

برنامج دعم ومواكبة إنجاز
المخططات الجماعية للتنمية (PCD)

ورشات التخطيط الاستراتيجي الجماعي

الدليل المنهجي رقم 4

2010

برنامج دعم ومواكبة إنجاز
المخططات الجماعية للتنمية (PCD)

ورشات التخطيط الاستراتيجي الجماعي

الدليل المنهجي رقم 4

2010

المديرية العامة للجماعات المحلية
شارع محمد الخامس، حي الوزارات
10000 الرباط • المغرب
الهاتف: 05 37 37 76 42

وكالة إنعاش وتنمية الشمال
33، زاوية شارع النخيل والمهدي بن بركة، حي الرياض، الرباط
ص.ب. 6471، 10101 الرباط-المعاهد، المغرب
الهاتف: 17 / 05 37 56 59 02 • الفاكس: 05 37 56 59 08
الموقع الإلكتروني: www.apdn.ma

جمعية تاركا
ص.ب. 6284، مدينة العرفان، 10101 الرباط
الهاتف: 05 37 27 38 40 / 05 37 68 17 05 • الفاكس: 05 37 77 58 01
الموقع الإلكتروني: www.targa-aide.org

4..... فهرس الأشكال

6..... مدخل

7..... القسم I: مقارنة التخطيط الاستراتيجي

7..... أ. السياق

7..... ب. أسس التخطيط الاستراتيجي الجماعي

13..... القسم II: إنجاز المخطط الجماعي للتنمية : الطريقة المنهجية

13..... أ. التفكير حول القضايا الجوهرية

15..... ب. التحليل الاستراتيجي

17..... ج. بناء الاستراتيجية

20..... د. البرمجة

24..... الملاحق

25..... الملحق رقم 1. البطاقة التقنية رقم 1: الذاكرة المساعدة للورشات

26..... الملحق رقم 2. البطاقة التقنية رقم 2: يوم أو أيام ما قبل عملية التخطيط

29..... الملحق رقم 3. البطاقة التقنية رقم 3: ما بين الدورات

30..... الملحق رقم 4. البطاقة التقنية رقم 4: ورشة التخطيط الاستراتيجي

32..... الملحق رقم 5. البطاقة التقنية رقم 5: ورشة البرمجة

34..... الملحق رقم 6. البطاقة التقنية رقم 6: الفاعلون الرئيسيون : الأدوار والمسؤوليات

39..... الملحق رقم 7. نموذج المخطط الجماعي للتنمية PCD

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1 : المراحل الرئيسية لمسلسل التخطيط 7
- الشكل رقم 2 : تركيبة المخطط الاستراتيجي للتنمية 9
- الشكل رقم 3 : سيورة المعطيات خلال المسلسل 10
- الشكل رقم 4 : رسم بياني لتنظيم مرحلة التخطيط 11
- جدول : المشاركون في ورشات التخطيط 12
- الشكل رقم 5 : منطق تحليل SWOT 16
- الشكل رقم 6 : نموذج للإطار المنطقي الاستراتيجي 20
- إطار : التذكير باستعمال شجرة المشاكل وشجرة الحلول 21
- الشكل رقم 7 : نموذج الإطار المنطقي الإجراءي، مخطط العمل 22
- الشكل رقم 8 : الميزنة ومصادر التمويل 23

لائحة المختصرات

وكالة إنعاش وتنمية الشمال	APDN
اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي	CCPP
لجنة المساواة وتكافؤ الفرص	CPEC
قسم الجماعات المحلية	DCL
المديرية العامة للجماعات المحلية	DGCL
الفريق الإقليمي للمواكبة	EPA
الفريق التقني الجماعي	ETC
المخطط الجماعي للتنمية	PCD
النظام المعلوماتي الجماعي	SIC

يشكل هذا الدليل المنهجي دعامة لإنجاز مرحلة التخطيط الاستراتيجي والبرمجة على المستوى الجماعي المتوقع في إطار مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية (PCD)، وقد أُنجز في إطار برنامج مواكبة ودعم تنفيذ المخططات الجماعية لتنمية الجماعات القروية والحضرية بشمال المغرب بشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية DGCL، ووكالة إنعاش وتنمية الشمال APDN وجمعية تاركا. يوجه هذا الدليل إلى المسؤولين السياسيين المحليين والمستخدمين الجماعيين من أجل بلورة التوجهات الاستراتيجية وتحضير مخططات العمل؛ بهدف التأسيس لدينامية مستمرة ومهيكلية لتنمية جماعاتهم. كما يوجه إلى مجموع الفاعلين المعنيين بمسلسل دعم التخطيط المحلي. يتعلق الأمر ببناء مرجعية مشتركة للوصول إلى انسجام مناهج ومقاييس التخطيط وبالتالي تمكين الفاعلين من نفس الأدوات لإنجاح مثل هذا التمرين. في النهاية فإن هذه الوثيقة، مع التحفظ في التعديلات والتحسينات ودون ادعاء جعلها المرجع الأوحيد، يمكن أن تكون دليلاً مرجعياً في يد الجماعات لمباشرة التخطيط الاستراتيجي بشكل مستقل.

أ. السياق

فيما يخص هذا الدليل

يهدف الدليل الحالي إلى دعم المسؤولين السياسيين المحليين في مرحلة بناء رؤية مشتركة لتنمية مجالهم وبرمجة تنفيذ مخطط استراتيجي للتنمية. وبشكل موسع، يوجه إلى جميع الفاعلين المعنيين بهذا المسلسل.

على الرغم من وجود رغبة في بناء إطار مرجعي مشترك للتخطيط الاستراتيجي عبر هذا الدليل، فليست هناك طريقة نموذجية ونهائية للتخطيط. وهكذا، فإن المنهجية المقترحة هنا تسعى لأن تكون مندمجة ومرنة وتشكل أداة لتسهيل الصعوبات بغية التأقلم مع مختلف السياقات والظروف وذلك من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ العمليات المرتبطة به، يخضعان بالدرجة الأولى إلى إرادة ومشاركة الفاعلين المعنيين بصياغته.

التذكير بالمسلسل

تمكن خارطة الطريق من توضيح مختلف مراحل مسلسل التخطيط. ويركز الدليل الذي نعرضه هنا على مرحلة معينة، يتعلق الأمر بتنفيذ ورشة التخطيط.

الشكل رقم 1

المراحل الرئيسية لمسلسل التخطيط



ب. أسس التخطيط الاستراتيجي الجماعي

ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي لجماعة معينة؟

«تعد الاستراتيجية مقارنة شاملة مبنية على فهم للسياق العام الذي تعمل من خلاله مؤسسة معينة، على نقط قوتها ونقط ضعفها وعلى المشاكل التي تحاول حلها¹.»

1. جانيت سافيرو: أدوات التخطيط الاستراتيجي، سيفيكوس، التحالف العالمي للمشاركة المواطنة.

يتمحور المخطط الاستراتيجي حول رؤية تترجم تصورا للمستقبل الذي ترغب فيه الجماعة، هذا التصور نفسه هو نتاج انداب يحدد نطاق عمل المكلف بالتخطيط ومبني على قيم مشتركة هادفة إلى توجيه العمل المستقبلي. بفضل مخطط العمل المنبثق عنه، يشكل التخطيط الاستراتيجي برنامجا سياسيا شفافا وقابلا للقياس يلتزم به المنتخبون/المنتخبات أمام الناخبين ويجب عليهم تقديم حصيلة هذا البرنامج في نهاية ولايتهم الانتدابية.

الرؤية الاستراتيجية هي تمثل للمستقبل المرغوب فيه وللنموذج المثالي المراد تحقيقه.

إن مرحلة التخطيط بالمعنى الخاص للكلمة، هي لحظة قرار مهم يؤدي إلى تصور مخطط استراتيجي للتنمية ثم بأجرأة هذا الأخير في شكل مخطط عمل يحدد آجال الإنجاز وميزانيات تقديرية لكل عملية.

أية برمجة زمنية لوضع مخطط جماعي للتنمية؟

● مخطط استراتيجي لست سنوات (رؤية سياسية للتنمية)

خلال كل ست سنوات ومباشرة بعد الانتخابات الجماعية، تحدد الجماعة استراتيجيتها التنموية في شكل مخطط استراتيجي تصوغ عبره رؤية للتنمية لمدة ست سنوات؛ موزعة على أهداف نوعية مرتبطة بمؤشرات قابلة لقياس الإنجازات وكذا المحاور الإستراتيجية التي من خلالها يمكن تحديد النتائج المنتظرة.

● مخطط عمل لثلاث سنوات (برمجة المشاريع)

بمجرد صياغة المخطط الاستراتيجي، تعمل الجماعة على برمجة مجموع الأنشطة التي يجب إنجازها على امتداد ثلاث سنوات بغية الوصول إلى الأهداف المحددة سلفا بواسطة الموارد الواجب تعبئتها في المكان والزمان المحددين لكل منها، وأيضا الداعمين الماليين المحتملين. موازاة مع ذلك، تضع الجماعة الميزانية المناسبة المتوقعة.

● مخطط عمل سنوي مميز (التزامات مالية)

ينعقد المجلس الجماعي كل سنة من أجل التصويت على الميزانية التي ترسم الخطوط العريضة لميزانيات المشاريع المتوقعة والمرتبة حسب أولوياتها خلال 12 شهرا الموالية.

● تقييم في منتصف المدة ومخطط عمل ثان لمدة ثلاث سنوات

في السنة الثالثة من تنفيذ المخطط (منتصف المدة الانتدابية)، يستحسن إجراء تقييم للاستراتيجية وتقييمها عند الحاجة. آنذاك، تباشر الجماعة الأعمال التحضيرية لمخطط عمل ثاني يمتد لثلاث سنوات.

● إعداد المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي الجديد

خلال مخطط العمل الثاني، يقوم رئيس المجلس الجماعي الجديد بتقييم المخطط السابق في مجمله ويعمل على إعداد مخطط جماعي جديد للتنمية. من أجل موضوعية ونزاهة أكبر، يمكن أن يتم هذا التقييم بواسطة جهاز مستقل أو جهة مكلفة بالتقويم.

أي مسلسل لتحديد مخطط تنموي استراتيجي؟

تنقسم الوثيقة النهائية للمخطط الجماعي للتنمية إلى قسمين: مخطط تنموي استراتيجي يصف توجهات المشاريع التي سيتم إجراؤها في تراب الجماعة خلال السنوات الست الموالية، وخطة عمل إجرائية تمتد لثلاث سنوات. هذان القسمان مترابطان بشكل وثيق اعتبارا لكون الاستراتيجية تحدد مجموع الأنشطة المقبلة. تنبثق صياغة وثيقة المخطط الجماعي من سيورة للتفكير والإنتاج، يجب أن تكون المراحل المختلفة لهذه السيورة مترابطة بكل عناية.

