



PROGOL

Promotion de la Bonne Gouvernance Locale
au Nord du Maroc

(2007-2010)

برنامج التكوين في الحكامة الجيدة

الدورة التكوينية السادسة
لفائدة المنتخبين و المنتخبات بالجماعات الشريكة

مستجدات القانون 17.08 المغير و المتمم بموجبه القانون 78.00
المتعلق بالميثاق الجماعي: التخطيط الاستراتيجي

المؤطر:

ذ. المنار السليمي عبد الرحيم

السبت 25 يوليوز 2009 بفندق الريف - طنجة



Generalitat
de Catalunya



Agència Catalana
de Cooperació
al Desenvolupament



الوثيقة الأولى الميثاق الجماعي الجديد

القانون 17.08 المغير و المتمم بموجبه القانون 78.00
المتعلق بالميثاق الجماعي

مضامين الميثاق الجماعي الجديد

أ- الحكامة المحلية :

- المادة 6 :

المضمون : (تغيير النظام الانتخابي للرئيس – ترشيح رأس اللائحة – دورة أولى مفتوحة – دورة ثانية للمرتبين بحسب الأصوات في الرتبة الأولى والثانية – اشتراط الأغلبية المطلقة في الدورة الأولى والثانية، والنسبية في الدورة الثالثة – انتخاب نواب الرئيس بنفس الطريقة القديمة : الأغلبية المطلقة في الدورة الأولى والنسبية في الدورة الثانية – في حالة تعادل الأصوات يجب انتخاب المرشح الأصغر سنا).

الفكرة : اتجاه نحو نظام رئاسي أكبر – الأغلبية المطلقة تعطي نوعا من الاستقرار للرئيس .

- المادة 11 و12 :

المضمون : حذف مقرر الميزانية .

الفكرة : مشاكل رؤساء المجالس مع مقرر الميزانية – تسهيل مأمورية الرئيس وتدعيم سلطاته – تحمل الرئيس لمسؤولياته – مسؤولية لجنة الميزانية في المراقبة .

المادة 14:

- المضمون : أربعة لجان دائمة للجماعات التي يفوق عدد أعضاء مجالسها 35 عضوا-ثلاث لجان دائمة للمجالس ذات عدد الأعضاء ما بين 25 و35 عضوا - لجنتين للجماعات التي يقل عدد أعضائها عن 25 عضو .
- تغيير تسميات اللجن بإضافة مصطلحات التخطيط - التنمية البشرية - الشؤون الاجتماعية -المجلس الجماعي ينتخب رئيسا ونائبا له في كل لجنة ويمكنه إقالتها -وجوب إحداث لجنة استشارية تدعى لجنة المساواة وتكافؤ الفرص تتكون من شخصيات تنتمي إلى جمعيات المجتمع المدني يقترحها الرئيس (لجنة ذات طبيعة استشارية في قضايا المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع الاجتماعي)
- النص يحدد اجل 21 يوم قبل تاريخ افتتاح كل دورة لكي يقدم رئيس اللجنة أو نائبه (كل لجنة حسب تخصصها) تقرير إلى الرئيس ،إضافة إلى تقرير سنوي يعرض على المجلس حول الأنشطة المتعلقة بالمهام المنوطة بها .
- الفكرة : هي تحويل اللجان الدائمة إلى قوة اقتراحية وفي نفس الوقت تمارس وظيفة رقابية .

- المادة 16:

- المضمون ، رؤساء الجماعات ورؤساء مجالس المقاطعات ورؤساء مجموعات الجماعات الذين يلتزمون بالتفرغ التام لممارسة مهام رئاسة المجلس ،يمكنهم الاستفادة من نظام الوضع رهن الاشارة بطلب منهم – يمكن وضع حد لحالة الوضع رهن الاشارة في حالة معاينة سلطة الوصاية او الادارة او الجماعة المحلية او المؤسسة العامة الاصلية انقطاعا بدون سبب مشروع للرئيس عن مزاولة مهام الرئاسة بتفرغ تام .

- الفكرة ،كثرة مهام رؤساء المجالس الجماعية وتعقيدها ،اصبح يستلزم ان يكون رؤساء الجماعات متفرغين .

- المادة 34 :

- المضمون ،تعويضات نقدية لأعضاء المكتب وكاتب المجلس ونائبيه ورؤساء اللجان الدائمة ونوابهم تعويضات نقدية عن المهام والتمثيل والتنقل .

المادة 54 والمادة 54 المكررة:

المضمون، يتولى الرئيس التعيين في الوظائف العليا -امكانية احداث منصب رئيس ديوان رئيس المجلس الجماعي (المجالس الجماعية التي يبلغ عدد اعضاء مجالسها 25 عضوا)- رؤساء المجالس الجماعية التي يبلغ عدد اعضاء مجالسها 43 عضوا فما فوق يمكنهم تعيين مكلف بمهمة .

- التنصيب على كون الكاتب العام مساعد للرئيس في مهامه وان تعيينه يكون من بين موظفي الجماعات او الادارات العمومية بقرار من الرئيس بعد موافقة وزير الداخلية .

- يتولى الكاتب العام المهام الادارية تحت اشراف الرئيس (مهام التسيير الاداري)
الفكرة، تحديث الادارة الجماعية - اعادة التنظيم والهيكلية .

- رئيس ديوان لمساعدة الرئيس في التدبير (الجماعات التي يبلغ عدد اعضاء مجالسها 25 عضو فما فوق .

- رئيس ديوان اضافة الى مكلف بمهمة لدى الرئيس في الجماعات التي يبلغ عدد اعضائها 43 عضوا .

- الكاتب العام سيمارس مهامه تحت اشراف الرئيس الذي يقوم بتحديد التوجهات العامة ،وسيقوم الكاتب العام بالتدبير اليومي للادارة .

- انطلاق دراسة لإعداد هياكل نموذجية للجماعات المحلية حسب نوعيتها وحجمها وحاجيتها ووضع دليل للمساطر والمناصب داخل الجماعات .

المادة 55

المضمون ،امكانية تفويض رئيس المجلس الجماعي بعض مهامه الى نوابه بقرار شريطة ان ينحصر التفويض في قطاع محدد لكل نائب .

- لا تتضمن هذه الامكانية التفويض المتعلق بالتسيير الاداري .

الفكرة ،ان الرئيس له صلاحية التفويض (تفويض الامضاء او تفويض السلطة) وصلاحية تحديد التفويض وإلغائه ،وله كذلك امكانية الاحتفاظ بسلطة القرار .

- ليست علاقة هناك بين التفويض والهيكلية الادارية (الهيكلية الادارية يشرف عليها الكاتب العام) .

المادة 69

المضمون ، يمكن للمجلس الجماعي فتح اعتمادات مالية جديدة ورفع مبالغ الاعتمادات والتحويلات من باب الى باب .

الفكرة ،مزيد من المرونة في الوصاية المالية – او فكرة الانتقال الى المراقبة الشمولية لتنفيذ الميزانية .

المادة 71

المضمون ،في حالة التصويت بالرفض على الحساب الاداري في قراءة واحدة يتم اللجوء الى المجلس الجهوي للحسابات .

الفكرة ،توضيح الفرق بين التصويت على الحساب الاداري وبرمجة الفائض – الاحالة على المجلس الاعلى للحسابات الهدف منها هو اصلاح الاختلالات التي لاتحتاج الى اعمال المساطر التأديبية او القضائية دون ان ينفي ذلك امكانية اتخاذ المجلس الجهوي للحسابات لقرار توجيه الملف الى المحاكم .

المادة 132 المكررة – المادة 144 المكررة (الفصل الثامن) والمادة 84- المادة
104 والمادة 106 و(المادة 112 الباب الثامن – الفصل الاول) والمادة 126.

- احداث جهاز لدى رئيس المجلس الجماعي يدعى ندوة رؤساء مجالس المقاطعات يتألف من رؤساء المقاطعات ،وهو جهاز يستشار في قضايا تهم مقاطعتين او اكثر ،كما يستشار في مشاريع تفويض تدبير المرافق العمومية اذا كانت خدماتها تخص ساكنة عدة مقاطعات .
- يقدم هذا الجهاز اقتراحات ،يرأسه رئيس المجلس الجماعي الذي يحدد جدول اعمال الجهاز بعد استشارة رؤساء المقاطعات –النظام الداخلي للمجلس الجماعي يحدد تنظيم ندوة رؤساء المقاطعات وطريقة تسييرها .
- يختص رئيس مجلس المقاطعة بتسليم رخص البناء والسكن في مجال محدد دون اذن الرئيس.
- يمكن لرئيس المجلس الجماعي ان يفوض الى رئيس مجلس المقاطعة بعضا من اختصاصاته المتعلقة بالتدابير الفردية المتعلقة بالشرطة الادارية .

