



جهة بني ملال خنيفرة



وزارة الداخلية

مديرية العامة للجماعات المحلية

مديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية

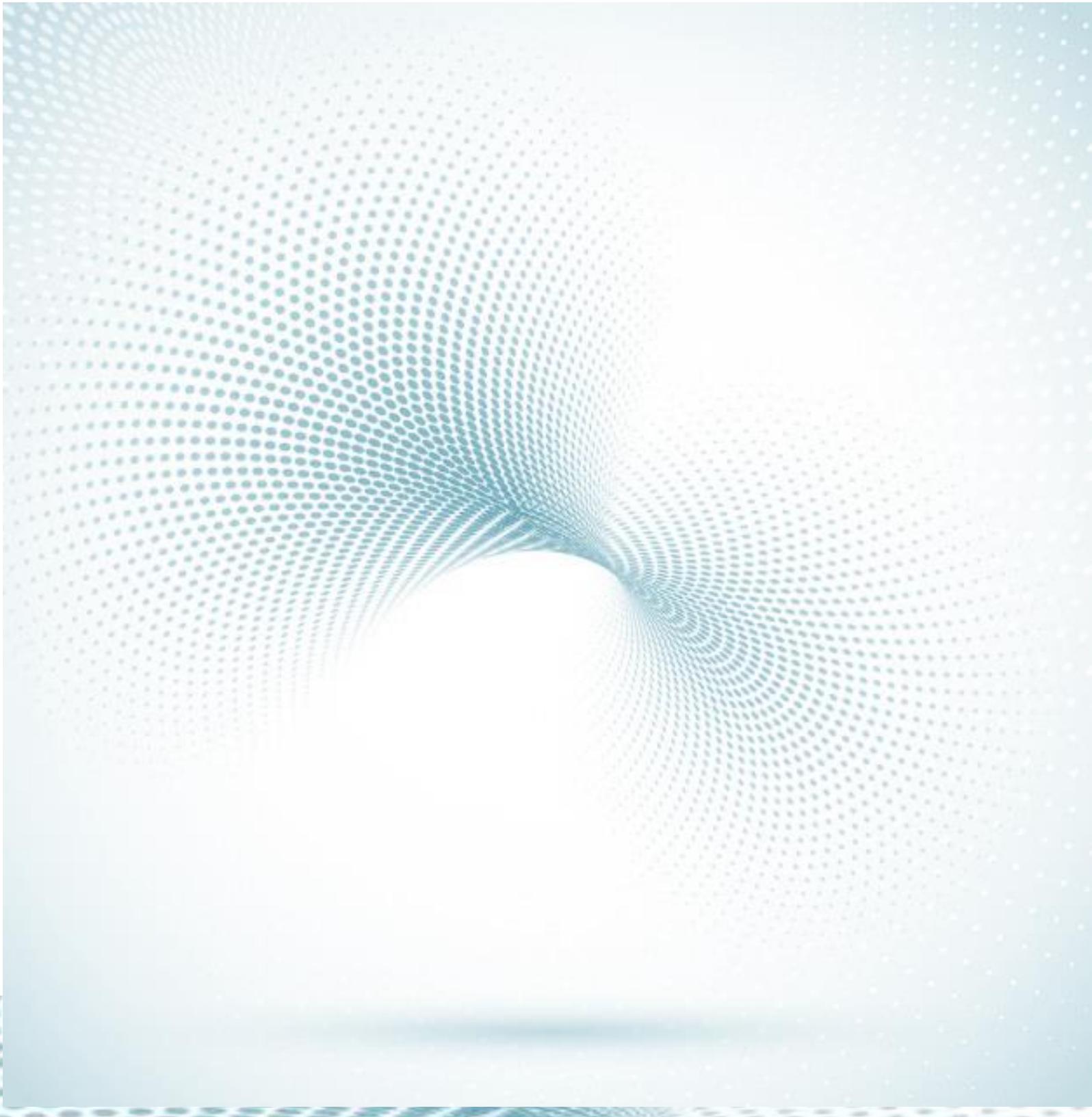
التصميم الإداري الجهوي  
للتكوين المستمر الخاص بأعضاء المجالس المنتخبة  
بجهة بني ملال خنيفرة

2021-2016

## الفهرس

<b>3</b>		<b>أولا ، إطار المنهجى</b>
4	أ.	السياق العام
5	ب.	الأهداف
6	ج.	التعاريف والمفاهيم
6	د.	المبادئ الموجهة
7	هـ.	مراحل الإعداد
<b>23</b>		<b>ثانيا، نتائج تشخيص الحاجيات من التكوين</b>
24	أ.	تحليل العينة التي شملها البحث الميداني
25	ب.	بنية العينة التي شملها البحث الميداني
32	ج.	تحديد أولويات الاحتياجات التكوينية
38	د.	الرغبات التفضيلية لظروف التكوين
40	هـ.	معطيات مستخلصة من التحليل النوعي الميداني
<b>41</b>		<b>ثالثا، التوجهات الاستراتيجية للتكوين</b>
42	أ.	المبادئ التوجيهية والأهداف المنشودة
43	ب.	التوجهات الاستراتيجية للتكوين
44	ج.	ترتيب أولويات التكوين
48	د.	تكييف التكوين وفق بروفایل المنتخب
49	هـ.	التدابير العملية لتفعيل استراتيجية التكوين
53	و.	جدولة برنامج تكويني متعدد السنوات
<b>54</b>		<b>رابعا ، المخطط التكويني</b>
55	أ.	بنية منهج مخطط التكوين
58	ب.	مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين والوضع الوظيفي للمنتخب
73	ج.	التكلفة المقدره للتكوين
76	د.	البرمجة متعددة السنوات لميزانية التكوين

# أولا ، إطار المنهجي



## أ. السياق العام

تعتبر مسألة تقوية قدرات أعضاء المجالس المنتخبة على مستوى تراب الجهة بمختلف مستوياتها (الجهة والأقاليم والعمالات والجماعات) وتكوينهم بشكل كاف أحد المداخل الأساسية لمواجهة التحديات المتمثلة في متطلبات الجهوية المتقدمة وتعضيد صرح اللامركزية. كما يعتبر التكوين، بمفهومه الحديث، أحد وسائل التطوير التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة في إدارة السياسات الترابية والبرامج الاستراتيجية والمشاريع التنموية. على اعتبار أن التكوين يشكل إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة التدبير الترابي. فضلاً على ذلك، يجب التذكير كذلك بأن مطلب تنزيل المبادئ الدستورية الجديدة التي تؤطر تدبير الشأن العمومي بشكل عام والشأن الترابي بشكل خاص (ربط المسؤولية بالمحاسبة، التدبير الحر، التفريع، الحكامة الجيدة، ...) يقتضي حتماً استيعاب هذا المنتخب للتحديات التدييرية التي تكتنف هذه المبادئ.

ولقد أولى المشرع أهمية كبرى لهذه المسألة، خصوصاً من خلال مقتضيات المادة 56 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات، والمادة 54 من القانون التنظيمي المتعلق بالعمالات والأقاليم وكذا المادة 53 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات والتي تقر بحق أعضاء مجالس الجماعات الترابية في الاستفادة من دورات التكوين المستمر في المجالات المرتبطة بالاختصاصات المخولة لها. وقد **حدد المرسوم رقم 2.16.297**، بتحديد تنظيم دورات التكوين المستمر لفائدة أعضاء مجالس الجماعات الترابية ومدتها، الحد الأدنى للاستفادة من مدة التكوين، خلال مدة انتداب المجلس، في **ثمانية أيام لكل عضو** من أعضاء المجالس الترابية

تبعاً لذلك، أوكل المشرع للجهة من خلال المادة 82 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات مهمة الإشراف على التكوين المستمر لفائدة أعضاء المجالس المنتخبة على مستوى الجماعات الترابية، فضلاً عن الموظفين، في إطار ممارسة المجالس الجهوية لاختصاصاتها الذاتية. ولهذا الغرض، تتولى الجهة، بمقتضى المادة الثانية من المرسوم رقم 2.16.297، خلال السنة الأولى من مدة انتداب المجلس، وبتنسيق مع العمالات أو الأقاليم والجماعات الواقعة داخل النفوذ الترابي للجهة، إعداد التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر، بما في ذلك وضع البرنامج السنوي لدورات التكوين المستمر المنبثق عن هذا التصميم. وبالتالي يستنتج بأن التكوين، في منظور المشرع، هو نشاط مخطط له مسبقاً بهدف تعزيز قدرات المنتخبين ومهاراتهم التقنية والسلوكية والإدارية، لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهداف التنمية الترابية بأعلى كفاءة ممكنة.

ويعرف هذا التصميم على أنه وثيقة جهوية تحدد، انطلاقاً من تشخيص أولى مؤهلات أعضاء مجالس الجماعات الترابية، والمهام التدييرية المسندة إليهم، والاختصاصات المخولة للجماعات الترابية محاور وأولويات التكوين، والمدة الزمنية التي يستغرقها والغلاف المالي الذي يتعين رصده له.

وتنأط مهمة إعداد هذا التصميم إلى لجنة تسمى **"اللجنة جهوية للتكوين المستمر"**، طبقاً لمقتضيات المادة 4 من المرسوم رقم 2.16.29 السالف الذكر. وهي لجنة تجتمع مرتين في السنة على الأقل، تتألف من رؤساء مجالس الأقاليم والعمالات الواقعة في النفوذ الترابي للجهة، رئيسا الجماعتين اللتين تضمّان أكبر عدد من السكان على مستوى عمالة أو إقليم من العمالات أو الأقاليم المكونة للجهة ممثلو عمال العمالات والأقاليم بالجهة، رئيس اللجنة الدائمة التابعة لمجلس الجهة التي يدخل التكوين المستمر ضمن صلاحياتها، ممثل عن والي الجهة، المسؤول عن التكوين المستمر بإدارة الجهة، فضلاً عن إمكانية دعوة مسؤول عن المصالح المركزية أو أي شخص يرى فائدة في حضوره، من طرق رئيس اللجنة.

كما تجدر الإشارة أن مواكبة السلطات المكلفة بالداخلية للجهة من أجل وضع الآليات والأدوات اللازمة لمواكبة الجماعات الترابية ، تدخل في إطار تطبيق مقتضيات المادة 250 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات والمادة 252 من القانون التنظيمي المتعلق بالعمالات والأقاليم وكذا المادة 272 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات وكذا المادة 5 من المرسوم رقم 2.16.297. ، ولاسيما في ما يتعلق بتفعيل البرامج التكوينية وتقديم الخبرة والاستشارة في مجال هندسة التكوين.

### جدول 1 : المراجع القانونية لإعداد التصميم الإداري الخاص بالتكوين المستمر لأعضاء مجالس الجهة

العناصر	المرجع القانوني
مسؤولية الإشراف على تكوين المنتخبين بالجماعات الترابية	القانون التنظيمي رقم 14-111 (المادة 82) المرسوم رقم 2.16.29 (المادة 2)
حق المنتخب في الاستفادة التكوين المستمر	المرسوم رقم 2.16.29 (المادة 7)
إعداد التصميم الإداري الجهوي للتكوين والخطة التكوينية	المرسوم رقم 2.16.29 (المادتين 4)
إحداث اللجنة الجهوية للتكوين المستمر	المرسوم رقم 2.16.29 (المادتين 2 و6)
متطلب مواكبة المصالح المركزية لوزارة الداخلية للجهة	المرسوم رقم 2.16.29 (المادة 4) القانون التنظيمي رقم 14-111 (المادة 250) القانون التنظيمي رقم 14-112 (المادة 252) القانون التنظيمي رقم 14-113 (المادة 272)
تمويل التكوين	المرسوم رقم 2.16.29 (المادة 8)

## ب. الأهداف

يهدف كل من التصميم الإداري والمخطط التكويني المنجزين إلى توضيح التوجهات الاستراتيجية والإجراءات ذات العلاقة بخصائص الجماعات الترابية المعنية وكذا خصوصيات المنتخبين المستهدفين التكوين ، من أجل دعم قدرات المنتخبين والرفع من معارفهم أو كفاءتهم التديرية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- ◀ القيام بتشخيص أولي لمؤهلات أعضاء مجالس الجماعات الترابية ، والمهام التديرية المسندة إليهم ، والاختصاصات، بغية تعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بالأداء ومعالجتها ؛
- ◀ تمكين الجهة ، بصفتها الجهاز المشرف على تكوين المنتخبين ، من تصور واضح وتوجهات استراتيجية مهيكلية وإجراءات عملية ، تسمح بتنظيم دورات تكوينية مستجيبة من الحاجيات المرصدة في التشخيص الأولي ؛
- ◀ تطوير أنشطة التكوين بناء على الممارسات الفضلى المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية للجماعات الترابية ، ووضع خطط التكوين المستمر المطلوبة ، وتقييمها ؛
- ◀ وضع الإطار المرجعي المناسبة التي ستسمح بقياس مدى تأثير نتائج تنفيذ البرامج التكوين المستمر على الأداء الفردي والمؤسسي للمنتخبين المستفيدين من الدورات التكوينية.

