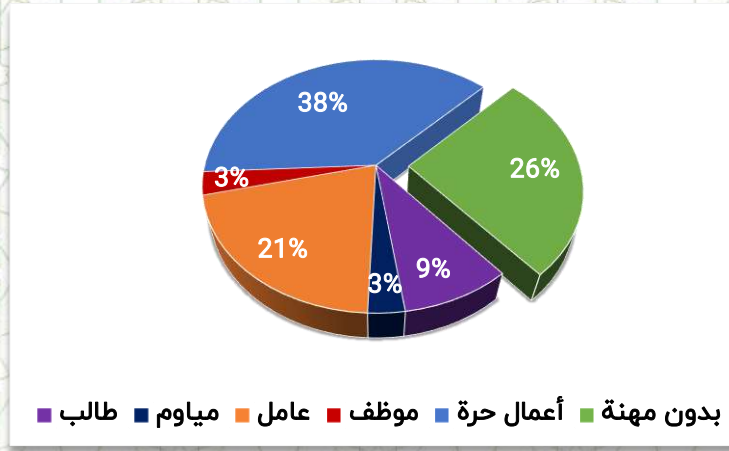
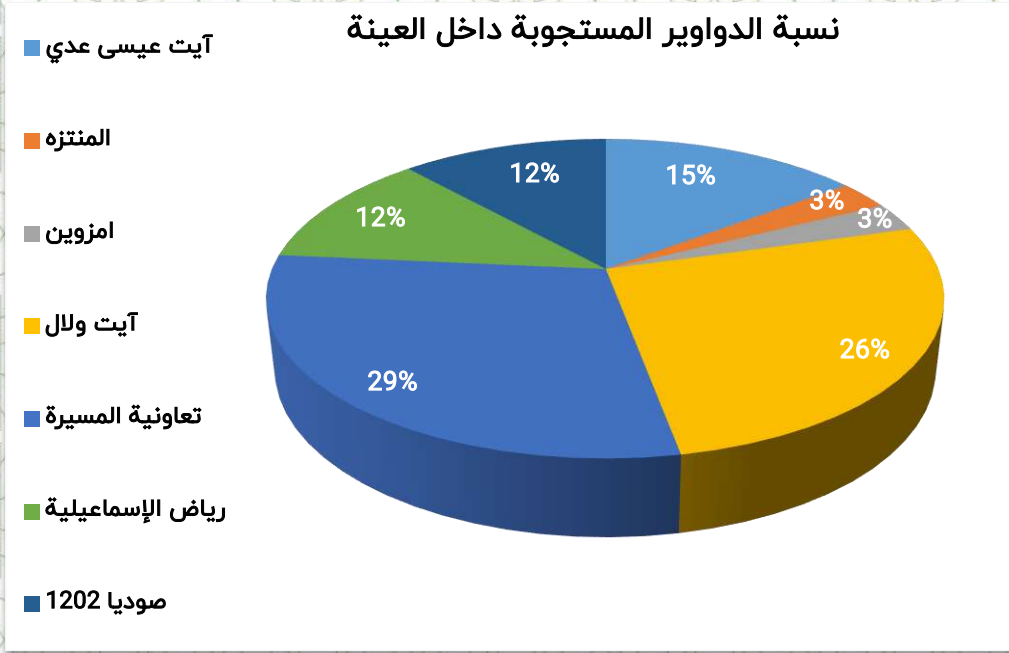
المساحة ب (m <sup>2</sup> )	حالتها			متوفرة		المرافق/التجهيزات
	ناقص (ة) التجهيز	متوسط (ة) التجهيز	جيد (ة) التجهيز	لا	نعم	
				X		السوق الأسبوعي
				X		المجزرة الجماعية
				X		الأحياء الصناعية والحرفية
				X		مراكز عرض المنتوجات المحلية
				X		فضاءات تنظيم الباعة المتجولين

## 10.1 جمع النفايات المنزلية

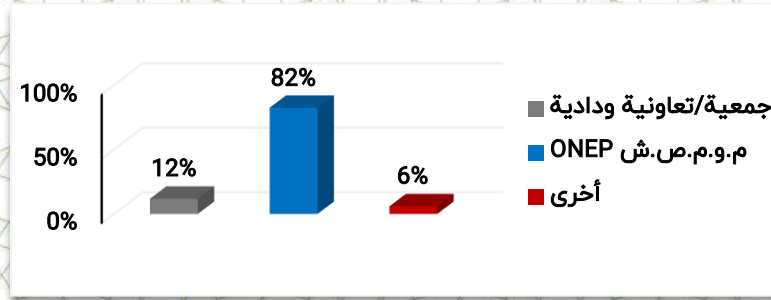


### - صور لطرق تدبير النفايات

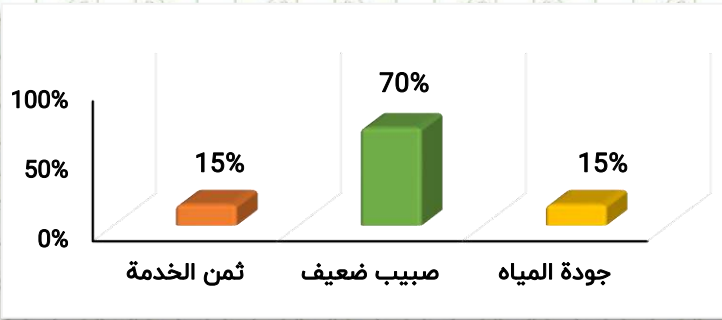




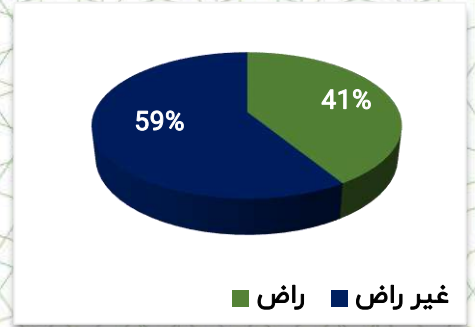
من سهر على تسيير القطاع؟



إذا كنت غير راض لماذا؟



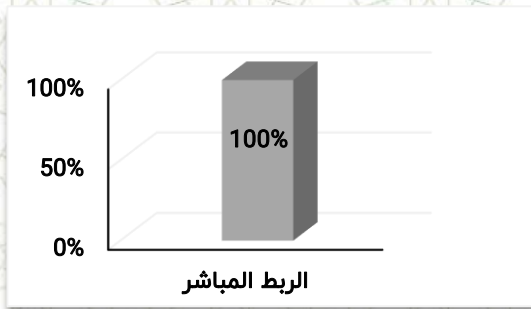
ما مدى رضاك عن الخدمة؟



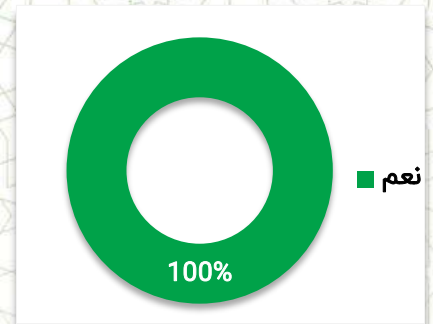
59% من الساكنة المستجوبة غير راضية عن الخدمة (الماء الصالح للشرب) بالرغم من توفرها بتراب الجماعة. من الأسباب الرئيسية لعدم رضا الساكنة هو الصبيب الضعيف للماء (70%)، الثمن المرتفع للخدمة و جودة المياه بنسبة (15%) لكل منهما.

2. الكهرباء

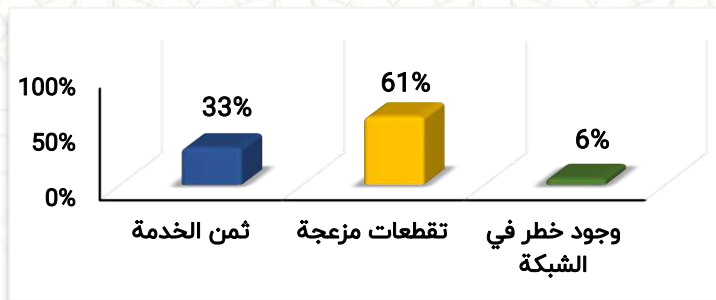
ما نوعية الاستفادة؟



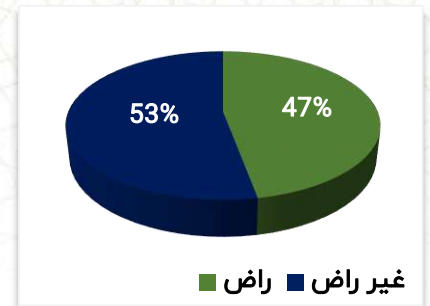
هل تتوفر على الكهرباء؟



إذا كنت غير راض لماذا؟



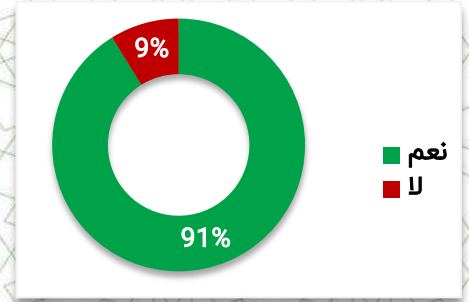
ما مدى رضاك عن الخدمة؟



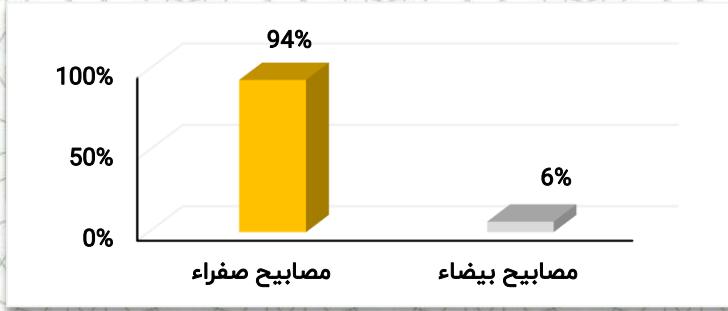
47% من الساكنة المستجوبة، راضية عن الخدمة (الكهرباء)، في مقابل 53% من المستجوبين غير راضين عن الخدمة بسبب التقطعات المتكررة للكهرباء وذلك بنسبة 61%.

### 3. الإنارة العمومية

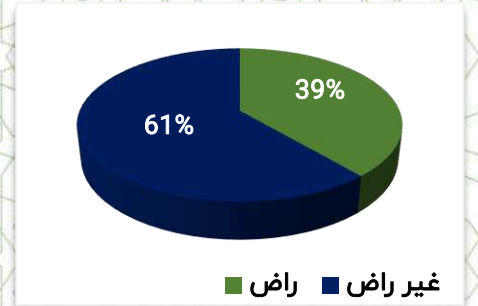
هل تتوفر على الإنارة العمومية؟



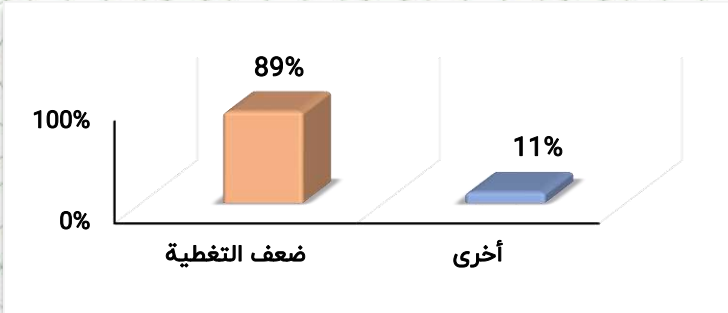
ما نوعية الاستفادة؟



ما مدى رضاك عن الخدمة؟



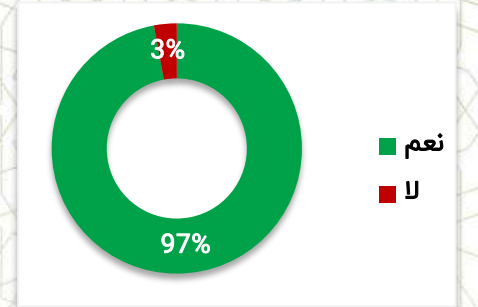
إذا كنت غير راض لماذا؟



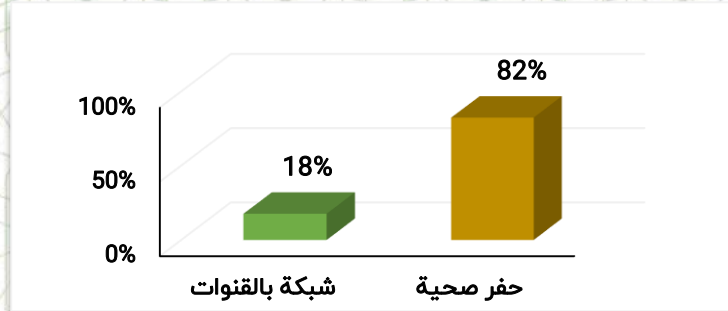
61% من الساكنة المستجوبة غير راضية عن الإنارة بالرغم من توفرها بنسبة 91%، و ذلك بسبب ضعف التغطية (89%).

### 4. الصرف الصحي

هل تتوفر على الصرف الصحي؟

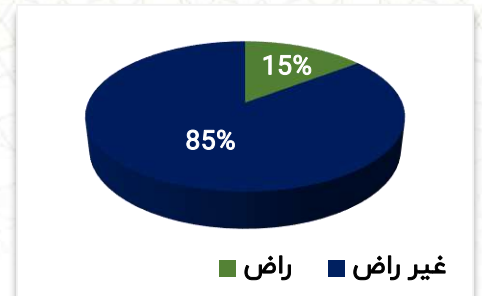


ما طريقة تصريفك للمياه؟

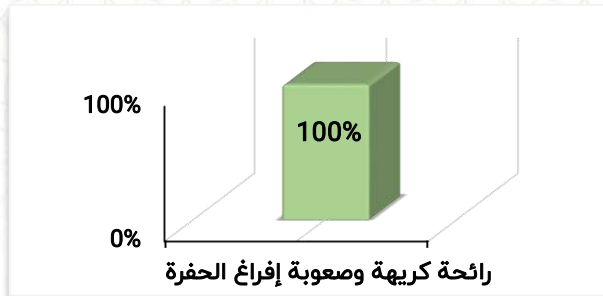


تبلغ نسبة الساكنة المستفيدة من الربط بشبكة الصرف الصحي 97%، والتي تقوم بتصريف المياه عن طريق حفر صحية بنسبة مهمة تصل إلى 82% و 18% بواسطة شبكة بالقنوات.

ما مدى رضاك عن الخدمة؟



إذا كنت غير راض لماذا؟



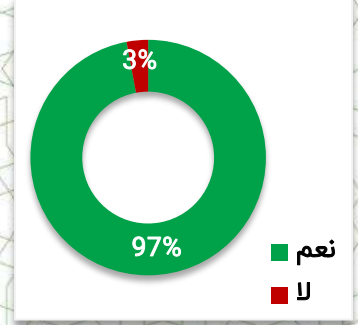
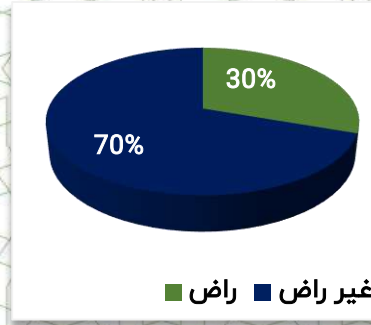
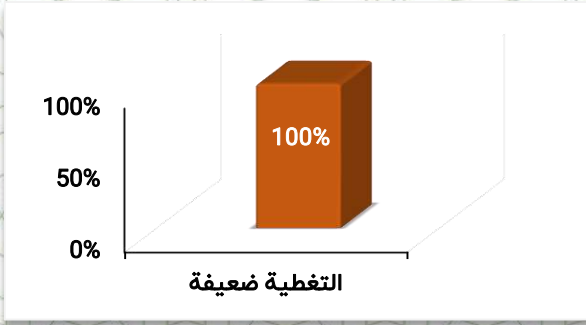
85% من الساكنة المستجوبة من أصل 97% المستفيدة، غير راضية عن خدمة الصرف الصحي وذلك راجع بنسبة كبيرة للرائحة الكريهة وصعوبة إفراغ الحفرة.

### 5. شبكة الهاتف

إذا كنت غير راض لماذا؟

ما مدى رضاك عن الخدمة؟

هل تتوفر على تغطية شبكة الهاتف؟

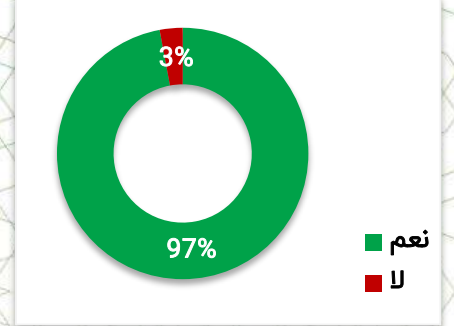
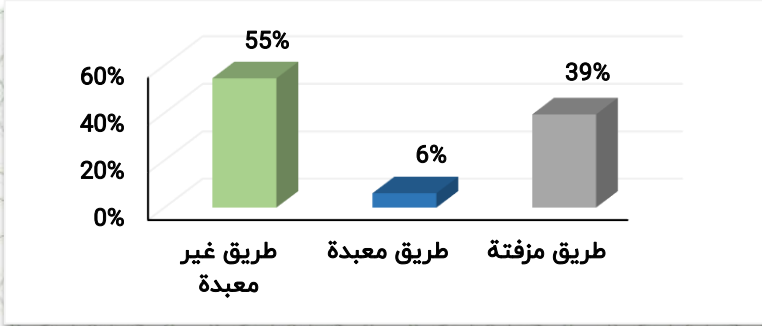


97% من الساكنة تتوفر على تغطية شبكة الهاتف تتوزع بنسب مختلفة بين راضين (30%) وغير راضين (70%).

### 6. الطرق والقناطر

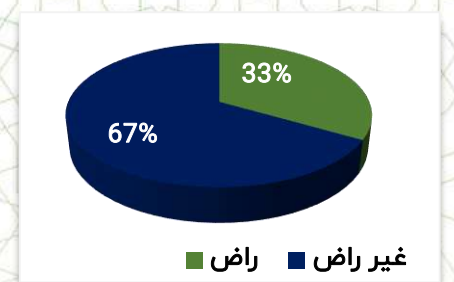
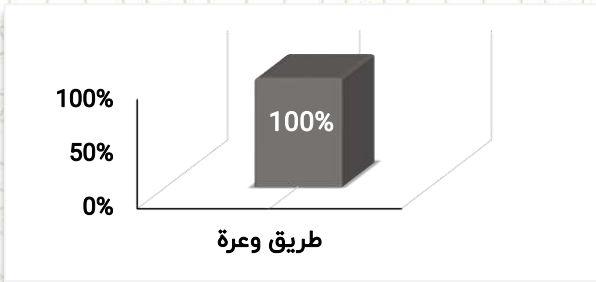
ما نوع هذه الطريق؟

هل توجد طريق بين بيتك والطريق المؤدية للمركز؟



إذا كنت غير راض لماذا؟

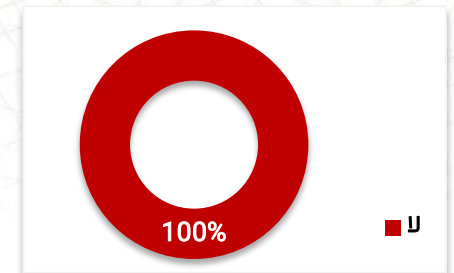
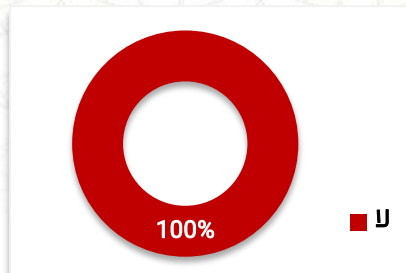
ما مدى رضاك عن هذه الطريق؟



بالرغم من تواجد الطريق بنسبة 97% بتراب الجماعة أمام المستجوب، وتوزع نسبها بين طريق غير معبدة (55%) طريق مزفتة (39%) وطريق معبدة (6%)، إلا أن (67%) من الساكنة أعربوا عن عدم رضاهم عنها لكونها وعرة.

إذا كانت الإجابة نعم هل توجد قناطر؟

هل توجد أودية/ساقية/شعاب تشق الطريق المستعمل؟

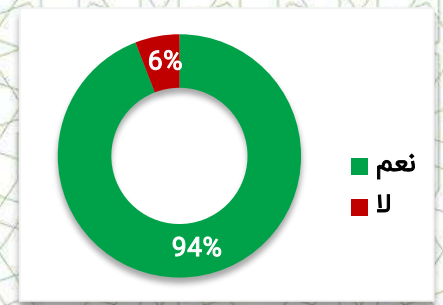
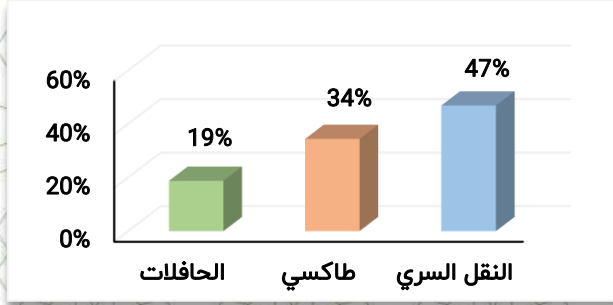


97% من الساكنة أكدت عدم تواجد أودية أو شعاب تشق الطريق المستعمل.

