المملكة المغربية
وزارة الداخلية
عمالة إقليم سطات
جماعة سطات

مدينة سطات
Ville de Settat

برنامج عمل جماعة سطات

2027-2022

دجنبر
2022

برنامج
العمل

سطات
بلدية
فصر
MUNICIPALITE
DE
SETTAT

"... وعيا منا بجسامة المسؤوليات الملقاة على عاتق مختلف المسؤولين والفاعلين الجهويين والمحليين، في مجال التأسيس لحكامة جيدة، اقتصادية واجتماعية وتنموية، على المستوى الترابي، ما فتئنا نحث الدولة على مدهم بالآليات القانونية والوسائل المالية والبشرية الضرورية، حتى يتمكنوا من الاضطلاع الأمثل بالمسؤوليات المنوطة بهم في مجال التنمية، وتدعيم خدمات القرب، التي أضحت اليوم مطالب ملحة، يتعين الاستجابة الملائمة لها، وإدراجها في صلب اهتمامات السياسات العمومية المحلية.

وتوطيدا للمكتسبات الديمقراطية التي حققتها بلادنا، واستشراف رؤية جديدة لبناء مؤسسات عصرية، قوامها المشاركة الفاعلة لكل مكونات المجتمع، فقد حرصنا على إدماج مقاربة النوع في السياسات العمومية، لتمكين المرأة المغربية من تعزيز مساهمتها، وتدعيم دورها كفاعل لا محيد عنه في مختلف المجالات.

وبموازاة ذلك، فتحنا أمام الشباب آفاق المشاركة السياسية الواسعة، للإسهام بعبقريته ومؤهلاته في تدبير الشأن العام، فضلا عن دوره الفعال في مختلف مناحي الحياة الوطنية.

وإن رفع الجماعات الترابية لتحديات التنمية المحلية والمستدامة، رهين بقدرتها على تفعيل آليات التعاون والتضامن في ما بينها، وتعزيز قنوات التشاور وتبادل الأفكار والخبرات، وذلك من خلال الانخراط الفاعل في مختلف الأنظمة والشبكات التعاونية والتشاركية، إن على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي...".

مقتطف من نص الرسالة السامية التي وجهها جلالة الملك محمد السادس نصره الله و أيده إلى المشاركين في المؤتمر الرابع لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة المنعقد في الرباط بتاريخ 2013/10/02

الفهرس

المكون	ص
تقديم عام	9
سياق إعداد برنامج العمل	11
I. مرجعية برنامج العمل	12
1. الإطار الدستوري، التشريعي والقانوني	12
2. سطات ضمن امتدادها الجهوي والاقليمي	12
3. مقاربات العمل	16
II. منهجية التشخيص والتحليل	20
1. فرق العمل	20
2. وسائل التشخيص	24
3. أبرز محطات عملية التشخيص التشاركي.	27
4. النوع الاجتماعي في عملية التشخيص.	29
5. وسائل التحليل.	30
أ -الوسائل العامة	30
ب .وسائل التحليل باعتماد النوع الاجتماعي	31
ج .البعد البيئي في التحليل.	34
6. جدولة اعداد برنامج العمل والمشاركون فيه.	35
III. موجز نتائج تقييم برنامج العمل السابق 2017 -2022	36
IV. نتائج التشخيص التشاركي.	50
1. موجز المشاكل التنموية والحاجيات حسب مخرجات اللقاءات التشاورية؛	50
2. موجز نتائج التشخيص انطلاقا من قياس رضى المرتفقين.	56
3. موجز نتائج رصد بعد النوع الاجتماعي.	64
V. نتائج التحليل.	69
1. موجز نتائج تحليل المحيط الداخلي للجماعة.	69
أ موجز نتائج تحليل الرأسمال البشري؛	69
ب موجز نتائج التحليل المالي؛	77

ج موجز نتائج التحليل باعتماد بعد النوع الاجتماعي؛	109
د - موجز نتائج التحليل باعتماد البعد البيئي.	112
2. موجز نتائج تحليل المحيط الخارجي للجماعة.	114
VI. أولويات التنمية والإطار الاستراتيجي.	115
1. أولويات التنمية؛	115
2. الإطار الاستراتيجي؛	115
VII. مصفوفة المشاريع ودينامية التمويل.	
1. برمجة برنامج العمل وتوزيعه زمنيا وتقديره ماليا.	120
أ ـ المصفوفة الأولى: المشاريع الذاتية و الأساسية؛	121
ب ـ المصفوفة الثانية: مشاريع برنامج التنمية الحضرية بمدينة سطات؛	130
ج ـ المصفوفة الثالثة: المشاريع المبرمجة بمدينة سطات من طرف الجهة؛	134
2. الميزانية الثلاثية 2022-2024	137
3. دينامية التمويل	142
VIII. منظومة التقييم والتتبع.	149
1. المرحلة الأولى: منظومة التتبع والتقييم لمشاريع برنامج العمل.	150
2. المرحلة الثانية: شبكة للتقييم في إطار إعداد التقرير السنوي لتتبع تنزيل برنامج العمل.	167
IX. مصفوفة التواصل حول برنامج عمل الجماعة.	170

تقديم عام

مع صدور القوانين التنظيمية للجماعات الترابية سنة 2015، انتقلت تجربة التخطيط الاستراتيجي الترابي لدى الجماعات من **"المخطط الجماعي للتنمية PCD "** إلى تجربة **"برنامج عمل الجماعة PAC"**. وبالنسبة للجماعات فقد تم اعتبار برنامج عمل الجماعة ضمن الاختصاصات الذاتية للجماعة، وأطرته المواد 78 الى 82 من القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات والمقاطعات، والصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.85 الصادر في 20 من رمضان 1436هـ (7 يوليوز 2015).

لقد نصت المادة 78 على: "تضع الجماعة تحت إشراف رئيس مجلسها، برنامج عمل الجماعة، وتعمل على تتبعه وتحيينه وتقييمه. يحدد هذا البرنامج الأعمال التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة خلال مدة ست (6) سنوات. يتم إعداد برنامج عمل الجماعة في السنة الأولى من مدة انتداب المجلس على أبعد تقدير بانسجام مع توجهات برنامج التنمية الجهوية ووفق منهج تشاركي وبتنسيق مع عامل العمالة أو الإقليم، أو من ينوب عنه، بصفته مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح اللاممركزة للإدارة المركزية. يجب أن يتضمن برنامج عمل الجماعة تشخيصا لحاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديدا لأولوياتها وتقييما لمواردها ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الأولى وأن يأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع". ويعتبر هذا التأطير القانوني المدخل الأساس لإلزام الجماعات بوضع برنامج عملها خلال السنة الأولى من الولاية الانتدابية. كما نصت المادة 2 من المرسوم رقم 301 .16 .2 الصادر في 23 رمضان 1437 هـ (29 يونيو 2016) والمتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات التشاور لإعداده، نصت على ان وثيقة برنامج عمل الجماعة تعتبر وثيقة مرجعية تنظم كل التدخلات التنموية للجماعة في حدود ترابها.

من جهة ثانية عمل المشرع من خلال نفس المرسوم على بسط الاليات والقواعد والمنهجية التي ستحكم اعداد برنامج العمل، إضافة الى التوجهات المتعلقة بضمان الالتقائية والحكامة على مستوى التنزيل.

على مستوى التأطير المنهجي، عملت وزارة الداخلية في شخص المديرية العامة للجماعات على وضع دليل بمثابة خارطة الطريق تستعين به الجماعات، في إعداد برنامج عملها، والذي تضمن عدة عناصر تأطيرية ومنهجية، تضاف إليها آليات للاسترشاد موجهة أساسا لتنشيط كامل مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة، مع وضع مبادئ وقواعد التخطيط الاستراتيجي الترابي التي يجب استحضارها في

هذا المسلسل، كما يتوقف عند الهياكل والفاعلين والشركاء الأساسيين في عملية إعداد البرنامج وتحديد أدوارهم وضمان التكامل والالتقائية فيما بينهم.

سياق إعداد برنامج العمل

تجاوبا مع التحولات التي عرفها مسلسل اللامركزية بالمغرب، والتحول الهيكلي في توجهات الدولة بعد إقرار دستور 2011، خصوصا مع اعتماد الجهوية الموسعة وتعزيز الاختيار الديموقراطي. وتثمينا للرصيد المسجل في مجال التخطيط الاستراتيجي الترابي، خصوصا بعد تجربة المخطط الجماعي للتنمية؛ تأتي مرحلة جديدة مع اعتماد برنامج عمل الجماعة الذي يستلهم في توجهاته الكبرى المرجعية الدستورية والقانونية والحقوقية ذات الأبعاد الوطنية والدولية، والتي تعززها السياسات العمومية الوطنية، القطاعية والترابية ذات الصلة.

إن الارتقاء بأدوار الجماعات الترابية في مجال التنمية، واعتماد مبدا التفريع على مستوى توزيع الاختصاصات بينها وبين الدولة من جهة، وفيما بينها من جهة ثانية يقتضي العمل وفق مقاربة تشاركية تستحضر بعد الالتقائية، وفي هذا السياق تم تركيز تدخلات الجماعات (باعتبارها المستوى القاعدي الأدنى والأقرب للمواطنات والمواطنين) بالاهتمام بتوفير خدمات القرب في تكامل بين اختصاصاتها الذاتية والمشتركة. مع الانكباب على تعبئة موارد مالية خارج المنظومة التقليدية للتمويل (والمعتمدة أساسا على الموارد المرصودة من طرف الدولة)، وانطلاقا من هذا المنظور يأتي انخراط منتخبات ومنتخبي وأطر جماعة سطات في اعداد برنامج عمل الجماعة للفترة 2022-2027 بتوجه عام يدعم الدينامية الاقتصادية والاجتماعية بالجماعة، من خلال تحسين مناخ الأعمال، وتحسين الجاذبية الاقتصادية والترابية، وبالارتكاز على تعزيز الحكامة التشاركية، وتحسين فرص النمو الاقتصادي وإحداث فرص الشغل.

إن برنامج عمل جماعة سطات باعتباره خارطة طريق للمجلس الجماعي الحالي طيلة ولايته الانتدابية يضع اطارا استراتيجيا للتنمية، معززا بمشاريع وبرامج ذات وقع إيجابي على الساكنة المحلية. ويستلهم توجهاته الاستراتيجية من مستويين؛ الأول نابع من الحاجيات المسجلة انطلاقا من التشخيص الذي تم اجراؤه طيلة ست أشهر، والثاني استحضار التوجهات الوطنية والرهانات التنموية التي ستخوضها بلادنا في السنوات القادمة، يضاف اليها استحضار التوجهات الحكومية ومشاريعها وبرامجها المهيكلة، كما تم استحضار البعد الجهوي من خلال قراءة وضمان التقاطع مع برنامج تنمية الجهة و كذلك مع مخرجات التصميم الجهوي لإعداد التراب للجهة، دون ان يتم اغفال استحضار برنامج تنمية إقليم سطات والذي يشتغل عليه المجلس الإقليمي.

I. مرجعية برنامج العمل

1. الإطار الدستوري، التشريعي والقانوني؛

كما سلفت الإشارة، فالمغرب راكم تجربة مهمة على مستوى التخطيط الاستراتيجي الترابي لدى الجماعات، سواء في تجربة المخططات الجماعية للتنمية أو برامج العمل، و استثمارا لهذا الرصيد من التجربة فقد مكتب الدراسات free communication على مواكبة جماعة سطات في اعداد برنامج عملها، من خلال استحضار بعدين رئيسيين:

يستند برنامج عمل الجماعة في إعداد على روح الدستور المغربي الذي نص في العديد من فصوله على ضرورة جعل المواطن في قلب عملية التنمية فهو المستهدف بها وتلبية حاجياته هي أساس السياسات العمومية، كما أن الأدوار الجديدة للمجتمع المدني كما جاءت في الدستور أصبحت موجهة للفاعل العمومي بضرورة اشراكه في وضع السياسات العمومية وتتبعها، دون أن نغفل التنصيص الدستوري الصريح على مبدا المساواة و احترام بعد النوع الاجتماعي و هو ما انعكس بشكل عملي في إحداث هيئة المساواة و تكافؤ الفرص و مقاربة النوع التي أصبحت مشاركتها في اعداد برنامج العمل محطة أساسية.

من الناحية القانونية فقد نصت المواد 78 إلى 82 من القانون التنظيمي للجماعات على التوجهات الكبرى لوضع برنامج عمل الجماعة، وترك تفصيل منهجيتها وأدواتها المرسوم رقم 301 .16 .2.

2. سطات ضمن امتدادها الجهوي والإقليمي

أبرز التشخيص المجالي الاستراتيجي لجهة الدار البيضاء سطات أهم المقومات والمكتسبات الاستراتيجية ، وكذا الإمكانات التي يمكن استغلالها في إطار الرؤية التنموية الجديدة ، وأهم المعاينات المتعلقة بالإشكاليات المجالية الرئيسية والتحديات المستقبلية حيث ركز بعمق على المؤهلات الطبيعية و الميولات الديموغرافية الكبرى ، ومؤشرات التنمية البشرية، والمشاكل التي يعيشها النموذج الاقتصادي الحالي.

رغم أن الجهة مهددة بتأثيرات التقلبات المناخية، يعد الموقع الطبيعي للجهة أحد مصادر قوتها، إذ تعرف تنوعا جغرافيا و تضاريسيا مهما بمناخ معتدل شبه جاف، لكن مع محدودية في التساقطات المطرية و فقر في الغطاء النباتي و الغابوي؛ كما تتميز جهة الدارالبيضاء سطات بتنوع بيولوجي يحظى

باهتمام عالمي رغم تعرضه للضغوطات البشرية؛ خصوصا منطقة الساحل التي تخضع لضغط كبير مرتبط بالتهيئة الحضرية والاقتصادية. كما تتميز الجهة بغنى في الموارد المائية السطحية إلا أنها تبقى غير كافية بالنسبة للمتطلبات المتنامية مما يستدعي اللجوء إلى الإفراط في استغلال المياه الجوفية.

و رغم أن الجهة تتميز بإمكانات طبيعية هائلة، إلا أنها تتعرض إلى ضغوطات بشرية كبيرة، بسبب النمو الديموغرافي، وزيادة التحضر والتنمية الاقتصادية المدعمة للجهة ولميتروبوليتها خصوصا أن الهاجس المعيشي للمواطنين يبقى محور الاهتمامات البيئية؛ هذا الجانب الذي مازالت تعتريه بعض النقائص بل يعرف أيضا بعض التدهور. فالجهة تعاني من عجز حاد و متزايد في الماء، و نظام الإيصال أو الربط بالصرف الصحي السائل يسجل نقائص وتأخرا كبيرا و هي نفس الوضعية المسجلة بخصوص معالجة المياه العادمة حيث أن الجهة تضم مدنا و مراكز لا تتوفر على محطات لمعالجة مياه الصرف الصحي، و من جهة أخرى فإن معظم محطات معالجة المياه العادمة الصناعية لم يتم تشغيلها بعد بل إن العديد من المناطق الصناعية والوحدات الهامشية لا تتوفر على محطات المعالجة الأولية لمياه الصرف الصحي وتشكل مصدرا لتلوث خطير للمياه.

أما فيما يهم تدبير النفايات المنزلية، فرغم التطور الحاصل، لايزال يعاني من مجموعة من النقائص أبرزها غياب التفريغ المراقب بالنسبة لبعض المدن والمراكز، كما يعد تدبير النفايات الخطيرة ناقصا بالرغم تدخل بعض المقاولات في هذا المجال و كذا الشأن بالنسبة للنفايات غير الخطيرة الطبية والصيدلية والصناعية والكهربائية والإلكترونية في انتظار إتمام و تنزيل المخطط المديري الجهوي لتدبير هذا النوع من النفايات. كما تطرح نفايات البناء والهدم مشاكل جمة مسببة تلوثا في المناطق الطبيعية والحضرية والقروية معمقة المشكل البيئي الذي يسببه استغلال المقالع و المناجم خصوصا في أقاليم سطات وبرشيد وبن سليمان ومديونة والجديدة وسيدي بنور. و من جهة أخرى يسجل ضعف ملحوظ على مستوى تثمين الطاقات المتجددة في الجهة بالرغم من الإمكانات المتاحة خصوصا فيما يهم الطاقات الشمسية والريحية و طاقة الكتلة الحيوية و طاقة الأمواج ...

و بالرغم من كل الإكراهات و التحديات المسجلة، تمكنت جهة الدارالبيضاء سطات من تحسين مستواها للتنمية البشرية حيث عرف مؤشر التنمية البشرية بها ارتفاعات متوالية كما تحسن تصنيفها في ما يخص التنمية مقارنة مع الجهات الأخرى، وتمكنت من التحكم النسبي في عجزها السوسيواقتصادي رغم أنه يظل هاما في ميدان التربية والتكوين، التشغيل، مستويات المعيشة والصحة.

وفي مجال السكن غير اللائق ،فإن الجهة تتميز بحصص مرتفعة مقارنة مع المعدل الوطني، أما في مجال الشغل فيلاحظ تقليص للفرق بين الجنسين مما يحسن مستوى اندماج المرأة في سوق الشغل.

هذا التحسن الحاصل على مستوى التنمية البشرية مكن من تصنيف الدارالبيضاء سطات في المرتبة الثانية وطنيا ب 0,733 فيما يخص المؤشر المتعدد الأبعاد للتنمية المحلية رغم التفاوتات العميقة بين مختلف العمالات و الأقاليم المنتمية للجهة، حيث يمكن تصنيفهم حسب نفس المؤشر إلى ثلاث مجموعات من الأقاليم :

- **المجموعة الأولى** تضم عمالات الدارالبيضاء (0,798) والمحمدية (0,742) وإقليم النواصر (0,718) وتعتبر الأكثر نموا في الجهة (مؤشر التنمية البشرية أعلى من المعدل الوطني) .
- **المجموعة الثانية** تشمل الأقاليم ذات المؤشر أقرب من المعدل الوطني والتي توصف بأنها في مستوى تنمية متوسط .ويندرج في هذا الإطار إقليمي مديونة (0,699) وبرشيد (0,685)،
- **المجموعة الثالثة** التي تتضمن الأقاليم ذات مستوى تنموي ضعيف جدا، كأقاليم سيدي بنور بمؤشر 0,604 ،وسطات ب 0,645 ، والجديدة ب 0,661 ،وبن سليمان ب 0,678 .

و مع ذلك أبرزت عملية تحليل الفترة الممتدة من 2004 إلى 2018 ، أن العديد من الجماعات الترابية عرفت تراجعا ديموغرافيا ترجع أسبابه إلى رهانات وتحديات متنوعة رغم تسجيل نمو كبير على مستوى الاقتصاد خلال الفترة 2013 – 2019 مع مساهمة هامة في الناتج الوطني الداخلي الخام، و تناقص نسبي لمعدل الفقر قياسا بالسلم الوطني .

لم تنجح الجهة في خلق نوع من التوازن التنموي بين المجالين الحضري و القروي؛ فإذا كان الأول يعد هاما بفضل وزنه الديموغرافي ومساهمته الاقتصادية، لايزال الثاني يعاني من نقص حاد في أهم التجهيزات رغم أن الجهة تحتضن 3,5 % من السكان القرويين بالمغرب و تظل مجالا ترابيا فلاحيا بامتياز؛ فهي تشكل مخزن الحبوب في المغرب وتساهم بمعدل 24 % في الإنتاج الوطني كما تتوفر على طاقة كبيرة للإنتاج الحيواني، إذ تساهم بنسبة 45 % في الإنتاج الوطني من اللحوم الحمراء و 24% من إنتاج الحليب، و 18 % من إنتاج اللحوم البيضاء بالرغم من الأزمات المناخية المتوالية. الشيء الذي جعل المراكز القروية تعتبر مجالات انتقالية نحو المناطق شبه الحضرية مما ينبؤ بتنامي التحضر حيث تعززت الجهة بأربع مدن المحتضنة لأكثرمن 100000 نسمة : (المحمدية ،الدارالبيضاء ، دار بوعزة ، والجديدة) رغم

توقعات المندوبية السامية للتخطيط في أفق 2030 والتوقعات الحسابية لمكتب الدراسات لسنة 2047 بانخفاض حصة السكان الحضريين على الساحل و بروز أقطاب جديدة حضرية على طول المحور الداخلي المؤدي نحو سطات و مراكش وخريبكة وبرشيد .

أما على مستوى التجهيزات، فتعتبر جهة الدار البيضاء سطات فضاءا التقائيا لمجموع التجهيزات المتعلقة بقطاع النقل البري من خلال توافر شبكة مهمة من الطرق السيارة، الطرق المعبدة و المسالك القروية، و المناطق اللوجستية و بنيات السكك الحديدية.كما تتوفر على منشآت للموانئ والمطارات التي تعرف أهم حركة مرور.

و فيما يخص التجهيزات الجماعية؛ فرغم التفاوتات المهمة الملحوظة بين المجالين القروي و الحضري و كذا بين أقاليمها فإن الجهة تتوفر على بنيات مهمة خصوصا فيما يخص التجهيزات المدرسية و الجامعية، إذ تعتبر الجهة الوحيدة التي تتوفر على ثلاث جامعات عمومية، و تجهيزات التكوين المهني. كما تعد جهة الدار البيضاء سطات الاكثر أهمية في تمركز التجهيزات الصحية بالمملكة.

و من جهة أخرى تزخر الجهة بتراث مادي وأثري وعمراني ذو قيمة كبرى يتمثل أساسا في بعض المواقع الأثرية، بقايا مدن من العصور الوسطى، الموقع البرتغالي، المدن العتيقة و القصبات ودور القياد. علاوة على تراث صناعي تقليدي وزراعي وتجاري وعقاري أصيل و تراث لامادي ثقافي وفير و متنوع.

و على ضوء أهم مخرجات التشخيص الترابي للجهة تم تسطير الإطار العام للتنمية الجهوية المستدامة والمنسجمة للمجالات الحضرية والقروية بغية تحديد التوجهات الرئيسية التي ستوجه التنمية المستقبلية للجهة و التي من شأنها تحقيق نمو سريع ومستدام في المناطق الحضرية والقروية لمواجهة مختلف التحديات، أخذا بالاعتبار الاتجاهات الاقتصادية الجديدة الناشئة على المستوى الدولي، وتوجهات النموذج التنموي الجديد، والمشاريع الإصلاحية الجارية والمتنوعة وكذا السياسات العامة. حيث تم تحديد التوجهات العامة على الشكل التالي:

- تقليص التباينات المجالية على مستوى التنمية البشرية و محاربة كل أشكال الفقر و الهشاشة؛
- تعزيز دور الدار البيضاء الكبرى كمتربول و عاصمة للجهة؛
- تحسين تأقلم الشبكة الحضرية الجهوية من خلال تقوية دور المدن المتوسطة و تنويع الوظائف الحضرية؛

- تعزيز جاذبية الجهة من خلال وضع أسس اقتصاد جهوي متنوع، تنافسي، مبتكر، فعال، عادل و ذو إشعاع دولي؛
- تثمين دور الساحل في إطار رؤية تنموية شمولية؛
- دعم انخراط الجهة في إطار الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة و تشجيع استعمال الطاقات المتجددة بهدف حماية الموارد الطبيعية القارية و البحرية؛
- تعزيز قدرات الموارد البشرية و جعل الرقمنة أداة لدعم التنافسية، وتطوير أدوات التدخل و القيادة و القدرات التدبيرية و الإدارية والتوجيهية للجهة؛
- تعزيز التواصل وتحسين الترابط بين مختلف مجالات الجهة، و مع باقي مجالات التراب الوطني و كذلك على المستوى الدولي؛
- جعل التراث المادي و اللامادي رافعة أساسية للتنمية بالجهة؛
- تحسين إطار عيش المواطنين في مدن دامجة منتجة (سكن ملائم، توفير خدمات الثقافة، الترفيه، التجهيزات العمومية و مرافق القرب...) و تمكين سكان الوسط القروي من الخدمات و المرافق الأساسية؛
- تمكين الشباب من إطار داعم للتنمية الذاتية (محاربة البطالة في صفوف الشباب و حاملي الشهادات الجامعية و خريجي معاهد التكوين ، ودعم مقاولات الشباب ...) ؛
- دمج المرأة في مختلف الأنشطة الاقتصادية و المحافظة على حقوقها.

حيث قاربت هذه التوجهات أهم الإشكالات و الاختلالات المرصودة و يمكن تصنيفها عموما إلى توجهات استراتيجية متعلقة بالبيئة و أخرى مرتبطة بالتنمية البشرية، توجهات متعلقة بالاقتصاد الاجتماعي والتضامني و طذا بالاقتصاد والجاذبية، بالبنية التحتية والنقل والتنقل، بالوسط القروي، بالوسط الحضري، بسيرورة المتروبولية، بالتحول الرقمي، بالمرافق الجماعية و التراث والثقافة.

3. البعد الثاني: مقاربات العمل؛

عند الحديث عن مقاربات العمل في سياق اعداد برنامج عمل الجماعة، سجد أنفسنا أم ثلاث ابعاد تم التنصيص عليها في المواد المتعلقة ببرنامج العمل في القانون التنظيمي بشكل أساسي، وبشكل ثانوي يمكن تلمسها ضمن المرسوم الخاص بمنهجية واليات اعداد برنامج العمل؛ دون أن نغفل التفاصيل التي

تم التنصيص عليها بشكل غير الزامي في الدليل الخاص بوزارة الداخلية والذي سبقت الإشارة اليه. بشكل عام و كما تم تقديم هذه الابعاد بشكل مفصل في تقرير التشخيص الخاص بالجماعة (الوثيقة رقم1)، و التي نعيد تقديمها كالتالي:

- **البعد التشاركي والتشاوري؛**

اعتمد العمل التشخيصي في سياق إعداد برنامج عمل الجماعة على بعد التشارك باعتباره مرتكزا دستوريا للديمقراطية التشاركية كما ينص على ذلك الفصل 136 من الدستور المغربي، وأساسا قانونيا وتنظيميا ملزما استنادا إلى مقتضيات القانون التنظيمي 14. 113 المتعلق بالجماعات، وتحديدا الفقرة الثالثة من المادة 78 التي تنص على أنه يتعين إعداد برنامج عمل الجماعة وفق المنهج التشاركي، وهو الأمر الذي فصل مفهومه وجانبه المسطري المرسوم رقم 2.16.301 الصادر بتحديد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده؛ حيث نصت المادة السابعة منه على ضرورة قيام رئيس المجلس الجماعي بإجراء مشاورات مع المواطنات والمواطنين والجمعيات والهيئة الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.

وللتشارك حسب المنظور القانوني والتنظيمي أبعاد أخرى تتمثل في التنسيق والتكامل والالتقائية بين الأعمال التنموية للجماعة وتدخلات مختلف الفاعلين التي تهم تراب الجماعة، وهو المفهوم المستخلص من مقتضيات المادة 82 من القانون التنظيمي للجماعات والمواد 3، 6، 8 و9 من المرسوم المتعلق بإعداد برنامج عمل الجماعة، ويتحدد هؤلاء الفاعلون في المصالح الخارجية للدولة والجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات والمقاولات العمومية والقطاع الخاص.

وقد تم الحرص على تنزيل هذه المقتضيات والالتزام بالمساطر القانونية في إعداد برنامج عمل الجماعة؛ حيث عمل فريق القيادة على إنجاز تشخيص حاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديد أولوياتها في مجال المرافق والتجهيزات العمومية الجماعية وخدمات القرب وفق منهج تشاركي استند في جانبه المسطري على آليتين تشاوريتين: آلية قياس رضى المرتفقين والمرتفقات عن الخدمات التي تقدمها الجماعة، وآلية اللقاءات والورشات التشاورية مع عينات مختلفة من ساكنة الجماعة (نساء، رجال، شباب، أطفال، ذوو الاحتياجات

الخاصة) وذلك لتحديد المشاكل والحاجيات وتحديد الأولويات واقتراح الحلول. ولنفس الغاية تم عقد لقاءات مع الجمعيات والتعاونيات والقطاع الخاص والجمعيات المهنية والجالية المقيمة بالخارج والمصالح الخارجية والأحزاب والنقابات وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع وغيرهم من الفاعلين.

وحتى تكون الرؤية للتحديات التنموية للجماعة شمولية ومتكاملة فقد تم العمل على استحضار رؤية مختلف الفاعلين المؤسساتيين في تراب الجماعة؛ حيث تم توجيه استبيان تشخيصي وعقد لقاءات مع هؤلاء الفاعلين بغاية الحصول على المعلومات والمعطيات والمؤشرات المتعلقة بتدخلاتهم التنموية في تراب الجماعة.

بعد النوع الاجتماعي؛

يستند إدماج بعد النوع في نهج التشخيص الترابي المعتمد في سياق مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة إلى مقتضى الفقرة الرابعة من المادة 78 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات، والذي ينص على الأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع في تشخيص حاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديد أولوياتها الذي يجب تضمينه في برنامج عمل الجماعة.

كما أن المشاورات التي نص المرسوم المتعلق بإعداد برنامج عمل الجماعة في مادته السابعة على ضرورة قيام رئيس الجماعة بإجرائها مع الهيئة الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع تعد آلية مسطرية لاعتماد بعد النوع في مرحلة التشخيص.

وتنزيلا لهذه المقتضيات فقد تم العمل في سياق مسلسل التشخيص، وبكافة الوسائل المعتمدة في ذلك، على رصد المعطيات وجمع المعلومات بواسطة الاستبيانات والاستمارات مصنفة حسب النوع، كما تم عقد اللقاءات التشاورية مع ساكنة الجماعة للحصول على معطيات ومعلومات تهم مشاكلها وحاجياتها بشكل يحترم متطلبات النوع ويستحضر رؤى النساء والرجال، الشابات والشباب، الطفلات والأطفال، وذوي الاحتياجات الخاصة من كلا الجنسين. وفي نفس السياق تم عقد لقاءات مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالجماعة.

البعد البيئي؛

نصت المادة 3 من المرسوم المتعلق بإعداد برنامج عمل الجماعة على أن هذا البرنامج، في تحديده للمشاريع والبرامج التنموية المقرر برمجتها أو إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة، يتعين أن يراعي اعتماد البعد البيئي لتحقيق التنمية المستدامة بمرتكزاتها الثلاثة الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

وإذا كانت المادة المذكورة قد ركزت على مراعاة البعد البيئي تحديدا في تخطيط البرامج والمشاريع، فإنه من منطلق أنه لا تخطيط دون معطيات ومعلومات توجهه؛ أي لا تخطيط دون تشخيص، قد تم العمل في مرحلة التشخيص في سياق إعداد برنامج عمل الجماعة على جعل جودة الحياة والتنمية المستدامة أحد المحاور الأساسية ضمن استبيان رصد المعطيات المونوغرافية، والذي تم البحث من خلاله عن معطيات من قبيل واقع المساحات الخضراء بالجماعة، ومواقعها، ونسبة التلوث الهوائي، والانبعاثات الملوثة للهواء وحجمها ومصادرها. كما تم التركيز في جانب آخر على المعطيات المتعلقة بأنظمة تدبير النفايات السائلة والصلبة وتدبيرها.

كما أنه في سياق انتقاء المشاريع المقترحة لمعالجة المشاكل المرصودة بتراب الجماعة تم جعل معيار الحماية الاجتماعية والبيئية أحد المعايير الأساسية في تحديد المشاريع ذات الأولوية، وهو المعيار الذي يتطلب تفعيله تحليل مختلف التأثيرات السلبية لكل مشروع على المحيط البيوفيزيائي والوسط البشري.

II. منهجية التشخيص والتحليل

1. فرق العمل

في سياق اعداد برنامج عمل الجماعة، تم تشكيل فرق عمل مشتركة بين أطر الجماعة ومنتخبيها في اعداد البرنامج، يضاف اليهم أعضاء هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع الاجتماعي. إضافة إلى أعضاء فريق المواكبة المشكل من مكتب الدراسات، وقد توزعت هذه الفرق على الشكل التالي:

أ- **لجنة القيادة:**

تشكلت هذه اللجنة تحت رئاسة رئيس الجماعة وتكون من منتخبين ومدير المصالح الجماعية (يمكن العودة لتقرير التشخيص للاطلاع على لائحة أعضاء هذا الفريق)، وقد تحددت مهامها في:

- الاشراف الشامل على اعداد برنامج العمل؛
- دعم وتتبع مختلف مراحل إعداد برنامج العمل واتخاذ جميع الاجراءات اللازمة لتسهيل حسن سير العمليات المرتبطة به؛
- تحديد وتكوين الهياكل التي سيعهد لها بإعداد برنامج عمل الجماعة؛
- ضمان التواصل والتحسيس حول برنامج عمل الجماعة؛
- تعبئة الساكنة والشركاء المحليين والإقليميين في جميع محطات اعداد البرنامج؛
- الربط والتنسيق بين مكتب المجلس وباقي هياكل اعداد برنامج العمل؛
- تعبئة الموارد التقنية والمالية اللازمة لتنزيل مراحل إعداد البرنامج؛
- المصادقة على مختلف مراحل عملية إعداد برنامج عمل الجماعة (التشخيص والتحليل والتخطيط)
- المصادقة على نتائج التشخيص؛
- تحديد الأولويات التنموية للجماعة؛
- ضمان الانسجام والإلتقائية بين البرامج والمستويات الأخرى للتدخل .
- المصادقة على الإطار الاستراتيجي لبرنامج العمل؛
- تحديد خطط التمويل لضمان نجاعة تنفيذ المشاريع الواردة بالبرنامج .

- المصادقة النهائية على جميع وثائق برنامج العمل (تقرير التشخيص، مونوغرافية الجماعة، الميزانية الثلاثية، ومنظومة التقييم والتتبع).

ب- **الفريق التقني:**

تشكل هذا الفريق تحت تنسيق السيد مدير مصالح الجماعة، وتكون أساسا من الأطر الإدارية للجماعة (يمكن العودة لتقرير التشخيص للاطلاع على لائحة أعضاء هذا الفريق)، وقد تحددت مهامه في:

- تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة لتسهيل حسن سير مختلف العمليات المرتبطة بالبرنامج بتنسيق دائم مع لجنة القيادة؛
- التكفل بمهام سكرتارية لجنة القيادة؛
- التنسيق مع فريق مكتب الدراسات؛
- تعبئة الساكنة وانتقاء العينات التي ستشارك في التشخيص وتسهيل العمليات اللوجيستية لعقد ورشات التشخيص التشاركي؛
- توفير المعطيات التقنية، وتعبئة الوثائق المطلوبة من طرف فريق مواكبة الجماعة المكلف من طرف مكتب الدراسات ؛
- إعداد تقييم مالي تقديري لتكلفة المشاريع المحددة في برنامج عمل الجماعة (الميزانية الاجمالية والميزانية الثلاثية)؛
- الاشراف على عملية التشخيص الميداني (الورشات التشاركية وقياس رضى المرتفقين وتشخيص النوع الاجتماعي) وتعبئة الموارد البشرية اللازمة لإنجازه؛
- ضمان تنشيط مجموع عملية بلورة برنامج عمل الجماعة؛
- تسهيل الولوج للنظام المعلوماتي الجماعي وحفظ قاعدة البيانات التي سيتم تجميعها في إطار عمليات اعداد برنامج عمل الجماعية.

ت- **فريق تنشيط اللقاءات التشاورية :**

تكون فرق تنشيط الورشات التشاركية من مجموعة من الفعاليات المحلية تتقدمهم أطر جماعة سطات وبعض منتخبيها وأعضاء من هيئات المجتمع المدني، (للاطلاع على اللائحة الكاملة لأعضاء هذا الفريق يمكن العودة لتقرير التشخيص)، وقد نهض هذا الفريق بمهمة تنشيط الورشات التي تم عقدها مع عينات من الساكنة في مرحلتين؛ الأولى تشخيص الحاجيات ومعيقات التنمية بتراب الجماعة؛ والثانية

رصد المقترحات والحلول الكفيلة بتجاوز هذه الصعوبات. وقد شملت هذه الورشات الساكنة والمجتمع المدني وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص وفعاليات أخرى، بالإضافة إلى تنسيق العمليات المرتبطة بقياس رضى المرتفقين على الخدمات الجماعية، واعتماد بعد النوع في عملية التشخيص.

ث- فريق قياس رضى المرتفقين واعتماد استمارة النوع الاجتماعي؛

تشكل هذا الفريق أساسا من أعضاء هيئة المساواة وتكافؤ الفرص، وقد تحددت مهمته الأساسية في التواصل مع عينات من المرتفقين، وتعبئة الاستمارة الالكترونية المتعلقة بقياس رضى المرتفقات والمرتفقين عن الخدمات الجماعية. بالإضافة إلى تعبئة الاستمارة الخاصة بالنوع الاجتماعي.

ج- فريق التحليل:

تكون فريق التحليل من مجموعة من الكفاءات المتخصصة تحت إشراف مدير مكتب الدراسات المكلف بمواكبة الجماعة في اعداد برنامج العمل كما عرف هذا الفريق تطعيما من بعض أطر ز منتخبي جماعة سطات لتعزيز عملية التحليل وتقويتها . وقد تحددت أدوار هذا الفريق في:

- وضع تصور متكامل حول المعطيات التي يجب تجميعها في مرحلة التشخيص والتي ستعتبر أساس عملية للتحليل؛
- اختيار وتطوير الوسائل والاليات التي سيتم اعتمادها في مرحلة التشخيص؛
- وضع الصنافات التي ستعتمد في عملية تفريغ المعطيات؛
- تحليل المعطيات المجمعة؛
- تحديد التحديات المستقبلية التي ستواجه ساكنة المجال؛
- وضع مونوغرافية الجماعة؛
- صياغة مشروع برنامج عمل الجماعة.

ح- فريق المواكبة؛

تم اختيار هذا الفريق من طرف مكتب الدراسات ويتكون من مجموعة من الخبراء، الذين أنيطت بهم المهام التالية:

- تقديم الدعم للجنة القيادة، خصوصا على مستوى ضمان اشرافها بشكل ناجح على سير عمليات اعداد برنامج العمل؛
- ضمان المواكبة التقنية للفريق التقني المشكل داخل الجماعة؛
- تحسيس وتوعية أعضاء لجنة القيادة والفريق التقني للانخراط بشكل منظم في اعداد برنامج العمل؛
- تأطير بعض اللقاءات الخاصة بالفاعلين المحليين أثناء مرحلة التشخيص؛
- تأطير اللقاءات الخاصة بلجن المجلس ومكتب المجلس أثناء مرحلة التخطيط؛
- ضمان توظيف وسائل التشخيص والتحليل بالشكل المناسب من طرف فريق التشيخص.

2. وسائل التشخيص

توزعت وسائل التشخيص بين الاستمارات والاستبيانات والقاءات التشاورية،

أ- اللقاءات التشاورية؛

تستند هذه الوسيلة قانونيا إلى مقتضى المادة 7 من المرسوم رقم 301 .16 .2 ، و التي نصت على ضرورة ضمان مشاركة المواطنات و المواطنين، و هيئة المساواة و تكافؤ الفرص في عملية التشخيص، و في مستوى أعلى يمكننا العودة للقانون التنظيمي 113-14 الذي نص في اكثر من مادة على تعزيز اليات الحوار و التشاور. من هذا المنطلق تمت عملية برمجة سلسلة من اللقاءات التشاورية شملت الساكنة والمجتمع المدني وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص و المصالح الخارجية والمجالس المنتخبة الشريكة والأحزاب والاعلام والنقابات والهيئات المهنية ....

وقد توزعت أهداف هذه اللقاءات بين:

- تشخيص حاجيات الساكنة المحلية؛
- رصد الإشكالات التنموية من وجهة نظر الفاعلين المحليين؛
- تشخيص وضعية المساواة والفوارق المبنية على النوع الاجتماعي،
- اقتراح الحلول المناسبة للاشكالات التنموية المطروحة.

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

ب- الاستمارات والاستبيانات؛

تعتبر ثاني الوسائل من ناحية الأهمية وقد تنوعت حسب حاجيات التشخيص وبشكل موجز نقدمها على الشكل التالي:

- استبيان جمع المعطيات لدى المصالح الخارجية؛

تستند هذه الوسيلة قانونيا إلى مقتضى المادة 82 من القانون التنظيمي 14. 113 المتعلق بالجماعات والذي ينص على أنه بغية إعداد برنامج عمل الجماعة تمد الإدارة والجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات والمقاولات العمومية الجماعة بالوثائق المتعلقة بمشاريع التجهيز المراد إنجازها بتراب

الجماعة. فالاستبيان في هذا السياق وسيلة تهدف إلى إرساء مبادئ الالتقائية والتنسيق مع المحيط المؤسساتي للجماعة، وقد تم تصميم محتواه وأسئلته للحصول على المعطيات التالية :

- المشاريع المنجزة من قبل المؤسسة المعنية في تراب الجماعة خلال السنوات الست الأخيرة، والمعلومات التي تتعلق بها من قبيل تاريخ وموقع الإنجاز، الفئة المستهدفة، الشركاء، والصعوبات التي تعترض المشروع ولها علاقة بالجماعة.
- المشاريع التي في طور الإنجاز ومعها نفس المعلومات المطلوبة مع المشاريع المنجزة.
- المشاريع المبرمجة خلال الفترة 2022-2027 والمعلومات المتعلقة بها من قبيل تاريخ وموقع الإنجاز، الفئة المستهدفة، الكلفة الإجمالية، الشركاء، والتدخلات المطلوبة من الجماعة.
- المشاريع التي تقترح المؤسسة المعنية التفكير بشأنها مع الجماعة لبرمجتها خلال الفترة 2022-2027 ، ومعها نفس المعلومات المطلوبة مع المشاريع المبرمجة.

- **استبيان جمع المعطيات لدى المصالح الجماعية؛**

يستند تصميم هذه الوسيلة إلى المادة 6 التي تنص في فقرتها الأولى على أن الجماعة في سياق إعداد برنامج عملها تنجز تشخيصا يبرز حاجياتها وإمكانياتها ويحدد أولوياتها، خاصة في مجال المرافق والتجهيزات العمومية الجماعية وخدمات القرب. ويهدف الاستبيان الموجه إلى المصالح الجماعية إلى تقرير واقع الحال وتوفير المعطيات التي تمكن من إعداد مونوغرافيا الجماعة. وعلى هذا الأساس تم تركيز أسئلة الاستبيان والمعطيات التي يطلبها على إمكانات الجماعة الطبيعية والديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وعلى الخدمات والمرافق الجماعية ووضعية السكن والتعمير، والوضعية البيئية وجودة العيش بالجماعة.

- **استمارة الموارد البشرية للجماعة؛**

تهدف هذه الاستمارة إلى رصد حجم الموارد البشرية المستخدمة والمنتخبة بالجماعة، وقد تم تصميمها في شكل جداول تطلب معطيات ومعلومات لرصد تطور الموارد البشرية بالجماعة خلال الفترة

الممتدة من 2017-2022، حسب الفئات الوظيفية، وتنظيمها الإداري، وأخرى تتعلق بهيكلة المجلس المنتخب، والانتماء الحزبي وشكل مشاركة المعارضة في التسيير.

- **استمارة الموارد المالية للجماعة؛**

تستند هذه الوسيلة إلى مقتضى الفقرة (د) من المادة 6 من المرسوم المتعلق ببرنامج عمل الجماعة، والتي تنص على إجراء تقييم لموارد الجماعة ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاثة الأولى لبرنامج عمل الجماعة، ويقتضي إجراء هذا التقييم القيام برصد تطور موارد الجماعة ونفقاتها خلال الفترة المتعلقة ببرنامج العمل السابق. وقد تم تصميم هذه الاستمارة في شكل جداول تجميعية لموارد الجماعة ونفقاتها والمؤشرات النسبوية المتعلقة بها.

- **استمارة قياس الرضى عن الخدمات الجماعية؛**

تم إعداد استمارة قياس الرضى لاستخدامها كآلية موجهة لاستجواب المرتفقات والمرتفقين حول الخدمات المقدمة من طرف الجماعة. وهي تستند قانونيا إلى أحكام المادة 119 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات والتي تقضي بإحداث آليات تشاركية للحوار والتشاور لتسهيل مساهمة المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه. وتهدف الاستمارة إلى تمكين المجلس الجماعي، في سياق إعداد برنامج العمل، من الحصول على معطيات ومعلومات تساعده على معرفة واقع أداء المرافق العمومية الجماعية، وتحديد الفجوات الحادثة بين ما هو متوقع من هذه المرافق وبين إدراك المرتفقات والمرتفقين لأدائها الفعلي، وذلك بغاية تحديد التدخلات التي يتعين القيام بها لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة.

- **استمارة النوع الاجتماعي؛**

تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي ترتكز على رصد اشكال العنف الممارس ضد المرأة والفتاة، وفي المستوى الثاني رصد عوامل التمييز المبنية على النوع من وجهة نظر المشاركين والمشاركات في التشخيص. وقد تمت تعبئة هذه الاستمارات من خلال لقاءات خاصة مع فتيات ونساء من ساكنة الجماعة، مع استحضار عينات من الرجال والفتيان.

للتعرف على كيفية اعتماد هذه الاستمارات، ونتائجها بشكل مفصل يرجى العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

ت- المقابلات نصف الموجهة.

تمت برمجت مجموعة من اللقاءات نصف الموجهة مع عينات من الساكنة المحلية بالجماعة، وذلك قصد التعرف على ارائهم بخصوص بعض القضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي. وللتعرف على أبرز مكونات دليل المقابلة يرجى العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

3. أبرز محطات عملية التشخيص التشاركي.

- **مرحلة الإعداد؛**

تطلب الإعداد لإطلاق مسلسل التشخيص الترابي التشاركي، القيام بمجموعة من العمليات التحضيرية التي تمكن من إنجاح هذه المسلسل، وتحقيق النتائج المنتظرة لإعداد برنامج عمل الجماعة، وللتعرف على منهجية هذه المرحلة وعملياتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة قياس رضى المرتفقين عن الخدمات الجماعية؛**

يندرج قياس رضى المرتفقات والمرتفقين ضمن استراتيجيات تقييم الأداء لتوجيه الفعل العمومي الترابي خصوصا، نحو التحسين المستمر وتجويد الخدمات العمومية. كما أنه يعتبر أحد مظاهر تفعيل بعد التشارك في مسار التشخيص الترابي، بل إنه لحظة عملية تأتي في مستهل هذه المسار لإرساء مشاركة فعلية للمواطنات والمواطنين في إعداد برامج تنمية الجماعات الترابية وتتبعها وتقييمها، وهي تقوم بالأساس على معرفة مستوى الرضى عن الخدمات العمومية الترابية المقدمة، وعن كيفيات وطرق تقديمها. وللتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة جمع المعطيات وتفريغها؛**

تتمثل مخرجات هذه المرحلة في إعداد المونوغرافيا أو تقرير واقع الحال بالنسبة للجماعة، ويتعلق الأمر بعمليتين تستهدفان جمع نوعين من المعطيات من مصدرين مختلفين :

- جمع المعطيات على مستوى الجماعة؛
- جمع المعطيات لدى المصالح الخارجية والجماعات الترابية الأخرى.

وقد تمت عملية تفريغ هذه المعطيات ببرنام مناسب،

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة الحوار والتشاور؛**

تستند عمليات هذه المرحلة إلى أحكام المادة 7 من المرسوم التطبيقي المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده؛ إذ نصت على اعتماد المنهج التشاركي الذي يقضي بقيام رئيس المجلس بإجراء مشاورات مع المواطنات والمواطنين والجمعيات من جهة، والهيئة المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، وهاذين النوعين من المشاورات هما العمليتين الأساسيتين لمرحلة الحوار والتشاور:

- الحوار والتشاور مع المواطنات والمواطنين والجمعيات؛
- الحوار والتشاور مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

- **مرحلة استرداد نتائج التشخيص؛**

يتم خلال هذه المرحلة تجميع مخرجات مختلف مراحل وعمليات التشخيص، وصياغة تقرير أولي يبرز حاجيات وإمكانيات الجماعة ويحدد أولوياتها، ويجرد المشاريع المبرمجة أو المتوقع برمجتها من قبل الدولة والهيئات العمومية الأخرى داخل النفوذ الترابي للجماعة، يوضع هذا التقرير رهن إشارة مكتب المجلس الذي يعقد لقاء يضم رؤساء اللجن الدائمة، ورئيس هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، ورؤساء أو ممثلين عن الجمعيات التي شاركت في اللقاء التشاوري الخاص، وعينة تمثيلية من ساكنة الجماعة من بين من شارك في اللقاءات التشاورية الخاصة بها، ويعرض المكتب على الحضور خلاصات تقرير التشخيص لمناقشته وتسجيل الملاحظات حوله، والمصادقة عليه بعد إدراج التعديلات والملاحظات المسجلة.

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

4. النوع الاجتماعي في عملية التشخيص.

اثناء مرحلة التشخيص، عملت الفرق المشتغلة على ضمان ادماج بعد النوع من خلال المستويين التاليين:

أ- تجميع الإحصاءات باعتبار النوع الاجتماعي؛

لم تتم هذه العملية بالتركيز على بعد الجنس، وانما همت رصد الفوارق في مجالات مختلفة خصوصا؛ الصحة والتعليم، والولوج للخدمات الأساسية والعنف ضد الفتاة والمرأة. على اعتبار أن إدراك عوامل التمييز القائمة على النوع الاجتماعي تؤثر على الرفاه. فهي تمر بمجالات مختلفة تعكس قضايا المساواة بين الجنسين - الأدوار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمرأة والرجل (الفتية والفتيات) في الجماعة. كما ان تجميع هذه الاحصاءات استهدف الخروج باستنتاج الاحتياجات والقدرات بحسب الجنس في جميع مجالات. لتبقى الغاية في مرحلة التخطيط هي وضع سياسات عمومية ترابية في إطار برنامج العمل لتضييق الفجوات بين الجنسين.

تقدم إحصاءات النوع الاجتماعي معلومات قيمة بشأن التفاوتات بالنسبة للمرأة مقارنة بالرجل في مختلف المجالات. لذلك، تقوم الأهداف الرئيسية لجمع بيانات النوع الاجتماعي على ما يلي:

- تحديد حجم ضعف المرأة والأضرار الملحقة بها من خلال قياس مستويات الرفاه لدى الإناث من حيث القيمة المطلقة (بدلاً من مقارنتها مع الذكور) وقياس الفوارق وعدم المساواة بين الجنسين.
- قياس التقدم أو التغيرات في ظروف المرأة من حيث القيمة المطلقة (التغيرات في المستويات) ومقارنةً مع الرجال (التغيرات في الفوارق بين الجنسين) من خلال تتبع التوجهات مع الوقت.
- شرح وتحديد حجم مشاركة المرأة في المجتمع ومساهمتها في التنمية.
- تقييم نتائج وأثر التدخلات الإنمائية على قدرات المرأة وتحقيق تكافؤ الفرص - على رفاهيم ومشاركتهم في المجتمع.