علاوة على وثيقة المخطط الجماعي للتنمية تعد الجماعة مخطط عمل سنوي مميز للسنة الأولى من تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية PCD.

» تحديد استراتيجية التنمية

يعد تحديد إستراتيجية التنمية محطة في مسلسل تصوغ من خلاله نتائج واقع الحال والتشخيص التشاركي رؤية للتنمية، مدعمة بولاية ابتدائية وقيم خاصة محددة بشكل واضح. تنقسم الاستراتيجية بالتالي إلى مخطط/ إطار استراتيجي يتضمن هدفا عاما، أهدافا نوعية ونتائج منتظرة، مقترنة بالمحاور الاستراتيجية، التي حددت لها مؤشرات قابلة للقياس.

من أجل ذلك، فإن المنتخبين/المنتخبات ملزمون بالإطلاة على الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالهوية الخاصة بمجالهم وصياغة الاستراتيجية تبعا لسيورة مترابطة بعناية.

الشكل رقم 2

تركيبة المخطط الاستراتيجي للتنمية

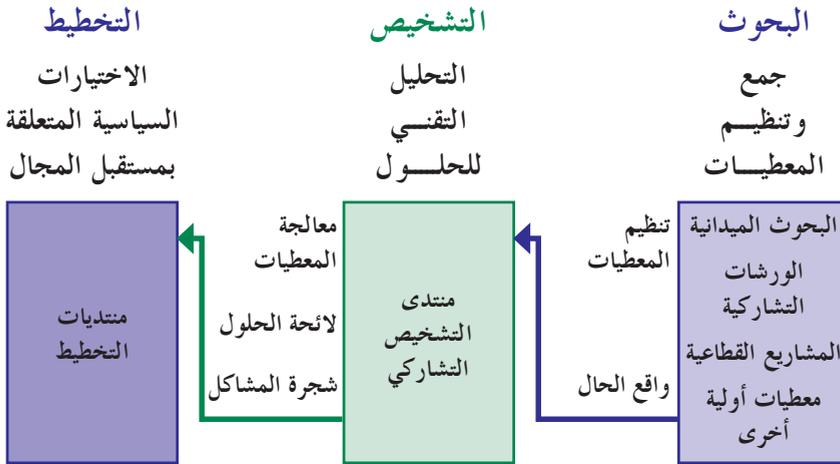


» أجراء الاستراتيجية عبر مخطط عمل

يتواصل المسلسل عبر تقسيم المخطط الاستراتيجي إلى مخطط يحدد العمليات الواجب القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة - مخطط عمل. يحدد المنتخبون/المنتخبات، عبر استعمال نتائج واقع الحال والتشخيص التشاركي (انظر التصميم الموالي)، سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها والتي يرتبونها حسب أولوياتها بهدف صياغة أول مخطط عمل لثلاث سنوات ولسنة واحدة. تنقسم كل عملية إلى مشاريع تحدد الطرق الإجرائية لإنجازها، مبرمجة في الجدول الزمني) والمكان (التموقع)، تحديد الشركاء وحاملي المشاريع (المسؤولين) والكلفة التقديرية (الميزانية المتوقعة).

شكل 3

سيرورة المعطيات خلال المسلسل



كيف يتم إنجاز مرحلة التخطيط؟

يعد تحديد مخطط التنمية لحظة حاسمة في المسلسل. إن منهجية العمل التي نستعرضها أدناه والمفصلة في القسم الثاني من هذا الدليل هي عند اعتمادها مقسمة بالضرورة إلى مراحل فرعية (أو سلسلة مراحل) تسمح بتكريس الوقت الكافي لهذا التمرين بالنسبة للتحضير، التكوين، والتفكير. والهدف هو الانخراط في منطلق ذي طابع داخلي، نقل المهارات وامتلاكها.

» تقسيم الأنشطة إلى مراحل

تنظم كل جماعة مرحلة التخطيط بالطريقة التالية:

شكل 4

رسم بياني لتنظيم مرحلة التخطيط

ورشة ما قبل التخطيط

شرط أساسي لورشة التخطيط، تهدف هذه المرحلة إلى تهيء المكلفين بالتخطيط عبر طرح الإطار المنهجي وإدراج التساؤلات الاستراتيجية

برنامج ورشة ما قبل التخطيط

- حصة للإخبار والتكوين في مرحلة التخطيط
- تفكير حول المهمة، القيم ورؤية التنمية بالنسبة للجماعة
- وضع الوثائق التي يتعين على المشاركين قراءتها رهن إشارتهم، إبان الفترة الفاصلة عن يوم التخطيط،
- إعداد ورشة التخطيط التشاركي (التاريخ، المكان، المشاركون، المنشط، المقرر...)



ما بين ما قبل التخطيط وورشة التخطيط

فترة زمنية فاصلة قبل الورشة من أجل تمكين المنتخبين من إنضاج التفكير حول التساؤلات التي تم تناولها سلفاً. تعمل الفرق الميدانية على ضمان تعبئة مستمرة في هذا الصدد.



ورشة التخطيط الاستراتيجي

صياغة رؤية استراتيجية لتنمية الجماعة تمتد لست سنوات المقبلة

برنامج ورشة التخطيط الاستراتيجي

- التحديد النهائي والمصادقة على المهمة، القيم ورؤية التنمية
- تقديم نتائج واقع الحال والتشخيص التشاركي (لائحة الحلول، شجرة المشاكل)
- وضع الإطار الاستراتيجي (تحديد الهدف العام، الأهداف الخاصة، النتائج المنتظرة، المحاور الاستراتيجية، المؤشرات)



ورشة البرمجة

ترجمة الأهداف الخاصة والنتائج المنتظرة للاستراتيجية، إلى مشاريع ملموسة ومجسدة في خطة عمل مرتبة الأولويات تمتد لثلاث سنوات

برنامج ورشة البرمجة

- تحليل الأنشطة أو المشاريع الممكن إنجازها
- تحديد الأنشطة أو المشاريع ذات الأولوية
- وضع خطة العمل لثلاث سنوات
- الميزنة ومصادر التمويل

من أجل توضيح أكثر لأجراً هذه المراحل، يمكن الرجوع إلى البطاقات التقنية من رقم 1 إلى 5 في الملحق

» المشاركون في ورشات التخطيط

تعود مسؤولية إعداد المخطط الجماعي إلى المجلس الجماعي. مع ذلك، فهناك فاعلون آخرون يشاركون في هذه المرحلة. يقدم الجدول التالي توزيعاً استرشادياً لهؤلاء الفاعلين تبعاً لمراحل التخطيط.

للتذكير، فإن المشاركين في هذه المرحلة تم إشراكهم في المراحل السابقة للمسلسل.

جدول

المشاركون في ورشات التخطيط

الدور	الهيئة	المشاركون		
		ما قبل التخطيط	التخطيط الاستراتيجي	البرمجة
المسؤول	المجلس الجماعي	✓	✓	✓
الدعم والمساهمة	الفريق التقني الجماعي	✓	✓	✓
	اللجنة الاستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص CPEC	✓		
	اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي CCPP	✓		
	المصالح الخارجية	✓		
الملاحظون	قسم الجماعات المحلية/ الفريق الإقليمي للمواكبة DCL / EPA	✓	✓	✓
	السلطات المحلية	✓	✓	✓
	مسير الورشة	✓	✓	✓

القسم II. إنجاز المخطط الجماعي للتنمية: الطريقة المنهجية

يقترح القسم الموالي منهجية التخطيط. هذه المرحلة تتم بمجرد إنجاز تقرير واقع الحال والتشخيص التشاركي بحيث تنتهي بإعداد المخطط الجماعي للتنمية.

يتم تحضير المخطط الجماعي للتنمية وفق مسلسل تكون فيه مختلف العناصر وثيقة الارتباط ويتوقف بعضها على البعض الآخر. يمكن تناول بعض الجوانب أثناء المراحل السابقة (التحليل الاستراتيجي، البرامج والمشاريع القطاعية...)، لكن من المهم تعميق التفكير حولها عندما يستلزم الأمر ذلك وربطها بمرحلة التخطيط.

تستعمل كل جماعة جميع العناصر المتوفرة عند الشروع في مرحلة التخطيط التي تتم أجزائها حسب المنهجية التنظيمية المقترحة والمفصلة في البطاقات التقنية المدرجة في الملحق. مع ذلك، فإن طريقة العمل، سواء المنهجية منها أو العملية، تظل مرنة ويتعين تكييفها مع كل سياق وحسب احتياجات الفاعلين المحليين.

أ. التفكير حول القضايا الجوهرية

المرحلة 1: تحديد المهمة

تحدد المهمة الصفة التي اختارتها الجماعة لنفسها، وتمكن من ضمان انسجام ووضوح توجهاتها العملية مع الاستراتيجية التي تبنتها. كما يعتبر تحديد المهمة الأساس المرجعي لكل القرارات التي لها علاقة بالتخطيط.

تحدد المهمة في الطريقة التي ستبحث من خلالها الجماعة على المساهمة في وضع الرؤية وتعلق بوصف أنشطة الجماعة:

? مع من ومن أجل من تقوم الجماعة بأنشطتها؟ كيف تتعامل معها؟

تتكون المهمة من أربعة عناصر:

- بأية جماعة يتعلق الأمر؟
- ما هو هدف أو أهداف الجماعة؟
- إلى من تتوجه الأنشطة ومن يشارك فيها؟
- كيف تسير الأمور وما هي المناهج المستعملة؟

من المفيد إدراج مفهوم المهمة منذ البداية، غير أنه لا يمكن وضع اللمسات الأخيرة لها قبل إعداد المخطط الاستراتيجي. من المهم كذلك العودة إلى صياغة المهمة في نهاية المسلسل.

المرحلة 2: بيان القيم

القيم هي مبادئ مرجعية تعكس الأفكار الأساسية التي ينخرط فيها المنتخبون والمنتخبات بشكل جماعي. هذه القيم تعطي معايير أو محددات للاختيارات الاستراتيجية وتوجه تشكيل الرؤية. على المجلس الجماعي أن يتواجد بكامل أعضائه أثناء الإعلان عن القيم؛ بحكم أنها تشكل المرجعية المشتركة التي ستوجه القرارات المستقبلية.

تكافؤ الفرص ومقاربة النوع من بين أسس المخطط الجماعي للتنمية.