#### 4.2. النقل العمومي

هل تستعمل إحدى وسائل النقل؟

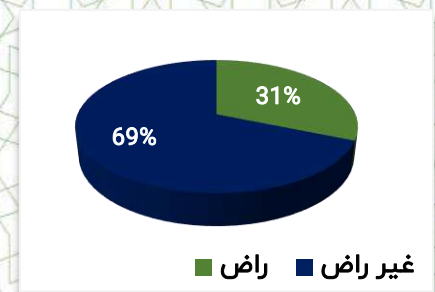
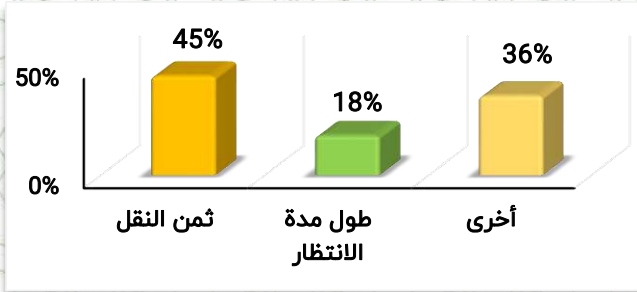
ما نوعها؟



تستعمل ساكنة الجماعة وسائل النقل بنسبة (94%)، والتي تتوزع بين النقل السري (47%)، سيارة الأجرة أو "طاكسي" (34%) أما الحافلات فتستعمل بنسبة (19%) من طرف ساكنة الجماعة.

إذا كنت غير راض لماذا؟

ما مدى رضاك عن النقل؟

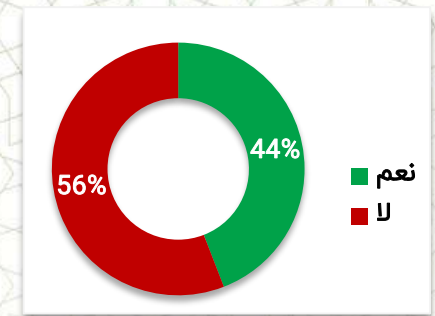
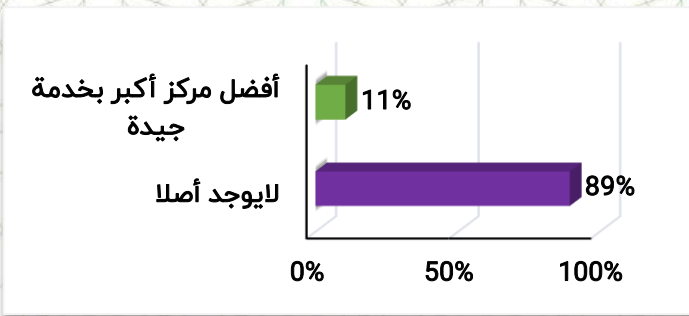


31% من الساكنة المستجوبة راضية عن النقل، فيما 69% غير راضية نظرا للأسباب المذكورة في المبيان أعلاه.

#### 5.2. الصحة

إذا كانت إجابتك لا لماذا؟

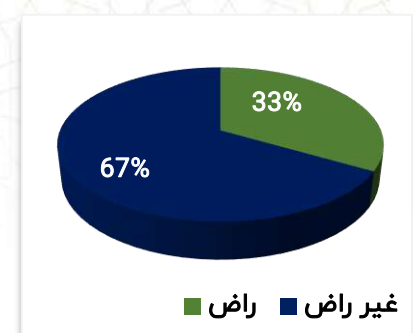
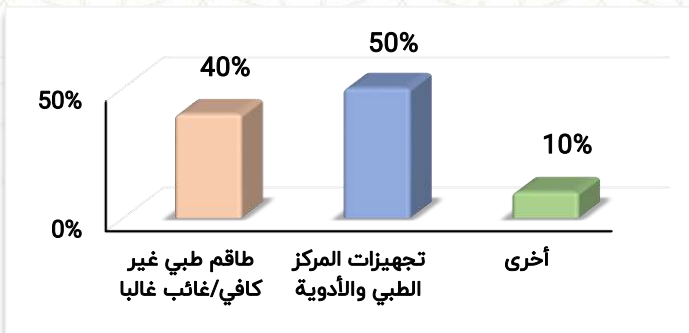
هل كنت (أو أحد أقرائك) نزيلا للمركز الصحي التابع لجماعتكم؟



44% فقط من الساكنة سبق لها الاستفادة من خدمات المركز الصحي التابع للجماعة.

إذا كنت غير راض لماذا؟

إذا كانت الإجابة نعم ما مدى رضاك عنه؟



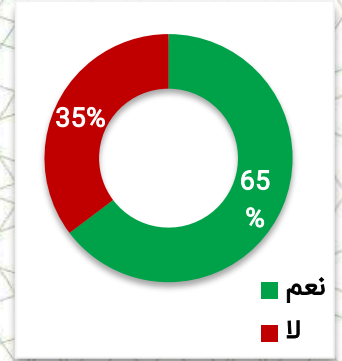
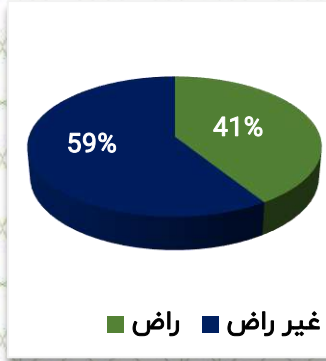
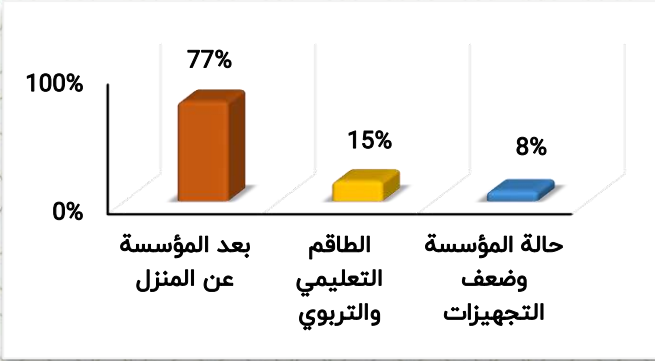
السكان المستفيدة من الخدمات الصحية بالجماعة غير راضية عن هذه الأخيرة وذلك راجع للأسباب التالية :  
تجهيزات المركز الطبي والأدوية بنسبة (50%)، طاقم طبي غير كافي أو غائب غالبا بنسبة (40%).

### 6.2. التعليم

إذا كنت غير راض لماذا؟

ما مدى رضاك عن هذه المؤسسة؟

هل يرتاد أطفالك أو أطفال أقربائك إحدى المؤسسات التعليمية؟

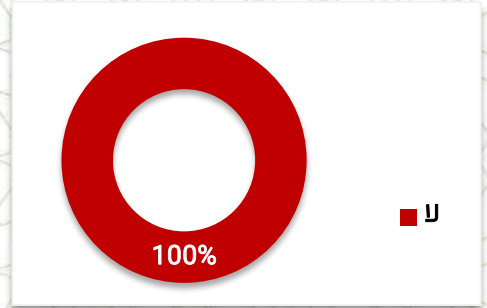
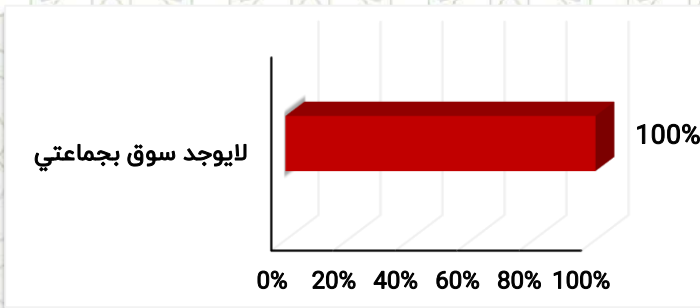


65% من أطفال الساكنة يرتادون المؤسسات التعليمية المتواجدة بالجماعة. من خلال المبيان أعلاه يتبين أن نسبة غير الراضين عن هذه المؤسسات تفوق نسبة الراضين (59%)، نظرا للأسباب المذكورة أعلاه.

### 7.2. التجهيزات الأساسية والتزود بالمواد الأولية

إذا كانت إجابتك لا لماذا؟

هل ترتاد بشكل اعتيادي السوق الأسبوعي للجماعة؟

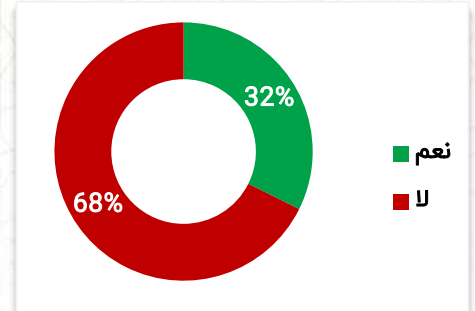
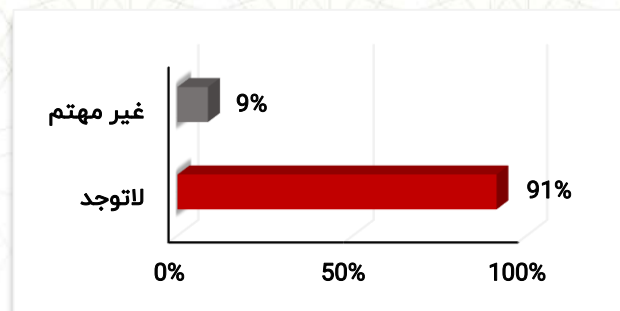


من خلال المبيانين أعلاه، يتبين أن الجماعة لا تتوفر على سوق أسبوعي بترابها.

### 8.2. الشأن الثقافي والرياضي والترفيهي

إذا كانت إجابتك لا لماذا؟

هل سبق ارتياد مركز ثقافي، سوسيوثقافي..؟

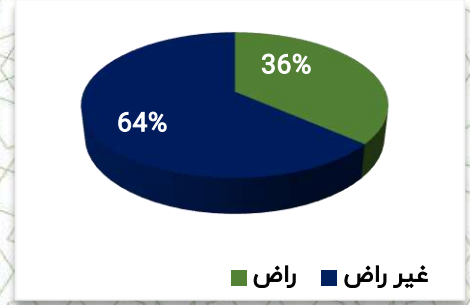


68% من الساكنة المستجوبة لا ترتاد المركز الثقافي أو السوسيوثقافي... للجماعة، نظرا لعدم تواجدها (91%).

إذا كنت غير راض لماذا؟

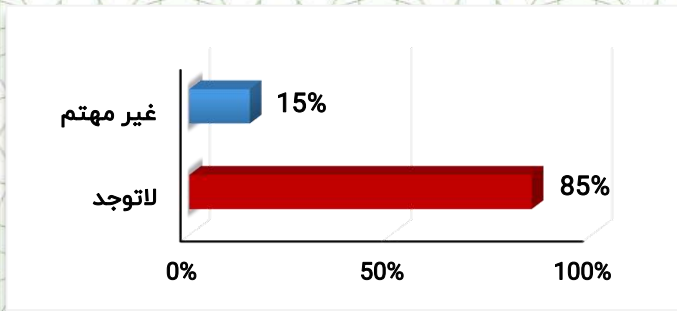


ما مدى رضاك عن المركز الثقافي السوسيوثقافي...؟

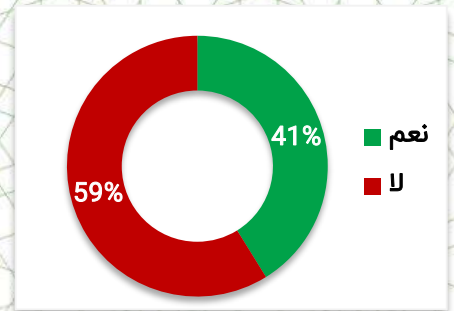


64% من الساكنة المستجوبة من أصل 32% التي تتراد المركز الثقافي أو السوسيوثقافي غير راضية عن هذا الأخير نظرا لضعف تجهيزاته وبنى آته التحتية.

إذا كانت إجابتك لا لماذا؟



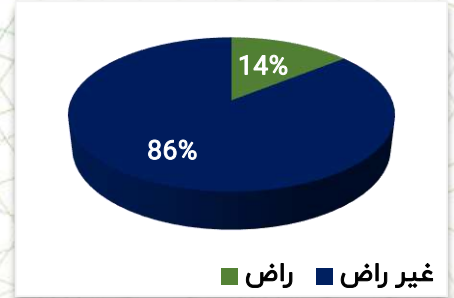
هل سبق لك أو أحد أبنائك ارتياد ملاعب القرب بجماعتك؟



59% من الساكنة المستجوبة لا تتراد ملعب القرب للجماعة، نظرا لعدم تواجد هذا الأخير بترابها (85%).

إذا كنت غير راض لماذا؟

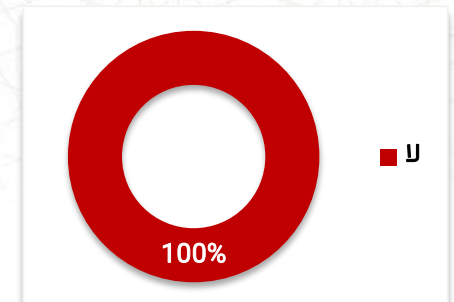
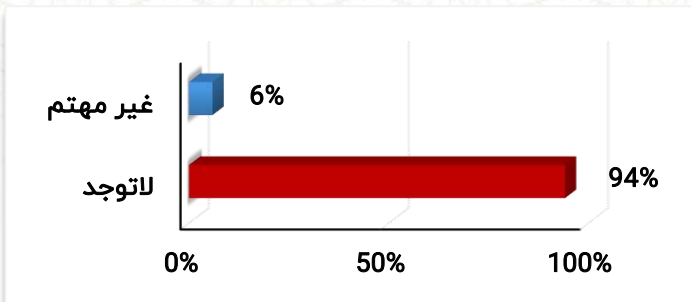
ما مدى رضاك عن ملاعب القرب؟



من خلال هذين المبيانين يلاحظ أن نسبة (86%) من أصل (41%) من الفئة المستجوبة التي تتراد ملاعب القرب للجماعة، غير راضية عن هذه الأخيرة نظرا لضعف التجهيزات والبنى التحتية (100%).

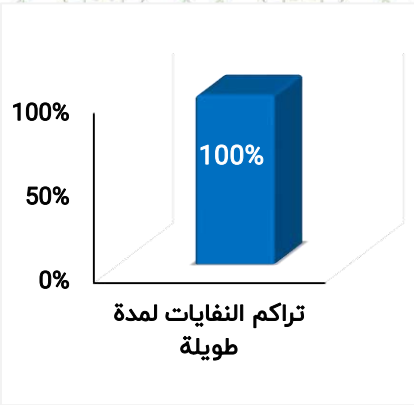
إذا كانت إجابتك لا لماذا؟

هل سبق ارتياد حدائق/مساحات خضراء بجماعتك؟

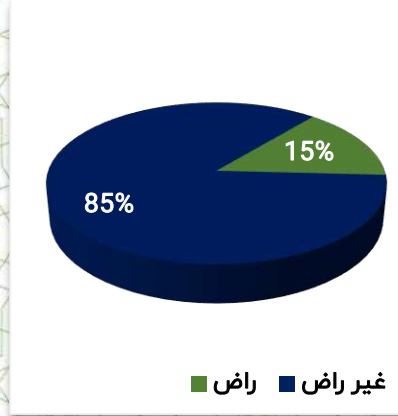


9.2. الشأن البيئي

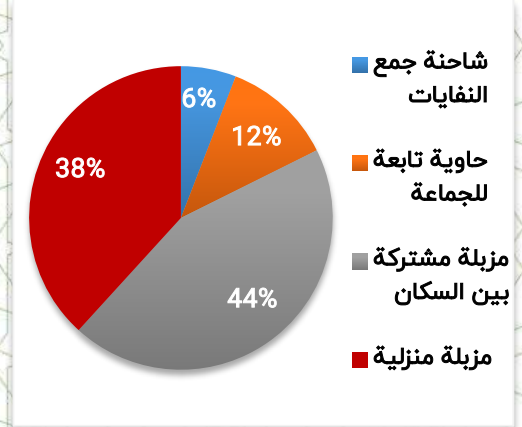
إذا كنت غير راض لماذا؟



هل أنت راض عن طريقة التدبير؟



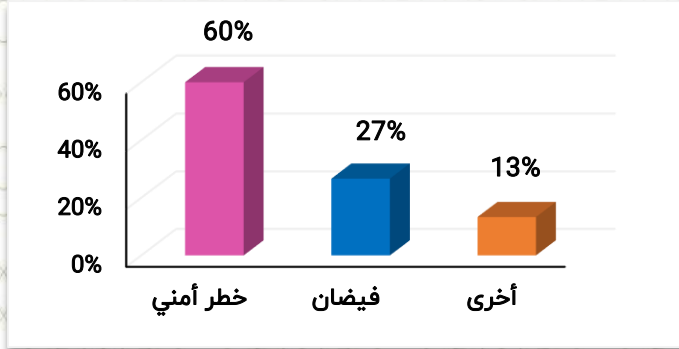
كيف تدبرون نفاياتكم؟



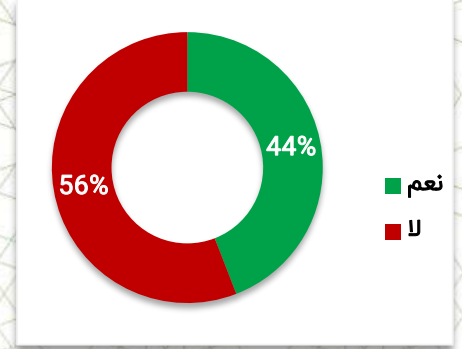
تتوزع طرق تدبير النفايات لدى الساكنة بشكل متفاوت، إذ تأخذ المزبلة المشتركة بين السكان النسبة الأكبر (44%)، تليها المزبلة المنزلية (38%)، ثم الحاوية التابعة للجماعة بنسبة (12%)، وشاحنة جمع النفايات بنسبة جد ضئيلة (6%).

10.2. الحماية من المخاطر

ما نوع هذا الخطر؟



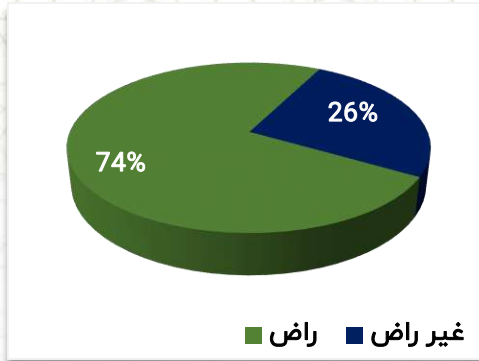
هل يوجد خطر يهددكم أو الدوار الذي تقطنون به؟



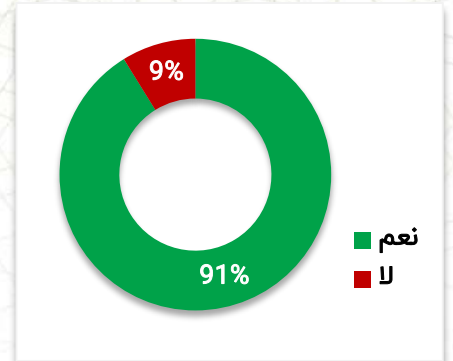
56% من الساكنة لا تستشعر خطرا يهددها.

11.2. الخدمة الجماعية

ما مدى رضاك عنها؟

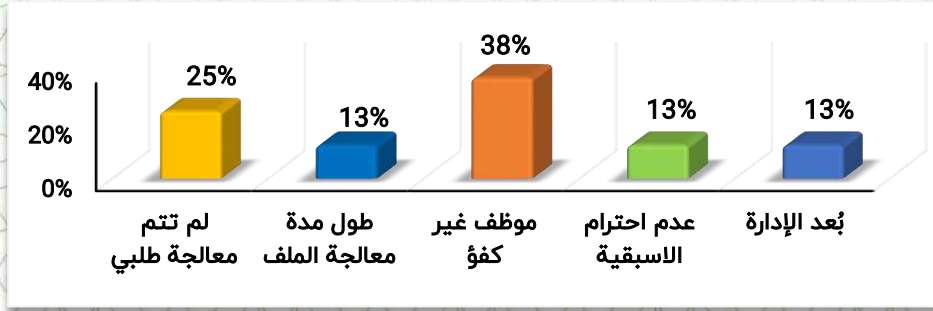


هل سبق لك الاستفادة من إحدى خدمات جماعتك؟



91% من الساكنة سبق لها الاستفادة من الخدمات الجماعية، 74% منها راضية عن الخدمات فيما 26% المتبقية غير راضية نظرا للأسباب المذكورة في المبيان أدناه.

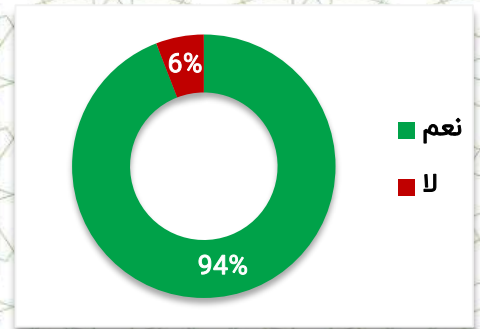
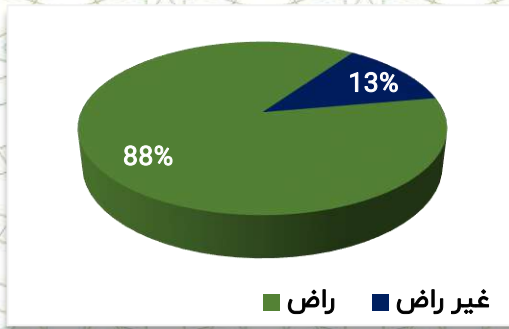
إذا كنت غير راض لماذا؟



12.2. الشق الأمني

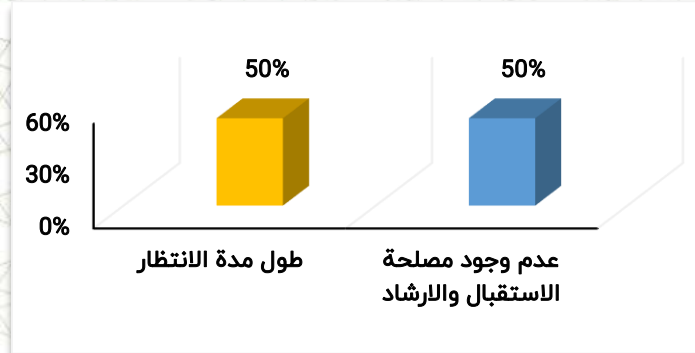
ما مدى رضاك عن المركز الأمني؟

هل سبق لك أن حلت بالمركز الأمني التابع لجماعتك؟



88% من ضمن 94% من الساكنة التي سبق لها الحلول بالمركز الأمني للجماعة، راضية عن هذا الأخير، فيما 13% المتبقية غير راضية.