ب- رصد أدوار النساء والرجال (الفتيان والفتيات)؛

تمت هذه العملية من خلال لقاءات مع عينات من الساكنة المحلية موزعة على النساء والرجال والفتيان والفتيات من مختلف المشارب الاجتماعية، وقد ارتكزت هذه العملية على استعمال وسيلتين تشخيصيتين تم تكييفهما لهذا الغرض؛ وهي الروتين اليومي والروتين الفصلي.

للتعرف على تفاصيل هذه المرحلة ومنهجيتها، يمكن العودة لتقرير التشخيص (الوثيقة رقم1).

5. وسائل التحليل.

بعد الانتهاء من عملية التشخيص بشقيها الميداني والمؤسساتي، وبالاعتماد على شبكات التفريغ التي تم اعدادها لهذه الغاية تم الانتقال إلى عملية تحليل هذه المعطيات، وقد ارتكزت هذه العملية على ثلاث ابعاد رئيسية توزعت بين اعتماد مجموعة من الوسائل تحت اسم الوسائل العامة، وتشمل شبكتين الأولى لتحليل البيئة الداخلية للجماعة والثانية لتحليل بيئتها الخارجية، تضاف اليهما شبكة خاصة باقتراح الحلول، على أساس ان يتم خلال عملية تحليل الجدوى ولفعالية و المردودية انتقاء الحلول التي ستتم ترجمتها إلى مشاريع تدمج في إطار برنامج العمل بصيغته النهائية.

أ. الوسائل العامة

توزعت الوسائل العامة للتحليل بين شبكتين أساسيتين الأولى تهم البيئة الداخلية للجماعة والثانية بالبيئة الخارجية، من جهة أخرى تم وضع شبكة خاصة باقتراح الحلول.

- **<u>شبكة تحليل البيئة الداخلية للجماعة؛</u>**

يعتبر تحليل البيئة الداخلية للجماعة هو المحور الأكثر أهمية على مستوى التحليل، على اعتبار ان الجزء الأكبر من التدخلات التنموية للجماعة في إطار برنامج عملها يتم بالاعتماد على المقومات الذاتية للجماعة وبمشاركة الفاعلين المحليين، وبالاعتماد على مواردها الذاتية في حدود ترابها.

- **شبكة تحليل المحيط الخارجي للجماعة؛**

يعتبر تحليل البيئة الخارجية للجماعة هو المحور الثاني من ناحية الأهمية على مستوى التحليل، على اعتبار أن الفرص والمخاطر التي يمكنها أن تؤثر سلبا او إيجابا على إنجاح تنزيل برنامج العمل.

- **شبكة الحلول المقترحة وتحليلها وفق النموذج المقترح سابقا (أنواع الحلول: آني، ممكن، جذري)؛**

في سياق اقتراح الحلول المناسبة للإشكالات التنموية المرصودة، تم التمييز بين ثلاث مستويات من الحلول/التدخلات:

- **الأول:** يغطي المدى القريب، ويتعلق بالحلول التي يتم اقتراحها لاستجابة للمشاكل الانية وذات الأولوية القصوى وغير القابلة للتأجيل؛
- **الثاني:** يغطي المدى المتوسط، ويتعلق بالحلول التي يمكن تنزيلها في اقل من ثلاث سنوات؛
- **الثالث:** يغطى المدى البعيد، ويتعلق الحلول التي سيتم تنزيلها في السنوات الثلاث الأخيرة من عمر برنامج العمل.

على مستوى تحليل الحلول المقترحة، وكما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا، فقد تم اعتماد مجموعة من المعايير التي في عمقها ترتكز على خمس أسس (الفعالية، المردودية، النجاعة، الاستمرارية، الاثر) لانتقاء الحلول التي يمكن تحويلها إلى مشاريع،

ب. وسائل التحليل باعتماد النوع الاجتماعي

نظرا لخصوصية البرنامج، وفي علاقة بالأثر السلبي لنقص البيانات المبنية على النوع داخل الجماعة، والذي سيؤثر على عملية التحليل، فقد تم تكييف بعض وسائل التحليل المبنية على

النوع الاجتماعي وتبسيطها لتتلائم مع وضعية الجماعة، مع استحضار الأبعاد الخمس في التحليل المبني على النوع الاجتماعي كما جاءت في دليل وزارة الداخلية؛

- الولوج لخدمات التعليم؛
- الولوج لخدمات الصحة؛
- المشاركة في الحياة الاقتصادية؛
- المشاركة في الحياة السياسية المحلية؛
- التعرض للعنف القائم على النوع الاجتماعي.

وللاستجابة لهذه المعايير الخمس، وفي علاقة بالبيانات المتاحة داخل الجماعة، أو المتوفرة لدى المصالح الخارجية والمؤسسات العمومية فقد تمت الاستعانة بثلاثة إطارات للتحليل، مؤصلة علميا لكن مع التصرف فيها حسب الحاجيات، وذلك على الشكل التالي:

- **إطار موزر؛**

يرتبط إطار موزر كإطار للتحليل الجندري على التمييز بين الحاجيات الجندرية سواء الانية او الاستراتيجية على اعتبار انها تؤثر في خلق الفوارق المبنية على النوع حيث ان عدم مراعاة الحاجيات الجندرية في اطار الادوار الثلاث للنوع الاجتماعي، سيؤدي الى خلق مشاكل للنساء، و داخل الجماعة يمكن ان يؤدي ضغط الدور الانجابي للنساء الموظفات الى تراجع مردوديتهن في الدور الانتاجي و بالتالي تتراجع قدرتهن على الوصول للموارد و التحكم فيها، و نفس الشيئ بالنسبة للنساء المستشارات حيث ان الدور الانجابي قد يعيق تتبعهن لأدوارهن الاجتماعية داخل المجلس. بالنسبة للمرتفقات والمرتفقين في وضعيات صعبة يصبح المرفق العمومي عامل إقصاء بدل إدماج في حالة عدم احترامه لخصوصياتهم وحاجياتهم العملية.

- **إطار هارفارد؛**

تم الاحتفاظ بنقطتين من هذا الإطار وهما؛ رصد توزيع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بين النساء / الفتيات والرجال / الفتيان حسب الأدوار الجندرية. وإذا ربطنا هذه الاداة بسياق المؤسسات التربوية يطرح السؤال هل تتمتع الفتيات بنفس الظروف التي يتمتع بها الفتيان على مستوى توزيع الأدوار الثلاثة داخل المجتمع وفي علاقة بمدى توفر شروط متابعتهم لدراستهم؟ والثانية تمثلت في رصد مدى الوصول للموارد والتحكم فيها؛ ويتعلق الامر بسؤالين رئيسيين هل يمكن للفتيات/النساء الوصول للموارد المعرفية بنفس سهولة وصول الفتيان/الرجال؟ وفي حالة الوصول لهذه الموارد هل يتم التحكم فيها من طرفهن ام لا؟ مع استحضار فهم العوامل التي تنتج الفوارق المبنية على النوع، وهذا من شانه ان يساعد على تفادي اية سلوكات او قرارات تساهم في تكريس فجوة النوع بين الفتيان والفتيات من جهة، والنساء والرجال من جهة ثانية وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بالعادات والتقاليد وبتوزيع الأدوار الاجتماعية بشكل عام.

- **إطارلونغوي:**

بالنسبة لهذا الإطار فقد تم الاحتفاظ بالجزء الخاص بتحليل مشاركة النساء/الرجال، الفتيان/الفتيات والفئات الهشة اجتماعيا وغير المندمجة، في مسلسل اعداد برنامج العمل، وفي اتخاذ القرار داخل الجماعة سواء من داخل هياكلها أو من داخل مؤسسات المجتمع المدني.

- **الوسيلة 2: تحديد الاحتياجات العملية والاستراتيجية للنساء**

يشير هذا المصطلح إلى متطلبات النساء والرجال لتحسين مركزهم أو وضعهم. تسمح معالجة هذه الاحتياجات للأشخاص بالتحكم في حياتهم بما يتجاوز الأدوار التقييدية المحددة اجتماعياً. قد تشمل احتياجات النوع الاجتماعي الإستراتيجية للمرأة حقوق ملكية الأرض، والمزيد من سلطة اتخاذ القرار، والأجر المتساوي، وزيادة فرص الحصول على الائتمان. وبالمقارنة، إن الاحتياجات العملية للنوع الاجتماعي هي تلك الاحتياجات المطلوبة للتغلب على أوجه القصور التي تشوب

التنمية، والمحددة حسب النوع الإجتماعي ولكنها لا تتحدى أدوار الجنسين، مثل الحصول على الرعاية الصحية، وتوفر المياه وفرص العمل.

- **الوسيلة 3: الوصول للموارد والتحكم فيها؛**

تتوزع الموارد المستهدفة في هذه الوسيلة بين الموارد المادية اللازمة للحياة اليومية، كالمياه والحطب والأراضي ووسائل الإنتاج المرتبطة بالمجال الفلاحي والطاقة، والاليات ذات الصلة بالحياة اليومية...الخ. والمستوى الثاني هو الموارد المعنوية كالتعليم والصحة. ان توظيف هذه الوسيلة يكشف لنا مستويين هل تصل النساء لهذه الموارد بشكل حر؟ وهل تتحكمن في هذه الموارد بشكل يضمن استمرارية استفادتهن منها؟ أم على العكس من ذلك فان الرجال هم يتحكمون في هذه الموارد ولا يعدو دور النساء استعمال هذه الموارد تحت رقابة الرجال وبالتالي لخدمة أدوارهم الاجتماعية.

- **الوسيلة 4: تحليل تأثير المشاريع المقترحة على الأدوار الاجتماعية.**

تدرس هذه الوسيلة الأثر الذي ستتركه مشاريع برنامج العمل على الأدوار الثلاثة. ويتراوح هذا التأثير بين مستويين إيجابي أو سلبي.

- **الوسيلة 5: تحليل المشاركة في الحياة السياسية المحلية؛**

توزعت هذه الوسيلة بين رصد وتحليل عدد النساء المنتخبات، ومواقعهن داخل الهيئات المسيرة للمجلس الجماعي، وهوامش اتخاذهن للقرار داخل الجماعة. كما تم العمل على رصد مدى مشاركة النساء كمواطنات في تتبع أنشطة المجلس الجماعي، باعتبارها شكلا من اشكال الاهتمام والانخراط في العمل السياسي المحلي وذلك أساسا من خلال تحليل محاضر الدورات المجلس الجماعي. من جهة ثانية حاولنا رصد حضور المرأة بشكل عام داخل المنظومة الحزبية المحلية رغم النقص الشديد في المعطيات المتوفرة.

ت. البعد البيئي في التحليل.

لاعتماد بعد البيئة في التحليل تم الارتكاز على ثلاث عناصر أساسية:

- كيفية استغلال الموارد المائية وتأثير الأنشطة الاقتصادية عليها؛
- جودة الهواء والتربة والمياه؛
- الغطاء النباتي وتأثير الأنشطة الفلاحية عليه.

وقد تمت الاستعانة أساسا بمونوغرافية الجماعة (الوثيقة رقم2) في تحليل هذه الابعاد مع استحضار تأثير المشاريع المقترحة على هذه الأبعاد.

6. جدولة اعداد برنامج العمل والمشاركون فيه.

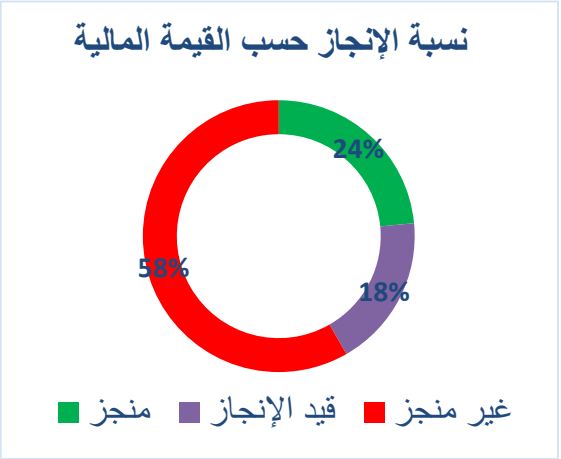
عرف مسلسل اعداد برنامج العمل مشاركة موسعة وذات تمثيلية توزعت بين الساكنة المحلية والمصالح الخارجية الممثلة محليا وإقليميا، يضاف اليه المجتمع المحلي المدني وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومنتخبي وأطر الجماعة وفعاليات مدنية وسياسية مختلف بجماعة سطات. وبشكل عام فقد جاءت على الشكل التالي:

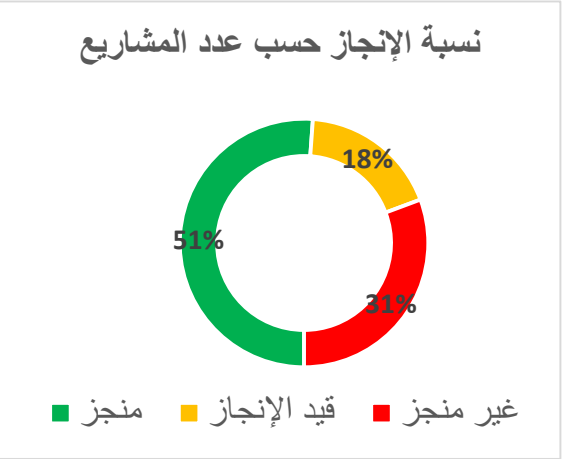
المرحلة	موضوع الورشة أو اللقاء
الاعداد	**اللقاء التشاوري لإعطاء انطلاقة برنامج العمل**
	اللقاء التقني مع فريق مكتب الدراسات
التشخيص	**اللقاءات التشاورية مع الساكنة**
	اللقاءات التشاورية مع الفاعلين المحليين
	اللقاءات التشاورية مع المجتمع المدني والأحزاب والنقابات
	اللقاء التشاوري مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص
	اللقاءات مع المصالح الخارجية
التخطيط	**تحليل نتائج التشخيص**
	وضع برنامج العمل
عرض المشروع على اللجن	**دراسة المشروع و اقتراح التعديلات**
المصادقة	**لقاء المصادقة على مشروع برنامج العمل في اطار دورة استثنائية للمجلس**

هذا دون اغفال أكثر من 31 لقاء واجتماع تم تنظيمها إما بين الفريق التقني ولجنة القيادة او مع فريق مواكبة المشروع، أو بين أطر الجماعة والمصالح الخارجية وهيئات أخرى وذلك في سياق تتبع سير تنزيل مسلسل الإعداد أو لتجميع بعض المعطيات، وكذلك لحل المشاكل التقنية التي اعترضت سير عمليتي التشخيص والتخطيط.

III. موجز نتائج تقييم برنامج العمل 2017-2022

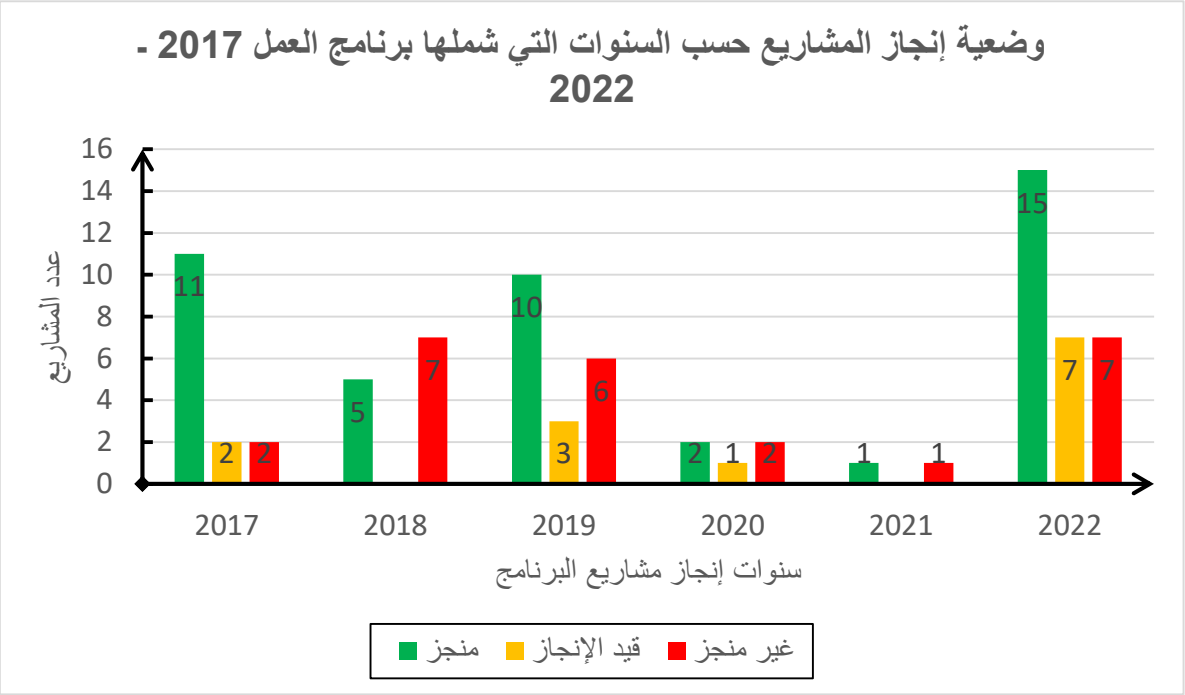
تعكس دينامية إنجاز برنامج عمل جماعة سطات 2017 . 2023 صورتين متقابلتين للوضعية التقييمية لإنجاز المشاريع البالغ عددها 88 مشروعا، وذلك من منظور زاويتين مختلفتين: الزاوية العددية والزاوية المالية للمشاريع المنجزة، والتمثيل المبياني لهاتين الصورتين يعكس ملمحهما العام.





الملاحظ أن دينامية الإنجاز من الزاوية العددية للمشاريع المنجزة بلغت 51%، فيما تحددت هذه النسبة بخصوص المشاريع غير المنجزة في 31%، أما بالنسبة للمشاريع التي هي في قيد الإنجاز فقد بلغت نسبتها 18%. غير أن هذا الوضع التقييمي يبدو معكوسا إذا استند تقييم دينامية الإنجاز إلى القيمة المالية للمشاريع؛ إذ بلغت هذه القيمة بالنسبة للمشاريع غير المنجزة 58%، وذلك في مقابل 24% بالنسبة للمشاريع غير المنجزة، وتبقى المشاريع التي هي في قيد الإنجاز مستقرة ماليا، كما عدديا، في نسبة 18%. يمكن التعبير عن هذه الوضعية بصورة ارتفاع عدد المشاريع المنجزة وانخفاض القيمة المالية لهذه المشاريع، في مقابل انخفاض عدد المشاريع غير المنجزة وارتفاع القيمة المالية لهذه المشاريع. وهو أمر يؤول في التفسير إلى طبيعة المشاريع المنجزة باعتبارها مشاريع صغرى قياسا إلى المشاريع غير المنجزة، والتي يمكن أن تمثل مشاريع كبرى ومهيكلة.

لاستجلاء الصورة التفصيلية للملمح العام لهذه الدينامية في تنزيل المحاور الاستراتيجية لبرنامج العمل وإنجاز مشاريعه، يتم مواصلة النظر في وضعية الإنجاز من الزاويتين العددية والمالية، وذلك حسب السنوات التي يغطيها البرنامج، وأيضا حسب محاوره الاستراتيجية.



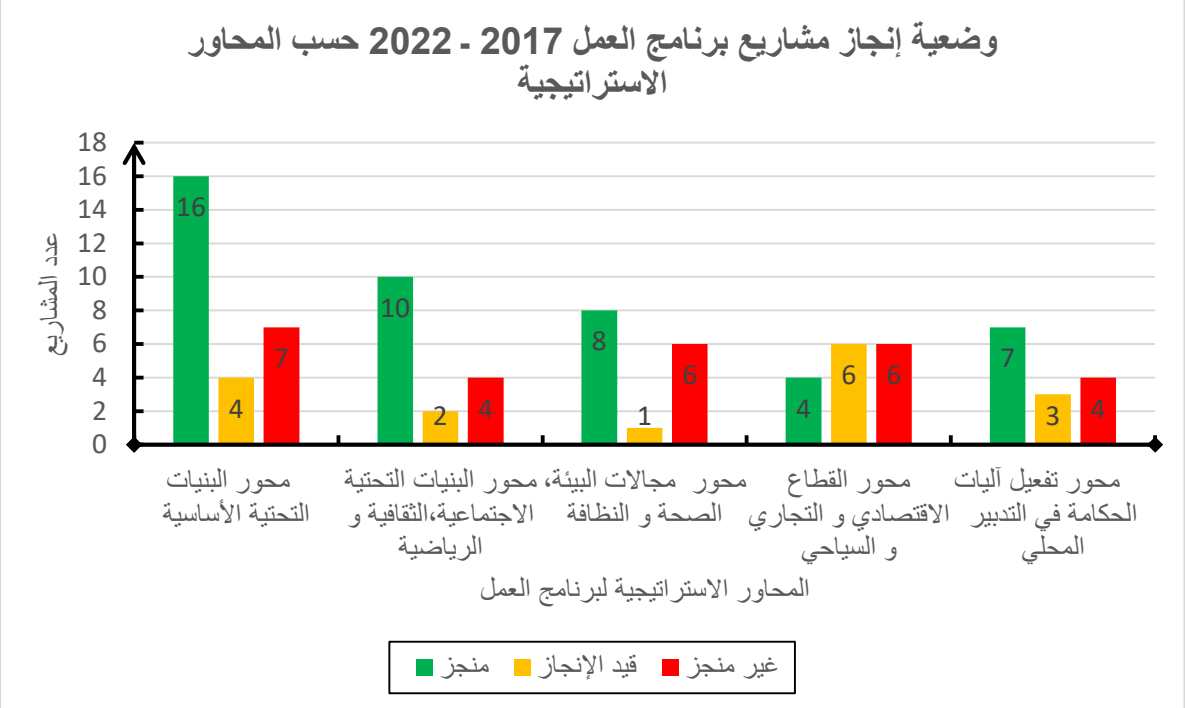
تكشف دينامية الإنجاز من الزاوية العددية، خلال السنوات الستة المكونة للفترة التي غطاها برنامج العمل، ما يلي:

- ارتفاع عدد المشاريع المنجزة خلال سنوات 2017، 2019 و2022؛ حيث بلغ على التوالي 11، 10 و15 مشروعا، وذلك مقابل عدد المشاريع غير المنجزة وتلك التي في قيد الإنجاز خلال نفس السنوات؛
- ارتفاع عدد المشاريع غير المنجزة خلال سنة 2018؛ إذ بلغ 7 مشاريع، مقابل 5 بالنسبة للمشاريع المنجزة؛
- انخفاض دينامية الإنجاز إلى مستويات متدنية خلال سنتي 2020 و2021، ويبدو أن الأمر مرتبط أساسا بتداعيات كوفيد 19 على دينامية إنجاز الخطط والبرامج على المستوى الوطني، وبمختلف القطاعات.

يتكون برنامج العمل من 88 مشروعا موزعة على المحاور الاستراتيجية بواقع 27 مشروعا لمحور البنيات التحتية الأساسية، 16 مشروعا لمحور البنيات التحتية الاجتماعية والثقافية والرياضية، 15 مشروعا لمحور مجالات البيئة

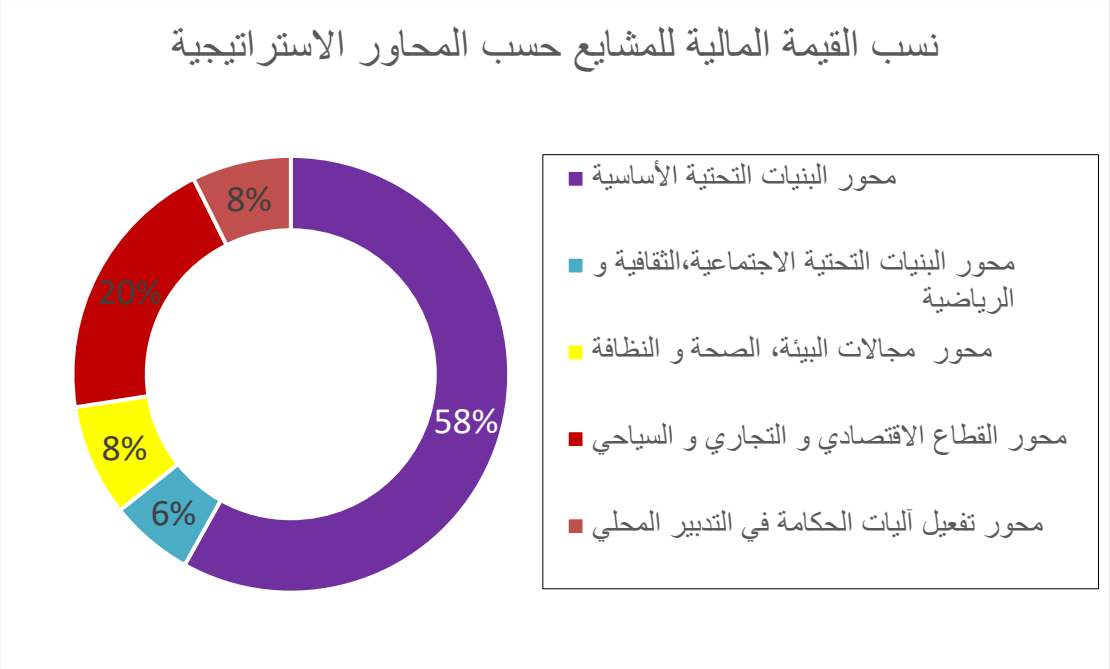
والصحة والنظافة، 16 مشروعا لمحور القطاع الاقتصادي، و14 مشروعا لمحور تفعيل آليات الحكامة في التدبير المحلي.

انطلاقا من هذه المعطيات لتوزيع المشاريع المبرمجة على المحاور الاستراتيجية، يمكن استجلاء ملامح دينامية الإنجاز، من الزاوية العددية دائما، وحسب توزيع المشاريع المنجزة وغير المنجزة وتلك التي هي قيد الإنجاز على المحاور الاستراتيجية لبرنامج العمل، وذلك على النحو الذي يمثله المبيان التالي:

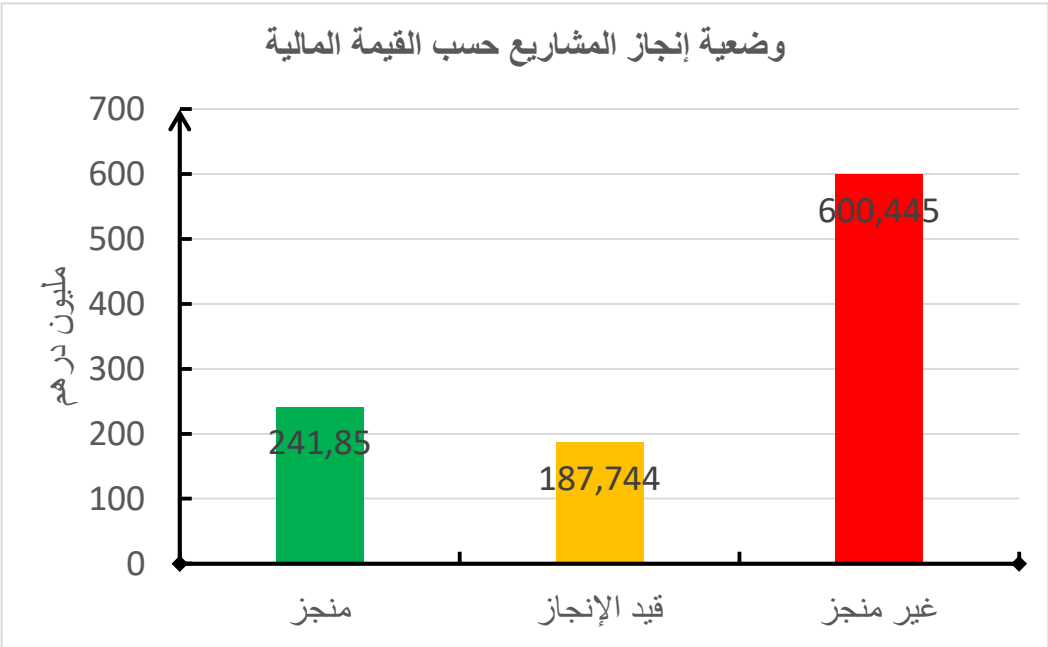


تظهر المعطيات أن محور البنيات التحتية الأساسية جاء على رأس المجهود الفعلي لإنجاز المشاريع بواقع 16 مشروعا من أصل 27 مشروعا مبرمجا، يليه محور البنيات الاجتماعية والثقافية والرياضية بواقع 10 مشاريع من أصل 16 مشروعا، فمحور البيئة والصحة والنظافة ب 8 مشاريع من 15 مشروعا، ثم محور تفعيل آليات الحكامة في التدبير المحلي ب 7 مشاريع من 14 مشروعا. أما المحور الاقتصادي فهو المحور الوحيد الذي عرف تراجع المجهود الفعلي للإنجاز ب4 مشاريع منجزة فقط أمام وضعية عدم الإنجاز ب6 مشاريع غير منجزة وأخرى غير مكتملة الإنجاز.

أما بالنسبة للصورة التفصيلية للملمح العام لدينامية الإنجاز من الزاوية المالية، فيمكن الإشارة أولا إلى حجم القيم المالية المبرمجة لتنزيل المحاور الاستراتيجية في برنامج العمل، وهو الأمر الذي يوضحه المبيان التالي:



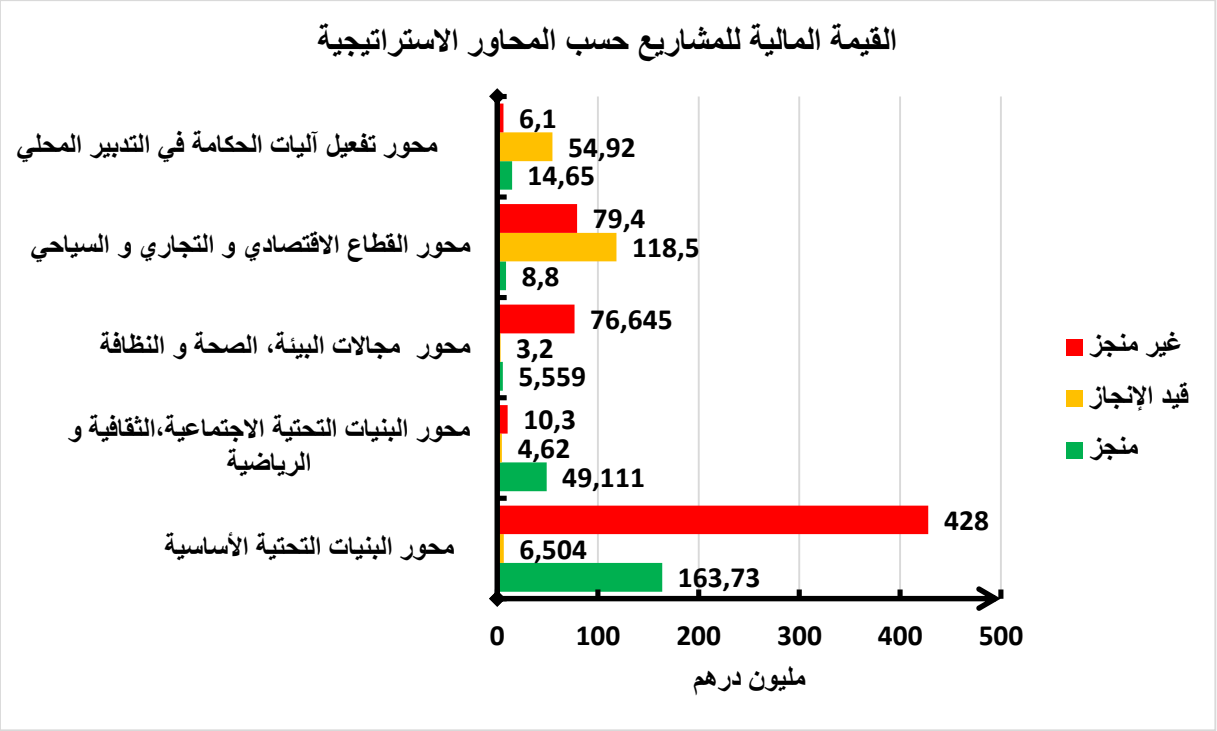
وبالانتقال إلى حجم الاعتمادات المالية للمشاريع المنجزة وغير المنجزة وتلك التي هي في طور الإنجاز، فإنه يعكس وضعية ارتفاع هذه الاعتمادات بالنسبة للمشاريع غير المنجزة قياسا إلى المشاريع المنجزة، وذلك على النحو



الذي يوضحه المبيان التالي:

- تبلغ الاعتمادات غير المنفذة 600,445 مليون درهم، وذلك بنسبة 58% من إجمالي الاعتمادات المبرمجة، وهو ما يعني ضعف الاعتمادات المالية التي تم تنفيذها من خلال المشاريع التي تم إنجازها، والتي لم تبلغ سوى 241,85 مليون درهم؛ أي بنسبة 24%. وكما تمت الإشارة إلى ذلك يرتبط هذا الوضع بطبيعة المشاريع غير المنجزة وكلفتها المالية وتعدد الشركاء المساهمين بها، مما يجعل مسألة الإنجاز معلقة بالأساس على مدى التزام هؤلاء الشركاء. وبالمقابل فالاعتمادات التي تم تنفيذها من خلال إنجاز المشاريع المعنية غالبا ما تتعلق بمشاريع يعود القرار المالي فيها إلى الجماعة وحدها، ولذلك عرفت طريقها إلى الإنجاز.

يمكن التأكد من هذه الوضعية التقييمية من خلال النظر في توزيع الاعتمادات المالية، حسب المشاريع المنجزة وغير المنجزة والتي هي في طور الإنجاز، على المحاور الاستراتيجية لبرنامج العمل، وذلك على النحو الذي يوضحه المبيان التالي:



- ترتبط المشاريع الكبرى، والتي في الغالب تنفذ في إطار شراكات، بمحور البنيات التحتية الأساسية، ويبلغ مجموع الاعتمادات المالية للمشاريع غير المنجزة بالنسبة لهذا المحور 428 مليون درهم، وذلك في مقابل 163,73 مليون درهم للمشاريع المنجزة.
- تتباين الوضعية المالية لتنزيل المحاور الاستراتيجية الأخرى بين وضعية ارتفاع الاعتمادات الخاصة بالمشاريع المنجزة، وتتعلق هذه الوضعية بمشاريع محور واحد هو محور البنيات التحتية الاجتماعية والثقافية والرياضية والتي بلغت 49,11 مليون درهم، ووضعية ارتفاع الاعتمادات غير المنفذة بالنسبة للمشاريع غير المنجزة ويتعلق ذلك، إضافة إلى محور البنيات التحتية الأساسية، بمحور البيئة والصحة والنظافة الذي بلغت اعتماداته غير المنفذة 10,3 مليون درهم. أما الوضعية الثالثة فتهم الاعتمادات الخاصة بالمشاريع التي هي في طور الإنجاز، ويتعلق الأمر بمحور القطاع الاقتصادي ومحور تفعيل آليات

الحكامة في التدبير المحلي، وبلغت الاعتمادات الخاصة بالمشاريع التي هي قيد الإنجاز بالنسبة لهما، على التوالي 118,5 و54,92.

1. نتائج التقييم.

الرقم الترتيبي	المشاريع	الوضعية	معايير التقييم				
			الاستمرارية	الأثر	الكفاءة	الفعالية	الأهمية
المحور الأول : البنيات التحتية الأساسية (الطرق الإنارة، التشوير الطرقي، الأثاث الحضري، الساحات العمومية و الحدائق..)							
الهدف الاستراتيجي: تقوية و دعم البنيات التحتية الأساسية بالمدينة							
الهدف المحدد: تحسين الولوج للخدمات الجماعية و الرقي برونق و جمالية المدينة							
1	الصيانة الاعتيادية للبنايات الإدارية	منجز	4	4	3	3	3
2	تعزيز الانارة العمومية و وضع الاعمدة و الاسلاك	منجز	4	4	3	3	3
3	تعزيز التشوير الطرقي العمودي و الافقي	منجز	4	4	3	3	3
4	إنجاز برنامج النهوض بالسلامة الطرقية	منجز	4	3	3	3	3
5	استكمال دراسة مخطط التنقلات الحضرية	قيد الانجاز					
6	تنفيذ مخطط التنقلات الحضرية	غير منجز					
7	صيانة النافورات	قيد الانجاز					
8	أشغال كبرى لتهيئة الطرق	منجز	4	4	3	3	3
9	التهيئة و الصيانة الاعتيادية للطرق و الشوارع	منجز	4	4	3	3	3
10	تهيئة شارع بئر انزران	منجز	4	4	3	3	3
11	تهيئة و إصلاح و صيانة المقابر	منجز	4	4	4	3	3
12	إحداث مقبرة بالقطاع الغربي للمدينة	منجز	4	4	3	3	3
13	إحداث و بناء حلبة نموذجية لتعليم السياقة	غير منجز					
14	أشغال تكسية الطرق و الازقة بحي ميمونة و سيدي عبد الكريم	منجز	4	4	3	3	3
15	إحداث 4 مراحيض عمومية	منجز	4	3	4	3	3

16	هيكلة، صيانة و تهيئة سوق الجملة	قيد الانجاز						
17	إحداث محطة موحدة لسيارات الأجرة من الصنف الاول	غير منجز						
18	أشغال الترصيف و وضع الأثاث الحضري	منجز	4	4	3	3	2	
19	ترقيم الأحياء و الأزقة	منجز	4	3	4	3	2	
20	تأتيت الممرات و الفضاءات و المرافق بنظام الولوجية لذوي الاحتياجات الخاصة	قيد الانجاز						
21	تجهيز مواقف السيارات بنظام آلي الكتروني للأداء	غير منجز						
22	إحداث مستودع جماعي للسيارات و الآليات الجماعية	غير منجز						
23	تهيئة و تجهيز المحجز البلدي	غير منجز						
24	إنجاز برنامج السكن المهدد بالانهيار	منجز	4	4	3	3	3	
25	تهيئة واد الغدر	منجز	4	4	3	3	3	
26	تهيئة واد علي مومن	منجز	4	4	3	3	3	
27	تهيئة واد بنموسى	غير منجز						
المحور الثاني : البنيات التحتية الاجتماعية،الثقافية و الرياضية								
الهدف الاستراتيجي: دعم الدينامية المحلية في المجالات الاجتماعية و الثقافية و الرياضية								
الهدف المحدد:توفير التجهيزات و الفضاءات الملاءمة لتحقيق التنمية الاجتماعية و الثقافية و الرياضية								
28	إحداث مركز للغات و التوثيق	منجز	4	3	4	3	2	
29	تجهيز الخزانة البلدية	قيد الانجاز						
30	المهرجان السنوي لفن التبوريدة	منجز	4	3	4	3	2	
31	إحداث مسبح بحي مفتاح الخير	غير منجز						
32	إحداث و تجهيز دار للشباب بحي السلام ديار سلطانة	غير منجز						
33	إحداث دار المنتخب	غير منجز						
34	اقتناء حافلة لنقل اللاعبين	منجز	4	4	3	3	3	
35	اقتناء حافلة لنقل اللاعبين	منجز	4	4	3	3	3	
36	اقتناء حافلة لنقل اللاعبين	منجز	4	4	3	3	3	
37	تأهيل ملعب حي سيدي عبد الكريم	منجز	5	4	3	3	3	

38	بناء ملعب لكرة القدم المصغرة بحي الفرح	منجز	5	4	3	3	3
39	بناء سور للمركز المتعدد الاختصاصات بحي سيدي عبد الكريم	منجز	5	4	3	3	2
40	خلق فضاء للترفيه و العاب الأطفال بحي الفرح	منجز	5	4	3	3	3
41	إحداث فضاء ترفيهي للمتقاعدين و المسنين	غير منجز					
42	تهيئة الملعب الملحق بالمركب الرياضي	منجز	5	4	3	3	2
43	بناء ملاعب للقرب بالمدينة	قيد الانجاز					
المحور الثالث: مجالات البيئة، الصحة و النظافة							
الهدف الاستراتيجي : تكريس البعد البيئي في مجهودات التنمية المحلية							
الهدف المحدد : تحسين جودة النظافة و الخدمات الصحية							
44	إحداث حديقة بيئية إيكولوجية	منجز	4	4	3	3	3
45	تأهيل الغابة الحضرية	قيد الانجاز					
46	تهيئة حديقة بحي الخير	منجز	4	4	3	3	3
47	إحداث و تهيئة حديقة للقرب بحي الخير (الشطر الثاني)	منجز	4	4	3	3	3
48	إحداث و تهيئة حديقة للقرب بحي ميمونة- بلوك الطاهري	منجز	4	4	3	3	3
49	إحداث و تهيئة حديقة للقرب بحي الكمال	غير منجز					
50	حفر آبار و اعتماد نظام السقي الموضعي بحدائق القرب و (**refuge**)	منجز	5	4	3	3	2
51	تجهيز المركز الصحي لسيدي عبد الكريم بجهاز الفحص بالاشعة و جهاز باروسكوبي	غير منجز					
52	تتبيت حاويات للمهملات ذات قاعدة مستقلة بالحدائق و الساحات و الشوارع	منجز	5	4	4	3	3
53	إحداث مطرح إقليمي للنفايات بمواصفات بيئية	غير منجز					
54	تدبير و تثمين مطرح النفايات الجماعي	غير منجز					
55	اقتناء سيارتين للإسعاف	منجز	5	4	4	3	3

56	تأهيل و تجهيز المكتب الصحي الجماعي	غير منجز						
57	إنجاز عمليات التشجير بالمدينة	منجز	4	4	3	3	3	3
58	مشروع إعلان مدينة سطات مدينة خضراء	غير منجز						
المحور الرابع :القطاع الاقتصادي و التجاري و السياحي								
الهدف الاستراتيجي: تشجيع الاستثمار في المجالات الاقتصادية و التجارية و السياحية								
الهدف المحدد: الرفع من تنافسية المدينة و تحسين الوضع الاقتصادي للساكنة								
59	تأهيل المنطقة الصناعية	قيد الانجاز						
60	استكمال بناء المحلات المهنية للمقاولين الشباب	غير منجز						
61	تهيئة و إصلاح السوق الأسبوعي (سور السوق)	غير منجز						
62	بناء المركب التجاري سوق الفتح	غير منجز						
63	بناء و إحداث سوق للقرب بحي سيدي عبد الكريم	منجز	5	4	3	3	3	3
64	بناء و إحداث سوق للقرب بحي اسماعلة	منجز	5	4	3	3	3	3
65	بناء و إحداث سوق للقرب بحي قطع الشيخ	غير منجز						
66	إعادة بناء سوق اشطيبة	غير منجز						
67	إحداث سوق مركزي بحائط هابو	غير منجز						
68	إحداث سوق للقرب بحي ميمونة	غير منجز						
69	تهيئة بحيرة حي البطوار	غير منجز						
70	تأهيل فضاء ترفيهي ببحيرة امزامزة	منجز	5	3	3	3	3	2
71	إعداد و إنجاز دليل للاستثمار	منجز	5	3	3	3	3	2
72	الرفع من تنافسية المنطقة الصناعية **settapark**	قيد الانجاز						
73	تفعيل الشراكات و التوأمات السابقة و البحث عن شراكات جديدة	قيد الانجاز						
74	إحداث فضاء تجاري سياحي بالمدخل الشمالي للمدينة	قيد الانجاز						
المحور الخامس : تفعيل آليات الحكامة في التدبير المحلي								
الهدف الاستراتيجي: تأهيل المجال و تعزيز الخدمات الإدارية								
الهدف المحدد:تحسين الخدمات الجماعية و تعزيز آليات الحكامة								

75	تعميم النظام الإلكتروني للانتظار بجميع الملحقات الإدارية	غير منجز						
76	تجهيز المصالح الإدارية والتقنية الجماعية بالوسائل المادية و اللوجيستيكية	منجز	5	4	4	3	3	
77	تنظيم التدبير المجالي: تزويد الفضاءات الكبرى بكاميرات للمراقبة	غير منجز						
78	توسيع بنايات مصالح الحالة المدنية وتصحيح الإمضاء	قيد الانجاز						
79	تنظيم و تسفير سجلات الحالة المدنية	منجز	5	4	4	3	2	
80	تسوية وضعية الممتلكات العقارية الجماعية	قيد الانجاز						
81	تجهيز مصلحة الشرطة الإدارية والفرق المتنقلة التابعة لها	غير منجز						
82	استرجاع العقارات والمقرات الجماعية المستغلة من طرف الغير بدون سند قانوني	قيد الانجاز						
83	تعزيز وسائل التواصلالإلكتروني :الموقع الالكتروني للجماعة	غير منجز						
84	إحداث آلية للتسويق الترابي لتثمين مؤهلات المدينة	غير منجز						
85	إحداث مرصد لتتبع مؤشرات التنمية و برنامج العمل الجماعي	غير منجز						
86	دعم القدرات التدبيرية للمجلس الجماعي	منجز	4	4	4	3	3	
87	تأهيل و تكوين الموارد البشرية للجماعة	منجز	4	4	4	3	3	
88	دعم قدرات جمعيات المجتمع المدني	منجز	4	3	3	3	2	

انطلاقا من النتائج المحددة أعلاه يمكننا الخروج بالخلاصات التالية:

- **على مستوى الأهمية؛**

يتضح أن تنزيل برنامج العمل السابق قد جاء في معظمه دون توقعات الساكنة وانتظاراتها، فباستثناء سنوات 2017 و2019 و2022 التي تحققت فيها المشاريع المبرمجة فإن باقي السنوات لم

تعرف تقاطعا بارزا مع الأهداف الموضوعة، وخصوصا السنوات التي عرفت انتشار وباء كوفيد 19، ويمكن القول، بشكل عام، أن معيار الأهمية عرف وضعا تقييميا بين الضعيف المتوسط.

- **على مستوى الفعالية؛**

يستقر الوضع التقييمي بناء على معيار الفعالية في المستوى المتوسط؛ وذلك على مستوى تعبئة الموارد المناسبة والخبرات التي راكمتها الجماعة بخصوص منهجية واليات اعداد برنامج العمل بشكل متقدم، وإن لم تنعكس هذه الاستفادة بنفس الدرجة على كافة أطر الجماعة. إلا أن بعض جوانب قياس هذا المعيار عرفت انخفاضا واضحا يرتبط أساسا بمستوى انخراط الشركاء في تنزيل المشاريع، وانحسار الدينامية التواصلية للجماعة مع شركائها ومع المحيط الذي أنجزت فيه المشاريع.

- **على مستوى الكفاءة؛**

على غرار الوضع التقييمي لمعيار الفعالية، فإن معيار الكفاءة لم يتجاوز المستوى المتوسط إلا في حالات قليلة؛ إذ أن الجماعة، على الرغم من الآليات المالية والتقنية التي رصدتها لإنجاز البرنامج، فإنها تبقى غير كافية، خصوصا في ظل المستوى المتذبذب لانخراط الشركاء، وهو الأمر الذي جعل برنامج العمل مرتهنا لإرادة باقي الفاعلين الذي يبرمجون مشاريعهم داخل تراب الجماعة دون العودة لحاجياتها المرصودة في مرحلة التشخيص.

- **على مستوى الأثر؛**

بخلاف نتائج الوضع التقييمي للمعايير السابقة، حضي قياس أثر المشاريع المنجزة على المجال والفئات المستهدفة بمستوى تقييمي عال في الغالب الأعم، خصوصا بالنسبة لمشاريع المحور الاستراتيجي المتعلق بالبنيات التحتية الأساسية ومشاريع مجالات البيئة والصحة والنظافة.

- **على مستوى الاستمرارية.**

يكشف تقييم إنجاز المشاريع انطلاقا من معيار الاستمرارية وضعا تقييميا محددا بالمستويين العالي والعالي جدا؛ ذلك بالنظر إلى أن أغلب المشـــاريع لا زالت قائمة لحدود اللحظة، وتعمل على

تحقيق الأهداف التي أنجزت من أجلها، رغم الصعوبات التي تكتنف بعضها وهذا مؤشر على قدرة الجماعة على ضمان تتبع ناجع وفعال لمشاريعها رغم ضعف ميزانية التتبع ونقص الموارد البشرية.

وعموما تجدر الإشارة إلى أن برنامج العمل السابق تأثر بانعكاسات كوفيد 19 خصوصا خلال فترة 2019 إلى 2021، وهو ما يعني أن أي وضع تقييمي لهذا البرنامج يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تداعيات سياق الوباء الوطنية والترابية. وهو أمر يستدعي تجاوز برنامج العمل بصيغته القادمة لملامح تجربة البرنامج السابق وسياقه الإشكالي، بل يجب تطوير منهجيته وكيفية اعداده وبرمجته وتتبعه وتقييمه وتحيينه بشكل يجعله قابلا أولا للتنفيذ، ويرسخه ثانيا تجربة ملهمة ومؤسسة لخبرة محلية غنية ومفيدة.

لضمان تنزيل فعال لبرنامج العمل الحالي يقترح أن تنخرط الجماعة في:

- تعزيز القدرة على تتبع المشاريع وتقييم وضعية التقدم في إنجازها؛
- الحرص على انجاز التقييم السنوي لبرنامج العمل واعداد التقرير الخاص بتلك العملية وفق المعايير العلمية؛
- تعزيز حضور النساء والفتيات والفئات الهشة ضمن المستفيدين من المشاريع؛
- ادماج بعد النوع الاجتماعي في كافة مراحل اعداد برنامج العمل وتنزيله؛
- دمج البعد البيئي في اعداد تنزيل البرنامج؛
- وضع تقدير مالي دقيق للمشاريع المبرمجة مع مراعاة الإمكانات المالية الذاتية للجماعة واستحضار الموارد المحولة من طرف الدولة بشكل موضوعي؛
- اعتماد مشاريع قابلة للتنزيل، تقنيا وماليا؛
- مراعاة الإمكانات التقنية المتوفرة لدى الجماعة في تخطيط المشاريع؛
- التركيز على خدمات القرب والاختصاصات الذاتية قبل الاختصاصات المشتركة؛

- ضـمان تواصـل فعال مع السـاكنة المحلية والشـركاء بخصـوص سـير تنزيل برنامج العمل؛
- بناء شـراكات مؤسـساتية بدل اقتراح شـركاء يصـعب تعبئتهم في سـياق تنزيل مشاريع برنامج العمل؛
- وضع منظومة رقمية لتتبع مشاريع برنامج العمل؛
- تعزيز التشاور المستمر بخصوص تنزيل برنامج العمل؛
- اعتماد نهج نجاعة التدبير وإحلال منظومة حكامة أعلى من خلال تقليص ذات المردودية الضعيفة أو منعدمة المردودية.