- تعيين الكاتب العام للمقاطعة من بين موظفي الجماعة بعد استشارة رئيس مجلس المقاطعة .
- **الفكرة** ، هي بداية تثبيت نظام وحدة المدينة ، ولكن باختيار نظام وسط متوازن بين جماعات ذات اختصاصات وملحقات .
- تجاوز وضعية 2002 لكن إخضاع نظام المقاطعات الى 6 سنوات اخرى للتقييم.

المادة 36 :

- **المضمون** ، دراسة وتصويت المجلس الجماعي على مشروع مخطط جماعي للتنمية يعده رئيس المجلس الجماعي .
- المخطط يحدد الأعمال التنموية المقرر انجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات وفق منهج تشاركي .
- وثيقة المخطط تتضمن الزاميا عناصر تشخيص يبين إمكانيات الجماعة الحاجيات ذات الاولوية .
- التشخيص وتحديد الحاجيات يتم بتشاور مع الساكنة والإدارات والفاعلين .
- المخطط يمتد لمدة ست سنوات ويمكن تحديده ابتداء من السنة الثالثة .
- يعمل بالمخطط الى غاية السنة الاولى من الانتداب الموالي.
- من البت في شان مساهمة الجماعة في مقاولات وشركات الاقتصاد المختلط الى البت في شان احداث شركات التنمية المحلية .
- **الفكرة** ، اهمية التخطيط كآلية لتدبير الشأن المحلي –لايتعلق الامر بشيئ جديد ولكن بوضع اطار لتعميم ممارسة ممارسة قانونية وتفعيلها والاستفادة من تجارب العديد من الجماعات .
- الفكرة الجديدة هي الية التشخيص وإشراك الفاعلين المحليين في التخطيط المحلي .
- المخطط تحت مسؤولية الرئيس .

المادة 48 :

المضمون، في حالة مطالبة الجماعة بأداء دين او تعويض ،لايمكن رفع الدعوى الا بعد احالة الامر مسبقا الى الوالي او العامل الذي يبيت في الشكاية في اجل اقصاه ثلاثون يوما ابتداء من تاريخ تسليم الوصل .
بعد اجل ثلاثين يوما يمكن اللجوء اما الى وزير الداخلية الذي يبيت في الشكاية داخل اجل اقصاه ثلاثون يوما او اللجوء مباشرة الى القضاء .

الفكرة، هي ان التعديل يروم القضايا المتعلقة بالشطط في استعمال السلطة وإمكانية استعمال اسلوب المساطر الحبية بدل اللجوء الى القضاء مباشرة امام تعدد ظاهرة الدعاوى المرفوعة ضد المجالس الجماعية .

ب - مقتضيات التعاون والشراكة ومجموعات الجماعات المحلية .

المادة 78 :

- المضمون، امكانية ابرام اتفاقيات للتعاون والشراكة من اجل انجاز مشروع او نشاط ذي فائدة بين الجماعات الحضرية والقروية ومجموعاتها او مع الادارات العمومية او المؤسسات العامة او الهيئات غير الحكومية ذات المنفعة العامة .
 - الفكرة، هي تقنين طريقة التعاون والشراكة بين الجماعات الحضرية والقروية ومجموعة الجماعة، وإعطاء امكانية الشراكة مع الادارات والمؤسسات العمومية لانجاز مشاريع او أنشطة داخلية في اتفاقيات محددة سلفا بموارد .
- المادة 83-1 والمادة 83-2 والمادة 83-3 والمادة 83-4 والمادة 83-5 و7 و8 الى

13

- المضمون، اعطاء الجماعات حرية اتخاذ المبادرة لإنشاء مجموعات .
- تحدث مجموعات التجمعات الحضرية بمبادرة من جماعات متجاورة تقع داخل مجال ترابي متصل ويفوق عدد سكانها 200.000 نسمة، مع امكانية ان تشمل هذه المجموعات الجماعات القروية بهدف التشارك من اجل انجاز وتدبير مرافق ذات فائدة مشتركة .
- هذه المجموعات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي

- تمارس مجموعات التجمعات مجموعة اختصاصات (التخطيط الحضري -تتبع التصميم المديرى لمجموعة التجمعات -النقل الحضري -معالجة النفايات - التطهير - الماء الصالح للشرب ...-انشطة ذات فائدة مشتركة على مستوى احداث تجهيزات وتديبيرها) اضافة الى كل كل نشاط تقرر المجموعة تخويله اليها ياتفاق مشترك.
- يسير المجموعة مجلس يتكون من الاعضاء المنتدبين من طرف مجالس الجماعات المكونة لها .
- يحدد عدد الاعضاء بقرار من وزير الداخلية بالتناسب مع عدد سكان كل جماعة ولايمكن لاية جماعة الحصول على اكثر من نسبة 60 في المائة من نسبة المقاعد.
- مكتب المجموعة يتكون من رؤساء مجالس الجماعات (اعضاء بحكم القانون)،وينتخب رئيس المجموعة من بين اعضائه بالاقتراع السري بالأغلبية المطلقة لأعضاء المكتب المزاولين مهامهم ويتم احتساب الاصوات على اساس عدد المقاعد التي تتوفر عليها كل جماعة .
- سلطات رئيس المجموعة مثل سلطات رئيس المجلس الجماعي .
- يساعد رئيس المجموعة كاتباً عاماً يوضع تحت سلطة الرئيس ويعين وفق طريقة تعيين كاتب عام المجلس الجماعي .

- يتداول المجلس القضايا التي تهم شؤون المجموعة ويصوت عن طريق الاقتراع العلني بأغلبية ثلثي الأصوات المعبر عنها (فيما يخص الميزانية والحساب الإداري ...).
- تتكون الموارد المالية للمجموعة من :مساهمة الجماعات المكونة لها – إعانات الدولة –المداخيل المرتبطة بالمرافق المنقولة للمجموعة – الأتاوى والأجور عن الخدمات المقدمة –مداخيل تدبير الممتلكات – الافتراضات والهبات والوصايا-ومدخيل مختلفة .
- مساهمة الجماعات في ميزانية المجموعة تعتبر نفقة إجبارية .
- الموارد البشرية للمجموعة تتكون من موظفين ملحقين وأعوان ومستخدمين .
- المجموعة يمكن إن تكون لها أملاك .
- يطبق على المجموعة نفس نظام الوصاية والنظام الأساسي للمنتخب .
- الفكرة ،وهي وجود 124 تجربة مجموعاتية اظهرن فعاليتها من خلال عمليات شراكة تحولت إلى مجموعات .

ت - مقتضيات المرافق العمومية المحلية الجماعية وشركات التنمية المحلية .

المواد 140 و141 و142

المضمون :

يمكن للجماعات المحلية ومجموعاتها، إحداث شركات التنمية المحلية أو المساهمة في رأسمالها باشتراك مع شخص أو عدة أشخاص (قانون عام أو خاص).
غرض الشركة يقف في حدود الأنشطة الصناعية والتجارية .
-لا يمكن أن تقل مساهمة الجماعات المحلية أو مجموعات الجماعات في رأسمال الشركة عن 34 في المائة .
- الفكرة : ليس الهدف من شركات التنمية المحلية هو خوصصة المرافق ولكن هي إلية تعتمد عليها الجماعات لتدبير المرافق .

4- الامكانيات المتاحة من خلال الميثاق الجديد في مجال التنمية المحلية :

- بماذا يختلف ميثاق 2009 عن ميثاق 1976 وميثاق 2002؟

- 1976 : إبراز وتثبيت دور الجماعات المحلية كفاعل في تدبير التنمية المحلية .
- 2002: إعطاء الجماعات مزيدا من الاختصاصات وتحويلها إلى فاعل اقتصادي إلى جانب الدولة والقطاع الخاص .
- 2009: تطوير أداء الجماعات والبحث عن نظام متكامل للحكومة المحلية .
(حكومة محلية بمعنى إيجاد الميثاق لمجموعة أدوات للتنسيق بين الفاعلين المحليين ، والمؤسسات ، والفاعلين المدنيين بهدف الوصول إلى اتخاذ قرار عمومي محلي جماعي وتشاركي .
- (حكومة محلية أيضا ، بمعنى إيجاد مؤسسات وشبكات ومساطر وإجراءات وقواعد تمكن الفاعل الجماعي من اتخاذ القرار) .
- حكومة في مرحلة انتقالية لمقاربة الدولة في التنمية : من الجماعة إلى الدولة وليس من الدولة إلى الجماعة .