من أجل تحديد القيم، يتساءل المنتخبون/المنتخبات حول:

? كيف نعمل؟ ما هي القيم التي توجه أنشطتنا حالياً؟ وما هي الأنشطة التي يمكن أن نبتناها بشكل جماعي؟

المرحلة 3: بناء رؤية

الرؤية هي التعبير عن نموذج مثالي لما تأمل الجماعة الوصول إليه في مستقبلها؛ وهي وضعية مرغوب فيها يمكن أن تتجسد عبر شعار معين يسمح، بشكل دقيق وموجز، بترجمة فكرة حاملة لقيمة متينة خاصة بالهوية، كما يتيح الترويج للصورة التي ترغب الجماعة أن تكتسبها.

يجب أن لا ننسى، أنه على المخطط الجماعي للتنمية أن يأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع الاجتماعي والعمل على تحقيق المساواة بين النساء والرجال.

لذلك، فعلى المنتخبين/المنتخبات أن يستعرضوا مجموعة من الأسئلة الجوهرية والضرورية في تحديد الرؤية الاستراتيجية:

الجماعة - باعتبارها مؤسسة:

? من نحن؟ ما ذا نريد أن نكون؟ ما الذي نريد فعله منذ الآن إلى حدود 6 سنوات؟ ما الذي نستطيع فعله؟ ما هي حدودنا؟ فيم يجب علينا توظيف مواردنا؟ لأجل من ومع من نعمل؟

من حيث المجال:

? الهوية: ما هي هويتنا؟ ما هو طابعنا الخاص؟ بأي شيء نريد أن نتميز؟ ما هي الأشياء التي يجب أن تكون أولوياتنا؟

المشاكل: ما هي المشاكل التي نبحث لها عن الحلول؟ ما الذي سيحدث إذا استمر الحال على ما هو عليه؟ كيف السبيل إلى مواجهة المخاطر التي يمكنها تهديد الجماعة على المدى البعيد؟

الفرص: ما هي الفرص المتاحة لجماعتنا؟ ما هي الصبغة التي نريدها لجماعتنا بالنظر إلى إمكانياتنا؟

في النهاية، يقوم المنتخبون/المنتخبات بصياغة شعار وعند الإمكان شعار خاص بالجماعة.

? إذا كان ضرورياً أن تعرف جماعتك عبر شعار معين، فأأي شعار ستختار؟

تمثل الرؤية المحددة بهذا الشكل، منطلقاً لترسيخ استراتيجية التنمية الجماعية وتسهيل انسجام الأنشطة التي سيتم اتخاذها من طرف المجلس الجماعي طوال مزاولته لمهمته.

بالنسبة لهذه النقطة الأولى، ليس من الضروري استعمال نتائج دراسة معرفة الواقع (واقع الحال والتشخيص)، لأن الأمر يتعلق بتحديد الخطوط الكبرى للاستراتيجية كما تم تصورها وكما أرادها وتبناها المنتخبون/المنتخبات. مع ذلك، فبوسع كل جماعة أن تضع مختلف المكونات المنهجية التي تناسبها.

يمثل المخطط الجماعي للتنمية المنجز بشكل جيد، المبني على مقارنة تشاركية والحامل لرؤية تنموية قوية وجماعية، أداة متميزة للمرافعة لدى الداعمين الماليين ويمكن من تمويل بعض المشاريع المدرجة في المخطط الجماعي للتنمية.

ب. التحليل الاستراتيجي

إن التحليل الاستراتيجي هو استعراض شامل لجميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة الجماعية. للقيام بهذا التحليل، من الضروري التوفر على المعلومات الكافية بهدف اتخاذ القرارات.

المرحلة 4: تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والمخاطر/التحديات

مبدئياً، تمكن نتائج واقع الحال والتشخيص التشاركي من تحليل السياق وتبسيط الضوء على نقاط الضعف والتحديات التي يجب التغلب عليها وكذا نقاط قوة المجال والفرص التي يجب استغلالها. عموماً، يتم إنجاز هذا التمرين في شكل تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والمخاطر أو التحديات SWOT/FFOM².

لقد تم البدء بهذا التحليل خلال المراحل السابقة، ومع ذلك، على المكلفين بالتخطيط أخذ الوقت الكافي لجرد الخلاصات وتعميق التفكير بمنطق استراتيجي.

يقوم الفريق التقني الجماعي ETC الذي أجرى تحليلاً تريبياً للعمل الأساسي المنجز سابقاً، بقيادة المنتخبين/المنتخبات إلى تحديد المشكل الأولي. وذلك عبر عرض نتائج التشخيص وطرح التساؤلات التالية:

- ؟ ما هو المشكل الأكثر أهمية والذي يعتبر مصدر المشاكل الأخرى؟
هل يتعلق الأمر بمشكل تستطيع الجماعة (في مستواها الترابي) حله؟
هل هو مشكل خارج نطاق الجماعة الترابي أو داخله؟

2. نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والمخاطر أو التحديات SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
FFOM : نقاط القوة الضعف، الإمكانيات والمخاطر أو التحديات.

الشكل رقم 5

منطق تحليل SWOT

سلبي	إيجابي	
نقط الضعف هي عوائق داخلية تظهر داخل الجماعة (المجال والمؤسسة)، في مختلف الأنشطة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية. يمكن بالخصوص الإشارة إلى تلك التي تشكل كوابح.	نقط القوة هي المؤهلات التي تتوفر عليها الجماعة في مختلف الميادين والتي يمكن أن تعتمد عليها في تنفيذ استراتيجياتها. يمكن أن نعتد على نقط القوة من أجل تنفيذ الاستراتيجية على اعتبار أنه سيتوجب تعزيز نجاعة العمليات المندمجة في المحاور الاستراتيجية.	داخلي
التحديات هي المخاطر التي يمكن أن تعيق الجماعة في إنجاز أهدافها.	الإمكانيات هي الفرص المواتية للجماعة والتي تسهل إنجاز الأهداف. تحديد هذه الإمكانيات يكمن في التحليل الموضوعي للمستجدات الإقليمية، الوطنية والدولية إضافة - وبصفة خاصة - إلى فحص نتائج البحث حول المجال.	خارجي

المرحلة 5: تحليل قدرات الجماعة

يهتم هذا التحليل بقدررة الجماعة على مستوى التسيير والقدرات المؤسسية والمالية. يتعلق الأمر بمقياس مهم للتخطيط الاستراتيجي، من جهة، تقوم الجماعة بتحضير مخططها حسب قدراتها وعلى أساس هذه القدرات يتوقف إنجاز المخطط، ومن جهة أخرى، لكون تحسين تسيير موارد الجماعات يعد من بين الأهداف الأساسية للمخطط الجماعي للتنمية ويعد من بين مكوناتها (محور الحكامة).

وهكذا فإن المنتخبين/المنتخبات مدعوون للتساؤل حول مختلف المقاييس:

• تأثير وفعالية أنشطة الجماعة

❓ كيف نعمل؟ ماهي قدراتنا؟ من ماذا تتكون مداخلنا وكيف نستعملها؟ كيف تتطور؟ هل إمكانياتنا الضريبية مثمرة بما فيه الكفاية؟ هل لدينا الموارد المالية للاستثمار؟ ماهي الموارد البشرية التي تتوفر عليها؟ كيف تعمل الجماعة؟

• الاستفادة من الموارد³: يمكن ألا يؤثر ذلك لا على الرؤية ولا على القيم، لكنه يؤثر على الطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف.

❓ إلى أي كمية من الموارد يمكننا تصور أنه بإمكاننا أن نصل إليها؟ هل يمكننا أن نحسن من مداخلنا؟ ما هي فرصنا للاقتراض؟ كيف يمكننا أن ننظم الموارد البشرية لتحسين تسيير الجماعة؟

ستمكن هذه التساؤلات الجماعة من تحليل قدرتها المالية، من خلال تقييم الموارد المتوفرة لديها وكيفية استعمالها. وكذا تقييم قدرتها على التحصيل وإمكانيات تحسين عائداتها وفرص

3. البشرية، المادية والمالية.

الاقتراض، يمكنها تحديد واقتراح طرق التمويل المناسبة لإنجاز المخطط الجماعي للتنمية. بنفس الطريقة، يتوخى من تحليل قدرات الجماعة فيما يتعلق بالموارد البشرية إلى الاستفادة من هذه الموارد في إطار مخطط الجماعي للتنمية.

المرحلة 6: تحليل الأنشطة القطاعية للدولة والمؤسسات الأخرى

تمكن المراحل السابقة كذلك من جرد المشاريع والبرامج في طور الإنجاز والمتوقع إنجازها في تراب الجماعة، سواء من طرف المصالح الخارجية للدولة أو من طرف المؤسسات الأخرى المتدخلة في الجماعة (جمعية، منظمة دولية، مقاولة...)، كما توفر معلومات عن التوجهات الاستراتيجية القطاعية المحددة في المخطط الوطني. (انظر البطاقة التقنية رقم 4 في الملحق).

من الضروري في هذا المستوى التوفر على جميع المعلومات وإكمالها عند الضرورة وذلك بهدف جعل جميع المشاريع المرصدة ومعروفة ومدروسة في المخطط الجماعي للتنمية.

يقوم إذن المنتخبون/المنتخبات، بتحليل الاستراتيجيات القطاعية وذلك لثلاثة أسباب:

- إدراج مشاريع الدولة والمنظمات غير الحكومية في المخطط المستقبلي الجماعي للتنمية؛
- تمييز العمليات التي يمكن اتخاذ القرار بشأنها وتنفيذها من طرف مصالح ومؤسسات أخرى؛
- تحديد الموارد والمشاركين الممكن تبنيهم لإنجاز المشاريع الجديدة.

يجب على الجماعة أيضا في هذا الصدد، أن تتوفر على رؤية واضحة حول إمكانيات التمويل التي تقدمها المؤسسات الأخرى من قبيل المنظمات غير الحكومية، الداعمين الماليين الدوليين، القطاع الخاص...، كما يجب عليها التوفر على قدرة في تعبئة الموارد للمشاريع التي تقترحها.

بصرف النظر عن المعلومات المتعلقة بالتدخلات القطاعية المرصدة، فالمصالح الخارجية مدعوة للتدخل لدى الجماعات لإخبارها بشأن طرق العمل الممكنة. يمكن القيام بذلك على مستوى جماعة أو على مستوى مجموعة من الجماعات تبعا للوقت والإمكانيات المتوفرة مع ضمان الانتقال السليم للمعلومات.