IV. نتائج التشخيص التشاركي.

لن يتم في هذا المحور عرض نتائج التشخيص في شموليتها (وهو الأمر الذي نجده مفصلا في تقرير التشخيص)، وانما عرض فكرة عن أبرز المخرجات حتى تكتمل الصورة لدى القارئ دون الحاجة للعودة لتقرير التشخيص المفصل.

1. موجز المشاكل التنموية والحاجيات حسب مخرجات اللقاءات التشاورية؛

مكنت اللقاءات التشاورية مع النساء والرجال المنظمة في الأحياء من إرساء فضاء للتعبير عن مناحي الحياة والتشاور لتشخيص المشاكل والإكراهات وترتيب الأولويات واقتراح الحلول المناسبة. وقد جاءت مخرجات هذه اللقاءات على النحو التالي:

أ- تشخيص المشاكل والحاجيات.

أثارت المشاركات والمشاركون من السكان والمجتمع المدني وباقي الفعاليات مجموعة من المشاكل المرتبطة بمجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والتي تمحورت، على العموم، حول المشاكل والإكراهات المرتبطة بالبنيات التحتية والتجهيزات الأساسية أولا، ثم في المقام الثاني، تلك المتعلقة بمجال إنعاش الاقتصاد والشغل.

- **المشاكل المرتبطة بالبنيات التحتية والتجهيزات الأساسية؛**

يظهر من خلال المشاكل والحاجيات المعبر عنها أن المشاكل المرتبطة بالبنيات التحتية تعم مجموع تراب الجماعة وعلى هذا الأساس يبقى من الصعب ربط طبيعة المشاكل بالموقع الجغرافي للاحياء؛ ذلك أن جميع الاحياء معنية بالنقص في البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية، كمشكل العزلة. ولكن ما يمكن تسجيله ان هذا الوضع يختلف من حي إلى أخر وبدرجات مختلفة

- **مشكل الإنارة العمومية**

على الرغم من تعميم الإنارة العمومية على جميع الأحياء، إلا انها ليس بنفس الجودة في كل الأحياء كما أن بعض الأجزاء من الشوارع الفرعية لا تتوفر فيها انارة عمومية، يضاف اليها مشكل غيابها عن بعض الشوارع التي تربط مركز الجماعة بمحيطها، خصوصا في الاحياء الحديثة.

- **الطرق**

أثيرت المشاكل المرتبطة بالطرق في كل الورشات؛ حيث تم التعبير عن صعوبة استعمال بعض الطرق لكثرة الحفر أو لعدم انتظام مستوى الطريق، يضاف إليه تراجع جودة الكثير من الطرق الفرعية الرابطة بين الشوارع الرئيسية والاحياء السكنية. على مستوى التشوير الطرقي فهو غير كاف و يتوفر فقط بالشوارع الرئيسية وبعض الشوارع الفرعية، كما ان عدد مخفظات السرعة لا يتلائم مع عدد المؤسسات التي تحتاج لتخفيف السرعة قربها خصوصا المدارس

- **الماء الصالح للشرب.**

رغم ارتباط جميع الاحياء بشبكة الماء الصالح للشرب، فقد تم التعبير عن المشاكل التالية بخصوص هذا القطاع:

- انقطاعات مفاجئة في الماء الصالح للشرب؛
- تراجع الصبيب ببعض الأحياء خاصة خلال الصيف؛

- ضعف الضغط بالقنوات يجعل من انقطاع الماء بالطوابق العليا ظاهرة

منتشرة ببعض التجزئات؛

- تغير مذاق ولون الماء خصوصا في فترات الجفاف؛
- ارتفاع الفاتورة؛
- تقادم الشبكة ببعض الأحياء.

○ **التطهير السائل.**

عبر المشاركون في الورشات على وجود ربط كامل بشبكة الصرف الصحي، إلا ان انتشار بعض الروائح نظرا لتقادم الشبكة، وصعوبة تصريفها لمياه التساقطات المطرية عندما تكون كثيفة كانت ابرز النقط المثارة في هذا الجانب.

○ **الكهرباء.**

لم تحظ الحاجيات المتعلقة بالكهرباء بنفس الأهمية نظرا لكون المجال الذي تغطيه الشبكة يشمل كامل الجماعة وتبقى النقطة الأساسية في هذا المحور هي ارتفاع فاتورة الكهرباء، وتعقد مسطرة الاستفادة من الربط.

- **<u>المشاكل والإكراهات المرتبطة بإنعاش الاقتصاد والشغل</u>**

○ **البطالة ونقص فرص الشغل.**

حظي هذا المحور باعتمام كبير من طرف المشاركين ويمكن اعتباره ابرز محور تم تناوله من طرف مختلف المشاركات والمشاركين، وتحددت ابرز مظاهره في قلة فرص الشغل، وضعف وثيرة نموها والحاجة إلى جلب وتحفيز استثمارات جديدة.

○ **البنية التحتية لقطاع التجارة والخدمات.**

تعاني البنية التحتية للتجارة خصوصا الأسواق من عدم كفايتها، وضعف جدوى الأسواق النموذجية، والعشوائية في تدبيرها، كما تمت اثارة نقطة عدم تكافؤ التوزيع المجالي لهذه البنيات على مختلف أحياء المدينة.

- **البنيات التربوية والاجتماعية**
  - **قطاع التعليم**

على مستوى التعليم توزعت الحاجيات بين احداث مؤسسات للتعليم ببعض الاحياء التي تعاني مؤسساتها من الاكتظاظ، او من تجويد التجهيزات والمرافق التابعة لها.

  - **البنيات السوسيو- تربوية**

احتلت البنيات الاجتماعية القليلة بتراب الجماعة مساحة مهمة في حاجيات المشاركين، خصوصا المتعلق بالخدمات الاجتماعية لفائدة الفئات الهشة. والبنيات المرتبطة بخدمات التكوين والتوعية والتحسيس.

- **قطاع الصحة**

على مستوى قطاع الصحة تم التعبير على نقص كبير بخدمات المستشفى الاقليمين سواء على مستوى قلة التخصصات المتوفرة ونقص التجهيزات

وصعوبة الحصول على مواعيد، كما تم التعبير عن الحاجة لإحداث مراكز للقرب بالأحياء لتقديم خدمات صحية اجود وتخفيف الضغط على المستشفى الإقليمي.

- **البنيات الجمعوية والتعاونية**

عبرت الجمعيات عن نقص في عدد المراكز المفتوحة امامها في سياق تنشيط الحياة الثقافية والفنية بالجماعة، كما تم تناول ضرورة فتح مراكز جديدة لفائدة الجمعيات.

(لتفاصيل أوفى حول نتائج التشخيص حسب كل جهة مشاركة يرجى العودة لتقرير التشخيص)

أ- تحديد وترتيب الأولويات؛

خضع تصور السكان للأولويات لنفس المنطق الذي أثيرت به الحاجيات، فقد تم التعبير عن أن المشاكل والإكراهات المرتبطة بالبنيات التحتية والتجهيزات الأساسية والشغل والتشغيل وضعف جودة الحياة إذ تأتي على رأس سلم الأولويات، ثم تليها المشاكل والحاجيات المرتبطة بمجال التعليم والصحة والبنيات الرياضية. وبشكل عام فقد جاء ترتيب الاولويات على الشكل التالي:

المجال		المحور	التنقيط
الشغل و التشغيل	01	خلق فرص شغل جديدة	73/100
	02	تطوير الأسواق القائمة	
	03	تحسين جاذبية الجماعة في المجال الاقتصادي	
	04	إحداث مشاريع مدة للدخل	
	05	احداث مراكز للتأهيل الحرفي لفائدة النساء ومواكبتهن في التسويق	
	06	تنمية المناطق الخاصة بالحرفيين	
البنية الطرقية	07	تطوير البنية الطرقية ذات العلاقة بالجانب الاقتصادي	69/100
	08	تبليط الأزقة	
	09	تحسين الطرق والارصفة و ممرات الراجلين والتشوير الطرقي بتراب الجماعة	
جودة الحياة	10	احداث منتزهات وحدائق العاب للأطفال	66/100
	11	الارتقاء بالمجال الأخضر بالمدينة	
	12	نظافة الشوارع والأزقة	
	13	تقليص معدلات التلوث	
التواصل والحكامة	14	تحسين منظومة التواصل لدى الجماعة	53/100
	15	تحسين الحكامة وتنزيل الرقمنة بالإدارة الجماعية	
النقل والتنقل	16	تطوير قطاع النقل الحضري	42/100
	17	مراقبة مواقف السيارات وتحسين تدبيرها	
	18	احداث محطة طرقية جديدة	
	19	الاهتمام بالولوجيات في تراب الجماعة	
الماء والكهرباء والانارة	20	تطوير وتجويد الانارة العمومية وتعميمها	34/100
	21	تحسين الربط بشبكة الماء الصالح للشرب والتقليص من الانقطاعات	
	22	تعميم الربط بالشبكة الكهربائية	
التنشيط الثقافي	23	إحداث ملاعب للقرب متعددة التخصصات وتكسية الملاعب الكبيرة	31/100
	24	إحداث قاعات للرياضات بالأحياء الشعبية	
	25	تعزيز العرض الثقافي والاجتماعي بدور شباب ومراكز اجتماعية جديدة	

والاجتماعي والرياضي	26	إحداث فضاءات سوسيو-ثقافية لفائدة النساء	
	27	إحداث مسابح جديدة صغيرة ومسبح كبير	
التعليم والصحة وحفظ الصحة	28	تعزيز العرض الصحي بالجماعة (مستشفى إقليمي مجهز جيدا) بموارد بشرية كافية	29/100
	29	تجهيز المراكز الصحية بالأحياء وتزويدها بالأطر الطبية وشبه الطبية	
	30	تجويد قطاع التعليم وتطويره	
	31	تطوير خدمات حفظ الصحة (محاربة الكلاب الضالة) والهائم الشاردة والحشرات السامة	
أخرى	32	تطوير المجازر، محاربة احتلال الملك العمومي، جمالية البنايات،	32/100

ب- موجز نتائج التشخيص انطلاقا من قياس رضى المرتفقين.

تم الاعتماد في تحليل المعطيات الواصفة لواقع الخدمات الخاضعة لقياس الرضى، على تحديد القيم النسبية لكل خدمة من خلال إنجاز العملية الحسابية: (عدد الأجوبة الإيجابية (راض جدا + راض قليلا) / إجمالي عدد المستجوبين) × 100، وعلى أساس القيم النسبية المحصلة تم استخلاص الأحكام المعيارية وتصنيف الخدمات إلى ثلاثة مستويات من الرضى:

- ✓ مستوى إيجابي مُرضٍ للغاية مُحدد بالقيمة النسبية 80 ٪ فما فوق؛
- ✓ مستوى إيجابي مُرضٍ محدود بما دون 80 ٪ حتى 50 ٪
- ✓ مستوى سلبي يعكس واقع سوء الخدمة محدد بما دون 50 ٪

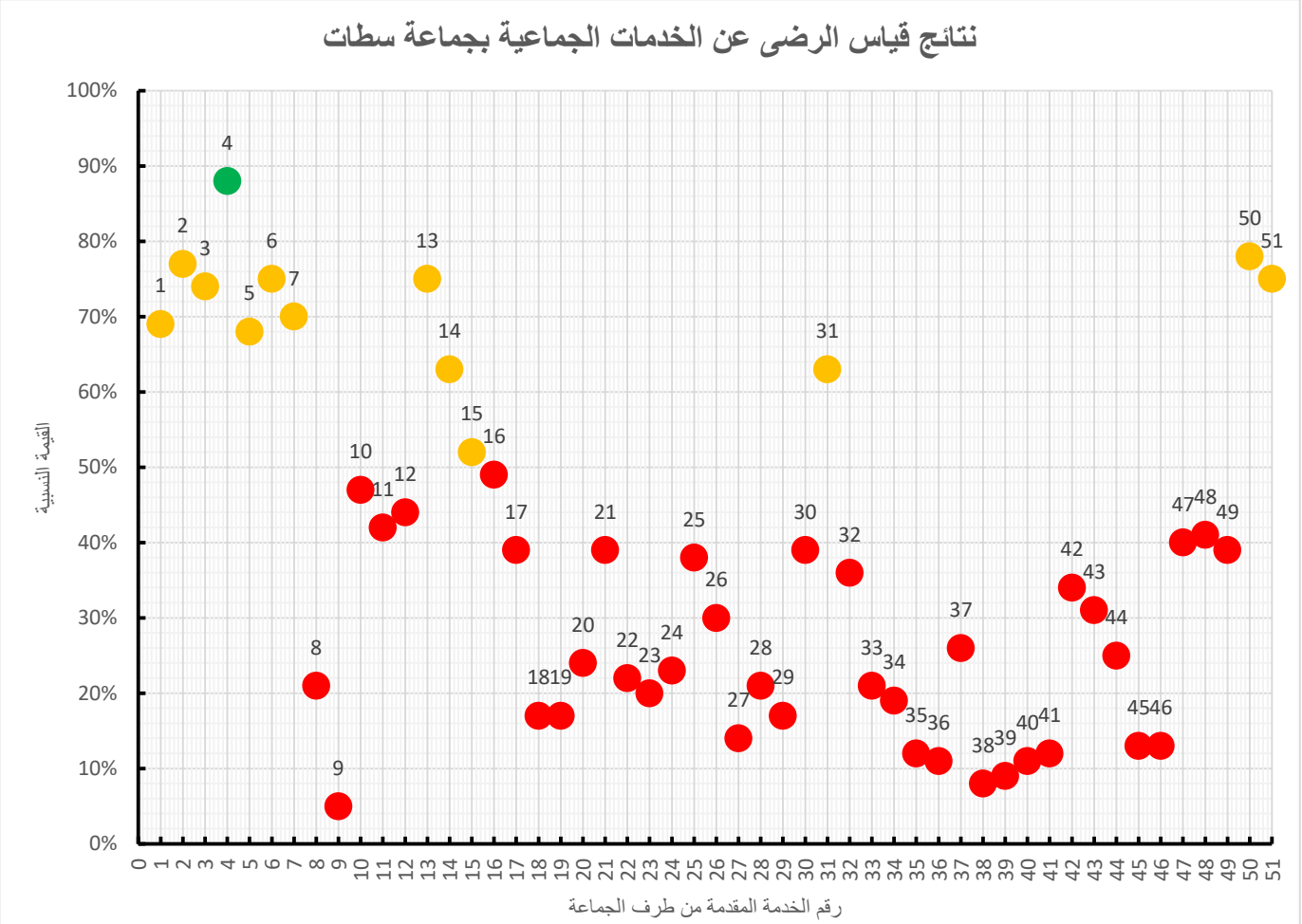
تعكس هذه المستويات واقع تقديم الخدمات المعنية بالقياس، وذلك من خلال رأي عينة المستجوبات والمستجوبين، وهو الأمر الذي يمكن من توجيه التدبير الجماعي في اتجاه تجويد الخدمات أو تحسينها أو إعادة النظر كليا في وضعية تقديمها بالشكل الذي يجعلها مرضية أو مرضية للغاية. بالنسبة لجماعة سطات فقد قاد تحليل المعطيات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجماعة، وفق النهج أعلاه، إلى تحديد القيم النسبية والأحكام المعيارية على النحو التالي:

المجال		الخدمات	القيمة النسبية	الحكم المعياري
خدمات الاستقبال	1	الفضاء المخصص للاستقبال	69٪	مستوى إيجابي مرض
	2	الولوج السهل إلى مقر الجماعة	77٪	
	3	نظام التشوير وإتاحة المعلومات	74٪	
	4	طريقة تلقي الطلبات	88٪	مستوى إيجابي مرض للغاية
	5	طريقة التعاطي مع الشكايات والمقترحات	68٪	مستوى إيجابي مرض
	6	طريقة التوجيه إلى المصلحة أو القسم المناسبين	75٪	
المرافق والتجهيزات العمومية	1	خدمة التزود بالماء الصالح للشرب	70٪	مستوى إيجابي مرض
	2	جودة الماء الصالح للشرب	21٪	مستوى سلبي
	3	خدمة التطهير السائل والصلب	5٪	
	4	خدمة النقل العمومي	47٪	
	5	نظافة الطرقات والساحات العمومية	42٪	
	6	خدمة الإنارة العمومية	44٪	
	7	خدمة التزود بالكهرباء	75٪	مستوى إيجابي مرض
	8	خدمة جمع النفايات المنزلية	63٪	
	9	نظام السير والجولان والتشوير بالطرق العمومية	52٪	
	10	تنظيم الأسواق	49٪	مستوى سلبي
	11	وضعية المحطة الطرقية ونقل المسافرين	39٪	
	12	خدمات التخييم والاصطياف	17٪	
	13	خدمات المنتزهات الطبيعية	17٪	
	1	تدابير محاربة عوامل انتشار الأمراض	24٪	مستوى سلبي
	2	تنظيم وصيانة وتجهيز المقابر	39٪	

التدابير الصحية والنظافة	3	تدابير محاربة الإزعاج والتلوث	22٪	
	4	تدابير مراقبة جودة المواد المعدة للاستهلاك	20٪	
	5	تدابير مراقبة الصحة بالمقاهي والمطاعم الجماعية	23٪	
	6	سلامة المنتجات الغذائية	38٪	
	7	تدابير الجماعة في مكافحة شرود البهائم	30٪	
	8	تدابير الجماعة في مكافحة الكلاب والقطط الضالة	14٪	
	9	تدابير الجماعة في القضاء على النقط البيئية السوداء	21٪	
	10	تدابير الجماعة في محاربة الحشرات والقوارض	17٪	
مجال التعمير	1	خدمة تسليم رخص البناء والإصلاح	39٪	**مستوى سلبي**
	2	خدمة تسليم رخص الربط بشبكة الكهرباء	63٪	**مستوى إيجابي مرض**
	3	شروط سلامة المباني السكنية	36٪	**مستوى سلبي**
	4	وضعية تجهيز الأحياء بالكهرباء والماء والتطهير	21٪	
	5	تأهيل الأزقة والطرقات داخل وبين الأحياء السكنية	19٪	
التنمية الاقتصادية والاجتماعية	1	تدابير المساعدات والإعانات والدعم الاجتماعي	12٪	**مستوى سلبي**
	2	تدابير إنجاز البنية التحتية لإنعاش النشاط الاقتصادي	11٪	
	3	منح الجماعة لرخص استغلال المؤسسات المزعجة أو المضرة أو الخطرة	26 ٪	

	4	تدابير الجماعة لتنظيم الأنشطة التجارية والحرفية والصناعية غير المنظمة	8٪	
	5	تدابير إنجاز البنية للمرافق الاجتماعية	9٪	
	6	تدابير إنجاز البنية للمرافق الثقافية	11٪	
	7	تدابير إنجاز البنية للمرافق الرياضية	12٪	
	8	تدابير صيانة المستوصفات الصحية	34٪	
	9	تدابير صيانة مدارس التعليم الأساسي	31٪	
	10	تدابير بناء وصيانة الطرق	21٪	
	11	تدابير صيانة الطرق الوطنية العابرة لمركز الجماعة ومجالها الحضري	13٪	
	12	تدابير المحافظة على خصوصيات التراث الثقافي المحلي	13٪	
الجبايات المحلية	1	سعر الرسوم والأتاوى التي تستخلصها الجماعة	40٪	**مستوى سلبي**
	2	السعر المقدم مقابل الخدمات الجماعية	41٪	
	3	طريقة استخلاص الرسوم الجماعية	39٪	
الحالة المدنية والتصديق والمطابقة	1	خدمات استخلاص وثائق الحالة المدنية	78٪	**مستوى إيجابي مرض**
	2	خدمات التصديق على الإمضاء ومطابقة النسخ	75٪	

من خلال تحليل نتائج قياس الرضى يتبين ان التوجه العام للنقص او الضعف حسب المرتفقين يتعلق بثلاثة مجالات أساسية، البنية التحتية، الشغل و التشغيل وجودة الحياة. والمبيان التالي يوضح ذلك.



أسفله مفتاح المحاور الواردة بالمبيان السابق

المجال	N°	الخدمات
خدمات الاستقبال	1	الفضاء المخصص للاستقبال
	2	الولوج السهل إلى مقر الجماعة
	3	نظام التشوير وإتاحة المعلومات
	4	طريقة تلقي الطلبات
	5	طريقة التعاطي مع الشكايات والمقترحات
	6	طريقة التوجيه إلى المصلحة أو القسم المناسبين
	7	خدمة التزود بالماء الصالح للشرب
	8	جودة الماء الصالح للشرب

المرافق والتجهيزات العمومية	9	خدمة التطهير السائل والصلب
	10	خدمة النقل العمومي
	11	نظافة الطرقات والساحات العمومية
	12	خدمة الإنارة العمومية
	13	خدمة التزود بالكهرباء
	14	خدمة جمع النفايات المنزلية
	15	نظام السير والجولان والتشوير بالطرق العمومية
	16	تنظيم الأسواق الجماعية
	17	وضعية المحطة الطرقية ونقل المسافرين
	18	خدمات التخييم والاصطياف
	19	خدمات المنتزهات الطبيعية
التدابير الصحية والنظافة	20	تدابير محاربة عوامل انتشار الأمراض
	21	تنظيم وصيانة وتجهيز المقابر
	22	تدابير محاربة الإزعاج والتلوث
	23	تدابير مراقبة جودة المواد المعدة للاستهلاك
	24	تدابير مراقبة الصحة بالمقاهي والمطاعم الجماعية
	25	سلامة المنتجات الغذائية
	26	تدابير الجماعة في مكافحة شرود البهائم
	27	دابير الجماعة في مكافحة الكلاب والقطط الضالة
	28	تدابير الجماعة في القضاء على النقط البيئية السوداء
	29	تدابير الجماعة في محاربة الحشرات والقوارض
مجال التعمير	30	خدمة تسليم رخص البناء والإصلاح
	31	خدمة تسليم رخص الربط بشبكة الكهرباء
	32	شروط سلامة المباني السكنية
	33	وضعية تجهيز الأحياء بالكهرباء والماء والتطهير
	34	تأهيل الأزقة والطرقات داخل وبين الأحياء السكنية
	35	تدابير المساعدات والإعانات والدعم الاجتماعي

التنمية الاقتصادية والاجتماعية	36	تدابير إنجاز البنية التحتية لإنعاش النشاط الاقتصادي
	37	منح الجماعة لرخص استغلال المؤسسات المزعجة أو المضرة أو الخطرة
	38	تدابير الجماعة لتنظيم الأنشطة التجارية والحرفية والصناعية غير المنظمة
	39	تدابير إنجاز البنية للمرافق الاجتماعية
	40	تدابير إنجاز البنية للمرافق الثقافية
	41	تدابير إنجاز البنية للمرافق الرياضية
	42	تدابير صيانة المستوصفات الصحية
	43	تدابير صيانة مدارس التعليم الأساسي
	44	تدابير بناء وصيانة الطرق
	45	تدابير صيانة الطرق الوطنية العابرة لمراكز الجماعة ومجالها الحضري
	46	تدابير المحافظة على خصوصيات التراث الثقافي المحلي
الجبايات المحلية	47	سعر الرسوم والأتاوى التي تستخلصها الجماعة
	48	السعر المقدم مقابل الخدمات الجماعية
	49	طريقة استخلاص الرسوم الجماعية
الحالة المدنية والتصديق والمطابقة	50	خدمات استخلاص وثائق الحالة المدنية
	51	خدمات التصديق على الإمضاء ومطابقة النسخ

على هذا الأساس يمكن تصنيف رضى المرتفقين والمرتفقات عن الخدمات الخاضعة للتقييم إلى ثلاثة مستويات:

- مستوى إيجابي مُرضٍ للغاية، يتعلق الأمر بالخدمات التي حازت القيمة النسبية 80 ٪ فما فوق، ويشمل خدمة واحدة فقط هي طريقة تلقي الطلبات حققت القيمة النسبية 88 ٪. ويتعين على الجماعة المحافظة على جودة تقديم هذه الخدمة.
- مستوى إيجابي مُرضٍ، ويضم الخدمات التي حازت القيم النسبية المحددة في المجال المحصور من 50 ٪ إلى 79 ٪، يتعلق الأمر بالخدمات التالية:

- ✓ جميع خدمات مجال الاستقبال باستثناء طريقة تلقي الطلبات؛ حيث تراوحت القيم النسبية لهذه الخدمات بين القيمتين النسبيتين 68 ٪ و77 ٪.
- ✓ خدمة التزود بالكهرباء من مجال المرافق والتجهيزات العمومية؛ إذ حصلت على القيمة النسبية 75 ٪.
- ✓ خدمة التزود بالماء الصالح للشرب من مجال المرافق والتجهيزات العمومية؛ إذ حصلت على القيمة النسبية 70 ٪.
- ✓ خدمة جمع النفايات المنزلية من مجال المرافق والتجهيزات العمومية؛ إذ حصلت على القيمة النسبية 63 ٪.
- ✓ خدمة نظام السير والجولان والتشوير بالطرق العمومية من مجال المرافق والتجهيزات العمومية؛ إذ حصلت على القيمة النسبية 52 ٪.
- ✓ خدمتا استخلاص وثائق الحالة المدنية و التصديق على الإمضاء ومطابقة النسخ، وهما من بين الخدمات ذات الطابع الإداري، وحصلتا على القيمة النسبية 75 ٪ و 78 ٪ على التوالي.
- ✓ خدمة تسليم رخص الربط بشبكة الكهرباي، إذ حصلت على القيمة النسبية 63٪.

وعلى أساس هذه النتائج يتعين على الجماعة اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين تقديم هذه الخدمات، أو تجويدها بالشكل الذي يجعلها تنتقل إلى المستوى الأول من رضى المرتفقين.

- مستوى سلبي يعكس واقع عدم الرضى عن الخدمة، ويشمل الخدمات التي حصلت على ما دون القيمة النسبية 50 ٪. يتعلق الأمر بالنسبة لجماعة سطات بالخدمات التالية:

- ✓ جميع الخدمات المندرجة ضمن مجال المرافق والتجهيزات العمومية الجماعية باستثناء خدمات التزويد بالماء الصالح للشرب، التزود بالكهرباء، جمع النفايات المنزلية، ثم نظام السير و الجولان والتشوير، وقد حصلت على قيم نسبية تتراوح بين القيمة الأدنى 5 ٪ والقيمة الأعلى 49 ٪.
- ✓ جميع خدمات مجال التدابير الصحية والنظافة؛ حيث حصلت على 14 ٪ كقيمة دنيا، 39 ٪ كقيمة عليا.

- ✓ جميع خدمات مجال التعمير، والتي تراوحت قيمها النسبية بين القيمة الأدنى 19 ٪ والقيمة الأعلى 39 ٪، باستثناء خدمة تسليم رخص الربط بشبكة الكهرباء.
- ✓ جميع خدمات مجال الجبايات المحلية، وحصلت على قيم نسبية تتراوح بين 39 ٪ كقيمة دنيا، و41 كقيمة عليا.
- ✓ جميع خدمات مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث حصلت على قيم نسبية تتراوح بين القيمة الأدنى 8 ٪ والقيمة الأعلى 34 ٪.

وإذا كان هذا المستوى من عدم رضى المرتفقات والمرتفقين يعكس واقعا سيئا لتقديم هذه الخدمات،التي تراكم النقص فيها من خلال تراجع او تدهور الخدمات (التي يتدخل فيها بشكل مؤثر فاعلين اخرين) بالضرورة فإنه يوجب على الجماعة بذل الجهود المضاعفة لتجاوز هذا الواقع وتحسين الخدمات المعنية بالشكل الذي يجعلها تنتقل على سلم الرضى، في الحد الأدنى، إلى المستوى الثاني الذي يُكسبها رضى المرتفقين، وفي الحد الأعلى، إلى المستوى الذي يجعلها مرضية للغاية. وهذا الامر يقتضي أيضا تعبئة المصالح الخارجية و ضمان مشاركة السلطة المحلية في تجاوز هذه الوضعية التي لا تعتبر الجماعة المسؤول الوحيد عنها.

(لتفاصيل أوفى حول نتائج قياس رضى المرتفقات والمرتفقين يرجى العودة لتقرير التشخيص)

ب- موجز نتائج رصد بعد النوع الاجتماعي.

توزعت نتائج رصد قضايا النوع بين المستويات الخمس التي تمت الإشارة اليها سابقا، والتي جاءت على الشكل التالي:

- **<u>الولوج لخدمات التعليم؛</u>**

تتميز جماعة سطات كغيرها من الجماعات بارتفاع معدل الأمية، ويتضح أن 21% من مجموع الساكنة يعاني من الأمية، أما على مستوى النوع فحوال 69% من الأشخاص في وضعية أمية هم نساء. إن هذا الوضع المستمر منذ عقود يتجه نحو الانخفاض في المدى المتوسط، ويساهم في ذلك تحسن مؤشرات الأمية بالجهة حيث استقرت في عند 23% من الساكنة محتلة بذلك المرتبة الثالثة وطنيا ضمن اقل الجهات انتشارا للأمية. ونثير الانتباه

إلى أن ارتفاع معدل الهدر المدرسي الذي يصل بين الفتيات إلى 14% يمكن ان عاملا لتغذية استمرار معدلات الأمية في الارتفاع، من جهة أخرى يساهم ارتفاع الهدر بين الفتيات مقارنة مع الفتيان في تكريس فجوة النوع على مستوى التعليم، على الأقل في السنوات العشر القادمة. بالنسبة للتعليم الجامعي فحسب الاحصائيات المتوفرة تصل إليه نسبة 29% من التلميذات، مقارنة ب% 24 من التلاميذ، أما على مستوى التكوين المهني فالنسبة تتحول إلى تلميذة واحدة مقابل 3 تلاميذ في الولوج للتكوين المهني، وهي فجوة كبيرة في هذ الجانب. كخلاصة عامة يتوقع أن تستقر فجوة النوع على مستوى التعليم في ثلاثة أضعاف على الأقل في السنوات العشر القادمة، وهو الأمر الذي يقتضي من الجماعة التفكير في كيفية المساهمة في تقليص هذا الفارق من خلال تعزيز الأدوات المتاحة لها (نقل مدرسي، مراحيض بالمدارس، دعم دور الطالبات، المساهمة في منح الطالبات الجامعيات...). هذا الأمر لم تعكسه رؤية العينة المستجوبة حيث جاءت اغلبية الأراء أنه لا يوجد تمييز في التعليم .

الولوج لخدمات الصحة؛

يعتبر المستشفى الاقليمي أكبر وحدة استشفائية بالجماعة و الذي يخدم أيضا جماعات الإقليم البالغ عددها 46 جماعة وتعاني هذه البنية من نقص في بعض التخصصات المهمة، إضافة إلى نقص الموارد البشرية، بالإضافة إلى كون هذه المؤسسة لا تتوفر على التجهيزات الطبية الكافية، يضاف إليها مشكل الاكتظاظ الناتج عن ارتفاع الطلب على خدماته، وهو الأمر الذي يفتح باب الولوج لمؤسسات استشفائية خارج الجماعة خصوصا بالدارالبيضاء. وهو الأمر الذي يشكل ضغطا على اسطول سيارات الإسعاف العاملة بالجماعة (سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص). ونظرا لإشكالية غلاء المواد العلاجية الصيدلانية فجزء من الساكنة يتجه نحو العلاج الشعبي أو على الأقل يزاوج بينهما.على مستوى المعارف الصحية التي يشكلها المستجوبون فغالبا يعد التثقيف بالنظير المصدر الأساس للمعلومات الصحية والطبية بشكل عام، ويلاحظ ان التجاء النساء للمراكز الصحية في تتبع الحمل والولادة و الأمراض الجنسية يبقى السبب الأول لزيارته.

المشاركة في الحياة الاقتصادية؛

لا تتوفر بالجماعة فرص اقتصادية كبيرة يمكن ترجمتها إلى فرص عمل، فباستثناء القطاعات الكلاسيكية (التجارة والوظائف العمومية) لا توجد محالات أخرى للاستقطاب لدى الساكنة المحلية، وبشكل عام استقرت معدلات البطالة في 13% خلال السنوات الاخيرة بينما ترتفع إلى أكثر من ذلك في علاقة بالظروف العامة للاقتصاد الوطني، من جهة أخرى يزداد الوضع سوءا بالنسبة للنساء حيث أن ملكية وسائل الإنتاج تؤول في غالبيتها للرجال، وبالتالي يكون تحكم النساء ضعيفا مما يؤدي إلى عدم استدامة استفادتهن من عوائد الأنشطة الاقتصادية. وتسود بين النساء بعض الأنشطة ذات المردودية الضعيفة جدا كالتجارة البسيطة والاشتغال في مهن غير ذات عوائد كبيرة وغير قارة وكذلك بعض أنشطة النسيج وبيع بعض المنتوجات المجالية البسيطة. وهذه العوائد يتم توجيهها لدعم الأسرة أكثر من مساهمتها في بناء الثروة، واجمالا فعوائد هذه الأنشطة تبقى ضعيفة جدا. على مستوى الفقر والهشاشة فالجماعة مصنفة ضمن الجماعات ذات المعدلات المقلقة في هذا الجانب، وتصل نسبة الفقر إلى 12,03% مع وجود شريحة في حدود ,1720% يمكنها التحول إلى فئة فقيرة تحت تحولات اقتصادية أو مناخية متدهورة. من جهة ثانية يعتبر تصريح ثلثي المستجوبين بأنهم في وضعية عطالة (وهو الأمر الذي يختلف بشكل كبير عن الأرقام الرسمية التي تجعل المعدل في حدود 13%) مؤشر على عدم اقتناع المشاركين بكون بعض الأنشطة التي يمارسونها وذات مردودية مادية يمكن تصنيفها كنشاط مدر للدخل. على مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الاقتصادية يتضح أن غالبية النساء لا يتمتعن بهذا الأمر. على مستوى ملكية وسائل الإنتاج المرتبطة بالأنشطة الاقتصادية وحتى الاجتماعية يتضح أن حوالي ثلث المستجوبات لا يملكن أي شيء(سواء عقارات أو تجهيزات ذات طبيعة اقتصادية) على مستوى التكفل بالأسرة يبقى الزوج هو المسؤول الأول حيث أن نصف الأسر تقريبا يعيلها الأزواج.

- **المشاركة في الحياة السياسية المحلية:**

بعد انتخابات 2015 عرفت الجماعة تحولا مهما في انخراط النساء في الحياة السياسية المحلية، حيث تميزت انتخابات 2021 بوصول يعكسه حضور 12 سيدة ضمن تشكيلة المجلس الحالي تتحمل احداهن مسؤولية كتابة المجلس. والثانية رئيسة لجنة. وهو الأمر

الذي يعكس تحولا في فهم المشاركة السياسية للنساء على المستوى المحلي (رغم مساهمة القوانين المنظمة للانتخابات في ذلك بشكل رئيس)، من جهة ثانية و في غياب إعلان رسمي عن نتائج اقتراع 2021 فلا يمكننا التعرف على حجم مشاركة النساء في التصويت، ولكن بالعودة للانتخابات السابقة (2015) فمشاركة النساء في التصويت بلغت 41% من الكتلة المصوتة. وبالنظر للمستوى المعرفي والثقافي السائد في الجماعة، فيرجح أن تحدث تحولات كبير في هذا الوضع في السنوات العشر القادمة، وهو الأمر الذي يقتضي من الجماعة التفكير في وضع اليات لتعزيز المشاركة النسائية في الحياة السياسية المحلية عن طريق تشجيع الجمعيات المحلية للانخراط في هذه العملية. بشكل عام لا يوجد اهتمام كبير بالحياة السياسية لدى النساء المستجوبات سواء على مستوى المشاركة، ولا على مستوى الاهتمام والتتبع.

- **التعرض للعنف القائم على النوع الاجتماعي.**

على مستوى العنف القائم على النوع فقد تنوعت النقط التي تمت اثارتها ضمنه، ومنها طبيعة الزواج الأول حيث صرحت تقريبا نصف المستجوبات بأنه كان قسريا، على مستوى الانجاب صرحت 23% من المستجوبات بأنهن أنجبن ابنائهن دون إرادة في ذلك وكان تحت ارغام الزوج أو الأسرة، بينما صرحت 29% منهن أن إنجاب الابن الثالث على الأقل كان نتيجة حمل خاطئ رغم توفر واستعمال موانع الحمل.على مستوى الإحساس بالأمن فقد صرحت 83% من المستجوبات أنهن يتجولن بكل حرية في تراب الجماعة خلال النهار وتتقلص النسبة ليلا إلى % 24 وهو مؤشر على نقص الأمن ليلا لعوامل متعددة. وبالنظر في هذه الأسباب يتضح بشكل رئيس أن التعرض لهجوم الكلاب الضالة والتحرش الجنسي هو السبب الرئيس في تدني هذا المعدل، على مستوى التعرض للعنف فقد صرحت ثلث المستجوبات بتعرضهم للعنف المبني على النوع مرة واحدة على الأقل، بينما صرح الثلث الثاني بعدم تعرضهم لعنف قائم على النوع بينما بلغت نسبة المتعرضات لهذا النوع من العنف أكثر من مرة10%. وبخصوص أنواع هذا العنف فقد كان للعنف العاطفي المرتبط بالهجر لدى الفتيات غير المتزوجات، والهجر في الفراش الأكثر حضورا لدى النساء المتزوجات ومجموع ذلك حوالي29% من النساء تعرضن لهذا النوع من العنف بينما احتل

العنف البدني المرتبة الثانية، بينما العنف الجنسي لم تتجاوز نسبته2% و المبيان التالي يوضح أنواع العنف التي تعرضت لها النساء المستجوبات. بالنسبة للطرف المعنف فقد كان الذكور هم الأغلبية بنسبة 93% وقد كان الغرباء منهم هم الأكثر ممارسة للعنف بمعدل يقارب الثلثين. على مستوى الأماكن التي تعرضت فيها النساء للعنف، فقد توزعت بين الفضاءات العامة والفضاءات الخاصة وتحديدا البيت (سجلنا هنا عدم تناسب هذا الرقم مع التصريح بأن غالبية ممارسي العنف هم غرباء مما يجعلنا نرجح أن غالبية ممارسي العنف هو من الأقارب).

(لتفاصيل أكثر حول هذه النتائج معززة بمبيانات يمكن العودة لتقرير التشخيص)

V. نتائج التحليل.

1. نتائج تحليل المحيط الداخلي للجماعة.

يمكن حصر أهداف التحليل الداخلي للجماعة في العناصر التالية:

- كيفية توظيف وتعبئة الرأسمال البشري المتاح؛
- جودة الخدمات اليومية المقدمة للمرتفقات والمرتفقين؛
- الدينامية الداخلية للجماعة؛
- آليات الحكامة وتعزيز الديموقراطية التشاركية؛
- الموارد المالية للجماعة بشقيها الذاتي والمرصود من طرف الدولة.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف سيتركز التحليل على العناصر التالية:

الحالة الراهنة للتنظيم الداخلي وتدبير الموارد البشرية، منتخبين وإدارة جماعية، وإمكانية تطويرهما والرفع من أدائهما؛ من جهة والجوانب المالية من جهة أخرى.

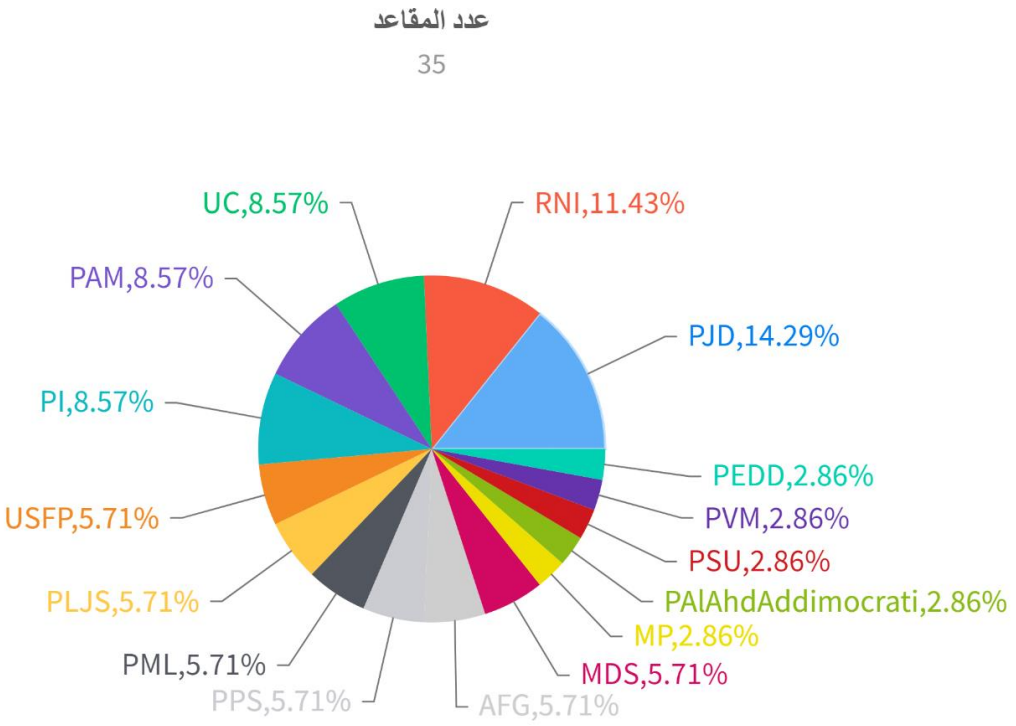
أ- الرأسمال البشري.

يرتكز تحليل الرأسمال البشري بالجماعة على الموارد البشرية المنتخبة والإدارية،

- **تركيبة المجلس الجماعي:**

تمثل مؤسسة المجلس الجماعي حلقة مهمة ضمن شبكة الفاعلين المحليين في مجال التنمية الترابية، ما يجعل من دراسة تشكيلته الحزبية وتركيبته العمرية والتعليمية مسألة في غاية الأهمية.

لقد أسفرت نتائج انتخابات مجالس الجماعات لاقتراع2021 بالجماعة عن مجلس جماعي منشطر، فمن بين 35 مقعدا، لم يستطع أي حزب تشكيل أغلبية واضحة؛ إذ تتوزع تركيبة المجلس الجماعي حسب الهيئات السياسية المؤلفة له كالتالي:



بالنسبة لتوزيع مهام أعضاء المجلس فقد كانت على الشكل التالي:

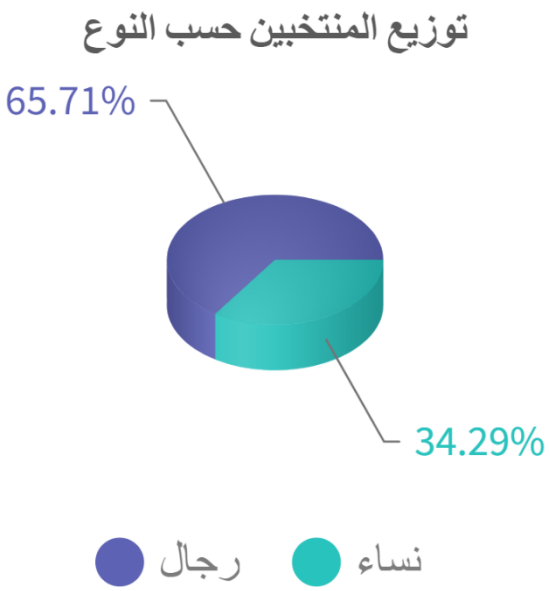
	الاسم	الصفــة
1	المصطفى الثانوي	رئيس جماعة سطات
2	لحسن الطالبي	النائب الأول للرئيس
3	رحال فاروق	النائب الثاني للرئيس
4	بوشعيب الأومامي	النائب الثالث للرئيس
5	رشيد مشماشي	النائب الرابع للرئيس
6	يوسف منبر	النائب الخامس للرئيس
7	عبد المجيد عطوف	النائب السادس للرئيس
8	مينة ربيعي	النائبة السابعة للرئيس
9	فاطمة قرناني	كاتبة المجلس
10	حبيبة بوعزة	نائبة كاتبة المجلس
11	محمد بلكروح	رئيس اللجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة والممتلكات
12	عبد اللطيف قيلش	نائب رئيس اللجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة والممتلكات

13	عبد الرحيم حلوي	رئيس اللجنة المكلفة بالمرافق العمومية والخدمات
14	خضراء داودي رغيوي	نائبة رئيس اللجنة المكلفة بالمرافق العمومية والخدمات
15	المصطفى فرازي	رئيس اللجنة المكلفة بالتعمير وإعداد التراب والبيئة
16	نادية بورقيب	نائبة رئيس اللجنة المكلفة بالتعمير وإعداد التراب والبيئة
17	نادية فضمي	رئيسة اللجنة المكلفة بالشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والعلاقة مع المجتمع المدني
18	نادية بنطلحة	نائبة رئيسة اللجنة المكلفة بالشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والعلاقة مع المجتمع المدني
19	التهامي جهاد مهاب	رئيس اللجنة المكلفة بالتنمية الإقتصادية والإستثمار والشراكة
20	فتح الله بالو	نائب رئيس اللجنة المكلفة بالتنمية الإقتصادية والإستثمار والشراكة
21	عبد الرحمان عزيزي	مستشار جماعي
22	محمد ضعلي	مستشار جماعي
23	رشيد متروفي	مستشار جماعي
24	أمينة راضي	مستشارة جماعية
25	زهراء عربي	مستشارة جماعية
26	جهاد بودراع	مستشارة جماعية
27	أميمة علوي بلغيتي	مستشارة جماعية
28	عبد القادر باكر	مستشار جماعي
29	عبد الكريم التيال	مستشار جماعي
30	حميد رشيد	مستشار جماعي
31	يوسف الفاضلي	مستشار جماعي
32	جمال قيلش	مستشار جماعي
33	مليكة بطاح	مستشارة جماعية
34	جواد لفتيني	مستشار جماعي
35	سليمان ادريسي خضراوي	مستشار جماعي

على مستوى هيكلة المجلس فقد تم تشكيل خمس لجن دائمة هي:

- اللجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة والممتلكات؛
- اللجنة المكلفة بالتعمير وإعداد التراب والبيئة؛
- اللجنة المكلفة بالتنمية الاقتصادية والاستثمار والشراكة؛
- اللجنة المكلفة بالمرافق العمومية والخدمات؛
- اللجنة المكلفة بالشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والعلاقة مع المجتمع المدني.

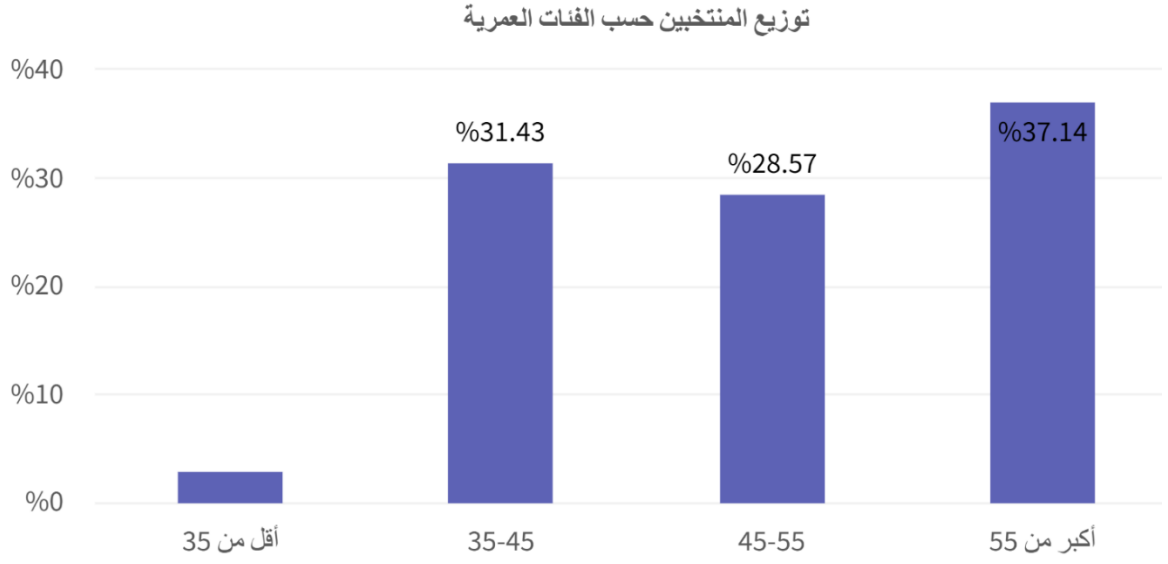
بالنسبة لتمثيلية النساء داخل المجلس فقد كانت في حدود ربع المنتخبين والمبيان التالي يوضح ذلك،



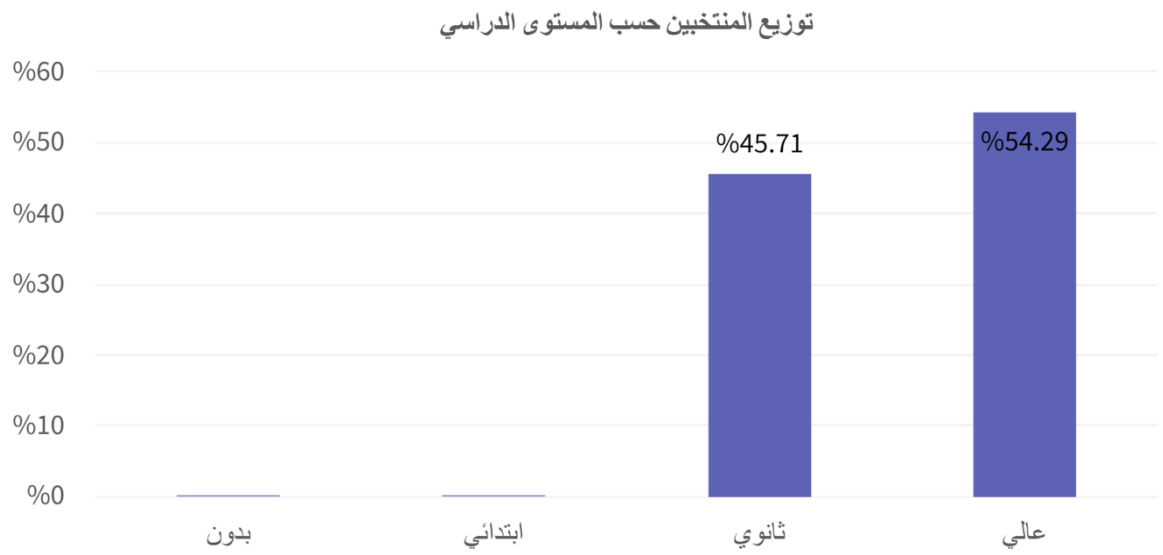
على مستوى المسؤوليات داخل هياكل المجلس المنتخب تحملت النساء بعض المسؤوليات المهمة تمثلت في كتابة المجلس ورئاسة لجنة بينما كان للبقية مهمة النيابة في اللجن المتبقية و الجدول التالي يوضح ذلك.