يقدم الميثاق الجديد العناصر التالية في العمل :

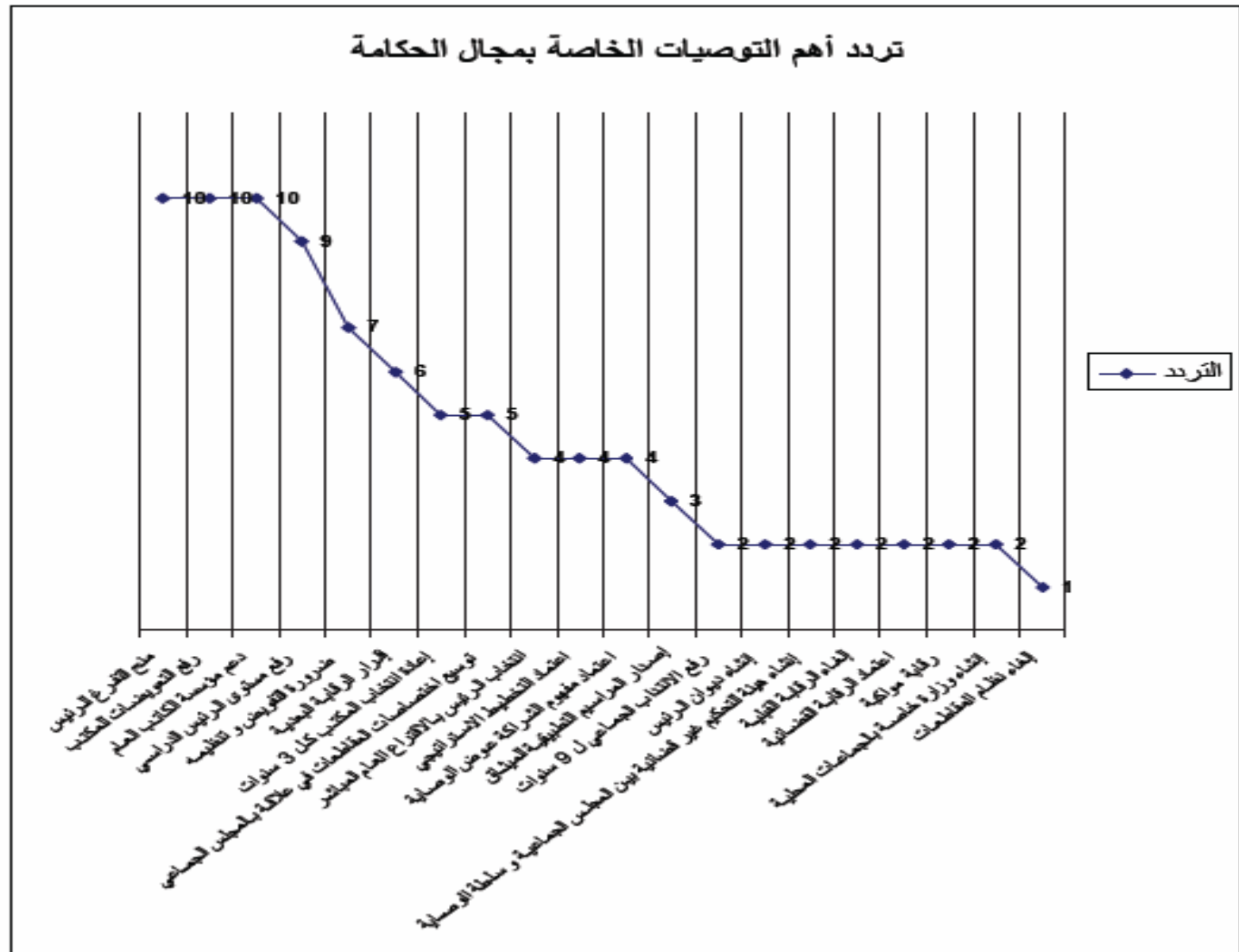
- 1- بداية ضبط التداولي وإمكانيات اتخاذ القرار الجماعي المحلي .
- 2- إفراز مسؤولية رئيس الجماعة كسلطة تنفيذية .
- 3- إيجاد آليات يتقاطع فيها الفاعلون المحليون (المخطط الجماعي للتنمية) .
- 4- وجود مساحات لمبادرات الفعل المدني في العمل الجماعي .

الوثيقة الثانية

الشروط و امكانيات التفعيل

- I. المستجديات المتعلقة بمجال الحكامة المحلية**
- II. المستجديات المتعلقة بنظام وحدة المدينة**
- III. المستجديات المتعلقة بالإدارة الجماعية**
- IV. المستجديات المتعلقة بالمنازعات الجماعية**
- V. المستجديات المتعلقة بالتعاون و الشراكة و العلاقة بين الجماعات**
- VI. المستجديات المتعلقة بتقنين المرافق العمومية**
- VII. المستجديات المتعلقة بشفافية مسلسل اتخاذ القرار**
- VIII. امكانيات مشاركة المجتمع المدني في السياسات العمومية المحلية .**

تردد أهم التوصيات الخاصة بمجال الحكامة



1. المستجدات المتعلقة بمجال الحكامة المحلية

2. مسطرة انتخاب و إقالة نواب رئيس المجلس الجماعي

الفقرتان 6 و 7 من المادة 6 المعدلة

- ❖ ينتخب نواب الرئيس بالأغلبية المطلقة للأعضاء المزاولين مهامهم في الدور الأول و بالأغلبية النسبية في حالة إجراء دور ثان
- ❖ في حالة رفض أو امتناع نائب الرئيس عن الأعمال المنوطة به بمقتضى القانون أو بمقتضى التفويض الممنوح له وفقا للقوانين أو في حالة ارتكابه أخطاء جسيمة تخل بسير القطاع الذي فوض له , يجوز لرئيس المجلس أن يطلب من المجلس إقالته
- ❖ تتم إقالة نائب الرئيس بمقرر يصوت عليه المجلس بالأغلبية المطلقة للأعضاء المزاولين مهامهم و بالاقتراع السري
- ❖ توجه نسخة من القرار لسلطة الوصاية في أجل 15 يوم من تاريخ اتخاذه
- ❖ يقوم المجلس بانتخاب من يخلفه وفق كفيات المادة 9
- ❖ يترتب بحكم القانون على هذه الإقالة عدم أهلية الانتخاب لمزاولة مهام الرئيس أو النائب خلال المدة المتبقية من الانتداب

3. تقنين التفويضات التي يمنحها الرئيس لنوابه

- ❖ حسب المادة 55 في صيغتها المعدلة يجوز لرئيس المجلس الجماعي أن يفوض بقرار بعض مهامه إلى نوابه شريطة أن ينحصر التفويض في **قطاع محدد لكل نائب باستثناء التفويض المتعلق بالتسيير الإداري (التفويض للكاتب العام)**

أ. المستجدات المتعلقة بمجال الحكامة المحلية

4. حذف منصب مقرر الميزانية

لم تعد المواد 11 و 12 و 13 تتضمن الإشارة إلى منصب مقرر الميزانية

5. الأحكام الجديدة المتعلقة بإمكانية تفرغ الرئيس

المادة 16 المعدلة

- ❖ موظفو و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية الذين انتخبوا رؤساء للجماعات أو مجموعات الجماعات أو رؤساء المقاطعات يمكنهم الاستفادة من نظام وضع رهن الإشارة بطلب منهم , شريطة التزامهم بالتفرغ التام لمهام الرئاسة
- ❖ يعني الوضع رهن الإشارة استمرار تبعية الرئيس المستفيد لإطاره داخل إدارته التي يشغل بها منصبا ماليا , و في نفس الوقت يمارس مهام رئيس المجلس بتفرغ تام
- ❖ يحتفظ الرئيس الموضوع رهن الإشارة بجميع حقوقه في الأجرة و الترقية و التقاعد في إدارته
- ❖ تنتهي حالة الوضع رهن الإشارة إما بطلب من المعني بالأمر أو بحكم القانون بانتهاء مدة انتداب المجلس أو حله أو انقطاع الرئيس عن مزاولة مهامه لأحد الأسباب المنصوص عليها في القانون
- ❖ عند معاينة سلطة الوصاية أو الإدارة أو الجماعة المحلية أو المؤسسة العامة الأصلية انقطاعا بدون سبب مشروع عن مزاولة مهام الرئاسة بتفرغ تام يوضع حد للوضع رهن الإشارة

أ. المستجدات المتعلقة بمجال الحكامة المحلية

6. المستجدات المتعلقة بعمل اللجان

أ- التوزيع الجديد للجان الدائمة (م 14 المعدلة)

- | | | |
|--|---|-------------------|
| 1. اللجنة المكلفة بالتخطيط و الشؤون الاقتصادية و التعمير و إعداد التراب و البيئة و الميزانية و المالية | 2 | أقل من 25 مقعد |
| 2. اللجنة المكلفة بالتنمية البشرية و الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية | | |
| 1. اللجنة المكلفة بالتخطيط و الشؤون الاقتصادية و الميزانية و المالية | 3 | من 25 إلى 35 مقعد |
| 2. اللجنة المكلفة بالتنمية البشرية و الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية | | |
| 3. اللجنة المكلفة بالتعمير و إعداد التراب و البيئة و المرافق العمومية | | |
| 1. اللجنة المكلفة بالتخطيط و الشؤون الاقتصادية و الميزانية و المالية | 4 | أكثر من 35 مقعد |
| 2. اللجنة المكلفة بالتنمية البشرية و الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية | | |
| 3. اللجنة المكلفة بالتعمير و إعداد التراب و البيئة | | |
| 4. اللجنة المكلفة بالمرافق العمومية | | |