مبدئيا تم إشراك المصالح الخارجية في مرحلة التشخيص التشاركي. مع ذلك، ومن أجل ضمان إشراكهم بشكل أفضل، من المهم التذكير هنا بدورهم ومسؤوليتهم في المسلسل والتأكد من انخراطهم وتحفيزهم من جديد متى دعت الحاجة إلى ذلك. (انظر البطاقة التقنية رقم 4، ورشة التخطيط الاستراتيجي).

كل الفاعلين التنمويين الحاضرين أو الذين ينوون التدخل في الجماعة أو عدة جماعات مدعوون لعرض مشاريعهم.

ج. بناء الاستراتيجية

بمجرد تحديد الأسس الاستراتيجية الجماعية، يقوم المنتخبون/المنتخبات بتحديد رؤيتهم عبر وضع هدف عام للتنمية يجيب على المشكلة الرئيسية. يتفرع هذا الهدف العام إلى أهداف

نوعية مرتبطة بالنتائج المتوقعة ومؤشرات لقياس التطور. يتعلق الأمر بتحديد إطار/مخطط استراتيجي ينتظم إعداده حسب تعاقب المراحل؛ بحيث تندرج نتائج كل مرحلة في جدول يشكل إطارا منطقيًا استراتيجيًا (انظر الشكل رقم 6 بالصفحة 21).

المرحلة 7: تحديد الهدف العام

الهدف العام هو الهدف الرئيسي الذي تأمل الجماعة الوصول إليه على المدى البعيد. يرتبط بشكل مباشر بالتحليل السابق للمشكل أي للرؤية. يجب أن يؤدي إلى مساهمة ذات مغزى في إنجاز الرؤية. وبالرجوع إلى التحليل الاستراتيجي الذي أعد سلفًا، فإن المنتخبين يتفقون حول المشكل الرئيسي عبر الجواب عن الأسئلة التالية:

**؟ هل المشكل الذي نتوقع حله أو الذي عاجناه في السابق يعتبر أساسيا؟
هل حل هذا المشكل سيعطي دفعة قوية للتنمية داخل الجماعة؟**

بمجرد إنجاز التحليل، يتم بيان المشكل الرئيسي في شكل بيان إيجابي يصف الوضعية كما ستكون عليه عند ما يتم حل المشكل. وهكذا نحصل على المشكل العام للاستراتيجية.

يصاغ الهدف بتحويل المشكل الذي نبحث عن حل له إلى وضعية إيجابية.

المرحلة 8: تحديد الأهداف الخاصة

تحدد الأهداف الخاصة الاستراتيجية التي ستضعها الجماعة لإنجاز رؤيتها. أما الاستراتيجية فتهدف إلى المساهمة في إنجاز الهدف العام عبر الوصول إلى الهدف النوعي.

؟ هل بتحقيق الأهداف الخاصة، أمكن تحقيق الهدف العام؟

بالرجوع إلى تقرير واقع الحال والتشخيص التشاركي (لائحة الحلول التي وضعتها مجموعات العمل)، يحدد المنتخبين/المنتخبات المشاكل التي يعتبرونها ذات أهمية قصوى ويربطونها بأهم الفرص التي يجب استغلالها وطرق الحلول المقترحة وذلك بهدف صياغة الأهداف الخاصة التي تتشكل منها الاستراتيجية. وهكذا، فإن المنتخبين/المنتخبات يعملون وفق الترتيب التالي:

- تحديد المشاكل الرئيسية؛
- تحديد المشاكل ذات الأولوية؛
- صياغة الأهداف النوعية بتحويل المشكل إلى وضعية إيجابية.

المرحلة 9: صياغة النتائج المنتظرة

يتم تحديد النتائج وتدقيق الوضعية المأمولة عند ما تكون الأهداف الخاصة قد تحققت. ويتم تدوين هذه النتائج في الوقت الحاضر.

يفترض أنه إذا تمكن المسؤول عن التخطيط من الوصول إلى هذه النتائج، فإن الأهداف الخاصة تكون قد تحققت. الشيء الذي سيساهم في إنجاز الهدف العام والرؤية. تشكل هذه النتائج المنتظرة أساس مخطط العمل الذي سيتم إعداده أثناء ورشة التخطيط.

المرحلة 10: تدقيق المحاور الاستراتيجية

تدقق المحاور الاستراتيجية المجالات التي تتوخى الجماعة التدخل فيها من أجل إنجاز عملها. يحدد نظام المعلومات الجماعي⁴ أربع محاور استراتيجية كبرى:

- محور اقتصادي؛
- محور سوسيو-ثقافي؛
- محور البيئة؛
- محور الحكامة: (تحسين القدرة المؤسسية والمالية للجماعة وتوضيح دور وتدخل المجتمع المدني)؛

رغم أن نظام المعلومات الجماعي يحدد مسبقاً أربعة محاور استراتيجية، فإمكان كل جماعة أن تقدم محاور استراتيجية خاصة بها.

من المهم، إذا لزم الأمر، أن يناقش ويبحث المنتخبون/المنتخبات المفاهيم التي تتضمنها هذه المحاور حتى يتم التأكد من كون كل مشارك ساهم في صياغتها. يتساءل المنتخبون/المنتخبات بالتالي حول المحور الاستراتيجي المطابق لكل واحد من الأهداف النوعية التي تم التوصل إليها واعتماد محور لكل هدف.

المرحلة 11: تحديد المؤشرات

إن المؤشرات هي الأوصاف العملية للنتائج المنتظرة بالنسبة لكل هدف نوعي. وهي تمكن من التتبع والتمحيص بشكل موضوعي إلى غاية الوصول إلى الأهداف. نتحدث كذلك عن المؤشرات القابلة للتمحيص موضوعياً، والتي يجب أن تكون دقيقة وقابلة للقياس. من المهم تدقيق كل مؤشر، مصدر المعلومة وحجمها، الشخص المسؤول وتواتر بيان المؤشر.

يحدد نظام المعلومات الجماعي SIC سلسلة من 68 مؤشراً للتنمية تتطابق مع المحاور الاستراتيجية التي تكون الجماعات مطالبة بالتدخل فيها. مع ذلك، فمن الممكن اقتراح كل مؤشر مناسب للأهداف المتوخاة.

من المستحسن أيضاً استحضار عدة مؤشرات لهدف واحد وذلك من أجل تدقيق متابعة تقييم المشاريع.

4. يتضمن نظام المعلومات الجماعي SIC وحدة «لوحة القيادة» تمكن من توضيح مجموع المشاريع المبرمجة في إطار المخطط الجماعي للتنمية وتسهيل تسيير، تتبع وتقييم هذه المشاريع.

الشكل رقم 6

نموذج للإطار المنطقي الاستراتيجي

الهدف العام:				
المؤشرات	الأنشطة أو المشاريع	المحاور الاستراتيجية	النتائج المنتظرة	الأهداف
-	.1.1	-	-	الهدف الخاص رقم 1
-	.1.2	-	-	-
-	.1.3	-	-	-
-	...	-	...	-
-	.2.1	-	-	الهدف الخاص رقم 2
-	.2.2	-	-	-
-	.2.3	-	-	-
-	...	-	...	-
-	.3.1	-	-	الهدف الخاص رقم 3
-	.3.2	-	-	-
-	.3.3	-	-	-
-	...	-	...	-
				...

في نهاية هذه المرحلة، يتمكن الساهرون على التخطيط من تحديد استراتيجية الجماعة وبناء إطار منطقي استراتيجي.

د. البرمجة

تهدف البرمجة إلى إعداد خطة عمل لثلاث سنوات تسمح للجماعة بإنجاز استراتيجيتها. يتعلق الأمر بأجراء المخطط الاستراتيجي عبر ترتيب الأولويات وتحديد المشاريع المطابقة للأهداف الاستراتيجية (انظر البطاقة التقنية رقم 5 في ملحق ورشة البرمجة). واعتمادا على نتائج التشخيص التشاركي والاستراتيجية المقررة، يقوم المنتخبون/المنتخبات بإنجاز الخطوات التالية:

المرحلة 12: تحديد العمليات المحتملة

يتم تحديد العديد من المشاكل واقتراح عدد من الإجراءات في مرحلة التحليل التشاركي للمنتدى الجماعي (عبر لوائح الحلول المنبثقة عن المنتديات). ويعتمد المنتخبون/المنتخبات على نتائج التحليل السابق باعتبارها تمثل حاجيات الساكنة، لتحديد طرق العمل الممكنة التي تستكمل، عند الحاجة، بمعطيات أخرى.

يمكن أن تستعمل شجرة المشاكل، كأداة تسهل التفكير في المشاكل التي نبحث لها عن الحلول الممكنة، سلفا لإنجاز التشخيص التشاركي. إلا أن الأمر يتعلق هنا أساسا بتعميق المسلسل من أجل اتخاذ القرار وخصوصا فيما يخص برنامج التخطيط الأولي.

إطار

التذكير باستعمال شجرة المشاكل وشجرة الحلول

شجرة المشاكل

بالنسبة للأهداف النوعية المحددة سلفا، يؤخذ بيان نص المشكل الذي نبحت له عن حل ويتم إدراجه وسط ملصق ثم نحدد:

ما هي أسباب المشكل؟ يتم إدراج كل سبب تحت المشكل الرئيسي ويوصل به بواسطة علامة:

تشكل الأسباب جذورا للشجرة

ما هي النتائج؟ بنفس الطريقة، يتم إدراج النتائج التي سبب فيها المشكل، أسفل الشجرة: **تشكل**

النتائج فروع الشجرة

شجرة الحلول

← يتعلق الأمر بتحويل شجرة المشاكل إلى شجرة للحلول. حيث تعاد صياغة المشاكل في شكل

وضعية إيجابية، **يصح المشكل الرئيسي هدفا نوعيا (نعود بذلك إلى وضعية الانطلاقة)**

← تتحول جذور الشجرة إلى أنشطة وحلول ممكنة، تؤدي إلى الوصول إلى الهدف الرئيسي.

عند نهاية التمرين، يتوفر المنتخبون/المنتخبات على لائحة متكاملة لطرق العمل التي ستمكن من أجراء الاستراتيجية.

المرحلة 13: ترتيب الأنشطة حسب الأولويات

بما أن المشاريع المحددة ليست كلها قابلة للتحقق، فعلى المنتخبين/المنتخبات أن يحددوا خيارات ويتخذوا قرارا بشأن ترتيب أولويات الإنجازات. يتعلق الأمر في هذه المرحلة، بتحديد الأنشطة المبرمجة للثلاث سنوات الأولى من تنفيذ المخطط. وذلك اعتمادا على لوائح الحلول التي ستخرج بها منتديات التشخيص التشاركي.