الاسم والنسب	المهمة
مينة ربيعي	النائبة السابعة للرئيس
فاطمة قرناني	كاتبة المجلس
حبيبة بوعزة	نائبة كاتبة المجلس
نادية فضمي	رئيسة اللجنة المكلفة بالشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والعلاقة مع المجتمع المدني
نادية بنطلحة	نائبة رئيسة اللجنة المكلفة بالشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والعلاقة مع المجتمع المدني
خضراء داودي رغيوي	نائبة رئيس اللجنة المكلفة بالمر افق العمومية والخدمات
نادية بورقيب	نائبة رئيس اللجنة المكلفة بالتعميروإعداد التراب والبيئة

على مستوى السن فالمبيان التالي المتعلق بأعمار المنتخبين داخل المجلس الجماعي يوضح أن الفئة التي تجاوزت 45 سنة هي المسيطرة على المجلس بمجموع ثلثي المنتخبين. وبالعودة لتشكيلة المجلس السابق نجد نفس الحضور لهذه الفئة هو الأمر الذي يطرح تحديا على مستوى تجديد النخب السياسية وتحمل الشباب لمسؤوليات أكبر في تدبير الشأن العام المحلي.



بخصوص المستوى التعليمي يمكن القول إن غالبية المنتخبين والمنتخبات يتمتعون بمستوى تعليمي جيد جدا يتوزع بين النث تقريبا يتمتعون بتعليم عال والنصف الباقي حاصلين على تعليم ثانوي وهو الأمر الذي يوضحه المبيان التالي:



- **تركيبة الجسم الإداري بالجماعة:**

تشتمل جماعة سطات بالإضافة إلى مديرية المصالح الجماعية على الأقسام التالية:

- قسم الشؤون التقنية والتعمير؛
- قسم الشؤون الإدارية؛
- قسم الشؤون المالية والاقتصادية.

وتشتمل مديرية المصالح على الخليات والمكاتب التالية:

- خلية الإفتحاص؛
- الكتابة الخاصة للرئيس؛
- مكتب الشكايات؛
- مكتب الضبط.

على مستوى الموارد البشرية بالجماعة، يمكننا تسجيل وجود 445 موظف جماعي موزعين بين 244 ذكور و 201 اناث، أي أن معدل التأنيث يقترب من النصف و هو مؤشر إيجابي بالجماعة.

الإطار	الإناث	الذكور
المتصرفون	10	25
المهندسون	1	5
الاطباء	1	2
التقنيون	76	44
المحررون	13	5
الممرضون	0	1
المساعدون التقنيون	44	144
المجموع	201	244

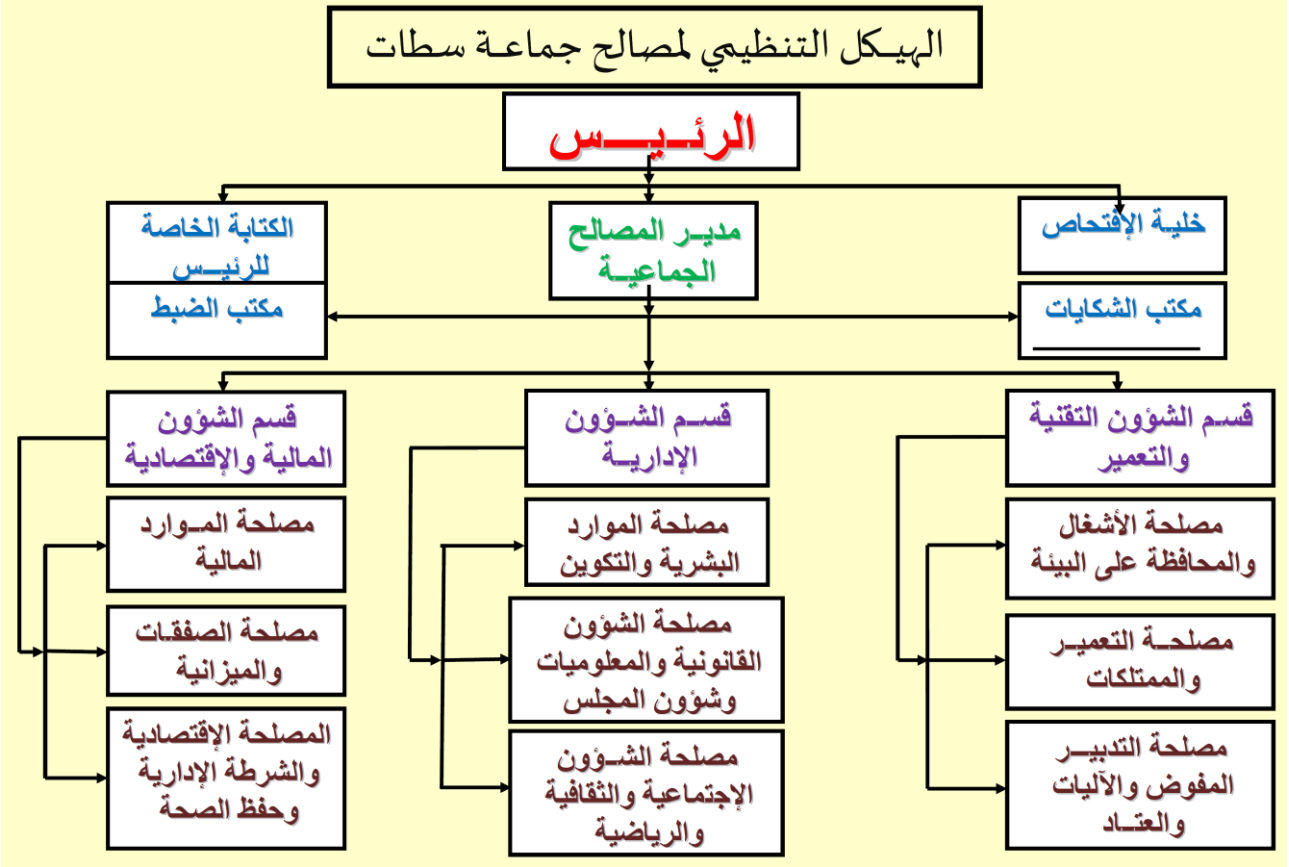
بالنسبة للسنوات القدمة فستعرف هذه الكتلة تراجعا كبيرا بالنظر لوصول 150 من الموظفين لسن التقاعد في افق سنة 2027، وهو ما سيشكل عبئا على الجماعة بالنظر لتمتع بعض هذه الأطر بخبرة كبيرة قد يصعب تعويضها بسهولة. ومن ناحية ثانية فسيشكل هذا الأمر تراجعا في كتلة الأجور لدى الجماعة بمعدل الثلث على الأقل. والجدول الموالي يوضح توزيع الموظفين الذين سيبلغون التقاعد في السنوات الست القادمة.

السنة	الإناث	الذكور
2022	8	13
2023	4	9
2024	7	15
2025	10	18
2026	15	14
2027	19	18
المجموع	63	87

من جهة أخرى تعاني الإدارة من ضعف التأطير الإداري والتقني إذ غالبا لا يستفيد الأطر من تكوينات مستمرة بقدر ما يتم الاعتماد على الاستشارة وتطوير الذات انطلاقا من مجهودات ذاتية،

وبالاعتماد على التثقيف بالنظير بين الموظفين المتمتعين بخبرة عالية ومن يلتمسون أولى الخطوات، كما أن معدل تدوير الموارد البشرية مرتفع بالجماعة نظرا لغياب التوظيف، وبالتالي فالجماعة تعتمد تعويض من يخرج للتقاعد بأحد الأطر، وهو الأمر الذي قد يفرغ بعض المصالح من الخبرة الكافية في السنوات القادمة. ورغم أن اختصاص تطوير قدرات الموارد البشرية للجماعة لا يعد اختصاصا ذاتيا للجماعة إلا أن النقص المسجل في هذا المجال لدى المصالح المؤهلة لذلك (وزارة الداخلية والجهة أساسا) يساهم في التأثير السلبي لتطوير أدار ونجاعة الأداء لدى الجماعة. وهو ما يفتح الباب أمام الجماعة للبحث في سبل تمكين أطرها من التقنيات الحديثة في التدبير بالاعتماد على شراكات.

على مستوى منظام الجماعة المعتمد حاليا، فهو لا يختلف عن باقي الجماعات من نفس حجم الجماعة، ونقدم هذا المنظام على الشكل التالي:



غير أنه يسجل تمكن الإدارة الجماعية من إرفاق الهيكل التنظيمي بوصف تفصيلي لأهم الوظائف والأدوار المنوطة بمختلف الأقسام والمكاتب والمصالح بإدارة المجلس، والتي تستجيب للشروط

الأساسية للإدارة الحديثة التي تضمن عدم تداخل المهام، وتكامل الوظائف لضمان نجاعة أكبر في الأداء الإداري.

ب. التحليل المالي،

يعتبر التمويل حجر الزاوية والركن الأساس الذي تتوقف عليه عملية تنزيل برنامج عمل الجماعة، كما أنه وتبعا للوضعية المالية للجماعة، يعتبر المعيار المحدد لقدرتها على تمويل البرنامج انطلاقا من مواردها الذاتية أو من خلال تعبئة موارد مالية لدى شركائها. ومن خلال تقييم برنامج العمل السابق يتضح محدودية الموارد الذاتية للجماعة. وهو ما يعني ارتهانها للتمويل الخارجي. في سياق تحليل الوضعية المالية للجماعة فسيتم التركيز على زاويتين للتحليل، الأولى تحليل استردادي لرصد نقط قوة وضعف ميزانية الجماعة بالتركيز على الفترة الفاصلة بين سنوات 2016 و2021، وتحليل استشرافي يرتكز على تحليل قدرات التمويل لدى الجماعة في سياق تنزيل برنامج العمل الحالي.

❖ **التحليل الاستردادي؛**

يتوزع التحليل الارتدادي على مستويين الموارد ثم النفقات.

الجزء الأول: معطيات الموارد

كغيرها من الجماعات، تتوزع موارد جماعة سطات بين ميزانيتي التسيير والتجهيز، والجدول التالي يوضح مجموع الموارد وتوزيعها بين ميزانيتي التسيير والتجهيز.

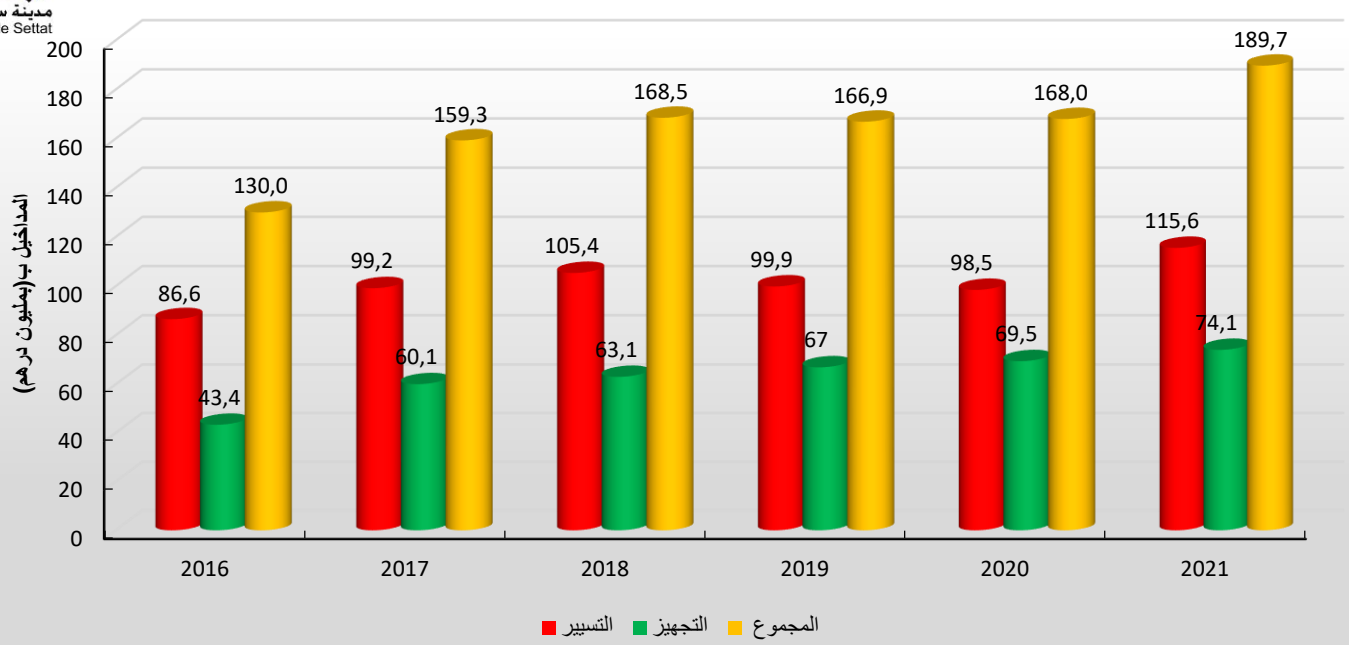
جدول رقم 1: تطور مداخيل الجماعة بين سنوات 2016 و2021 (بالدرهم)

الموارد	2016	2017	2018	2019	2020	2021
التسيير	86 648 023.94	99 297 986.15	105 474 065.64	99 978 961.34	98 562 553.60	115 609 084.22
التجهيز	43462566.31	60157109.87	63174704.87	67015856.60	69564896.93	74140856.21
المجموع	130.110.590.25	159455096.02	168648770.51	166994817.94	168127450.53	189749940.43

من خلال القراءة الأولية يتضح ان حجم موارد الجماعة يتطور بشكل متصاعد، اذ انتقل من 130 مليون درهم إلى 189 مليون درهم في ظرف ست سنوات أي بمعدل نمو اجمالي يبلغ 45,83% وهي نسبة جد مهمة إذا علمنا ان نمو موارد الجماعات على المستوى الوطني خلال نفس الفترة لم يتعد19,22%، وبالتالي فجماعة سطات يمكن تصنيفها ضمن الجماعات التي تحقق معدل نمو فوق المتوسط.

مدينة سطات
Ville de Settat

تطور مداخيل الجماعة بين سنوات 2016 و2021



من خلال المبيان السابق يتضح أن هذا النمو قادته ميزانية التجهيز وميزانية التسيير بشكل متوازن من ناحية النمو حيث نمت موارد التسيير ب% 33,42 بين سنوات 2016 و2021، بينما نمت موارد التجهيز خلال نفس الفترة ب% 70,73 أي تقريبا بالضعف مقارنة مع موارد التسيير. إن نمو موارد التجهيز لا يعكس بالضرورة تطورا على مستوى دينامية الجماعة، وانما يقودنا لوضع فرضية تراجع معدل الإنجاز والتنفيذ لدى الجماعة مما يخلق فائضا يتم ترحيله للسنة الموالية وهكذا كلما قلت إنجازات او تراجعت او تأخرت إنجازات الجماعة كلما ارتفع ميزانية التجهيز من سنة إلى أخرى وهو الامر الذي سنعمل على التأكد منه لاحقا وإذا تبث هذا الأمر فسنكون أمام عاملا معاكس (في حالة استمرار نموه) لتنزيل البرنامج الحالي.

على مستوى السنوات نلاحظ أن هناك تراجعا سجل خلال سنتي 2019 و2020 على مستوى ميزانية التسيير ويعود الامر أساسا لتراجع الموارد في ظل جائحة كورونا وهو الامر الذي أثر على موارد الجماعة ككل حيث تراجعت تقريبا ب1% خلال سنة 2019. على مستوى باقي السنوات يلاحظ أنه دائما كان هناك نمو إيجابي من سنة إلى أخرى. وهو الأمر الذي يعكسه الجدول الموالي المتعلق بمعدلات النمو.

الموارد	2016	2017	2018	2019	2020	2021
التسيير	64,86	99, 29	105,47	99,97	98,56	115,60
نسبة النمو	-	53,08	6,22	-5,21	-1,41	17,28
التجهيز	46,43	60,15	63,17	67,01	69,56	74,14
نسبة النمو	-	29,54	4,78	6,07	3,80	6,58
المجموع	130,11	159,45	168,64	166,99	168,12	189,74
نسبة النمو	-	22,55	5,76	-0,97	0,67	12,85

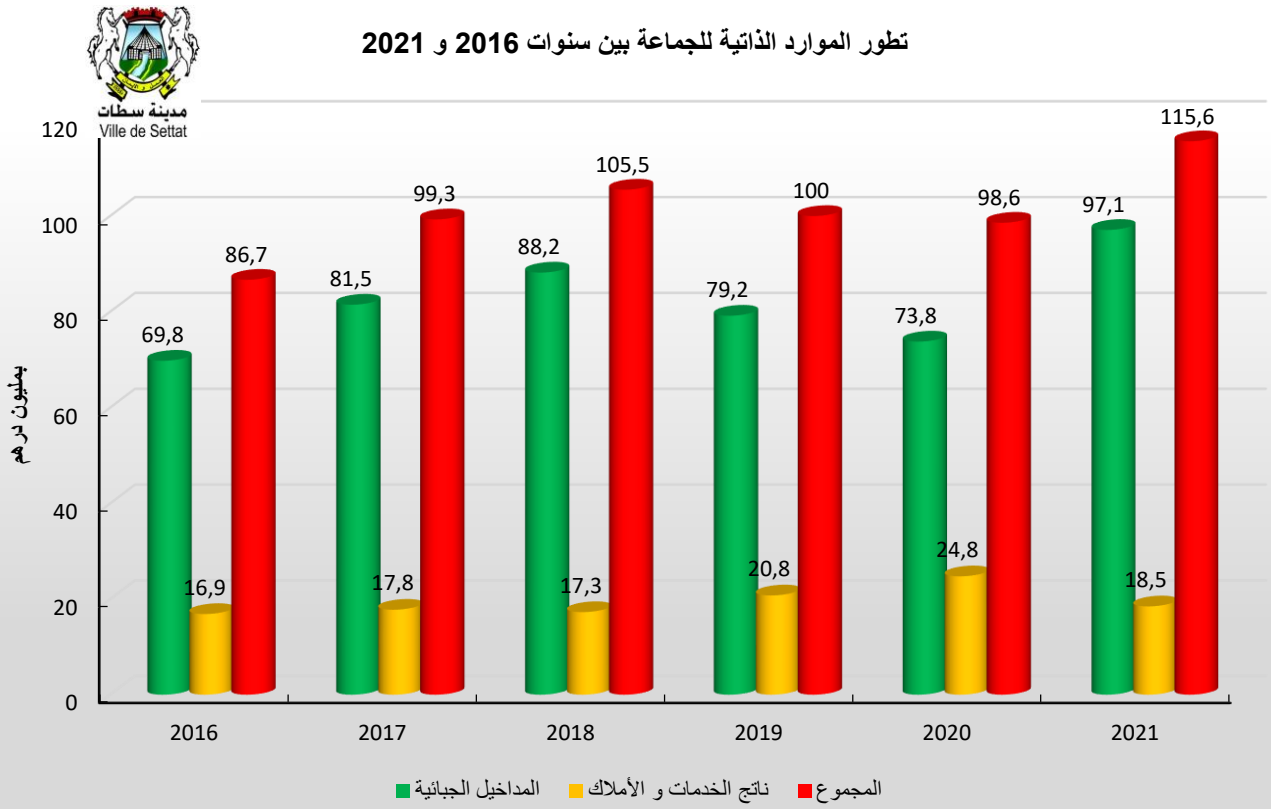
ترتكز الموارد الذاتية للجماعة على عنصرين رئيسيين الموارد الجبائية وناتج الخدمات والاملاك، وبالعودة لموارد التسيير كما لاحظنا في الجدول السابق، فإننا نكون أمام مساهمة عالية للموارد الجبائية ضمن موارد التسيير، حيث بلغت سنة 97,13 مليون درهم من مجموع 115,60 مليون درهم لكامل موارد التسيير أي ان الموارد الجبائية تشكل ضمن موارد التسيير برسم نفس السنة 84,02% ومن هنا يمكننا القول ان الموارد الجبائية للجماعة هي عصب مواردها الذاتية. وللتأكد من هذه الفرضية نورد الجدول الموالي الذي يبين حجم مساهمة الموارد الجبائية لجماعة سطات ضمن موارد التسيير بين سنوات 2016 و2021

جدول رقم : 3

تطور الموارد الذاتية للجماعة بين سنوات 2016 و2021(بالدرهم)

العناصر	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المداخيل الجبائية	69768212.77	81453373.64	88170403.53	79194158.27	73802687.33	97135649.06
ناتج الخدمات و الأملاك	16879811.17	17844612.51	17303662.11	20784803.07	24759866.27	18473435.16
المجموع	86648023.94	99297986.15	105474065.64	99978961.34	98562553.60	115609084.22

من خلال تتبع معدل نمو الموارد الجبائية، نلاحظ انها كلما سجلت نموا إيجابيا كلما بالموازاة سجلت الموارد الذاتية نفس نسبة النمو تقريبا فمثلا سجلت المداخيل الجبائية لسنة 2021 نموا بمعدل 31,61% مقارنة مع سنة 2019، نجد أن موارد التسيير ككل سجلت خلال نفس السنتين نموا ب17,28% وتتكرر نفس العملية في باقي السنوات حيث يتقارب معدل النمو بين المكونين كل سنة.وعل العكس من ذلك نلاحظ ان موارد التجهيز ولو تسجل نموا سلبيا كما هو واضح بين سنتي 2020 و2021 إلا أن موارد التسيير تسجل نموا إيجابيا, ومن هنا نؤكد على الفرضية السابقة المتعلقة بكون الموارد الجبائية لجماعة سطات هي عصب مواردها الذاتية ومحركها الرئيسي. والمبيان الموالي يوضح هذا الامر.



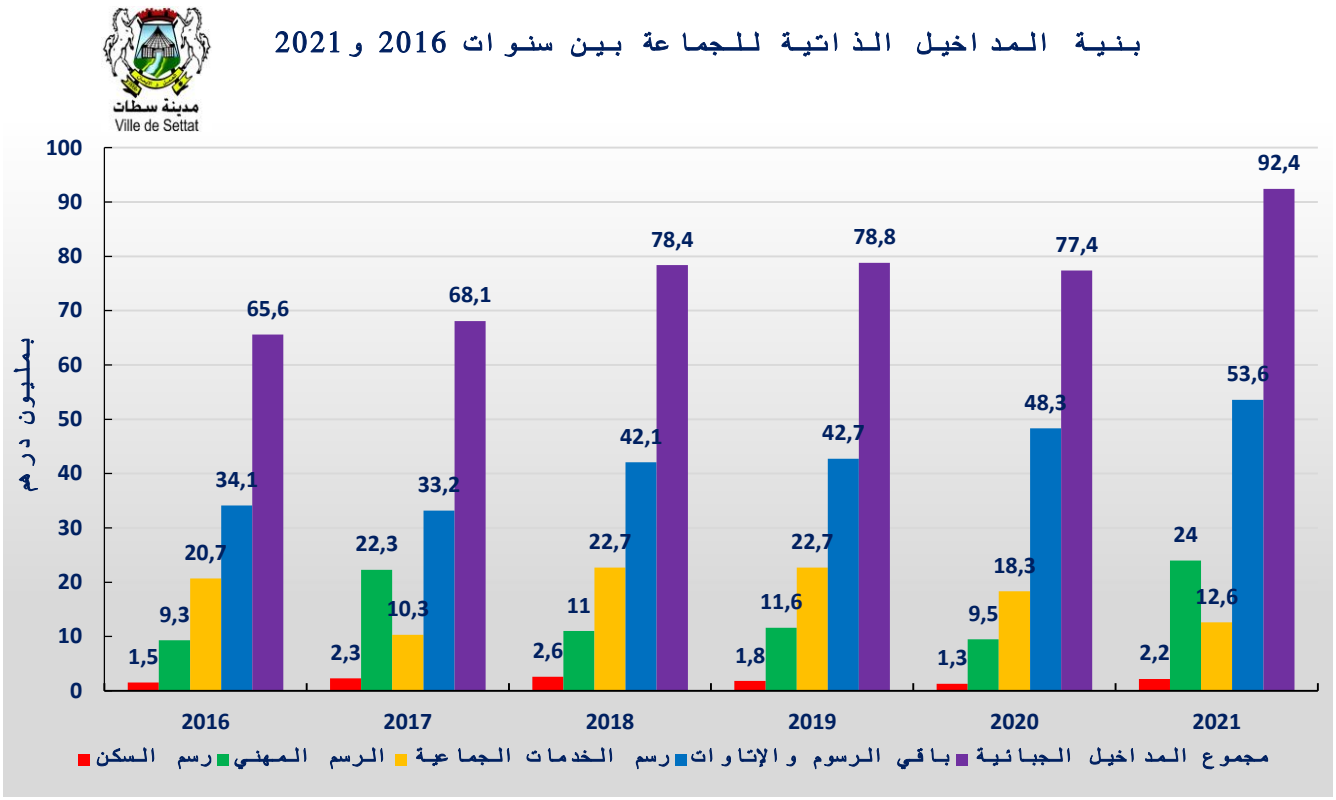
لفهم طبيعة الموارد الجبائية للجماعة ولرصد مكوناتها التي تساهم في نمو موارد الجماعة الذاتية، فسنقوم بتفكيك الموارد الجبائية إلى عنصرين رئيسيين، الأول رصد الموارد الجبائية التي تجبيها مصالح وزارة المالية لفائدة الجماعة (رسم السكن، رسم الخدمات الجماعية، والرسم المهني)، والثاني الموارد الجبائية التي تجبيها المصالح الجماعية.

نلاحظ أن الموارد الجبائية بشكل عام تسجل نموا إيجابيا جيدا بين سنوات 2016 و2018 ثم في سنتي 2019و2020 نلاحظ تراجعا بسيطا لتعود إلى الارتفاع برسم سنة 2021 وذلك بمعدل % 19,27، ويعود الأمر أساسا لتأثير جائحة كورونا على موارد الجماعة. ويتعلق هذا التراجع أساسا بتراجع الرسوم الثلاث، بينما لم تسجل باقي الرسوم والاتاوات تراجعا بل بالعكس نموا متواصلا رغم الجائحة. والجدول الموالي يعكس طبيعة مساهمة الرسوم الثلاث والرسوم الأخرى في بنية الموارد الجبائية للجماعة.

جدول رقم4 : بنية المداخيل الجبائية للجماعة بين سنوات 2016 و2021

الرسوم	2016	2017	2018	2019	2020	2021
رسم السكن	1521992.59	2345318.72	2572347.80	1819961.04	1342494.69	2200998.61
الرسم المهني	9275578.76	22301739.27	11006578.84	11631879.02	9533840.07	24036239.39
رسم الخدمات الجماعية	20655218.52	10314932.96	23725268.97	22746681.78	18272905.73	12558763.95
باقي الرسوم والإتاوات	34124234.07	33180544.27	42168278.03	42709439.50	48342313.11	53637927.27
مجموع المداخيل الجبائية	65577023.94	68142535.22	79472473.64	78907961.34	77491553.60	92433929.22

من خلال تفكيك الرسوم الثلاث نلاحظ بشكل جلي أن الرسم المهني ورسم الخدمات الجماعية هما المسؤولان عن تراجع الموارد الجبائية للجماعة، على اعتبار ان مساهمة الرسم المهني تبقى محدودة ورغم تغير نموها سواء ارتفاعا او نزولا لا يمكنها أن تؤثر بشكل رئيس على الموارد الجبائية ككل. والمبيان الموالي يوضح هذه الوضعية.

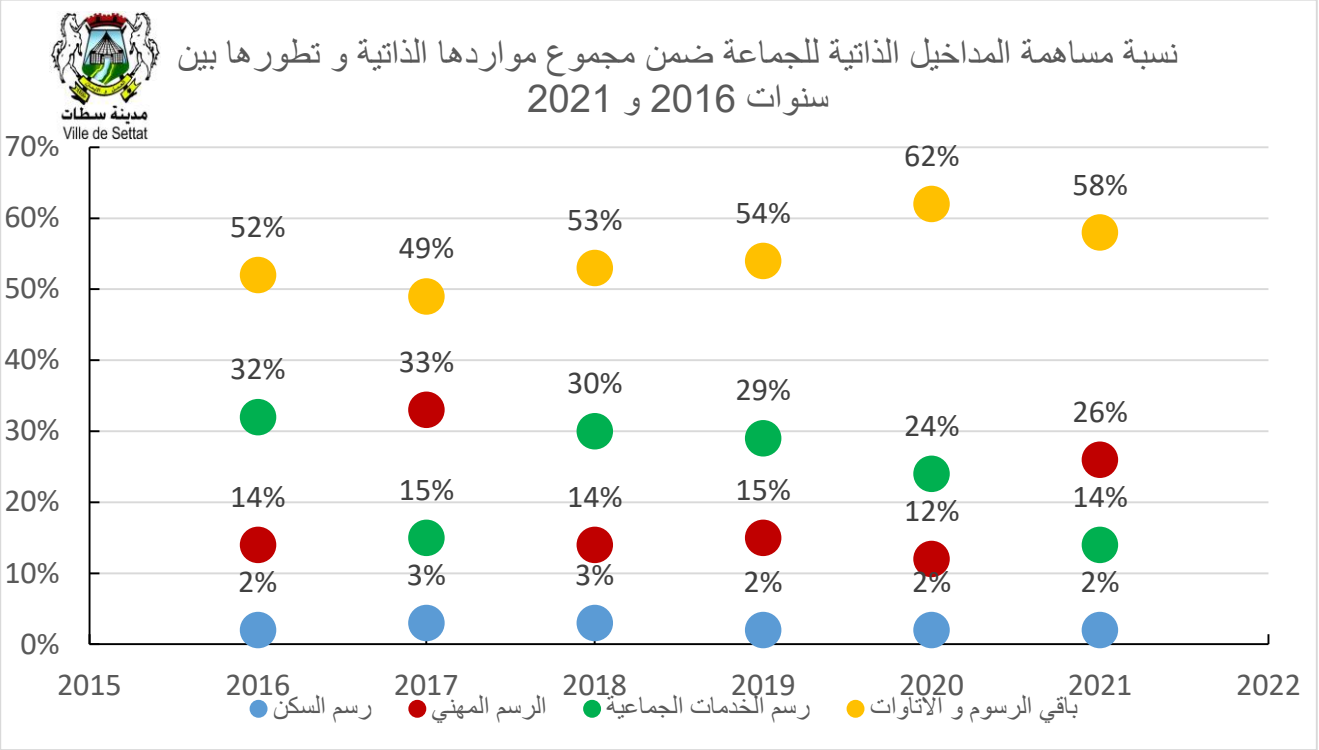


ان تفكيك الموارد الجبائية يضعنا أمام سؤال طبيعة توزيع مساهمة الرسوم والاتاوات ضمن الموارد الجبائية، ولهذا نقدم الجدول الموالي لرصد هذه المساهمة.

حجم مساهمة مكونات المداخيل الذاتية للجماعة ضمن مجموع مواردها الذاتية وتطورها بين سنوات 2016 و 202

الرسوم	2016	2017	2018	2019	2020	2021
رسم السكن	2%	3%	3%	2%	2%	2%
الرسم المهني	14%	33%	14%	15%	12%	26%
رسم الخدمات الجماعية	32%	15%	30%	29%	24%	14%
باقي الرسوم و الاتاوات	52%	49%	53%	54%	62%	58%
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%	100%

كما تم تناول ذلك سابقا تتراوح مساهمة باقي الرسوم والاتاوات بين النصف والثلثين تقريبا بين سنوات 2016 و2021، بينما يستقر رسمي الخدمات الجماعية والرسم المهني عند الربع تقريبا وان كانت مساهمة الرسم المهني اقل و أكثر اضطرابا خصوصا بين سنوات 2018 و2020 حيث تراجعت بشكل واضح، بينما على العكس من ذلك نلاحظ استقرارا بالنسبة لرسم السكن الذي تبقى مساهمته ضمن الموارد الجبائية ضعيفة. ونقدم المبيان التوضحي التالي لتوزيع هذه المساهمات.

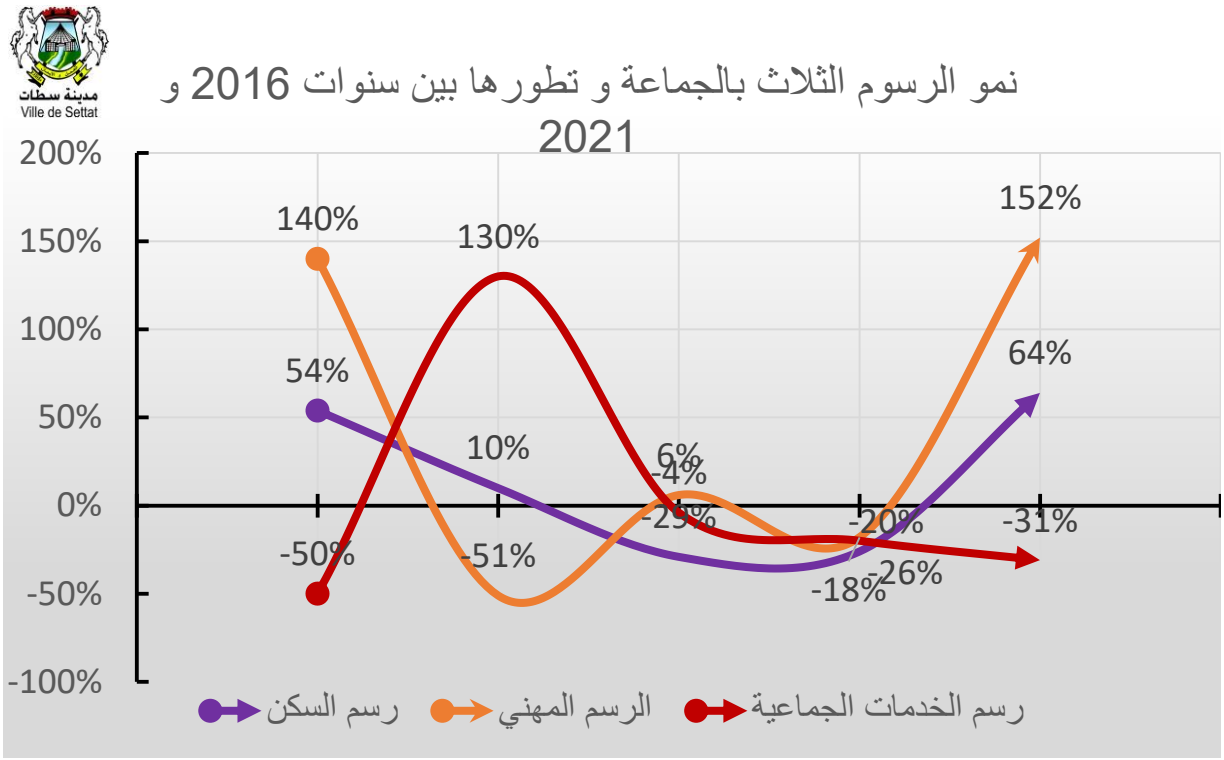


على مستوى نمو الرسوم الثلاث بين سنوات 2016 و2021 نلاحظ أنها عرفت تباينا اذ يسجل برسم سنة 2021 ارتفاعا كبيرا جدا في الرسم المهني (مرة ونصف تقريبا) ورسم السكن ارتفع بمعدل 64% بينما على العكس من ذلك تراجع رسم الخدمات الجماعية بالثلث تقريبا. هذه التقلبات تسجل أيضا في سنوات أخرى حيث نسجل ارتفاعا مفاجئا في رسم الخدمات الجماعية برسم سنة 2017 بنسبة 130% والجدول الموالي يوضح وضعية هذه النسب.

نمو الرسوم الثلاث وتطورها بين سنوات 2016 و2021

الرسوم	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2020-2021
رسم السكن	+54%	+10%	-29%	-26%	+64%
الرسم المهني	+140%	-51%	+6%	-18%	+152%
رسم الخدمات الجماعية	-50%	+130%	-4%	-20%	-31%

ان وضعية عدم الاستقرار التي تعرفها الرسوم الثلاث لا يمكن تفسيرها بتأثير جائحة كورونا فقط (وان كانت بارزة) وانما هناك عوامل أخرى نرصد منها ارتفاع رسم الخدمات الجماعية بالنظر لوضع المشرع لإعفاءات حول التأخر في الأداء مما شجع المرتفقين على تسوية وضعياتهم الجبائية اتجاه الجماعة، ولا نملك تفسيرات أخرى للارتفاعات المفاجئة في سنة 2021 التي تجاوز المعدلات المسجلة قبل الجائحة.



على مستوى باقي الرسوم والاتاوات فكما سلفت الإشارة لفقد عرفت نموا مستقرا بعد سنة 2017 رغم الاثر النسبي بالجائحة خلال سنة 2019. والجدول التالي يوضح هذا النمو.

نمو باقي الرسوم والإتاوات للجماعة ضمن الموارد الجبائية وتطورها بين سنوات 2016 و2021

الرسوم	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2020-2021
باقي الرسوم و الاتاوات	-3%	+27%	+1%	+13%	+11%

بالعودة إلى النمو المفاجئ في رسم الخدمات الجماعية والذي فسرناه بمسارعة الملزمين لتسوية وضعياتهم اتجاه الجماعة، فان نفس النمو عرفته باقي الرسوم والاتاوات وان لم يتعدى معدل27% والمبيان الموالي يوضح طبيعة هذا النمو.

بالعودة لبنية المداخيل الذاتية للجماعة يمكننا تسجيل الملاحظات التالية؛ ان هناك توازنا بين مجموع الرسوم المحولة، والرسوم والاتاوات التي تتم جبايتها من طرف الجماعة برسم السنوات الثلاث الأولى، بينما يلاحظ أن هذا الفرق يشرع في التباعد بشكل مستمر انطلاقا من سنة 2019 والجدول الموالي يوضح هذا الأمر.

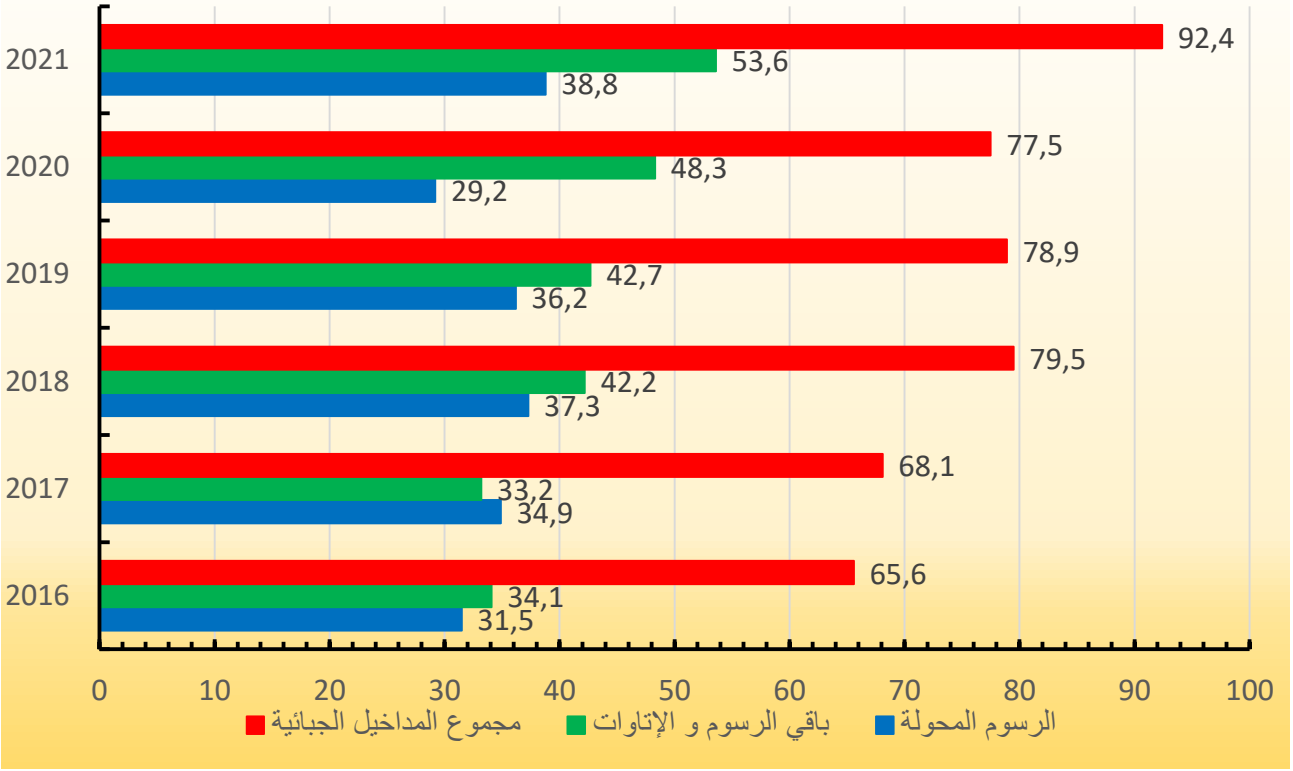
بنية المداخيل الذاتية للجماعة و تطورها بين سنوات 2016 و 2021

الرسوم	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الرسوم المحولة (بمليون درهم)	31.453	34.962	37.304	36.198	29.149	38.796
النسبة ضمن المداخيل الجبائية %	48%	51%	47%	46%	38%	42%
باقي الرسوم و الإتاوات(بمليون درهم)	34.124	33.180	42.168	42.709	48.342	53.637
النسبة داخل المداخيل الجبائية %	52%	49%	53%	54%	62%	58%
مجموع المداخيل الجبائية(بم. درهم)	65.577	68.142	79.472	78.907	77.491	92.433

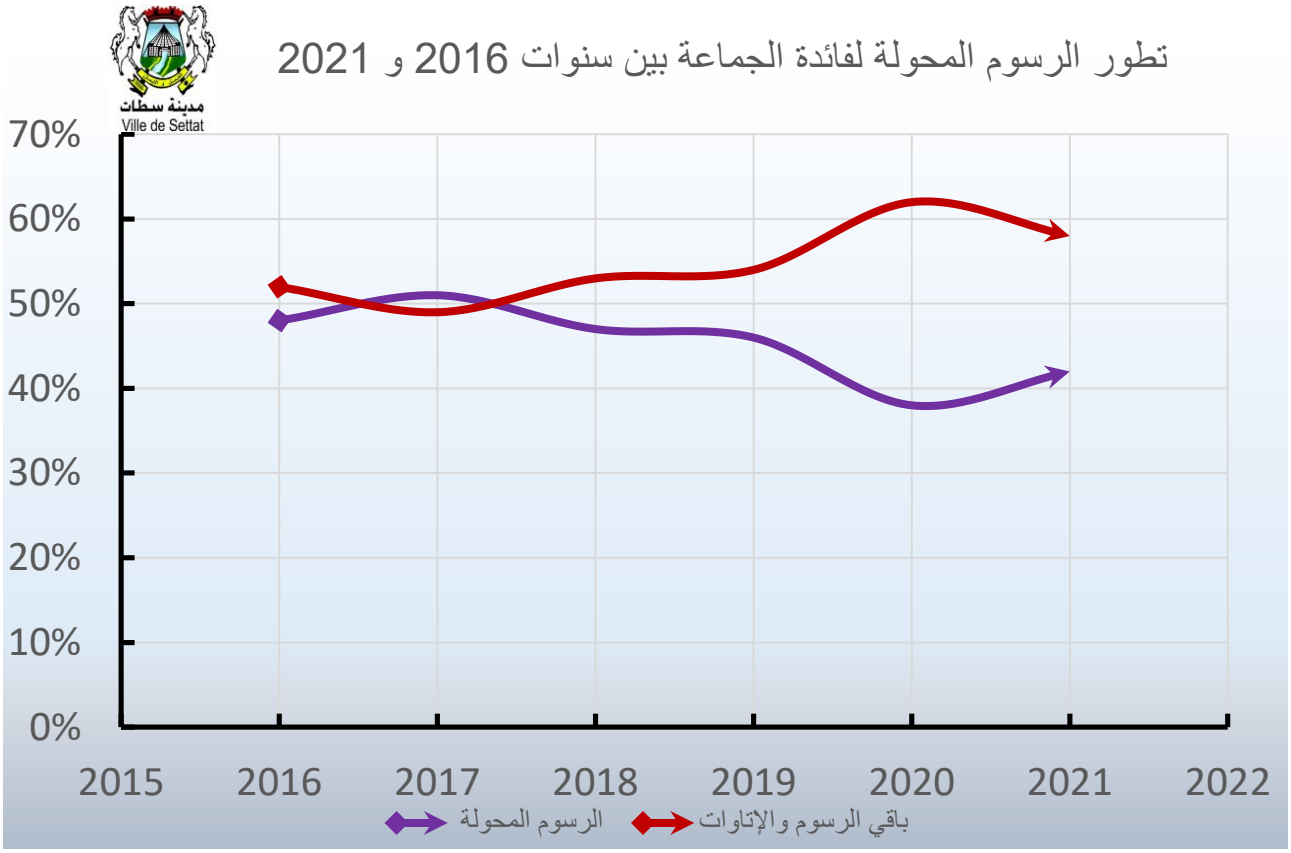
ان نمو نسبة مساهمة الرسوم والاتاوات التي تتم جبايتها من طرف المصالح الجماعية مؤشر إيجابي على ارتفاع معدا الالتزام لدى الملزمين من جهة و من جهة أخرى لتحركات قوية للجماعة للرفع من هذه النسبة، أن تراجع الارتهان للرسوم المحول يعفي الجماعة من التقلبات التي تعرفها كما لاحظنا في الفقرات السابقة و المبيان التالي يعكس هذه الوضعية.

مدينة سطات
Ville de Settat

بنية المداخيل الذاتية للجماعة و تطورها بين سنوات 2016 و 2021



بشكل عام يمكننا القول ان التوازن بين الفئتين (الرسوم المحولة والرسوم الأخرى) عرف تقاربا في المرحلة الأولى من عمر برنامج العمل على عكس المرحلة الثانية فقد شهدت ارتفاع طفيف للرسوم المحولة يقابله تراجع طفيف للرسوم الأخرى والمبيان التالي يوضح ذلك.

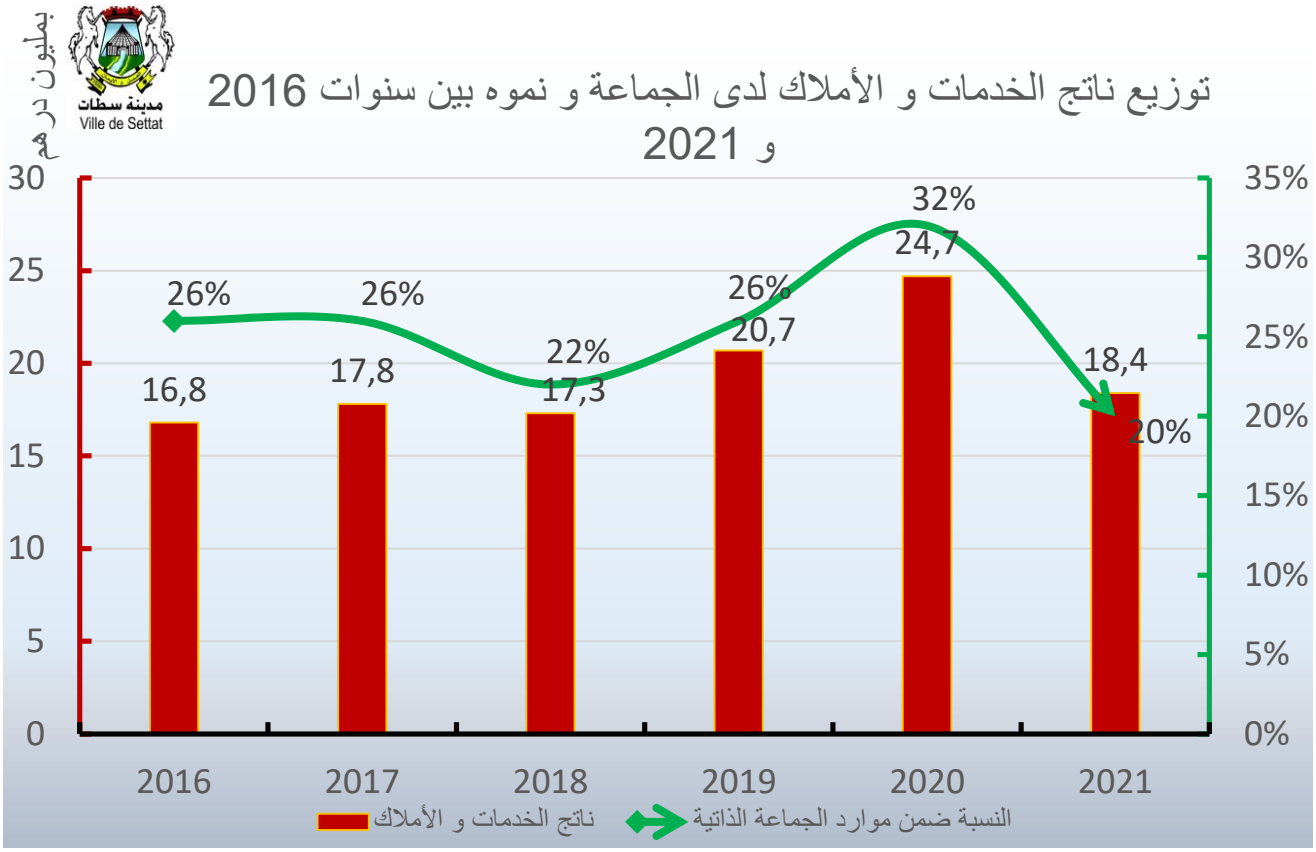


كما تناولنا سابقا فبنية موارد الجماعة ترتكز على الموارد الجبائية، لكن هذا لا يعني ضعف قيمة الموارد المرتبطة بناتج الخدمات والاملاك الجماعية، حيث تقترب دائما من ربع مجموع الموارد كما يبين الجدول الموالي.