اللون الأحمر : تحديد مجال جديد من اختصاصات اللجان

أ. المستجدات المتعلقة بمجال الحكامة المحلية

6. المستجدات المتعلقة بعمل اللجان

ب- الدور الجديد للجان في علاقة بمسلسل اتخاذ القرار بالمجلس الجماعي (م 14 المعدلة)

- ❖ التكريس القانوني لمبدأ تزويد رئيس المجلس للجان بطلب منها بالمعلومات الضرورية لمزاولة مهامها
- ❖ يوجه رئيس اللجنة أو نائبه داخل أجل 21 يوما قبل تاريخ افتتاح كل دورة , تقريره إلى رئيس المجلس
- ❖ يمكنه تقديم التقرير في جلسة عامة بناء على طلب من رئيس المجلس أو نائبه
- ❖ يسجل الطلب المذكور الذي يجب أن يرفق بالتقرير السالف الذكر تلقائيا في جدول أعمال دورة المجلس
- ❖ يقوم رئيس اللجنة الدائمة بعرض تقرير سنوي على المجلس حول الأنشطة المتعلقة بالمهام المنوطة بها

ج- إقرار تعويضات نقدية عن المهام و التمثيل و التنقل لفائدة رؤساء اللجان الدائمة و نوابهم (م 34 المعدلة)

د- إحداث لجنة استشارية للمساواة و تكافؤ الفرص

- ❖ تتألف اللجنة الاستشارية من شخصيات تنتمي للمجتمع المدني يقترحها رئيس المجلس الجماعي
- ❖ يرأس اللجنة رئيس المجلس الجماعي أو من ينوب عنه و يتولى إعداد جدول أعمال اجتماعاتها
- ❖ تبدي اللجنة رأيها كلما دعت الضرورة بطلب من المجلس أو رئيسه في القضايا المتعلقة بالمساواة و تكافؤ الفرص و مقاربة النوع الاجتماعي
- ❖ يمكن لأعضاء اللجنة تقديم اقتراحات تدخل في مجال اختصاصها

أ. المستجدات المتعلقة بمجال الحكامة المحلية

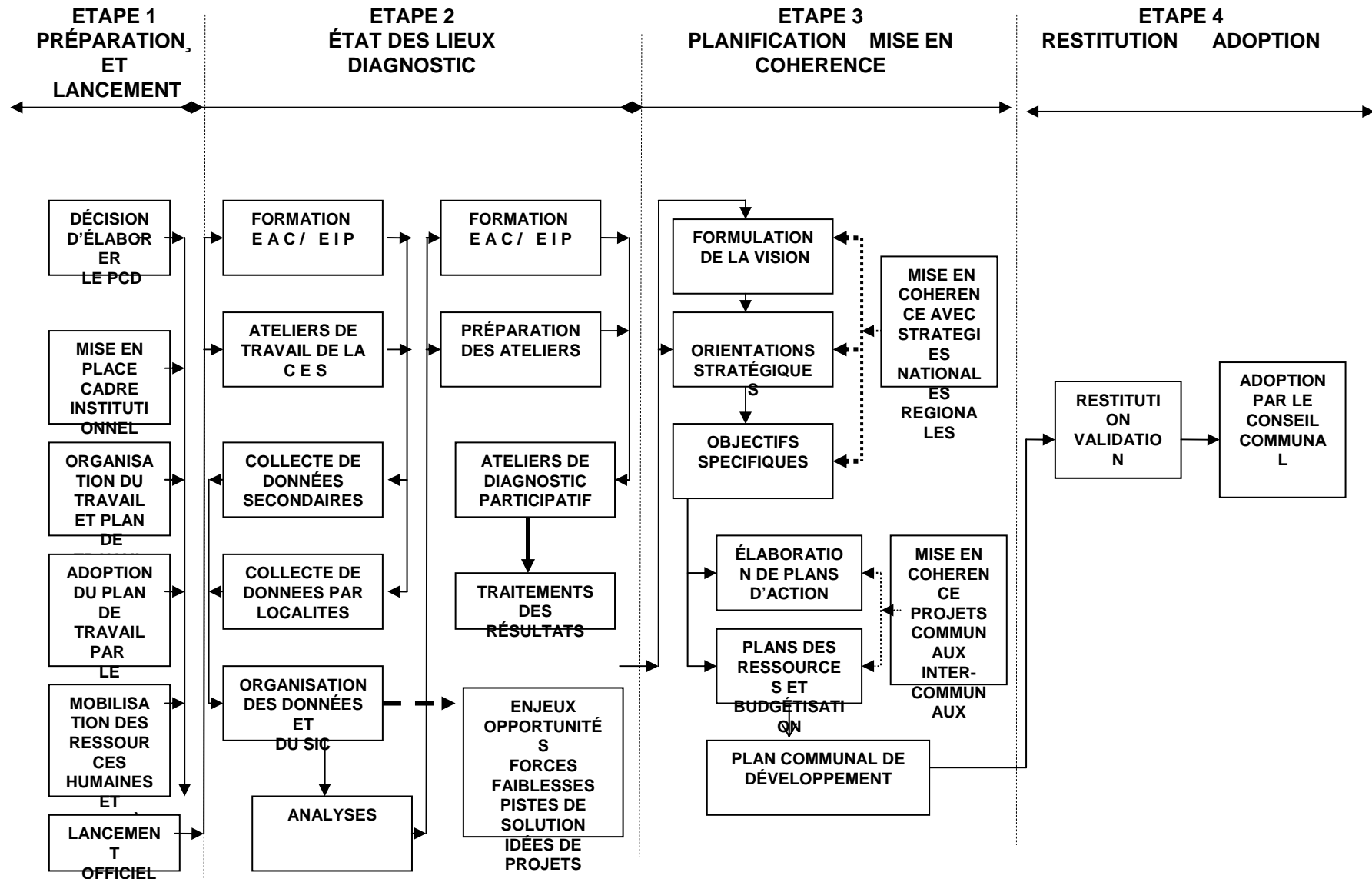
7. إقرار مبدأ التخطيط الاستراتيجي , التشاركي, المبني على مقارنة النوع الاجتماعي

المادة 36 المعدلة

- ❖ يدرس المجلس الجماعي و يصوت على مشروع مخطط جماعي للتنمية يعده رئيس المجلس الجماعي
- ❖ يحدد المخطط الجماعي للتنمية الأعمال المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة **ست سنوات** في أفق **تنمية مستدامة** , وفق **منهج تشاركي** يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص **مقاربة النوع**
- ❖ يمكن تحيين المخطط ابتداء من السنة الثالثة لدخوله حيز التنفيذ و يعمل به إلى غاية السنة الأولى من الانتداب الموالي التي يتم خلالها إعداد المخطط الجماعي للتنمية المتعلق بالمدة الانتدابية الموالية الجديدة

العناصر الأساسية للمخطط حسب المادة 36 :

1. تشخيص يظهر الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة
2. الحاجيات ذات الأولوية المحددة بتشاور مع الساكنة والإدارات و الفاعلين المغنيين
3. الموارد و النفقات التقديرية المتعلقة بالسنوات الثلاث الأولى التي تم فيها العمل بالمخطط الجماعي للتنمية



PLAN DE COMMUNICATION

PLAIDOYER ET MOBILISATION DES FONDS

25/07/2009 PLAN DE SUIVI DE L'ÉLABORATION ET DE LA MISE EN OEUVRE DU PCD

أ. المستجدات المتعلقة بمجال الحكامة المحلية

8. مسطرة التصويت على الحساب الإداري (المادة 71 المعدلة)

يدرس المجلس الجماعي و يصوت بالاقتراع العلني على الحساب الإداري المعروض عليه من طرف الرئيس
في حالة التصويت بالرفض تطبق مقتضيات المادتين 143 و 144 من مدونة المحاكم المالية

Code des juridictions financières

Article 143

Lorsque le compte administratif d'une collectivité locale ou d'un groupement n'a pas été adopté par l'organe délibérant compétent et sans préjudice des dispositions permettant la demande d'un nouvel examen, le ministre de l'intérieur, le wali ou le gouverneur en saisit la cour régionale d'office ou à la demande de l'ordonnateur concerné ou de la partie qui a refusé le compte administratif.

Au vu du compte administratif rejeté, des délibérations relatives à ce rejet et au vu des pièces justificatives présentées par le comptable public concerné, la cour régionale rend un avis dans un délai maximum de deux mois à compter de sa saisine sur les conditions d'exécution du budget de la collectivité ou du groupement concerné.