يتم الحكم على مدى ملائمة الأنشطة بناء على المعايير التالية:

- أولوية الحاجيات المعبر عنها من طرف الساكنة؛
- درجة استجابة كل نشاط لتلك الحاجيات؛
- الملائمة مع الاستراتيجية المعتمدة؛
- إرادة المسؤولين المحليين؛
- الوسائل (البشرية والمالية) المتوفرة أو التي يمكن تعبئتها.

انتباه! يجب أن يكون مخطط العمل واقعيا. فمن غير المفيد أن تكون الطموحات كبيرة جدا.

ومن مصلحة المنتخبين والمنتخبات الالتزام ببرنامج قابل للإنجاز. يجب أن يزاوج مخطط العمل بين

الحاجيات ذات الأولوية والموارد المالية التي تمتلكها الجماعة فعلا، أو التي تعتبر قابلة للإيجاد.

يتم في هذه المرحلة أيضا، تحسيس حاملي المشاريع المحتملين بمسؤوليتهم في إنجاز المشاريع التنموية المحلية، على أن تكون منسجمة مع استراتيجية الجماعة ومدرجة في المخطط الجماعي للتنمية. وهكذا تأخذ الجماعة موقعها في المواكبة، دون أن تكون ملزمة بالمساهمة ماليا.

ينبغي على المخطط الجماعي للتنمية أن يشمل على أنشطة ومشاريع تهم مقارنة النوع وتعزز المساواة بين الجنسين.

المرحلة 14: برمجة الأنشطة أو المشاريع

يتعلق الأمر بتخطيط إنجاز الأنشطة أو المشاريع المتفق عليها. على أنه يجب تدقيق العناصر التالية بالنسبة لكل مشروع:

- تسميته: يتم التعبير عنه بمنتهى الوضوح؛
- مؤشرات: للمراجعة والتحقيق؛
- مدة الإنجاز؛
- التكلفة التقديرية؛
- الموقع؛

- المسؤول/ المسؤولون على الإنجاز والشركاء المحتملون.

إن هذا العمل من الأهمية بمكان، ذلك أن أجراء المخطط وإنجازه الفعلي يخضع للبرمجة الدقيقة للأنشطة.

يدرج كل نشاط أو مشروع على حدة في جدول تفصيلي يحدد طبيعته، خصائصه، توقعه، مدته، تكلفته التقديرية والشركاء المحتملين.

يعد حضور المصالح الخارجية في الورشة مسألة أساسية؛ ويتجلى دورها في تسهيل إدماج المشاريع القطاعية في المخطط الجماعي للتنمية بشكل متجانس. كما تمكن من تسهيل تقدير كلفة كل نشاط أو مشروع.

الشكل رقم 7

نموذج الإطار المنطقي الإجرائي - مخطط العمل

الأنشطة أو المشاريع	المؤشرات	مدة الإنجاز	الكلفة التقديرية	التموقع	الشخص المسؤول /الشركاء المحتملون
الهدف النوعي رقم 1					
.1.1	-	-	-	-	-
.2.1	-	-	-	-	-
.3.1	-	-	-	-	-
...					
الهدف النوعي رقم 2					
.1.2	-	-	-	-	-
.2.2	-	-	-	-	-
.3.2	-	-	-	-	-
...					
...					

المرحلة 15: الميزنة ومصادر التمويل

يتم تحديد الميزانية ومصادر التمويل لكل عمل أو مشروع مدرج في مخطط العمل لثلاث سنوات. في هذه المرحلة، من المهم أن يأخذ بعين الاعتبار تحليل قدرة الجماعة فيما يخص موارد المالية والبشرية. في إطار برجة الأنشطة المسجلة في المخطط الجماعي للتنمية، يجب على الجماعة تحديد الموارد (المداخيل) التي ستستخدمها والتي تعتمد تعبتها، وذلك بالاعتماد على استراتيجية لتحسين قدراتها المالية وفعالية اشتغالها وهذا من خلال تقنين تدبير الموارد المالية والبشرية.

الشكل رقم 8

الميزنة ومصادر التمويل

الأنشطة أو المشاريع	التكلفة الإجمالية للعمل أو المشروع	التمويل من ميزانية الجماعة	التمويل متواجد لدى مصالح الدولة، القطاع الخاص، أو منظمات أخرى، أو عن طريق القرض	التمويل الذي تتم تعبته لدى مصالح الدولة، القطاع الخاص، أو منظمات أخرى، أو عن طريق القرض
الهدف النوعي رقم 1				
1.1	-	- المبلغ: - الحصة (%):	- تركيبة: - المبلغ: - الحصة (%):	- تركيبة: - المبلغ: - الحصة (%):
2.1	-	- المبلغ: - الحصة (%):	- تركيبة: - المبلغ: - الحصة (%):	- تركيبة: - المبلغ: - الحصة (%):
الهدف النوعي رقم 2				
2.2				
تطوير مصادر مالية جديدة				
	طبيعتها (ضريبة، رسوم، مداخيل الممتلكات، إلى أخرى.)	تقدير المدخول	فرضية (ضمانات، الأنشطة أو الاستثمارات المراد إنجازها)	
	-			
	-			

المرحلة 16: تحديد الفرضيات

تعد الفرضيات بمثابة الشروط الخارجية التي لا يمكن للجماعة ضبطها، وإن كانت ملزمة بتحديدتها وأخذها بعين الاعتبار لأنها قد تؤثر في نجاح المخطط. تصبح الفرضية مقياسا للتخطيط، ويمكن أن تشكل بنفس القدر عاملا للنجاح أو عائقا في إنجاز مشروع ما.

يحدد المنتخبون/المنتخبات فرضياتهم بالجواب على السؤال:

? ما هي العوامل الخارجية التي لا نتحكم فيها والتي يمكن أن تؤثر في إنجاز المخطط؟

- ← تجدر الإشارة إلى أن كل نشاط أو مشروع غير مرتبط، بالضرورة، بافتراض.
- ← من المهم القيام بمراجعة مستمرة للفرضيات التي تمت صياغتها في حالة تغير ظروف المحيط الخارجي، لأن المخططات يجب أن تخضع حينئذ للتقويم.



الملاحق

الملحق رقم 1. البطاقة التقنية رقم 1: الذاكرة المساعدة للورشات

الملحق رقم 2. البطاقة التقنية رقم 2: يوم أو أيام ما قبل عملية التخطيط

الملحق رقم 3. البطاقة التقنية رقم 3: ما بين ما قبل التخطيط وورشنة التخطيط

الملحق رقم 4. البطاقة التقنية رقم 4: ورشة التخطيط الاستراتيجي

الملحق رقم 5. البطاقة التقنية رقم 5: ورشة البرمجة

الملحق رقم 6. البطاقة التقنية رقم 6: الفاعلون الرئيسيون : الأدوار والمسؤوليات

الملحق رقم 7. نموذج المخطط الجماعي للتنمية PCD

الملحق رقم 1. البطاقة التقنية رقم 1: الذاكرة المساعدة للورشات

البطاقات التقنية من 1 إلى 5 توضح خطوات إجرائية لإنجاز مرحلة التخطيط ، فكل بطاقة تتعلق بقاء، ورشة، أو مرحلة هامة للمسار العملي.

شروط أولية

تأتي مرحلة الإعداد بعد تقرير واقع الحال والتشخيص التشاركي، ولا بد كذلك من توفر كل الشروط التالية مجتمعة، قبل انطلاق الأنشطة المتعلقة بمرحلة التخطيط:

- ◆ الإجماع حول تقرير واقع الحال ونتائج التشخيص التشاركي.
- ◆ تشخيص تشاركي يتضمن تحليلاً تشاركياً للمشاكل والنقائص (شجرة المشاكل)، إضافة إلى مقترحات حلول مرتبة حسب الأولويات، مبنية على الحاجيات المعبر عنها من طرف الساكنة والمدرجة في لوائح الحلول المبنثقة عن ورشات التشخيص.
- ◆ لائحة بالمشاريع والبرامج قيد الإنجاز والمستقبلية في تراب الجماعة خلال السنوات الثلاث المقبلة.

بالنسبة لكل يوم عمل يجب التفكير في:

- ◆ وضع جدول أعمال؛
- ◆ التأكد من إخبار كل المشاركين بتاريخ ومكان الاجتماع؛
- ◆ الالتزام بالمرونة مع احترام الوحدات الزمنية المسطرة في جدول الأعمال؛
- ◆ التأكد من تعيين المسيرة (ة)، والمقرر (ة)؛
- ◆ التأكد من تسجيل ما يجري في تقرير، خصوصاً النقاط المتفق بشأنها، مع الاعتماد إن أمكن على التسجيل الصوتي للمناقشات.

مشاركة كل أعضاء المجلس الجماعي مسألة أساسية

يوجه رئيس المجلس استدعاء باسم كل منتخب (ومنتخبة). وكذا إلى كل الأشخاص المعنيين، مع الإشارة لتاريخ، ساعة ومكان اللقاء.

في كل حصة عمل، على المسيرة (ة):

- ◆ تحديد الهدف، الشكل (في مجموعات إن اقتضى الحال، وجلسات عامة)، المنهجية، ومدة اللقاء؛
- ◆ التأكد من وجود المقرر (ة)؛
- ◆ العمل على احترام الفترات الزمنية المسطرة في جدول الأعمال؛
- ◆ الإشراف على توثيق أشغال الورشة، وتسجيلها، وكتابة وأخذ النقاط؛
- ◆ اقتراح تقرير تركيبى عند نهاية اللقاء، يتفق حوله المشاركون قبل اختتام أشغال الجلسة.

الملحق رقم 2. البطاقة التقنية رقم 2 : يوم أو أيام ما قبل عملية التخطيط

تتعدّد الجلسة بيوم أو عدة أيام قبل عملية التخطيط داخل كل جماعة أسبوعاً على الأقل قبل ورشة التخطيط. تشكل هذه المرحلة شرطاً سابقاً للتخطيط، لكونها تهدف إلى تذكير المسؤولين المحليين بمنهجية التخطيط الاستراتيجي وتوضيح أدوار كل واحد منهم. تولى عناية خاصة لعقد هذا اللقاء، إذ من شأنه أن يمكن المكلفين بالتخطيط من الاستعداد لورشة التخطيط، وكذا ضمان جودة في المستوى تهم سير هذه العملية والمنتج الذي سيتمخض عنها.