## ج. التعاريف والمفاهيم

**التصميم الإداري للتكوين** : وثيقة استراتيجية تحدد ، انطلاقاً من تشخيص أولي لمؤهلات الأشخاص المستهدفين ، والمهام التدريبية المسندة إليهم ، والاختصاصات المخولة لهم محاور وأولويات التكوين ، والمدة الزمنية التي يستغرقها والغلاف المالي الذي يتعين رصده له.

**الخطة التكوينية** : خطة إجرائية منبثقة من التصميم الإداري للتكوين ، تتضمن محاور وأشكال التكوين اللازمة لموظفيها، تحدد فيها الاحتياجات من التكوين وفقاً لجدول زمني سنوي على ضوء ميزانية للتكوين المعتمدة لها.

**البرنامج التكويني** : إطار عملي يحتوي على منهج بيداغوجي ضمن مدة تكوينية محددة تهدف إلى تزويد المنتخبين المستفيدين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لهم وفق الخطة التكوينية المعدة مسبقاً.

**حلقة التكوينية** : نشاط منبثق من البرنامج التكويني يشمل ، بصفة خاصة ، الندوات واللقاءات وحلقات وورشات التكوين وكذا التكوين المنظم عن بعد ، كما يمكن أن يشمل زيارات ميدانية مرتبطة بموضوع التكوين.

**ورشة تكوينية** : شكل تكويني يهدف إلى تكوين المنتخبين على القيام بمهام ضمن مشروع أو فريق عمل خارج نطاق عمله المباشر.

**ندوة أو لقاء** : لقاء يتم التنسيق له مسبقاً لغاية نقل الخبرات وتقديم الاستشارات وتبادل المعلومات بين المنتخبين. التكوين المنظم عن بعد :

**تكاليف التكوين** : تشمل النفقات والرسوم والمخصصات المالية التي صرفت لصالح المنتخب المستفيد أثناء استفادته من أي دورة تكوينية. إضافة لأي نفقات أخرى متعلقة بالسفر والإقامة والبدلات اليومية التي تتحملها الجهة المنظمة للدورة التكوينية.

**ميزانية التكوين** : المخصصات والمساهمات المالية المحددة للتكوين ضمن الميزانيات المعتمدة للجهة أو الجماعات الترابية الأخرى المعنية.

**تحليل احتياجات التكوين** : هي دراسة تمكن الجهة من التعرف على الاحتياجات التكوينية اللازمة للمنتخبين بحيث يتم الاستناد إليها عند إعداد التصميم الإداري الجهوي للتكوين لضمان معالجة التكوين للثغرات في المعرفة أو المهارات، والكفاءات بأسلوب فعال وتكاليف معقولة، وذلك من أجل تمكين المنتخبين من أداء مهامهم بفاعلية.

## د. المبادئ الموجهة

يستند التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر إلى عدة مبادئ من أهمها:

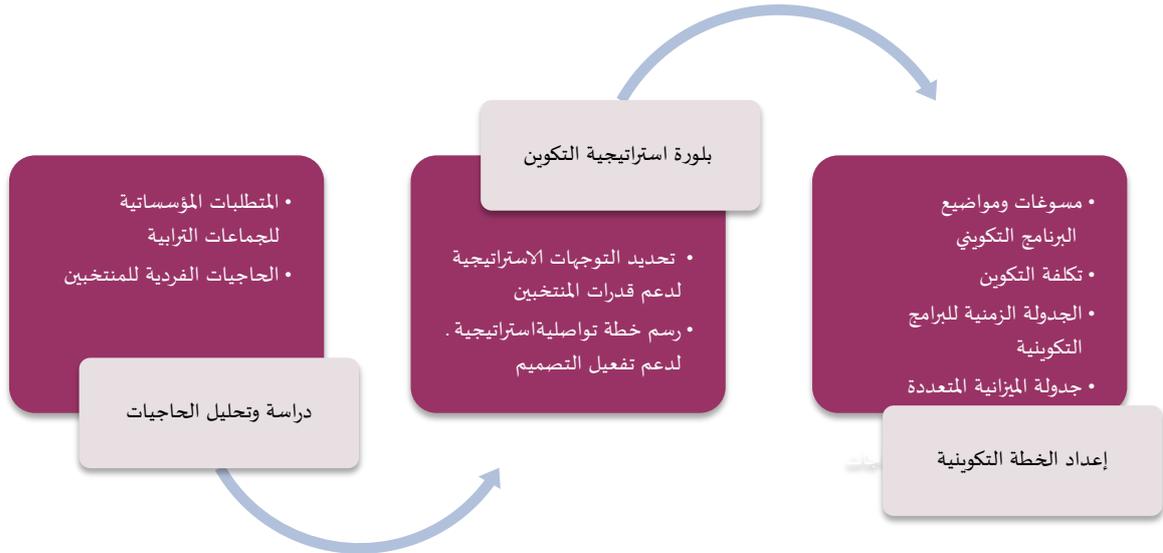
أ. تأسيس علاقة تكاملية بين أولويات استراتيجية الجهة ، والجماعات الترابية الواقعة تحت مجالها الترابي ومتطلبات التكوين وتقوية القدرات ؛

- ب. تعزيز الارتباط بين منطق التديير التراي القائم على حسن الأداء و التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر ، من حيث وضع تصور مسبق ومخطط له لتحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لخصوصيات و أولويات الجهة ، والجماعات الترابية المعنية؛
- ج. ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في عملية التكوين وتقوية القدرات ، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المهام التي يتقلدها داخل المجلس .
- د. وضع منظومة لتقييم مدى تأثير نتائج تفعيل التصميم الإداري الجهوي للتكوين والخطة التكوينية على الأداء الفردي للمنتخب المستفيد والأداء المؤسساتي للجماعة الترابية المعنية.

## هـ. مراحل الإعداد

خضعت عملية إعداد التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر إلى سيرورة علمية وعملية تنضبط إلى معايير "الهندسة التكوينية" ، كما هو متعارف عليها من خلال ثلاث مسارات أساسية ومضطردة ، كما هو مبين في الرسم البياني التالي :

رسم توضيحي 1: المسارات الكبرى لإعداد التصميم الإداري للتكوين المستمر



## هـ.1. دراسة وتحديد الحاجيات من التكوين

### ■ مداخل تحليل الحاجيات من التكوين

يشمل تحديد الحاجيات من التكوين الحاجيات المؤسساتية والحاجيات الفردية للمنتخبين :



### ■ تحديد المتطلبات المؤسسية للجماعات الترابية

يتم تحليل الحاجيات من التكوين أولا من خلال رصد المتطلبات المؤسسية للجماعات الترابية المستفيدة معتمدة في ذلك، بالاعتماد على مصادر متعددة تشمل:

- ▶ رزنامة الاختصاصات المنوطة بكل مستوى من الجماعات الترابية (الجهة ، العمالة أو الإقليم ، الجماعة) ، سواء منها الذاتية أو المشتركة أو المحولة ؛
- ▶ خصوصيات الجماعات الترابية المعنية ، ولاسيما فيما يتعلق بالخصوصيات المجالية والسكانية والاقتصادية ؛
- ▶ الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من البرامج التنموية وبرامج عمل (المتعددة السنوات) الجماعات الترابية ؛
- ▶ المخطوطات (أو الهياكل) التنظيمية التي تبرز تنظيم وتوزيع المهام داخل إدارات الجماعات الترابية؛
- ▶ تحديد المهام المنوطة بالمنتخبين وتمييزها عن المسؤوليات المنوطة بالموظفين بالإدارة المحلية ، خصوصا فيما يتعلق المسارات (processus) أكثر منه فيما يرتبط بالمساطر (procédures)
- ▶ تقارير الأجهزة الرقابية (الداخلية والخارجية) ، خصوصا التي أبرزت مكامن الخلل أو الضعف في ممارسة اختصاصات وهام الجماعة الترابية المعنية ؛
- ▶ استشراف الكفاءات والقدرات والمعارف المستقبلية التي ينبغي على المنتخب بمختلف وضعياتهم الوظيفية (رئيس أو نائبه رئيس ، رئيس لجنة أو نائبه ، كاتب للمجلس أو نائبة ، بدون مهمة داخل المجلس) اكتسابها لتحقيق الأهداف التنموية لتراب الجماعة الترابية.

### ■ تحديد الحاجيات الفردية للمنتخبين

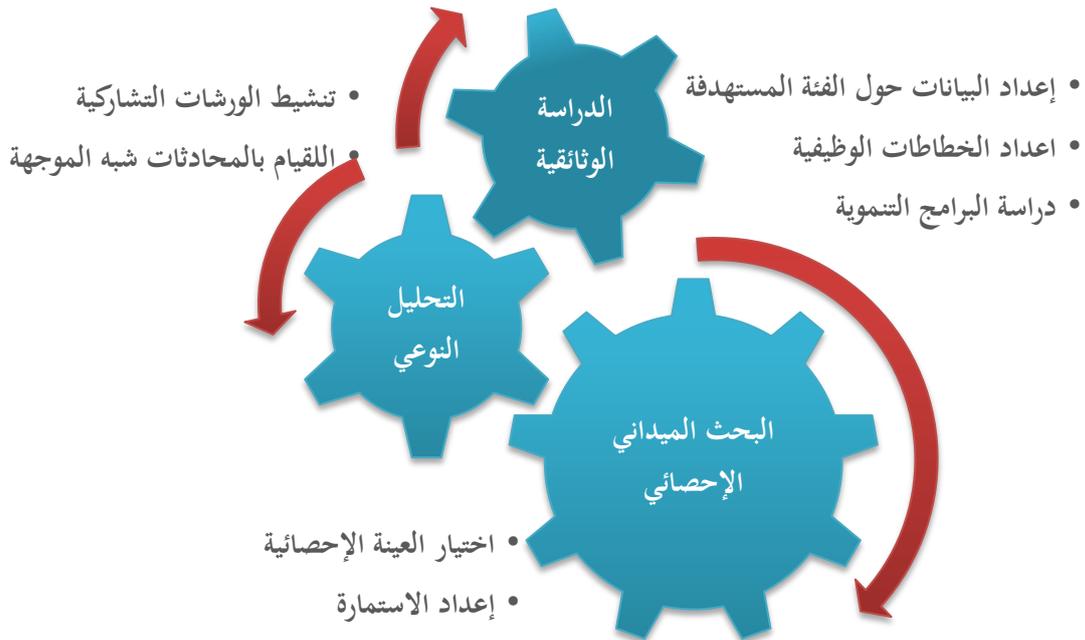
فضلا عن تحديد الحاجيات المرتبطة بطبيعية اختصاصات وخصوصيات الجماعة الترابية المعنية ، فمدخلات التصميم المديرى الجهوي للتكوين مبنية كذلك على تقييم احتياجات المنتخبين بمختلف مشارهم ووضعياتهم الوظيفية ، من أجل تكييف مخرجات خطة التكوين مع الاحتياجات الحقيقية من تقوية القدرات من جهة ، والعمل على ترتيب أولويات التكوين ، وفقا للإمكانيات المتاحة من جهة أخرى ، وذلك من خلال إبراز:

- (1) طبيعة عضوية المنتخب في المجالس (الجهة ، العمالة أو الإقليم ، الجماعة)، وذلك مراعاة تناسب الاحتياجات المعبر عنها مع طبيعة اختصاصات الموكلة للجماعة الترابية التي هو عضو في مجلسها.