Article 144

Au vu des avis rendus par la cour régionale ... le ministre de l'intérieur, le wali ou le gouverneur décide des mesures à prendre et, le cas échéant, procède à la programmation du montant de l'excédent disponible de l'année budgétaire concernée

II: المستجدات المتعلقة بنظام وحدة المدينة

1. اختصاصات الشرطة الإدارية في مجال التعمير (المادة 104 فق4 المعدلة)

- ❖ في مجال التعمير و البناء , يختص رئيس مجلس المقاطعات بتسليم رخص البناء و السكن المتعلقة بالبنائات التي لا يتجاوز علوها 11 متر والتي توجد في المناطق المتوفرة على وثائق للتعمير سارية المفعول
- ❖ توجه قصد الإخبار نسخة من الرخص المسلمة من طرف رئيس مجلس المقاطعة إلى رئيس مجلس الجماعة داخل أجل 8 أيام

2. الإمكانيات الجديدة للتفويض لفائدة رؤساء المقاطعات (المادة 106 المعدلة)

- ❖ يمكن لرئيس المجلس الجماعي أن يفوض إلى رئيس مجلس المقاطعة بعضا من اختصاصاته المتعلقة المتعلقة بالتدابير الفردية للشرطة الإدارية
- ❖ عندما يتم سحب هذا التفويض لسبب من الأسباب يجب أن يكون قرار السحب معللا

3. تعبئة موارد لتمويل تجهيزات القرب

- ❖ يمكن لرئيس مجلس المقاطعة أن يقترح على رئيس المجلس الجماعي مشاريع اتفاقيات تتعلق بالهبات و الوصايا والمساعدات كيفما كان نوعها و التي يمكن تعبئتها من اجل إنجاز مشروع أو نشاط يدخل في اختصاصات مجلس المقاطعة (مثال : تجهيزات القرب)
- ❖ يعرض رئيس المجلس الجماعي مشاريع الاتفاقيات المذكورة على المجلس للتداول بشأنها
- ❖ تدرج الموارد المالية الناتجة عن هذه الاتفاقيات ضمن ميزانية الجماعة و تخصص للمشروع أو النشاط موضوع الاتفاقية

II: المستجدات المتعلقة بنظام وحدة المدينة

4. ندوة رؤساء المقاطعات (المادة 132 مكررة)

- ❖ ندوة رؤساء المقاطعات تحدث لدى رئيس المجلس الجماعي و تتألف من رؤساء المقاطعات
- ❖ تتم استشارة ندوة الرؤساء بالخصوص في : برامج التجهيز و التنشيط المحلي التي تهم مقاطعتين أو أكثر و التي يعتزم إنجازها على تراب الجماعة و كذا حول مشاريع تفويض تدبير المرافق العمومية إذا كانت خدماتها تخص ساكنة عدة مقاطعات بالإضافة إلى كل اقتراح يهدف لتحسين المرافق العمومية المحلية
- ❖ يت رأس رئيس المجلس الجماعي ندوة الرؤساء و يحدد جدول أعمالها بعد استشارة رؤساء المقاطعات
- ❖ يوجه رئيس المجلس الجماعي إلى سلطة الوصاية داخل أجل ثلاثة أيام نسخة من محضر اجتماعات ندوة الرؤساء
- ❖ يجب تبليغ المحضر إلى علم المعنيين بالأمر عن طريق تعليقه بمقر الجماعة و المقاطعات و بكل وسيلة أخرى ملائمة

5. الميزانية الخاصة للتنشيط المحلي مع حد أدنى مضمون (المادة 112)

- ❖ حصة التنشيط هي ضمن المنحة الإجمالية للمقاطعات يحدد مبلغها باقتراح من رئيس المجلس الجماعي
- ❖ توجه حصة التنشيط المحلي لتغطية المصاريف المتعلقة بتدبير قضايا القرب (إنعاش الرياضة، الثقافة، البرامج الاجتماعية للطفولة، المرأة، المعاقون، الأشخاص في وضعية صعبة، التعبئة الاجتماعية، تشجيع الحركة الجمعوية قصد إنجاز مشاريع تشاركية)
- ❖ تحدد حصة التنشيط المحلي للمقاطعات حسب عدد سكان الجماعة على أن لا يقل مبلغها عن حد أدنى يحدد بقرار لوزير الداخلية
- ❖ توزع الحصة على أساس عدد سكان كل مقاطعة

|| المستجدات المتعلقة بنظام وحدة المدينة

6. الميزانية الخاصة للتدبير المحلي (المادة 112)

- ❖ حصة التدبير المحلي هي ضمن المنحة الإجمالية للمقاطعات يحدد مبلغها باقتراح من رئيس المجلس الجماعي
- ❖ تخصص حصة التدبير المحلي لتغطية المصاريف المتعلقة بتسيير التجهيزات و الخدمات التي تهم المقاطعات
- ❖ يحدد مبلغ الحصة حسب أهمية نفقات التسيير باستثناء النفقات المتعلقة بالموظفين و التكاليف المالية التي تتحملها ميزانية الجماعة . و تقدر اعتمادا على التجهيزات و المرافق التابعة لاختصاصات مجالس المقاطعات و استناد على مضامين مخطط مديري للتجهيزات يعتمد وجوبا من طرف المجلس الجماعي
- ❖ في حالة عدم الاتفاق بالمجلس الجماعي حول حصة التدبير المحلي المخصصة لكل مقاطعة يتم تحديد مبلغها أخذا بعين الاعتبار معدل الاعتمادات التي تم صرفها فعليا خلال 5 سنوات المالية الأخيرة لكل مقاطعة
- ❖ يمكن تعديل حصة التدبير المحلي كل سنة مع اعتبار التغييرات التي تقع بلائحة التجهيزات و المرافق التي تم تدبيرها من طرف المقاطعة

III : المستجدات المتعلقة بالإدارة الجماعية

1. الأدوار الجديدة للكاتب العام للجماعة (المواد 54 مكررة , م 132 مكررة و 144 مكررة)

- ❖ مبدأ توفر الجماعة على إدارة تتألف من الكتابة العامة للجماعة و المصالح الإدارية المكلفة بالسهر على تنفيذ قرارات المجلس
- ❖ يحدد تنظيم الإدارة الجماعية بقرار لرئيس المجلس يؤشر عليه من طرف الوصاية طبقا لشروط و معايير تحدد بقرار لوزير الداخلية بناء أساسا على عدد سكان الجماعة و مواردها
- ❖ يشرف الكاتب العام تحت مسؤولية و مراقبة رئيس المجلس الجماعي على الإدارة الجماعية , و يتولى إدارتها و تنظيمها و تنسيقها
- ❖ يتخذ الكاتب العام كل القرارات المتعلقة بتدبير شؤون الموظفين و يقوم بتحديد مهام الأعوان و الموظفين المعينين من طرف الرئيس و تدبير مسارههم المهني , و يقترح على الرئيس تنقيط موظفي الجماعة
- ❖ يحضر الكاتب العام بتحضير و مسك جميع الوثائق الضرورية لإعداد و تنفيذ و تتبع قرارات رئيس المجلس الجماعي المتخذة طبقا للمادة 47 و 54
- ❖ يتولى الكاتب العام إرسال و ثائق مداولات المجلس الخاضعة لمصادقة سلطة الوصاية

2. منصب رئيس الديوان و المكلفون بمهمة (المادة 54):

- ❖ الجماعات ذات 25 إلى أقل من 43 عضو : إمكانية إحداث منصب رئيس الديوان
- ❖ الجماعات أكثر من 43 عضو : إمكانية إحداث منصب رئيس الديوان و تعيين مكلف بمهمة

IV : المستجدات المتعلقة بالمنازعات الجماعية

1. التظلم الإداري (المادة 48 المعدلة)

❖ إذا لم يتوصل المشتكي برد على شكايته (شكاية تتعلق بأداء دين أو تعويض) (من طرف الوالي أو العامل) في أجل 30 يوما من تسلّم الوصل , أو إذا لم يقبل المشتكي هذا الرد يمكنه رفع شكايته إلى وزير الداخلية الذي يبت فيها داخل أجل أقصاه 30 يوما ابتداء من تاريخ توصله بالشكاية أو رفع الدعوى مباشرة أمام المحاكم المختصة

V : المستجدات المتعلقة بالتعاون و الشراكة و العلاقة بين الجماعات

(Intercommunalité)

1. توسيع إطار الشراكة في مجال المشاريع و الأنشطة ذات الفائدة المشتركة (المادة 78 المعدلة)

❖ توسيع إمكانية إبرام اتفاقيات التعاون والشراكة قصد إنجاز مشروع أو نشاط ذي فائدة مشتركة إلى الهيئات غير الحكومية ذات المنفعة العامة

V : المستجدات المتعلقة بالتعاون و الشراكة و العلاقة بين الجماعات (Intercommunalité)

2. مجموعة التجمعات الحضرية (المادة 83)