جدول رقم10: توزيع ناتج الخدمات والأملاك لدى الجماعة ونموه بين سنوات 2016 و2021

العناصر	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ناتج الخدمات و الأملاك	16879811.17	17844612.51	17303662.11	20784803.07	24759866.27	18473435.16
النسبة ضمن موارد الجماعة الذاتية	26%	26%	22%	26%	32%	20%

بتحليل تطور نمو ناتج الخدمات والأملاك نسجل انه يتقاطع مع النمو السلبي والايجابي لكامل موارد الجماعة وهو ما يعكسه المبيان الموالي



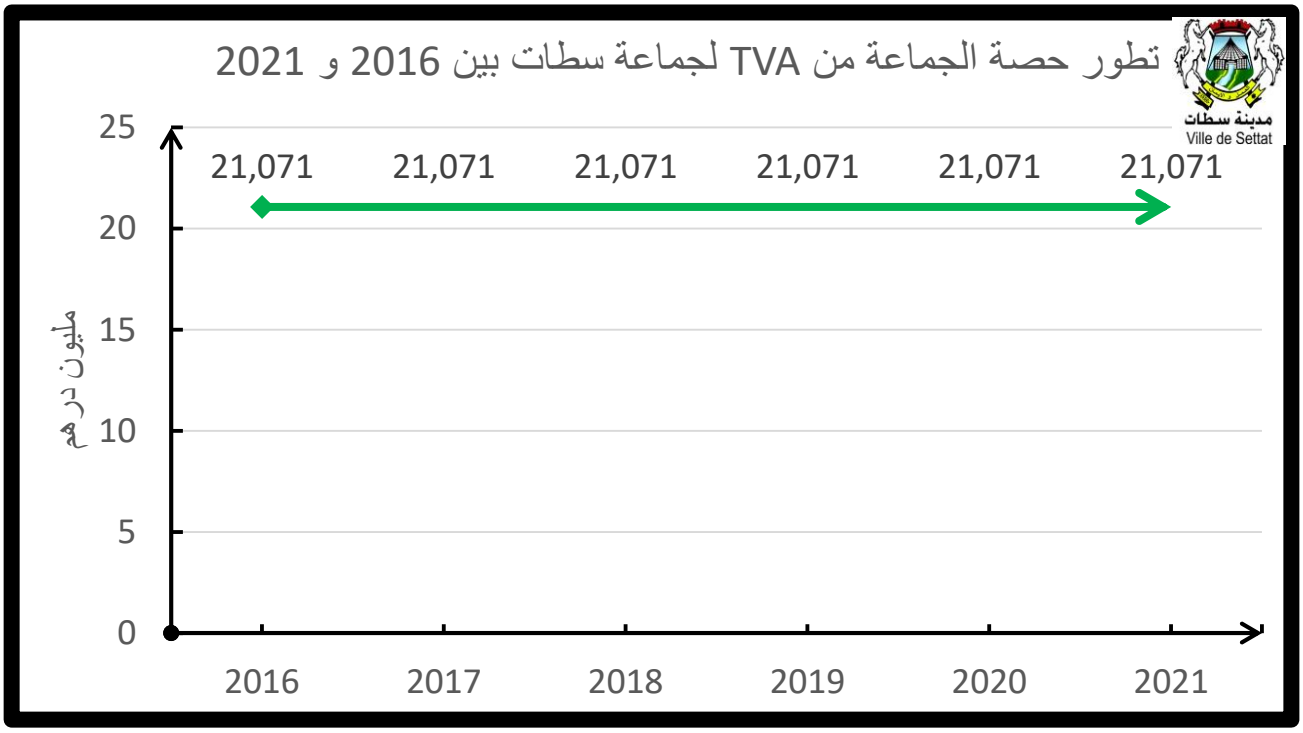
بعد القاء نظرة على الموارد الذاتية للجماعة، ننتقل للموارد المرصودة من طرف الدولة والمشكلة أساسا من الحصة الجماعة من الضريبة على القيمة المضافة، التي تعرف تغيرا طفيفا من سنة إلى أخرى حيث عرفت اعلى مستوى لها سنة 2017 بحوالي 27 مليون درهم، وأدنى مستوى سجل في ثلاث سنوات وبلغ 21 مليون درهم. والجدول الموالي يوضح ذلك.

تتنوع الموارد المرصودة من الدولة حسب خصوصيات الجماعة، ويمكننا القول ان جماعة سطات لا تتلقى أي امدادات أو اعانات، خارج الحصة من الضريبة على القيمة المضافة، كما هو مبين في الجدول الموالي؛

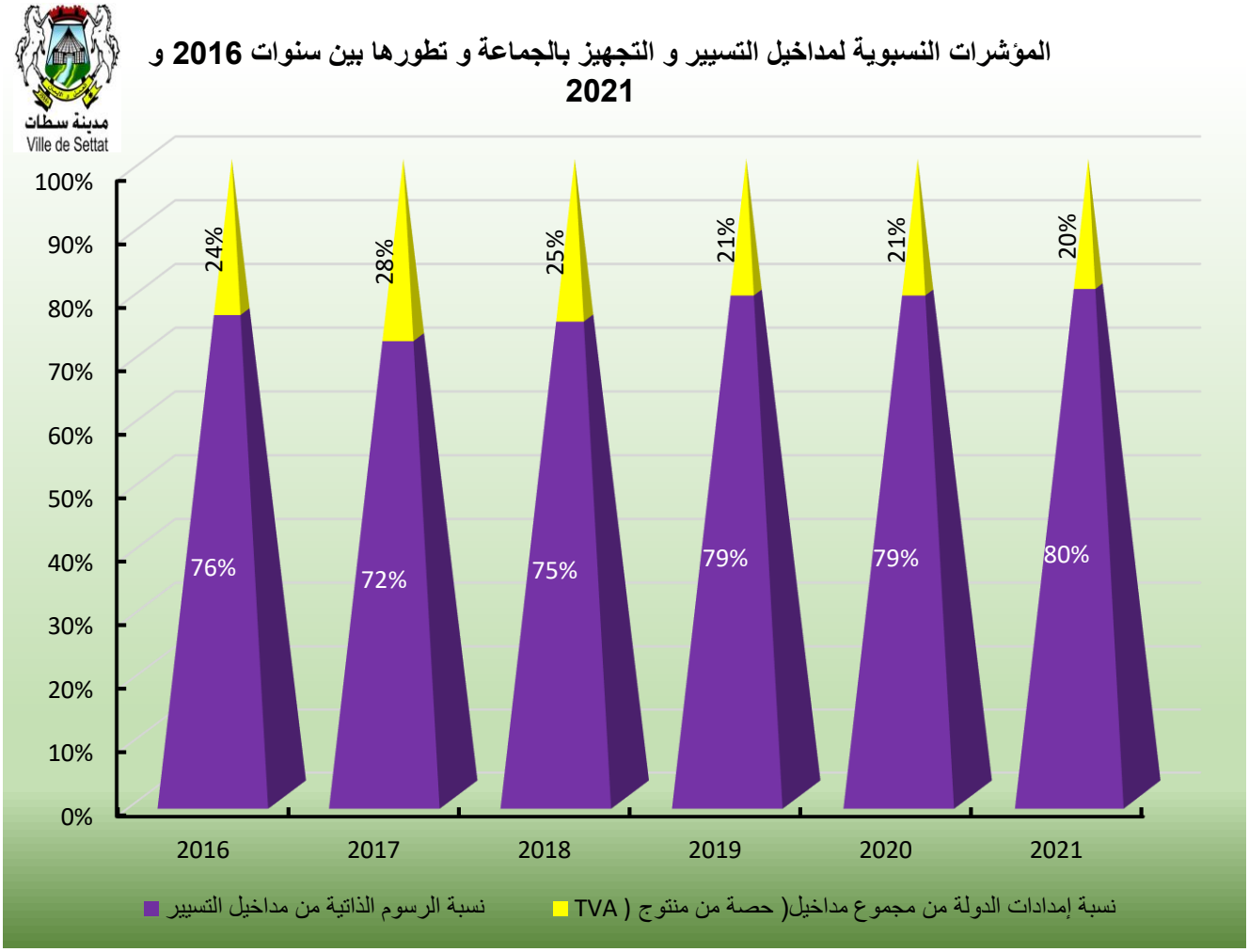
توزيع الموارد المرصودة من الدولة للجماعة وتطورها بين سنوات 2016و2021 (بالدرهم)

العناصر	2016	2017	2018	2019	2020	2021
حصة الجماعة من الضريبة على القيمة المضافة	21.071	21.071	21.071	21.071	21.071	21.071
مجموع الموارد المرصودة من الدولة	21.071	21.071	21.071	21.071	21.071	21.071
نسبتها ضمن الموارد الخارجية	100%	100%	100%	100%	100%	100%

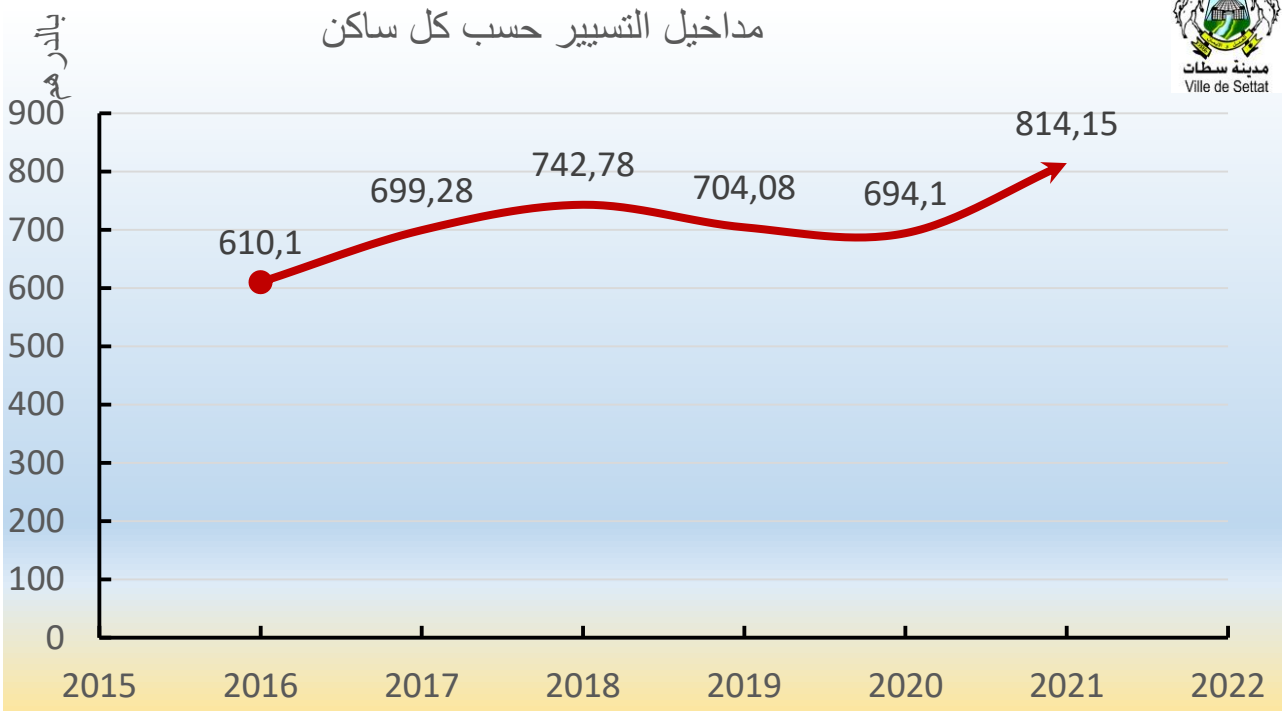
لم تعرف الحصة من الضريبة على القيمة المضافة أي تطور خلال السنوات موضوع التحليل وانما عرفت استقرارا لا يعكس النمو المضطرد في الحاجيات التنموية بتراب الجماعة ولا يرتبط الامر بأثار الجائحة بالنظر إلى أنها لم تتغير في مرحلة ماقبل كورونا. و المبيان الموالي يوضح هذا التطور.



بالمقارنة بين نسبة الرسوم الذاتية و نسبة إمدادات الدولة من مجموع مداخيل(الحصة من منتوج الضريبة على القيمة المضافة) في التسيير نلاحظ أن مداخيل التسيير تعتمد بشكل مضطرد على الموارد الذاتية للجماعة، حيث انتقلت النسبة من 76% سنة 2016 إلى % 80 سنة 2021 وهو الامر الذي يجعل مع ارتكاز الجماعة على مواردها الذاتية السبيل الوحيد لتمويل تدخلاتها التنموية، والمبيان التالي يوضح هذا الأمر؛



في اطار المؤشرات النسبوية المتعلقة بقياس مداخيل التسيير مقارنة مع كل ساكن يتبين ان المداخيل في ارتفاع مستمر (مع الانتباه إلى عدم تحيين عدد ساكنة الجماعة)، والمبيان التالي يوضح ذلك؛

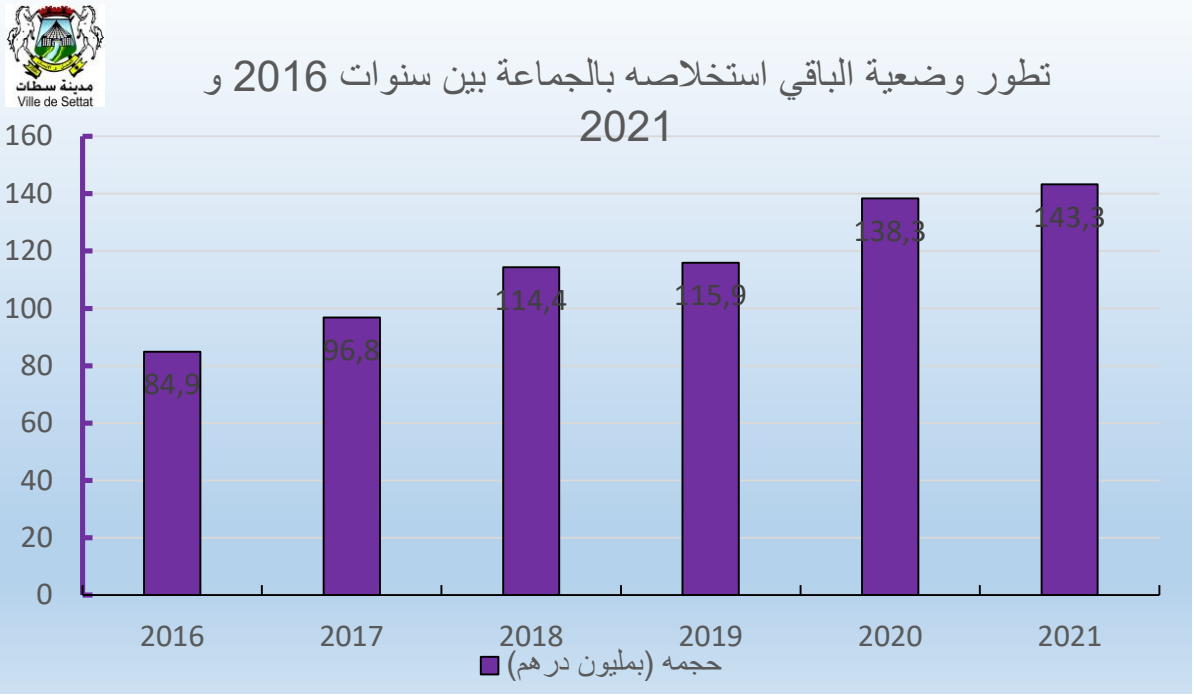


على مستوى الباقي استخلاصه، يسجل أن حجمه لا زالي في تصاعد مستمر، حيث ارتفع من سنة 2016 من 84 مليون درهم تقريبا إلى 143 مليون سنة 2021، والجدول التالي يوضح تطوره.

جدول رقم17 : تطوروضعية الباقي استخلاصه بالجماعة بين سنوات 2016 و 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
حجمه (بمليون درهم)	84.897	96.788	114.377	115.940	138.293	143.317
نسبته ضمن الموارد الإجمالية	60%	55%	63%	63%	74%	69%
معدل نموه	-	+14%	+18%	+1%	+19%	+4%

ان هذا التطور المتصاعد للباقي استخلاصه يعكس مشكلا هيكليا لدى الجماعة، ويؤثر من زاويتين علي ماليتها، الأول أنه يحرمها من مداخيل مالية، والثاني أن تقييم الدولة لنجاعة أدائها يكون في وضع سلبي وبالتالي تتلقى الجماعة امدادات اضعف. والمبيان الموالي يوضح هذا التطور

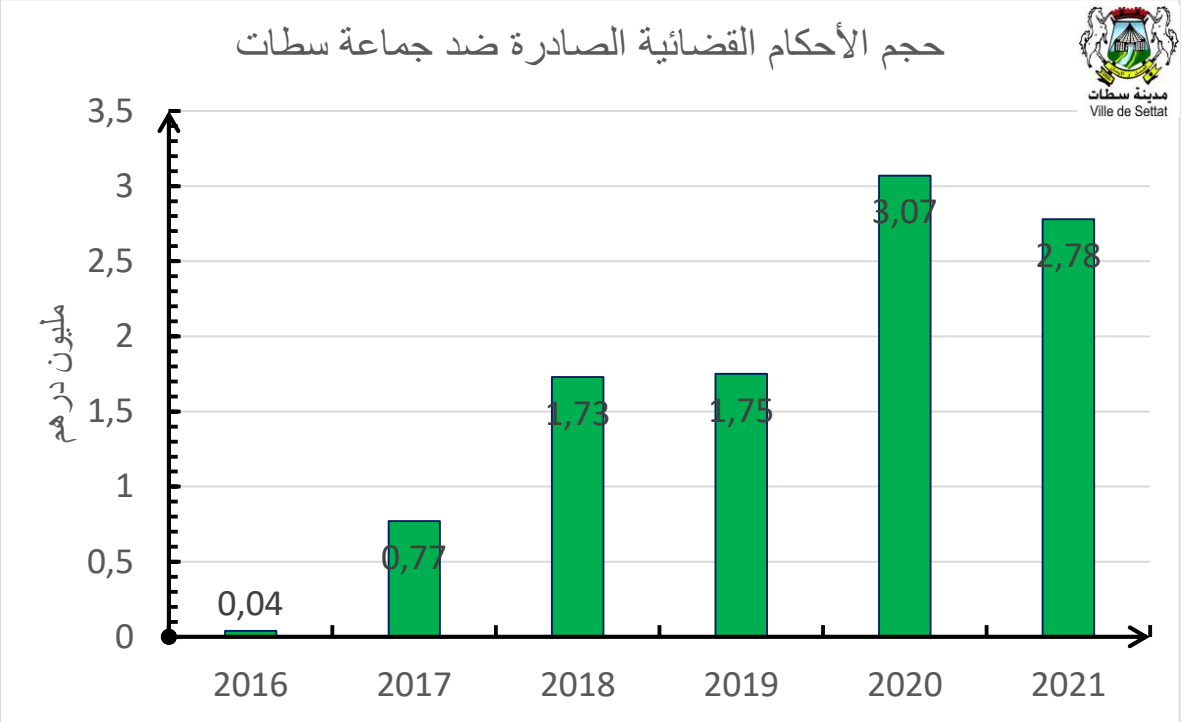


على مستوى القروض المستحقة على الجماعة يلاحظ أنها ارتفعت خلال السنوات من 36 ألف درهم تقريبا إلى حوالي 2,77 مليون درهم، وان كان ارتفاع هذه الأحكام لا يهم احكاما لصالح المرتفقين وانما تمس أيضا الصادرة لصالح الموظفين في اطار تسوية وضعياتهم، إلا أن ارتفاعها يشكل ضغطا على مالية الجماعة من جهة، ويضعها ضمن خانة الجماعات التي لا تعتمد نجاعة في تدبير نزاعاتها. والجدول الموالي يوضح حجم هذه الأحكام.

جدول الاحكام القضائية الصادرة ضد الجماعة بين سنوات 2016 و2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
تم تسديده	36 260,76	768 020,98	1 733 632,80	1 754 227,30	3 075 452,50	2 776 054,12

رغم التراجع في قيمة هذه الأحكام بين سنتي 2020 و2021 إلا أنها تبقى عموما مرتفعة، والمبيان التالي يوضح هذا النمو؛


حجم الأحكام القضائية الصادرة ضد جماعة سطات
مدينة سطات
Ville de Settat
مليون درهم
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
0,04
0,77
1,73
1,75
3,07
2,78
2016
2017
2018
2019
2020
2021

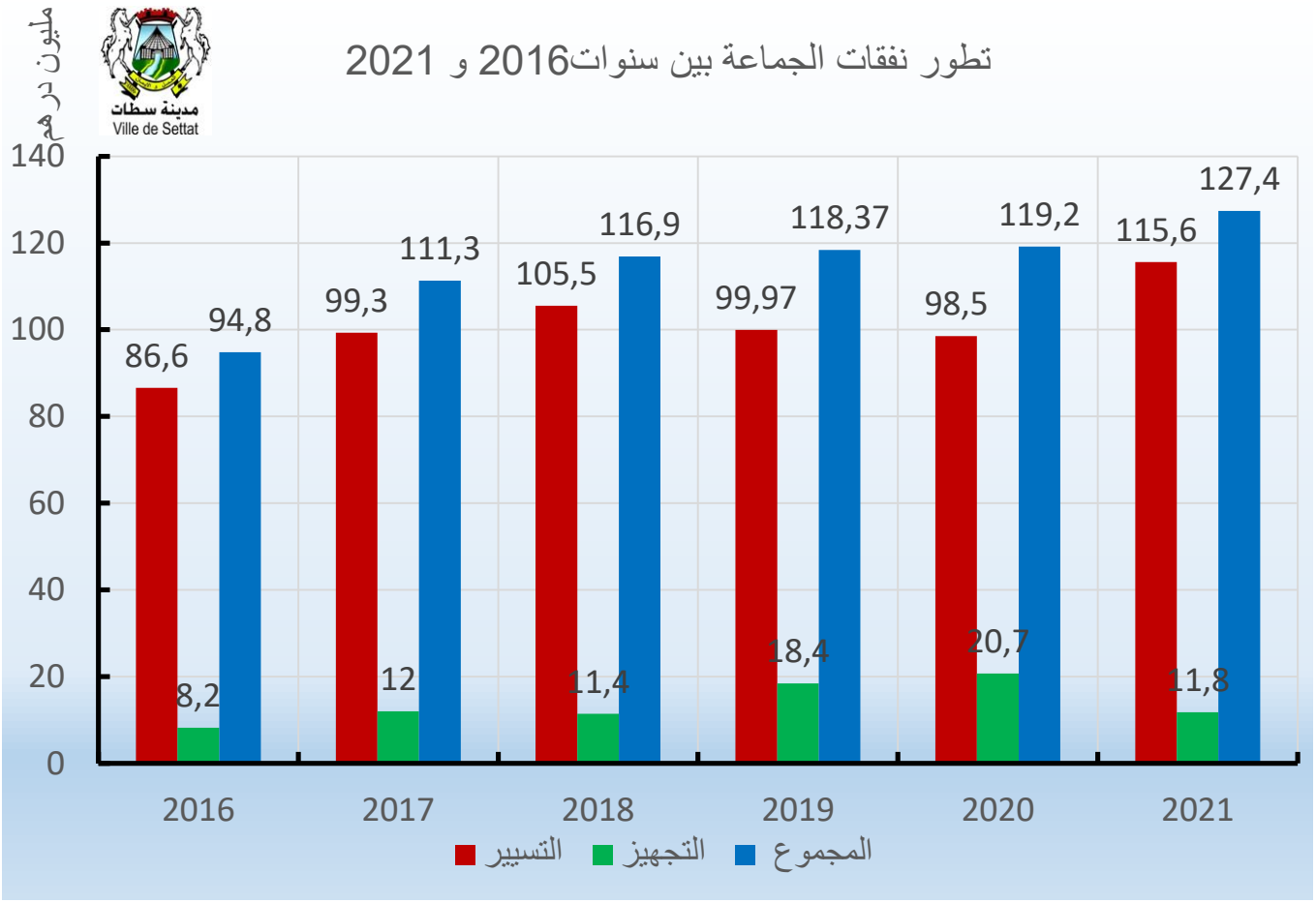
الجزء الثاني: معطيات النفقات

تتوزع نفقات الجماعة بين ميزانيتي التسيير والتجهيز، وقد بلغت في مجموعها 127 مليون درهم سنة 2021 مرتفعة بشكل سنوي. والجدول التالي يوضح هذا الوضع

تطورنفقات الجماعة بين سنوات2016 و2021 (بالدرهم)

النفقات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
التسيير	86 648 023,94	99 297 986,15	105 474 065,64	99 978 961,34	98 562 553,60	115 609 084,22
التجهيز	8 164 192,80	12 033 120,87	11 378 307,52	18 435 205,43	20 674 614,23	11 802 434,52
المجموع	**94 812 216.74**	**111 331 107.02**	**116 852 373.16**	**118 414 166.77**	**119 237 167.83**	**127 411 518.74**

ان تحليل تطور نفقات الجماعة بين سنوات 2016 و2021 يعكس نموا متزايدا لنفقات التسيير أساسا مقارنة مع نفقات التجهيز، ورغم تراجعهما معا خلال فترة الجائحة إلا انهما شرعتا في الارتفاع بمعدل متناسب انطلاقا من سنة 2021 والمبيان الموالي يوضح هذا الوضع؛



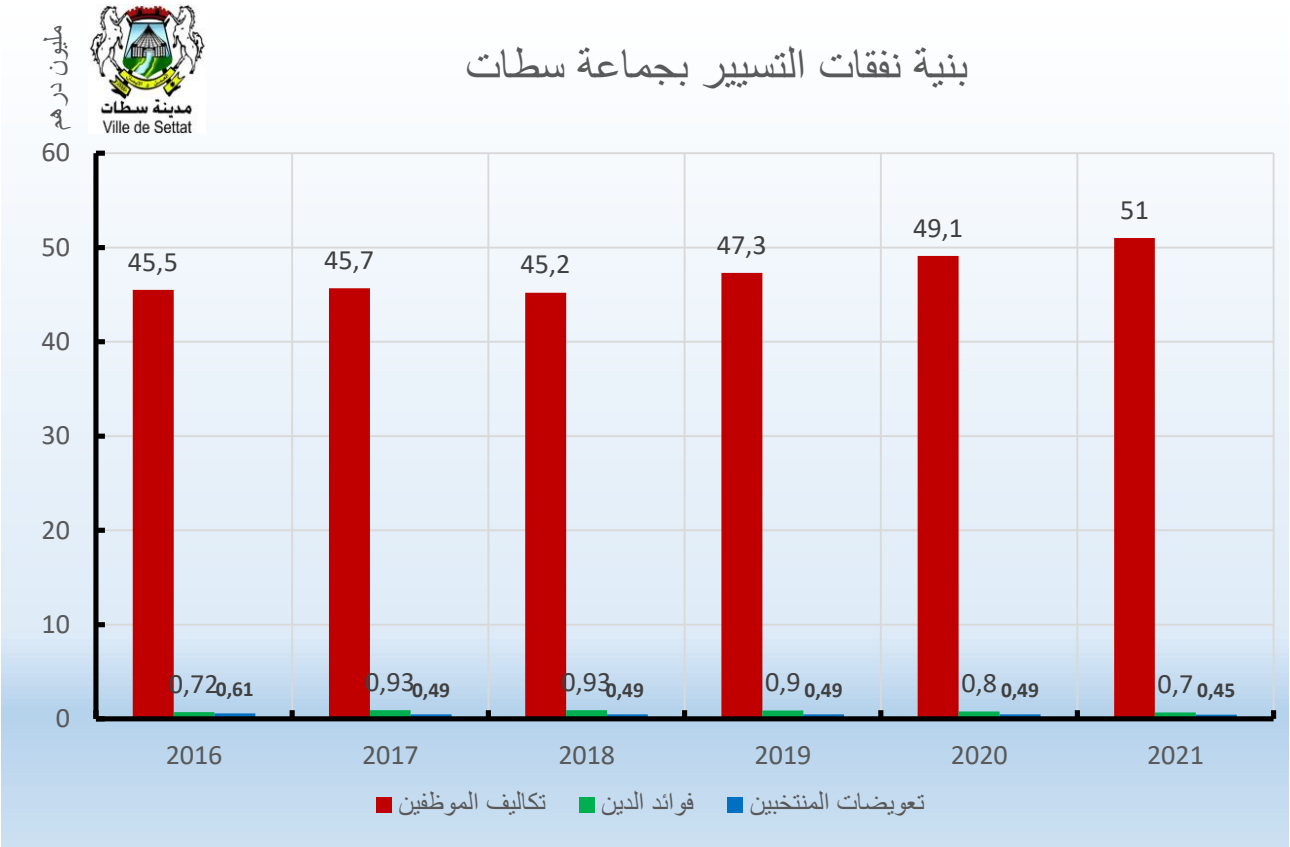
تتوزع نفقات التسيير لدى جماعة سطات أساسا بين تكاليف الموظفين التي تلتهم نصف الميزانية تقريبا والباقي يذهب أساسا لتسديد الديون والنفقات الاجبارية الأخرى والجدول التالي يوضح هذه الوضعية؛

جدول تركيبي لبنية نفقات التسيير بجماعة سطات وتطورها بين سنوات2016 و2021

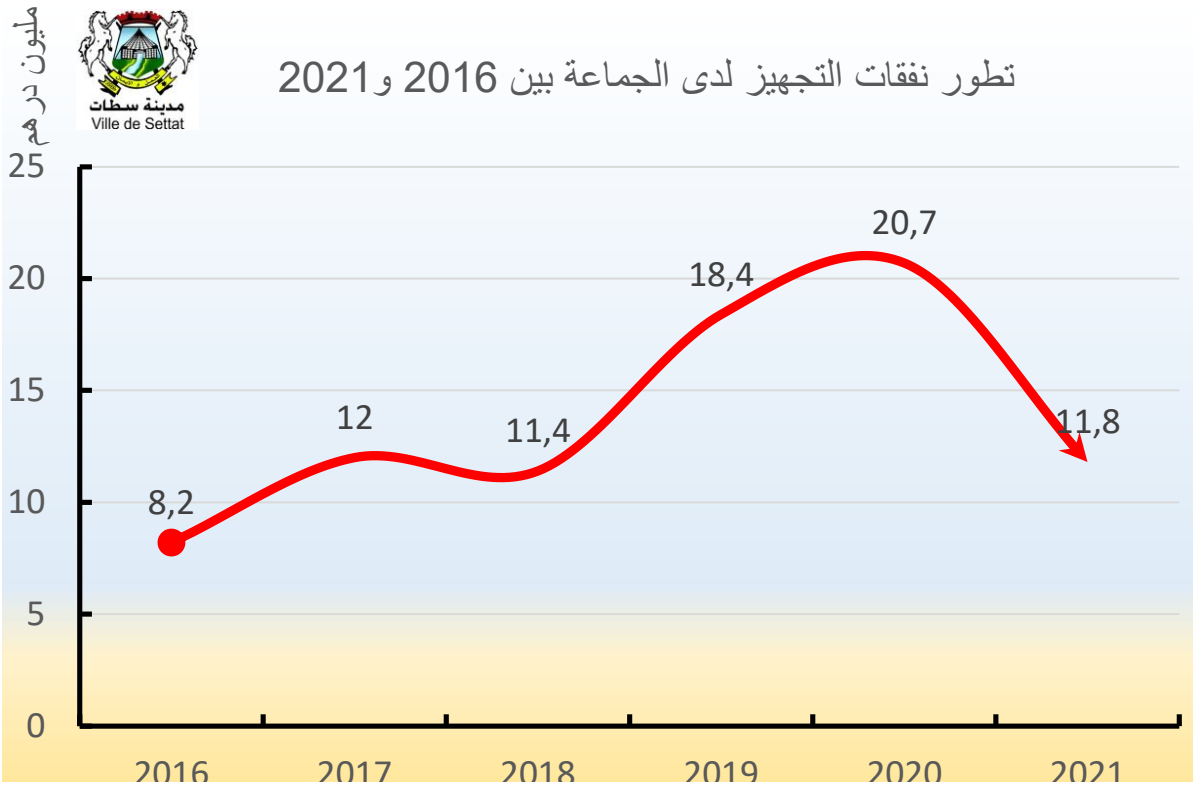
العناصر	بمليون درهم	2016	2017	2018	2019	2020	2021
تكاليف الموظفين	مجموع	45 490 305,92	45 693 328,21	45 211 535,90	47 339 899,83	49 129 677,20	51 067 301,82
	النسبة %	52.50 %	46.01 %	42.86 %	47.34 %	49.84 %	44.17 %
	مجموع	720 277,65	926 108,97	934 381,81	898 253,62	804 974,88	699 428,26

فوائد الدين	النسبة %	0.83 %	0.93 %	0.88 %	0.89 %	0.81 %	0.60 %
تعويضات المنتخبين	مجموع	609 653,22	486 313,26	487 200,00	487 200,00	487 200,00	453 203,25
	النسبة %	0.70 %	0.48 %	0.46 %	0.48 %	0.49 %	0.39 %

ان ارتفاع تكاليف الموظفين ينسجم مع الوضعية العامة للجماعات بالمغرب حيث تقريبا تعيش معظم الجماعات نفس الوضعية، وإذا كانت هذه النسبة ستعرف تراجعا في السنوات القادمة كما سنرى لاحقا، فهذا مؤشرا إيجابي لصالح الجماعة. والمبيان التالي يوضح الوضعية الحالية لهذه النفقات



على مستوى بنية نفقات التجهيز فكما تمت الإشارة سابقا فهي تعرف تراجعا بعد سنة 2020 ويعود الأمر أساسا لتأثير الجائحة والمبيان التالي يوضح نمو هذا التراجع؛



بالنسبة للفائضين الخام والاجمالي فيتضح ان الفائض الخام يعرف ارتفاعا كبيرا لدى الجماعة، حيث وصل سنة 2021 إلى 64 مليون درهم ويعود الأمر أساسا لكونه في الأصل مرحلا من سنة إلى السنة الموالية نظرا لوجود مشاريع قيد التنفيذ على أكثر من سنة، والجدول التالي يوضح حجم الفائضين الخام والصافي لدى الجماعة بين سنوات 2016 و2021

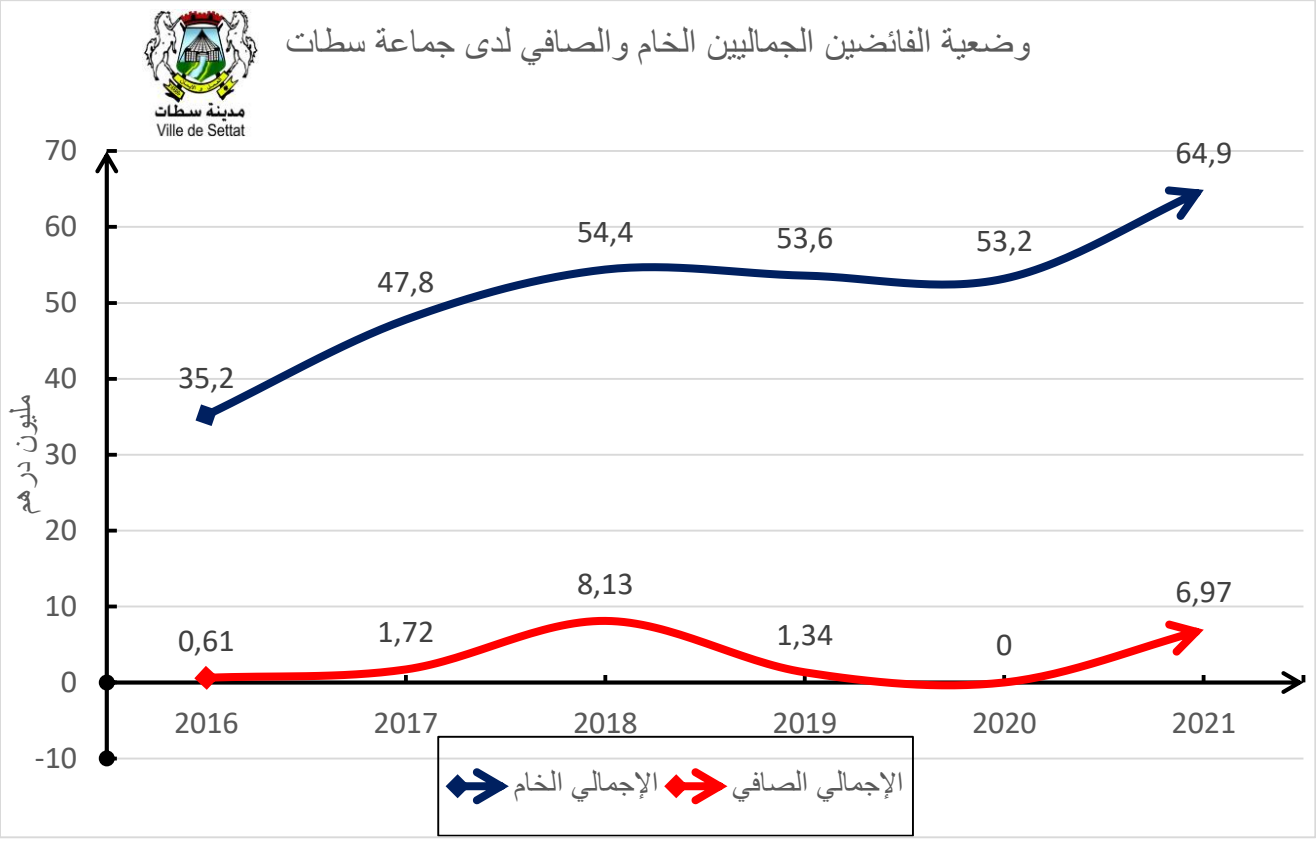
وضعية الفائضين الإجماليين الخام و الصافي لدى الجماعة و تطورهما بين سنوات 2016 و2021 (بمليون درهم)

الفائض	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الإجمالي الخام [1]	35 193 840.81	47 751 566.32	54 428 873.26	53 590 462.98	53 213 644.94	64 909 474.38

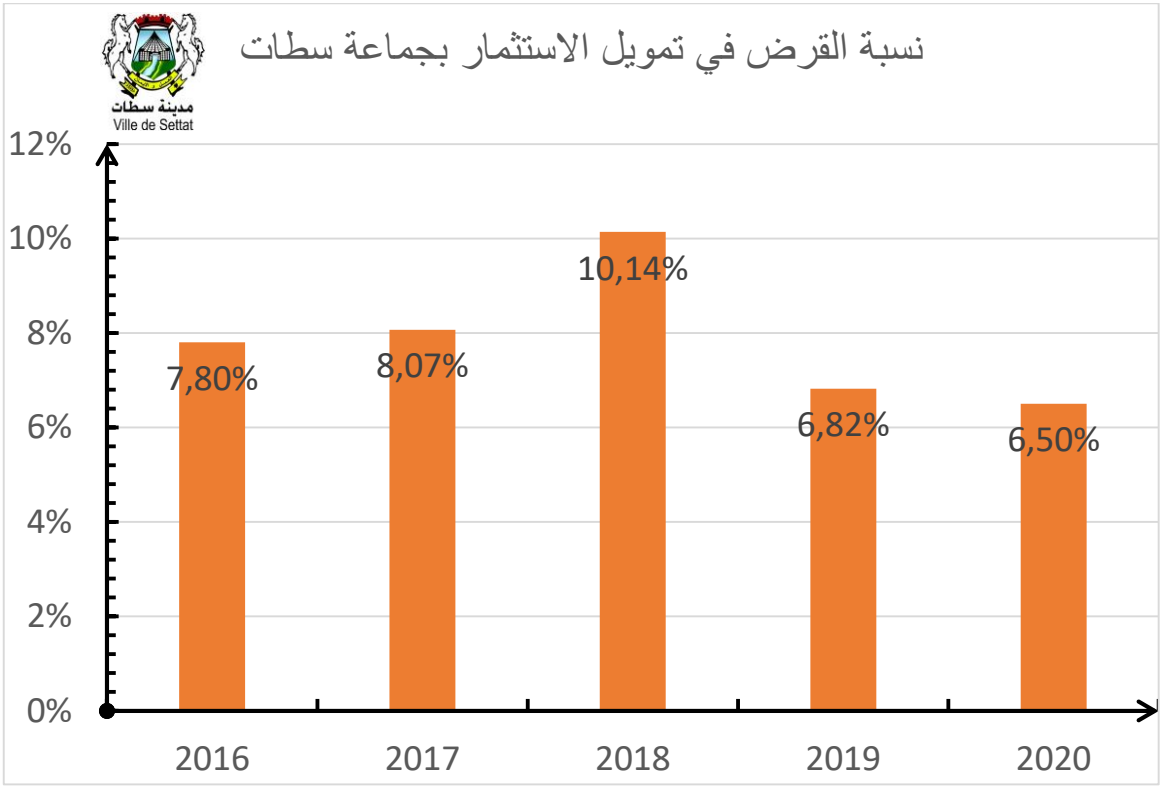
[1] - يهم الفائض السنة الجارية المسجل فيها على اعتبار انه يتم ترحيله للسنة الموالية في حالة عدم صرفه

الإجمالي الصافي	610 478.87	1 728 286.40	8 138 690.21	1 347 945.53	-	6 972 723.99

ان نمو الفائض الخام يعكس في عمقه وجود إشكالات على مستوى تنفيذ التزامات الجماعة، سواء تعلق الأمر بصعوبات تواجهها المصالح الجماعية في التنزيل بناء على مشاكل داخلية، أو في العلاقة بالشركاء حيث أحيانا يكون الشريك هو الطرف المتسبب في التأخير، خصوصا إذا كان تدخل الجماعة سيأتي بعد تدخل الشريك، والمبيان التالي يوضح هذا النمو.



على مستوى القروض، يمكننا تسجيل كون جماعة سطات لا تعتمد على القروض بشكل كبير في تمويل تدخلاتها التنموية، حيث لا تتعدى مساهمة القروض في مجهود التجهيز 6,5% برسم سنة 2021 والمبيان الموالي يوضح هذه المساهمة ويوضح تراجعها بعد سنة 2018


نسبة القرض في تمويل الاستثمار بجماعة سطات
مدينة سطات
Ville de Settat
12%
10%
8%
6%
4%
2%
0%
7,80%
8,07%
10,14%
6,82%
6,50%
2016
2017
2018
2019
2020

❖ **التحليل المالي الاستشرافي.**

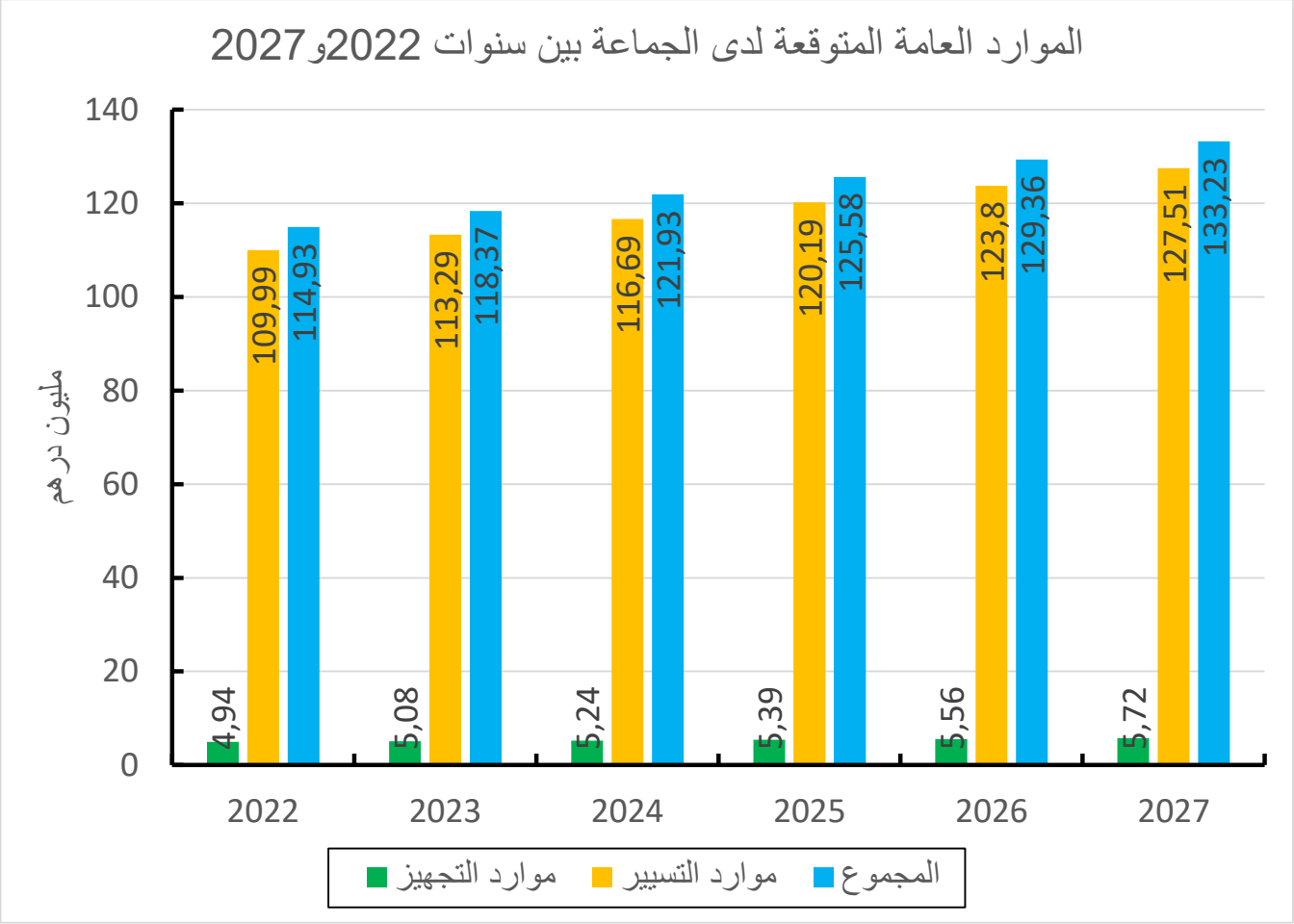
يعد التحليل المالي الاستشرافي المستوى الثاني في التحليل المالي للجماعة، و يعمل أساسا على تسليط الضوء على الوضعية المالية المرتقبة للجماعة في السنوات القليلة المقبلة، و يقصد به عملية وضع سيناريوهات لما يمكن أن تكون عليه مالية الجماعة خلال السنوات الخمس المقبلة بناء على نتائج التحليل الارتدادي و ذلك بغاية تيسير اتخاذ القرارات المالية و الإدارية المناسبة للجماعة، و يتم استحضار البعد الاستشرافي في تدبير مالية الجماعة من خلال الاحتكام لمبادئ الحكامة سواء ماليا او إداريا، و التي يمكن توقعها للتدخلات التنموية للجماعة في اطار برنامج عملها، مع تقدير التكاليف المالية المتوقعة للسنوات الثلاث الأولى منه.

يتوجه التحليل الاستشرافي نحو وضع سيناريوهات توقعية لمالية الجماعة، وذلك بناء على نتائج التحليل الارتدادي و في علاقة بتحليل الوضعية الماكرو اقتصادية و الاجتماعية للجماعة في السنوات القادمة. و يساهم هذا التحليل في تدقيق برمجة المشاريع المستقبلية بالنظر للإكراهات المالية، و يساعد في اتخاذ القرارات المالية أو القرارات ذات الأثر المالي بشكل أكثر دقة، و في ترتيب أولويات تدخل الجماعة، و رسم خريطة طريق تنميتها، كما يساعد في رسم صورة إيجابية عن الجماعة لدى الشركاء المؤسساتيين خصوصا في سياق تعبئة موارد مالية جديدة من طرفها، كما يعطي صورة دقيقة عن مستقبل مالية الجماعة سواء على مستوى تطور الموارد أو التكاليف، كما يمكن أن يساهم في تفادي سقوط الجماعة في تحملات مالية معيقة لتنميتها من خلال توقع تطور التزاماتها، وهو الأمر الذي يمكن ترجمته على أنه شكل من أشكال التدبير التوقعي للمخاطر التي يمكنها تهديد مالية الجماعة في المستقبل، أما على مستوى التدبير، فإنه يساهم في وضع لوحات قيادة لمالية الجماعة و وضع منظومة مؤشرات لتتبع ماليتها من جهة و يعزز فرص وضع برنامج عملها بدقة أكبر، كما يساهم في رصد إمكانية لجوء الجماعة للقروض و تحديد قدرتها على السداد.