- (2) النوع الاجتماعي للمنتخب (خصوصا الجنس و الفئة العمرية) ، من جهة للأخذ بعين الاعتبار وضعية المرأة المنتخبة والتي ما فتئت تعزز حضورها بالمجالس المنتخبة ، ومن جهة أخرى مراعاة معيار التشبيب داخل المجالس.
- (3) الوضعية النظامية للمنتخب داخل المجالس الترابية ( رئيس أو نائبه رئيس ، رئيس لجنة أو نائبه ، كاتب للمجلس أو نائبة ، بدون مهمة داخل المجلس) ، مما سيمكن من خلق التناعم بين مخرجات التكوين والحاجيات الحقيقية للمنتخب من تعزيز المهارات اللازمة لممارسة مهامه المؤسساتية داخل المجلس.
- (4) تجربة المنتخب في المجالس الترابية ، على اعتبار أنها معيار أساسي في تحديد مستوى قدرات المنتخب ، سواء كان عضوا في مكتب التسيير أو خارج مكتب التسيير.
- (5) البروفایل سوسيو-مهني للمنتخب (إطار ، مهندس ، مستخدم أو أجير ، رجل تعليم ، فلاح ، تاجر ، صاحب مقاوله ، طالب ، عاطل ، ... ) ، خصوصا إذا ما علمنا أن التجربة المهنية للمنتخب قد تغنيه عن المشاركة في بعض الحلقات أو الدورات التكوينية.
- (6) المؤهل التعليمي الأساسي للمنتخب (جامعي ، ثانوي ، إعدادي أو بدون أي مؤهل) ، على اعتبار أن هذا المعيار محدد في ترتيب أولويات التكوين وتحديد محاوره. فكلما كان المؤهل التعليمي غير مرتفع ، كلما كانت الحاجة إلى التركيز على أساسيات ممارسة اللامركزية أكثر منه إلى الخوض في مواضيع تكوينية تقتضي بعض المتطلبات من التكوين الأساسي.

## هـ.2. آليات دراسة وتحليل الحاجيات من التكوين

تعتمد عملية تحليل دراسة وتحليل الحاجيات من التكوين على عدة آليات تحليلية ، كما هو مبين في الرسم البياني التالي :



## ■ الدراسة الوثائقية

الدراسة الوثائقية هو بحث تمهيدي يستهدف منه تجميع المعلومات الأولية ، متى توافرت ، من خلال استغلال البيانات الموجودة والعمل على تجميعها في بطاقات معلومات أو خطاطات تسمح بإعطاء نظرة عامة عن طبيعة البنية الإحصائية المستهدفة ، كما هو مبين أسفله :

### استغلال البيانات المتوفرة حول الجماعات الترابية المستهدفة لدى السلطات المعنية

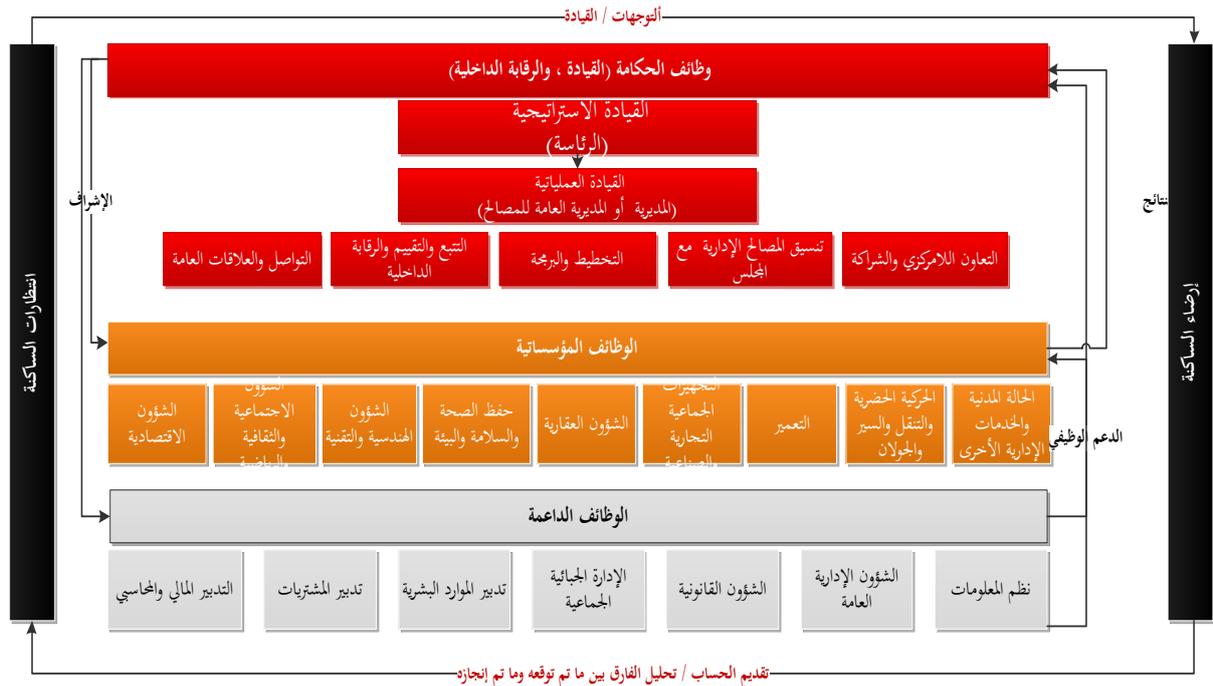
- بيانات حول الجماعات الترابية المستهدفة ك
- عدد الجماعات وتوزيعها حسب الأقليم
- عدد الجماعات حسب الحجم (المعيار المتبع في تحديد الهياكل التنظيمية)
- عدد اللجان الدائمة بكل مجلس
- بيانات حو أعضاء المجالس المنتخبة:
- عدد أعضاء كل مجلس (حسب الجنس)
- عدد النساء الأعضاء (حسب الجنس)
- عدد نواب الرئيس (حسب الجنس)
- عدد أعضاء كل مكتب مجلس منتخب

### إعادة تشكيل الأهداف الاستراتيجية للجماعات الترابية المستهدفة

- المحاور الاستراتيجية لمخرجات البرامج التنموية للجماعات
- المحاور الاستراتيجية لمخرجات لبرامج التنمية للعمالات أو الأقاليم

### إعداد خطاطات تنظيمية للجماعات الترابية المستهدفة (انظر المثال اسفله)

- إبراز اختصاصات الجماعات الترابية من خلال وظائفها المؤسسية
- إبراز الوظائف الداعمة للوظائف المؤسسية
- إبراز وظائف الحكامة للإدارة الجماعية



## ■ البحث الميداني الإحصائي

### ◀ اختيار العينة الإحصائية:

نظرا لكبر مجتمع البحث (أعضاء مجالس الجهة و الجماعات الترابية الأخرى) وانتشاره جغرافيا على مستوى الجهة يفضل الاعتماد على العينات مع مراعاة تحديد متطلبات استخدام هذه العينات :

◀ تحديد وتعريف مجتمع البحث تعريفا واضحا ودقيقا (أعضاء المجالس ، حسب جنسهم والمجالس التي ينتمون إليها ، ووضعهم النظامي داخل المجالس ، ...)

◀ الكشف الذي يشمل أعضاء جميع أعضاء المجالس المنتخبة المعنية ، من خلال ما تم تجميعه من بيانات في الدراسة الوثائقية التمهيدية ؛

◀ تحديد وحدة المعاينة وهي المفردة التي ستوجه إليها الأسئلة ؛

◀ ميزانية البحث والتي تأخذ في اعتبارها كلا من حجم مجتمع البحث والوقت المخصص للبحث مع وجوب الدقة في استهداف عينة مجتمع البحث ؛

◀ نسبة مئوية من مجتمع البحث تراعي حجم مجتمع البحث ولا تؤثر على الميزانية والدقة المطلوبة. مثلا من باب الاستئناس شمول البحث لـ :

- 100 بالمائة من رؤساء الجماعات ، ما عدا رئيسي الجماعتين اللتين تضمنان أكبر عدد من السكان على مستوى كل عمالة أو إقليم من العملات أو الأقاليم المكونة للجهة ، والذين سيكونان موضوع تحليل نوعي وليس كمي.

- 25 بالمائة من أعضاء مكتب المجالس (نواب الرئيس)

• 25 بالمائة من رؤساء اللجان الدائمة (نواب الرئيس)

• 15 بالمائة من باقى المنتخبين الذين ليس لديهم مهمة بالمجالس

### ◀ صياغة الاستمارة الإحصائية:

الاستمارة الإحصائية هي عبارة عن استبيان يضم مجموعة من الأسئلة التي تسأل وتدون الاجابات عنها بواسطة في مقابلة شخصية مع عينة أعضاء المجالس المستهدفين. يضم كشف البحث بالاضافة للأسئلة مكان يخصص لتدوين الملاحظات ، عند الاقتضاء.

ويجب أن تتسم هذه الاستمارة بالمعايير التالية ، نظرا لطبيعة الفئة المستهدفة من البحث :

- سهولة التنفيذ.
  - توفر الكثير من الوقت والجهد والموارد.
  - تعطي للمنتخب المبحوث فترة زمنية كافية للتفكير قبل الاجابة عن الأسئلة.
  - تجنب للمنتخب المبحوث شر الحرج إذا كان هنالك أسئلة محرجة أو حساسة.
  - تجنب الباحث الوقوع في خطأ التحيز.
- عند تصميم الاستمارة يجب الانتباه بعض الشروط التي تحسن من شكل الاستمارة وتجعلها جذابة للمنتخب المبحوث:

- جودة الاستمارة من حيث نوع الورق والطباعة.
- التقيد بحجم مناسباً والمقصود هنا عدد الصفحات ,الاستمارة الطويلة والتي تتكون من عدد كبير من الصفحات لا تشجع أغلب أعضاء المجالس المستهدفين على الاستجابة عكس الاستمارة الصغيرة ولذا يمكن التغلب على هذه المشكلة بالكتابة بالبند الصغير وتقليل المسافات بين السطور وعدم ترك فراغات كثيرة في الورقة بغرض تقليل حجم الاستمارة في نظر المبحوث ليبدأ الاجابة وبعدها سوف يستمر ليكملها في الغالب.
- كتابة عنوان البحث وأهم أهدافه على صدر الاستمارة مع الإشارة إلى سرية المعلومات وعدم استخدامها لأغراض غير موضوع البحث ليطمئن عضو المجلس المستهدف ويجيب عن اسئلة الاستمارة.
- ترتيب وتنظيم الأسئلة بوضعها في مجموعات أو تحت عناوين والبداية بالأسئلة البسيطة والعامه ثم الأسئلة المتخصصة والمعقدة.

فيما يخص مضمون الاستمارة يجب مراعاة ما يلي :

- استخدام لغة سليمة وسهلة حتى تكون الأسئلة واضحة خالية من الغموض واللبس.
- تجنب الأسئلة الطويلة بقدر الامكان.
- احتواء السؤال على فكرة واحدة فقط وأن تكون الفكرة محددة تماماً.



هيكلة الاستثمار

معلومات عامة

العضوية

الجهة  الإقليم (أو العمالة) .....  الجماعة .....

الصفة

رئيس المجلس  نائب الرئيس  رئيس لجنة دائمة (أو نائبه)  كاتب المجلس (أو نائبه)  مستشار

الجنس

ذكر  أنثى

الفئة السوسيو مهنية

تاجر أو مقاول  فلاح  رجل تعليم  مستخدم  موظف  إطار عال  بدون

مهنة أخرى (حدد)  .....