- ❖ مجموعة التجمعات الحضرية هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي
- ❖ لا يمكن إحداث مجموعة التجمعات الحضرية إلا فوق مجال ترابي متصل يمكن أن يشمل الجماعات القروية المجاورة للمدن و يشترط في هذا المجال أن يحتوي على 200000 نسمة على الأقل
- ❖ تتمتع مجموعات التجمعات الحضرية بالاختصاصات التالية : التخطيط – النقل الحضري و مخطط التنقلات الحضرية- معالجة النفايات- التظهير السائل و الصلب و محطات معالجة المياه العادمة –الماء الصالح للشرب و الكهرباء
- ❖ يتكون مكتب المجموعة بحكم القانون من رؤساء المجالس الجماعية المكونة لها
- ❖ عند إحداث مجموعات التجمعات الحضرية , تنقل بحكم القانون الموارد التي كانت مخصصة لها من طرف الجماعات المكونة للمجموعة

3. شركات التنمية المحلية (المادة 140 إلى 144)

- ❖ تخضع شركات التنمية المحلية لقانون شركات المساهمة بالإضافة على قواعد خاصة بها
- ❖ لا يجوز إحداث أو حل شركة للتنمية المحلية أو المساهمة في رأس مالها أو تغيير غرضها أو الزيادة في رأس مالها أو خفضه أو تفويته إلا بناء على مداولة المجالس الجماعية المعنية
- ❖ لا يمكن أن تقل مساهمة الجماعات المحلية أو مجموعة الجماعات في رأسمال شركة التنمية المحلية عن نسبة 34 % , و في جميع الأحوال , يجب أن تكون أغلبية رأسمال الشركة في ملك أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام
- ❖ يجب أن تبلغ محاضر اجتماعات الأجهزة المسيرة لشركة التنمية المحلية إلى الجماعات المحلية المساهمة في رأسمالها و إلى سلطة الوصاية داخل أجل 15 يوما الموالية لتاريخ الاجتماعات
- ❖ لا يجوز لشركة التنمية المحلية تدبير الملك الخاص الجماعي و لا يجوز أن تساهم في رأسمال شركات أخرى

VI. المستجدات المتعلقة بتقنين المرافق العمومية

1. دور وزير الداخلية في تقنين المرافق العمومية المحلية بمراعاة اختصاصات المجلس الجماعية و رؤسائها

يهم تقنين المرافق العمومية المحلية المجالات التالية:-

- ❖ تنسيق مخططات تنمية المرافق العمومية الجماعية على المستوى الوطني
- ❖ التنسيق في مجال تحديد التسعيرة المتعلقة بخدمات المرافق العمومية الجماعية
- ❖ وضع معايير موحدة و أنظمة مشتركة للمرافق العمومية المحلية أو الخدمات التي تقدمها
- ❖ تنظيم النقل و السير بالمجال الحضري
- ❖ الوساطة بين المتدخلين قصد حل الخلافات فيما بينهم
- ❖ وضع مؤشرات تمكن من تقييم مستوى أداء الخدمات و تحديد طرق مراقبتها
- ❖ تحديد طرق تقديم الدعم للجماعات و مجموعاتا من اجل الرفع من جودة الخدمات المقدمة من لدن المرافق العمومية الجماعية
- ❖ تقديم المساعدة التقنية للجماعات في مجال مراقبة تسيير المرافق العمومية المحلية المفوض تدبيرها
- ❖ جمع المعطيات و المعلومات الضرورية و وضعها رهن الإشارة لتتبع تدبير المرافق العمومية الجماعية

VII : المستجدات المتعلقة بشفافية مسلسل اتخاذ القرار

1. الجريدة الرسمية للجماعات المحلية و المواقع الإلكترونية المرخص لها (المادة 144)

❖ يجب أن تنشر بالجريدة الرسمية للجماعات المحلية القرارات التي تلزم مقتضيات هذا القانون بتطبيقها أو نشرها أو أن تبلغ إلى العموم بواسطة طريقة إلكترونية ووفق الكيفيات المحددة بقرار لوزير الداخلية

2. الإرسال الإلكتروني للقرارات (المادة 144 مكررة)

❖ يمكن أن ترسل بطريقة إلكترونية القرارات المتخذة من لدن المجلس الجماعي أو رئيسه أو رئيس مجموعة الجماعات أو الأشخاص المفوضين من لدنهما و كذا القرارات المتخذة من قبل سلطات الوصاية المختصة

امكانيات مشاركة المجتمع المدني في السياسات العمومية المحلية

I : Accès à l'information sur les politiques publiques locales

Mécanismes prévus par la Charte Communale

Type	Description	Fondement Normatif
المعلومة	Publicité des séances plénières du conseil communal (sauf à la demande du président ou 3 membres du conseil ou de l'autorité administrative locale)	Art.63
المعلومة	Les ordres du jour et les dates des séances sont affichés au siège de la commune	Art.63
المعلومة	Les délibérations sont affichées dans la huitaine , par extrait au siège de la commune	Art.67
المعلومة	Tout électeur de la commune a le droit de demander communication et de prendre à ses frais copie totale ou partielle des délibérations. Il peut les publier sous sa responsabilité	Art.67

Mécanismes prévus par le projet de loi 17.08 portant modification de la Charte Communale

Type	Description	Fondement Normatif
المعلومة	Le compte administratif est voté publiquement	Art.71

Autres mécanismes (ex: accès aux documents de l'urbanisme, accès aux documents des politiques publiques locales et sectorielles auprès des services extérieurs)

II : Mécanismes de Consultation/Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques locales

Mécanismes prévus par la Charte Communale		
Type	Description	Fondement Normatif
الاستشارة	<p>Participation des associations à titre consultatif aux travaux des commissions sur convocation du président du conseil communal</p> <p><i>L'interprétation participative de l'article 15 est actuellement pratiquée dans plusieurs communes . Certaines communes ont modifié leur règlement intérieur pour consacrer le principe de la participation des associations à titre consultatif aux travaux des commissions notamment celles chargées des questions budgétaires et financières et du développement économique , social et culturel</i></p> <p><i>Cette interprétation a été renforcée par la démarche de l'INDH : le programme rural prévoit l'intégration dans le statut interne de la commune , la structure opérationnelle communale au sein de la</i></p> <p><i>commission chargée des affaires économiques et sociales.</i></p>	« Interprétation participative » de l'article 15
المشاركة	<p>L'élaboration du Plan de développement économique et social de la commune</p> <p><i>L'interprétation participative a été mise en œuvre par des programmes réalisés dans le cadre de la coopération internationale , elle a été (l'interprétation) ensuite renforcée par</i></p>	« Interprétation participative » de l'article 36

II :Mécanismes de Consultation/Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques locales

Mécanismes prévus par la Charte Communale

Type	Description	Fondement Normatif
المشاركة	Le conseil entreprend toutes actions de proximité de nature à mobiliser le citoyen, à développer la conscience collective de l'intérêt public local , à organiser sa participation à l'amélioration du cadre de vie , à la préservation de l'environnement , à la promotion de la solidarité et au développement du mouvement associatif. A ce titre , il a la charge de mener toutes actions de sensibilisation , de communication , d'information , de développement de la participation et du partenariat avec les associations villageoises et toutes organisations ou personnes morales ou physiques agissant dans le champ socio-économique et culturel	Article 41§ 3
الشراكة	Le conseil communal engage toutes les actions de coopération , d'association ou de partenariat, de nature à promouvoir le développement économique , social et culturel de la commune , avec l'administration , les autres personnes morales de droit public , les acteurs économiques et sociaux privés et avec toute collectivité ou organisation étrangère	Article 42

II :Mécanismes de Consultation/Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques locales

Mécanismes prévus par le projet de loi 17.08 portant modification de la Charte Communale

Type	Description	Fondement Normatif
الاستشارة	Institutionnalisation du lien logique entre PDC et budget Création d'une commission permanente chargée de la planification , des affaires économiques, des questions budgétaires et financières	Article 14
الاستشارة	Création d'une commission consultative chargée d'égalité des chances composée des associations locales et des acteurs civils proposés par le président du conseil communal La commission consultative est présidée par le président ou par un vice-président , elle donne son avis (à la demande du conseil ou de son président) sur tous les aspects relatifs à l'égalité , à l'égalité des chances , et à l'approche genre La commission peut également émettre des avis sur les aspects entrant dans les domaines de sa compétence	Article 14
المشاركة	Le plan de développement communal devient pluriannuel , avec l'obligation de l'élaborer selon une démarche participative sensible au genre	Article 36
الشراكة	Possibilité de conclure avec des ONG ayant l'utilité publique des conventions de coopération ou de partenariat pour la réalisation d'un projet d'intérêt commun , ne justifiant pas la création d'une personne morale de droit public ou privé	Article 78

التخطيط الإستراتيجي - الوثيقة الثالثة

يُنظر إلى التخطيط الإستراتيجي باعتباره محاولة للإجابة على السؤال التالي:

كيف نرى أنفسنا في المستقبل؟

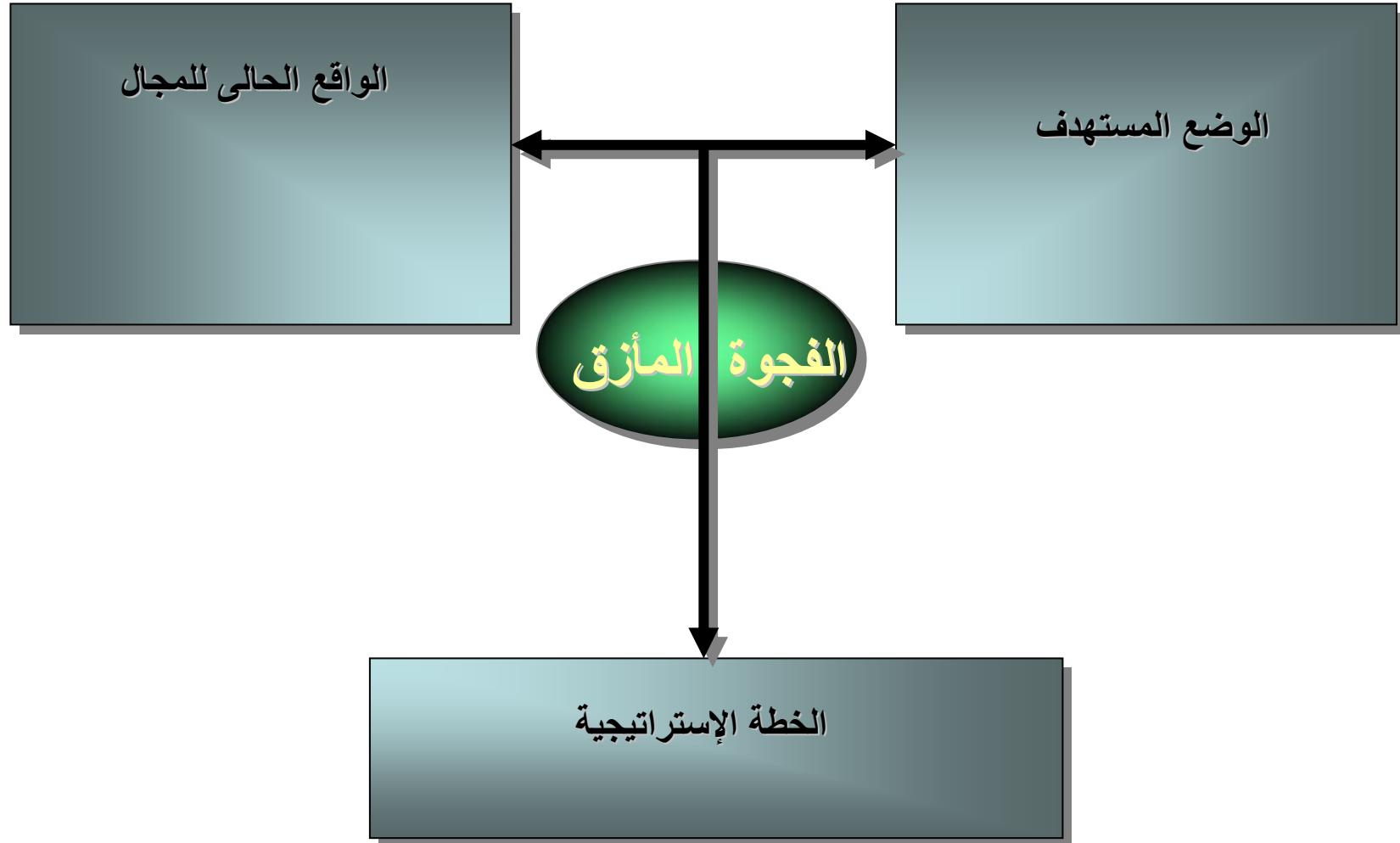
ماذا نعني بالتخطيط الإستراتيجي

- التخطيط ليس هو التوقع: هذا يعني استقراء المستقبل بطريقة سلبية .
بينما التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى خلق حدث أو مشروع في الحاضر لإنجازه في المستقبل. هو مستقبل القرارات المتخذة في الحاضر
- بصفة عامة يعني التخطيط تنظيم أنشطة أو مشروع ما بطريقة معقنة و متوافق عليها للوصول إلى هدف ما
- كلمة استراتيجي تعني : أحسن طريقة لتحقيق هدف معين
- أما التخطيط الإستراتيجي فيعني : تنظيم أنشطة أو مشروع معقن متوافق عليه باختيار أحسن طريقة لبلوغ الهدف في زمن معين

المبادئ الأساسية لتخطيط استراتيجي جيد

- التخطيط الإستراتيجي يندرج في دورة مشروع
- التخطيط الإستراتيجي يهتم بعدين أساسيين :
 - البعد الإستراتيجي (القرارات الإستراتيجية الأهداف النتائج الرسالة الرؤيا...)
 - البعد العملي أو الإجرائي و يهتم القرارات العملية في التخطيط : تفاصيل الأنشطة و المهام البرامج السنوية الميزانية المسؤليات... و يصطلح عليها أيضا البرمجة
- التخطيط الإستراتيجي التشاركي

أولى خطوات التفكير الاستراتيجي



ناتج عملية
التخطيط
الإستراتيجي

خطط قصيرة الأجل:
سنوية

خطط متوسطة الأجل:
3 سنوات

خطة إستراتيجية
(طويلة الأجل): (5-
10) سنوات

عناصر الإدارة الاستراتيجية

-1 / :

الرؤية - الرسالة - الأهداف - الخطط - السياسات.

-2 / :

البرامج أو المشروعات - الميزانيات - الإجراءات.

-3 :

تحديد مجالات القياس - وضع معايير الأداء - قياس الأداء - إجراءات التصحيح

منهجيات التخطيط الإستراتيجي

- هناك منهجيات عديدة تستخدم للتخطيط الإستراتيجي تسلك نفس الخطوات الثلاث التالية :

- تقييم الوضع الحالي وكيف حدث .
- تحديد الغايات والأهداف (أو ما يسمى أحياناً ideal state) .
- رسم الطريق لتحديد هذه الغايات والأهداف .

• هناك منهج آخر يسمى *Draw-See-Think*

- **Draw** : ما هي الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب ؟
- **See** : ما هو الوضع الحالي ، وما هي الفجوة بينه وبين الوضع المثالي ، ولماذا ؟
- **Think** : ما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي ؟
- **Plan** : ما هي الموارد المطلوبة لتنفيذ ذلك ؟

عناصر التخطيط الإستراتيجي

- تحديد الأهداف ، وصياغة إطار عام للإستراتيجية .
- دراسة العوامل الخارجية المحيطة ، وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف .

عناصر التخطيط الإستراتيجي

- تصور وصياغة السيناريوهات
- ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى ، ووضع السياسات والخطط والبرامج الزمنية والموازنات لتحقيقها .
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية ، ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة .
- تهيئة المناخ العام للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية .

التحليل الإستراتيجي الرباعي

مواطن الضعف	مواطن القوة
التحديات	الفرص

- هو أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية الهامة لتحقيق الغايات .
- تعتمد هذه الطريقة في التحليل على تحديد :
 - العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف داخلياً للدولة .
 - العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالدولة .
- وذلك بهدف الاستفادة من مواطن القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجياً في بلوغ الأهداف ، والتقليل من تأثير مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية .

توضع الإستراتيجيات الممكنة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

- كيف يمكن استخدام كل من مواطن القوة ؟
- كيف يمكن الحد من كل من مواطن الضعف ؟
- كيف يمكن استثمار كل من الفرص ؟
- كيف يمكن مجابهة كل من التهديدات ؟

لماذا تفشل الخطط الإستراتيجية؟

- إما بسبب وضع إستراتيجيات غير مناسبة ،
- أو بسبب سوء التنفيذ .

قصور الإستراتيجيات يرجع إلى:

- نقص المعلومات .
- الفشل في تحديد الغايات بشكل صحيح .
- قصور في التحليل فيما يتعلق بالغايات أو الوضع النهائي المرغوب .
- الافتقار إلى الإبداع في تحديد الإستراتيجيات الممكنة .
- عجز الإستراتيجيات المحددة عن بلوغ الغايات .
- سوء التوفيق بين البيئة الخارجية المحيطة والإمكانات التنظيمية للدولة .