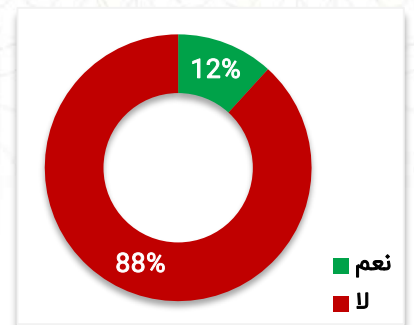
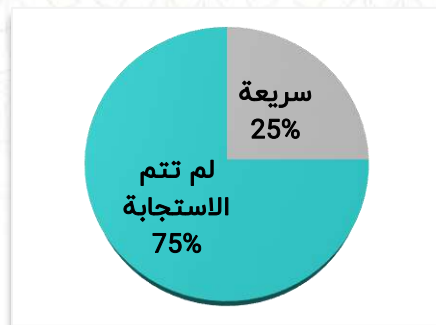
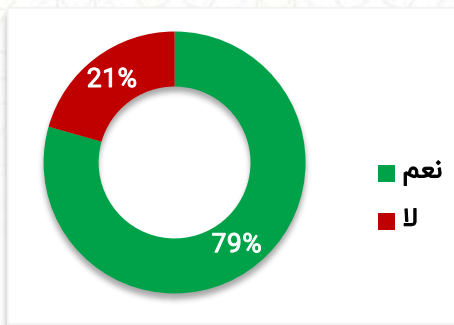
إذا كنت غير راض لماذا؟



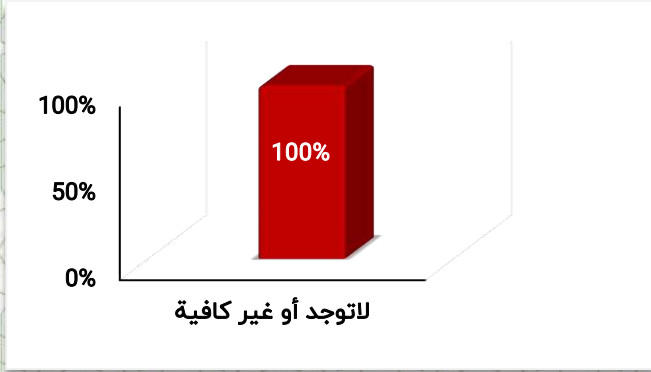
هل توجد دوريات أمنية بجماعتكم؟

إذا كانت الإجابة نعم، كيف كانت الاستجابة؟

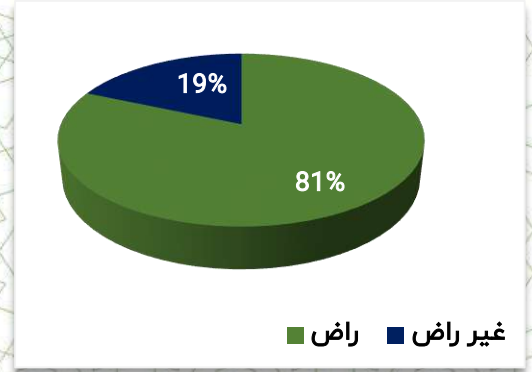
هل سبق لكم أن تقدمتم ببناء استغاثة للمركز الأمني السالف الذكر؟



إذا كنت غير راض لماذا؟



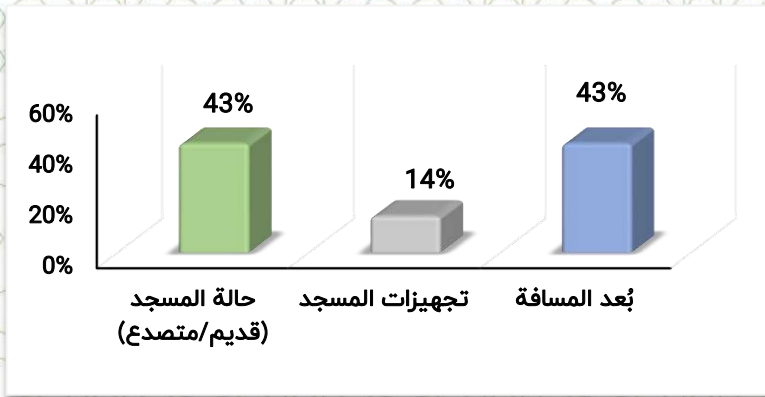
ما مدى رضاك عنها؟



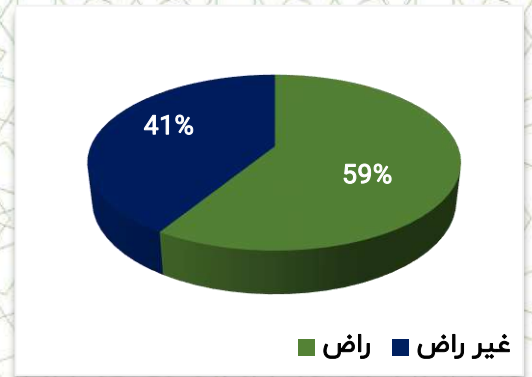
81% من الساكنة راضية عن الدوريات المتواجدة بالجماعة.

### 13.2. التحقل الديني

إذا كنت غير راض لماذا؟

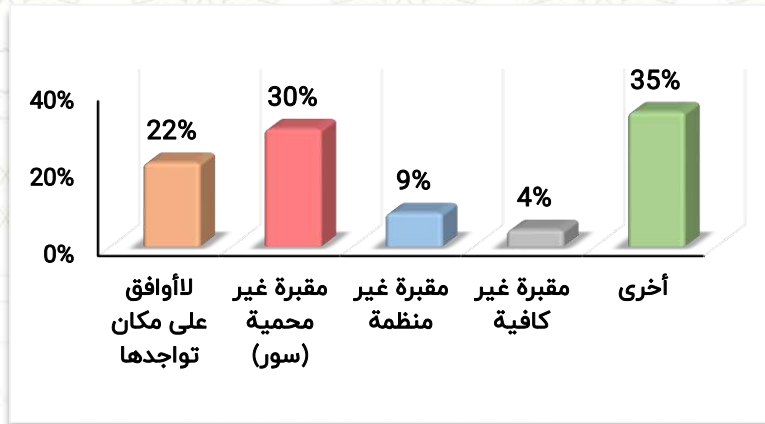


هل أنت راض عن المسجد القريب منكم؟

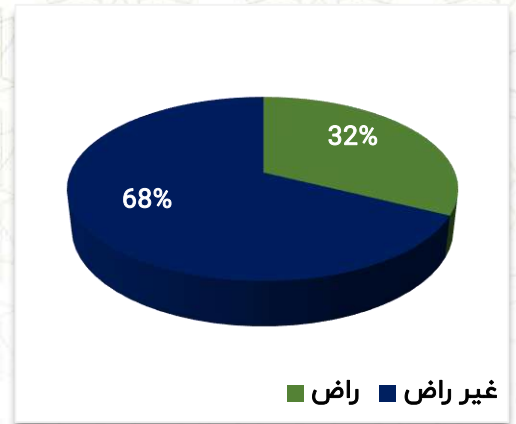


59% من السكان راضون عن المسجد القريب منهم أما 41% غير راضية نظرا للأسباب المذكورة أعلاه.

إذا كنت غير راض لماذا؟

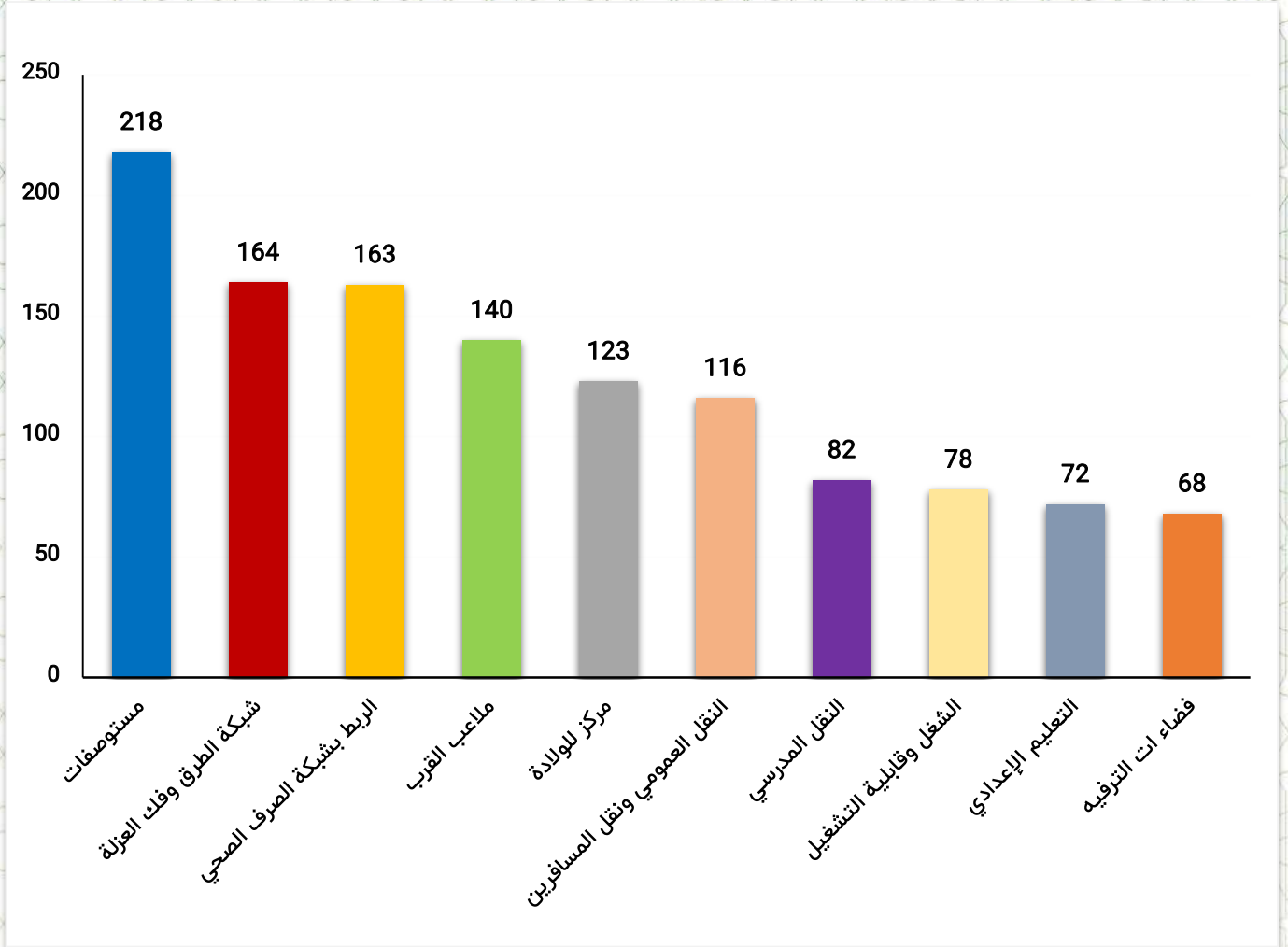


هل أنت راض عن المقبرة القريبة منكم؟



68% من المستجوبين غير راضين عن حالة المقابر، نظرا للأسباب المذكورة أعلاه.

## نتائج التصويت المرجح الخاص بترتيب حاجيات الساكنة المستجوبة بالجماعة



## بعض مقولات ساكنة الجماعة خلال التشخيص الميداني:



" واخا هاد الرواج الاقتصادي اللي كاتعرفو تجرئة مرجان لا من ناحية تواجد المركز التجاري مرجان ولا من ناحية الاستثمار العمراني راه عندنا من أكبر المشاكل اللي فالبلاد اللي كانعانيو منها حتى حنا وهي تراكم الأزبال، هاد الطوارو اللي عندنا صغار والكثافة السكانية كبيرة، داكشي علاش الزبل كايبقى بعض المرات 3 أيام، 4 أيام وهو مجموع لدرجة كايتمعهو عليه الكلاب وكيشكلو خطر كبير على وليداتنا اللي كايمشيو للمدرسة. واللي كايخلي المشكل ايزيد يكبار هو الكاميو اللي عند الجماعة صغير ومقادرش على هاد الكم ديال الأزبال اللي كاتنتج الساكنة". (م.س من ساكنة تجرئة مرجان)

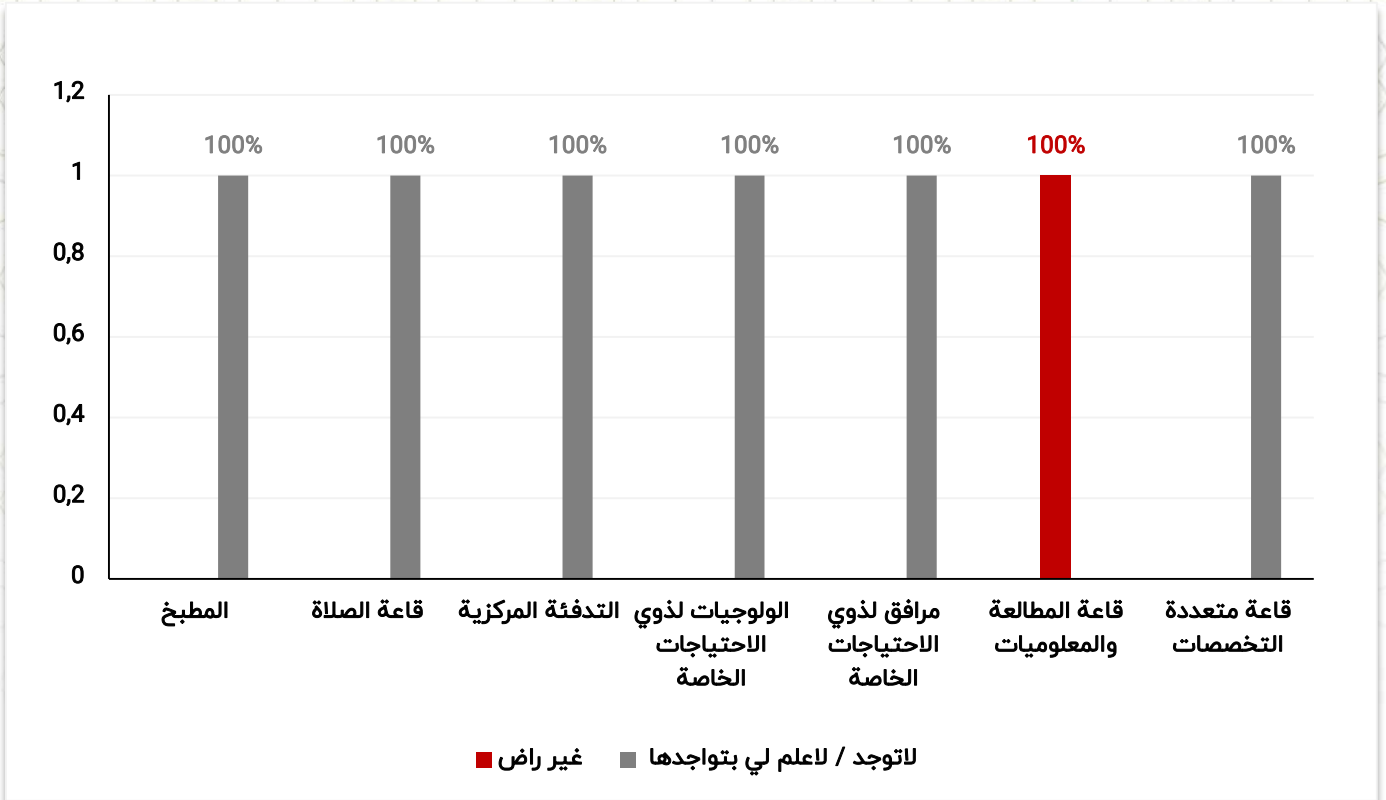
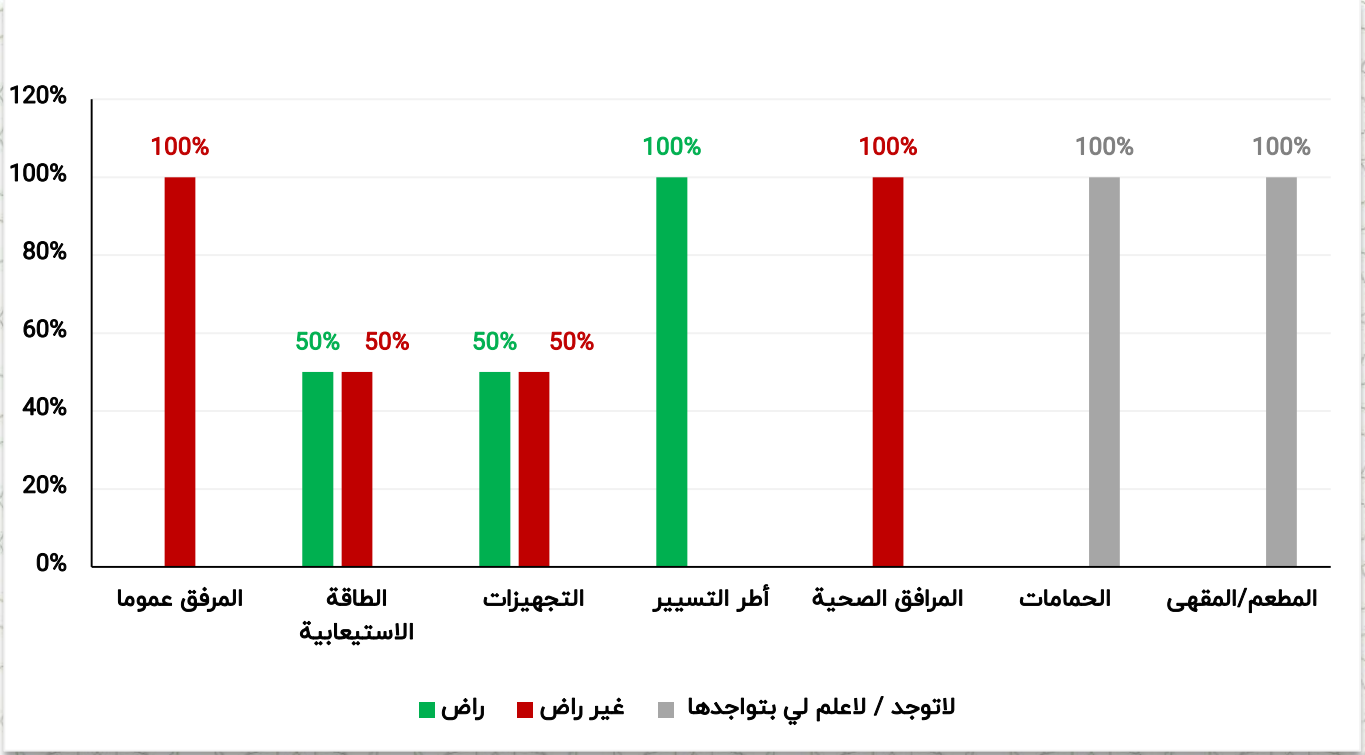
" الحمد لله بزاف ديال الأمور تغيرات عندنا فالدوار، وهادشي كييعني بان المجلس داير خدمتو وبلي تدار مجهود فالولاية السابقة، مزال عندنا شي مطالب بحال التيران الكبير مكرهناش يولي بالعشب الاصطناعي راه عندنا شباب في الدوار كيحشق كرة القدم و لكن خاصو المساحة تكون مهيئة باش يفرغ الطاقات ديالو". (خ.أ من ساكنة دوار آيت حسين)

" حنا مرضنا بهاد الحالة اللي كاتشوف، الواد الحار على وجه الأرض، الريحنة منعادش ليك، الدبان، الناموس وجميع الأمراض تلقاها عدنا هنا فالدوار، واللي مابغاش يتفهم لي علاش ماعدناش الواد الحار بحالنا بحال الناس وخا التصفية اللي كايقولو صعيبه باش تدار وكتكلف ميزانية كبيرة هاهي غي حدانا فالدورة" (ح.ب من ساكنة تعاونية المسيرة)



3. النتائج الإحصائية للخبرات الميدانية الخاصة بالمرافق والمراكز المتواجدة بالجامعة