الفئة العمرية

أقل من 30 سنة  30-50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي

ابتدائي  إعدادي  ثانوي  جامعي

التجربة التمثيلية داخل المجالس المنتخبة

مرة واحدة  مرتين  أكثر من مرتين

المنتخب و التكوين المستمر

عدد المشاركات في الدورات التكوينية خلال التجربة الانتدابية (سابقا أو حاليا)

أكثر من ثلاث مرات  ثلاث مرات  مرتين  مرة واحدة  لاشيء

تحديد أولويات التكوين

المجالات المشتركة بين مختلف المجالس ( ضع علامة على الخانة المناسبة)

المجال	هام جدا	هام	ثانوي
النظام الأساسي للمنتخب			
آليات التشاور والحوار			
المالية ال محلية و لمحاسبة			
الجبايات المحلية			
الصفقات والمشتريات			
تدبير شركات التنمية			
تدبير مجموعة الجماعات			

			التدبير المفوض
			تدبير الشراكات والتعاون
			تدبير المنازعات
			منظومة الرقابة الداخلية (التدقيق ، مراقبة التسيير ، ...)

المجالات الخاصة بمجلس الجهة ( ضع علامة على الخانة المناسبة)

المجال	هام جدا	هام	ثانوي
إعداد وتفعيل برنامج التنمية الجهوية			
التخطيط الجهوي لإعداد تراب الجهة			
التنشيط الاقتصادي و دعم المقاولات			
تدبير التعاقد بين الدولة والجهة			

المجالات الخاصة بمجالس العمالات والأقاليم ( ضع علامة على الخانة المناسبة)

المجال	هام جدا	هام	ثانوي
إعداد وتفعيل برنامج التنمية الإقليمي			
التنمية القروية			
استراتيجيات الحد من الفقر والهشاشة			
التشخيص الترايبي الاجتماعي			

المجالات الخاصة بالمجالس الجماعية ( ضع علامة على الخانة المناسبة)

المجال	هام جدا	هام	ثانوي
إعداد وتفعيل برنامج عمل الجماعة			
التعمير			
الشرطة الإدارية			
تدبير الممتلكات الجماعية			
تدبير التجهيزات الجماعية			
الحالة المدنية			
حفظ الصحة			
البيئة والتنمية المستدامة			
الإناة العمومية			
التنقلات الحضرية			
الطرق والشبكات المختلفة			
التطهير السائل والتطهير الصلب			

مجالات أفقية مرتبطة بالتنمية الذاتية للمنتخب ( ضع علامة على الخانة المناسبة)

المجال	هام جدا	هام	ثانوي
تدبير الوقت			
تدبير الاجتماعات			
ت نيات التواصل			
تقنيات اتخاذ القرارات			
تقنيات التفاوض			
تنشيط المجموعات			
تدبير النزاعات			

شروط وشكليات الاستفادة من التكوين المستمر بالنسبة للمنتخبين

الأيام المناسبة لبرمجة الدورات التكوينية

بداية الأسبوع  وسط الأسبوع  نهاية الأسبوع

الفترات المناسبة لبرمجة الدورات التكوينية

قبل تنظيم الدورة العادية بشهر  بعد تنظيم الدورة العادية بشهر  دون تمييز

عدد الأيام القصوى المناسبة لكل دورة التكوينية

يوم واحد  يومين  ثلاث أيام  دون تمييز

طريقة الاستفادة من التكوين

الندوات واللقاءات  حلقات وورشات التكوين  التكوين المنظم عن بعد  زيارات ميدانية

اقتراحات أو ملاحظات إضافية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ■ التحليل النوعى الميدانى

التحليل النوعى يتم عبر آليتين : آلية المحادثة شبه الموجهة و آلية الورشات التشاركية شبه الموجهة :

### ◀ الآلية الأولى فى التحليل النوعى : الورشات التفاعلية

#### ■ الهدف من الورشات التفاعلية

الورشات التفاعلية هي طريقة منهجية من طرق الأسلوب الكيفى فى البحث الميدانى من أجل تعميق رصد الاحتياجات من التكوين لدى أعضاء مجالس الجماعات الترابية ، وذلك بهدف استطلاع الآراء حول موضوع دعم قدرات وتكوين أعضاء مجالس الجماعات الواقعة داخل النفوذ الترابى للجهة.

وهذه الورشات هي مفتوحة في وجه الفاعلين ذووا الاهتمام المشترك ( خصوصا رؤساء المجالس أو من ينوب عنهم ، مدراء المصالح ، ممثلو عمال العمالات أو الأقاليم الواقعة تحت النفوذ الترابي للجهة ، من أجل التوصل إلى مجموعة من التصورات، أو الإدراكات، أو الاتفاقات الجماعية حول مسألة دعم القدرات لدى أعضاء مجالس الجماعات الترابية ، بحيث تستطيع تلك التصورات المشتركة الخروج بمجموعة القراءات أو الاقتراحات التي تفيدي في اتخاذ رصد الاحتياجات ، أو الوصول إلى حلول تكوينية.

ويعمل على تنشيط هذه الورشات منشط يقوم بتنظيم التفاعل، والنقاش الذي يتم حول الموضوع محل النقاش. على أن يسمح رئيس المناقشة لكل عضو مشارك في الورشة بالنقاش وتنشيط جميع المشاركين في عملية التفاعل، بالإضافة إلى توفير مناخ مريح وهادئ يتم فيه إجراء التفاعل والنقاش، وتستمر الحلقة النقاشية مدة تمتد من (90 – 120) دقيقة .

■ نوعية الأسئلة التي يوصى بالإجابة عنها داخل الورشات

نوعية الأسئلة المستهدفة	الهدف من الإجابة
هل هناك حاجة حقيقية إلى تعزيز بالنظر إلى التطور الحالي الذي تعرفه اللامركزية ؟	استقراء مركزية التكوين ورهاناته لدى المنتخبين
هل هناك حاجة ماسة إلى تأهيل المنتخبين بالنظر إلى التحديات التي يفرضها تدبير الشأن المحلي ؟	استجلاء مدى مركزية التكوين ورهاناته لدى المنتخبين
ماهي أبرز الميادين التي تحتاج إلى تعزيز للقدرات بالنسبة للمنتخب ؟	وضع قائمة للميادين التي يحس فيها المنتخبين بخصائص من حيث الكفاءة
هل هناك خصوصيات تميز الجماعات الترابية الواقعة تحت النفوذ الترابي للجهة ، من حيث الحاجة إلى تعزيز القدرات في ميادين خاصة بالجهة	
ماهي السبل للتكامل بين المنتخبين (المسيرين) والموظفين بالإدارة المحلية ، من حيث جوانب الكفاءة اللازمة ؟	إبراز التمايز بين مهام المنتخب ومهام الموظف ، حيث أن الأول يعنى بالمسارات أما الثاني فيهتم أكثر بالإجراءات والمساطر
ما هو التصور الممكن لخلق التناغم بين المستويات الثلاث للجماعات الترابية ، فيما يخص تنظيم التكوين ؟	إبراز أهمية التنسيق بين المستويات الثلاث للجماعات الترابية ، فيما يخص تنظيم التكوين
هل تسعى الجماعات الترابية إلى إعطاء وظيفة التكوين أهمية في هياكلها التنظيمية ؟	معرفة مدى إعطاء الجماعات الترابية الأهمية التنظيمية اللازمة لوظيفة التكوين
ما هو حجم المخصصات المالية التي ترصده الجماعات الترابية في ميزانياتها من أجل التكوين ورفع القدرات ؟	معرفة مدى إعطاء الجماعات الترابية الأهمية اللازمة للاستثمار في التكوين
ماهي السبل الذكية والمعقولة لتمويل لتكوين المنتخبين بالنسبة للجماعات الترابية ؟	استجلاء أشكال تمويل التكوين وأفاقه ، خصوصا بالنسبة للجماعات التي تفتقد إلى موارد ذاتية تسمح لها بذلك.

## تنظيم الورشة التفاعلية

المسؤول	المدة الزمنية	الهدف	المرحلة
رئيس الورشة	10 دقيقة	تحسيس المشاركين بالأهداف الكبرى لإعداد التصميم الإداري الجهوي للتكوين وسياقه وخصائصه المؤسسية	كلمة افتتاحية تأطيرية
مؤطر الورشة	20 دقيقة	- شرح الأهداف الخاصة بالورشة بالنظر إلى مراحل إعداد التصميم - بسط منهجية إعداد التصميم - تقديم طريقة تنظيم النقاش التفاعلي داخل الورشة	عرض تأطيري للورشة
متمشط الورشة	120 دقيقة	- فتح باب التدخلات بالنسبة للمشاركين للتعبير عن آراءهم ، مع مراعاة أهداف الورشة - يعمل متمشط الورشة على خلق التوازن الزمني في إعطاء الكلمة للمتدخلين مع تذكيرهم بالتقيد بموضوع الورشة	المناقشات
رئيس الورشة ، المؤطر ، المسهل	15 دقيقة	- إعطاء تعقيبات من طرف مؤطري الورشة أو/و المشرفين عليها، كلما اقتضى الأمر ذلك	التعقيب على النقاشات
مقرر الورشة	15 دقيقة	- تقديم تقرير تركيبي عن مخرجات الورشة من طرف مقرر الورشة - العمل على صياغة تقرير مفصل فيما بعد لتضمينه بملحقات تقرير رصد الحالة الراهنة.	قراءة خلاصات الورشة

## ■ الآلية الثانية في التحليل النوعي: المحادثات شبه الموجهة

### ◀ الجهات المستهدفة من المحادثات شبه الموجهة

المخاطب المستهدف	الجهة المعنية
- رئيس الجهة أو من ينوب عنه - رئيس اللجنة الدائمة التابعة لمجلس الجهة التي يدخل التكوين المستمر ضمن صلاحيتها - المدير العام للمصالح لدى الجهة - المكلف بالتكوين لدى الجهة	الجهة
- جميع رؤساء المجالس الإقليمية أو مجالس العمالات الواقعة داخل النفوذ الترابي للجهة أو من ينوب عنهم ؛ - المدير العام للمصالح لدى مجلس العمالة أو الإقليم	الأقاليم والعمالات
- رئيسا الجماعتين اللتين تضمنا أكبر عدد من السكان على مستوى كل عمالة أو إقليم من العمالات أو الأقاليم المكونة للجهة - المدير (أو المدير العام) للمصالح لدى الجماعتين اللتين تضمنا أكبر عدد من السكان على مستوى كل عمالة أو إقليم من العمالات أو الأقاليم المكونة للجهة - رئيس(ة) هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع لدى الجماعتين اللتين تضمنا أكبر عدد من السكان على مستوى كل عمالة أو إقليم من العمالات أو الأقاليم المكونة للجهة	الجماعات
- ممثلو عمال العمالات والأقاليم بالجهة (قسم الجماعات الترابية)	السلطة المحلية