سوء التنفيذ يرجع إلى:

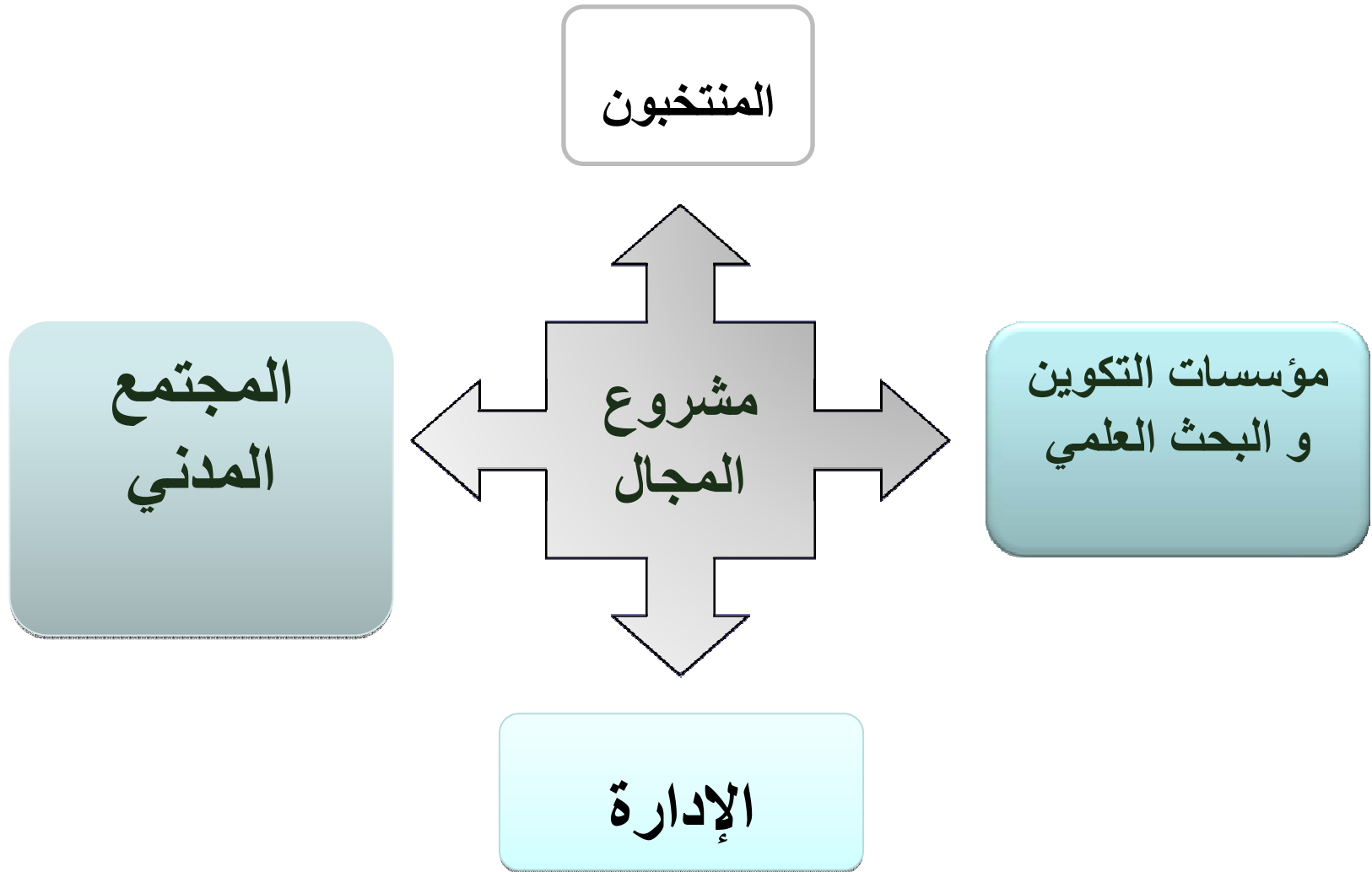
- تقدير مبالغ فيه للموارد والإمكانات .
- تقدير أقل من اللازم للوقت ، أو الأفراد ، أو التمويل المطلوب .
- الفشل في التنسيق .
- عدم القدرة على كسب دعم وتعاطف ومشاركة الناس.
- الفشل في اتباع الخطة .
- نقص اهتمام القيادة العليا وعدم استمرار كفالتها للخطة.

دليل التخطيط الإستراتيجي التشاركي

التخطيط الجماعي يعتبر كمدخل لأوراش
تحسين طريقة تدبير الشأن العام المحلي،
وتهيئ الشروط الأساسية لدعم اللامركزية
و اللاتمركز و تحسين أداء الجماعات
المحلية عبر تنظيم العمل و تعبئة كافة
الفاعلين حول مشروع مجالي مشترك :
المخطط الجماعي للتنمية

المبادئ الأساسية :

- مشاركة واسعة و تشاور بين الشركاء
- تحمل المسؤولية عبر الإشراف و المشاركة
- إتقائية من أجل ترشيد للموارد
- تدبير موجه إلى النتائج عوض الوسائل



Processus de planification

État des lieux et diagnostic

Analyse et planification

ETAPE 1 : Préparation et lancement

Contrôle
GENRE

ETAPE 2 : État des lieux et diagnostic

Contrôle
GENRE

ETAPE 3 : Planification et mise en cohérence

Contrôle
GENRE

ETAPE 4 : Restitution et adoption

1. Décision
2. Mise en place du cadre institutionnel
3. Établissement du plan de travail
4. Mobilisation des ressources
5. Lancement officiel

1. Collecte de données secondaires
2. Organisation des données (SIC)
3. Analyse, élaboration du document d'« état des lieux »
4. Préparation des ateliers de diagnostic participatif
5. Animation des ateliers
6. Traitement des résultats
7. Elaboration du document de diagnostic
8. Validation du diagnostic (acteurs)

1. Formulation : vision, orientations stratégiques et objectifs spécifiques
2. Concertation au niveau cercle
3. Mise en cohérence niveau province
4. Formulation de projets / programmes
5. Formulation de plan et projets communaux
6. Élaboration des plans d'action et de financement

- Restitution
- Adoption du plan communal de développement par le CC

- Sensibilisation des élus
- préparation du plan de communication

- Sensibilisation des services extérieurs
- formation des AEC
- Animation de débats et de discussions dans les douars

- Communication des résultats du diagnostic
- sensibilisation des services extérieurs

- Communication des résultats de l'analyse
- mobilisation des partenaires

ORGANE	COMPOSITION
Organe décisionnel : le Conseil Communal (CC)	<ul style="list-style-type: none"> • Elus membres du Conseil communal
Organe de pilotage : le Comité local de Développement humain (CLDH)	<ul style="list-style-type: none"> • 1/3 élus (le président de la commune et élus mandatés par lui) • 1/3 représentants des comités locaux d'associations et d'organisations de producteurs • 1/3 fonctionnaires communaux et représentants des services de l'Etat dans la commune (soit en tout environ 15 personnes en tenant compte de la participation des femmes)
Organe d'intervention : l'équipe d'animation communale (EAC)	<p>Au moins trois personnes ressources (fonctionnaires de la commune ou des services extérieurs ou membres volontaires d'associations ou agents de développement de l'Agence de Développement Social (ADS) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ un coordonnateur local; ✓ au moins deux animateurs (animatrices) dont au moins une femme; ✓ l'équipe pourra faire appel à des personnes-ressources en fonction des besoins auprès de l'Équipe Provinciale d'Accompagnement (EPA) ou d'autres instances.
Organe de mobilisation et de concertation locale : le comité local de douar / dchar / ksar/ quartier	<ul style="list-style-type: none"> • Un coordonnateur ; • Les leaders communautaires (hommes et femmes); • Des représentants de toutes les couches socioprofessionnelles de la localité; • Des représentants des jeunes (H/F)

ORGANE	COMPOSITION
<p>Un organe de consolidation et de mise en cohérence des PCD : le Comité provincial de Développement (CPDH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Le Wali/Gouverneur (Président) •Président du Conseil provincial; •Présidents des Communes concernées; •Représentants des ONG et du secteur privé; •Chefs divisions de l'Action Sociale, des Collectivités Locales et des Affaires Rurales; •Représentant du Centre Régional d'Investissement (CRI); •Représentant du Haut Commissariat au Plan (HCP) régional; •Délégués provinciaux des Ministères.
<p>Un organe d'appui technique et d'accompagnement : l'équipe provinciale d'accompagnement (EPA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Un coordonnateur ; •Fonctionnaires du service de la planification locale rattachés à la DCL; •Fonctionnaires de la province : chefs de division (Action Sociale/ Affaires Rurales/ Collectivités locales/ service technique); •Points focaux : Education, Santé, Agriculture.. •Un représentant des ONG; •Un représentant du secteur privé; •Un cadre chargé de gérer le système de pilotage.

ORGANE	COMPOSITION
Niveau Caïdat :	Caïd, Cheikh, M'kadem
Niveau Cercle : Comité intercommunal ad-hoc	présidents des communes relevant du cercle, l'EPA et coordinateurs des EAC
Niveau régional : <i>Organe d'orientation, de suivi et de mobilisation des savoirs faire</i> Comité Régional de Développement Humain (CRDH)	Walis
Niveau national DGCL	DGCL