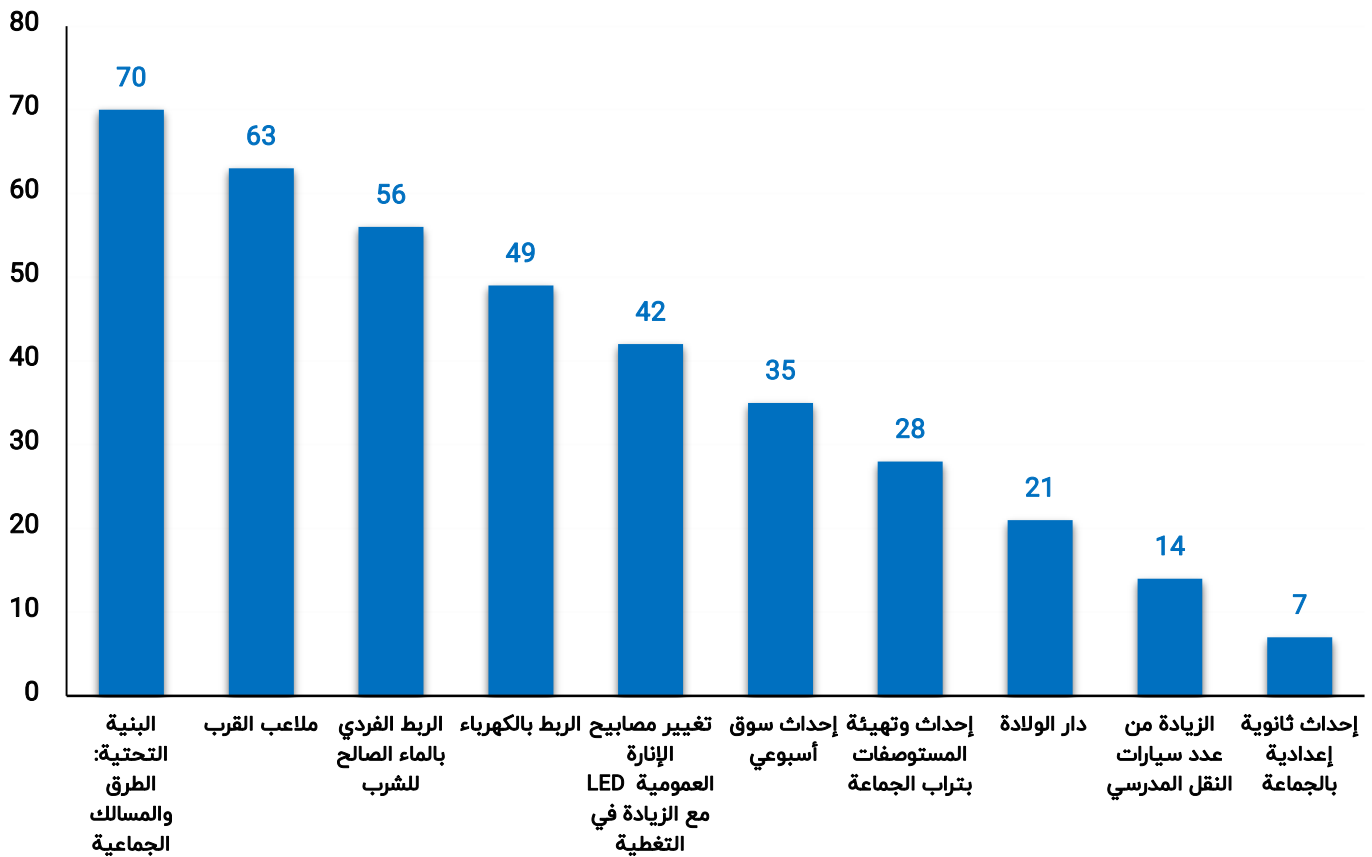
النادي النسوي تعاونية المسيرة



1. التصويت المرحب الخاص بأعضاء المجلس الجماعي

أسفر لقاء التشخيص التشاركي مع أعضاء المجلس الجماعي عن النتائج التالية:

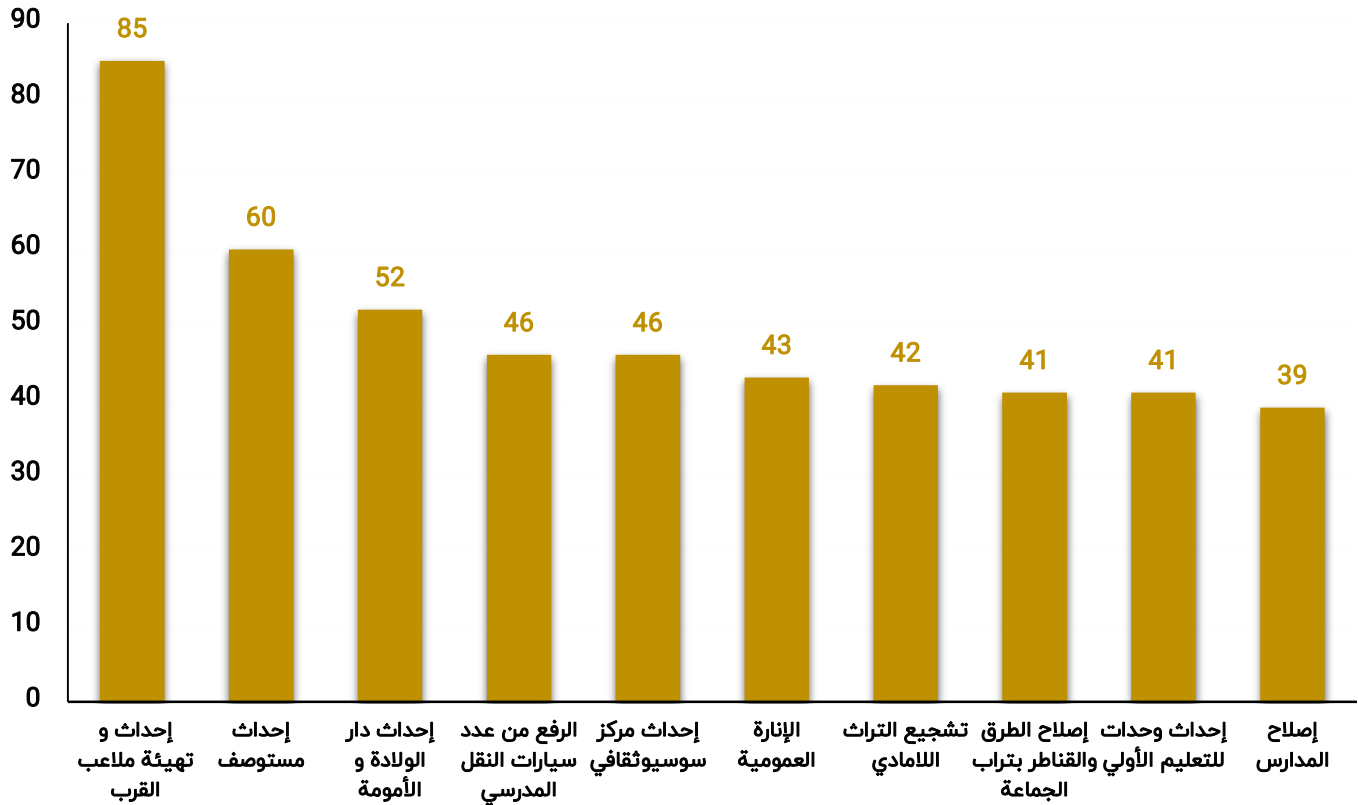
مجموع التنقيط	الترتيب	القطاع
70	1	البنية التحتية: الطرق والمسالك الجماعية
63	2	ملاعب القرب
56	3	الربط الفردي بالماء الصالح للشرب
49	4	الربط بالكهرباء
42	5	تغيير مصابيح الإنارة العمومية LED مع الزيادة في التغطية
35	6	إحداث سوق أسبوعي
28	7	إحداث وتهيئة المستوصفات بتراب الجماعة
21	8	دار الولادة
14	9	الزيادة من عدد سيارات النقل المدرسي
7	10	إحداث ثانوية إعدادية بالجماعة



## 2. التصويت المرجح الخاص بفعاليات المجتمع المدني

أفضى اللقاء مع فعاليات المجتمع المدني إلى النتائج التالية:

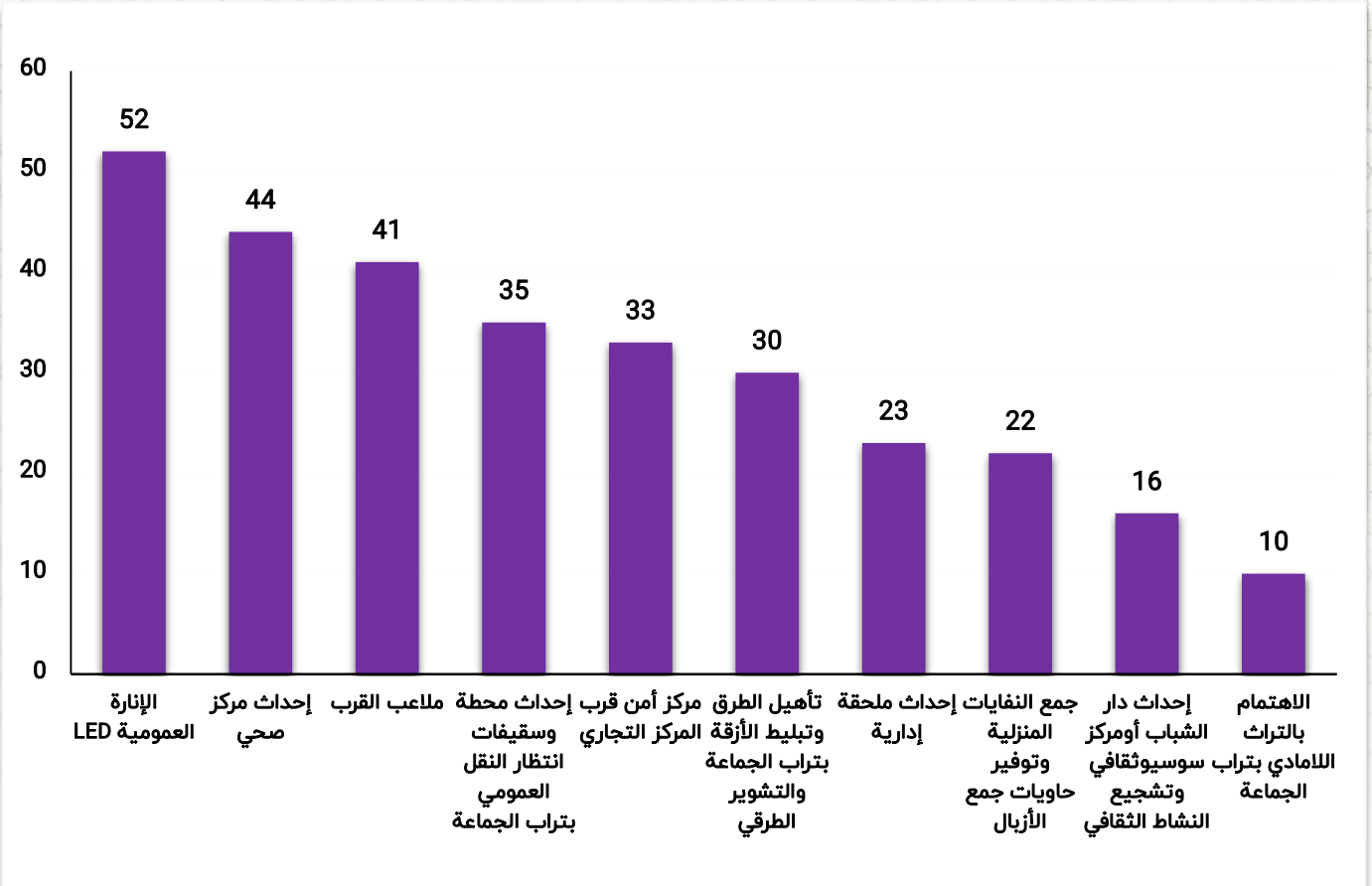
مجموع التنقيط	الترتيب	القطاع
85	1	إحداث و تهيئة ملاعب القرب
60	2	إحداث مستوصف
52	3	إحداث دار الولادة و الأمومة
46	4	الرفع من عدد سيارات النقل المدرسي
46	5	إحداث مركز سوسيوثقافي
43	6	الإنارة العمومية
42	7	تشجيع التراث اللامادي
41	8	إصلاح الطرق والقناطر بتراب الجماعة
41	9	إحداث وحدات للتعليم الأولي
39	10	إصلاح المدارس



### 3. التصويت المرحب الخاص بهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع

أفضى لقاء التشخيص التشاركي مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع النتائج التالية:

مجموع التنقيط	الترتيب	القطاع
52	1	الإنارة العمومية LED
44	2	إحداث مركز صحي
41	3	ملاعب القرب
35	4	إحداث محطة وسقيفات انتظار النقل العمومي بتراب الجماعة
33	5	مركز أمن قرب المركز التجاري
30	6	تأهيل الطرق وتبليط الأزقة بتراب الجماعة والتشوير الطرقي
23	7	إحداث ملحقة إدارية
22	8	جمع النفايات المنزلية وتوفير حاويات جمع الأبال
16	9	إحداث دار الشباب أو مركز سوسيوقافي وتشجيع النشاط الثقافي
10	10	الاهتمام بالتراث اللامادي بتراب الجماعة



## IV. نقاط قوة وضعف جماعة آيت ولال

### 1. SWOT الجماعة

#### نقط الضعف

- ضعف الهوية البصرية للجماعة (غياب شبه تام للتشوير المحدد للجماعة)
- مقر الجماعة بعيد عن التجزئات التي تعرف كثافة سكانية مرتفعة
- غياب بعض التجهيزات الضرورية كالمستشفيات والخدمات الاجتماعية خصوصا في التجزئات التي تتميز بطابع حضري

#### الفرص

- خبرة في التسيير في ضوء ولاية ثانية لرئاسة الجماعة
- برنامج أوراش
- المعرض الدولي للفلاحة

#### نقط القوة

- توفر الجماعة على سلسلة من التجزئات السكنية التي تعرف دينامية عقارية مهمة
- احتضان الجماعة لنشاط اقتصادي مهم يتموقع المراكز التجارية الكبرى (مرجان، أتقداو،...)
- ولوجية مهمة من وإلى تراب الجماعة: بدال الطريق السيار مكناس الغرب،...

#### التحديات

- تراجع منسوب المياه في ظل تراجع التساقطات المطرية

### نقط الضعف

- ارتفاع حوادث السير بالطرق الوطنية رقم 06 في ظل غياب للتثنية وارتفاع الضغط عليها لكونها مدارية

### نقط القوة

- ولوجيات مهمة من وإلى تراب الجماعة: 1 طريق سيار + 1 طريق وطنية + 1 طريق جهوية + 5 طرق إقليمية
- تخصيص ميزانية للصيانة الطرقية من قبل المجلس

نقط الضعف

- ضعف الإنارة العمومية بمداخل وللخارج الجماعة
- إنعدام الإنارة العمومية ببعض التجزئات.
- دواوير متفرقة مما يصعب تغطية المسالك المؤدية إليها.

نقط القوة

- إنجاز مشاريع مهمة للإنارة العمومية في الولاية السابقة .

3.2. الماء الصالح للشرب

نقط الضعف

- تراجع الفرشة المائية بسبب الجفاف والاستغلالات الفلاحية .
- الافتقار إلى الربط الفردي في بعض الدواوير مما يصعب النزود بهذه المادة الحيوية .
- عدم تخصيص ميزانية قارة للصيانة واستبدال القنوات المتهاكلة.

نقط القوة

- نسبة تغطية مهمة بتراب الجماعة.
- تدبير قطاع الماء في التجزئات من لدن الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء بمكناس.

4.2. البيئة

نقط الضعف

- الافتقار لأسطول نظافة يغطي تراب الجماعة والحاجة المتزايدة لتدبير القطاع خصوصا بالتجزئات السكنية.
- انتشار للنقط السوداء الخاصة بتراكم الأبال في بعض الدواوير والتعاونيات.
- تآكل بعض قنوات الصرف الصحي مما يسبب جريان سطحي للمياه العادمة و ما يترتب عن ذلك من أوبئة.

نقط القوة

- توفير مساحات خضراء بالتجزئات السكنية وفق دفتر التحملات.

5.2. الإقتصاد

نقط الضعف

- نشاط فلاحي غير مشجع في ظل الوضعية العقارية للأراضي.
- الإفتقار لسوق أسبوعي بتراب الجماعة
- عدم توفر الجماعة على مجزرة.

نقط القوة

- احتضان الجماعة لأهم المراكز التجارية في العمالة: مرجان، أتقداو، ديكاتلون،...
- نشاط عقاري مهم ضوء إحداث مجموعة من التجزئات السكنية.

نقط الضعف

- الافتقار لملاحظات إدارية لتقريب الإدارة من المواطن خصوصا بالتجزئات السكنية.
- تنامي الحاجة إلى بعض أدوات الاشتغال الحديثة كالأرشفة الإلكترونية.
- عدم توفر النقل بين الدواوير ومقر الجماعة (خط مباشر)
- الافتقار إلى مستودع ومحجز جماعي.

نقط القوة

- مقر الجماعة مهيء وفي حالة جيدة.

7.2. الصحة

نقط الضعف

- بعد المستوصف عن بعض الدواوير والتعاونيات يضعف الخدمة الصحية بالجماعة (تعاونية المسيرة)
- افتقار المستوصف المتواجد بتراب الجماعة لتجهيزات طبية حديثة.

نقط القوة

- توفر الجماعة على مستوصف
- قرب الجماعة من مستشفى محمد الخامس "مكناس".
- توفر الجماعة على عقار لاحتضان مركز صحي بالتجزئات السكنية.

8.2. الفلاحة

نقط الضعف

- تراجع التساقطات المطرية خلال السنوات الأخيرة.
- غياب شارة "أنتج بآيت ولال" على المنتوجات الفلاحية المحلية للتعريف بالجماعة وزيادة إشعاعها الخارجي.
- الاقتصار على الري من الفرشة المائية مما يؤدي لاستنزاف المخزون المائي.

نقط القوة

- إنتاج بعض الفواكه بجودة عالية: العنب، الزيتون،...

9.2. الشأن الرياضي

نقط الضعف

- جل ملاعب القرب في حاجة للتهيئة والتكسية بالعشب الاصطناعي.
- ارتفاع تكلفة تهيئة ملاعب القرب بالعشب الاصطناعي (1 مليون درهم).
- ضعف الأنشطة الرياضية الموجهة لفائدة النساء والفئات الصغرى.
- الافتقار لفريق ينافس في البطولات الوطنية.

نقط القوة

- توفر الجماعة على عدة ملاعب موزعة على ترابها.
- برمجة مشروع لإنجاز ملعب للقرب بالعشب الاصطناعي بتراب الجماعة.

نقط الضعف

- الافتقار للمراكز السوسيوثقافية ودور الشباب.
- الافتقار لمراكز ذوي الاحتياجات الخاصة.
- غياب للولوجيات خصوصا بالتجزئات، رغم التوصيات الوطنية.

نقط القوة

- توفر الجماعة على نادي نسوي وحيد في تعاونية المسيرة.
- نسيج جمعي مهم بتراب الجماعة ينظم تظاهرات مختلفة: مواسم،...

11.2. التعليم

نقط الضعف

- الافتقار لدور الطالب بتراب الجماعة.
- تنامي الحاجة للنقل المدرسي في ظل التوسع العمراني

نقط القوة

- تشييد وحدة التعليم الأولي بتعاونية الساقية الحمراء
- إنجاز مشاريع لتعويض أقسام التمدرس ذات البناء المفكك في إطار تجويد التعليم.
- برمجة بناء ثانوية تأهيلية بالدالية

12.2. النقل العمومي

نقط الضعف

- ضعف خدمة النقل العمومي في ظل عدم تواجد محطة مهيئة وسقيفات الانتظار.
- الافتقار لوسائل نقل المواطنين من وإلى مقر الجماعة في اتجاه الدواوير والتعاونيات.

نقط القوة

- مرور حافلات النقل العمومي في اتجاه تعاونية المسيرة عبر الطريق الوطنية رقم 06.

13.2. المقابر والمصليات

نقط الضعف

- غياب لحرمة بعض المقابر في ظل غياب التسوير و التسييج.
- غياب التجهيزات الضرورية ببعض المقابر: الماء والكهرباء.

نقط القوة

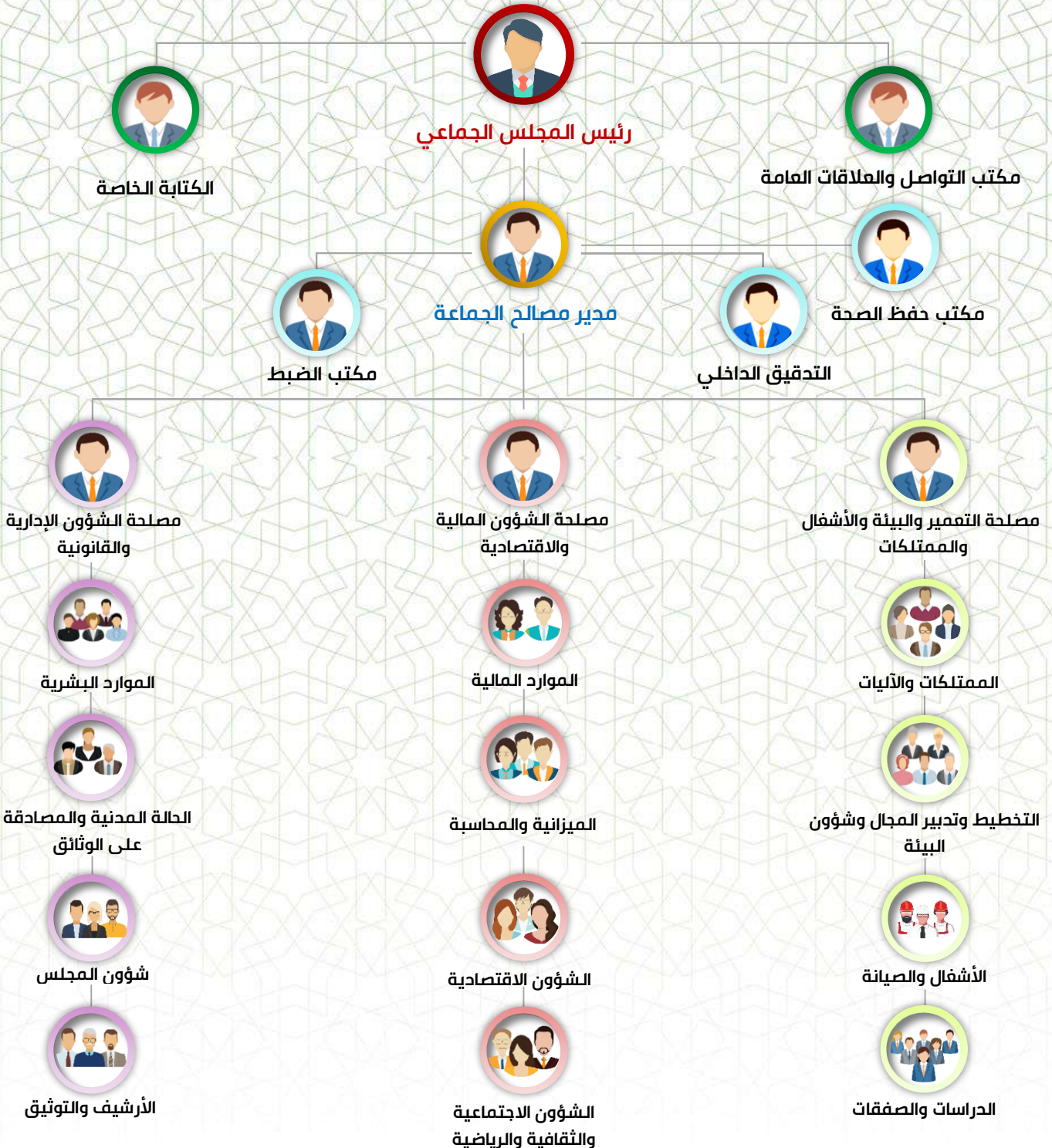
- مبادرات مشجعة في إطار بناء وتشبيد المساجد من قبل المحسنين.