## ◀ نوعية الأسئلة التي يوصى بالإجابة عنها في المحادثات شبه الموجهة

نوعية الأسئلة المستهدفة	الهدف من الإجابة
كيف هو تقييمكم لمستوى كفاءة أعضاء المجلس بالنظر إلى متطلبات التدبير المحلي ؟	استقراء مستوى التمكين لدى أعضاء المجلس لمباشرة إكراهات التدبير بالجماعات الترابية ، وكذا الملفات المطروحة للنقاش ، سواء على مستوى أعضاء المكتب أو على مستوى أعضاء المجالس الذين ليس لديهم مهمة
هل هناك وعي لدى أعضاء المجلس بممارسة حقهم في التكوين ، الذي خوله المشرع لهم ؟	معرفة مدى وعي المنتخبين بمستجدات المرسوم رقم 2-16-297 وهل هناك استعداد لديهم لممارسة هذا الحق
هل هناك وعي جماعي داخل المجلس بأهمية تعزيز القدرات لمواجهة تحديات اللامركزية ؟	استقراء مدى استحضار أعضاء المجلس ، سواء داخل المكتب المسير أو خارجه ، لمركزية التكوين لمواجهة تحديات اللامركزية.
هل يتوفر المجلس على رؤية أو خطة لمواجهة تحدي الرفع من قدرات المنتخبين ، ولاسيما المعنيين بالتسيير ؟	معرفة مدى إخضاع مسألة التكوين وتعزيز القدرات لمقاربة استراتيجية بدل الاقتصار على بعض الدورات التكوينية من حين لآخر
ماهي الميادين ذات الأولوية التي يمكن استهدافها لتعزيز قدرات أعضاء المجلس ، خصوصا فيما يتعلق بالوظائف المؤسساتية والوظائف الداعمة ، فضلا عن الوظائف المرتبطة بالحكمة ؟	الوقوف على الميادين أو المواضيع التي تستأثر بالاهتمام لدى المنتخبين، والتي تعبر عن احتياجات ذات الأولوية
ماهي نسبة المخصصات المالية التي يرصدها المجلس لتمويل التكوين بالجماعة ؟	معرفة الجهود المالي الذي تقوم بها الجماعات الترابية في مجال التكوين
هل يتم استهلاك جميع المخصصات المالية التي تم إدراجها بالميزانية من أجل التكوين ؟	معرفة مدى جدية التوقعات المالية التي خصصت للتكوين بالجماعة الترابية ، خصوصا بالنسبة للمنتخبين
هل هناك مقارنة لتزليل المعادلة المالية التي أقرها المرسوم رقم 2-16-297 ؟	معرفة التفاعل الحاصل للمنتخبين حيال مستجدات المرسوم
هل هناك مقارنة تنظيمية لهيكل وظيفة التكوين داخل إدارة الجماعة الترابية ؟	معرفة موقع وظيفة التكوين في الهيكل التنظيمي للجماعة الترابية
ماهي مقترحاتكم لتفعيل حق المنتخبين للاستفادة من التكوين ؟	تقديم مقترحات في الموضوع ...

### 3. إعداد تقرير حول تحليل الحاجيات من التكوين

إعداد تقرير شامل حول تحليل الاحتياجات من التكوين ، بناءً على عدة محاور، تشمل:

- الأهداف الاستراتيجية للتنمية الترابية ؛
- خصوصيات أعضاء المجالس المستهدفة (النوع الاجتماعي، التجربة، المستوى التأهيلي، ...)
- مواضيع التكوين، حسب الأولوية؛
- تشكيلات تنظيم التكوين ؛
- آراء المستجوبين حول التكوين ، المستخرجة من الورشات والمحادثات؛
- التوجهات.

#### 4.هـ. تحديد التوجهات الاستراتيجية للتكوين

- هذه التوجهات ترتبط بخصوصيات الجماعات الترابية المستهدفة من جهة ومتطلبات تعزيز اللامركزية ، من قبيل :
- تحديد الأهداف التي يجب أن يصبو إلى تحقيقها التكوين ، بالنظر إلى مخرجات تحليل الحاجيات
  - إبراز المحاور التي يجب أن يستهدفها التكوين وفق منطق الأولويات ؛
  - متطلبات التنزيل الجيد للتوجهات الاستراتيجية ؛
  - شكليات تنظيم ميزانية التكوين ؛

#### 5.هـ. إعداد خطة التكوين

إعداد مسودة خطة التكوين التي تشمل التفاصيل الموضحة والإجراءات المعتمدة للتصميم المديرى الجهوي للتكوين ، والتي تهدف إلى تحديد :

- (1) مواضيع التكوين لكل مجموعة من المنتخبين ؛
- (2) تحديد أهداف مواضيع التكوين؛
- (3) المدة المقررة للدورات التكوينية؛
- (4) عدد المستفيدين من الدورات التكوينية؛
- (5) الجدولة الزمنية المقترحة للتكوين؛
- (6) التكلفة الإجمالية للخطة التكوينية
- (7) وضع وبرمجة ميزانية للتكوين.

#### ■ تقدير تكلفة التكوين

يتعلق الأمر بتحديد التكاليف التالية:

◀ تكاليف التكوين لجميع أشكال التكوين التي تحتويها خطة التكوين: حلقة أو دورة تكوينية، ورشة تكوينية، ندوة، لقاء، تكوين منظم عن بعد؛

◀ مصاريف التنقل والمبيت والإطعام للمنتخب الموفد في دورة أو برنامج تكويني ، كلما اقتضى الأمر ذلك؛

لكن كلفة التكوين تتغير وفق شكل التكوين (حلقة تكوينية ، ندوة أو لقاء ، ...)

تقدير الكلفة اليومية لتنظيم دورة تكوينية

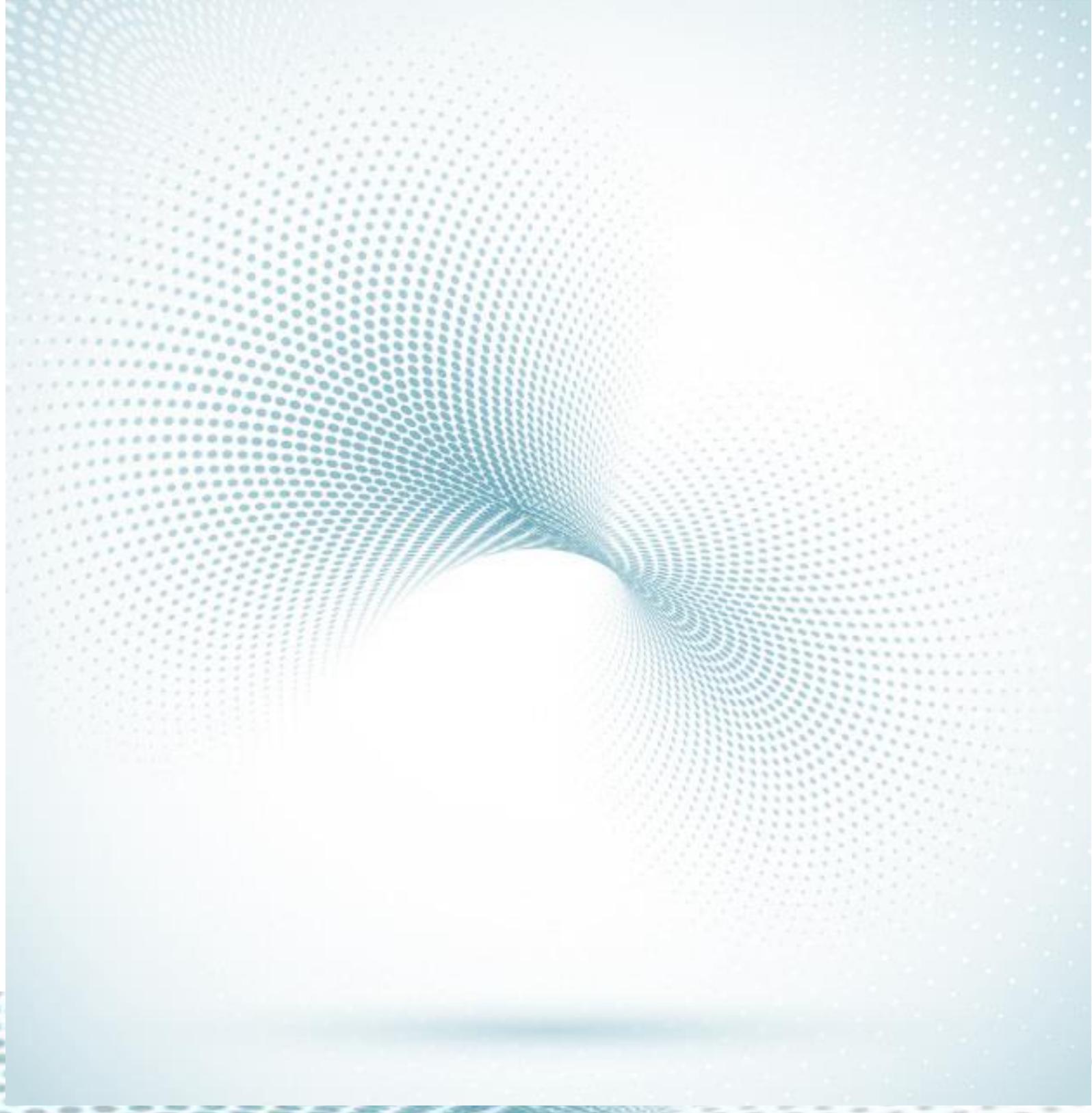
النسبة	الكلفة اليومية	مجموع الكلفة	الوحدة	الكمية	عناصر التكلفة
21%	3 000,00	3 000,00	3 000,00	1	تعويضات المؤطر
6%	900,00	900,00	900,00	1	الضريبة على الدخل (تعويضات المؤطر) 30 بالمائة
5%	700,00	700,00	700,00	1	مصاريف المبيت والمأكل
4%	500,00	500,00	500,00	1	مصاريف التنقل بالنسبة للمؤطر (أو التعويضات الكيلوميتريّة)
7%	1 000,00	1 000,00	50,00	20	ملفات ، كراسات ، أقلام ، . . جزايات ..
4%	500,00	500,00	25,00	20	ملف التكوين
1%	200,00	200,00	10,00	20	شعاعة المشاركة
7%	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1	مصاريف التسيير
	7 800,00				المجموع (دون احتساب الرسوم)
11%	1 560,00				الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)
	9 360,00				المجموع (مع احتساب الرسوم)
	9 360,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين
	468,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد
7%	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1	كراء قاعة التكوين
1%	200,00				الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)
	1 200,00	Total 2			
	10 560,00				الحالة الثانية : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين )
	528,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد
9%	1 200,00	1 200,00	60,00	20	استراحة شاء (2)
14%	2 000,00	2 000,00	100,00	20	الإطعام
	3 200,00	Total (H.T.)			
2%	320,00	TVA (10%)			
	3 520,00	Total (3)			
	14 080,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين
	704,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد

## ◀ وضع ميزانية التكوين

يتم إعداد الميزانية وفق سيرورة يمكن اختزالها كما يلي :

- 1) إنجاز مسودة الميزانية باستخدام تكلفة الشكل التكويني الواحد التي يتم تقديمها خارجياً باستخدام نموذج يتم اعتماده ؛
- 2) حصر العدد التقريبي للمشاركين في كل دورة ويجب أن يكون ذلك مستنداً على تقييم واقعي ؛
- 3) حساب التكلفة لجميع أشكال التكوين والميزانية الكلية المقترحة للجهة ؛
- 4) جمع كافة عناصر الميزانية ضمن النموذج المعتمد في ميزانية شاملة واحدة ومناقشتها مع رئيس اللجنة الجهوية للتكوين ؛
- 5) إجراء وإدخال تعديلات على الميزانية إن تطلب الأمر ذلك ؛
- 6) الموافقة وتقديم هذه الميزانية كجزء من عملية تخصيص ميزانية الجهة

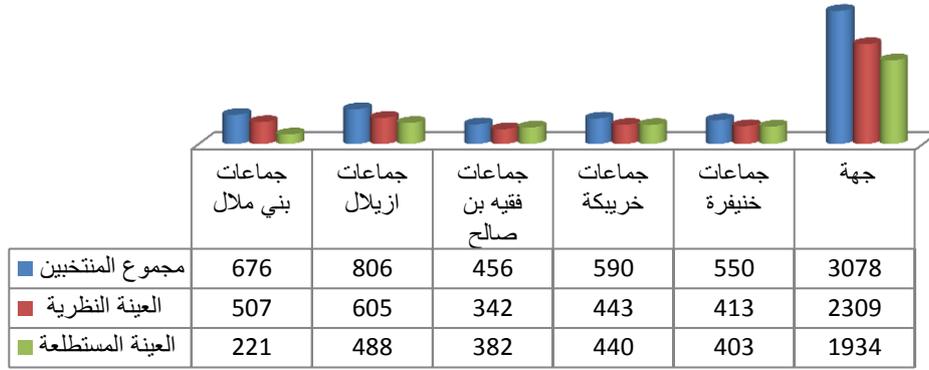
## ثانيا، نتائج تشخيص الحاجيات من التكوين



## أ. تحليل العينة التي شملها البحث الميداني

حُدِّثَت العينة من المنتخبين بهدف الحصول على تقديرات ومؤشرات موثوقة وضرورية لوضع التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر، لذلك أخذت بعين الاعتبار المجالات التي تغطيها الدراسة. بهذا الصدد ومن أجل استهداف الحد الأقصى من المنتخبين المحليين، تم تحديد العينة النظرية في 2309 منتخبة، بما يعادل 75% من مجموع منتخبي جهة بني ملال، مع مراعات توزيع العينة النظرية بشكل متكافئ بين مختلف الجماعات الترابية.