أهداف مرحلة ما قبل التخطيط

هذا اللقاء التمهيدي يرمي إلى إعداد المنتخبين لعملية التخطيط. ويحدد له هدفان رئيسيان:

- ← إخبار المنتخبين والمنتخبات والمشاركين الآخرين بمسلسل التخطيط، وذلك من منظور تكويني يهدف إلى نقل المهارات وتشجيع المشاركة الفعلية للمنتخبين والمنتخبات أثناء الورشة.
- ← تحضير ورشة التخطيط الاستراتيجي والبرمجة، وذلك على المستوى النظري واللوجستيكي.

المشاركون

المشاركون في هذا اللقاء هم أساساً أعضاء المجلس الجماعي، ممثلو المجتمع المدني والأشخاص ذوو الكفاءات المحلية عبر الأجهزة المشاركة في مسلسل التخطيط من قبيل اللجنة الاستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص CPEC واللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي CCPP.

تضمن اللجنة الاستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص CPEC أخذ مقارنة النوع بعين الاعتبار وإدماجها في المشاريع المنبثقة عن المخطط الجماعي للتنمية PCD.

يشارك كذلك، الفريق التقني الجماعي ETC، باعتباره الوحدة الأساسية لعملية التخطيط، السلطات المحلية، قسم الجماعات المحلية، على سبيل الدعم الفني، والمصالح الخارجية في حدود المتاح، ومن المحتمل كذلك مشاركة مساعد خارجي (تاركا، وغيرها) كمؤطر و/أو ملاحظ.

أوليات

تنظيم هذه الورشة من مسؤولية رئيس المجلس الجماعي بدعم من الفريق التقني الجماعي الذي يتكلف بتنسيق وتنظيم اللقاء الذي يهدف إلى:

» تعيين المسير(ة)

مكلف(ة) بتنشيط اللقاء، ويتم تعيينه (ها) من بين أعضاء الفريق التقني الجماعي أو موظفي الجماعة: وفي حال تعذر ذلك، يختار من بين الأشخاص-الموارد المحلية.

» تحديد مقرر(ة)

مكلف(ة) بتحرير التقرير ويختار أيضا من بين أعضاء الفريق التقني الجماعي.

يسهر المقرر(ة) على إيداع كل المقترحات في التقرير، لذا فإن دوره أساسي، ويقوم بإدماج جميع المقترحات في محضر.

للمزيد من التوضيحات عن أدوار كل واحد، انظر الملحق رقم 5.

» تهيئ المتدخلين

يتم إخبار المتدخلين بانعقاد الورشة ويكلفون بتحضير مداخلاتهم والمعدات اللازمة لعرضها. الفاعلون الذين يمكنهم التدخل هم أساسا:

- المسير(ة): التكوين/إعطاء معلومات عن منهجية التخطيط الاستراتيجي والبرمجة (هدف بيداغوجي).
- المصالح الخارجية (إذا كانت لم تتدخل بعد): تقديم المشاريع المبرمجة في تراب الجماعة والاستراتيجيات القطاعية.

» إعداد اللوجستيك والوثائق المعدة للتوزيع

يتولى الفريق التقني الجماعي مهمة الإعداد اللوجستيكي للقاء. مع احتمال دعم من المساعد، يتكلف الفريق التقني الجماعي بالتنظيم، توفير المكان وجعل المعدات اللازمة جاهزة في يوم اللقاء.

المعدات التي قد تفيد في مرحلة ما قبل التخطيط هي الملصقات، الأقلام، الأشرطة اللاصقة، الخرائط...

يتكلف الفريق التقني الجماعي كذلك بتحضير الوثائق المعدة للتوزيع بكميات كافية حتى يزود بها المشاركون في نهاية الورشة، كأداة للتحضير لورشة التخطيط. يتعلق الأمر أساسا بالوثائق أسفله، ومع ذلك، لكل جماعة أن تضيف من الوثائق ما تراه أساسيا.

- خلاصة عامة حول تقرير واقع الحال والتشخيص.

- دليل منهجي للتخطيط.

سير ورشة ما قبل التخطيط

ينقسم اليوم أو الأيام الدراسية إلى ثلاث حصص :

» حصة للتكوين/ الإخبار

ترتكز الحصة السابقة على ورشة التخطيط، بناء على منطق إكساب المنهجية ونقل المهارات، **على تعبئة الفاعلين المحليين، بالخصوص المنتخبين/المنتخبات وتحسيسهم بمسلسل العمل.** يتم تنشيط هذه الحصة التمهيديّة ذات الهدف التكويني من طرف مساعد يعتمد على الوسائل المرجعية للتخطيط (الدليل المنهجي للتخطيط، دليل وملخص المساطر الذي أعدته المديرية العامة للجماعات المحلية DGCL، نظام المعلومات الجماعي SIC...).

» التفكير الاستراتيجي

كتوطئة للدخول في ورشة التخطيط، يتبدئ النقاش حول التوجهات الاستراتيجية (انظر القسم الثاني من المنهجية) خلال يوم ما قبل التخطيط. ويشرع المشاركون في مسلسل التفكير حول الاستراتيجية المرغوب فيها في إطار المخطط الجماعي للتنمية، وإغنائها بالتمثيلات والأفكار المعبر عنها من طرف الهيئات الاستشارية للمسلسل (اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي، لجنة المساواة وتكافؤ الفرص).

تشكل نتائج هذه المناقشات قاعدة للتوصيات التي يعتمدها المجلس الجماعي في استراتيجيته خلال الورشة.

» تحضير ورشة التخطيط الاستراتيجي

الجزء الأخير من يوم ما قبل التخطيط، يتم تكريسه للتحضير لورشة التخطيط الاستراتيجي، حيث يعمل المنظمون وفق الترتيب التالي:

◆ تسليم الوثائق التي سيطلع عليها المشاركون في الفترة الممتدة إلى يوم ورشة التخطيط: خلاصة تركيبيّة للحالة الراهنة والتشخيص، لائحة الحلول المقترحة، شجرة المشاكل، الدليل المنهجي للتخطيط...

◆ إعداد جدول أعمال الورشة مع التأكد من جاهزية كل المنتخبين (المنتخبات) للحضور. لكل جماعة أن تخصص لورشة التخطيط الاستراتيجي القدر الذي تريده من الوقت، شريطة ألا يقل عن يوم عمل كامل.

◆ اختيار مكان الورشة: تعطى الأولوية لمقر الجماعة.

◆ تعيين المسير(ة)، والمقرر(ة) (أو المقررين): من الأفضل أن يكونوا من بين الفريق التقني الجماعي.

◆ تحديد لائحة الأشخاص المدعويين من بين الأشخاص والكفاءات المحلية.

الملحق رقم 3. البطاقة التقنية رقم 3: ما بين ما قبل التخطيط وورشة التخطيط

يتم تحديد مدة عشرة أيام تقريبا، لتفصل بين اليوم أو الأيام السابقة لورشة التخطيط، وورشة التخطيط.

هذه الفترة تمكن المكلفين بالتخطيط من استيعاب التكوين، قراءة الوثائق المسلمة، (الدليل، الخلاصة التركيبية لتقرير واقع الحال والتشخيص مرفوقا بلائحة الحلول المقترحة، شجرة المشاكل) ومتابعة التفكير حول الاستراتيجية، ليبدعوا بذلك إطارا ملائما للتخطيط متفق عليه أثناء الورشة.

موازة مع ذلك، تقوم وحدات المواكبة (قسم الجماعات المحلية، الفريق الإقليمي للمواكبة، المساعد...، بتعبئة ودعم مستمر لأعضاء المجلس الجماعي عبر لقاءات جماعية أو فردية مع المنتخبين/المنتخبات.

الملحق رقم 4. البطاقة التقنية رقم 4: ورشة التخطيط الاستراتيجي

تنتهي ورشة التخطيط الاستراتيجي بوضع مخطط استراتيجي يرسى توجهات ومبادئ تدخل الجماعة للسنوات الست المقبلة.

الأهداف

- ← تحديد استراتيجية تنمية الجماعة
- ← تحديد الإطار المنطقي للجماعة

المشاركون

يعتبر **المجلس الجماعي**، المشاركون الرئيسيون من خلال مجموع مستشاريه، فهو الفاعل الوحيد الذي يتخذ القرارات مكرسا بذلك البعد السياسي للتخطيط ومحملا المنتخب دوره الاستراتيجي كممثل للسكان. يحضر كذلك الفريق التقني الجماعي كهيئة إجرائية للمؤسسة الجماعية.

على مستوى ثان، توجد هيئات أخرى معنية بحضور هذه الورشة: قسم الجماعات المحلية، الفريق الإقليمي للمواكبة، ومساعد (تاركا، وغيرها.)، وذلك من أجل الدعم المنهجي والتقني عند الحاجة، السلطات المحلية كملاحظة، والأشخاص الأكفاء الذين يتم استدعائهم من طرف المجلس.

شروط أولية

يكون الإعداد للورشة بنفس الطريقة التي يكون بها الإعداد للقاء ما قبل التخطيط. وهكذا يتكفل المنظمون بما يلي:

- ◆ تحديد المسير(ة) والمقررين(ات)؛
- ◆ توفير المعدات الضرورية؛
- ◆ تحضير الوثائق المعدة للتوزيع (عند الحاجة).

سير أشغال الورشة

باستعمال التفكير الذي تم العمل به خلال اليوم الدراسي لما قبل التخطيط، نتائج تقرير واقع الحال والتشخيص الذي سيقوم المنتخبون/المنتخبات هذه المرة بالمصادقة عليه، والطريقة المنهجية للتخطيط المقترحة في هذا الدليل، يتوصل المنتخبون/المنتخبات إلى تحديد الإطار الاستراتيجي للمخطط الجماعي للتنمية. ويتعلق الأمر بعرض المكونات التالية:

- ◆ الولاية الانتدابية
- ◆ القيم
- ◆ الرؤية الاستراتيجية للتنمية
- ◆ الهدف العام للاستراتيجية
- ◆ الأهداف الخاصة
- ◆ النتائج المنتظرة
- ◆ المحاور الاستراتيجية
- ◆ المؤشرات.

هذه العناصر تشكل المخطط الاستراتيجي.

كانطلاقة أولية للورشة، يقوم المقرر(ة) أو المسير(ة) بتقديم الخلاصات الأساسية والتوصيات التي أسفرت عن يوم ما قبل التخطيط.

بعد ذلك يقوم المسير(ة) بتنشيط الورشة تبعا للمراحل من 1 إلى 11، كما هو مسطر في القسم المنهجي لهذا الدليل.

يسهر المسير(ة) على إتمام مشاركة كل المنتخبين في النقاشات، فهو المكلف بالتوزيع العادل للمداخلات، ويعمل على ضمان مساهمة المنتخبين (المنتخبات)، وتكون القرارات المتخذة نابعة من توافق الآراء بشكل جماعي وبالإجماع.