## ٧.دراسة الإمكان المالي و البشري لجماعة آيت ولال

### ١. دراسة الإمكان البشري للجماعة

#### ١.١. الهيكل التنظيمي للجماعة

تم إحداث الهيكل التنظيمي لجماعة آيت ولال بناءً على قرار رئيس المجلس الجماعي رقم 16 بتاريخ 04 نونبر 2016 والذي أُشِر عليه من قبل عامل عمالة مكناس بتاريخ 06 دجنبر 2016.



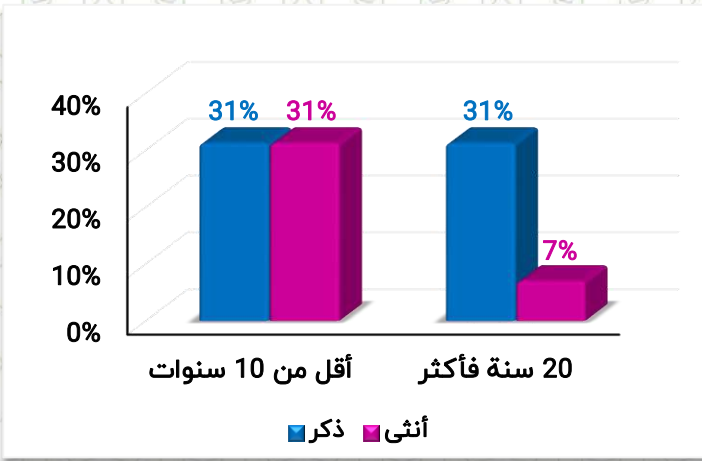
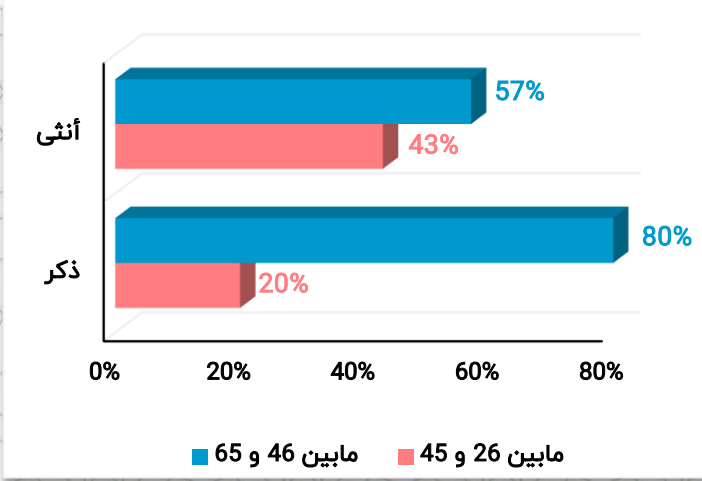


#### 4. توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية

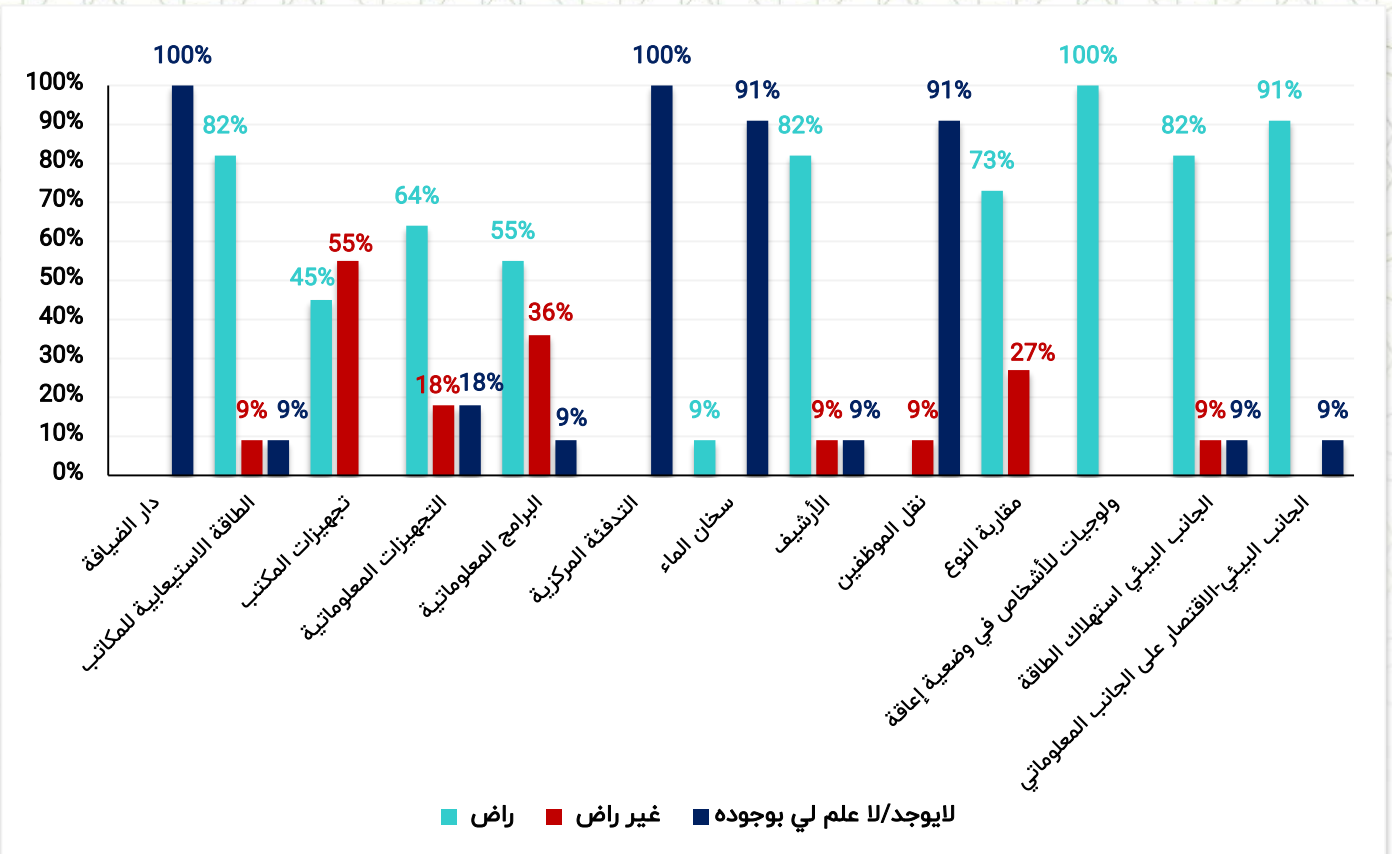
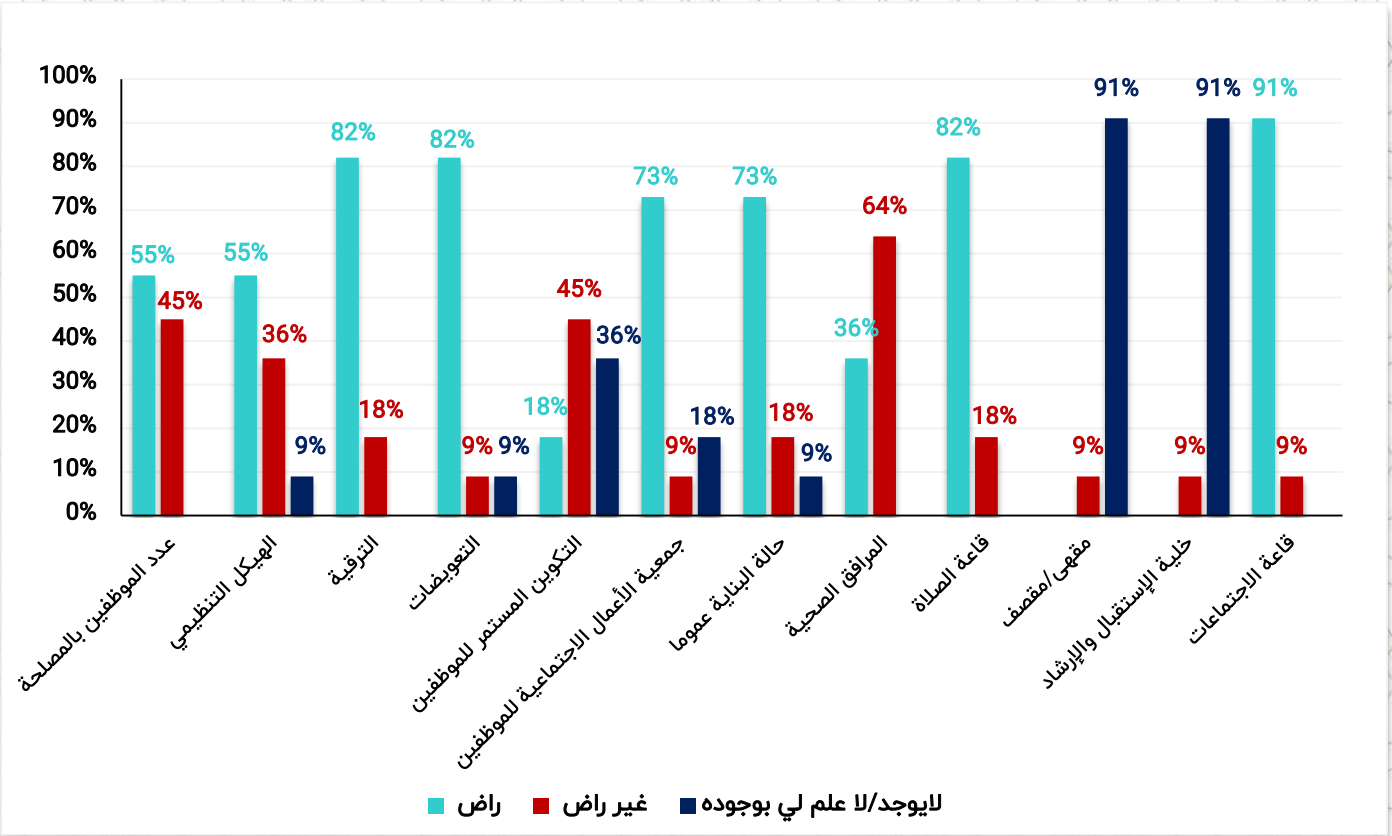
يعتبر متوسط العمر للموارد البشرية للجماعة من المؤشرات الدالة على مدى شباب أو شيخوخة الطاقم البشري. من خلال المبيان جانبه يلاحظ أن معدل العمر ما بين 26 و 46 سنة يمثل نسبة مرتفعة لدى الإناث 33% مقابل 20% لدى الذكور، وهذا يدل على أن الهرم العمري للطاقم البشري يتوفر على الفئات الشابة الأنثوية، في حين أن الفئة ما بين 46 و 65 سنة تمثل 80% لدى الذكور، و 57% لدى الإناث.

#### 5. توزيع الموظفين حسب الأقدمية

يمكن مبيان الأقدمية في العمل من تبيان درجة تراكم الخبرات العملية لإدارة الجماعة، كما أنه يعبر عن منحنيات تجديد الطاقم البشري للجماعة. من الملاحظ من خلال الرسم البياني جانبه لتوزيع الموظفين حسب الأقدمية أن نسبة الموظفين ذوي أقدمية أقل من 10 سنوات وكذا نسبة الموظفين ذوي أقدمية تفوق 20 سنة تمايزان بالتساوي 31% لدى الذكور، فيما تختلف هذه النسب لدى الإناث.



3.1. نتائج استطلاع الرأي الخاص بموظفي جماعة آيت ولال



بعض صور لقاء المسائلة مع موظفي الجماعة



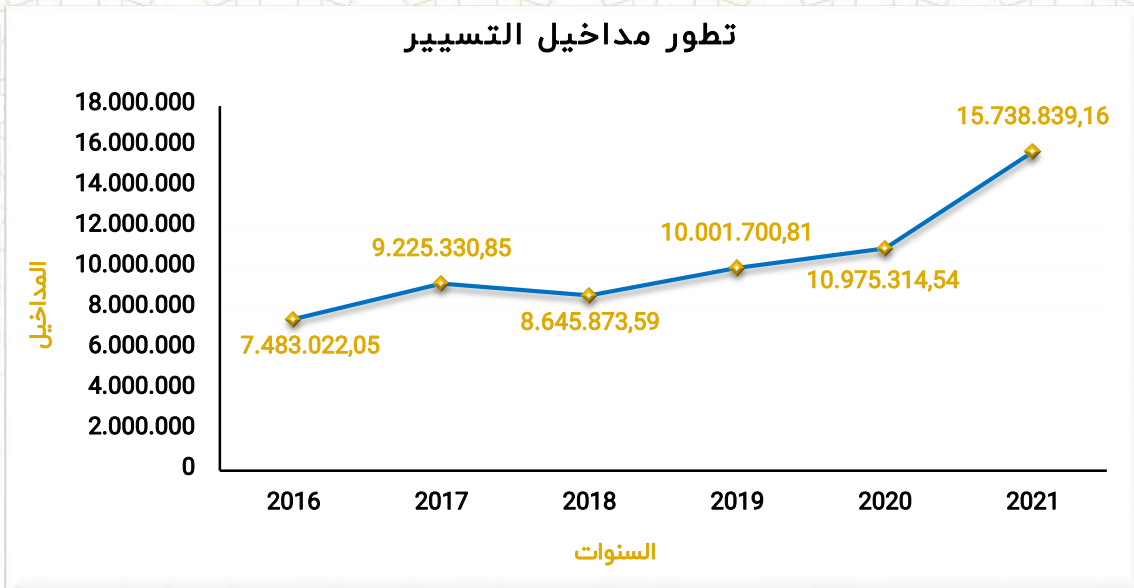
لقاء المسائلة مع الموظفين

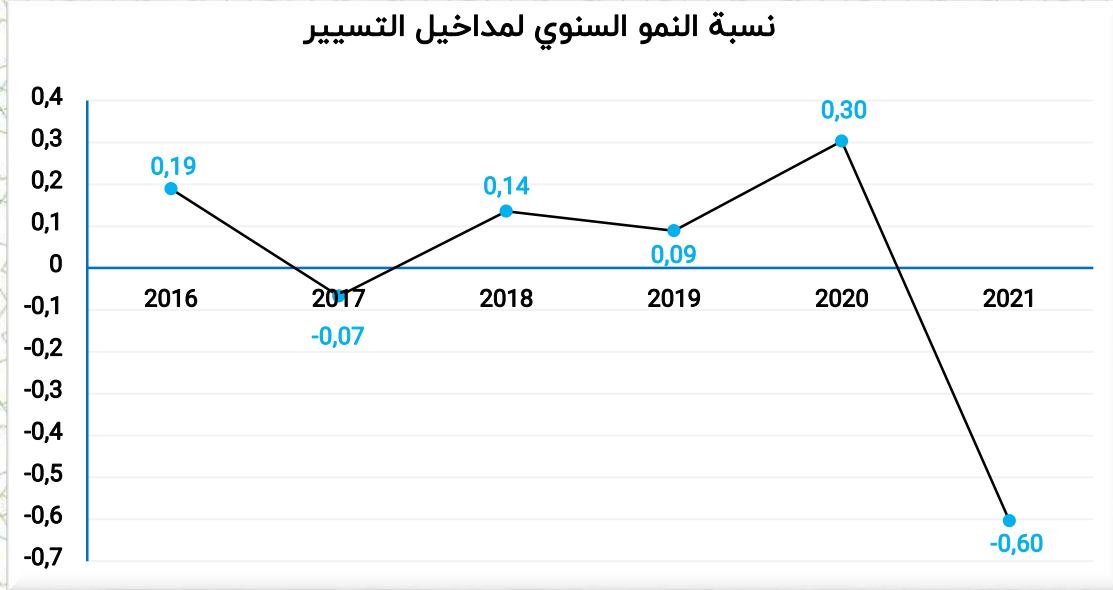
2. دراسة الإمكان المالي للجماعة

1.2 مداخيل الجماعة

1.1.2 تطور مداخيل التسيير لجماعة آيت ولال

مداخيل التسيير	السنوات
7.483.022,05	2016
9.225.330,85	2017
8.645.873,59	2018
10.001.700,81	2019
10.975.314,54	2020
15.738.839,16	2021

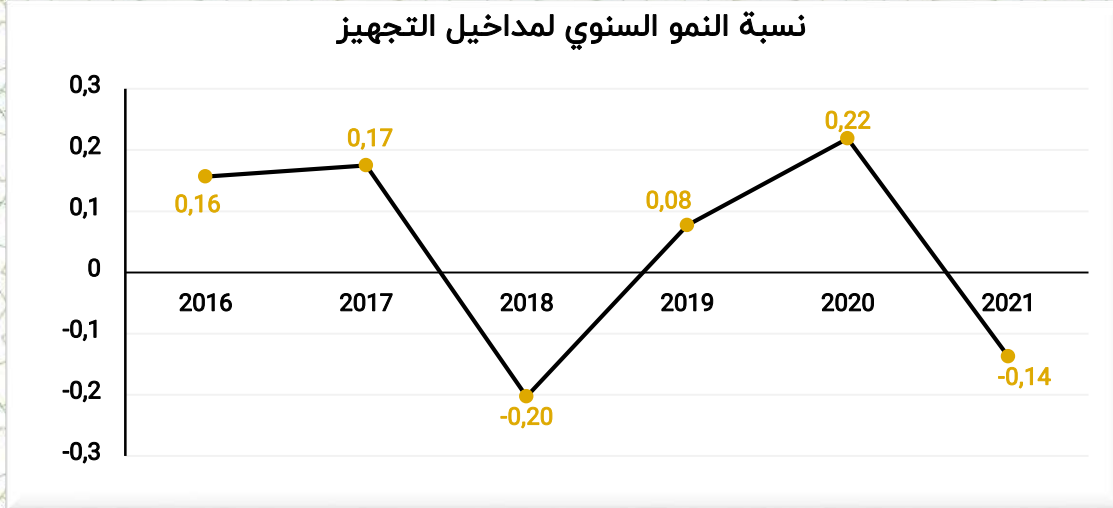




ارتفع معدل مداخل التشغيل ما بين سنتي 2016 و 2021 بنسبة 110% أي ما يقارب 8,2 مليون درهم.  
**2.1.2. تطور مداخل التجهيز لجامعة آيت ولال**

مداخل التجهيز	السنوات
14.666.357,92	2016
17.383.745,56	2017
21.070.782,72	2018
17.515.731,26	2019
18.976.984,65	2020
24.296.222,40	2021

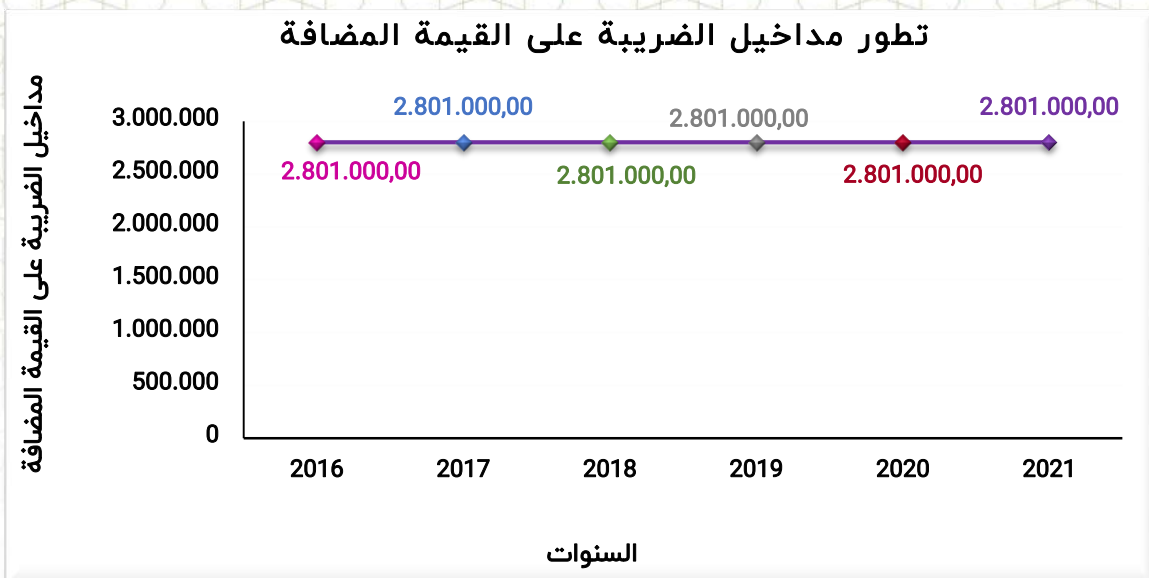




ارتفع معدل مداخل التجهيز ما بين سنتي 2016 و 2021 بنسبة 65% أي ما يعادل 9,6 مليون درهم.