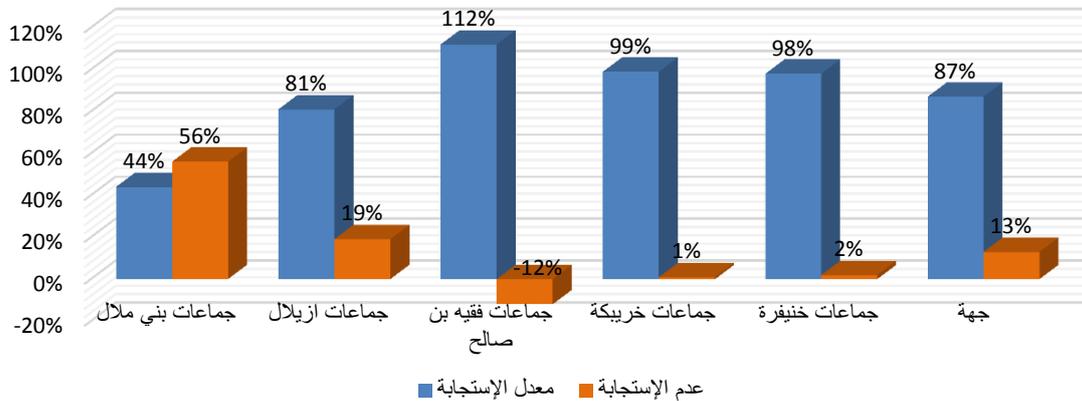
رسم بياني 1: عينة البحث الميداني



كما هو مبين أعلاه، شمل البحث الميداني فقط 1934 منتخبا، أي لم يحقق المسح سوى 87% من المستوى المرغوب بما يعادل 67% من مجموع ممثلي جهة بني ملال. عدد المنتخبين الغير المشمولين بالبحث الميداني في العينة النظرية هو فقط 13% ما يشكل نطاق مقبول من عدم الرد.

علاوة على ذلك، فإن معدلات عدم الاستجابة تكاد تكون معدومة في مختلف المجالس المرتبطة بالمنطقة، باستثناء إقليم بني ملال وأزلال، التي يبلغ معدل عدم الاستجابة فيها 19% و 52% على التوالي.

رسم بياني 2 : نسب الاستجابة للبحث الميداني



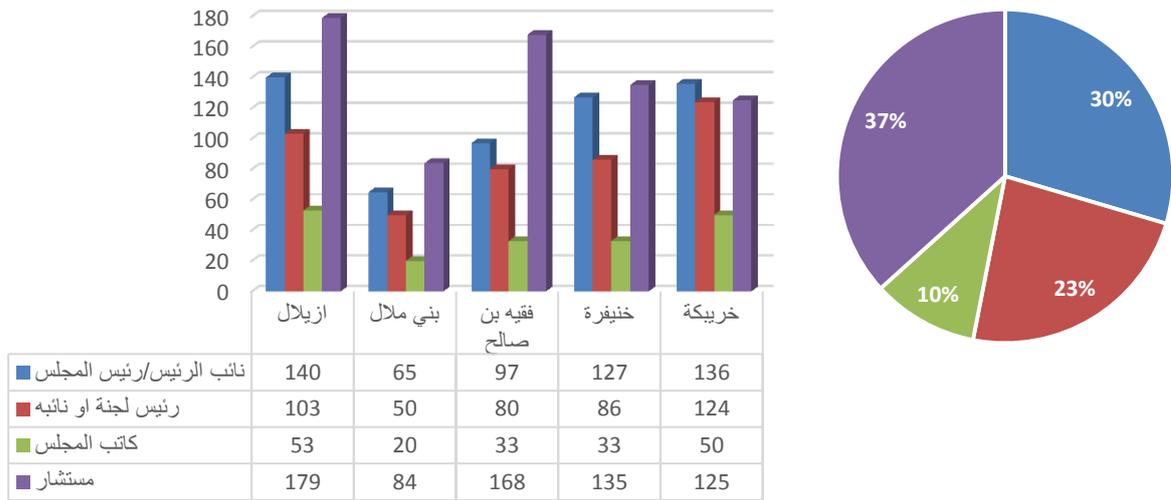
في المقابل، أظهر معدل عدم الرد ممثلي جماعات إقليم فقيه بن صالح نتائج سلبية؛ أي أن العينة المستهدفة في هذه المنطقة تجاوزت العدد المحدد سلفاً (العينة النظرية).

## ب. بنية العينة التي شملها البحث الميداني

### ب.1. توزيع العينة المستهدفة حسب الصفة

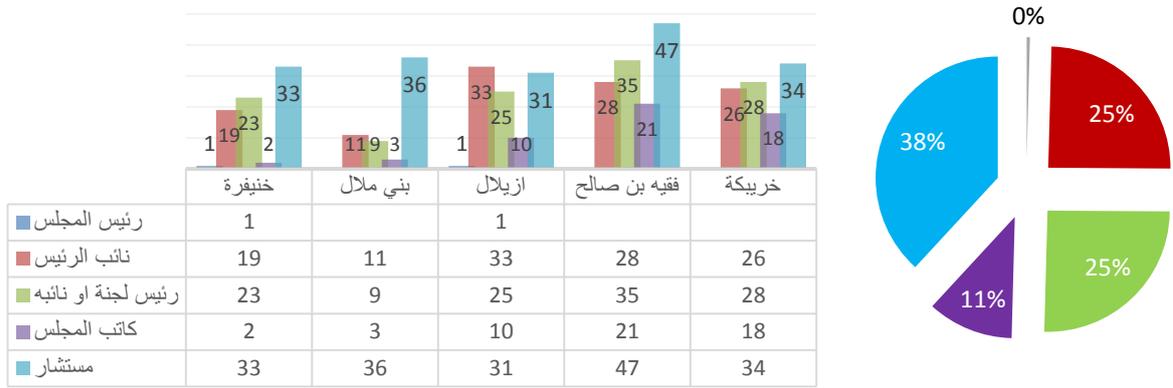
تمتاز صفة ممثلي الجماعات بتوازن يتمشى بما فيه الكفاية مع منطق تقاسم المسؤوليات داخل المجالس الترابية. تتكون المجالس من 37٪ من الأعضاء، 30٪ من الرؤساء ونوابهم و33٪ من كُتاب المجالس ورؤساء اللجان الدائمة.

رسم بياني 3: توزيع المنتخبين حسب الصفة الوظيفية داخل المجالس



فيما يتعلق بصفة المرأة المنتخبة داخل اللجان، جاءت النتائج كالتالي: 61٪ من النساء المنتخبات يشغلن مناصب مسئولة منهم 25٪ رؤساء نواب، 25٪ من رؤساء اللجان الدائمة و11٪ من كتاب المجالس بينما نسبة النساء الرئيسات تكاد تكون شبه منعدمة

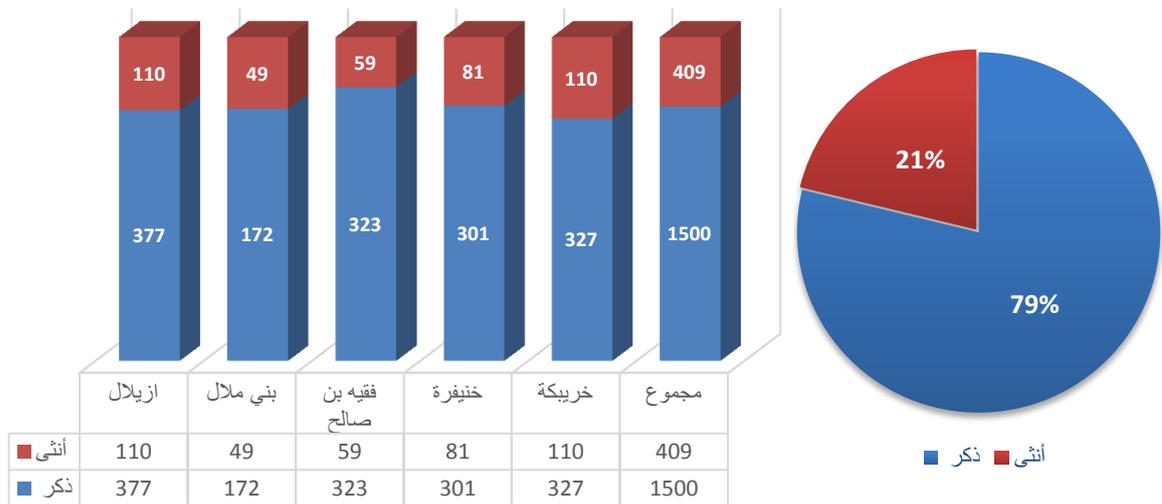
رسم بياني 4: توزيع النساء المنتخبات حسب الصفة الوظيفية بالمجالس



ب.2. توزيع العينة المستهدفة حسب الجنس

وفقاً للرسم البياني أدناه، تتكون غالبية المجالس الترابية من الذكور بنسبة تناهز 78% مقابل 22% بالنسبة للإناث. هذه النسبة لا تتعد عن تلك المسجلة في جميع الجماعات الترابية المستهدفة.