في نهاية ورشة العمل، يكون المنتخبون/المنتخبات قد حددوا رؤيتهم التنموية وقاموا بالإعداد والمصادقة على المخطط الاستراتيجي الذي يتم تقديمه في شكل إطار منطقي استراتيجي (انظر النموذج في القسم الثاني).

الملحق رقم 5. البطاقة التقنية رقم 4: ورشة البرمجة

يجتمع في هذه الورشة، التي تأتي عقب التخطيط الاستراتيجي، المجلس الجماعي ويمكن أن تكون استمرارا للورشة الأولى (ورشة التخطيط الاستراتيجي)، أو تنظم بعد بضعة أيام.

الهدف

← تحديد مخطط عمل للسنوات الثلاث المقبلة

المشاركون

- ◆ المجلس الجماعي
- ◆ الفريق التقني الجماعي
- ◆ قسم الجماعات المحلية / الفريق الإقليمي للمواكبة
- ◆ المصالح الخارجية
- ◆ الأشخاص-الموارد
- ◆ الميسر(ة)

أوليات

يتم الإعداد لهذه الورشة بنفس طريقة ورشة التخطيط الاستراتيجي. وهكذا يتكلف المنظمون ب:

- ◆ تحديد الميسر(ة) والمقررين(ات) (من الأفضل أن يكونوا نفس مقرري وميسري ورشة التخطيط)؛
- ◆ توفير المعدات الضرورية؛
- ◆ إعداد الوثائق المعدة للتوزيع (عند الحاجة)؛
- ◆ التوفر على المعطيات التقنية الضرورية لبرمجة الأنشطة (برامج العمل السابقة، التكلفة التقديرية...).

سير الورشة

بنفس طريقة ورشة التخطيط الاستراتيجي، يتابع المنتخبون/المنتخبات إعداد المخطط باستعمال نتائج المرحلة السابقة وذلك بهدف أجرأة الاستراتيجية التي تم تبنيها عبر البرمجة لأنشطة تنموية ملموسة. وتنبثق هذه الأخيرة من تحليل نقاط الضعف والنقائص الذي تم القيام به في تقرير الحالة الراهنة، وكذا الفرص وطرق الحلول المقترحة في التشخيص التشاركي المدرجة في لائحة الحلول المقترحة. ويجب أن تكون تلك الأنشطة منسجمة مع الاستراتيجية التنموية التي ترغب فيها الجماعة. ستكون حصيلة الورشة هي إعداد مخطط عمل لثلاث سنوات.

لهذا فإن المسيرة) يقوم بتنشيط الورشة بشكل يساعد المشاركين على تحديد خطة عمل بناء على الطريقة المنهجية المبينة في القسم الثاني من هذا الدليل (المراحل من 12 إلى 15).

تنقسم الورشة إلى ثلاث محطات رئيسية :

» تحديد المشاريع المحتملة

لكل واحد من الأهداف الخاصة المحددة سالفًا، وبناء على لائحة الحلول المقترحة إبان المنتدى، يمكن للمنتخبون/المنتخبات أن يقوموا بتدقيق واستكمال مجال المشاريع المحتملة، من أجل الوصول إلى النتائج المنتظرة.

- للتذكير، يقوم الفريق التقني بعرض لائحة الحلول المقترحة وشجرة المشاكل كمدخل تمهيدي للورشة.
- يمكن للمسيرة) بعد ذلك فتح باب تبادل الأفكار واستكمال لائحة المقترحات مع المشاركين.
- يسهر المسيرة) على أن تكون كل فكرة مقترحة في ارتباط مع الهدف الخاص المستهدف، وعلى إعادة توجيه النقاش متى كان ذلك ضرورياً.

ترتيب الأنشطة حسب الأولويات

يتعلق الأمر باتخاذ القرار حول نظام للأولويات في إنجاز الأنشطة. تتم مراجعة كل نشاط تبعاً لمعايير مختلفة.

تم اقتراح بعض المعايير في هذا الدليل (انظر القسم II، النقطة 14)، لكن يمكن لكل جماعة أن تحدد معاييرها الخاصة على أن تأخذ بعين الاعتبار الأولويات كما جاءت في المنتدى. وذلك مع ضمان المساواة في المعاملة المجالية للسكان المستفيدة وأخذ الأنشطة المحددة للحاجيات الخاصة بالنساء بعين الاعتبار.

» البرمجة

يتم تدوين كل مشروع تم اختياره في إطار منطقي إجرائي على شكل جدول (انظر النموذج في القسم الثاني، الشكل 7) يبين طبيعة النشاط، خصائصه، توقيعه، مدته، التكلفة التقديرية والشركاء المحتملين. هذا الجدول يشكل خطة العمل.

» الميزنة ومصادر التمويل

توضح الميزانية الضرورية لإنجاز كل مشروع، مع الإشارة إلى التمويل المتواجد فعلياً وكذا التمويل المراد تعبئته، والشركاء المحتملين للمشاريع وحصصهم في تمويل كل مشروع. تحدد الجماعة كذلك، مصادر التمويل المراد تحسينها وتنميتها في اتجاه تامين قدرتها الضريبية واستقلالها المالي. (انظر نموذج الجزء الثاني، الشكل 8).

الملحق رقم 6 – الفاعلون الرئيسيون: الأدوار والمسؤوليات

المجلس الجماعي

تقع مسؤولية مسلسل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية على المجلس الجماعي وحده. يعد التخطيط بالمعنى الدقيق للكلمة مرحلة أساسية في المسلسل حيث يقوم فيه المنتخبون والمنتخبات بمباشرة مسؤولية اتخاذ القرار جماعيا في البرنامج السياسي الذين سيلتزمون به.

يحدد الميثاق الجماعي مسؤوليات الجماعة فيما يتعلق بالتخطيط وفق الطريقة التالية:

« يدرس المجلس الجماعي ويصوت على مشروع مخطط جماعي للتنمية، يعده رئيس المجلس الجماعي. » (المادة 36).

خلال مرحلة التخطيط، يقوم المنتخبون والمنتخبات بمهام رئيسية:

- ◆ حضور الجلسات؛
- ◆ المساهمة في التفكير المتعلق باستراتيجية العمل وأجراته؛
- ◆ أخذ نتائج التشخيص التشاركي بعين الاعتبار؛
- ◆ تحديد التزامات المنتخبين بشكل جماعي.

الفريق التقني الجماعي (ETC)

يعتبر الفريق التقني الوحدة العملية للتخطيط الجماعي. بقيادة الكاتب العام، يتكون من أطر جماعيين وتناط به مسؤولية تنظيم ومتابعة الأنشطة المتعلقة بإعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية. وهو بهذا يشارك في المسلسل منذ انطلاقة ويستفيد مع المنتخبين والمنتخبات، من الدعم والمواكبة المستمرين ومن تكوين هادف حول أدوات التخطيط (نظام المعلومات الجماعي، إعداد واقع الحال، تأطير الورشات...).

أثناء مرحلة التخطيط، يقدم الفريق التقني الجماعي دعما لرئيس المجلس في تنظيم اللقاءات، التأطير وإعداد التقارير، وبالتالي تحرير وتنسيق شكل وثيقة المخطط الجماعي للتنمية.

الأجهزة الاستشارية المحلية

يتعلق الأمر باللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي (CCPP) ولجنة المساواة وتكافؤ الفرص (CPEC) اللتين تأسستا بالتوالي بمقتضى الميثاق الجماعي ودليل التخطيط الذي أعدته المديرية العامة للجماعات المحلية (DGCL). يتشكل هذان الجهازان من ممثلين عن المجتمع المدني،

القطاع الخاص والفئات السوسيو- مهنية الموجودة في تراب الجماعة؛ ويكون على رأسهما رئيس المجلس الجماعي.

تكمن الاختصاصات الاستشارية لهاتين اللجنتين في دورهما المهم كوسيط بين السكان والإدارة الجماعية، وكمساهم في مرحلة التخطيط حيث يمكنهما اقتراح طرق للحلول ودعم قرارات المجلس. كما يعد إشراكهما في المسلسل مركزيا لأسباب عدة:

◆ تنوع الفاعلين المتتمين لهتين اللجنتين وعلاقتهم بالسكان يشجع إدراج مقارنة النوع الاجتماعي وبالأخص مصالح الأقلية (النساء، الشباب، الفئات السوسيو-مهنية للمجال) عند اتخاذ القرارات.

◆ يتمحور دور لجنة المساواة وتكافؤ الفرص CPEC حول «الأسئلة المتعلقة بالتكافؤ وتساوي الفرص ومقارنة النوع الاجتماعي»⁵، وذلك على مدى مسلسل التخطيط. يجب على هذه اللجنة أن تثير انتباه المجلس إلى الإشكاليات وأن تقترح مشاريع متعلقة بالمرأة والمساواة بين الجنسين.

◆ على أعضاء هاتين اللجنتين الذين ساهموا في المسلسل منذ انطلاقه، أن يتوفروا على منظور واضح حول الوضعية المحلية وأن يساهموا بشكل مقنع في تطوير المخطط عبر القرارات التي يقترحونها.

◆ وأخيرا، فإن هذين الجهازين يشكلان مصدرا للأشخاص-الموارد المحليين، الذين يمكن للجماعة الاعتماد عليهم أثناء تنفيذ ومتابعة المخطط الجماعي للتنمية. فبإمكان بعض الأعضاء أن يحملوا مشاريع تدرج في المخطط الجماعي للتنمية.

قسم الجماعات المحلية DCL

يتكلف قسم الجماعات المحلية بضمان السير الجيد لمسلسل التخطيط في مجموع الجماعات التي تنتمي إلى الإقليم/العمالة، وذلك عبر المساعدة التقنية التي يقدمها حسب حاجة كل جماعة.

غير أن مشاركته في اللقاءات الخاصة بالتخطيط اختيارية اعتبارا لكثرة الأنشطة التي سيتم تنظيمها. مع ذلك، فمن الواجب عليه تأمين متابعة المسلسل من أجل ضمان الانسجام على المستوى ما فوق الجماعي لمختلف المخططات.

واعتبارا لكونه وحدة مرجعية للجماعات المحلية، فإن قسم الجماعات المحلية يواكب الجماعات في أجرأة المشاريع عبر دعمه لها في البرمجة والميزنة.

5. الميثاق الجماعي، المادة 14.