### 3.1.2. تطور مداخل الضريبة على القيمة المضافة

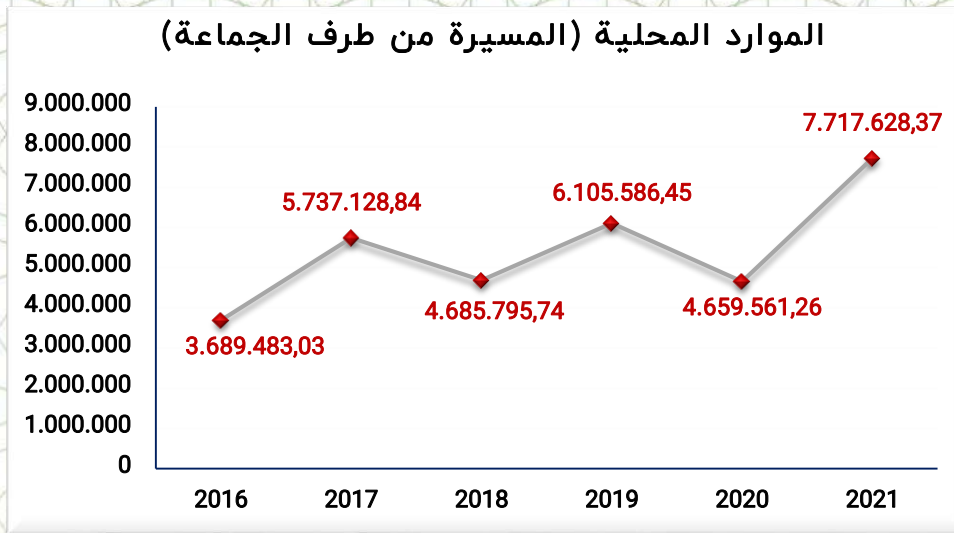
مداخل الضريبة على القيمة المضافة	السنوات
2.801.000,00	2016
2.801.000,00	2017
2.801.000,00	2018
2.801.000,00	2019
2.801.000,00	2020
2.801.000,00	2021



تمثل مداخل الضريبة على القيمة المضافة من مجموع مداخل سنة 2021 نسبة: 17,8%. عرفت هذه المداخل ما بين سنتي 2016 و 2021 استقرارا كما هو مبين في المبيان أعلاه.

4.1.2. تطور الموارد المحلية (المسيرة من طرف الجماعة)

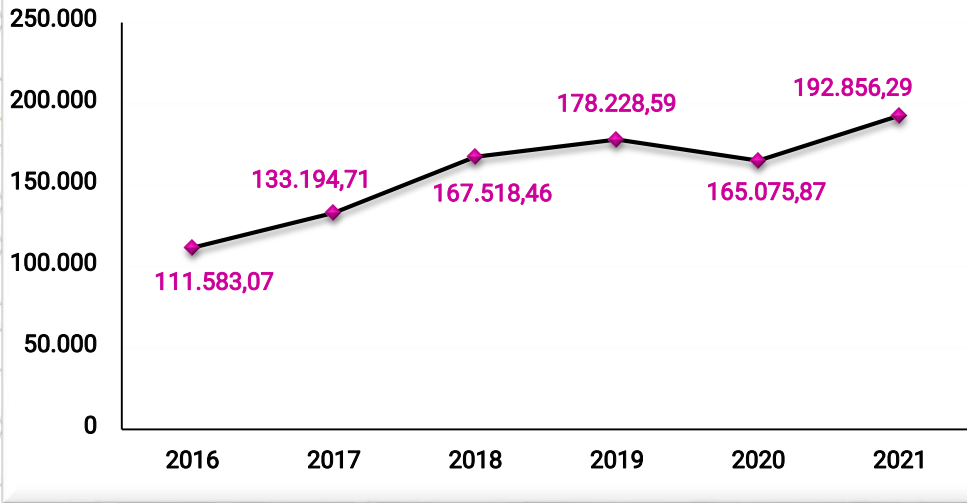
الموارد المحلية	السنوات
3.689.483,03	2016
5.737.128,84	2017
4.685.795,74	2018
6.105.586,45	2019
4.659.561,26	2020
7.717.628,37	2021



5.1.2. تطور الموارد الجبائية (المسيرة من طرف الدولة لحساب الجماعة)

الموارد الجبائية	السنوات
111.583,07	2016
133.194,71	2017
167.518,46	2018
178.228,59	2019
165.075,87	2020
192.856,29	2021

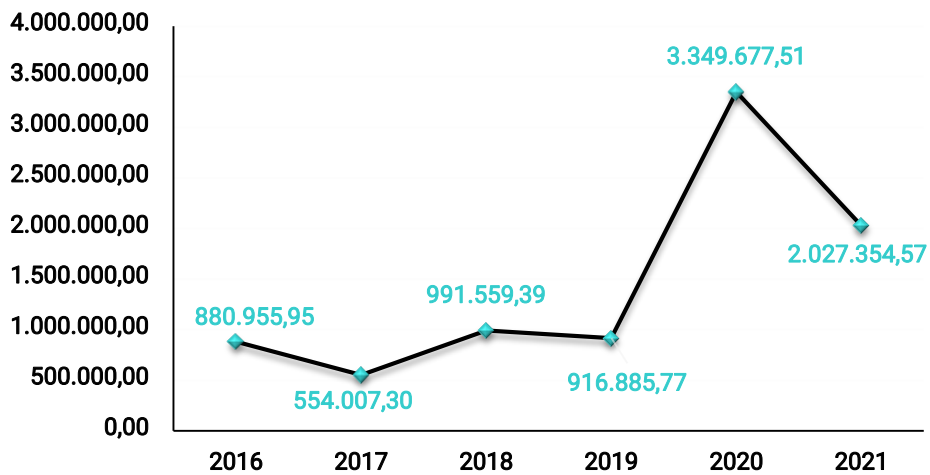
موارد جبائية (مسيرة من طرف الدولة لحساب الجماعة)



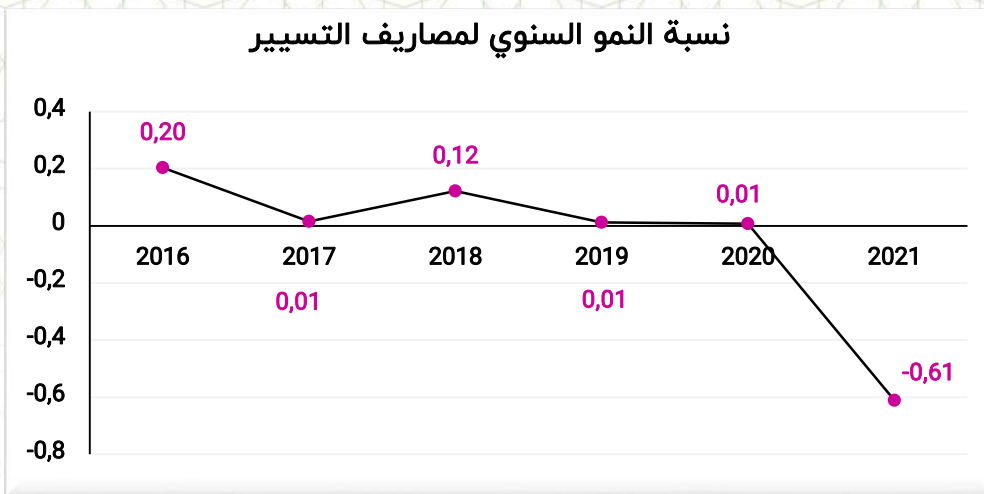
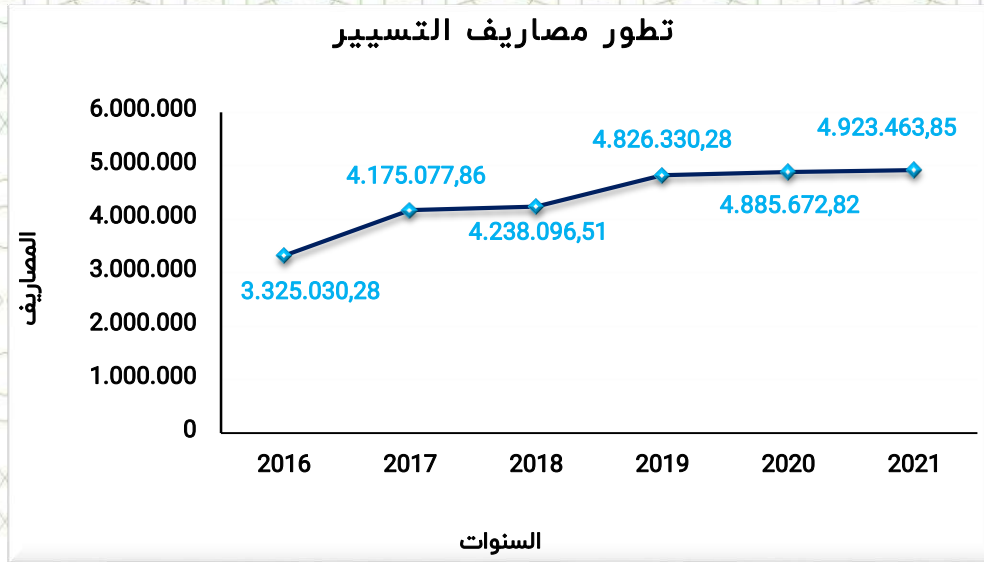
6.1.2. تطور الموارد المحولة

الموارد المحولة	السنوات
880.955,95	2016
554.007,30	2017
991.559,39	2018
916.885,77	2019
3.349.677,51	2020
2.027.354,57	2021

الموارد المحولة

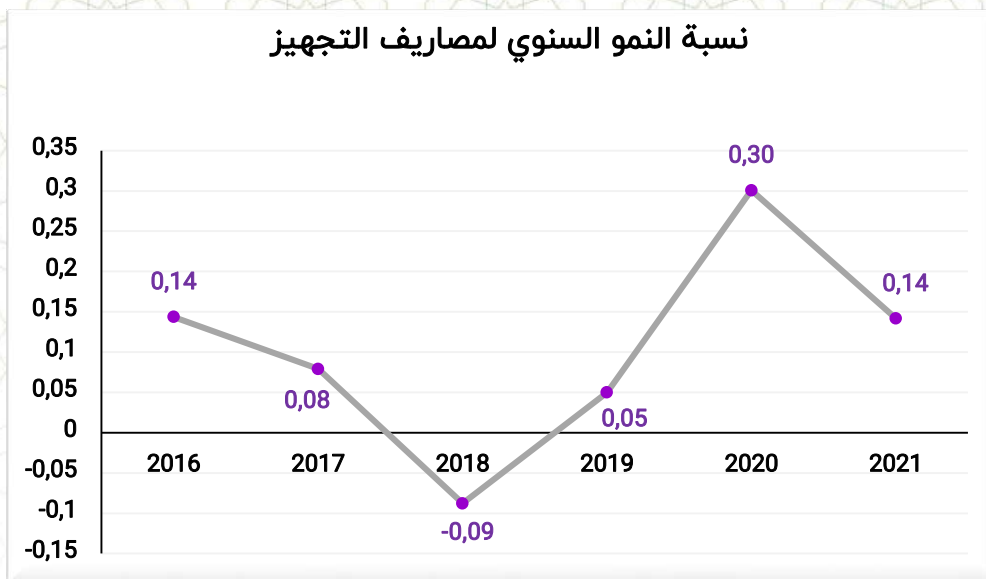


مصاريف التسيير	السنوات
3.325.030,28	2016
4.175.077,86	2017
4.238.096,51	2018
4.826.330,28	2019
4.885.672,82	2020
4.923.463,85	2021

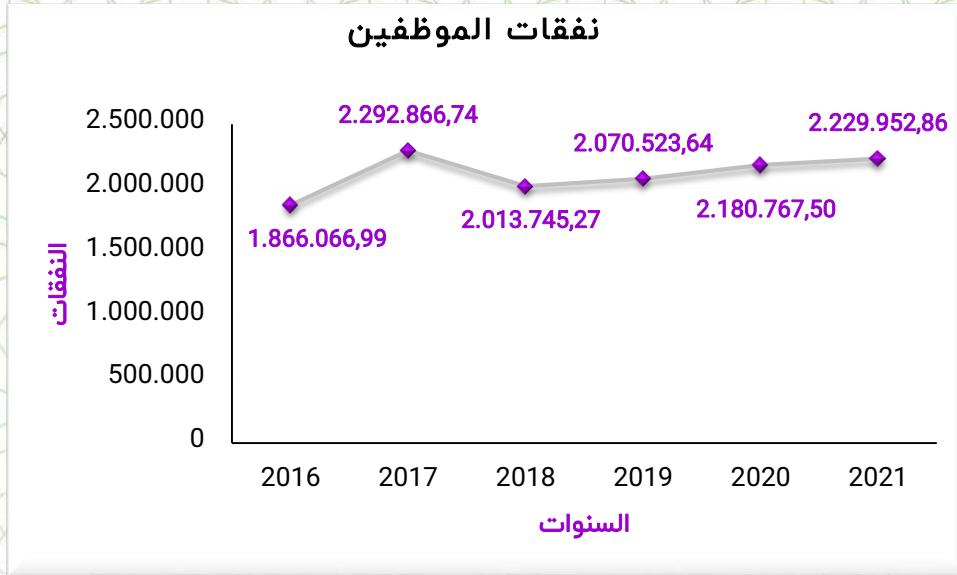


عرفت مصاريف التسيير انخفاضا بنسبة 48% بين سنتي 2016 و 2022، أي ما يعادل 1,5 مليون درهم.

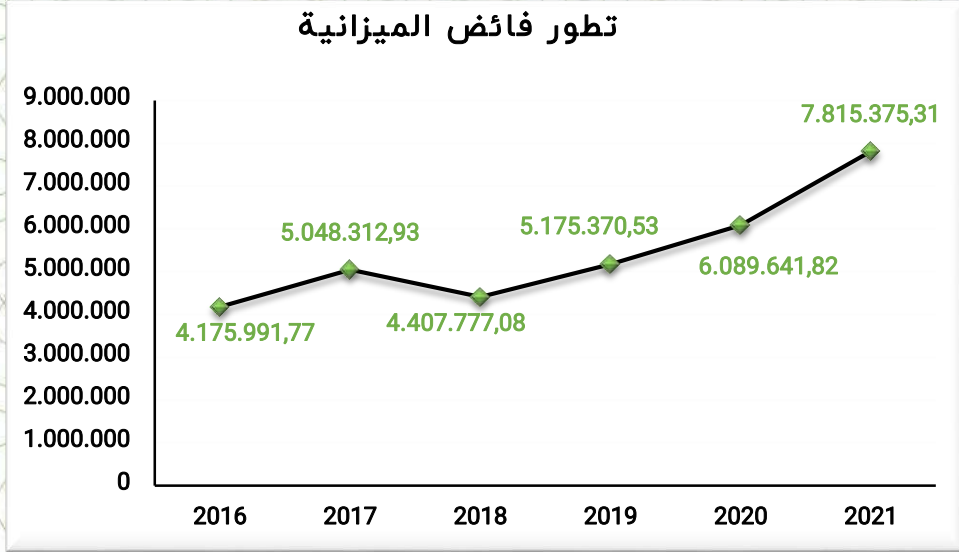
مصاريف التجهيز	السنوات
10.586.886,65	2016
12.361.940,65	2017
13.424.416,22	2018
12.340.360,73	2019
12.987.342,83	2020
18.569.719,09	2021



نفقات الموظفين	السنوات
1.866.066,99	2016
2.292.866,74	2017
2.013.745,27	2018
2.070.523,64	2019
2.180.767,50	2020
2.229.952,86	2021



فائض الميزانية	السنوات
4.175.991,77	2016
5.048.312,93	2017
4.407.777,08	2018
5.175.370,53	2019
6.089.641,82	2020
7.815.375,31	2021



عرف فائض الميزانية ارتفاعا ملحوظا بنسبة 87% بين 2016 و 2022 أي ما يعادل 3,6 مليون درهم.

- التحليل التوقعي للميزانية (ANALYSE PROSPECTIVE)

الفائض التقديري للجماعة						
2024	2023	2022	2021	2020	2019	السنوات
8.980.000	8.750.000	8.500.000	7.815.370	6.089.640	5.175.370	الفائض التقديري
2,62%	2,94%	8,76%	28,34%	17,67%	-	نسبة تغير الفائض

# الفصل الثالث: بلورة وثيقة المشروع

## 1. مصفوفة برنامج عمل الجماعة 2022-2027

إن الحديث عن برنامج عمل الجماعة مقرون بتفاصيل المصفوفة التجميعية للمشاريع والتي جاءت، وكما سبق الإشارة إلى ذلك، نتيجة لترتيب المشاريع الذي أنتجته المصفوفة المتعددة المعايير حسب الأولويات والتي تم التعبير عنها بـ "الأفق الزمني لإنجاز المشروع" إلى جانب المشاريع موضوع تدخل المصالح اللامركزية مع تبيان التكلفة التقديرية للمشروع.

المجال	رت	المشروع	التكلفة الجمالية بـ (KDH 1000 د.)	حصة الجماعة بـ (KDH 1000 د.)	الشركة / الشركة المحتملين	مساهمة الشركاء بـ (KDH 1000 د.)	الأفق الزمني لإنجاز المشروع				
							2022	2023	2024	2025	2026
الطرق و المسالك و الممرات	1	أشغال بناء الطرق الإقليمية 7052 انطلاقاً من الطريق الوطنية 6 إلى النقطة الكيلومترية 4,2	4500,00	-	جهة فاس مكناس مرا للتهجير و الماء بكناس	---	X	X			
	2	أشغال تنقية الطرق الوطنية رقم 6 من النقطة الكيلومترية 139 + 500 إلى النقطة الكيلومترية 005 + 139	80.000,00	-	مرا للتهجير و الماء بكناس	80.000,00	X	X			
	3	إصلاح و تهيئة المسالك و الممرات الجماعية	1700,00	-	مجموعة جماعات عمالة مكناس	1700,00	X	X			
	4	إصلاح و صيانة الطرق و المسالك الجماعية المكبسة	800,00	800,00	-	---	X	X			
	5	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين ط 7054 و مدرسة آيت عيسى عحي على طول 1800 متر	2.013,40	2.013,40	-	---	X	X			
	6	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين ط 7054 و طريق آيت علي مرورا بقرية سيجي أحمد الحويك على طول 2000 متر	2.000,00	2.000,00	-	---	X	X			
	7	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين ط 7054 و دوار آيت أوغريز على طول 2000 متر	2.093,44	2.093,44	-	---	X	X			
	8	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين ط 7001 و دوار آيت اللربوش على طول 1000 متر	1231,15	1231,15	-	---	X	X			
	9	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين ط 7001 و دوار إيجيسين على طول 1500 متر	1269,14	1269,14	-	---	X	X			

### برنامج عمل جماعة آيت ولال 2022-2027

#### المساح الأول : البنية التحتية للمساح و البنية

المحور الأول : البنية التحتية، القطار والبنيّة

المجال	رت	المشروع	التكلفة الإجمالية ب (KDH 1000 د.)		حصة الجماعة ب (KDH 1000 د.)	الشركة / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركة ب (KDH 1000 د.)	الألق الزمني للقطار المشروع				
			2027	2026				2025	2024	2023	2022	
الطرق و المسالك و الممرات	10	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين طأ 7001 و واد الكل على طول 1000 متر	1428,00	1428,00	1428,00	---	---	X				
	11	أشغال تكملة بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين ط ج 701 و دوار عيبو على طول 1000 متر	1400,00	1400,00	1400,00	---	---	X				
	12	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي المحاري حول دوار مارابال على طول 1000 متر	800,00	800,00	800,00	---	---	X				
	13	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي المحاري حول تعاونية الساقية الحمراء على طول 1000 متر	1400,00	1400,00	1400,00	---	---	X				
	14	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين تعاونية الساقية الحمراء وتعاونية وادي الذهب على طول 2500 متر	2500,00	2500,00	2500,00	---	---	X				
	15	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين طأ 7052 و طأ 7001 على طول 4000 متر	4000,00	4000,00	4000,00	-	2000,00	X				
	16	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين طأ 7024 و دوار إزمبار على طول 1000 متر	800,00	800,00	800,00	---	---	X				
	17	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين دوار آيت عيسى ععي و دوار إعرزون على طول 1500 متر	2000,00	2000,00	2000,00	---	---	X				
	18	تخطيط المسالك و الممرات بمختلف التجمعات السكنية بتراب الجماعة آيت وائل	5000,00	5000,00	5000,00	---	---	X	X	X		
	19	أشغال بناء منشأة فنية على واد الكل الرابطة بين الضفة الغربية و الشرقية للجماعة	6000,00	6000,00	6000,00	-	2000,00	X				
	التكلفة الإجمالية لمجال الطرق و المسالك و الممرات ب (KDH 1000 د.)			120.935,13								

المحور الأول : البنية التحتية، العقار و البيئية

المجال	رت	المشروع	التكلفة الإجمالية بـ (KDH 1000 د.)		حصة الجماعة بـ (KDH 1000 د.)	الشركة / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركاء بـ (KDH 1000 د.)	الائق الزمني للبحار المشروع				
			2022	2023				2024	2025	2026	2027	
الماء الصالح للشرب	20	أشغال توسيع و تزويد ساكنة الجماعة باماء الصالح للشرب عن طريق اليريسالت الفردية	1200,00	1100,00	1000,00	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الماء)	100,00		X			
	21	تجهيطة و صيانة النفاط المسالمة بتراب الجماعة	1000,00	1000,00	1000,00	---	---		X	X		
الكهربية و الإضاءة العمومية	التكلفة الإجمالية لمجال الماء الصالح للشرب بـ (KDH 1000 د.)			2200,00								
	22	أشغال توسيع شبكة الكهرباء بدواوير الجماعة	800,00	750,00	750,00	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	50,00		X			
	23	أشغال تجديد مصابيح الإضاءة العمومية بتقنية LED بتراب الجماعة	3000,00	3000,00	3000,00	---	---		X	X	X	X
	24	أشغال تقوية الجهد الكهربائي بدوار آيت حسين	400,00	400,00	-	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	400,00	X				
	25	أشغال تقوية الجهد الكهربائي بدوار إيسوزوين	400,00	400,00	-	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	400,00		X			
العقار	26	أشغال تقوية الجهد الكهربائي بتعاونية المسيرة	400,00	400,00	-	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	400,00		X			
	27	أشغال تقوية الجهد الكهربائي بدوار آيت ولال	400,00	400,00	-	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	400,00	X				
العقار	التكلفة الإجمالية لمجال الكهرباء و الإضاءة العمومية بـ (KDH 1000 د.)			5.400,00								
	28	تسوية الوضعية العقارية لبعض الأملاك الجماعية	600,00	600,00	600,00	---	---		X	X		
التكلفة الإجمالية لمجال العقار بـ (KDH 1000 د.)			600,00									