بالنسبة لموارد جماعة سطات برسم السنوات القادمة فيتوقع ان تسجل نموا بمعدل3% كل سنة وينتظر أن تكون هذه الموارد على الشكل التالي (في ظروف عادية)،

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
موارد التجهيز	4.941.000,00	5.089.230,00	5.241.906,00	5.399.164,00	5.561.139,03	5.727.973,20
موارد التسيير	109.999.500,00	113.299.485,00	116.698.469,55	120.199.423,63	123.805.406,34	127.519.568,53
المجموع	114.940.500,00	118.388.715,00	121.940.376,45	125.598.587,74	129.366.545,37	133.247.541.72

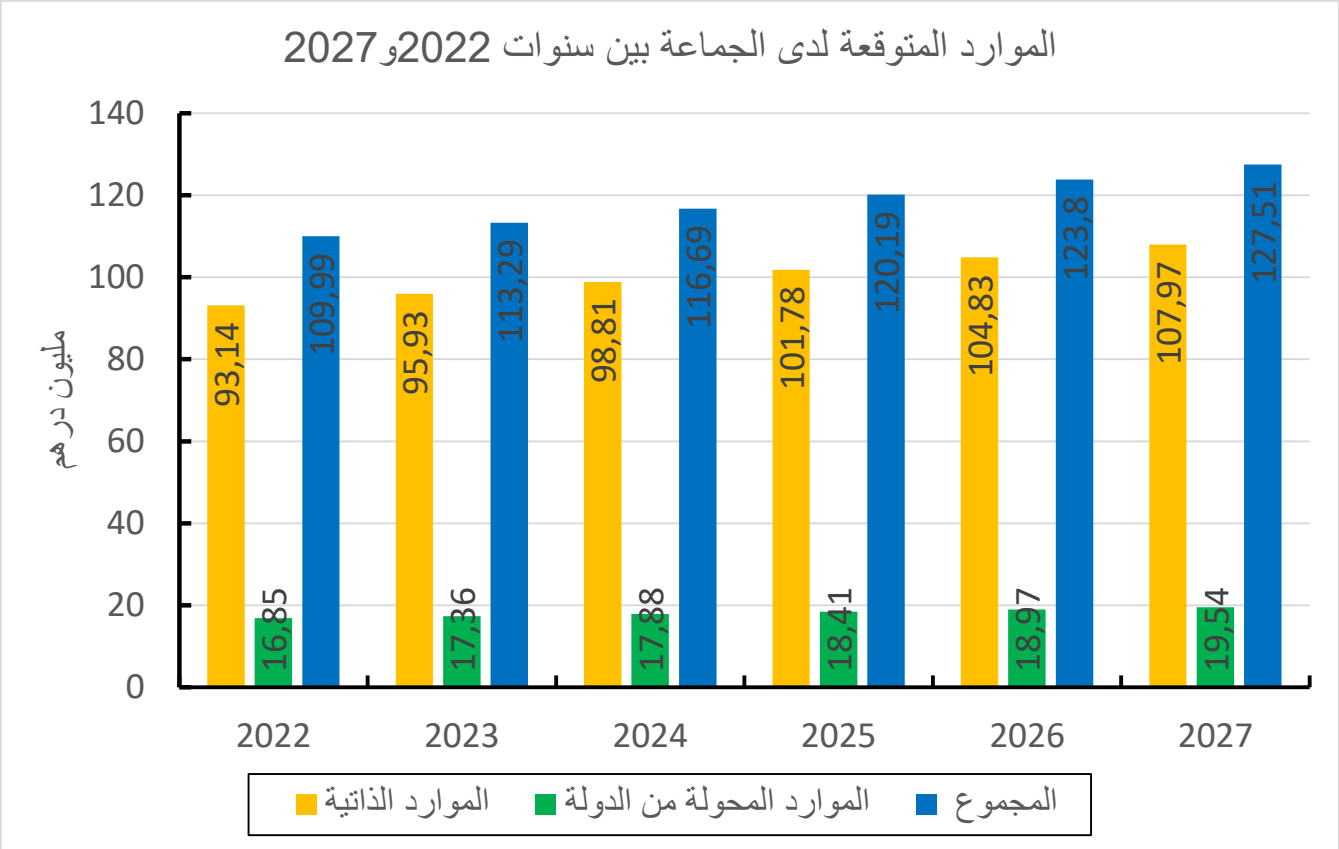
وكما سجل سابقا بالنسبة لموارد الجماعة في السنوات السابقة ينتظر ان تستمر موارد التسيير في تسجيل معدلات النمو الأساسية والمبيان الموالي يوضح ذلك؛



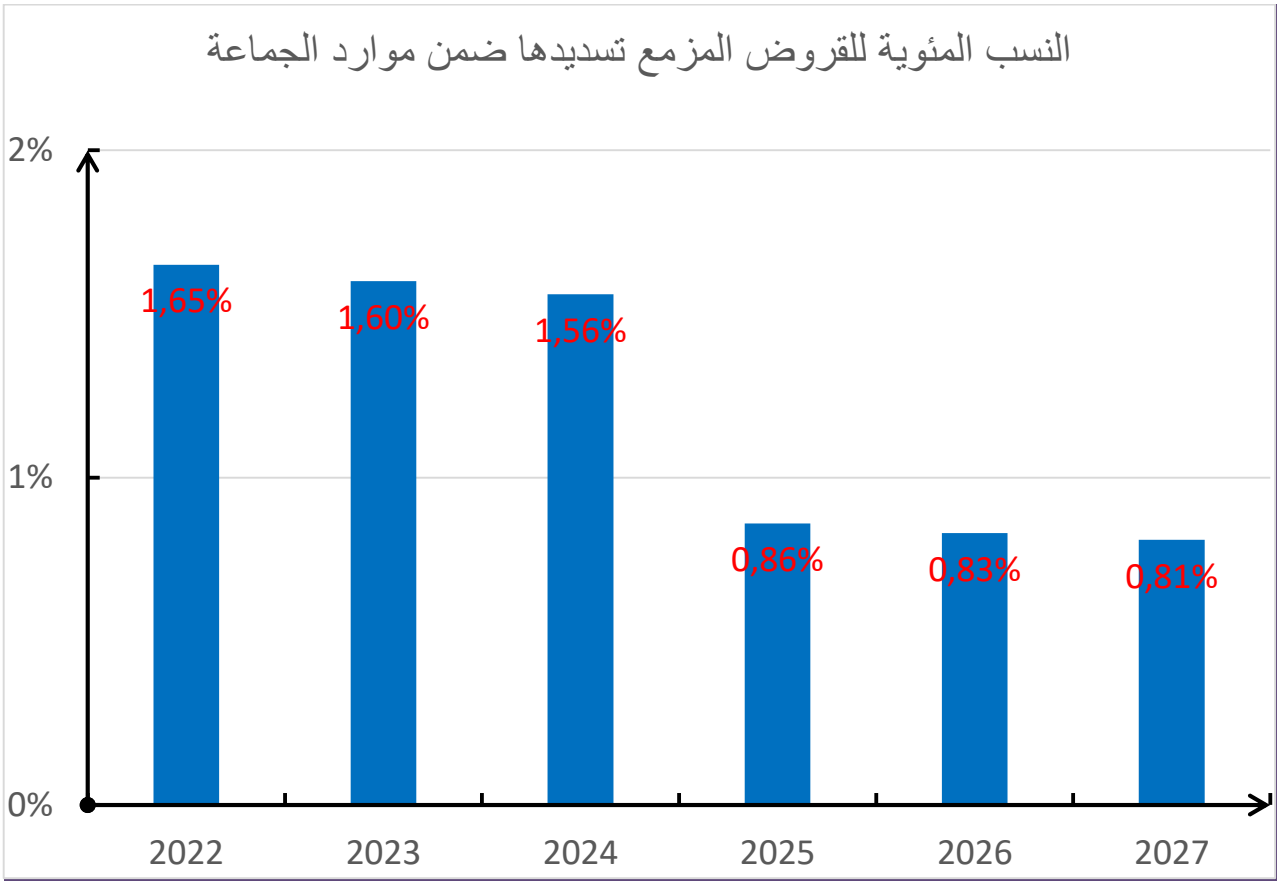
على مستوى بنية الموارد فيسجل ان الموارد الذاتية ستستمر في قيادة نمو المداخيل ككل؛ والجدول التالي يوضح طبيعة وحجم مساهمة الموارد الذاتية ضمن الموارد الاجمالية للجماعة؛

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
الموارد الذاتية	93.143.500,00	95.937.805,00	98.815.939,15	101.780.417,32	104.833.829,84	107.978.844,73
الموارد المحولة من الدولة	16.856.000,00	17.361.680,00	17.882.530,40	18.419.006,31	18.971.576,50	19.540.723,79
المجموع	109.999.500,00	113.299.485,00	116.698.469,55	120.199.423,63	123.805.406,34	127.519.568,53

إن مساهمة الموارد الذاتي للجماعة في نمو الموارد الاجمالية للجماعة وضع إيجابي ويجب المحافظة عليه، لأنه يشكل رفعا معهما لمؤشر الاستقلال المالي لدى الجماعة وهو ما سيسمح لها أولا باللجوء للقروض في ظل وضع مريح ويقي الجماعة من الارتهان لامدادات الدولة التي قد تعرف اضطرابا تحت ظل أي طارئ.
والمبيان التالي يوضح هذا الأمر



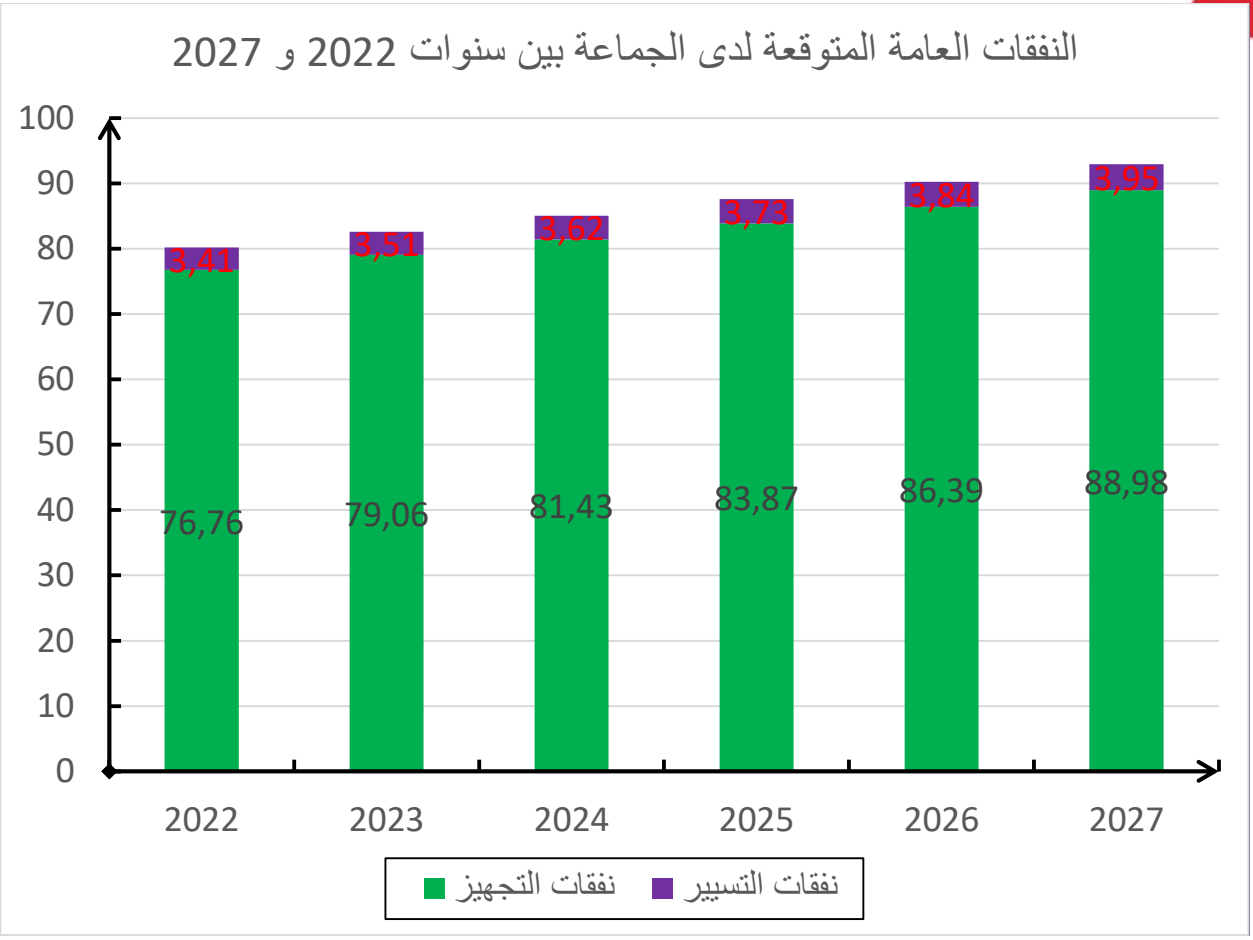
وانطلاقا من موضوع القروض المسجلة في ذمة الجماعة، فيمكن القول أنها ستعرف تراجعا تدريجي في السنوات القادة حيث ستنخفض ل% 0,81 من موارد الجماعة، وهي نسبة تسمح باللجوء للاقتراض كما سنرى لاحقا، وفي نفس الوقت إذا فضلت الجماعة عدم الدخول في خيار الاقتراض (وهو أمر غير صحي للجماعة)، فماليتها لن تكون مثقلة بتسديد القروض. والمبيان التالي يوضح الوضعية المنتظرة في السنوات القادمة.



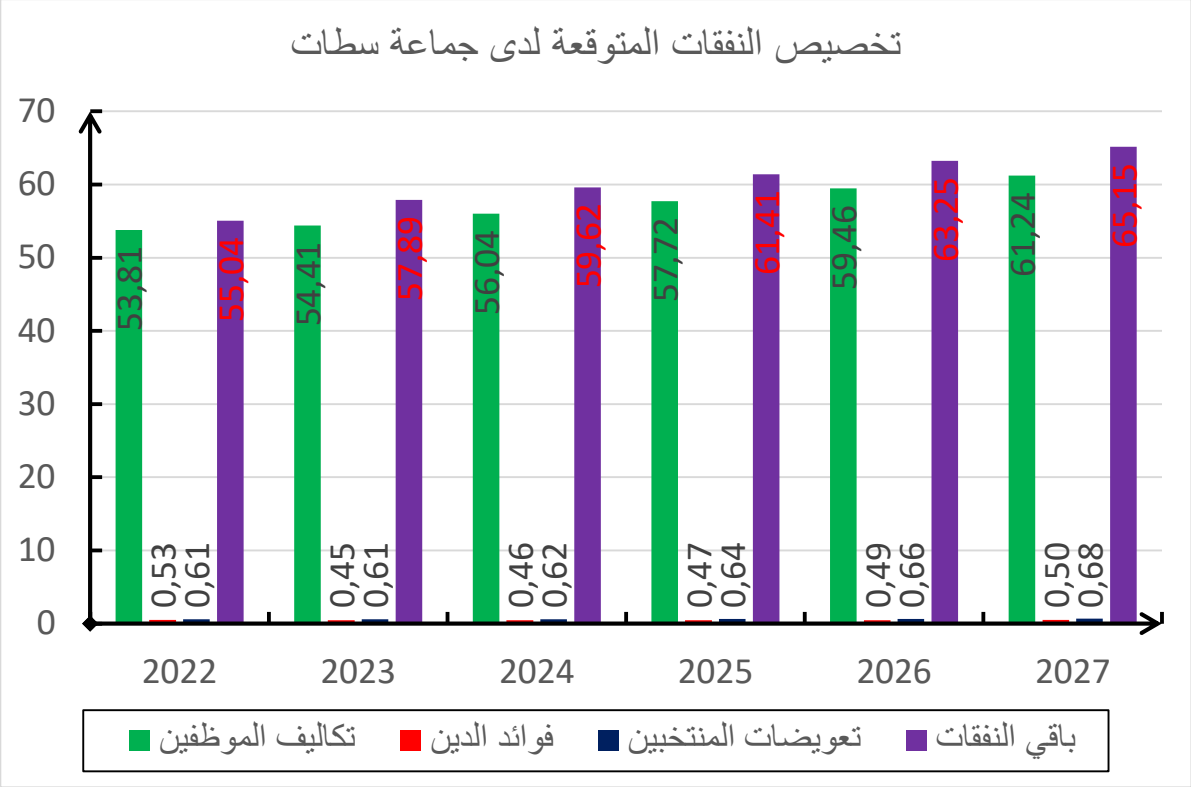
بالنسبة للنفقات المتوقعة لدى الجماعة يمكننا القول انها ستستمر في الارتفاع خلال السنوات القادمة؛ والجدول التالي يوضح هذه الوضعية.

العناصر	بمليون درهم	2022	2023	2024	2025	2026	2027
تكاليف الموظفين	مجموع	53 814 400,00	54 414 400,00	56 046 832,00	57 728 236,96	59 460 084,07	61 243 886,59
	النسبة %	48,92	48	48	48	48	48
فوائد الدين	مجموع	535 000,00	452 000,00	465 560,00	479 526,80	493 912,60	508 729,98
	النسبة %	0,49	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
تعويضات المنتخبين	مجموع	610 000,00	610 000,00	628 300,00	647 149,00	666 563,47	686 560,37
	النسبة %	0,55	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54
باقي النفقات	مجموع	55 040 100,00	57 891 311,00	59 628 050,33	61 416 891,84	63 259 398,60	65 157 180,55
	النسبة %	50,04	51,07	51,07	51,07	51,07	51,07
المجموع	مجموع	109 999 500,00	113 367 711,00	116 768 742,33	120 271 804,60	123 879 958,74	127 596 357,50
	النسبة %	100	100	100	100	100	100

بالنسبة لنمو نفقات التسيير والتجهيز نقدم المبيان التالي



ستشكل نفقات الموظفين حوالي نصف نفقات التسيير لدى الجماعة بينما تذهب باقي النسبة لباقي النفقات الاجبارية ولتعويضات المنتخبين والديون والمبيان التالي يوضح وضعية نمو هذه النفقات؛



على مستوى القدرة التقديرية القصوى للاقتراض والقدرة التقديرية الذاتية القصوى للاستثمار، يستوجب وضع إجرائين احترازيين، وذلك بهدف الحفاظ على التوازن المالي للميزانية الجماعية خلال كل تدبير سنوي، وهما كالتالي:

- **الاختيار الأول:**

MAC (Marge d'autofinancement courante) >3500000.00

FR (Fonds de roulement) > 90 Jours

- **الاختيار الثاني:**

MAC (Marge d'autofinancement courante) > 325089.00

FR (Fonds de roulement) > 90 Jours

وعملا بما سبق ذكره، وعلما بأن نسبة الفائدة المطبقة من طرف صندوق التجهيز الجماعي (FEC) عند الاقتراض هي 7%، نستنتج ما يلي:

- **الاختيار الأول:**
  - القدرة التقديرية القصوى للاقتراض: 9.700.000.00
  - القدرة التقديرية الذاتية القصوى للاستثمار: 12.500.000.00

- **الاختيار الثاني:**
  - القدرة التقديرية القصوى للاقتراض:14.000.000.00
  - القدرة التقديرية الذاتية القصوى للاستثمار: 9.000.000.00

❖ **تحليل ميزانية الجماعة باعتماد بعد النوع الاجتماعي.**

في تحليلنا لبعد النوع في ميزانية الجماعة، سنركز على الأسئلة الأساسية التي تتوجه نحو تحليل المقومات الأساسية بناء على مدى استفادة الفئات الاجتماعية، وقد كانت النتائج على الشكل التالي:

ب. موجز نتائج التحليل باعتماد بعد النوع الاجتماعي؛

- **القسم الأول: موجز نتائج تحليل ميزانية الجماعة باعتماد النوع الاجتماعي؛**

لقد عملت الجماعة على تبني خيار التقشف في ظل الأزمة بعد جائحة كورونا، لكن هذا الخيار غالبا ما كان على حساب الفئات والمجالات الهشة، فالتوسع العمراني كان في معظمه بدواوير غير مهيكلة وبعيدة عن المركز والتي تقطنها نسبة كبيرة من هذه الفئات الفقيرة والهشة والتي لا تستطيع الجماعة مواكبتها بخدماتها الأساسية، سواء ذات الطابع الاجتماعي أو المرتبطة بالحياة اليومية كالطرق والانارة والربط بشبكات الماء والكهرباء والخدمات الإدارية. وهو الامر الذي تؤكده نتائج تحليل ميزانية الجماعة في السنوات الثلاث الأخيرة والتي كانت أبرز مخرجاتها على الشكل التالي:

- على مستوى استفادة النساء من الخدمات الاجتماعية والفنية والرياضية والثقافية المباشرة لم تتجاوز في أحسن أحوالها 27 % مقارنة مع الرجال أما بالنسبة للخدمات الموجهة لكل الفئات فلا يمكن رصد أي تمييز مباشر في حق النساء، لكن التجربة العملية أثبتت أن استفادة النساء غالبا ما تكون أقل. فمثلا تتفادى الكثير من النساء التنقل ليلا في غياب الانارة العمومية، وهو الأمر الذي يؤدي الى ارتفاع معدل استغلال الرجال للفضاء العام، وبالمقابل يخلق عبئا ماليا عليهن بالتجائهن لسيارات الأجرة ذات التكلفة المرتفعة أو للأقارب. وعلى مستوى التنشيط الرياضي نلاحظ أن الغلاف الاكبر من مخصصات الرياضة موجه لكرة القدم، وللملاعب المتواجدة في الهواء الطلق وكليهما مجال محفوظ للرجال مما يقلص من نسبة استفادة النساء من نفقات الميزانية، لكن هذه الافتراضات يصعب تحويلها الى حقائق نظرا لغياب المعطيات

وبالتالي لا يسعنا الا التركيز على النفقات المباشرة. بالنسبة للنساء العاملات داخل الجماعة وللمستشارات فقد كانت الخلاصة التي توصلنا إليها أن التمييز بين النساء والرجال كان واضحا على مستوى الوصول للموارد والتحكم فيها وأيضا على مستوى تمكينهن في مجال التدبير وتحمل المسؤولية، وهو ما ينعكس على الاستفادة المادية للنساء الموظفات التي تبقى أقل من استفادة الموظفين الرجال تحديدا في مجال التعويضات عن المهام والأشغال الاضافية بينما هناك تساو على مستوى الراتب الأساسي.

- بالنسبة للمعاقين لم نتمكن من رصد أية مخصصات موجهة بشكل مباشر لهذه الفئة، أما الاستفادة من النفقات الموجهة لكل الفئات فيصعب إدراج المعاقين بين المستفيدين منها لأسباب متعددة منها عدم احترام الولوجيات في تدخلات الجماعة على مستوى البنية التحتية خصوصا الطرق
- بالنسبة للفئات الهشة التالية: المختلين عقليا والمتسولين والأطفال المتخلى عنهم والمطلقات بدون موارد، والأرامل بدون موارد، والعجزة دون معيل، فلم نتمكن من رصد أي نفقة موجهة لهذه الفئات علما أن الاحصائيات المتوفرة بخصوص ساكنة الجماعة تؤكد وجودهم بنسب مختلفة، وبالتالي فاستفادتهم تكون عامة ضمن النفقات العامة التالي لا تحترم خصوصياتهم.
- بالنسبة للمجالات لاحظنا أن المجالات الهشة تنقسم إلى نوعين الأول، المساكن المتوطنة في دواوير هامشية، وهي غير مرتبطة بشبكة الصرف الصحي ولا الربط الفردي بالماء ولا الكهرباء والتي تقطنها الفئات الفقيرة جدا أو الفقيرة والهشة، ونظرا لارتباط دور النساء الانجابي بهذه الخدمات الأساسية يمكننا القول أن هذه المجالات تكرس فجوة النوع بشكل أكبر من مركز الجماعة و الدواوير المهيكلة. بالنسبة للنوع الثاني من الدواوير فتشمل إضافة إلى المركز دواوير مهيكلة وولوجة بشكل أفضل، أو تقع على طرق إقليمية او جماعية جيدة، وهذه المجالات تكون استفادة نسائها وفتياتها وشبابها أفضل من باقي أقرانهم القاطنين بالمجال الأول.

كخلاصة عامة يمكننا القول أن التمييز المبني على النوع الاجتماعي الجماعة حاضر بشكل واضح، لكنه لا يدخل في اطار استراتيجية اقصاء متعمدة بقدر ما هو ناجم عن ضعف وعي و سوء تدبير و عدم

اهتمام في أحسن الاحوال و من هنا يمكننا التأكيد على ان ميزانية الجماعة في سنواتها الثلاث الأخيرة، هي ميزانية تلقائية للنوع الاجتماعي، تترك الوضع على ما هو عليه دون توجيه أية تدخلات محددة نحو الفئات و المجالات الهشة و تلبي حاجيات المجتمع المحلي في شموليته.

- **القسم الثاني: موجز نتائج تحليل المحيط الداخلي باعتماد بعد النوع؛**

- **أولا:** انطلاقا من نتائج المقابلات والاستمارات التي تمت تعبئتها في علاقة بالنوع الاجتماعي نسجل أن سيادة الدور الانجابي لدى النساء والفتيات تبلغ 51% بينما يتم تخصيص 42% للدور الانتاجي بينما لا تتعدى النسبة الباقية للدور المجتمعي % 7 والتي يذهب معظمها إلى بناء العلاقات المجتمعية وليس للتكوين والانخراط في مجال الحياة المدنية أو السياسية المحلية. إن ارتفاع الغلاف الزمني المخصص للدور الانجابي يؤثر على القيام بباقي الأدوار وهذا ما تجسده وضعية 79% من النساء المستجوبات حيث ينقسم معظم دورهن بين الدورين الانجابي والإنتاجي غير المؤدى عنه بينما لا تجدن الوقت اللازم للقيام بالدور المجتمعي خصوصا في النشاط داخل الجمعيات والتكوين الحرفي ومحو الأمية، وهذا عكس الرجال الذين يعززون قدراتهم المجتمعية ويطورونها مقابل تراجع قدرات المرأة او على الأقل جمودها.
- **ثانيا:** يلاحظ أن النساء والرجال يعتبرون اشغال البيت ورعاية المواشي والعمل في الحقول جزء من الدور الإنجابي وبالتالي اعتباره عملا غير مأجور بينما حقيقة الامر يجب اعتبارها جزء من الدور الانتاجي وهو الأمر الذي يجعل من ترسيخ الموارد المالية بيد الرجال أكبر.
- **ثالثا:** بالنسبة لاحتياجات النوع الاجتماعي فنجد ان اهتمامات ومصالح واحتياجات الرجال والنساء ترتبط بمكانتهم الاجتماعية الناتجة هي الأخرى عن صفات النوع الاجتماعي الخاصة بهم. لهذا نجد أن احتياجات النوع الاجتماعي العملية لدى نساء الجماعة ترتكز على الحاجيات في المدى القصير كتوفير الأكل، والماء والحطب، ويلاحظ أن هذه الحاجيات تؤول ضمن أدوار النساء ومن مسؤولياتها. ولم نجد ضمن العينات المستجوبة تمييزا بين حاجيات النساء على مستوى المركز والدواوير فجميعها ترتبط بحاجيات المعيش اليومي، باستثناء ملاحظة مرتبطة بالفتيات اللواتي يتابعن

دراستهن حيث سجلنا أن غالبيتهن لا يرغبن في الاستمرار في نفس الأدوار التي تقوم بها أمهاتهن في علاقة بتوفير الحاجيات الأنية. على مستوى الحاجيات الاستراتيجية نلاحظ أن العينات المستجوبة عبرت عن ثلاث مستويات ضمن هذه الحاجيات، الأمن سواء على نستوى الشعور به أو على مستوى التمتع به في علاقة بالرجال ذوي السلطة عليهن، والتعليم خصوصا التمتع بنفس حظوظ الذكور في الاستمرار في التمدرس، والمستوى الأخير هو التمتع بالولوج للخدمات الصحية.

ب. تائج التحليل باعتماد البعد البيئي.

- **الإمكانات المتاحة بيئيا لدى الجماعة؛**

نظرا لكون الجماعة ذات طبيعة حضرية بامتدادات قروية، لكنها تبقى محدودة المساحة وبالتالي يصعب رصد خصوصيات بيئية يمكن ترجمتها لفرص تنموية، كما ان موقع الجماعة ضمن النطاق الداخلي يجعلها أقرب للمناخ الجاف بمعدلات رطوبة ضعيفة، كما ان القرب من النطاق الساحلي يجعلها في نفس الوقت مستفيدة من التيارات الهوائية القادمة من البحر(رغم تاثيرها المحدود)، بشكل عام تم في الوثيقة الأولى مونوغرافية الجماعة جرد جميع المقومات البيئية المتوفرة لديها

- **المخاطر البيئية التي قد تتعرض لها الجماعة؛**

تتوزع المخاطر البيئية التي تتعرض لها الجماعة بين:

- **مخاطر مرتبطة بتغير المناخ والفيضانات وشح المياه؛**

يعتبر تأثير التغير المناخي بسطات، احدى الظواهر التي أصبحت ملموسة ومحسوسة لدى الساكنة المحلية، وهو الامر الذي سيشكل احدى ابرز التحديات التي ستواجهها الجماعة خلال العقود القادمة، خصوصا على مستوى التزود بالماء الصالح للشرب الذي انخفض معدله بالجماعة من 1670 متر مكعب سنة 2000 إلى 510 متر مكعب حاليا، وهو الامر الذي لا يبدو انه سيعود للارتفاع حاليا في انتظار انطلاق المشاريع الهيكلية في قطاع

الماء الشـروب خصـوصـا المرتبطة بتحلية مياه البحر انطلاقا من سـواحل الجهة، وهو الأمر الذي يجعل من أولوية التزود بالماء الصـالح للشـرب أولوية قصوى بالجماعة، من جهة ثانية سترتفع معدلات درجة الحرارة بنصف درجة كمعدل وسـطي ويحتمل ان يتم تسـجيل الارتفاع في متوسـط الحرارة بدرجة واحدة في غضون العقدين القادمين. من جهة ثانية ستؤثر تغيرات المناخ على ارتفاع معدل التسـاقطات و تعرض البنية التحتية لشـبكة الصـرف الصـحي لضـغط الفيضـانات وبالتالي تأثر البنية الطرقية بشـكل سـلبي، وأمام تقادم بعض أجزاء شبكة الصرف الصحي فان بعض الأحياء ستتعرض للارتفاع عدد ساعات العزلة مما يشكل ضغطا على حركية الساكنة.

- **مخاطر مرتبطة بارتفاع معدل التلوث؛**

تعتبر الدينامية الاقتصـادية المتوقعة بجماعة سـطات والمرتكزة على تعزيز العرض الصـناعي، سـواء من خلال إحداث وحدات صـناعية في إطار منطقة setparc أو تفعيل الوحدات الصـناعية المتوقفة بالمنطقة الصـناعية الأولى، مع إحداث حي للحرفيين وهو الأمر الذي سيفاقمه نقص المساحات الخضراء خصوصا في المنطقة الفاصلة بين هذه الوحدات والمجال السكني.

- **مخاطر مرتبطة بنقص الموارد المائية؛**

إذا كان هاجس الماء الصـالح للشـرب أصـبح مطروحا بجهة الدارالبيضـاء-سطات بشكل حاد، فانه بجماعة سطات يسير على نفس النهج، حيث أن هذا النقص على مسـتوى الكمية والجودة أصـبح واضـحا وملموسـا من طرف السـاكنة، ويزداد الامر خطورة في حالة توالي مواسـم الجفاف، وبالنظر إلى أن الجماعة تراهن على الرفع من حجم الاسـتثمارات بترابها خصـوصـا في القطاع الصـناعي فان سـؤال نقص الماء سـيصـبح أكثر حدة، وفي حالة اسـتجابة جماعة سـطات لتحديات نقص المسـاحات الخضـراء لتخفيض معدل الكربون المنبعث فإنها سـتجد نفسـها أمام تحدي نقص الماء مرة أخرى، وبالتالي تدخل الجماعة في دوامة حلقية قد لا تسـتطيع الخروج منها بدون

وضح خطط محكمة للجواب على كل هذه الأسـئلة. والخطاطة التالية توضح هذه التحديات البيئية الثلاث المطروحة على الجماعة

2. نتائج تحليل المحيط الخارجي للجماعة.

أمام التحولات التي تعرفها منظومة اللامركزية بالمغرب، ومع خيار الجهوية المتقدمة فان افاق العمل الترابي ستتركز بشكل أكبر على الجهات التي ستصبح مسؤولة بشكل أكبر على تنمية مجالها الترابي، يوازي ذلك رصد الدولة لموارد مالية اكبر للجهات مقارنة مع باقي الجماعات الترابية، ان معطى عمل الجماعات على خدمات القرب في السنوات القادمة سيجعل من بعض مجالات تدخلها حاليا غير قابل للاستمرار فاذا رصدنا ان الجماعة تعاني من مشكل تدبير توزيع الماء و الكهرباء فينتظر بعد احداث الوكالات الجهوية لتدبير الماء والكهرباء أن يتراجع دور الجماعة في هذا المجال، وقس على هذا المنوال بالنسبة للعديد من الخدمات التي تقدمها الجماعة حاليا. من جهة ثانية يتضح أن المشرع المغربي يمضي قدما في اتجاه تعزيز التعاون بين الجماعاتي وتجربة مؤسسات التعاون في مجال حفظ الصحة (التي ستجعل من اختصاص تدبير حفظ الصحة لدى الجماعة أقل أهمية) سيتم تعميمها على مجالات أخرى، كما أنه ينتظر أن تتخلى الجماعات نهائيا عن التدخل في مجال النقل المدرسي وصيانة تجهيزات التعليم والمشاركة في تدبيره (حيث تساهم الجماعات الان في ذلك من باب وجود فراغ في المجال أمام رصد حاجيات كبيرة). من جهة أخرى وعلى مستوى الطرق، وأمام عجز معظم الجماعات عن تدبير هذا الملف (وهوما يعكسه ضعف مساهمة جماعة كمثال في إصلاح وتطوير بنية الطرق)، فان تزايد مساهمة برامج الدولة في هذا المجال وعملها على تقليص الفوارق المجالية سيقلص من دعم الدولة للجماعة في هذا المجال على اعتبار نهوضها بشكل مباشر بهذا الأمر.

بشكل عام يمكننا القول انه أمام ضعف الموارد الذاتية للجماعة وتكفل شركاء مؤسساتيين اخرين بأدوار أكبر في تراب الجماعة سيقلص من قدرتها على الفعل التنموي بترابها بالشكل المنتظر و المعبر عنه من طرف

الساكنة المحلية، لذا يرجح أن تبقى الجماعة في نفس الوضعية الحالية طيلة الولاية الانتدابية الحالية على مستوى تنمية ترابها، باستثناء الإمكانات التمويلية التي قد تظهر في السنوات القادمة لدى شركائها.

VI. أولويات التنمية والإطار الاستراتيجي.

1. أولويات التنمية؛

تحددت الأولويات التنموية للجماعة من طرف مجلسها بناء على نتائج التشخيص والتحليل المنجز في إطار إعداد برنامج العمل، وبشكل مباشر فقد تحددت هذه الأولويات في:

الترتيب	الأولوية
01	التشغيل وتعزيز الدينامية الاقتصادية
02	تطوير البنية التحتية والارتقاء بها
03	الارتقاء بجودة الحياة
04	تعزيز خدمات القرب و الحكامة الداخلية

2. الإطار الاستراتيجي؛

من خلال نتائج التحليل التي تم الخروج بها، أمكن اقتراح إطار استراتيجي لإنجاز برنامج عمل جماعة سطات، وهو الإطار الذي صادق عليه المجلس باعتباره موجها لكامل البرنامج من جهة، ولعملية تنمية تراب الجماعة وفق الإمكانات المتاحة، وقد جاء هذا الإطار على الشكل التالي:

أ- **الرؤية الاستراتيجية؛**

جماعة سطات دامجة لساكنتها اقتصاديا واجتماعيا باحترام البعد البيئي وبعد النوع الاجتماعي.

ب- **الرسالة؛**

تعزيز فرص الشغل وجلب الاستثمارات والارتقاء بالبنية التحية وتجويد الحياة؛ مع تحسين العرض الثقافي والرياضي والاجتماعي وتطوير خدمات القرب الجماعية.

ت- **الأهداف الاستراتيجية؛**

- إحداث و تهيئة و تنشيط البنيات الاقتصادية؛
- تعزيز البنية التحتية؛

- الارتقاء بجودة الحياة بالجماعة؛
- تعزيز خدمات القرب والحكامة الداخلية؛

وقد تم اقتراح محاور استراتيجية ليتم الاشتغال عليها في سياق تنزيل هذه الأهداف الاستراتيجية، وقد جاءت على الشكل التالي:

الهدف الاستراتيجي		المحاور الاستراتيجية	
I.	احداث و تهيئة المناطق الصناعية و تنشيط البنيات الاقتصادية	1	تهيئة المنطقة الصناعية القديمة
		2	احداث منطقة صناعية جديدة
		3	تهيئة و تطوير الفضاءات التجارية
		4	تعزيز عرض التكوين و التشغيل
		5	احداث منظومة لآليات جذب الاستثمارات
II.	تطوير البنية التحتية والارتقاء بها	1	تهيئة و صيانة الطرق و الأرصفة و المدارات و الازقة و القناطر.
		2	صيانة و توسيع شبكة الانارة العمومية
III.	الارتقاء بجودة الحياة	1	تحسين الجذب البيئي و البصري بالجماعة
		2	تطوير بنية المناطق الخضراء و صيانتها
		3	تعزيز المنتزهات و الفضاءات الترفيهية
		4	تعزيز العرض الرياضي و الثقافي و الاجتماعي
IV.	تعزيز خدمات القرب و الحكامة الداخلية	1	تعزيز بنية التواصل الرقمي و المباشر لدى الجماعة؛
		2	تعزيز رقمنة الخدمات الجماعية و تفعيل تبسيط المساطر؛
		3	تعزيز الحكامة الداخلية و نجاعة الأداء.

ث- **القيم والمبادئ؛**

ترتكز اهم القيم التي ستعتمد من طرف الجماعة كالتالي:

- قيم حقوق الإنسان ومبادئها الكونية؛
- قيم الهوية الحضارية للمغاربة ومبادئها الأخلاقية والثقافية؛
- قيم المواطنة والديموقراطية؛
- قيم التعاون والتكامل مع الشركاء؛

أما المبادئ التي ستعتمدها الجماعة فأمكن تحديدها في:

- الجودة: في الخدمات المقدمة؛

- النجاعة والفعالية: في التدخلات؛
- الشراكة: الدائمة والمنفتحة؛
- الانفتاح الايجابي: على جميع المبادرات المحلية والوطنية والدولية بتراب الجماعة؛
- التواصل: الدائم مع شركاء الجماعة وساكنتها؛
- القرب: من المرتفقات والمرتفقين.

بالنسبة لاطار التنمية، والمتعلق بتحديد المشاريع الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية فقد جاء على الشكل التالي:

اطار التنمية						
المحاور الاستراتيجية		الأهداف التنموية		المشاريع الأساسية		
A1	احداث و تهيئة المناطق الصناعية و تنشيط البنيات الاقتصادية	O1	تأهيل المنطقة الصناعية الحالية و تعزيز بنياتها التحتية	P1	أشغال الإنارة العمومية بالمنطقة الصناعية	
				P2	أشغال المحافظة على الطرق بالمنطقة الصناعية: الحي الصناعي الشطر الأول والثانية	
				P3	إحداث منطقة الأنشطة الاقتصادية للحرفيين بالقطاع الجنوبي	
				P4	توسيع المنطقة الصناعية الحالية	
				P5	أشغال تهيئة سوق الجملة	
				P6	استكمال بناء المحلات المهنية مشتل المقاولات	
				P7	الرفع من تنافسية المنطقة الصناعية settapark	
				P8	إحداث فضاءات تجارية و سياحية بالمدخل الشمالي للمدينة	
		O2	تهيئة و تطوير الفضاءات التجارية	P1	إتمام بناء المركب التجاري " سوق الفتح	
				P2	أشغال تهيئة السوق الاسبوعي	
				P3	أشغال تهيئة المجازر	
				P4	بناء سوق مركزي جماعي (حائط هابو)	
				P5	إعادة بناء سوق مبروكة	
				P6	بناء المركب التجاري والخدماتي (بئر أنزران)	
				P7	بناء فندق (السلام)	
A2	تعزيز البنية التحتية والارتقاء بها	O1	تهيئة الطرق وصيانتها	P1	الأشغال الكبرى للمحافظة على الطرق	
				P2	الصيانة الإعتيادية للطرق	
				P3	بناء قنطرتين على ممر السكة الحديدية بسطات	
				P4	إنجاز بعض الطرق الجديدة	
				P5	تهيئة وتغطية واد بوموسى من أمام المحطة الطرقية في اتجاه الجنوب .	
		O3		P1	أشغال الإنارة العمومية الاحياء والشوارع	
				P2	الصيانة الإعتيادية للإنارة العمومية	

			تعزيز وتطوير الانارة العمومية	P3	إعداد المخطط المديري للإنارة العمومية .
		04	تعزيز و تحسين السلامة الطرقية	P1	أشغال وضع علامات التشوير الطرقي والاضواء الثلاثية. تسمية الأزقة والشوارع وصباغة ممرات الراجلين والطوار
				P2	تأتيت الممرات و الفضاءات و المرافق بنظام الولوجية لذوي الاحتياجات الخاصة
				P3	أشغال الترصيف ووضع الاثاث الحضري
		05	تأهيل شبكة الصرف الصحي السائل	P1	توسيع وتقوية شبكة الصرف الصحي
				P2	ترميم وتأهيل شبكة الصرف الصحي
				P3	توسيع و تحويل طريقة معالجة المياه العادمة بواسطة الأوحال النشيطة بمدينة سطات
				P4	إنجاز محطة للتصفية بواسطة الأوحال النشيطة بمدينة سطات
				P5	إنجاز قنوات تحويل المياه العادمة الصناعية بمدينة سطات
		06	تأهيل شبكة الماء الصالح للشرب	P1	انجاز خزان من حجم 5000 متر مكعب في القطاع الغربي من المدينة (الشطر الثاني)
				P2	انجاز خزان من حجم 500 متر مكعب في القطاع الغربي من المدينة مع محطة للضخ
				P3	انجاز قنوات للتوزيع الخاصة بالمركب الهيدروليكي
				P4	انجاز قنوات رئيسية للتوزيع
				P5	تثنية القنوات الرابطة بين المركب الهيدروليكي وسطات
				P6	توسيع شبكة الماء الصالح للشرب
				P7	احداث قنوات بالقطاع الغربي
				P8	تقوية وتجهيز محطة الضخ
				P1	تجديد وتأهيل شبكة الماء الصالح للشرب
A3	الارتقاء بجودة الحياة بالجماعة	O1	تعزيز المجال البيئي والفضاءات الخضراء	P1	اقتناء الأشجار والأغراس
				P2	حفر وتجهيز الآبار للسقي
				P3	إحداث الفضاءات المفتوحة للأطفال
				P4	تهيئة الغابة الحضرية
				P5	اشغال صيانة النافورات
		02	تعزيز البنية الرياضية	P1	تهيئة المركب الرياضي والملعب الملحق.
				P2	تأهيل تهيئة ملعب سيدي عبد الكريم.
				P3	تهيئة ملعب بئر أنزران

				P4	بناء ملاعب للقرب .(الفرح –البطوار–المجد- علوان – مفتاح الخير – قطع الشيخ)
				P5	بناء قاعة مغطاة للرياضات.
				P6	بناء ملعب كبير لكرة القدم على مساحة 10 هكتار بالمدخل الشمالي
				P7	إحداث ملعب للكرة الطائرة الشاطئية بحي البطوار .
				P8	إحداث ملعب متعدد التخصصات :.بمفتاح الخير
				P9	إحداث حلبة مفتوحة لرياضة العدو والمشي .
				P10	إحداث ملعب متعدد التخصصات بحي علوان
				P11	إحداث مسبح بحي مفتاح الخير
				P12	اقتناء 4 حافلات لنقل اللاعبين
				P13	بناء مسبح مغطى
				P14	بناء مركز للاستقبال للشباب
				P11	إحداث حلبة مفتوحة لرياضة العدو والمشي .
			O3	تعزيز الولوج لخدمات السكن	P1 إنجاز برنامج السكن المهدد بالانهيار
			04	تعزيز النقل والتنقل	P1 بناء المحطة الطرقية الجديدة بالمدخل الجنوبي
					P1 استكمال الدراسة المتعقلة بمخطط التنقلات الحضرية
					P2 إنجاز مخطط التنقلات الحضرية
					P3 تهيئة محطة القطار
					P4 إحداث و بناء حلبة نموذجية لتعليم السياقة
					P5 إحداث محطة موحدة لسيارات الأجرة من الصنف الاول
					P6 تجهيز مواقف السيارات بنظام آلي الكتروني للأداء
					P7 بناء المحطة الطرقية الجديدة بالمدخل الجنوبي
			05	تطوير تدبير النفايات المنزلية والخضراء	P1 تدبير و تثمين النفايات المنزلية و الخضراء
			06	تعزيز الولوج لخدمات الصحة	P1 إقتناء سيارات الإسعاف
			07	تعزيز حفظ الصحة	P1 إحداث فضاء احتواء الكلاب الضالة والحيوانات الشاردة
					P2 تأهيل و تجهيز المكتب الصحي الجماعي
					P3 اقتناء سيارات نقل الأموات

				P4	اشغال صيانة المقابر
		08	التنشيط الثقافي والفني و الاجتماعي	P1	المهرجان السنوي سيدي لغليمي
				P2	اقتناء تجهيزات واليات لتأهيل المشهد الحضري .
				P3	إحداث 5 دور للشباب. (2 بالجهة الغربية للمدينة و1 بكاليفورنيا و 1 تجزئة اتصالات المغرب و 1 بحي النهضة)
				P4	دعم مشاريع الجمعيات
				P5	اصلاح وتجهيز الخزانة الجماعية
				P6	إحداث فضاء ترفيهي للمتقاعدين و المسنين
				P7	بناء مقر جديد للمعهد الموسيقي
A4	تعزيز خدمات القرب و الحكامة الداخلية	O1	تأهيل البنية المادية للجماعة	P1	توسيع بنايات مكاتب الحالة المدنية وتصحيح الإمضاء
				P2	تسوية وضعية الممتلكات العقارية الجماعية و اقتناء العقارات
				P3	احداث ملحقتين اداريتين
				P4	الصيانة الاعتيادية للبنايات الإدارية
				P5	إحداث مستودع جماعي للسيارات و الآليات الجماعية
				P6	تهيئة و تجهيز المحجز البلدي
		O2	تعزيز تموقع الجماعة لدى شركائها وتأهيل خدماتها	P1	توسيع بنايات مكاتب الحالة المدنية وتصحيح الإمضاء
				P2	تسوية وضعية الممتلكات العقارية الجماعية و اقتناء العقارات
				P3	احداث ملحقتين اداريتين
				P4	الصيانة الاعتيادية للبنايات الإدارية
				P5	إحداث مستودع جماعي للسيارات و الآليات الجماعية
				P6	تهيئة و تجهيز المحجز البلدي
				P7	إعداد و إنجاز دليل للاستثمار
				P8	اعداد وتنزيل مخطط التواصل
				P9	تفعيل الشراكات و التوأمات السابقة و البحث عن شراكات جديدة
				P10	اعداد أرضية الانتقال للمدينة الذكية
				P11	تعميم النظام الإلكتروني للانتظار بجميع الملحقات الإدارية
				P12	تجهيز المصالح الإدارية والتقنية الجماعية بالوسائل المادية واللوجستيكية
				P13	تنظيم التدبير المجالي: تزويد الفضاءات الكبرى بكاميرات للمراقبة
				P14	تدابير استرجاع العقارات والمقرات الجماعية المستغلة من طرف الغير بدون سند قانوني

VII. مصفوفات المشاريع وديناميةالتمويل.

على مستوى مصفوفة المشاريع المقترحة في إطار برنامج العمل فيمكننا التمييز بين مستويين، المشاريع المؤكدة أوالمبرمجة والتي سيتم إنجازها إما بالاعتماد على الموارد الذاتية للجماعة، أو من خلال تعبئة موارد خارجية في إطار شراكات مع باقي المجالس المنتخبة (إقليميا وجهويا)، أو في علاقة بالمصالح الخارجية، والمستوى الثاني هو المتعلق بالمشاريع الاستراتيجية المهيكلة لتراب الجهة في اطار المخطط الجهوي لاعداد التراب بجهة الدارالبيضاء-سطات، أو مقترح من طرف الجهة كمشاريع تتوفر لها اعتمادات جزئية ولا زالت بحاجة للترافع على المستوى المركزي في اطار البرنامج التنموي للجهة والمعد من طرف مجلسها. وتتميز بكونها مشاريع قيد البرمجة او تعبئة الاغلفة المالية.

يتميز المستوى الأول من المصفوفة بنسبة انجاز عالية جدا مقارنة مع مصفوفة المستوى الثاني الذي لا زال قيد التعبئة او البرمجة، وخوفا من تأثير سلبي على مستوى مؤشرات تنزيل برنامج العمل فقد تم نهج صيغة مزدوجة، نقترح من خلالها مصفوفتين، الأولى المرتبطة بالمستوى الأول، والثانية مرتبطة بالمستوى الثاني، في انتظار السنة الثالثة من عمر هذا البرنامج حيث سيتم تحيين المصفوفة الأساسية وتنقيحها وفق المستجدات التي ستطرأ خلال السنوات 2022-2024

1. برمجة برنامج العمل وتوزيعه زمنيا وتقديره ماليا.