المصالح الخارجية

المصالح الخارجية للدولة فاعل في غاية الأهمية بالنسبة لمسلسل التخطيط الجماعي؛ فهي تشارك منذ مرحلة التحسيس وتساهم في إعداد تقرير واقع الحال والتشخيصات التشاركية، عن طريق ما توفره من معلومات متعلقة بوضعية كل قطاع على مستوى الجماعات والدواوير، إضافة إلى المشاريع قيد الإنجاز والمبرجة في تراب كل جماعة على حدة.

يعد حضورها في مرحلة التخطيط حاسماً، لأنه يجب، في هذه المرحلة بالخصوص، ضمان تجانس مختلف المتدخلين. بهذا المعنى، تتم مساهمة المصالح الخارجية في مرحلة التخطيط على مستويات⁶:

◆ تمكين الجماعات من المعلومات المتعلقة **بالمشاريع والبرامج في طور الإنجاز و/أو المتوقع إنجازها** في تراب الجماعات؛

◆ الإخبار بشأن **استراتيجيات المشاريع القطاعية** حتى تتضح رؤية الجماعات لإمكانيات العمل والتمويلات المستقبلية؛

◆ أخذها بعين الاعتبار عند إعداد المخططات الجماعية للتنمية من أجل مزيد من التماسك؛

◆ **دعم تقني** للجماعات في إعداد المخطط الجماعي للتنمية خاصة أثناء العمل التقني والمالي للأنشطة (تقدير التكاليف)؛

◆ **المساهمة في تحديد الأنشطة المحتملة** وبالخصوص تحديد المشاريع المتعلقة بقطاعات المصالح الخارجية وكذا **الشراكات** الممكنة مع الجماعات؛

◆ دراسة مشاريع المخطط الجماعي للتنمية للتأكد من **تجانسها مع الأنشطة المبرمجة على المستوى الإقليمي**؛

◆ **المشاركة في تنفيذ ومتابعة** المخطط الجماعي للتنمية.

بصفة عامة، تدرج مشاركة المصالح القطاعية في مباشرة التخطيط الجماعي في مسار الترابط بين حاجيات الساكنة واتخاذ القرار في مستويات عليا.

السلطات المحلية

السلطات المحلية جزء لا يتجزأ من الفاعلين المشاركين في مسلسل التخطيط الجماعي تأخذ موقعها كملاحظ وحكم. تقوم السلطات المحلية باستمرار بالتسهيل والتعبئة ونشر المعلومات

6. تم تناول بعض الجوانب أثناء المراحل السابقة، مع ذلك من المهم التأكد من أن كل العناصر المشار إليها هنا تم تجميعها في مرحلة التخطيط.

بين الساكنة وكذا جمع المعطيات المجالية، كما تقوم بمتابعة الأنشطة وتساهم في تجانسها على المستوى الأعلى. تتم مشاركة السلطات في إعداد المخطط الجماعي للتنمية بطريقة غير مباشرة، مع ذلك فهي مدعوة للمشاركة في جميع الأنشطة المتعلقة بهذه المرحلة والتدخل كلما كان ذلك ضروريا.

المسهل(ة)

يعد المسهل(ة)/ (المساعدة) وحدة خارجية تهتم الجماعة في إعدادها للمخطط الجماعي للتنمية PCD، مثل جمعية تاركا Targa-AIDE في إطار هذا البرنامج الذي تقوم بإنجازه في أقاليم الشمال بشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية DGCL ووكالة إنعاش وتنمية الشمال APDN إضافة إلى الهيئات الأخرى المتدخلة في جماعات أخرى.

مساهمة المسهل(ة) اختيارية، لكن الهدف في النهاية هو أن تتمكن الجماعات من التخطيط بشكل مستقل اعتمادا على مواردها الداخلية. إن الطابع الخلاق للمقاربة التي تتم في إطار الولاية الجماعية الأولى لتطبيق المخطط الجماعي للتنمية، مقرونا بقدرات محلية محدودة، تقتضي تدخل ميسر.

يرتكز **دور المسهل(ة)** على دعم ومواكبة في إعداد المخطط الجماعي للتنمية عبر تقديم دعامة تقنية ومنهجية، المساعدة في تنسيق الأنشطة المتعلقة بإعداد المخطط الجماعي للتنمية وهذا كله ضمن منطقتي تقوية القدرات ونقل كفاءات تتصف بالاستمرار.

في مرحلة التخطيط، ينحصر دور المسهل(ة) في السير الجيد للقاءات/الورشات وتحقيق الأهداف المقررة. لا يعوض الميسر المسؤولين المحليين في أدوارهم، فهو بهذا المعنى ليس مسيرا، لكن دوره هو دعم ومساعدة المنظمين في التحضير للورشات وعند الضرورة توجيه المسير أثناء الورشة، كما يقدم دعما للمقررين في التنسيق الشكلي لخلاصات الورشة.

بقيامه بدور المسهل/المواكب خلال المراحل السابقة، فإنه يقوم أيضا بإغناء التفكير حول القضايا الجوهرية وضمان انسجام التخطيط مع المنهجية في شموليتها.

المسير(ة)

مسلسل التخطيط الاستراتيجي الجماعي مسلسل تشاركي، من المهم أن يحدد ويعين له بوضوح مسير أو مسيرة. من الأفضل أن يناط هذا الدور لعضو من الفريق التقني الجماعي أو لموظف جماعي آخر، وإذا اقتضى الأمر، يمكن استدعاء شخص-مصدر محلي أو في نهاية الأمر اللجوء إلى باحث جماعي. وفي كل الحالات فإن اختيار المسير(ة) يتم بناء على:

- **حياده** في مواجهة الأشخاص الحاضرين والقضايا التي تم تناولها؛

- **تفهمه للمشاكل المرتبطة بالتنمية** بصفة عامة؛

- **معرفته، سلطته/مصادقته؛**

- **ثقتة في نفسه وقدرته على تدبير النزاعات؛**

- **قدرته على مساعدة الجماعة في التوضيح والوصول إلى النتائج التي توخاها.**

يأشر المسير(ة) مسؤولياته طوال مدة انعقاد الورشة ويكمن دوره الرئيسي في تأطير وتنشيط النقاش، حيث يقدم بنوع خاص خبرة تنظيمية لإثارة القضايا والحيلولة دون استبعاد المشاكل الصعبة. يقوم بتدبير النزاعات التي يمكن أن تنشأ أثناء الورشة ويسعى إلى تحويلها لتصبح بناءة أكثر من كونها سلبية، ولا ينبغي أبداً أن يكون طرفاً في النزاع.

يتدخل المسير(ة) باعتباره صاحب منهجية وليس كشخص-مصدر.

وهكذا يقوم بتقديم منهجية العمل، يمهد لبرنامج الجماعة، يجيب على الأسئلة المنهجية، ويساعد على فهم تدخل كل مشارك. يتوفر المسير(ة) على منهجية التخطيط التي نقدمها في هذا الدليل وعلى أدوات ذات الصلة من أجل تحفيز المشاركين على المشاركة والإبداع.

المقرر(ة)

يعين مقرر(ة) (اثنان إذا كان ذلك ضرورياً) لكل اللقاءات والورشات من بين أعضاء الفريق التقني الجماعي ومجموعة التحرير الجماعية؛ وتحتصر مهمة هؤلاء في إثارة كل النقط التي تم تناولها وتحضير تقرير وافي عن الأفكار التي أثيرت في اللقاء والقرارات المتخذة.

يمكن أن تتم التقارير في أشكال متغايرة تبعا لنوع اللقاء:

- يجب على المقرر(ة) تدوين النقاشات بأكبر دقة ممكنة، وذلك باستعمال التسجيل الآلي متى سمحت بذلك الوسائل التقنية حتى يتمكن من تسجيل مجمل النقاشات وأرشفة تاريخ المسلسل. وفي كل الأحوال، فإن المقرر(ة) لا بد له من استعمال تقنية أخذ النقط.

- أثناء ورشة ما قبل التخطيط: يجب أن يهتم التقرير الذي تم تحضيره من طرف المقرر(ة) بمجموع النقاشات، الأفكار والمقترحات التي تناولها اللقاء؛ لأن هذه الخلاصات تستعمل لإغناء ورشة التخطيط الاستراتيجي.

- بعد الانتهاء من ورشات التخطيط الاستراتيجي والبرمجة، يتولى المقرر(ة) (فريق التحرير) كتابة النتائج ووضعها في الشكل المناسب (الإطار المنطقي).

الملحق رقم 7 - نموذج المخطط الجماعي للتنمية

1. فهرس الموضوعات
2. لائحة المختصرات
3. مقدمة: كلمة رئيس المجلس
4. الملخص

مدخل

1. عرض للسياق
2. منهجية إعداد المخطط الجماعي للتنمية

الجزء I: التشخيص التشاركي لواقع الحال

I. تقديم الجماعة/المجال (التحليل التركيبي لواقع الحال)

- معطيات عامة
- الوسط الطبيعي والبنيات التحتية
- الجوانب الديمغرافية
- المحيط السوسيو-اقتصادي
- هياكل الجماعة
- التسيير الجماعي والمالية المحلية
- تحديد المشاريع، البرامج والمخططات في طور الإنجاز أو المزمع إنجازها من طرف مصالح الدولة أو أطراف أخرى فاعلة على تراب الجماعة
- تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والمخاطر/التحديات

II. تحديد أولويات تنمية الجماعة (التحليل التركيبي للتشخيص التشاركي)

1. نتائج المنتدى التشاركي الجماعي
2. تحليل ومناقشة النتائج.

الجزء 2: الرؤية الاستراتيجية

I. المخطط الاستراتيجي الجماعي

1. نص تفسيري

- قيم ومهمة الجماعة
- الرؤية الاستراتيجية
- الأهداف النوعية

2. الإطار المنطقي الاستراتيجي

3. فرضيات وشروط إنجاز المخطط

الجزء 3: مخطط العمل والميزنة

I. مخطط عمل لثلاث سنوات

● الإطار المنطقي العملي

II. الميزنة

● حصيلة تحليل القدرات المالية للجماعة و المشتملة على ما يلي:

- أ. تقييم الموارد و استعمالاتها
 - ب. تقييم قدرات التحصيل و فرص الاقتراض
 - ج. دراسة تطور المداخيل ومصاريف الجماعة، واقتراح طرق ووسائل تمويل المخطط الجماعي للتنمية
 - د. جرد و تقييم الموارد البشرية للجماعة و كيفية الاستفادة منها في إطار إنجاز المخطط الجماعي للتنمية.
- #### ● برمجة الميزانية على مدى ثلاث سنوات مع تحديد المداخيل الخاصة لكل صرف متوقع.