المجال	رت	المحور الأول : البنية التحتية، المقارو البيئية				
		المشروع	التكلفة الإجمالية ب (د 1000) KDH	حصة الجماعة ب (د 1000) KDH	الشركة / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركاء ب (د 1000) KDH
البيئة	29	التحضير المفروض لخدمات الجمع والكنس للنفائات المنزلية و ما تشابهها بتراب الجماعة	20,000,00	20,000,00	---	---
			3,000,00	3,000,00	---	---
			1,000,00	1,000,00	---	---
	30	تهيئة المساحات الخضراء الواقعة بالتجزئات التابعة للجماعة	24,000,00	24,000,00		
			31	أشغال التطهير لسائل بحدواوير الجماعة		
مجموع مشاريع المحور الأول		31 مشروع	153,135,13	55,185,13		
		التكلفة الإجمالية للمحور الأول ب (د 1000) KDH				
		مساهمة الجماعة في المحور الأول ب (د 1000) KDH				
		مساهمة الشركاء في المحور الأول ب (د 1000) KDH				97,950,00

المجال	رت	المشروع	مساهمة الشركاء ب (1000) KDH		حصة الجملة ب (1000) KDH	الكلفة الإجمالية ب (1000) KDH	المحور الثاني : الخدمات الأساسية والاجتماعية والرياضية	الألق الزمني لإنجاز المشروع						
			2027	2026				2025	2024	2023	2022			
الصحة	32	إقتناء سيارة إسعاف				400,00	مجلس عمالة مكناس		X					
	33	تجهيز المستوصف الواقع بتجزئة ديسار المدينة				800,00	م.الصحة و الحماية الاجتماعية ب.مكناس		X					
		الكلفة الإجمالية لمجال الصحة ب (1000) د.				1200,00								
التربية و التعليم	34	أشغال بناء وحدة للتعليم الأولي بتعاونية الساقية الحمراء				240,00	عمالة مكناس		X					
	35	إقتناء حافلتين للنقل المدرسي لفائدة تلاميذ آيت ولال				696,00	مجلس عمالة مكناس		X					
	36	أشغال تعويض أقسام التمدريس ذات البناء الممكك بمدرسة تعاووية المسيرة بجماعة آيت ولال				991,00	م.التربية الوطنية والتعليم الأولي و الرياضة بمكناس		X					
	37	أشغال استبدال قسم مفكك بمدرسة آيت علي التابعة لآيت حسيين بجماعة آيت ولال				310,00	م.التربية الوطنية والتعليم الأولي و الرياضة بمكناس		X					
	38	أشغال تعويض أقسام التمدريس ذات البناء الممكك بمدرسة آيت عيسى عدي بجماعة آيت ولال				900,00	م.التربية الوطنية والتعليم الأولي و الرياضة بمكناس		X					
	39	إقتناء أربع حافلات للنقل المدرسي لفائدة تلاميذ آيت ولال				1392,00	مجلس عمالة مكناس		X	X	X			
	40	أشغال بناء الثانوية التأهيلية الدالية بجماعة آيت ولال				8000,00	م.التربية الوطنية والتعليم الأولي و الرياضة بمكناس		X					
	41	أشغال بناء ملعب رياضي بإحدى المؤسسات التعليمية				200,00	م.التربية الوطنية والتعليم الأولي و الرياضة بمكناس		X					
			الكلفة الإجمالية لمجال التربية و التعليم ب (1000) د.				12729,00							
	الشؤون الاجتماعية و البلدية	42	إقتناء سيارة لنقل الأموات				345,60	-			X			
43		أشغال بناء مركز مساعدة النساء في وضعية صعبة بتجزئة المنزه 2				2000,00	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية						X	

المجال	رت	المشروع	التكلفة الإجمالية ب (KDH 1000)		مساهمة الشركاء ب (KDH 1000)	الشركة / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركاء ب (KDH 1000)	الأفق الزمني للإنجاز المشروع					
			ب (KDH 1000)	ب (KDH 1000)				2022	2023	2024	2025	2026	2027
الشؤون الاجتماعية و الدينية	44	أشغال بناء مركز سوسيوثقافي بتجزئة مرجان	1600,00	1000,00	600,00	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	---					X	
	45	أشغال بناء مركز سوسيوثقافي بدوار آبت حسين	1000,00	500,00	500,00	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	---						X
	46	أشغال بناء دار المسانعة بترب الجماعة	1500,00	500,00	500,00	وزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني (قطاع الصناعة التقليدية)	500,00						X
	47	تسييج وصيانة المقابر بترب الجماعة	1006,26	1006,26	---	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	---	X	X				
النقل العمومي		التكلفة الإجمالية لمجال الشؤون الاجتماعية و الدينية ب (KDH 1000) (د)	7,451,86										
	48	أشغال بناء سقفيات انتظار النقل العمومي و المدرسي بطريق الجماعة	500,00	500,00	---	---	X						
	49	أشغال بناء محطة وقوف سيارات الأجرة من المصنف الأول قرب مقتر الجماعة	300,00	300,00	---	---						X	
		التكلفة الإجمالية لمجال النقل العمومي ب (KDH 1000) (د)	800,00										

المحور الثاني : الخدمات الأساسية والاجتماعية والرياضية

المجال	رتب	المشروع	التكلفة الإجمالية ب (د. 1000) KDH	حصة المصلحة ب (د. 1000) KDH	مساهمة الشركاء ب (د. 1000) KDH	الأوق الزمنية بالجزء المشروع				
						2022	2023	2024	2025	2026
الرياضة و الترفيه	50	تهيئة ملعب للقرب بجامعة آيت وال	750,00	-	150,00			X		
	51	إحداث ملعب متعدد الاختصاصات بتجزئة مرجان	800,00	-	800,00			X		
	52	تهيئة فضاء لألعاب الأطفال بتجزئة مرجان	200,00	200,00	---			X		
	53	تهيئة ملعب آيت حسين الكبير	3,000,00	3,000,00	---			X		
	54	تهيئة ملعب القرب مسوديا 1202	750,00	-	750,00			X		
	55	تهيئة ملعب القرب إـوكاوين	750,00	750,00	---			X		
	56	تهيئة ملعب القرب مساربال	750,00	750,00	---			X		
	57	تهيئة ملعبين للقرب بالمسيرة	1,500,00	1,500,00	---			X		
	58	تهيئة ثلاث ملاعب للقرب بالتجزئات	2,250,00	1,125,00	1,125,00			X		
59	أشغال بناء مركب رياضي و مسبح عمومي بتجزئة مرجان	30,000,00	10,000,00	20,000,00			X			
مجموع مشاريع المحور الثاني		التكلفة الإجمالية للمحور الثاني ب (د. 1000) KDH	62930,86	22672,86	40258,00					
		مساهمة الجماعة في المحور الثاني ب (د. 1000) KDH								

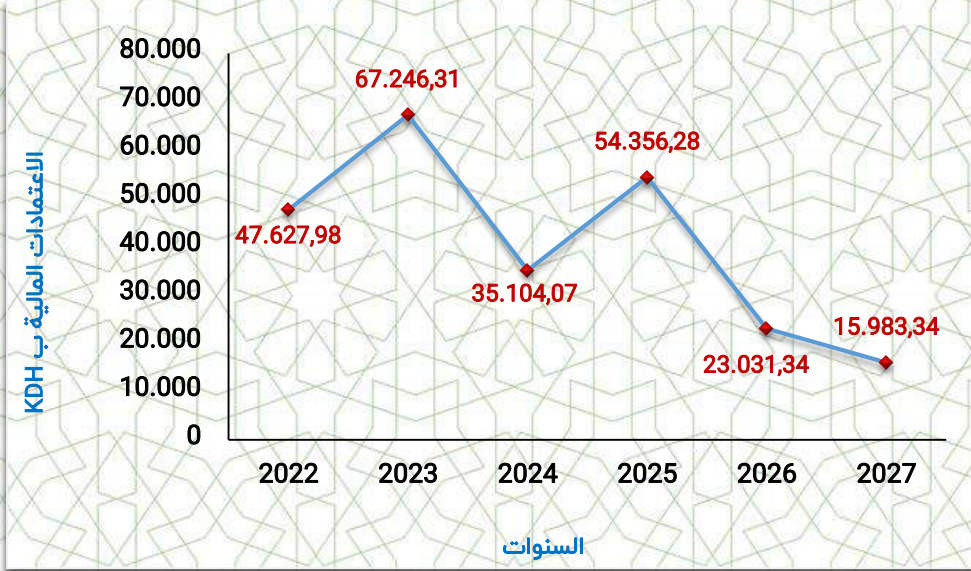
المجال	رت	المشروع	الأفق الزمني للإنجاز المشروع					مساهمة الشركة ب (1000 KDH)	الشركة / الشركاء المحتملين	حصة الجماعة ب (1000 KDH)	التكلفة الإجمالية ب (1000 KDH)	الموقع	البيانات
			2022	2023	2024	2025	2026						
الاقتصاد	60	أشغال بناء سوق أسبوعي على الطريق الجهوية 701				X	5,000.00	العمران مكناس	15,000.00	20,000.00			
		التكلفة الإجمالية لمجال الاعتماد ب (1000 ك.د.)								20,000.00			
	61	شراء سيارات مصلح بـ							400.00	400.00			
	62	شراء رافعة (Nacelle)							924.00	924.00			
	63	إقتناء معدات تقنية							481.42	481.42			
	64	إقتناء معدات و أثاث المكتب							351.68	351.68			
	65	إقتناء أجهزة و برامج معلومية							200.00	200.00			
الحكامة المحلية	66	إقتناء معدات الحفلات و التزيين							200.00	200.00			
	67	أشغال تهيئة و توسيع مقر الجماعة الرئيسي							1,200.00	1,200.00			
	68	أشغال تهيئة مرآب الجماعة							600.00	600.00			
		التكلفة الإجمالية لمجال الحكامة المحلية ب (1000 ك.د.)							4,357.10				
الدراسات و التكوينات	69	إنجاز تجارب مراقبة و تتبع جودة أشغال تهيئة الطريق الوطنية رقم 6 من النقطة الكيلومترية 139+005 إلى النقطة الكيلومترية 131+500								1,052.22			
	70	مراقبة طوبوغرافية لأشغال تهيئة الطريق الوطنية رقم 6 من النقطة الكيلومترية 139+005 إلى النقطة الكيلومترية 131+500								174.00			
	71	إعداد دراسات تقنية								1,000.00			

المحور الثالث : الاقتصـاد، الحكـمة المحـلية و الـدراسـات و التكوـينات											
المجال	رت	المشروع	التكلفة الإجمالية ب (1000 د.)	حصـة الجماعـة ب (1000 د.)	الشركاء / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركاء ب (1000 د.)	الائق الزمني لإنجاز المشروع				
							2022	2023	2024	2025	2026
الدراسات و التكوينات	72	تنظيم دورات تكوينية لفائدة موظفي و مستشاري الجماعة و فعاليات المجتمع المحلي	200,00	200,00	---	---	X	X	X	X	X
	73	إعداد تصاميم إعادة الهيكلة بجماعة آبت وال من كل من دوار الجامع، تعاونيتي المسبيرة و الساقية الحمراء، دوار مازبال و إبوكاوين	500,00	200,00	الوكالة الحضورية بمكناس	300,00	X	X	X	X	X
مجموع مشاريع المحور الثالث		التكلفة الإجمالية لمجال الدراسات و التكوينات ب (1000 د.)	2.926,22								
		14 مشروع									
		التكلفة الإجمالية للمحور الثالث ب (1000 د.)	7.283,32								
		مساهمة الجماعة في المحور الثالث ب (1000 د.)		5.557,10							
		مساهمة الشركاء في المحور الثالث ب (1000 د.)				1.726,22					

## أ. تحليل برنامج عمل الجماعة 2022-2027

### 1. الاعتمادات المالية لبرنامج عمل الجماعة

إن برنامج عمل جماعة آيت ولال 2022-2027 يستلزم اعتمادات مالية إجمالية تقدر بـ 223.349.310 درهم وستوزع على الست سنوات القادمة كما هو واضح في المبيان التالي:



### 2. تبيان تفاصيل المحاور الاستراتيجية

توضح هذه الفقرة مضامين الاعتمادات المالية التي يتطلبها كل محور استراتيجي على حدة لتنزيل برنامج عمل الجماعة.

#### التكلفة بـ KDH (1000د)

#### المحور الاستراتيجي

153.135,13

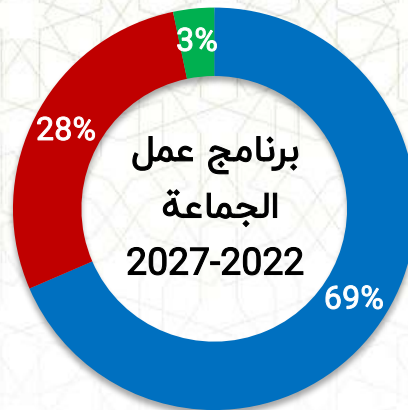
62.930,86

7.283,32

م.الأول: البنية التحتية، العقار والبيئة

م. الثاني: الخدمات الأساسية و الاجتماعية و الرياضة

م.الثالث: الاقتصاد، الحكامة المحلية و الدراسات

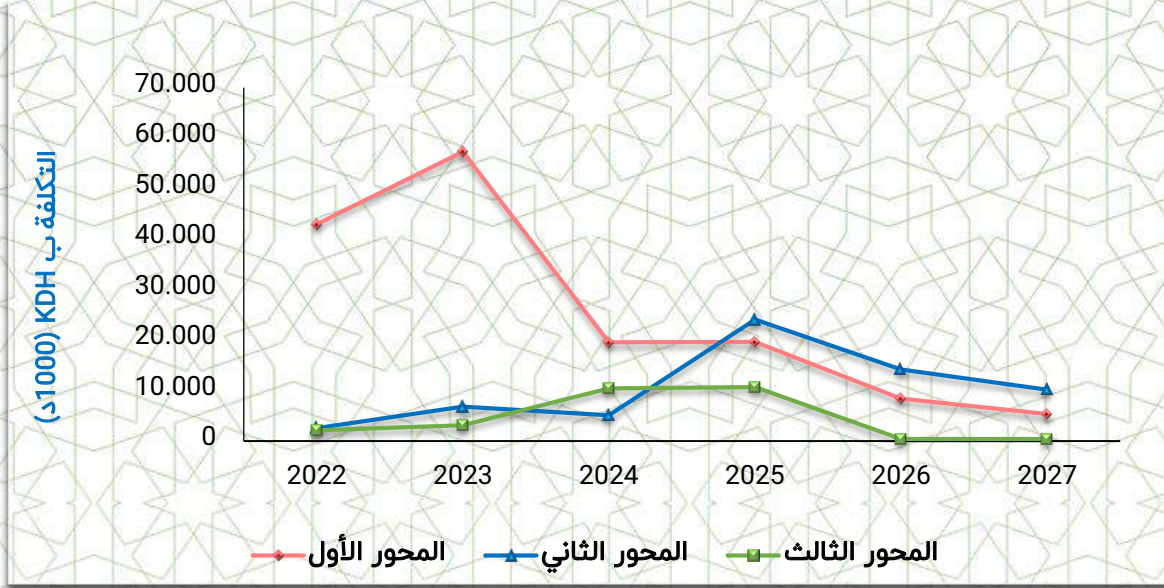


■ المحور الثالث ■ المحور الثاني ■ المحور الأول

## الفصل الثالث: بلورة وثيقة المشروع

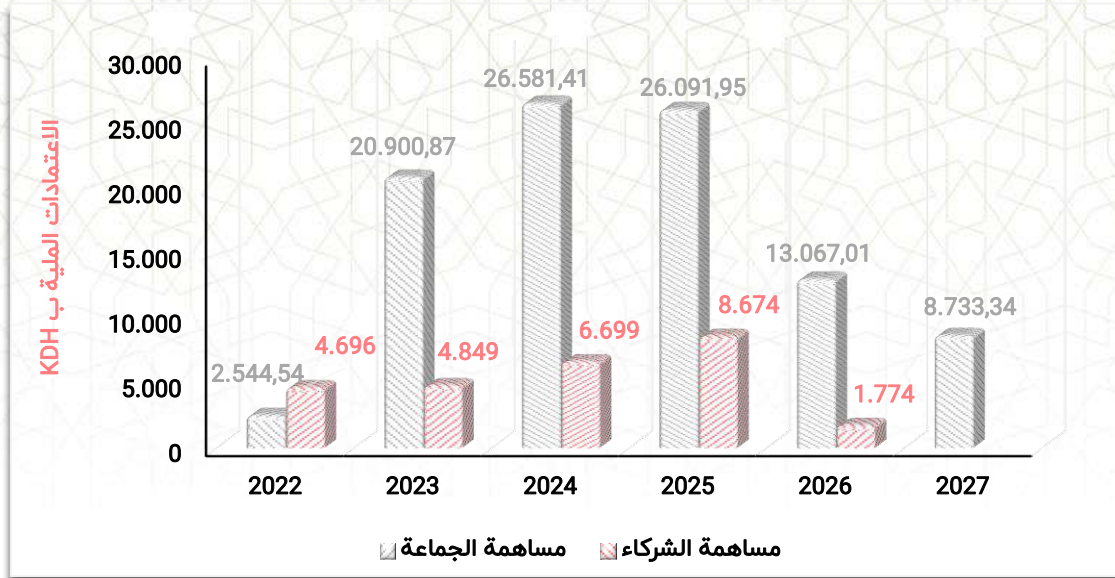
ولكي تتضح الصورة حول المحاور الاستراتيجية وما يتطلبه من اعتمادات مالية مهمة لإنجاز المشاريع كان لابد أن نستنتج تطور تكلفة كل محور عبر السنوات.

التكلفة المالية سنة 2027	التكلفة المالية سنة 2026	التكلفة المالية سنة 2025	التكلفة المالية سنة 2024	التكلفة المالية سنة 2023	التكلفة المالية سنة 2022	المحور الاستراتيجي
5.343,33	8.410,00	19.610,00	19.538,00	57.300,46	42.933,33	المحور الأول
10.200,00	14.198,00	24.048,00	5.101,13	6.801,13	2.582,60	المحور الثاني
440,01	423,34	10.698,28	10.464,94	3.144,72	2.112,05	المحور الثالث

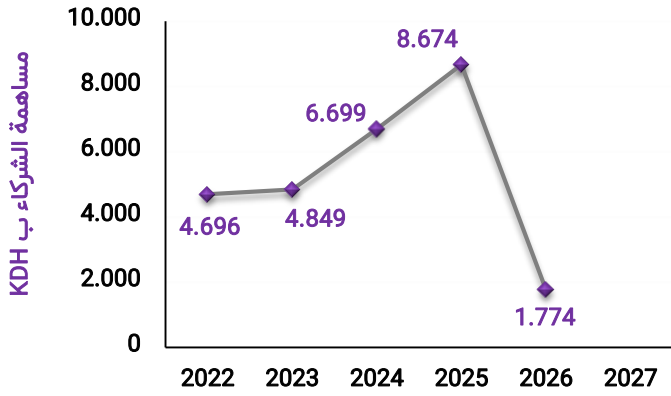


### 3. تطور مساهمة الجماعة والشركاء في برنامج عمل الجماعة 2027-2022

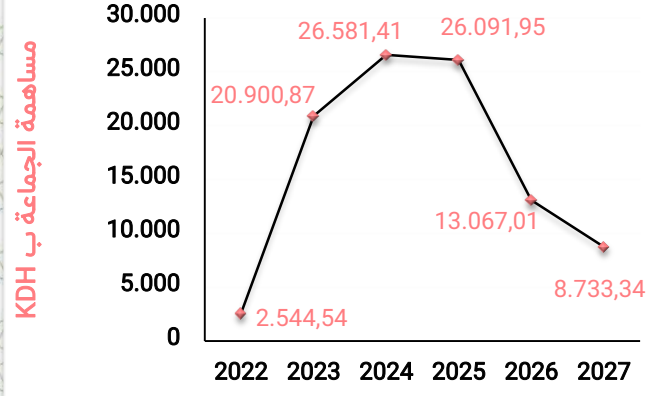
إن أكثر شيء يثير الاهتمام في بلورة وثيقة المشروع هو مساهمة الجماعة وما سيكلف خزينتها من موارد مالية لتحقيق المشاريع التنموية الطموحة التي جاء بها برنامج عمل الجماعة، وذلك مقارنة بمساهمة الشركاء والتي أقل ما يمكن القول عنها أنها الفاعل الأساسي في إخراج المشاريع إلى أرض الوجود.