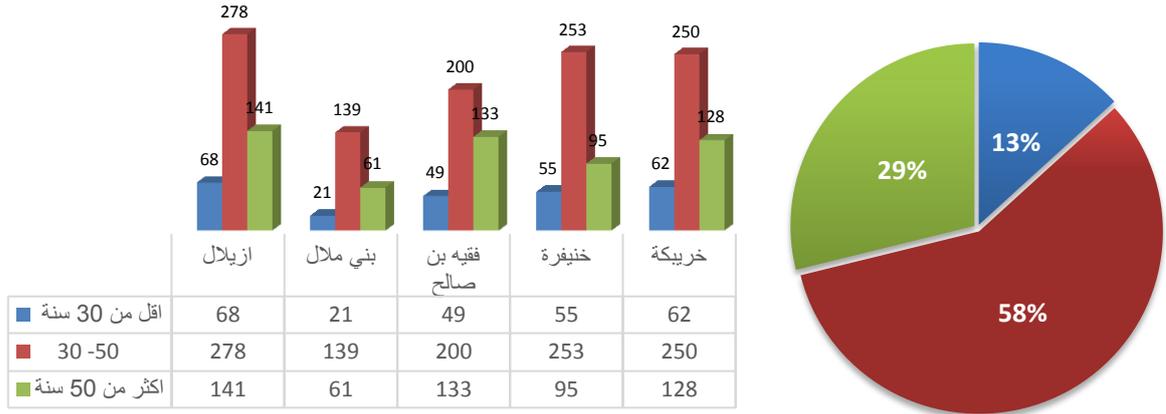
رسم بياني 5: توزيع المنتخبين حسب النوع



### ب.3. توزيع العينة المستهدفة حسب الفئة العمرية

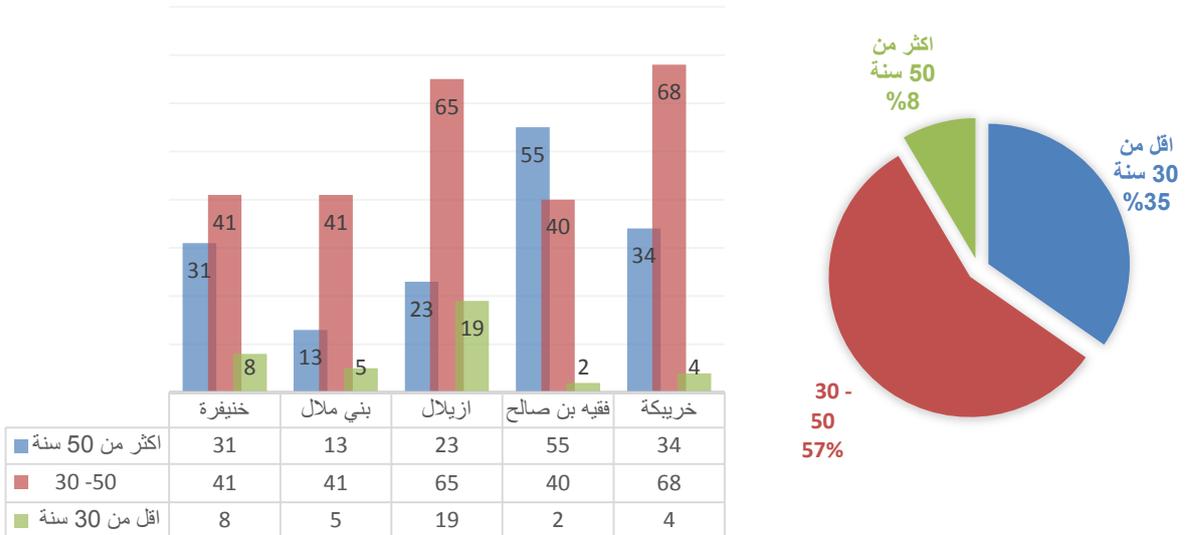
تمتاز غالبية المجالس الترابية بطبيعة ناضجة إذ تشكل نسبة الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 و50 سنة النسبة الأعلى بـ58% بينما تشكل الفئة العمرية الأقل من 30 سنة النسبة الأقل بـ13%. من جهة أخرى، تشكل نسبة الفئة العمرية - أكبر من 50 سنة - ثلاثة أضعاف الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بـ29%.

رسم بياني 6 : توزيع المنتخبين حسب الفئة العمرية



في المقابل، بالنسبة للنساء تشكل نسبة الفئة العمرية - أقل من 30 سنة - أكثر من أربعة أضعاف الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بمعدل 35% بينما لا تختلف نسبة الفئة العمرية ما بين 30 و50 سنة عن نسبة الذكور.

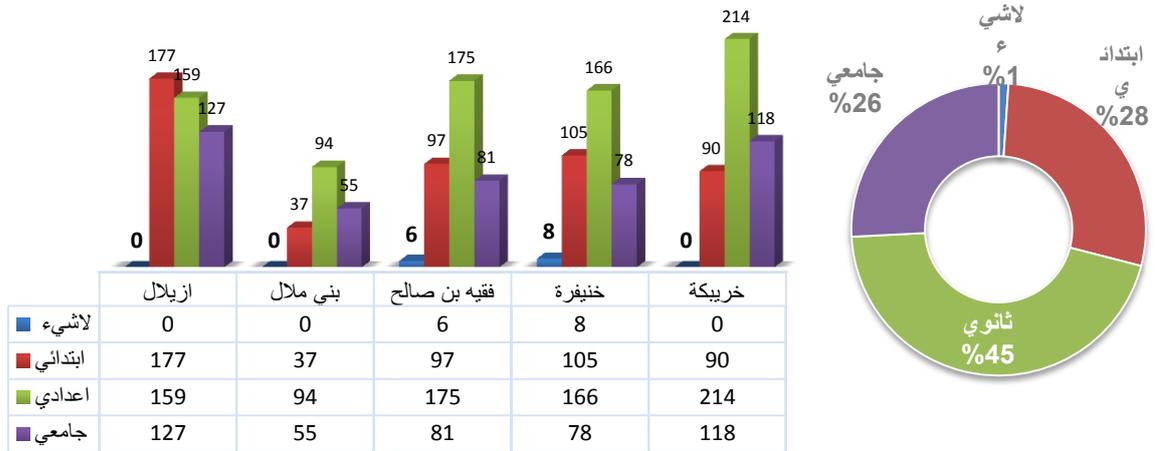
رسم بياني 7 : توزيع النساء المنتخبات حسب الفئة العمرية



#### ب.4. توزيع العينة المستهدفة حسب المستوى الدراسي

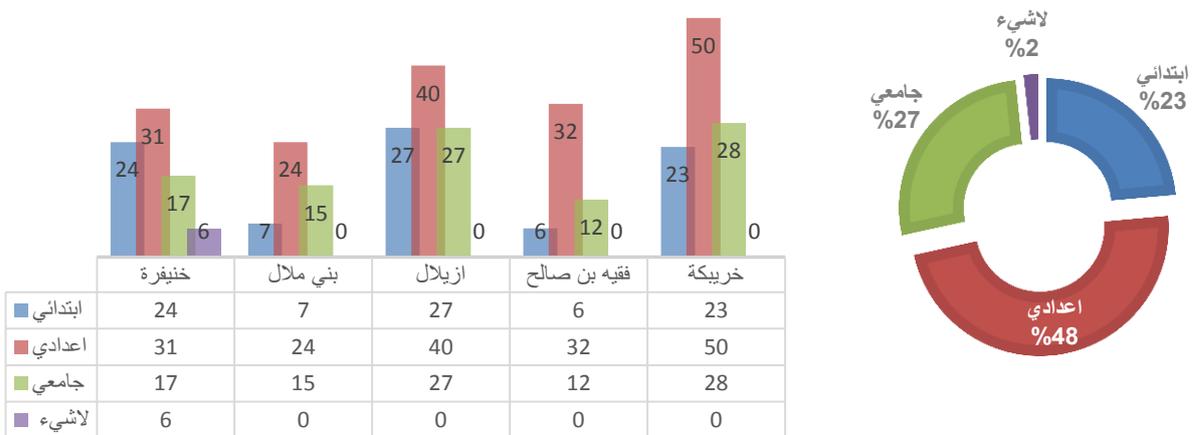
سجلت المعطيات المستخلصة من البحث الميداني نسب جد منخفضة بالنسبة للمستوى الدراسي لممثلي الجماعات الترابية المستهدفة حيث أن 74٪ من المستجيبين بالكاد لديهم مستوى ثانوي، مما يثير الكثير من التساؤلات حول القدرة الفكرية للمسؤولين المنتخبين لمواجهة التحديات الرئيسية للأمركزية، سواء من الناحية القانونية أو التدبيرية أو الاستراتيجية.

رسم بياني 8: توزيع المنتخبين حسب المستوى الدراسي



يلاحظ أنه لا تختلف هذه النسب عن المعدلات المسجلة لدى الإناث بحيث أن فقط 27٪ من المنتخبات لديهم مستوى جامعي و25٪ لم يتجاوزوا المستوى الابتدائي.

رسم بياني 9: توزيع المنتخبين حسب المستوى الدراسي

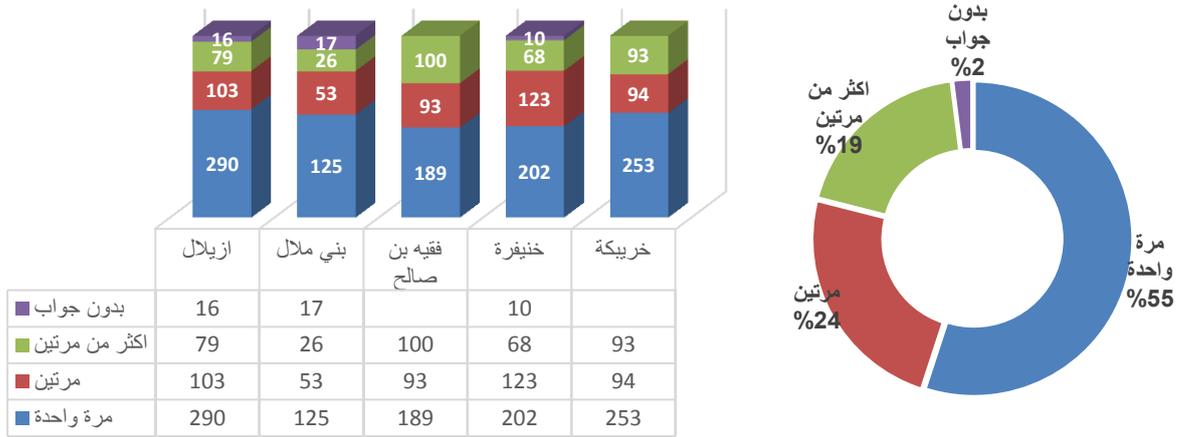


من هذه المعطيات، نستنتج أن فإن مشكلة التكوين وفقا لمستوى التعليم لدى ممثلي الجماعات الترابية ستشكل تحديا حقيقيا من حيث بلورت وهندسة التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر لجهة بني ملال.

## ب.5. توزيع العينة المستهدفة حسب التجربة التمثيلية

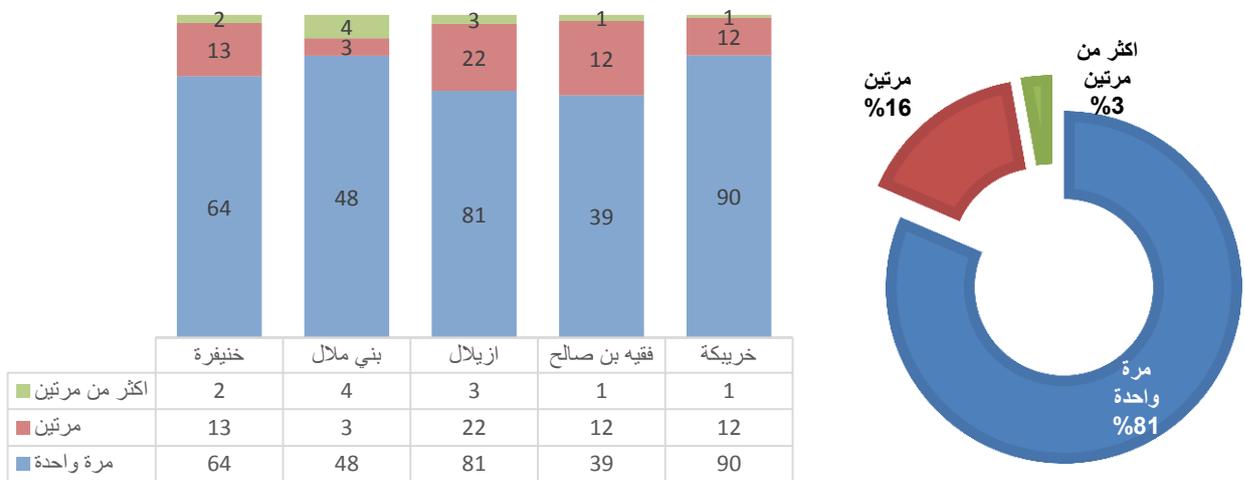
انطلاقاً من فكرة مفادها أن التجربة تلعب دوراً مهماً وفي بعض الأحيان تأخذ الأسبقية على المعرفة، فإن تقييم خبرة ممثلي الجماعات يستحق اهتماماً خاصاً. في الواقع، على الرغم من أن بعض المسؤولين لم يتمكنوا من الحصول على مستويات دراسية مهمة إلا أن الخبرات المتراكمة في حياتهم السياسية كمنتخبين محليين بمقدورها أن تمكنهم من فهم كافٍ للمشاكل الأكثر تعقيداً المحيطة بالإدارة الترابية.

رسم بياني 10: توزيع المنتخبين حسب التجربة التمثيلية



لكن وفقاً لنتائج البحث الميداني، تبين أن أكثر من نصف ممثلي المجالس الترابية (56%) يمارسون أول تفويض انتخابي لهم مقابل 44% فقط ممن لهم أكثر من ولاية واحدة. تتجلى هذه النتائج أيضاً لدى ممثلي المجالس الترابية من النساء بحيث أن 81% منهن يمارسن أول تجربة تمثيلية، مقابل 19% فقط من لديهن أكثر من ولاية واحدة. لذلك من المرجح أن يوجه الشطر الأول من التكوين نحو حصص تهدف إلى رفع وعي المنتخبين بالتحديات المنوطة بتدبير الجماعات الترابية.