أ ـ مصفوفة المشاريع الذاتية والأساسية؛

	المشروع	التكلفة التقديرية للمشروع	مساهمة الجماعة	مساهمة الشركاء	المسؤول عن المشروع	الشركاء المؤسساتيون و المحتملون	2022	2023	2024	2025	2026	2027
المجال الأساسي 1 : إحداث و تهيئة المناطق الصناعية و تنشيط البنيات الاقتصادية												
المجال الفرعي1 :إحداث مناطق صناعية و مشاتل للمقاولات												
1	تأهيل المنطقة الصناعية الحالية و تعزيز بنياتها التحتية: أشغال الإنارة العمومية بالمنطقة الصناعية	2.000.000,00	2.000.000,00		الجماعة		1 000 000,00	1 000 000,00				
2	أشغال المحافظة على الطرق بالمنطقة الصناعية: الحي الصناعي الشطر الأول والثانية	4.000.000,00	4.000.000,00		الجماعة		4.000 000,00					
3	إحداث منطقة الأنشطة الاقتصادية للحرفيين بالقطاع الجنوبي	10.000.000,00	العقار	10.000.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة الصناعة التقليدية وزارةالتجارة والصناعة والخدمات جهة الدارالبيضاء سطات		الدراسة	10.000.000,00			
4	توسيع المنطقة الصناعية الحالية	20.000.000,00	العقار	20.000.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة الصناعة التقليدية وزارةالتجارة والصناعة والخدمات جهة الدارالبيضاء سطات		الدراسة	6.000.000,00	6.000.000,00	8000000,00	
5	أشغال تهيئة سوق الجملة	5 400 000,00	5 400 000,00		الجماعة		2 400 000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00		
6	استكمال بناء المحلات المهنية مشتل المقاولات	600 000,00	600 000,00		الجماعة				600 000,00			

7	الرفع من تنافسية المنطقة الصناعية settapark				الجماعة	settapark						
8	إحداث فضاءات تجارية و سياحية بالمدخل الشمالي للمدينة	قيد الدراسة										
المجال الفرعي 2 : تهيئة و تطوير الفضاءات التجارية												
9	إتمام بناء المركب التجاري " سوق الفتح	113 000 000,00	العقار	113 000 000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة الاسكان الخواص جهة الدار البيضاء سطات العمران	-	استكمال تسوية الوضعية العقارية	47 000 000,00		52 000 000,00	
10	أشغال تهيئة السوق الاسبوعي	2 500 000,00	2 500 000,00		الجماعة		1 500 000,00	1.000.000,00				
11	أشغال تهيئة المجازر	10. 000 000,00	2. 000 000,00	8. 000 000,00	الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات	2. 000 000,00	2. 000 000,00	2. 000 000,00	2. 000 000,00	2.000.000,00	
12	بناء سوق مركزي جماعي (حائط هابو)	27 000 000,00	العقار	27 000 000,00	الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات آخرون		الدراسة	14 000 000,00	13 000 000,00		
13	إعادة بناء سوق مبروكة	20.000.000,00	20.000.000,00		الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات آخرون		الدراسة	10.000.000 ,00	10.000.000 ,00		
14	بناء المركب التجاري والخدماتي (بئر أنزران)	7.400.000,00	العقار	7.400.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات آخرون		الدراسة	3.400.000,00	4.000.000,00		
15	بناء فندق (السلام)	15.000.000,00	العقار	3.700.000,00	الجماعة	وزارة السياحة القطاع الخاص جهة الدار البيضاء سطات			الدراسة	7.000.000,00	8.000.000,00	
المجال الأساسي 2 : تطوير البنية التحتية والارتقاء بها												
المجال الفرعي 1 : تهيئة الطرق وصيانتها												
16	الأشغال الكبرى للمحافظة على الطرق	24.500.000,00	24.500.000,00		الجماعة		4 500 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00
17	الصيانة الإعتيادية للطرق	1.450.000,00	1.450.000,00		الجماعة		200.000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00

جماعة سطات

18	بناء قنطرتين على ممر السكة الحديدية بسطات	55.000.000,00	العقار	55.000.000,00	المكتب الوطني للسكك الحديدية	وزارة الداخلية المكتب الوطني للسكك الحديدية جهة الدار البيضاء سطات			27.000.000,00	28.000.000,00		
19	إنجاز بعض الطرق الجديدة	10.000.000,00	10.000.000,00			وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات		الدراسة	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00
20	تهيئة وتغطية واد بوموسى من أمام المحطة الطرقية في اتجاه الجنوب .	27 000 000,00		27 000 000,00	الوزارة المنتدبة لدى وزارة الطاقة و المعادن المكلفة بالماء	الوزارة المنتدبة لدى وزارة الطاقة و المعادن المكلفة بالماء وزارة التجهيز و النقل و اللوجستيك وكالة الحوض المائي , لأبي رقراق	-	الدراسة		27 000 000,00		
المجال الفرعي 2 : تعزيز و تطوير الانارة العمومية												
21	أشغال الإنارة العمومية الاحياء والشوارع	6.000.000,00	6.000.000,00		الجماعة		1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
22	الصيانة الإعتيادية للإنارة العمومية	5.800.000,00	5.800.000,00		الجماعة		800 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
23	إعداد المخطط المديري للإنارة العمومية .	1 .520 000,00	1 .520 000,00		الجماعة		1 .520 000,00	-	-	-	-	-
المجال الفرعي 3: تعزيزو تحسين السلامة الطرقية												
24	أشغال وضع علامات التشوير الطرقي والاضواء الثلاثية. تسمية الأزقة والشوارع. صباغة ممرات الراجلين والطوار	3.780.000,00	3.780.000,00		الجماعة		630 000,00	630 000,00	630 000,00	630 000,00	630 000,00	630 000,00
25	تأتيت الممرات و الفضاءات و المرافق بنظام الولوجية لذوي الاحتياجات الخاصة	500 000.00	500 000.00		الجماعة				500 000.00			
26	أشغال الترصيف ووضع الاثاث الحضري	8.000 000,00	8.000 000,00		الجماعة	-		الدراسة	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
المجال الفرعي 4 : تطوير تجهيزات الصرف الصحي												
27	توسيع وتقوية شبكة الصرف الصحي	10.000 000,00		10.000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		2.000 000,00	2.000 000,00	2.000 000,00	2.000 000,00	2.000 000,00

28	ترميم وتأهيل شبكة الصرف الصحي	17.000 000,00		17.000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		3.000 000,00	5.000 000,00	3.000 000,00	3.000 000,00
29	توسيع و تحويل طريقة معالجة المياه العادمة بواسطة الأوحال النشيطة بمدينة سطات	307 686 000,00		307 686 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		1.000 000,00	106 686 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00
30	إنجاز محطة للتصفية بواسطة الأوحال النشيطة بمدينة سطات	80 000 000,00		80 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		500 000,00	39 000 000,00	40 500 000,00	
31	إنجاز قنوات تحويل المياه العادمة الصناعية بمدينة سطات	20 000 000,00		20 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		1 000 000,00	19 000 000,00		
المجال الفرعي 5 : تعزيز خدمات التزويد بالماء الصالح للشرب											
32	انجاز خزان من حجم 5000 متر مكعب في القطاع الغربي من المدينة (الشطر الثاني)	10 000 000,00		10 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية				1 000 000,00	9 000 000,00
33	انجاز خزان من حجم 500 متر مكعب في القطاع الغربي من المدينة مع محطة للضخ	7 500 000,00		7 500 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية					3 000 000,00
34	انجاز قنوات للتوزيع الخاصة بالمركب الهيدروليكي	32 000 000,00		32 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		20 000 000,00	12 000 000,00		
35	انجاز قنوات رئيسية للتوزيع	12 650 000,00		12 650 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		12 650 000,00			
36	تثنية القنوات الرابطة بين المركب الهيدروليكي وسطات	10 000 000,00		10 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		2 000 000,00	8 000 000,00		
37	توسيع شبكة الماء الصالح للشرب	5 000 000,00		5 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		5 000 000,00			
38	احداث قنوات بالقطاع الغربي	6 500 000,00		6 500 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية				2 500 000,00	4 000 000,00
39	تقوية وتجهيز محطة الضخ	4 000 000,00		4 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		2 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	
40	تجديد وتأهيل شبكة الماء الصالح للشرب	16 000 000,00		16 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء الكهرباء الشاوية		5 000 000,00	5 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00

المجال الأساسي 3 : الارتقاء بجودة الحياة												
المجال الفرعي 1 : البيئة والفضاءات الخضراء وجمالية المجال												
41	اقتناء الأشجار والأغراس	500 000,00	500 000,00		الجماعة		-	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
42	حفر وتجهيز الآبار للسقي	500 000,00	500 000,00		الجماعة		-	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
43	إحداث الفضاءات المفتوحة للأطفال	5 000 000,00	5 000 000,00	العقار	الجماعة	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية		1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
44	تهيئة الغابة الحضرية	25 280 000,00	25 280 000,00	الحراسة والنظافة	مديرية المياه والغابات	مديرية المياه والغابات جهة الدار البيضاء سطات المجلس الإقليمي سطات	-	15 280 000,00	10 000 000,00			
45	اشغال صيانة النافورات	900 000,00	900 000,00		الجماعة	-		300 000,00	3000 000 .00	300 000,00		
المجال الفرعي 2:المجال الرياضي												
46	تهيئة المركب الرياضي والملعب الملحق.	2 570 000,00	2 570 000,00		الجماعة			1 300 000,00	1 270 000,00			
47	تأهيل تهيئة ملعب سيدي عبد الكريم.	2 300 000,00 العقار	6 000 000,00	3 700 000,00	قطاع الرياضة	قطاع الرياضة المجلس الاقليمي جهة الدار البيضاء سطات		6 000 000,00				
48	تهيئة ملعب بئر أنزران	2 000 000,00	2 000 000,00	العقار	الجماعة	جامعة الملكية المغربية لكرة القدم		2 000 000,00				
49	بناء ملاعب للقرب .(الفرح – البطوار–المجد- علوان – مفتاح الخير – قطع الشيخ)	8 000 000,00	8 000 000,00	العقار	قطاع الرياضة	قطاع الرياضة قطاع الرياضة جهة الدار البيضاء سطات	-	-	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
50	بناء قاعة مغطاة للرياضات.	14.000.000,00	14.000.000,00	العقار	.قطاع الرياضة	جهة الدار البيضاء سطات .قطاع الرياضة		الدراسة	14.000.000,00			
51	بناء ملعب كبير لكرة القدم على مساحة 10 هكتار بالمدخل الشمالي	غير محددة	x	العقار	الجامعة الملكية المغربية لكرة القدم	جهة الدار البيضاء سطات قطاع الرياضة الجامعة الملكية المغربية لكر .القدم	-	الدراسة		الإنجاز		

52	إحداث ملعب للكرة الطائرة الشاطئية بحي البطوار .	500 000,00	العقار 500 000,00		الجماعة			الدراسة	500 000,00			
53	إحداث ملعب متعدد التخصصات : كرة السلة – كرة اليد – الطائرة بمفتاح الخير.	1 000 000,00	العقار 1 000 000,00		الجماعة			الدراسة	1 000 000,00			
54	إحداث حلبة مفتوحة لرياضة العدو والمشي .	500 000,00	العقار 500 000,00		الجماعة			500 000,00				
55	إحداث ملعب متعدد التخصصات: كرة السلة – كرة اليد – الطائرة بحي علوان	1 000 000,00	العقار 600 000,00		الجماعة			الدراسة	1 000 000,00			
56	إحداث مسبح بحي مفتاح الخير	7 000 000.00	العقار	7 000 000.00	الجماعة	القطاع الخاص				7 000 000.00		
57	اقتناء 4 حافلات لنقل اللاعبين	2 400 000.00	600 000,00	1 800 000.00		الفرق الرياضية **INDH**			600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00
58	بناء مسبح مغطى	14 000 000,00	العقار 5 900 000 .00	8 100 000 .00	قطاع الرياضة	قطاع الرياضة جهة الدار البيضاء سطات المجلس الأقليمي			14 000 000,00			
59	بناء مركز للاستقبال للشباب	6 000 000.00	العقار 2 300 000.00	4 700 000.00	قطاع الرياضة	قطاع الرياضة جهة الدار البيضاء سطات المجلس الأقليمي						
المجال الفرعي 3 :السكن												
60	إنجاز برنامج السكن المهدد بالانهيار	25 370 000,00		25 370 000,00	وزارة السكنى و سياسة المدينة	وزارة الداخلية وزارة السكنى و سياسة المدينة		×	×	×	×	×
المجال الفرعي 4 :النقل و التنقل												
61	بناء المحطة الطرقية الجديدة بالمدخل الجنوبي	100 000 000,00	العقار	100 000 000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة التجهيز و النقل و اللوجستيك جهة الدار البيضاء سطات (PDR)				100 000 000,00		
62	استكمال الدراسة المتعقلة بمخطط التنقلات الحضرية	2 200 000.00	2 200 000.00		الجماعة			2 200 000.00				

63	إنجاز مخطط التنقلات الحضرية	40.000.000,00		40.000.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك و الماء			10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
64	تهيئة محطة القطار	47 000 000 .00		47 000 000 .00	المكتب الوطني لسكك الحديدية	المكتب الوطني للسكك الحديدية		47 000 000 .00			
65	إحداث و بناء حلبة نموذجية لتعليم السياقة	3 000 000.00	العقار	3 000 000.00	وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك و الما	وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك و الماء			3 000 000.00		
66	إحداث محطة موحدة لسيارات الأجرة من الصنف الاول	20 000 000 .00	العقار	20 000 000 .00	وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك و الما	وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك و الماء				20 000 000 .00	
67	تجهيز مواقف السيارات بنظام آلي الكتروني للأداء	2 000 000.00	800 000.00	1 200 000.00	الجماعة	وزارة الداخلية				2 000 000.00	
المجال الفرعي 5 :تدبير النفايات											
68	تدبير و تثمين النفايات	4 800 000,00	العقار	4 800 000,00	الجماعة	جهة الدار البيضاء سطات (PDR)		4 800 000,00			
المجال الفرعي 6 :الصحة											
69	إقتناء سيارات الإسعاف	800 000,00			الجماعة				400 000,00	400 000,00	
المجال الفرعي 7 :حفظ الصحة											
70	إحداث فضاء احتواء الكلاب الضالة والحيوانات الشاردة	4 000 000,00	العقار	4 000 000,00	الجماعة	جهة الدار البيضاء سطات وزارة الداخلية		500 000,00	1 500 000,00	250 000,00	250 000,00
71	تأهيل و تجهيز المكتب الصحي الجماعي	1 000 000,00	1 000 000,00		الجماعة					1 000 000,00	
72	اقتناء سيارات نقل الأموات	350 000,00	350 000,00		الجماعة			350 000,00			
73	اشغال صيانة المقابر	1 140 000,00	1 140 000,00		الجماعة		140 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
المجال الفرعي 8 :التنشيط الثقافي والفني و الاجتماعي											
74	المهرجان السنوي سيدي لغليمي	4.700 000,00	4.700 000,00		الجماعة			700.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
75	اقتناء تجهيزات واليات لتأهيل المشهد الحضري .	2.400 000,00	2.400 000,00		الجماعة				600 000,00	600 000,00	600 000,00
76	إحداث 5 دور للشباب.	25 000 000 .00	العقار 12 500 000.00	12 500 000.00	وزارة الثقافة والشباب	وزارة الثقافة والشباب جهة الدارالبيضاء-سطات			10 000 000.00	5 000 000.00	5 000 000.00

	(2 بالجهة الغربية للمدينة و1 بكاليفورنيا و 1 تجزئة اتصالات المغرب و 1 بحي النهضة)											
78	دعم مشاريع الجمعيات	17 220 000,00	17 220 000,00		الجماعة		2 870 000,00	2 870 000,00	3 000 000,00	3 200 000,00	3 400 000,00	3 600 000,00
79	اصلاح وتجهيز الخزانة الجماعية	1300 000,00	1300 000,00		الجماعة		1 000 000,00	300 000,00				
80	إحداث فضاء ترفيهي للمتقاعدين و المسنين		1 000 000,00	1 000 000,00	الجماعة	التعاون الوطني المبادرة الوطنية للتنمية البشرية					1 000 000,00	
81	بناء مقر جديد للمعهد الموسيقي	العقار	10 000 000,00		الجماعة	قطاع الثقافة جهة الدار البيضاء سطات (PDR)			10000 000,00			
المجال الأساسي 3 : تعزيز خدمات القرب و الحكامة الداخلية												
المجال الفرعي 1 :تأهيل البنية المادية للجماعة												
82	توسيع بنايات مكاتب الحالة المدنية وتصحيح الإمضاء	2 200 000,00	2 200 000,00		الجماعة			600 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00
83	تسوية وضعية الممتلكات العقارية الجماعية و اقتناء العقارات	34 300 000,00	34 300 000,00		الجماعة	وزارة الداخلية	9 300 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00
84	احداث ملحقتين اداريتين	العقار 2 000 000,00	2 000 000,00		الجماعة				1 000 000,00		1 000 000,00	
85	الصيانة الاعتيادية للبنايات الإدارية	1 200 000.00	1 200 000.00				200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00
86	إحداث مستودع جماعي للسيارات و الآليات الجماعية		2 000 000.00	2 000 000.00	الجماعة	وزارة الداخلية				2 000 000.00		
87	تهيئة و تجهيز المحجز البلدي	500 000.00	1 000 000.00	500 000.00	الجماعة	وزارة الداخلية				1 000 000.00		
المجال الفرعي 2 :تعزيز تموقع الجماعة لدى شركائها وتأهيل خدماتها												
88	إعداد و إنجاز دليل للاستثمار		200 000.00		الجماعة	المركز الجهوي للاستثمار جهة الدار البيضاء سطات			200 000.00			
89	اعداد وتنزيل مخطط التواصل		1 000 000,00		الجماعة			200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
90	تفعيل الشراكات و التوأمات السابقة و البحث عن شراكات جديدة		350.000,00	350.000,00	الجماعة			70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00

جماعة سطات

91	اعداد أرضية الانتقال للمدينة الذكية	1 000 000,00		1 000 000,00	الجماعة	جهة الدار البيضاء سطات (PDR) وزارة الداخلية		1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
92	تعميم النظام الإلكتروني للانتظار بجميع الملحقات الإدارية	800 000.00	800 000.00		الجماعة			200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00	200 000.00
93	تجهيز المصالح الإدارية والتقنية الجماعية بالوسائل المادية واللوجستيكية	8 000.000.00	8 000.000.00		الجماعة			2 000 000.00	2 000 000.00	2 000 000.00	2 000 000.00	2 000 000.00
94	تنظيم التدبير المجالي: تزويد الفضاءات الكبرى بكاميرات للمراقبة		5 000 000.00	5 000 000.00	الجماعة	وزارة الداخلية				1 000 000.00	2 000 000.00	2 000 000.00
95	تدابير استرجاع العقارات والمقرات الجماعية المستغلة من طرف الغير بدون سند قانوني	1.000 000.00		1.000 000.00	الجماعة			200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
96	إجراءات التسويق الترابي لتثمين مؤهلات المدينة	350 000.00		350 000.00	الجماعة	جامعة الحسن الاول+ القطاع الخاص		70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00
97	إحداث مرصد لتتبع مؤشرات التنمية و برنامج العمل الجماعي	100 000.00		100 000.00	الجماعة	جامعة الحسن الاول+ القطاع الخاص				30 000.00	30 000.00	40 000.00
98	دعم القدرات التدبيرية للمجلس الجماعي	150 000.00		150 000.00	الجماعة	وزارة الداخلية + جهة الدار البيضاء سطات		50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00
99	تأهيل و تكوين الموارد البشرية للجماعة	150 000.00		150 000.00	الجماعة	وزارة الداخلية + جهة الدار البيضاء سطات		50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00

ب ـ مصفوفة مشاريع برنامج التنمية الحضرية بمدينة سطات

الرقم الترتيبي	مجـــال التدخـــل (المساهمة في المشاريع التالية)	الكلفة الإجمالية	الشـــركـــاء	المساهمة حسب المشاريع
المحور الأول: تهيئة و تأهيل الطرقات والشوارع بالمدينة				
1	تأهيل شارع المسيرة	6 000 000	وزارة السكنى و سياسة المدينة	6 000 000
2	تأهيل شارع الجنرال الكتاني	20 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	8 000 000
			وزارة السكنى و سياسة المدينة	12 000 000
3	تهيئة مدخل المدينة من جهة بن أحمد	23 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	10 000 000
			وزارة السكنى و سياسة المدينة	13 000 000
4	تأهيل شوارع عبد الرحمان سكيرج، فلسطين ومحمد سميحة	7 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	
			وزارة السكنى و سياسة المدينة	
المحور الرابع: تهيئة وإحداث المساحات الخضراء والحدائق العمومية				
5	تهيئة مناطق خضراء على مستوى الطريق بين حي الخير ومجمع الخير .	3 000 000	وزارة السكنى و سياسة المدينة	
			المجلس الإقليمي لسطات	
المحور الخامس: إحداث و تهيئة المرافق الاقتصادية (إحداث أسواق بمختلف أنواعها، المحطات، المجازر)				

6	بناء سوق أسبوعي	20 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	10 000 0009
			المجلس الإقليمي لسطات	10 000 000
7	تهيئة المجازر القديمة	10 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	3 000 000
			المجلس الجهوي	5 000 000
			الجماعة الحضرية سطات	2 000 000
8	تهيئة سوق الفتح	6 000 000	المجلس الجهوي	4 000 000
			الجماعة الحضرية سطات	2 000 000
9	تهيئة أسواق القرب	15 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	7 000 000
			المجلس الإقليمي لسطات	8 000 000
10	بناء محطة طرقية	30 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	17 000 000
			المجلس الجهوي	13 000 000
11	بناء منطقة لأنشطة الصناعة التقليدية	10 000 000	وزارة الصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني	5 000 000
			شركاء آخرين (المستفيدون)	2 500 000
			المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	2 500 000
المحور السادس: تهيئة و إحداث المرافق الرياضية (إحداث قاعات للرياضة، ملاعب رياضية وملاعب بلدية)				
	بناء مسبح مغطى	14 000 000	وزارة الشباب والرياضة	7 000 000

12			المجلس الجهوي	1 000 000
			المجلس الإقليمي لسطات	100 000
			الجماعة الحضرية سطات	5 900 000
13	بناء مركز للاستقبال للشباب	6 000 000	وزارة الشباب والرياضة	3 000 000
			المجلس الجهوي	600 000
			المجلس الإقليمي لسطات	100 000
			الجماعة الحضرية سطات	2 300 000
المحور السابع: تهيئة و إحداث المرافق السوسيو ثقافية وبنيات أساسية أخرى (مركز للاستقبال، معهد للموسيقى، مرافق للعناية بالأشخاص المسنين وذي الاحتياجات الخاصة، ...)				
14	بناء معهد للموسيقى	10 000 000	وزارة الثقافة	5 000 000
			المجلس الجهوي	5 000 000
15	بناء مركز لإدماج الأشخاص في وضعية هشة	5 000 000	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	1 000 000
			التعاون الوطني	200 000
			الجماعة الحضرية سطات	3 800 000
16	بناء مستودع للتضامن لفائدة الأشخاص في وضعية غير مستقرة	6 560 000	التعاون الوطني	1 000 000
			المجلس الجهوي	5 000 000
			الجماعة الحضرية سطات	560 000

17	بناء و تجهيز مركز لتأهيل المكفوفين	6 000 000	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	1 000 000
			التعاون الوطني	250 000
			المجلس الإقليمي لسطات	3 000 000
			الجماعة الحضرية سطات	1 750 000
18	بناء و تجهيز مركز للاستقبال لفائدة الأشخاص المسنين	6 000 000	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	1 000 000
			التعاون الوطني	800 000
			الجماعة الحضرية سطات	4 200 000
19	بناء مركب ديني، إداري وثقافي	50 000 000	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	50 000 000
المحور الثامن: الدراسات التقنية				
20	الدراسات التقنية	30 000 000	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية)	30 000 000

ج ـ مصفوفة المشاريع المبرمجة في تراب مدينة سطات من طرف جهة الدارالبيضاء –سطات

نطاق المشاريع		المشروع	التكلفة التقديرية	الشركاء
التصميم الجهوي لاعداد التراب	1	التهيئة الحضرية	250 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	2	تثنية الطريق الجهوية رقم 318 الرابطة بين بن أحمد و سطات		مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	3	تثنية و الطريق الوطنية رقم 9 بين برشيد و سطات		مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	4	إعادة رد الاعتبار وتأهيل القصبة الاسماعلية لسطات		مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	5	تنمية وظائف وأنشطة جديدة حضرية ذات جاذبية ومستدامة كبديل للأنشطة السكنية العادية		مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	6	تشييد متحف التاريخ الاجتماعي و الأنثروبولوجي		مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	7	إحداث منطقة صناعية جديدة بالقطاع الغربي للمدينة (SRAT	300 000 000,00	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	8	احداث محطة طرقية جديدة	100 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	9	تقوية التجهيزات المهيكلة و تحسين إطار الحياة الحضرية لتعزيز الجادبية المجالية	800 MDH	مجلس الجهة + جماعة سطات + العمران + الخواص
	10	وضع خرائط للعقارات الصناعية قيد التهيئة او قيد الدراسة		مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	11	إنشاء شركة عقارية جهوية وتنمية مناطق النشاط للقرب	1160 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	12	برامج إعادة استخدام المياه العادمة	120 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات

برنامج التنمية الجهوي	13	إنشاء معهد موسيقي	2 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	14	انشاء مركز طمر وتثمين النفايات	389 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	15	تعزيز وإنشاء مناهج لتعليم الفنون الجميلة	12 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	16	توفير عقارات جهوية وتنمية مناطق انشطة القرب	100 MDH	مجلس جهة الدارالبيضاء سطات
	17	مستشفى القرب 45 سرير	125 MDH	مجلس الجهة + وزارة الصحة + المجلس الجماعي
	18	إحداث فضاءات كبرى للترفيه	1 000 MDH	مجلس الجهة + وزارة الثقافة + وزراة السياحة + المجلس الجماعي

2. الميزانية الثلاثية 2022-2024.

	المشروع		التكلفة التقديرية للمشروع	مساهمة الجماعة	مساهمة الشركاء	المسؤول عن المشروع	الشركاء المؤسساتيون و المحتملون	2022	2023	2024
المجال الأساسي 1 : إحداث و تهيئة المناطق الصناعية و تنشيط البنيات الاقتصادية										
المجال الفرعي1 :إحداث مناطق صناعية و مشاتل للمقاولات										
1	تأهيل المنطقة الصناعية الحالية و تعزيز بنياتها التحتية	أشغال الإنارة العمومية بالمنطقة الصناعية	2.000.000,00	2.000.000,00		الجماعة		1 000 000,00	1 000 000,00	
2		أشغال المحافظة على الطرق بالمنطقة الصناعية: الحي الصناعي الشطر الأول والثانية	4.000.000,00	4.000.000,00		الجماعة		4.000 000,00		
3	إحداث منطقة الأنشطة الاقتصادية للحرفيين بالقطاع الجنوبي		10.000.000,00	العقار	10.000.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة الصناعة التقليدية وزارةالتجارة والصناعة والخدمات جهة الدارالبيضاء سطات		الدراسة	10.000.000,00
4	توسيع المنطقة الصناعية الحالية		20.000.000,00	العقار	20.000.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة الصناعة التقليدية وزارةالتجارة والصناعة والخدمات جهة الدارالبيضاء سطات		الدراسة	6.000.000,00
5	أشغال تهيئة سوق الجملة		5 400 000,00	5 400 000,00		الجماعة		2 400 000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
6	استكمال بناء المحلات المهنية مشتل المقاولات		600 000,00	600 000,00		الجماعة				600 000,00
المجال الفرعي 2 : تهيئة و تطوير الفضاءات التجارية										
7	إتمام بناء المركب التجاري " سوق الفتح		113 000 000,00	العقار	113 000 000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة الاسكان الخواص جهة الدارالبيضاء سطات العمران	-	استكمال تسوية الوضعية العقارية	47 000 000,00

8	أشغال تهيئة السوق الاسبوعي	2 500 000,00	2 500 000,00		الجماعة		1 500 000,00	1.000.000,00	
9	أشغال تهيئة المجازر	10. 000 000,00	2. 000 000,00	8. 000 000,00	الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات	2. 000 000,00	2. 000 000,00	2. 000 000,00
10	بناء سوق مركزي جماعي (حائط هابو)	27 000 000,00	العقار	27 000 000,00	الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات آخرون		الدراسة	14 000 000,00
11	إعادة بناء سوق مبروكة	20.000.000,00	20.000.000,00		الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات آخرون		الدراسة	10.000.000 ,00
12	بناء المركب التجاري والخدماتي (بئر أنزران)	7.400.000,00	العقار	7.400.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات آخرون		الدراسة	3.400.000,00
	المجال الأساسي 2 : تطوير البنية التحتية والارتقاء بها								
	المجال الفرعي 1 : تهيئة الطرق وصيانتها								
13	الأشغال الكبرى للمحافظة على الطرق	24.500.000,00	24.500.000,00		الجماعة		4 500 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00
14	الصيانة الإعتيادية للطرق	1.450.000,00	1.450.000,00		الجماعة		200.000,00	250 000,00	250 000,00
15	بناء قنطرتين على ممر السكة الحديدية بسطات	55.000.000,00	العقار	55.000.000,00	المكتب الوطني للسكك الحديدية	وزارة الداخلية المكتب الوطني للسكك الحديدية جهة الدار البيضاء سطات			27.000.000,00
16	إنجاز بعض الطرق الجديدة	10.000.000,00	10.000.000,00			وزارة الداخلية جهة الدار البيضاء سطات		الدراسة	2 500 000,00
	المجال الفرعي 2 : تعزيز و تطوير الانارة العمومية								
17	أشغال الإنارة العمومية الاحياء والشوارع	6.000.000,00	6.000.000,00		الجماعة		1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
18	الصيانة الإعتيادية للإنارة العمومية	5.800.000,00	5.800.000,00		الجماعة		800 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
19	إعداد المخطط المديري للإنارة العمومية .	1 .520 000,00	1 .520 000,00		الجماعة		1 .520 000,00	-	-
	المجال الفرعي 3: تعزيزو تحسين السلامة الطرقية								
20	أشغال وضع علامات التشوير الطرقي والاضواء الثلاثية. تسمية الأزقة والشوارع. صباغة ممرات الراجلين والطوار	3.780.000,00	3.780.000,00		الجماعة		630 000,00	630 000,00	630 000,00
21	تأتيت الممرات و الفضاءات و المرافق بنظام الولوجية لذوي الاحتياجات الخاصة	500 000.00	500 000.00		الجماعة				500 000.00
22	أشغال الترصيف ووضع الاثاث الحضري	8.000 000,00	8.000 000,00		الجماعة	-		الدراسة	2 000 000,00

المجال الفرعي 4 : تطوير تجهيزات الصرف الصحي								
23	توسيع وتقوية شبكة الصرف الصحي	10.000 000,00		10.000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		2.000 000,00	2.000 000,00
24	ترميم وتأهيل شبكة الصرف الصحي	17.000 000,00		17.000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		3.000 000,00	5.000 000,00
25	توسيع و تحويل طريقة معالجة المياه العادمة بواسطة الأوحال النشيطة بمدينة سطات	307 686 000,00		307 686 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		1.000 000,00	106 686 000,00
26	إنجاز محطة للتصفية بواسطة الأوحال النشيطة بمدينة سطات	80 000 000,00		80 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		500 000,00	39 000 000,00
27	إنجاز قنوات تحويل المياه العادمة الصناعية بمدينة سطات	20 000 000,00		20 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		1 000 000,00	19 000 000,00
المجال الفرعي 5 : تعزيز خدمات التزويد بالماء الصالح للشرب								
28	انجاز قنوات للتوزيع الخاصة بالمركب الهيدروليكي	32 000 000,00		32 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		20 000 000,00	12 000 000,00
29	انجاز قنوات رئيسية للتوزيع	12 650 000,00		12 650 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		12 650 000,00	
30	تثنية القنوات الرابطة بين المركب الهيدروليكي وسطات	10 000 000,00		10 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		2 000 000,00	8 000 000,00
31	توسيع شبكة الماء الصالح للشرب	5 000 000,00		5 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		5 000 000,00	
32	تقوية وتجهيز محطة الضخ	4 000 000,00		4 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		2 000 000,00	1 000 000,00
33	تجديد وتأهيل شبكة الماء الصالح للشرب	16 000 000,00		16 000 000,00	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية	الوكالة المستقلة لتوزيع الماء و الكهرباء الشاوية		5 000 000,00	5 000 000,00
المجال الأساسي 3 : الارتقاء بجودة الحياة								
المجال الفرعي 1 : البيئة والفضاءات الخضراء وجمالية المجال								
34	اقتناء الأشجار والأغراس	500 000,00		500 000,00	الجماعة		-	100 000,00	100 000,00

35	حفر وتجهيز الآبار للسقي	500 000,00	500 000,00		الجماعة		-	100 000,00	100 000,00
36	إحداث الفضاءات المفتوحة للأطفال	5 000 000,00	العقار	5 000 000,00	الجماعة	المبادرة الوطنية للتنمية البشرية		1 000 000,00	1 000 000,00
37	تهيئة الغابة الحضرية	25 280 000,00	الحراسة والنظافة	25 280 000,00	مديرية المياه والغابات	مديرية المياه والغابات جهة الدار البيضاء سطات المجلس الإقليمي سطات	-	15 280 000,00	10 000 000,00
38	اشغال صيانة النافورات	900 000,00	900 000,00		الجماعة	-		300 000,00	3000 000 .00
المجال الفرعي 2:المجال الرياضي									
39	تهيئة المركب الرياضي والملعب الملحق.	2 570 000,00	2 570 000,00		الجماعة		1 270 000,00	1 300 000,00	
40	تأهيل تهيئة ملعب سيدي عبد الكريم.	6 000 000,00	2 300 000,00 العقار	3 700 000,00	قطاع الرياضة	قطاع الرياضة المجلس الاقليمي جهة الدار البيضاء سطات		6 000 000,00	
41	تهيئة ملعب بئر أنزران	2 000 000,00	العقار	2 000 000,00	الجماعة	الجامعة الملكية المغربية لكرة القدم		2 000 000,00	
42	بناء ملاعب للقرب .(الفرح –البطوار–المجد-علوان – مفتاح الخير – قطع الشيخ)	8 000 000,00	العقار	8 000 000,00	قطاع الرياضة	قطاع الرياضة قطاع الرياضة جهة الدار البيضاء سطات	-	-	2 000 000,00
43	بناء قاعة مغطاة للرياضات.	14.000.000,00	العقار	14.000.000,00	.قطاع الرياضة	جهة الدار البيضاء سطات .قطاع الرياضة		الدراسة	14.000.000,00
45	إحداث ملعب للكرة الطائرة الشاطئية بحي البطوار .	500 000,00	العقار 500 000,00		الجماعة			الدراسة	500 000,00
46	إحداث ملعب متعدد التخصصات : كرة السلة – كرة اليد – الطائرة .بمفتاح الخير	1 000 000,00	العقار 1 000 000,00		الجماعة			الدراسة	1 000 000,00
47	إحداث حلبة مفتوحة لرياضة العدو والمشي .	500 000,00	العقار 500 000,00		الجماعة			500 000,00	
48	إحداث ملعب متعدد التخصصات: كرة السلة – كرة اليد – الطائرة بحي علوان	1 000 000,00	العقار 600 000,00		الجماعة			الدراسة	1 000 000,00
49	اقتناء 4 حافلات لنقل اللاعبين	2 400 000.00	600 000,00	1 800 000.00		الفرق الرياضية INDH			600 000,00
50	بناء مسبح مغطى	14 000 000,00	العقار 5 900 000 .00	8 100 000 .00	قطاع الرياضة	قطاع الرياضة جهة الدار البيضاء سطات المجلس الأقليمي وزارة السكنى و سياسة المدينة			14 000 000,00

المجال الفرعي 4 :النقل و التنقل									
51	استكمال الدراسة المتعلقة بمخطط التنقلات الحضرية	2 200 000.00	2 200 000.00		الجماعة			2 200 000.00	
52	إنجاز مخطط التنقلات الحضرية	40.000.000,00		40.000.000,00	الجماعة	وزارة الداخلية وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك و الماء			10.000.000,00
53	تهيئة محطة القطار	47 000 000 .00		47 000 000 .00	المكتب الوطني لسكك الحديدية	المكتب الوطني للسكك الحديدية		47 000 000 .00	53
54	إحداث و بناء حلبة نموذجية لتعليم السياقة	3 000 000.00	العقار	3 000 000.00	وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك	وزارة النقل و التجهيز و اللوجيستيك و الماء			3 000 000.0054
المجال الفرعي 5 :تدبير النفايات									
55	تدبير و تثمين النفايات	4 800 000,00	العقار	4 800 000,00	الجماعة	جهة الدار البيضاء سطات)PDR(		4 800 000,00	
المجال الفرعي 6 :الصحة									
56	إقتناء سيارات الإسعاف	800 000,00			الجماعة				400 000,00
المجال الفرعي 7 :حفظ الصحة									
57	إحداث فضاء احتواء الكلاب الضالة والحيوانات الشاردة	4 000 000,00	العقار	4 000 000,00	الجماعة	جهة الدار البيضاء سطات وزارة الداخلية		500 000,00	1 500 000,00
58	اقتناء سيارات نقل الأموات	350 000,00	350 000,00		الجماعة			350 000,00	
59	اشغال صيانة المقابر	1 140 000,00	1 140 000,00		الجماعة		140 000,00	200 000,00	200 000,00
المجال الفرعي 8 :التنشيط الثقافي والفني و الاجتماعي									
60	المهرجان السنوي سيدي لغليمي	4.700 000,00	4.700 000,00		الجماعة			700.000,00	1.000.000,00
61	اقتناء تجهيزات واليات لتأهيل المشهد الحضري .	2.400 000,00	2.400 000,00		الجماعة				600 000,00
62	إحداث 5 دور للشباب. (2 بالجهة الغربية للمدينة و1 بكاليفورنيا و 1 تجزئة اتصالات المغرب و 1 بحي النهضة)	25 000 000 .00	العقار 12 500 000.00	12 500 000.00	وزارة الثقافة والشباب	وزارة الثقافة والشباب جهة الدارالبيضاء-سطات			10 000 000.00
63	دعم مشاريع الجمعيات	17 220 000,00	17 220 000,00		الجماعة		2 870 000,00	2 870 000,00	3 000 000,00
64	اصلاح وتجهيز الخزانة الجماعية	1300 000,00	1300 000,00		الجماعة		1 000 000,00	300 000,00	
65	بناء مقر جديد للمعهد الموسيقي	10 000 000,00	العقار		الجماعة	قطاع الثقافة			10000 000,00

						جهة الدار البيضاء سطات (PDR)		
المجال الأساسي 3 : تعزيز خدمات القرب و الحكامة الداخلية								
المجال الفرعي 1 :تأهيل بنية الجماعة								
66	توسيع بنايات مكاتب الحالة المدنية وتصحيح الإمضاء	2 200 000,00	2 200 000,00		الجماعة		600 000,00	400 000,00
67	تسوية وضعية الممتلكات العقارية الجماعية و اقتناء العقارات	34 300 000,00	34 300 000,00		الجماعة	وزارة الداخلية	9 300 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00
68	احداث ملحقتين اداريتين	العقار 2 000 000,00	2 000 000,00		الجماعة				1 000 000,00
69	الصيانة الاعتيادية للبنايات الإدارية	1 200 000.00	1 200 000.00				200 000.00	200 000.00	200 000.00
المجال الفرعي 2 :تعزيز تموقع الجماعة لدى شركائها								
70	إعداد و إنجاز دليل للاستثمار	200 000.00	200 000.00		الجماعة	المركز الجهوي للاستثمار جهة الدار البيضاء سطات			200 000.00
71	اعداد وتنزيل مخطط التواصل	1 000 000,00	1 000 000,00		الجماعة		200 000,00	200 000,00
72	تفعيل الشراكات و التوأمات السابقة و البحث عن شراكات جديدة	350.000,00	350.000,00		الجماعة		70.000,00	70.000,00
73	اعداد أرضية الانتقال للمدينة الذكية		1 000 000,00	1 000 000,00	الجماعة	جهة الدار البيضاء سطات (PDR) وزارة الداخلية	1 000 000,00	1 000 000,00
74	تعميم النظام الإلكتروني للانتظار بجميع الملحقات الإدارية	800 000.00	800 000.00		الجماعة				200 000.00
75	تجهيز المصالح الإدارية والتقنية الجماعية بالوسائل المادية واللوجستيكية	8 000.000.00	8 000.000.00		الجماعة				2 000 000.00
76	تدابير استرجاع العقارات والمقرات الجماعية المستغلة من طرف الغير بدون سند قانوني	1.000 000.00	1.000 000.00		الجماعة		200.000,00	200.000,00
77	إجراءات التسويق الترابي لتثمين مؤهلات المدينة	350 000.00	350 000.00		الجماعة	جامعة الحسن الاول+ القطاع الخاص	70 000.00	70 000.00
78	دعم القدرات التدبيرية للمجلس الجماعي	150 000.00	150 000.00		الجماعة	وزارة الداخلية + جهة الدار البيضاء سطات	50 000.00	50 000.00
79	تأهيل و تكوين الموارد البشرية للجماعة	150 000.00	150 000.00		الجماعة	وزارة الداخلية + جهة الدار البيضاء سطات	50 000.00	50 000.00

3. ديناميةالتمويل.

لم تعد الموارد الذاتية للجماعة ولا المرصودة من طرف الدولة كافية لتمويل المجهود التنموي بالجماعة، خصوصا أن السنوات الثلاث القادمة يرجح الا تعرف نموا في اعتمادات الدولة المرصودة للجماعة، وبالتالي فتوجه الجماعة نحو تعبئة موارد جديدة يصبح ضروريا. من جهة ثانية تعتبر دينامية تمويل برنامج العمل إحدى أصعب المحطات في تنزيله على اعتبار أن القدرات المالية للجماعة تبقى محدودة للاستجابة للانتظارات المعبر عنها من طرف المرتفقين و المرتفقات والمجتمع المدني المحلي، ولا يمكن الخروج عن صيغتين في سياق تنزيل هذه الدينامية، الأولى تعزيز الموارد الذاتية للجماعة وتقوية نجاعة أدائها لترشيد النفقات أساسا، والثانية الترافع من أجل تعبئة موارد مالية لدى شركاء أخرين.

- **الصيغة الأولى: تعزيز الموارد الذاتية للجماعة و تقوية نجاعة أدائها؛**

إن المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية فرضت ضرورة انفتاح الجماعات على منجزات أنظمة التدبير الحديثة، هذه الأنظمة وإن كان القطاع الخاص ومجال التدبير المقاولاتي هو البيئة الطبيعية التي نمت فيها وتطورت، فإن التدبير العمومي يشكل مجالا حيويا مناسبا لاستخدام هذه الأنظمة ووسائلها، كما أنها تملك الإمكانات التدبيرية اللازمة لمعالجة الاختلالات التي يعرفها التدبير العمومي الترابي، وهو ما يعني أن هذا المجال ملزم بالانتقال من منطق التدبير التقليدي المنشغل بشكل صارم بالمساطر والوسائل، إلى استثمار الطاقات التدبيرية الهائلة التي توفرها أنظمة التدبير الحديثة، وذلك من قبيل التدبير التشاركي، ونظام التدبير المرتكز على النتائج. وكذلك استخدام حقيبة آليات ووسائل هذه الأنظمة على غرار منهجية تدبير المخاطر المالية، ووسائل الرقابة والتقييم والتدقيق ذات الارتباط بالدينامية الذاتية للجماعة، فضلا عن وسائل التدبير المعلوماتية. وبشكل عام نقترح على الجماعة الانخراط في:

- **اعتماد التدبير التشاركي؛**

يستمد التدبير الشاركي من المقاربة التشاركية أسسها ومبادئها وأدواتها، ولعل أهم مبدأ هو ذلك الذي يشكل جوهر هذه المقاربة، إنه مبدأ الترابط بين الفاعلين المتعددين والإشراك الفعلي لمجموع القوى المحلية يتصدرها الساكنة كشريك في مختلف مراحل اعداد وتنزيل برنامج العمل. وتتأسس المرجعية القانونية للتدبير التشاركي على الأحكام الدستورية والمقتضيات القانونية والتنظيمية للجماعات؛ وتفعيلا لهذا الأساس التشاركي يتم وضع آليات تشاركية للحوار والتشاور لتيسير مساهمة

المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد برامج التنمية وتتبعها. مع ضمان مشاركة الهيئة الاستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع. وتبقى الغاية المرجوة من وضع هذا النظام التشاركي هو توسيع التفكير وتعزيز الذكاء الجماعي وتعبئة الرأسمال البشري في سياق تنزيل برنامج العمل.

- **التدبير بالنتائج؛**

يعتبر التدبير المرتكز على النتائج نظاما تدبيريا لتحسين الكفاءة والمساءلة الإدارية من خلال إشراك الفاعلين الأساسيين في تحديد النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر والتحديات، وهو يوفر إطارا متكاملا للتخطيط والتدبير الإستراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات هامة في طريقة العمل، مع التركيز على تحسين الأداء وتحقيق النتائج. وهذا يتطلب تحديد نتائج واقعية، ورصد التقدم المنجز والحاصل في تحقيق النتائج المتوقعة، ودمج الدروس المستفادة من القرارات الإدارية، وتوفير معلومات عن الأداء . هو مقاربة تركز بشكل منهجي على النتائج، عوض الأهداف، وذلك بالاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية والمالية المتاحة. وعموما، فالتدبير المرتكز على النتائج يرتكز على عدة آليات تتمحور حول شمولية الاعتمادات، ونظام التدبير التعاقدي، والبرمجة المتعددة السنوات، وكلها تتوقف على نظام محاسبة تحليلي في تكامل مع نظام المراقبة البعدية. وهو يمثل مقاربة صالحة لتدبير مسار تنزيل برنامج عمل الجماعة.

- **تدبير المخاطر المالية؛**

لتفادي المخاطر المالية يتعين على الجماعات تفعيل مجموعة من الأدوات التي تساعد المدبر المحلي في تحديدها، منها على سبيل المثال تقنية التحليل المالي التي تمكن المجالس الجماعية من معرفة نقط ضعف مالية الجماعة، والمخاطر التي تهددها، وتحديدا منهجية التحليل المالي الارتدادي بطريقة المؤشرات النسبوية، كما أن هناك تقنية التحليل النوعي وفق مصفوفة المخاطر، وهي تساعد على احتساب شدة المخاطر المالية وترتيبها حسب عتبة الخطر المسموح بها. وفي إطار تصنيف المخاطر المالية، هناك أيضا خريطة المخاطر ولوحة القيادة وغيرها. أما بالنسبة للمخاطر التي ترافق مسار اعتماد ميزانية برنامج العمل فهناك في مرحلة الإعداد، آلية البرمجة المتعددة السنوات، وفي مرحلة التنفيذ هناك المراقبة المواكبة لتنفيذ العمليات المتعلقة بالمداخيل والعمليات المتعلقة بالنفقات، وهناك النظام المعلوماتي الذي يتيح إمكانيات التدبير المندمج للمداخيل والنفقات والموارد البشرية، وهناك أيضا التدبير المرتكز على النتائج الذي يتيح إمكانية تدبير الميزانية المهيكلة حول البرامج و المشاريع على

أساس النتائج، وهي كلها تقنيات تساعد الجماعة على التحكم في المخاطر المالية. كما أن أدوات المراقبة والتدقيق الداخليين يتيحان مجالا واسعا أمام الجماعة لمراقبة المخاطر المالية التي تهددها، مع استحضار اعتماد لوحات القيادة التي تعتبر إحدى أدوات التدبير الحديث لتجاوز المخاطر المالية، فهي تساعد على اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من معلومات تتعلق بمختلف مشاريع برنامج العمل ومن معلومات تتعلق بمدى تحقيق الأهداف وتحديد الفوارق بين المتوخى والمحقق، وذلك بشكل يوجه التدخلات التفسيرية والتصحيحية، ويتيح تقدير المتغيرات وتوقعها كفرص لاستثمارها وكمخاطر للتخفيف من حدتها، إنها بذلك تشكل وسيلة للقياس والمراقبة والتصحيح والتوقع تساهم في تنزيل برنامج العمل بكيفية ناجعة.

- **اعتماد أنظمة التدبير المعلوماتي؛**

تكمن أهمية نظام التدبير المعلوماتي في الآثار التي يحدثها داخل الجماعة بعد بإدماجه في منظومتها التدبيرية؛ فهو يحدث تغييرات تنظيمية إيجابية، ويساهم في تخفيض تكلفة التدبير وتثمين المنتوج الإداري والرفع من قيمته. وبالنظر إلى هذه الرهانات المرتبطة بالأنظمة المعلوماتية للتدبير، يتعين على الجماعة العمل على تحديث الأنظمة التدبيرية الخاصة بها، من قبيل العمل على تجهيز مصالحها بالوسائل المعلوماتية، وتزويدها بالتطبيقات والبرامج، وتوفير الحماية الفعالة للنظام المعلوماتي ضد الفيروسات الإلكترونية، وتثبيت أنظمة استرجاع المعلومات لضمان استمرارية الخدمات في حالات الكوارث والأخطار. ويمكن التركيز على نموذجين لهما أهميتهما في مجال أنظمة التدبير المعلوماتية التي يتعين على الجماعات اعتمادهما، وهما نظام المعلومات الجماعي SIC ونظام المعلومات الجغرافي SIG ،مع إمكانية إضافة برانم أخرى حسب الحاجة.

- **تعزيزوتنويع الموارد الذاتية؛**

يمكن تعزيز القدرات التمويلية للجماعة من خلال الاعتماد على موارد أخرى كالأملاك الجماعية، والعائدات المتأتية من دينامية النشاط الاستثماري، وتلك المتأتية من دينامية الإطار التعاقدي للجماعات عبر عقود الشراكة والتعاون اللامركزي الداخلي والدولي. ولذلك يجب الانخراط إصلاح عميق يروم تعزيز أسسها المدرة للمداخيل، وذلك على مستوى الاهتمام بالأملاك الجماعية ولنظام تدبيرها، وتقوية دينامية النشاط الاستثماري وفتح الباب أمام روح الجماعة المقاولة، وتشجيع المبادرة في هذا المجال. وأخيرا على مستوى الإطار التعاقدي للجماعة في إطار اتفاقيات الشراكة والتعاون اللامركزي الدولي وتقوية ديناميته وأدائه لتنويع آليات التمويل الذاتي لحل المشاكل التنموية المرصودة.

- **تعزيزوحكامة الموارد الجبائية؛**

ترتبط فعالية النظام الجبائي المحلي بارتفاع مستوى أداء الجبايات المحلية، أي بدينامية المردودية الجبائية وأثرها على المالية المحلية، و كي يكون لهذا الأثر وقع إيجابي على بنية موارد الجماعة، يفترض أن تنحو تلك الدينامية منحى تطوري إيجابي لمختلف الرسوم و الإتاوات المحلية، بالشكل الذي يضمن استجابة المالية المحلية لمعيار الاستدامة و الاستقرار، و هو ما يعني تحديدا البحث عن مصادر تمويلية جديدة تضمن ارتفاع العائد الضريبي، وذلك انطلاقا من العمل على تحسين و مراجعة الأوعية الجبائية المحلية بشكل منتظم و دوري حتى يتناسب مع تطور الخاضعين للجبايات المحلية و تطور النشاط الاقتصادي للجماعة. ومن زاوية أخرى يرتبط تحسين الأداء وتقوية المردودية الجبائية توسيع دائرة الأشخاص الخاضعين للتضريب، وبشكل عام مراجعة الأوعية (رغم ضعف هذه الامكانية) والسعر. مع الحرص على تخفيض الباقي استخلاصه.

- **الصيغة الثانية: الترافع من أجل تعبئة موارد مالية لدى شركاء أخرين؛**

إن تنفيذ برنامج العمل يقتضي إنجاز أنشطة تشمل المرافعة وتعبئة الموارد المالية، وهو الأمر الذي يساهم فيه الأدوات المقترحة ضمن هذا البرنامج في الجانب التواصلي، كما أن الانخراط في التواصل مع كافة المتدخلين يسهل تعبئتهم وقت الحاجة بسهولة أكبر سواء للانخراط ماليا أو تقنيا في تنزيل البرنامج.

إن المرافعة من أجل تعبئة الموارد المالية اللازمة لتنزيل برنامج عمل الجماعة، تشكل مرحلة حاسمة وضرورية، إذ أن تغييبها يمكن أن يعرقل مسلسل التنزيل بكامله، ويفقد المجلس مصداقيته اتجاه الساكنة والشركاء معا.

تهدف المرافعة إلى تسويق الجماعة في مجال التنمية وتعبئة الموارد المالية المخصصة لتمويل المشاريع المدرجة في البرنامج، والمتوفرة لدى مختلف الفاعلين في التنمية، المحليين والجهويين والوطنيين وحتى الدوليين في مدى أبعد في إطار التعاون اللامركزي الدولي وفي هذا السياق نقترح ثلاث مداخل أساسية:

- **التعاون بين الجماعاتي؛**

يعتبر مدخل التعاون بين الجماعاتي مدخلا أساسيا لتعبئة موارد مالية لفائدة برنامج العمل، وإذا كانت السلطة الإدارية المختصة تعمل في السنوات الأخيرة على تعزيز هذا المدخل بطرق متعددة، فإن الجماعة يمكنها العمل على التواصل مع الجماعات الترابية الأخرى لتطوير إمكانية تأسيس مؤسسة للتعاون بين الجماعات، وتحديدا في مجال البنية التحتية والماء، على اعتبار أولويتهما بالنسبة للجماعة. وإن كان قرار تأسيس منظومة التعاون يبقى أكبر من قرار فردي للجماعة إلا أن الترافع من أجله سيجعل من فوائده (في حالة اعتماده) ذات أثر كبير على ساكنة الجماعة وسيلبي نسبة كبيرة من احتياجاتها على مستوى الطرق والماء الصالح للشرب.

- **التعاون اللامركزي الدولي؛**

تعتبر الفرص المتاحة في إطار التعاون الدولي اللامركزي في ازدياد مضطرد، ويعرف اهتماما متزايدا من طرف السلطة الإدارية المختصة التي فتحت البوابة الالكترونية للجماعات الترابية لتعميم الفرص المتاحة في إطاره، وإن كانت الجماعة(على مستوى الموارد البشرية) مؤهلة حاليا للانخراط في هذه الفرص (نظرا لتمكن الموارد البشرية و لقوة القدرات التدبيرية لديها) مما يؤثر ايجابا على حظوظها في الاستفادة، وهو الأمر الذي يجعلنا نقترح على الجماعة فتح الباب أمام بعض موظفيها (بدعم ومواكبة من احد المنتخبين) في الاستفادة من برنامج للتكوين بشراكة مع الجهة للتمكن من اليات الترشح و تدبير مشاريع التعاون اللامركزي الدولي.