تطور مساهمة الشركاء حسب السنوات

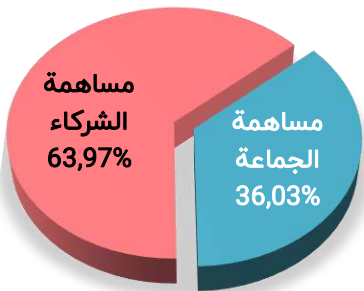


مساهمة الجماعة حسب السنوات

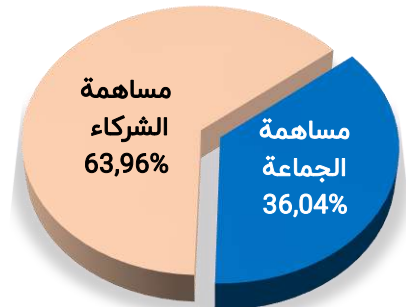


- تبيان مساهمة الجماعة والشركاء في المحاور الاستراتيجية:

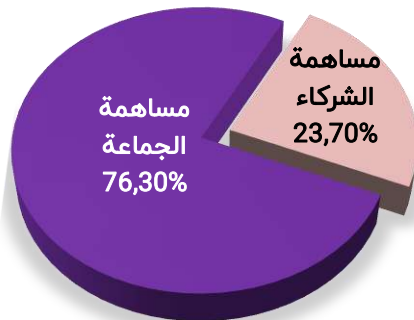
المحور الثاني



المحور الأول



المحور الثالث



III. مصفوفة برنامج عمل الجماعة لثلاث سنوات 2022-2024

المجال	رت	المشروع	الألق الزمني لاجاز المشروع			مساهمة الشركاء ب (KDH 1000)	الشركاء / الشركاء المحتملين	صحة الجمعية ب (KDH 1000)	التكلفة الإجمالية ب (KDH 1000)	المحور الأول : البنية التحتية و البيئية
			2022	2023	2024					
الطرق و المسالك و الممرات	1	أشغال بناء الطريق الإقليمية 7052 انطلاقا من الطريق الوطنية 6 إلى النقطة الكيلومترية 4,2	X	X	X	4500,00	جهة فاس مكناس	-	4500,00	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	2	أشغال تثنية الطريق الوطنية رقم 6 من النقطة الكيلومترية 500 + 131 إلى النقطة الكيلومترية 005 + 139	X	X	X	80000,00	مأ للتجهيز و الماء بكناس	-	80000,00	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	3	إصلاح و تهيئة المسالك و الممرات الجماعية	X	X	X	849,00	مجموعة جماعات عمالة مكناس	-	849,00	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	4	إصلاح و صيانة الطرق و المسالك الجماعية المكبسة	X	X	X	320,00	-	320,00	320,00	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	5	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين طأ 7054 و مدرسة آيت عيسى عحي على طول 1800 متر	X	X	X	2013,40	-	2013,40	2013,40	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	6	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين طأ 7054 و طريق آيت عتي مرورا بمقبرة سيحي أحمد الحويك على طول 2000 متر	X	X	X	2000,00	-	2000,00	2000,00	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	7	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين طأ 7054 و دوار آيت أوعزيز على طول 2000 متر	X	X	X	2093,44	-	2093,44	2093,44	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	8	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين طأ 7001 و دوار آيت الحريوش على طول 1000 متر	X	X	X	1231,15	-	1231,15	1231,15	محور الأول : البنية التحتية و البيئية
	9	أشغال بناء و إصلاح المسالك الجماعية الرابط بين طأ 7001 و دوار إيجنيسين على طول 1500 متر	X	X	X	1269,14	-	1269,14	1269,14	محور الأول : البنية التحتية و البيئية

المحور الأول : البنية التحتية و البيئية

المجال	رت	المشروع	التكلفة الإجمالية ب (١٠٠٠) KDH			الشركاء / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركاء ب (١٠٠٠) KDH	الألق الزمني لانجاز المشروع			
			صحة البنية ب (١٠٠٠) KDH	التكلفة الإجمالية ب (١٠٠٠) KDH	2022			2023	2024		
الطرق و المسالك و المرمرات	10	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين طأ 7001 و واد الكحل على طول 1000 متر	1428.00	1428.00	---	---	X				
	11	أشغال تكملة بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين طج 701 و دوار عيسو على طول 1000 متر	1400.00	1400.00	---	---	X				
	12	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي المحاري حول دوار مارابال على طول 1000 متر	800.00	800.00	---	---	X				
	13	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي المحاري حول تعاونية الساقية الحمراء على طول 1000 متر	1400.00	1400.00	---	---	X				
	14	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين طأ 7052 و طأ 7001 على طول 4000 متر	-	4000.00	2000.00	جهة فاس مكناس مجلس عمالة مكناس	2000.00	X			
	15	أشغال بناء وإصلاح المسلك الجماعي الرابط بين طأ 7024 و دوار إزميل على طول 1000 متر	800.00	800.00	---	---	---	X			
	16	تخطيط المسالك و المرمرات بمخلف التجمعات السكنانية بترب الجماعة آيت وائل	1660.00	1660.00	---	---	---	X			
	التكلفة الإجمالية لمجال الطرق و المسالك و المرمرات ب (١٠٠٠) KDH			105764,١3							
	الماء	17	أشغال توسيع و تزويد سكاية الجماعة بالماء الصالح للشرب عن طريق الإيصالات الفردية	1200.00	1200.00	100.00	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الماء)	100.00	X		
		18	تهيئة و صيانة انقساط المسالك بترب الجماعة	500.00	500.00	---	---	---	X		
	التكلفة الإجمالية لمجال الماء الصالح للشرب ب (١٠٠٠) KDH			1700.00							

المحور الأول : البنية التحتية و البيئية			المشروع		رت	المجال
التاريخ الزمني لإجازة المشروع	مساهمة الشركاء بـ (KDH 1000 د.)	الشركاء / الشركاء المحتملين	حصة الجماعة بـ (KDH 1000 د.)	التكلفة الإجمالية بـ (KDH 1000 د.)		
2024						
X	50,00	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	750,00	800,00	19	الكهربة و الأتارة العمومية
X	---	---	1.200,00	1.200,00	20	أشغال توسيع شبكة الكهرباء بدواوير الجماعة
X	400,00	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	-	400,00	21	أشغال تقوية الجهد الكهربائي بدوار آيت حسين
X	400,00	المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب (قطاع الكهرباء)	-	400,00	22	أشغال تقوية الجهد الكهربائي بدوار إمسوزين
				2.800,00		التكلفة الإجمالية لمجال الكهرباء و الأتارة العمومية بـ (KDH 1000 د.)
X	---	---	8.000,00	8.000,00	23	التخيير المفروض لخدمات الجمع والكس للنفائات المنزلية و ما شابهها بـترب الجماعة
X	---	---	1.000,00	1.000,00	24	تهيئة المساحات الخضراء الواقعة بالـتجزئات التابعة للجماعة
X	---	---	500,00	500,00	25	أشغال التطهير السائل بدواوير الجماعة
				9.500,00		التكلفة الإجمالية لمجال البيئية بـ (KDH 1000 د.)
						مجموع مشاريع المحور الأول
				119.764,13		التكلفة الإجمالية للمحور الأول بـ (KDH 1000 د.)
						مساهمة الجماعة في المحور الأول بـ (KDH 1000 د.)
				29.465,13		مساهمة الشركاء في المحور الأول بـ (KDH 1000 د.)
						مساهمة الشركاء في المحور الأول بـ (KDH 1000 د.)
				90.299,00		مساهمة الشركاء في المحور الأول بـ (KDH 1000 د.)

المجال	رت	المشروع	التكاليف الإجمالية لمجال الصحة ب (KDH 1000 د)			المصدر الثاني : الخدمات الأساسية والاجتماعية والرياضية	التكاليف الإجمالية ب (KDH 1000 د)		
			صحة المجتمع ب (KDH 1000 د)	التكلفة الإجمالية ب (KDH 1000 د)	مصلحة الشركة ب (KDH 1000 د)		الشركاء / الشركاء المحتملين	مصلحة الشركة ب (KDH 1000 د)	صحة المجتمع ب (KDH 1000 د)
الصحة	26	إقتناء سيارة إسعاف	-	400,00	-	مجلس عمالة مكناس	400,00	X	2023
	27	تجهيز المستوصف الواقع بجزيرة ديار المدينة	-	800,00	-	مها الصحة و الحماية الاجتماعية بكناس	800,00	X	2022
		التكلفة الإجمالية لمجال الصحة ب (KDH 1000 د)		1.200,00					
التربية و التعليم	28	أشغال بناء وحدة للتعليم الأولي بتعاونية الساقية الحمراء	-	240,00	-	عمالة مكناس	240,00	X	2022
	29	إقتناء حافلات لنقل المدرسي لفائدة تلاميذ آيت وال	500,00	696,00	500,00	مجلس عمالة مكناس	196,00	X	2022
	30	أشغال تعويض أقسام المدرس ذات البناء المعكك بمدرسة تعاونية المسيرة بجماعة آيت وال	-	991,00	-	مها التربية الوطنية والتعليم الأولي و الرياضة بكناس	991,00	X	2022
	31	أشغال إستبدال قسم مفكك بمدرسة آيت علي التابعة لآيت حسيب بجماعة آيت وال	-	310,00	-	مها التربية الوطنية والتعليم الأولي و الرياضة بكناس	310,00	X	2022
	32	إقتناء أربع حافلات للنقل المدرسي لفائدة تلاميذ آيت وال	348,00	696,00	348,00	مجلس عمالة مكناس	348,00	X	2022
الشؤون الاجتماعية و الدينية		التكلفة الإجمالية لمجال الشؤون الاجتماعية و الدينية ب (KDH 1000 د)		2.933,00					
	33	إقتناء سيارة لنقل الأموات	345,60	345,60	345,60	-	---	X	2022
	34	تسييج و صيانة المقابر بقراب الجماعة	1006,26	1006,26	1006,26	-	---	X	2022
		التكلفة الإجمالية لمجال الشؤون الاجتماعية و الدينية ب (KDH 1000 د)		1.351,86					



المحور الثالث : الأقتصاد، الحكامة والتكويرانات							
المجال	رت	المشروع	التكلفة الإجمالية ب (1000 كDH)	حصة الجماعة ب (1000 كDH)	الشركاء / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركاء ب (1000 كDH)	
			2022	2023	2024		
الاقتصاد	45	أشغال بناء سوق أسبوعي على الطريق الجهوية 701	10.000,00	7.500,00	العمران مكناس	2.500,00	
			10.000,00				
	الحكامة	46	شراء سيارات مصحيفة	400,00	400,00		
				924,00	924,00		
				381,42	381,42		
	المحلية	48	أقتناء معدات تقنية	251,68	251,68		
				80,00	80,00		
				80,00	80,00		
	المحلية	49	أقتناء معدات و أثاث المكتب	1.200,00	1.200,00		
				600,00	600,00		
600,00				600,00			
المحلية	50	أقتناء أجهزة و برامج معلومة اتية	80,00	80,00			
			80,00	80,00			
			80,00	80,00			
المحلية	51	أقتناء معدات الحفلات و التزيين	1.200,00	1.200,00			
			600,00	600,00			
			600,00	600,00			
المحلية	52	أشغال تهيئة و توسيع مقر الجماعة الربيسي	3.977,10				
الدراسات و التكوينات	53	أشغال تهيئة مرآب الجماعة	1.052,22	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	1.052,22	
			174,00	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	174,00	
			174,00	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	174,00	
الدراسات و التكوينات	54	مراقبة طوبوغرافية لأشغال تهيئة الطريق الوطنية رقم 6 من النقطة الكيلومترية 131+500 إلى النقطة الكيلومترية 139+005	1.052,22	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	1.052,22	
			174,00	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	174,00	
			174,00	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	174,00	
الدراسات و التكوينات	55	مراقبة طوبوغرافية لأشغال تهيئة الطريق الوطنية رقم 6 من النقطة الكيلومترية 131+500 إلى النقطة الكيلومترية 139+005	1.052,22	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	1.052,22	
			174,00	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	174,00	
			174,00	-	م   للتجهيز و الماء بكناس	174,00	

المحور الثالث : الأتمتة المدعومة بالدراسات والتكوينات						
المجال	رت	المشروع	التكلفة الإجمالية ب (KDH 1000 د)	صحة الجمعية ب (KDH 1000 د)	الشركاء / الشركاء المحتملين	مساهمة الشركاء ب
						(KDH 1000 د)
الدراسات و التكوينات	56	إعداد دراسات تقنية	500,00	500,00	—	---
	57	تنظيم دورات تكوينية لفائدة موظفي و مستشاري الجامعة و فعاليات المجتمع المدني	100,00	100,00	—	---
مجموع مشاريع المحور الثالث		التكلفة الإجمالية لمجال الدراسات و التكوينات ب (KDH 1000 د)	1826,22			
		13 مشروع				
		التكلفة الإجمالية للمحور الثالث ب (KDH 1000 د)	15743,32			
		مساهمة الجامعة في المحور الثالث ب (KDH 1000 د)	12017,10			
		مساهمة الشركاء في المحور الثالث ب (KDH 1000 د)	3726,22			

# الفصل الرابع: منظومة التتبع والتقييم

### أ. منظومة التتبع

إن المرسوم رقم 2.16.301 الصادر في 23 من رمضان 1437 (29 يونيو 2016) القاضي بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار و التشاور لإعداده حمل من عنوانه كلمة "تتبعه" وذلك لما يكتسيه تتبع المشاريع من أهمية كبيرة لأجل إنجازه. والعملية تتم وفق منظومة تتضمن عدة مؤشرات لقياس مدى خروج المشروع إلى أرض الواقع، وتمكن من معرفة الهدف الذي أتى من المشروع حتى لا يكتسي أهداف أخرى غير تلك التي أتى من أجلها.

منظومة التتبع ستكون على شكل جدولة تتضمن مجموعة من النقاط المهمة وذلك كالآتي:

مصدر التدقيق	الشركاء / المنظمات	مؤشر الأداء				الهدف / النتيجة	الجهة المسؤولة	الوصف	المشروع	رتب
		نسبة إنجاز المشروع	سنة نهاية الأشغال	سنة بداية الأشغال	المرتبة					
										1
										2
										3
										4
										5
										6
										7
										8
										9
										10
										11
										12

وفقا للمادة 11 من المرسوم أعلاه فقد تم إرفاق هذه المنظومة إلى التقرير العام الحالي.

### ا. التقييم

عند الحديث عن مشروع سيخرج إلى حيز الوجود، فلا بد له من المرور عبر عدة مراحل ضرورية ومنطقية ومتراصة فيما بينها. وتواجد الخلل في إحداها يتسبب في عرقلة المشروع بذاته ودخوله مرحلة المعاناة، حينها لابد من توفر الحلول لإرجاعه إلى حالته الطبيعية، والتي كان مخطط لها من قبل صاحب المشروع.

والتقييم في حد ذاته هو تحويل هذه المراحل التي تشكل المشروع نفسه إلى أرقام ملموسة ومقروءة قابلة للقياس كل واحدة على حدة ومن ثم، وعند جمعها مع بعضها البعض، يتأتى تقييم المشروع كاملا. وهذه الأرقام المقروءة بالمراحل هي التي ستنتج مؤشرات تقييم المشروع.

كل هذه المعطيات، تم الاشتغال عليها لكي تنظم في مصفوفة تسهل العملية وتعطي نتائج قابلة للقياس وتمكن من معرفة العراقيل التي تحول دون اكتمال المشروع.

#### 1. مؤشر العقار

نظرا لما يكتسبه الوعاء العقاري من أهمية كبيرة لاحتضان المشاريع وتعتبر اللبنة الأساس لاستقبال المشروع لذلك تعتبر مؤشرا أساسيا في التقييم.

#### 2. الدراسات الاستباقية

تعتبر الدراسات الاستباقية من أهم المراحل التي يجب على المشروع المرور منها وهو ما أثبتته التجارب السابقة، لما فشل عدة مشاريع لا تتوفر على دراسات قبلية وسينقسم هذا المؤشر إلى أربعة أقسام:

- دراسات المسح الطبوغرافي
- الدراسات الجيوتقنية
- الدراسات الهندسية
- الدراسات التقنية

#### 3. مؤشر انطلاقة المشروع

سيتضمن هذا المؤشر 3 معايير أولها الإعلان عن طلب العروض ثم إرساء الصفقة وأخيرا انطلاقة المشروع في حد ذاتها والتي تعتبر مؤشرا مهما لتقييم المشاريع.

#### 4. تقدم الأشغال

إن بداية الأشغال تعني بداية بزوغ معالم المشروع المراد تحقيقه لذلك فكلما زادت النسبة إلا وكان التقييم عاليا، لذلك فالتنقيط سيكون موازاة مع نسبة إنجاز الأشغال.

#### 5. الصرف المالي

غالبا تقدم الأشغال لا يعني أن هناك صرف مالي بحجم ما أنجز في الورش لذلك فصرف الاعتمادات المالية التي خصصت للمشروع بالتوازي مع تقدم الأشغال مؤشر رئيسي لتقييم نجاحه.

#### 6. الخدمة

أثبتت التجارب أن العديد من المشاريع حققت نسبة إنجاز بالغة ولكنها لم تدخل الخدمة لعدة أسباب تبقى متعددة، والفشل الحقيقي يتمثل في إنجاز مشروع متكامل لا يؤدي وظيفته. وبالتالي فدخل المشروع في الخدمة من عدمه سيكون مؤشرا أساسيا في التقييم.

1.7. المصفوفة

إن تقييم المشروع سيكون على شكل مصفوفة تجمع جميع مؤشرات التقييم مع تنقيطها حسب الحالة التي يتواجد عليها المؤشر السالف الذكر. وتم تجميعها حتى تكتمل الفكرة حول وضعية المشروع المراد تقييمه. وفيما يلي نموذج لمصفوفة التقييم:

المؤشر الرئيسي	المؤشر المنبثق	وضعيته	التنقيط	التنقيط الإجمالي
العقار	العقار	متوفر	20	20
		لا يحتاج	20	
		غير متوفر	0	
المسح الطبوغرافي	المسح الطبوغرافي	متوفر	5	20
		لا يحتاج	5	
		غير متوفر	0	
الدراسات الجيوتقنية	الدراسات الجيوتقنية	متوفر	5	20
		لا يحتاج	5	
		غير متوفر	0	
الدراسات الاستباقية	الهندسة المعمارية	متوفر	5	20
		لا يحتاج	5	
		غير متوفر	0	
الدراسات التقنية	الدراسات التقنية	متوفر	5	20
		لا يحتاج	5	
		غير متوفر	0	
الانطلاق	طلب العروض	تم الإعلان عن طلب العروض	6	20
		لم يتم الإعلان عن طلب العروض	0	
		تم إرساء الصفقة وتخصيص الاعتمادات المالية	6	
إعطاء الانطلاق	إعطاء الانطلاق	لم يتم إرساء الصفقة وتخصيص الاعتمادات المالية	0	20
		تم إعطاء انطلاقة المشروع	8	
		لم يتم إعطاء انطلاقة	0	
تقدم الأشغال	نسبة تقدم الأشغال	أكثر من 85%	20	20
		ما بين 50% و 85%	15	
		ما بين 25% و 50%	10	
		أقل من 25%	5	
الصرف المالي	نسبة الصرف المالي	أكثر من 85%	20	20
		ما بين 50% و 85%	15	
		ما بين 25% و 50%	10	
		أقل من 25%	5	
الخدمة	الخدمة	المشروع دخل الخدمة	2	20
		المشروع لم يدخل الخدمة بعد	0	

2.7. برمجة مصفوفة التقييم حاسوبيا

أعد فريق العمل مصفوفة للتقييم السنوي لبرنامج العمل مبرمجة حاسوبيا على التطبيق المكتبي "Excel" ووضعها رهن إشارة الجماعة لكي تسهل عملية إدخال المعلومات الخاصة بالمشروع وتنقيط المؤشرات على حدة وبالتالي تشكيل قاعدة بيانات حول تقييم مشاريع برنامج عمل الجماعة ومعرفة مكامن الخلل واقتراح الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

التقييم	المصنوع	مشروع متقدم	مشروع في طور الخروج إلى الوجود	مشروع بالغ	الخدمة		تتخدم الأشغال			الانظافة				الدراسات الاستباقية					المعيار		المشروع						
					تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر الخدمة	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر نسبة الصرف المالي	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر نسبة تقدم الأشغال	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر إتمام الانظافة	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر إرساء الصفاة	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر طلب العروض	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر الدارسات التفتية	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر المعايرة		تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر الدراسات الجيوتقنية	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر المسح الطبوغرافي	تنقيط المؤشر	وزنية ومؤشر المعيار
		80	30	120	0	0	10	45	10	45	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	1
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	2
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6	0	6	0	5	0	5	0	5	0	5	0	20	0	3
		0	0	20	0	0	20	100	20	100	8	0	6														

**الفصل الخامس:**  
**عرض برنامج عمل**  
**الجماعة على اللجان**  
**الدائمة و المصادقة**

## 1- عرض برنامج عمل الجماعة على اللجان الدائمة

تم عرض برنامج عمل الجماعة على اللجان الدائمة وفق الجدولة الزمنية التالية:

ساعة الاجتماع	يوم الاجتماع	اللجنة
الساعة العاشرة صباحا	الخميس 13 أكتوبر 2022	اللجنة المكلفة بالشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
الساعة الثانية عشرة زوالا		اللجنة المكلفة بالمرافق العمومية والخدمات
الساعة الثانية زوالا		اللجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة

بعد التداول أعدت كل لجنة من اللجان أعلاه تقريرا حول برنامج عمل الجماعة، تم إرفاقه بالتقرير العام الحالي كما نصت على ذلك المادة 11 من المرسوم رقم 2.16.301 الصادر في 23 رمضان 1437 (29 يونيو 2016) القاضي بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده.

## 2- المصادقة

### برنامج عمل جماعة آيت ولال 2022\_ 2027

مصادق عليه بتاريخ 17 نونبر 2022 في إطار الدورة الاستثنائية

لشهر نونبر 2022، نقطة فريدة مدرجة في جدول الأعمال

حيث أصدر المجلس مقرا يصادق من خلاله على برنامج عمل الجماعة

بإجماع أعضائه المزاولين مهامهم كما هو منصوص عليه في القانون

التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات وخاصة المادة 43 منه.

## إمضاء رئيس جماعة آيت ولال

إمضاء رئيس جماعة آيت ولال

بتاريخ: .....

## المصادر والمراجع

- 1- برنامج عمل الجماعة، دليل منهجي، مسلسل الإعداد، التتبع والتقييم، المديرية العامة للجماعات الترابية، 2019.
- 2- مبادئ الإحصاء، الدكتور أحمد عبد السميع طبيه، 2008.
- 3- تدبير مالية الجماعات المحلية، نصير مكاوي، 2011.
- 4- التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، عز الدين آدم النور أبوه، 2019.
- 5- التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدكتور مجيد الكرخي، 2014.
- 6- البرنامج الحكومي 2021 - 2026.