- **تعزيز الجاذبية الترابية للجماعة؛**

على مستوى تعزيز الجاذبية الترابية للجماعة فالأمر يحتاج لاستراتيجية خاصة يتم من خلالها إعادة تموقع الجماعة على مستوى الإقليم كجماعة قادرة على:

- احتضان أي مشروع مقترح في ترابها مع تقديم كل التسهيلات القانونية و اللوجيستية لتنزيله،
- تسويق تراب الجماعة بكافة مقوماته (الموارد والرأسمال الترابيين)،
- وضع تصور مسترك لتسويق التراب مع المجتمع المدني المحلي والإقليمي.

ولتحقيق نجاعة على هذه المستويات الثلاث يجب أن تتوفر الجماعة على مجموعة من الشروط الأولية للانخراط في مسلسل التعبئة، يمكن تقديمها كالتالي؛

- تأسيس خلية مشتركة بين المنتخبين والإداريين تحت رئاسة رئيس المجلس، مهمتها تعبئة موارد مالية لتمويل برنامج العمل؛

- الانخراط في برنامج للتكوين في مجال التواصل والمرافعة بهدف تقوية مهارات المنتخبين والأطر الإدارية، في مجال التواصل بهدف تسويق البرنامج وكيفية تعبئة الشركاء؛
- وضع استراتيجية أولية لمنهجية الترافع والياته؛
- إعداد وسائل نشر وتسويق برنامج التنمية عبر مختلف الوسائل المتاحة (كتيبات، مطويات، ملصقات، ....)؛ مع اعتماد اللغات المناسبة للتخاطب مع الشركاء المحتملين؛
- التحقق من المشاريع ذات الأولوية والمراد تمويلها وحصرها بشكل دقيق؛
- إعداد جذاذات المشاريع المزمع الترافع من أجلها؛
- رصد مجالات تدخل الشركاء المحتملين وتصنيفهم على المستويات الأربع، المحلي والجهوي والوطني والدولي؛
- وضع ألية داخلية لدى المجلس لرصد وتتبع طلبات العروض المعلن عنها والممكن للجماعة الترشح لها (سواء الوطنية أو الدولية التي تدخل في إطار التعاون اللامركزي الدولي)؛
- تشجيع الجمعيات النشيطة داخل تراب الإقليم والجهة للإقبال على تنشيط المجال الترابي للجماعة وتمكينها من أليات للاشتغال بالتنسيق مع المجتمع المدني المحلي وهيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع الاجتماعي، مع عقد لقاء سنوي مع كافة هيئات المجتمع المدني العاملة في تراب الجماعة (سواء المحلية أو الإقليمية أو الجهوية)؛

VIII. منظومة التقييم والتتبع.

يعتبر التتبع والتقييم عنصران أساسيان في تنزيل برنامج عمل الجماعة، إن هذين الميكانيزمين يدخلان في حيز التنفيذ طيلة السنوات الست لتنزيل برنامج العمل مرورا بإعداده وتنزيله وصولا إلى مرحلة التقييم. إن الهدف منهما أبعد من مجرد جمع بيانات، فالعملية تستند إلى رصد وتتبع دقيق لسير التنفيذ قصد توظيفها واستخدامها لتحسين نوعية التدخل وتجويده واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

إن إنشاء نظام للتتبع والتقييم يتطلب الاستجابة لمعايير ضمان الاستمرارية والتمكن من الاستجابة للحاجة بطريقة منتظمة وتعزيز نطاق التدخل. وتوفير مجموعة من المعلومات الدقيقة ودمجها في الوقت المناسب. وضمان تكاملها سواء فيما يتعلق بالجانب الإجرائي أو الجانب الاستراتيجي.

وخلاصة القول أن هذا النظام يمكن من:

- تقييم درجة التقدم في التنفيذ فيما يتعلق بالخطط الموضوعة والآجال المحددة؛
- التوصل إلى تقييم موضوعي لمختلف الآثار المحصل عليها؛
- تحديد تدابير تصحيحيه قد تكون ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تقديم وتنظيم المعلومات في إطار لوحات قيادة؛
- ضمان إنتاج تقارير التتبع السنوية وفقا للمؤشرات الموضوعة في البداية وفي ارتباط بالأهداف التي وضعت لمشاريع برنامج العمل؛
- الاستجابة لحاجيات الشركاء فيما يخص تقييم ما قدموه من مساهمة لتعزيز قدرة الفاعلين موازاة مع مساهمتهم في المشاريع التنموية؛
- تسهيل تتبع السلطة الإدارية المختصة لسير البرنامج الإداري؛
- توفير لمحة عامة وفي أي وقت عن سير تنفيذ المشاريع ووضعيتها المالية.

في تناولنا لهذه المنظومة فسنميز بين مرحلتين؛

- الأولى: وضع منظومة للتتبع والتقييم مرتبطة بالمشاريع المقترحة في إطار برنامج العمل الحالي مع التركيز على السنوات الثلاث الأولى منه.
- الثانية: وضع شبكة للتقييم في إطار إعداد التقرير السنوي لتتبع تنزيل برنامج العمل.

1. القسم الأول: منظومة التتبع والتقييم لمشاريع برنامج العمل.

الهدف التنموي		المشروع	النتائج المنتظرة	المؤشرات	المستهدفون	وحدة القياس	وثيرة قياس	مصادر التحقق من المعلومة	الفرضيات والمخاطر	المسؤول على تتبع المؤشر
تأهيل المنطقة الصناعية الحالية و تعزيز بنياتها التحتية	1	أشغال الإنارة العمومية بالمنطقة الصناعية	شبكة انارة عمومية منجزة وقيد الاستخدام بالمنطقة الصناعية	- عدد الأعمدة المنجزة فعليا والمشتغلة - حجم المساحة المنارة بالمنطقة الصناعية - ارتفاع معدل الإحساس بالامن لدى مرتادي المنطقة الصناعية ليلا - ظهور حركية ليلية تحت مصابيح الانارة العمومية	الفاعلون بالمنطقة الصناعية	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - احصائيات المكتب الوطني للماء والكهرباء الخاصة بتطور استهلاك الكهرباء في إطار الانارة العمومية - تكلفة الانارة العمومية - تصريحات مرتادي المنطقة الصناعية - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	- ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع - تأخر دعم الشركاء للمشروع - مشاكل في تسويق المساحات المجهزة - ضعف التتبع التقني للأشغال - ضعف جودة الخدمات المنجزة. - تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة - ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	المصلحة التقنية بالجماعة
	2	أشغال المحافظة على الطرق بالمنطقة الصناعية الحي الصناعي الشطر الأول والثانية	طرق في وضعية جيدة طرق مستعملة بانسيابية	استعمال الطرق من طرف المرتفقين بشكل مستدام (ست سنوات مع تدهور في الطرق يتراوح بين 10% و 20%) جميع مرتادي المنطقة الصناعية مرتاحين لاستعمال الطرق تحسن انسيابية التنقل على مستوى الوقت والجهد ب 20% على الأقل سرعة تنقل حافلات النقل وسيارات الإسعاف والشرطة الإسعاف ب 20% على الأقل تراجع فاتورة الوقود وصيانة سيارات المقاولات ب2% على الأقل معدل امان اعلى عند التنقل	الفاعلون بالمنطقة الصناعية	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	3	إحداث منطقة الأنشطة الاقتصادية للحرفيين بالقطاع الجنوبي	منطقة صناعية خاصة بالحرفيين منجزة ومستغلة	المنطقة الصناعية مجهزة ومحلات مبنية محلات موزعة على الحرفيين محلات مستغلة فعليا من طرف الحرفيين بشكل تدريجي رسوم جبائية مجبية فعليا	الحرفيون بالمنطقة الصناعية	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	4	توسيع المنطقة الصناعية الحالية	منطقة صناعية خاصة موسعة ومستغلة	المنطقة الصناعية مجهزة ومحلات مبنية محلات مقتناة من طرف المستثمرين محلات مستغلة فعليا من طرف بشكل تدريجي	الفاعلون بالمنطقة الصناعية	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة

			رسوم جبائية مجبية فعليا مقابل المحلات الجديدة						
	5	أشغال تهيئة سوق الجملة	سوق الجملة مهيأ ومستغل	سوق الجملة مجهز مسوق مستغل فعليا رسوم جبائية مجبية فعليا	رواد السوق	وحدة	مرة سنويا		
	6	استكمال بناء المحلات المهنية مشتل المقاولات	المحلات المهنية بمشتل المقاولات مبنية ومستغلة	المحلات المهنية بمشتل المقاولات مشيدة محلات مقتناة من طرف المقاولين بشكل تدريجي رسوم جبائية مجبية فعليا مقابل المحلات الجديدة	رواد المشتل	وحدة	مرة سنويا		المصلحة التقنية بالجماعة
	7	الرفع من تنافسية المنطقة الصناعية settapark	منطقة صناعية أكثر تنافسية	دينامية اعلى في المنطقة الصناعي سمعة المنطقة الصناعية أفضل على مستوى الجهة طلبات استغلال فضاءات في المنطقة الصناعية أعلى من العرض المتاح فعليا عوائد جبائية اعلى	الفاعلون بالمنطقة الصناعية	وحدة	مرة سنويا		المصلحة التقنية بالجماعة
	8	إحداث فضاءات تجارية و سياحية بالمدخل الشمالي للمدينة	فضاءات تجارية و سياحية بالمدخل الشمالي للمدينة منجزة ومستغلة فعليا	فضاءات تجارية وسياحية مشيدة ومستغلة رسوم جبائية مجبية فعليا مقابل الفضاءات دينامية المرتفقين بالفضاءات أكبر	رواد الفضاءات والسياح والساكنة	وحدة	مرة سنويا		المصلحة التقنية بالجماعة
تهيئة و تطوير الفضاءات التجارية	9	إتمام بناء المركب التجاري " سوق الفتح	المركب التجاري " سوق الفتح قيد الاستغلال الفعلي	سوق الفتح مشيد ومستغل فعليا رسوم جبائية مجبية فعليا مقابل المحلات دينامية المرتفقين بالسوق أكبر	رواد السوق	وحدة	مرة سنويا		المصلحة التقنية بالجماعة
	10	أشغال تهيئة السوق الاسبوعي	السوق الأسبوعي الجديد مهيا ومستغل فعليا	سوق أسبوعي جديد مهيأ ومستغل فعليا دينامية المرتفقين بالسوق أكبر سمعة افضل للسوق جهويا عوائد جبائية من السوق أكبر	رواد السوق	وحدة	مرة سنويا		المصلحة التقنية بالجماعة
	11	أشغال تهيئة المجازر	المجازر مهياة ومستغلة فعليا	مجازر مهيئة وفق المعايير الحديثة مجازر بمعايير وطنية معترف بها مجازر مستغلة بشكل أعلى عوائد جبائية من المجازر اكبر	الجزارين ورواد المجازر	وحدة	مرة سنويا		المصلحة التقنية بالجماعة
	12	بناء سوق مركزي جماعي (حائط هابو)	السوق المركزي مشيد ومجهز ومستغل فعليا	سوق مركزي مشيد ومستغل فعليا دينامية المرتفقين بالسوق أكبر رسوم جبائية مجبية فعليا مقابل المحلات	رواد السوق	وحدة	مرة سنويا		المصلحة التقنية بالجماعة

	13	- إعادة بناء سوق مبروكة	سوق مبروكة مشيد ومجهز ومستغل فعليا	ديناميةالمرتفقين بالسوق أكبر سوق مبروكة مشيد ومستغل فعليا رسوم جبائية مجبية فعليا مقابل المحلات	رواد السوق	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	14	- بناء المركب التجاري والخدماتي (بئر أنزران)	المركب التجاري مشيد ومجهز ومستغل فعليا	المركب التجاري مشيد ومستغل فعليا ديناميةالمرتفقين بالسوق أكبر رسوم جبائية مجبية فعليا مقابل المحلات	رواد السوق	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	15	- بناء فندق - (السلام)	فندق السلام مشيد مبني ومجهز ومستغل فعليا	فندق مبني مرتادي الفندق راضون عن الخدمات فندق منافس لفضاءات الاستقبال الخاصة	رواد الفندق	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
تهيئة الطرق وصيانتها	16	- الأشغال الكبرى للمحافظة على الطرق	- الطرق المحددة منجزة ومستغلة	- استعمال الطرق من طرف الساكنة بشكل مستدام (ست سنوات مع تدهور في الطرق يترواح بين 10% و 20%) - جميع الساكنة مرتاحة لاستعمال الطرق - تحسن انسيابية التنقل على مستوى الوقت والجهد ب 20% على الأقل - سرعة تنقل حافلات النقل المدرسي وسيارات الإسعاف ب 20% على الأقل - ولوج أسرع للمؤسسات الصحية - تنقل أيسر واسرع لدى الخواص داخل تراب الجماعة - تراجع فاتورة الوقود والصيانة ب2% على الأقل - معدل امان اعلى عند التنقل	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - -قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - -تصريحات مستعملي الطرق -تحليل سجلات صيانة وتزويد سيارات الجماعة بالوقود -تصريحات الساكنة المحلية -الملف التقني والمالي والإداري للمشروع -صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع -تأخر دعم الشركاء للمشروع -ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال -ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	المصلحة التقنية بالجماعة
	17	- الصيانة الإعتيادية للطرق								
	18	بناء قنطرتين على ممر السكة الحديدية بسطات	- قنطرتين منجزتين ومستغلتين	- سهولة التنقل بين ضفتي السكة الحديدة - وقت أقصر في التنقل - معدل امان اعلى عند التنقل	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا	-الملاحظة المباشرة -قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع	-ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع -تأخر دعم الشركاء للمشروع -ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل	المصلحة التقنية بالجماعة

							-تصريحات مستعملي القنطرتين -تصريحات الساكنة المحلية -الملف التقني والمالي والإداري للمشروع -صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال -ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	
	19	إنجاز بعض الطرق الجديدة	- الطرق المحددة منجزة ومستغلة	- استعمال الطرق من طرف الساكنة بشكل مستدام (ست سنوات مع تدهور في الطرق يتراوح بين 10% و 20%) - جميع الساكنة مرتاحة لاستعمال الطرق - تحسن انسيابية التنقل على مستوى الوقت والجهد ب 20% على الأقل - سرعة تنقل حافلات النقل المدرسي وسيارة الإسعاف ب 20% على الأقل - سرعة تنقل الخواص أعلى ب 15% - ولوج أسرع للنساء الحوامل لمراكز الولادة ب 20% على الأقل - تراجع فاتورة الوقود وصيانة السيارات ب2% على الأقل	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - -قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - -تصريحات مستعملي الطرق -تحليل سجلات صيانة وتزويد سيارات الجماعة بالوقود -تصريحات الساكنة المحلية -الملف التقني والمالي والإداري للمشروع -صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع -تأخر دعم الشركاء للمشروع -ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال -ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	المصلحة التقنية بالجماعة
	20	تهيئة وتغطية واد بوموسى من أمام المحطة الطرقية في اتجاه الجنوب .	واد بوموسى من أمام المحطة الطرقية في اتجاه الجنوب مغطى وامن	- استعمال الطرق المجاورة وفوق الوادي من طرف الساكنة بشكل مستدام (20 سنة من الاستغلال مع تدهور يتراوح بين 10% و 20%) - جميع الساكنة مرتاحة لاستعمال المساحات المغطاة - تحسن انسيابية التنقل على مستوى الوقت والجهد ب 20% على الأقل - سرعة تنقل حافلات النقل المدرسي وسيارة الإسعاف ب 20% على الأقل - سرعة تنقل الخواص أعلى ب 15%	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة

			- ولوج أسرع للنساء الحوامل لمراكز الولادة ب 20% على الأقل - تراجع فاتورة الوقود وصيانة السيارات ب2% على الأقل						
	30	إنجاز محطة للتصفية بواسطة الأوحال النشيطة بمدينة سطات							المصلحة التقنية بالجماعة
	31	إنجاز قنوات تحويل المياه العادمة الصناعية بمدينة سطات							المصلحة التقنية بالجماعة
تأهيل شبكة الماء الصالح للشرب	32	انجاز خزان من حجم 5000 متر مكعب في القطاع الغربي من المدينة (الشطر الثاني)	- خزان مائي يقدم خدماته	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	- ساكنة القطاع الغربي من المدينة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - تصريحات مستعملي مياه الخزان - تصريحات الساكنة المحلية - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال -ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	المصلحة التقنية بالجماعة
	33	انجاز خزان من حجم 500 متر مكعب في القطاع الغربي من المدينة مع محطة للضخ	- خزان مائي يقدم خدماته	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	- ساكنة القطاع الغربي من المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	34	انجاز قنوات للتوزيع الخاصة بالمركب الهيدروليكي	قنوات توزيع قيد الخدمة	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - تصريحات مستعملي مياه الخزان - تصريحات الساكنة المحلية	-ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال	المصلحة التقنية بالجماعة
	35	انجاز قنوات رئيسية للتوزيع	قنوات رئيسية للتوزيع قيد الخدمة	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			
	36	تثنية القنوات الرابطة بين المركب الهيدروليكي وسطات	قناة جديدة للربط بين المركب الهيدروليكي وسطات	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			

	37	توسيع شبكة الماء الصالح للشرب	شبكة موسعة وفق المعايير الموضوعة لها	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا	- قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	
	38	احداث قنوات بالقطاع الغربي	قنوات محدثة بالقطاع الغربي	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	-ساكنة القطاع الغربي من المدينة	وحدة	مرة سنويا			
	39	تقوية وتجهيز محطة الضخ	محطة الضخ مجهزة ومقواة	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			
	40	تجديد وتأهيل شبكة الماء الصالح للشرب	شبكة الماء الصالح للشرب مجددة ومؤهلة	- مياه صالحة للشرب أكثر وفرة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			
تعزيز المجال البيئي والفضاءا ت الخضراء	41	اقتناء الأشجار والأغراس	أشجار مقتناة ومغروسة		ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - تصريحات مستعملي مياه الخزان - تصريحات الساكنة المحلية - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال -ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	
	42	حفر وتجهيز الآبار للسقي	ابار للسقي محفورة ومجهزة		ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - تصريحات مستعملي مياه الخزان - تصريحات الساكنة المحلية	-ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال	

							- قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	
	43	إحداث الفضاءات المفتوحة للأطفال	الشروط البيئية عالية فضاءات مستغلة بشكل سلس من طرف الاطفال	فضاءات مفتوحة امام الأطفال ومستغلة من طرفهم دينامية ارتياد الفضاءات اعلى خصوصا في نهاية الأسبوع والعطل المدرسية	- ساكنة الجماعة	- وحدة	- مرة سنة	- الملاحظة المباشرة - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - تصريحات الشباب - تصريحات الساكنة المحلية - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تقطع الأشغال بسبب الطقس تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	
	44	تهيئة الغابة الحضرية	الارتقاء بالشروط البيئية	مساحات خضراء مهيأة ومفتوحة أمام المرتفقين سمعة الغابة الحضرية أفضل لدى المرتفقين الغابة الحضرية أكثر أمانا ليلا ومرتادة من طرف المرتفقين	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات الشباب تصريحات الساكنة المحلية	ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تقطع الأشغال بسبب الطقس	

								الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	
	45	اشغال صيانة النافورات	نافورات قيد الخدمة	نافورات جاذبة للمرتفقين ارتياد يومي للمرتفقين للنافورات	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			
تعزيز البنية الرياضية	46	تهيئة المركب الرياضي والملعب الملحق.	المركب الرياضي والملعب الملحق مهيا وفق التصور الموضوع له.	فضاءات المركب الرياضي مستغلة فعليا من طرف المرتفقين (رياضيين ومتفرجين) أنشطة رياضية كبرى منظمة بالمركب استقطاب جهوي للمركب الرياضي تحسن مستوى الفرق الرياضية المحلية المستغلة للمركب	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	47	تأهيل تهيئة ملعب سيدي عبد الكريم.	ملعب سيدي عبد الكريم مهيا وفق التصور الموضوع له	ملاعب مستغل فعليا من طرف المرتفقين (رياضيين ومتفرجين) أنشطة رياضية منظمة بالملعب بشكل مستمر استقطاب محلي للفرق الرياضية تحسن مستوى الفرق الرياضية المحلية المستغلة للملاعب	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة - تصريحات مستعملي مياه الخزان - تصريحات الساكنة المحلية - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ -التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال -ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	المصلحة التقنية بالجماعة
	48	تهيئة ملعب بئر أنزران	ملعب بئر انزران مهيأ وفق التصور الموضوع له		ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	49	بناء ملاعب للقرب .(الفرح –البطوار–المجد-علوان – مفتاح الخير – قطع الشيخ)	ملاعب مهيئة وفق التصور الموضوع لها		ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	50	بناء قاعة مغطاة للرياضات.	قاعة مغطاة للرياضات وفق التصور الموضوع لها	قاعة مستغلة فعليا من طرف المرتفقين أنشطة دائمة طيلة السنة بالقاعة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	51	بناء ملعب كبير لكرة القدم على مساحة 10 هكتار بالمدخل الشمالي	ملعب كبير لكرة القدم على مساحة 10 هكتار بالمدخل الشمالي مشيد وقيد الاستعمال	ملعب مستغل فعليا من طرف المرتفقين (رياضيين ومتفرجين) أنشطة رياضية منظمة بالملعب بشكل مستمر استقطاب محلي للفرق الرياضية تحسن مستوى الفرق الرياضية المحلية المستغلة للملعب مباريات رياضية جهوية كبرى منظمة بالملعب	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة

	52	إحداث ملعب للكرة الطائرة الشاطئية بحي البطوار .	ملعب للكرة الطائرة الشاطئية بحي البطوار قيد الاستخدام	ملعب مستغل فعليا من طرف المرتفقين (رياضيين ومتفرجين) أنشطة رياضية منظمة بالملعب بشكل مستمر استقطاب محلي للفرق الرياضية تحسن مستوى الفرق الرياضية المحلية المستغلة للملعب مباريات رياضية جهوية كبرى منظمة بالملعب	ساكنة حي البطوار	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	53	إحداث ملعب متعدد التخصصات : كرة السلة – كرة اليد – الطائرة .بمفتاح الخير	ملاعب مشيدة وقيد الاستعمال	ملاعب مستغل فعليا من طرف المرتفقين (رياضيين ومتفرجين) أنشطة رياضية منظمة بالملعب بشكل مستمر استقطاب محلي للفرق الرياضية تحسن مستوى الفرق الرياضية المحلية المستغلة للملاعب	ساكنة مفتاح الخير	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	54	إحداث حلبة مفتوحة لرياضة العدو والمشي .	حلبة مفتوحة لرياضة العدو والمشي مشيدة وقيد الاستعمال	حلبة مستقطبة ومستغلة في إطار الأنشطة الرياضية	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	55	إحداث ملعب متعدد التخصصات: كرة السلة – كرة اليد – الطائرة بحي علوان	ملعب منجز وقيد الاستخدام	ملعب مستغل فعليا من طرف المرتفقين (رياضيين ومتفرجين) أنشطة رياضية منظمة بالملعب بشكل مستمر استقطاب محلي للفرق الرياضية تحسن مستوى الفرق الرياضية المحلية المستغلة للملعب	ساكنة حي علوان	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	56	إحداث مسبح بحي مفتاح الخير	مسبح بحي مفتاح الخير منجز وقيد الاستخدام	مسبح مفتوح للعموم ومستغل بشكل مستمر خلال فصل الصيف ارتياد دائم للمسبح	ساكنة مفتاح الخير	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	57	اقتناء 4 حافلات لنقل اللاعبين	حافلات مقتناة وقيد الاستعمال	حافلات مقتناة باسم الجماعة حافلات مجهزة وموضوعة رهن إشارة الجمعيات الرياضية	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا			المصلحة التقنية بالجماعة
	58	بناء مسبح مغطى	مسبح مغطى منجز وقيد الاستخدام	مسبح مغطى ومستغل طيلة السنة	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا	- الملاحظة المباشرة	-ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ	المصلحة التقنية بالجماعة

	59	بناء مركز للاستقبال للشباب	مركز للاستقبال للشباب منجز وقيد الاستخدام	مركز الاستقبال مستغل طيلة السنة جاذبية المركز عالية لدى الشباب سمعة المركز جيدة ضمن المجال الجهوي والوطني استقبال شباب من مختلف مناطق المغرب	ساكنة المدينة	وحدة	مرة سنويا	- تصريحات مستعملي مياه الخزان - تصريحات الساكنة المحلية - قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع - الملف التقني والمالي والإداري للمشروع - صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	-التأثير السلبي لطول مدة الأشغال على حركية التنقل والنقل على المقاطع موضوع الأشغال -ضعف التتبع التقني للأشغال -ضعف جودة الخدمات المنجزة. -تقطع الأشغال بسبب الطقس -تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	المصلحة التقنية بالجماعة
تعزيز الولوج لخدمات السكن	60	إنجاز برنامج السكن المهدد بالانهيار	منازل مهددة بالانهيار غير مسكونة او مرممة بشكل يضمن سلامة قاطنيها	ساكنة مرتاحة للعيش في منازلها بعد ترميمها	ساكنة المنازل المهددة بالانهيار					المديرية العامة للمصالح
تعزيز النقل والتنقل	61	بناء المحطة الطرقية الجديدة بالمدخل الجنوبي	محطة طرقية جديدة منجزة وفق المعايير الموضوعة لها	المحطة الطرقية منجزة ارتفاع مداخيل الجماعة من المحطة خدمات النقل اكثر امانا واحتراما لحاجيات المرتفقين	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات ارباب وسائقي السيارات تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تقطع الأشغال بسبب الطقس تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	المديرية العامة للمصالح

	62	استكمال الدراسة المتعقلة بمخطط التنقلات الحضرية	- دراسة تقنية جاهزة وفق المعايير المطلوبة وفي الأجال المحددة	- صورة دقيقة لدى الجماعة حول كيفية تنزيل انجاز الطرق والمسالك	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا	- الملف التقني والمالي والإداري للمشروع	التراجع عن انجاز الدراسة وفق التصور الموضوع لها عدم انجاز الدراسة وفق معايير تقنية جيدة وقابلة للتنزيل عدم انجاز الدراسة داخل الاجال المحددة لها	المديرية العامة للمصالح
	63	إنجاز مخطط التنقلات الحضرية	- دراسة تقنية جاهزة وفق المعايير المطلوبة وفي الأجال المحددة	- صورة دقيقة لدى الجماعة حول كيفية تنزيل انجاز الطرق والمسالك	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا	- الملف التقني والمالي والإداري للمشروع		المديرية العامة للمصالح
	64	تهيئة محطة القطار	محطة القطار مهيئة وفق التصور الموضوع لها	ارتفاع عدد رواد المحطة	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة.	المديرية العامة للمصالح
	65	إحداث و بناء حلبة نموذجية لتعليم السياقة	حلبة نموذجية لتعليم السياقة منجزة وتقدم خدماتها	حلبة تقدم خدماتها بشكل طبيعي رضى المرتفقين وارباب سيارات صحي السياقة تراجع احتجاج الساكنة على ضعف تنظيم الخدمات المتعلقة بتعلم السياقة	- ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنويا	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. ضعف الصيانة من طرف الجماعة	المديرية العامة للمصالح

	66	إحداث محطة موحدة لسيارات الأجرة من الصنف الاول	تجويد خدمات النقل العمومي توفير موارد ذاتية جديدة للجماعة	محطة وقوف السيارات منجزة ارتفاع مداخيل الجماعة من المحطة خدمات النقل اكثر امانا واحتراما لحاجيات المرتفقين	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات ارباب وسائقي السيارات تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تخريب التجهيزات تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	67	تجهيز مواقف السيارات بنظام آلي الكتروني للأداء	نظام الكتروني لوقوف السيارات منجز ويقدم خدماته	مواقف السيارات منظمة الكترونيا تقلص عدد النزاعات مع حراس السيارات العشوائيين تقلص شكايات المرتفقين بخصوص تنظيم القطاع عوائد جبائية اعلى للجماعة	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة			المديرية العامة للمصالح
تطوير تدبير النفايات المنزلية والخضراء	68	تدبير و تثمين النفايات	نفايات مدبرة بشكل يضمن السلامة الصحية والبيئية للساكنة	تقلص تراكم النفايات في الشوارع وامام المنازل تقلص الروائح الكريهة ومناظر النفايات المتراكمة شوارع نظيفة أشجار مشذبة و نفايات خضراء قليلة	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور للمشروع	ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة نقص خدمات الجهات المخول لها تدبير المشروع تخريب تجهيزات المشروع	المديرية العامة للمصالح
تعزيز الولوج لخدمات الصحة	69	إقتناء سيارات الإسعاف	تحسين الخدمات الصحية	سيارة اسعاف مقتناة باسم الجماعة سيارة الإسعاف موضوعة رهن إشارة المرتفقين وتقدم خدماتها	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع	ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	المديرية العامة للمصالح

							تصريحات الساكنة المحلية وثائق سيارة الاسعاف صور لسيارة الاسعاف		
تعزيز حفظ الصحة	70	إحداث فضاء احتواء الكلاب الضالة والحيوانات الشاردة	فضاء احتواء الكلاب الضالة والحيوانات الشاردة منجز ومستغل من طرف الجماعة	فضاء مجهز ومستقبل للحيوانات حيوانات شاردة اقل بتراب الجماعة كلاب ضالة شبه منعدمة بشوارع المدينة	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات الساكنة المحلية الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تقطع الأشغال بسبب الطقس تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	71	تأهيل و تجهيز المكتب الصحي الجماعي	المكتب الصحي الجماعي مؤهل ومستغل من طرف الجماعة	المركز الصحي الجماعي مهيا ظروف العمل اجود بالمركز تجهيزات حديثة بالمركز فعالية اكبر لخدمات المركز	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة			
	72	اقتناء سيارات نقل الأموات	سيارة نقل الأموات مقتناة وقيد الاستعمال	سيارات مقتناة باسم الجماعة ومستخدمة فعليا	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة			
	73	اشغال صيانة المقابر	تعزيز حفظ الصحة	مقابر مهيأة ونظيفة	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة			
التنشيط الثقافي والفني و الاجتماع ي	74	المهرجان السنوي سيدي لغليمي	مهرجان منظم وفق التصور الموضوع له	مهرجان منظم وفق التصور الموضوع له وذي سمعة جهوية ووطنية أكبر	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية تنظيم المهرجان تصريحات رواد المهرجان الملف المالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف جودة الخدمات المنجزة. ضعف صدى المهرجان لدى الساكنة ضعف تنظيم المهرجان	المديرية العامة للمصالح
	75	اقتناء تجهيزات واليات لتأهيل المشهد الحضري .	تجهيزات واليات لتأهيل المشهد الحضري مقتناة وقيد الاستعمال	التجهيزات موضوعة في المناطق المحددة لها ومستغلة فعليا من طرف المرتفقين	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة	تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ	المديرية العامة للمصالح

					خصوصا الرياضيين			قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تخريب التجهيزات تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	
	76	إحداث 5 دور للشباب. (2 بالجهة الغربية للمدينة و1 بكاليفورنيا و 1 تجزئة اتصالات المغرب و 1 بحي النهضة)	خمس دور شباب محدثة وقيد الاشتغال بالأحياء المحددة	خدمات دور الشباب ملبية لاحتياجات روادها وانتظاراتهم دور الشباب مستغلة من طرف روادها	رواد دور الشباب	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	صعوبة تدبير الفضاء (نقص التمويل ونقص الأطر البشرية) ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تخريب التجهيزات ضعف الاستفادة من المشروع	المديرية العامة للمصالح
	78	دعم مشاريع الجمعيات	مشاريع الجمعيات مدعومة ومنجزة وفق التصور الموضوع لها	مشاريع ممولة مسطرة انتقاء المشاريع دقيقة احتجاجات اقل للجمعيات على نتائج الانتقاء استفادة فعلية للساكنة من المشاريع	ساكنة الجماعة	وحدة	مرة اربع اشهر	تصريحات اطر الجمعيات الشريكة تصريحات المستفيدين من خدمات الجمعيات		المديرية العامة للمصالح
	79	اصلاح وتجهيز الخزانة الجماعية	الخزانة الجماعة مؤهلة وفق التصور الموضوع لها	خزانة جماعة ملبية لاحتياجات روادها وانتظاراتهم خزانة جماعية مستغلة من طرف روادها	رواد الخزانة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة	صعوبة تدبير الفضاء (نقص التمويل ونقص الأطر البشرية)	المديرية العامة للمصالح

							قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات الساكنة المحلية الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تقطع الأشغال بسبب الطقس تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	
	80	إحداث فضاء ترفيهي للمتقاعدين و المسنين	فضاء ترفيهي للمتقاعدين و المسنين منجز وفق التصور الموضوع له	فضاء ترفيهي ملبي لاحتياجات رواده وانتظاراتهم فضاء مستغل من طرف رواده بشكل مستدام	المسنين والمتقاعدين	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات ارباب وسائقي السيارات تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	صعوبة تدبير الفضاء (نقص التمويل ونقص الأطر البشرية) ضعف او الغاء دعم الشركاء للمشروع تأخر دعم الشركاء للمشروع ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تخريب التجهيزات تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	81	بناء مقر جديد للمعهد الموسيقي	مقر جديد للمعهد الموسيقي منجز وفق التصور الموضوع له	معهد موسيقي ملبي لاحتياجات رواده وانتظاراتهم فضاء مستغل من طرف رواده بشكل مستدام	رواد المعهد	وحدة	مرة سنة			
تأهيل بنية الجماعة	82	توسيع بنايات مكاتب الحالة المدنية وتصحيح الإمضاء	بنايات مكاتب الحالة المدنية وتصحيح الإمضاء موسعة ومهيئة وفق التصور الموضوع لها	بنايات أوسع ومريحة للموظفين والمرتفقين جمالية الفضاء داخليا اكبر	المرتفقين	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع	ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة	المديرية العامة للمصالح

								تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	
	83	تسوية وضعية الممتلكات العقارية الجماعية و اقتناء العقارات	الممتلكات العقارية الجماعية و اقتناء العقارات مسواة وعقارات جديدة مقتناة	عقارات جديدة مسجلة باسم الجماعة	الجماعة	وحدة	مرة كل ثلاث أشهر	سجل ممتلكات الجماعة	عدم تجاوب المعنيين بالترامي على عقارات الجماعة طول مسطرة التقاضي	المديرية العامة للمصالح
	84	احداث ملحقتين اداريتين	ملحقتين اداريتين مشيدتين ومجهزتين وتقدمان خدماتهما للمرتفقات والمرتفقين	ملحقتين اداريتين جديدتين	المرتفقين	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة قياس الرضى في نهاية كل سنة بعد انجاز المشروع تصريحات المرتفقين الملف التقني والمالي والإداري للمشروع صور لمختلف مراحل انجاز المشروع	نقص عدد الموظفين ضعف دقة الدراسة التقنية وارتفاع تكاليف ومدة التنفيذ ضعف التتبع التقني للأشغال ضعف جودة الخدمات المنجزة. تقطع الاشغال بسبب اكراهات مسطرة الأداء لدى الجماعة ضعف الاستفادة من المشروع ضعف الصيانة والتتبع من طرف الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	85	الصيانة الاعتيادية للبنايات الإدارية	بنايات إدارية مصانة	بنايات إدارية مصانة بشكل جيد بنايات مستغلة في ظروف جيدة	المرتفقين والموظفين	وحدة	مرة سنة			المديرية العامة للمصالح
	86	إحداث مستودع جماعي للسيارات و الآليات الجماعية	مستودع جماعي للسيارات و الآليات الجماعية منجز وفق التصور الموضوع له	مستودع يقدم خدماته بشكل عادي تراجع معدل تدهور اليات الجماعة بسبب التعرض لعوامل الطقس	اطر الجماعة	وحدة	مرة سنة			
	87	تهيئة و تجهيز المحجز البلدي	المحجز الجماعي مهيأ وفق التصور الموضوع له	محجز مهيا ويستقبل الاليات المودعة فيهبشكل اكبر واسرع عوائد المحجز اكبر	اطر الجماعة	وحدة	مرة سنة			
تعزيز تموقع الجماعة لدى شركائها وتطوير خدماتها	88	إعداد و إنجاز دليل للاستثمار	دليل استثمار معد وفق التصور المحدد من طرف المجلس وشركائه	دليل معد ومصادق عليه ومطبوع	الجماعة والساكنة المحلية	وحدة	مرة سنة	الدليل	التراجع عن اعداد الدليل ضعف الاستفادة من الدليل عدم استجابة الدليل للحاجيات الفعلية	المديرية العامة للمصالح
	89	اعداد وتنزيل مخطط التواصل	مخطط التواصل معد ومنزل وفق التصور المحدد من طرف المجلس	مخطط التواصل معد مخطط التواصل مصادق عليه مخطط منزل فعليا	الجماعة والساكنة المحلية	وحدة	مرة سنة	وثيقة مخطط التواصل	التراجع عن اعداد المخطط ضعف الاستفادة من الدليل تراجع الجماعة عن تنزيل المخطط نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنزيل الدليل	المديرية العامة للمصالح

								عدم استجابة المخطط للحاجيات الفعلية	
	90	تفعيل الشراكات و التوأمات السابقة و البحث عن شراكات جديدة	شراكات وتوأمات جديدة لدى المجلس	شراكات معدة وموقعة ومستفاد منها فعليا من طرف الجماعة	الجماعة والساكنة المحلية	وحدة	مرة سنة	شراكات وتوأمات موقعة ومؤشر عليها	عدم الاستفادة من الشراكات والتوامات عدم انعكاس الشراكات والتوأمات بشكل فعلي على الجماعة وساكنتها	المديرية العامة للمصالح
	91	اعداد أرضية الانتقال للمدينة الذكية	مشاريع منجزة في اطار المدينة الذكية	مشاريع الخدمات الرقمية منجزة داخل تراب الجماعة مدينة سطات ملتحقة بقافلة المدن الذكية	الجماعة والساكنة المحلية	وحدة	مرة كل ستة أشهر	اتفاقيات المشاريع الملاحظة المباشرة تصريحات المرتفقين	عدم تجاوب الشركاء ضعف تفاعل الساكنة المحلية ضعف تدبير الجماعة للمشاريع نقص الأطر المتخصصة لدى الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	92	تعميم النظام الإلكتروني للانتظار بجميع الملحقات الإدارية	النظام الإلكتروني للانتظار منجز ومعمم ومستخدم بجميع الملحقات الإدارية	نظام الكتروني منزل على ارض الواقع ومستغل خدمات إدارية اكثر تنظيما مرتفقين راضين عن جودة الخدمات	المرتفقين	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة تصريحات الموظفين والمنتخبين والمرتفقين	ضعف تفاعل المرتفقين ضعف تدبير الجماعة للمشروع نقص الأطر المتخصصة لدى الجماعة عدم قدرة الجماعة على صيانة النظام ارتفاع تكلفة صيانة النظام خرق النظام وتجاوزه	المديرية العامة للمصالح
	93	تجهيز المصالح الإدارية والتقنية الجماعية بالوسائل المادية واللوجستيكية	مصالح الإدارية والتقنية الجماعية مجهزة بالوسائل المادية واللوجستيكية	تجهيزات مقتناة ومستغلة على ارض الواقع خدمات إدارية اكثر تنظيما مرتفقين راضين عن جودة الخدمات موظفين مشتغلين في ظروف جيدة	الجماعة والساكنة المحلية	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة تصريحات الموظفين والمنتخبين	عدم تجاوب الشركاء ضعف تفاعل الساكنة المحلية ضعف تدبير الجماعة للمشاريع نقص الأطر المتخصصة لدى الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	94	تنظيم التدبير المجالي تزويد الفضاءات الكبرى بكاميرات للمراقبة	الفضاءات الكبرى مزودة بكاميرات للمراقبة	كاميرات مركبة في ابرز الشوارع كاميرات مستغلة فعليا	الجماعة والساكنة المحلية	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة تصريحات المرتفقين	عدم تجاوب الشركاء ضعف تفاعل الساكنة المحلية ضعف الصيانة	المديرية العامة للمصالح
	95	تدابير استرجاع العقارات والمقرات الجماعية المستغلة من طرف الغير بدون سند قانوني	بعض العقارات والمقرات الجماعية المستغلة من طرف الغير بدون سند قانوني مسترجعة	عقارات مسترجعة من طرف الجماعة	الجماعة	وحدة	مرة سنة	سجل ممتلكات الجماعة	عدم تجاوب المعنيين بالترامي على عقارات الجماعة طول مسطرة التقاضي	المديرية العامة للمصالح

	96	إجراءات التسويق الترابي لتثمين مؤهلات المدينة	بعض الإجراءات المتعلقة بالتسويق الترابي لتثمين مؤهلات المدينة منجزة	أنشطة التسويق الترابي منجزة فعليا وذات اثار إيجابية على المدينة	الجماعة	وحدة	مرة سنة	اتفاقيات المشاريع الملاحظة المباشرة تصريحات المرتفقين	عدم تجاوب الشركاء ضعف تفاعل الساكنة المحلية ضعف تدبير الجماعة للمشاريع نقص الأطر المتخصصة لدى الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	97	إحداث مرصد لتتبع مؤشرات التنمية و برنامج العمل الجماعي	مرصد لتتبع مؤشرات التنمية و برنامج العمل الجماعي محدث ومفعل	مرصد محدث ومجهز وبموظفين ويقدم تقاريره	الجماعة	وحدة	مرة سنة	فضاء للمرصد بموارد بشرية الملاحظة المباشرة تقارير المرصد	عدم تجاوب الشركاء ضعف تفاعل اقسام ومصالح الجماعة والمنتخبين ضعف تدبير الجماعة للمرصد نقص الأطر المتخصصة لدى الجماعة	المديرية العامة للمصالح
	98	دعم القدرات التدبيرية للمجلس الجماعي	تطور القدرات التدبيرية للمجلس الجماعي	قدرات تدبيرية اعلى لدى المنتخبين	الجماعة	وحدة	مرة سنة	الملاحظة المباشرة تقارير التكوين تصريحات المستفيدين	ضعف تفاعل أطر الجماعة والمنتخبين ضعف تدبير الجماعة لبرنامج التكوين نقص الأطر المتخصصة لدى الجماعة ضعف اثار التكوين على أداء الإداريين والمنتخبين	المديرية العامة للمصالح
	99	تأهيل و تكوين الموارد البشرية للجماعة	موارد بشرية مكونة ومؤهلة	قدرات تدبيرية اعلى لدى الاداريين	الجماعة	وحدة	مرة سنة			المديرية العامة للمصالح

2. **المرحلة الثانية: شبكة للتقييم في إطار إعداد التقرير السنوي لتتبع تنزيل برنامج العمل.**

حسب القانون التنظيمي 14-113 والمرسوم التطبيقي الخاص ببرنامج العمل، فإن الجماعة مطالبة بوضع تقرير تقييم سنوي لسير تنزيل برنامج العمل مع عرضه على اللجن الدائمة بالمجلس، وهذه المحطة تقتضي الارتكان إلى معايير دقيقة نقترحها على الشكل التالي:

المشروع	المعايير	الأسئلة الأساسية	التقييم					توضيحات اكثر
			1	2	3	4	5	
	الأهمية	هل يستجيب المشروع لتطلعات المستفيدين						
		هل يستجيب المشروع لحاجيات المستفيدين						
	الفعالية	هل يستجيب المشروع للأهداف الموضوعة						
		هل المشروع واقعي و قابل للتنزيل ماليا و تقنيا						
	الكفاءة	هل حجم الاستثمار المالي المقترح تعبئته متناسب مع النتائج المنتظرة						
		الغلاف الزمني المقترح للإنجاز متناسب مع النتائج المنتظرة						
	الاثار	المشروع يؤثر سلبا او إيجابا على المجال البيئي						
		المشروع يؤثر إيجابا او سلبا على الفئات الهشة و على النوع الاجتماعي						
	الاستمرارية	المشروع يتوفر على ضمانات مالية للاستمرارية						
		المشروع يتوفر على ضمانات تقنية ولوجيستية للاستمرارية						
	المجموع							

ترتكز عملية التقييم على فصل المشاريع عن بعضها، ثم على منح نقطة متدرجة من الأدنى (1) إلى الأعلى (5) لكل سؤال مطروح على أساس أن المجموع النهائي يخضع لإحدى الوضعيات الأربع التالية،

مستوى التنقيط	التقييم الأولي	ملاحظة
من 40 إلى 50 نقطة	مشروع يسير بشكل جيد جدا	يتم الانتباه إلى أن عدم توفر ضمانات مالية وتقنية للاستمرارية يرفع من مخاطر تحقق المشروع.
من 25 إلى 40 نقطة	مشروع يسير بشكل جيد على العموم	
من 15 إلى25 نقطة	مشروع يعاني و مهدد بعدم الإنجاز او تحقيق الأهداف و النتائج المنتظرة	
أقل من 15 نقطة	مشروع يجب إعادة النظر فيه بشكل جذري مع إمكانية توقيف تنفيذه.	

من جهة ثانية يجب تقديم تتبع دقيق لوضعية التقدم في الإنجاز، ولهذا الغرض نقترح الشبكة التالية؛

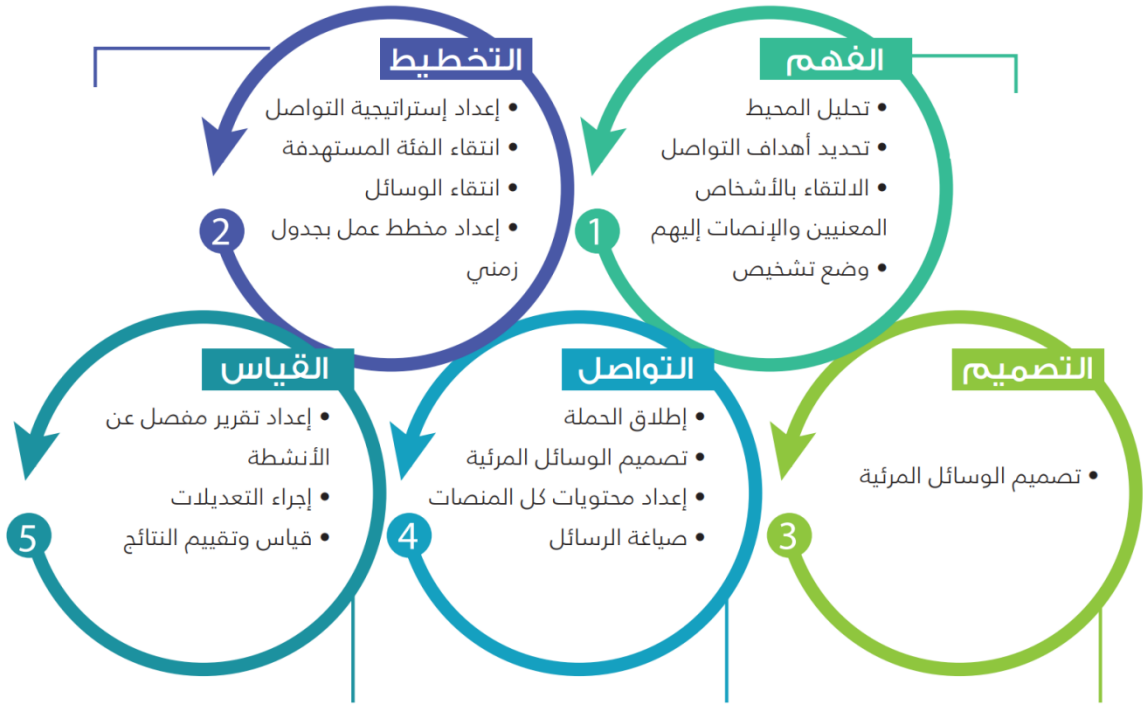
المشروع	التكلفة المالية المرصودة	ما تم صرفه فعليا	النسبة المئوية للغلاف المالي المصروف	الغلاف الزمني المبرمج للإنجاز	الغلاف الزمني المستهلك	النسبة المئوية للإنجاز	مدى احترام أجال الانجاز	تبرير الفارق

IX. مصفوفة التواصل حول برنامج عمل الجماعة.

إن برنامج تنمية الجماعة باعتباره الوثيقة المتضمنة لجميع الأعمال التنموية المزمع انجازها من طرف الجماعة بترابها، يتطلب تواصلا دائما مع الجهتين الأساسيتين في تنزيله، الساكنة المحلية باعتبارها المستهدفة بالبرنامج، وبالتالي تمكينها من البيانات المتعلقة بسير تنزيله، والثاني الشركاء المؤسساتيين للجماعة باعتبارهم طرفا أساسيا في تنزيل البرنامج. هذا الامر يدخل ضمن التواصل العمومي الترابي الذي يعتبر استحضار قواعده في عمل الجماعة جزء لا يتجزأ من قواعد الحكامة. وبشكل بسيط يمكن تعريف التواصل العمومي الترابي على أنه مجموعة من الأنشطة ومبادرات التواصل التي تناط مهمة أدائها للجماعة والتي تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات العمومية. وهذا التواصل السياسي يرتبط بالنقاش السياسي وبالانتخابات، فإن التواصل العمومي هو أحد أركان الحكامة العمومية وأداة رئيسية لوضع السياسات وتقديم الخدمات العمومية. وفي سياق برنامج العمل فان التواصل العمومي الترابي يهدف إلى:

- تعزيز الشفافية والمساءلة فيما يخص السياسات العمومية؛
- تسليط الضوء على فعالية الإجراءات المتخذة من طرف الجماعة في تفاعلها مع المشاكل العمومية المطروحة عليها،
- خدمة الصالح العام؛
- تشجيع مشاركة المواطنين وتعزيز الديمقراطية التشاركية؛
- تحسين توفير المعلومات وإمكانية الحصول عليها وتسهيل الولوج اليها وفق المقتضيات القانونية ذات الصلة؛
- تحسين جودة الخدمات العمومية ووضع وتنفيذ السياسات العمومية الترابية.

وفي سياق تنزيل برنامج العمل فانه يجب على الجماعة أن تبقى على تواصل مع مختلف الجهات ذات الصلة به سواء المجتمع المدني أو الساكنة أو الشركاء والسلطات الإدارية المختصة. هذا الأمر يقودنا إلى اقتراح عملية وضع منظومة تواصلية تمر عبر مجموعة من الخطوات نوردها في الخطاطة التالية:



من جهة ثانية نقترح على الجماعة الاستعانة بمجموعة من الدعائم التواصلية التي يمكن تحديدها كالتالي؛

- وثيقة المونوغرافيا؛
- كتيب موجز حول برنامج التنمية (الكتروني أو ورقي)؛
- مطويات؛
- ملصقات؛
- جذاذات المشاريع؛
- لوحات القيادة؛
- شريط للتعريف بالجماعة؛
- الموقع الإلكتروني للجماعة ووسائل التواصل الاجتماعي؛
- موجز برنامج العمل.