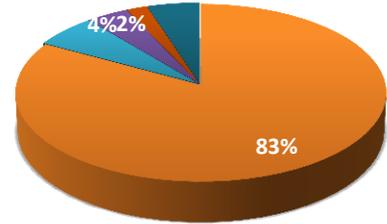
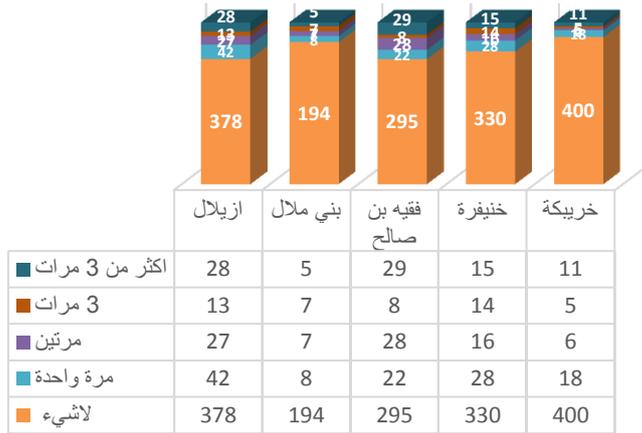
رسم بياني 11: توزيع النساء المنتخبيات حسب التجربة التمثيلية



## ب.6. توزيع العينة المستهدفة حسب عدد المشاركة في دورات التكوين

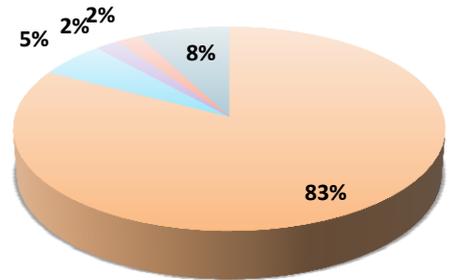
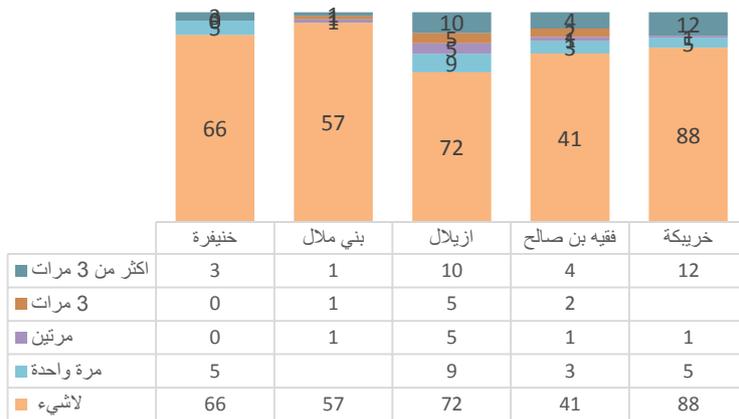
أظهرت نتائج المسح أن 83% من المنتخبين لم يستقدوا أبدا من دورة تكوينية في المجالات المتعلقة باللامركزية طيلة فترة عملهم السياسي.

رسم بياني 12: توزيع المنتخبين حسب عدد المشاركة في دورات التكوين



لا تختلف هذه النسبة كثيرا عن المعدل المسجل لدى الإناث (83%) وتعتبر هذه النسبة منطقية بموجب أن 81% منهن يمارسن أول فترتهم الانتخابية.

رسم بياني 13: توزيع النساء المنتخبات الم حسب عدد المشاركة في دورات التكوين

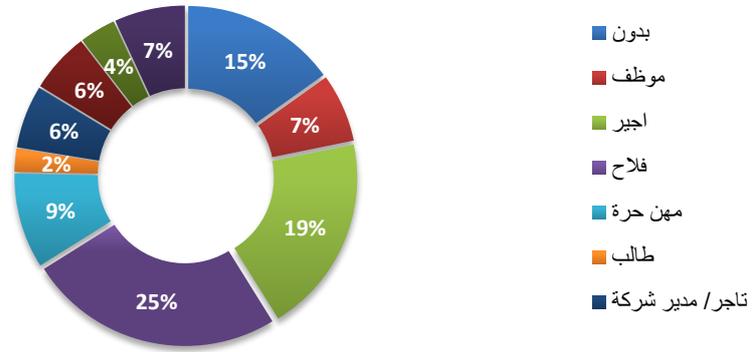


## ب.7. توزيع العينة المستهدفة حسب البروفيل السوسيو- مهني

من المرجح أن يؤثر البروفيل السوسيو- مهني للمنتخبين على اختياراتهم لموضوعات التكوين، وكذلك من حيث توافر ممثلي الجماعات لحضور الدورات التدريبية.

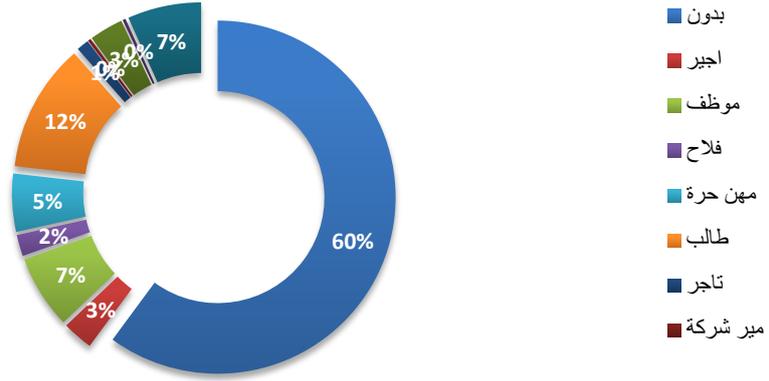
جدول 2: توزيع المنتخبين حسب البروفيل السوسيو مهني

جماعات	ازنلال		خنيفرة		بني ملال		مجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
بدون	74	15%	56	14%	37	17%	167	15%
موظف	30	6%	24	6%	20	9%	74	7%
اجير	109	22%	65	16%	41	19%	215	19%
فلاح	73	15%	134	34%	68	31%	275	25%
مهن حرة	47	10%	39	10%	17	8%	103	9%
طالب	11	2%	7	2%	7	3%	25	2%
تاجر/ مدير شركة	35	7%	19	5%	14	6%	68	6%
استاد	32	7%	19	5%	14	6%	65	6%
متقاعد	21	4%	15	4%	3	1%	39	4%
مهن أخرى	56	11%	20	5%	0	0%	76	7%
مجموع	488	100%	398	100%	221	100%	1 107	100%



جدول 3 : توزيع النساء المنتخبات حسب البروفيل السوسيو مهني

جماعات	بدون	اجير	موظف	فلاح	مهن حرة	طالب	تاجر	ميرشركة	استاد	متقاعد	مهن أخرى	مجموع
خنيفرة	58	4	3	2	4	13	0	0	1	0	9	94
بني ملال	38	5	17	3	9	12	1	1	5	0	4	95
ازنلال	119	1	4	2	6	17	3	0	5	1	11	169
مجموع	215	10	24	7	19	42	4	1	11	1	24	358
%	60%	3%	7%	2%	5%	12%	1%	0%	3%	0%	7%	100%



تمكننا الجداول المستخرجة من المسح من إجراء عدة ملاحظات:

- تشكل النسبة العاطلة عن العمل 15 في المائة من ممثلي الجماعات اللذين شملتهم الدراسة و60% في المائة بين النساء المنتخبات؛
- تمثل نسبة الفلاحون 25% من إجمالي العينة التي شملها البحث الميداني. وتفسر هذه النسبة المئوية العالية من خلال المجال الحضري لغالبية الجماعات المستهدفة؛
- يشكل المنتخبون الذين يتمتعون بروح الإدارة (رؤساء الأعمال / أصحاب المتاجر) 6% من السكان اللذين شملهم البحث الميداني و1% فقط من النساء المنتخبات؛
- تمثل الطالبات 12% من النساء اللاتي شملهن البحث الميداني و2% من الطلاب والطالبات من مجموع العينة التي شملها البحث الميداني.
- يشكل الموظفون 26% من العينة التي شملها البحث الميداني، الأمر الذي يشكل عائقا من حيث توافر المنتخبين.

## ج. تحديد أولويات الاحتياجات التكوين

كشفت نتائج البحث الميداني عن تعدد احتياجات التكوين لدى المنتخبين المحليين. يمكن تفسير ذلك عن طريق الوعي الجماعي لممثلي الجماعات الترابية بتحديات ومتطلبات اللامركزية من جهة. ومن جهة أخرى، بحكم أن 82% من المنتخبين لم يستقدوا أبداً من جلسة تكوين.

من جهة أخرى، كان من الضروري تصنيف الاحتياجات التكوين إلى 3 نطاقات رئيسية بحسب الاختصاصات المنسوبة لكل جماعة ترابية (جماعة، إقليم أو عمالة، جهة): مجالات التكوين المشتركة بين مختلف الجماعات الترابية، مجالات التكوين الخاصة بكل جماعة، ومجالات أفقية.

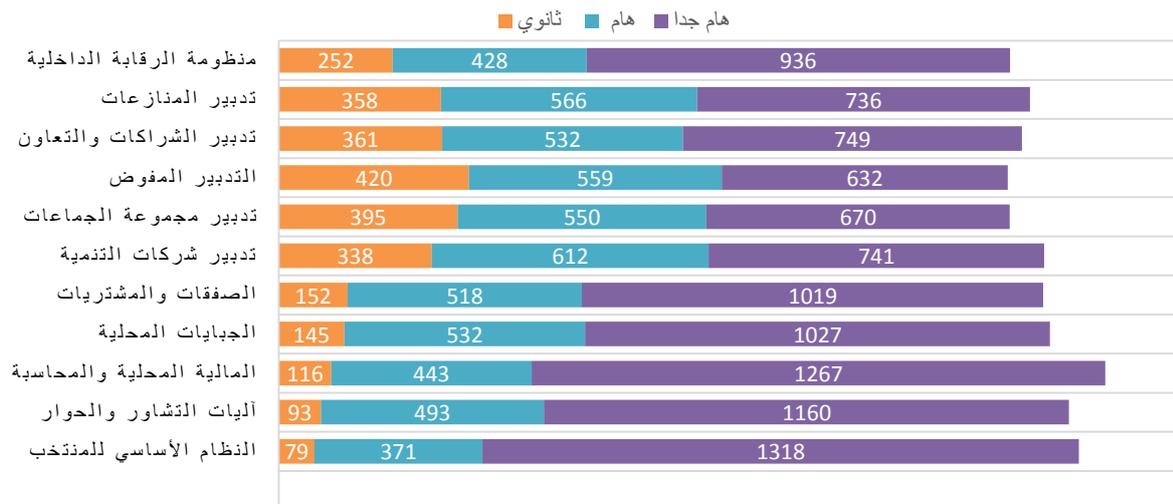
## ج.1. مجالات التكوين المشتركة بين مختلف الجماعات الترابية

هناك اختصاصات مشتركة بين مختلف الجماعات الترابية بغض النظر عن مستوى الجماعة التي ينتم إليها المنتخب (جماعة، إقليم أو عمالة، جهة). بذلك يمكن أن تُخصَّص دورات تكوينية، في هذه التخصصات المشتركة، تضم منتخبي جميع الجماعات الترابية بمختلف أنواعها كما هو مدرج في الجدول أدناه:

جدول 4 : مجالات التكوين المشتركة

مجال	هام جدا		هام		ثانوي		مجموع
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
النظام الأساسي للمنتخب	1318	75%	371	21%	79	4%	1768
آليات التشاور والحوار	1160	66%	493	28%	93	5%	1746
المالية المحلية والمحاسبة	1267	69%	443	24%	116	6%	1826
الجبايات المحلية	1027	60%	532	31%	145	9%	1704
الصفقات والمشتريات	1019	60%	518	31%	152	9%	1689
تدبير شركات التنمية	741	44%	612	36%	338	20%	1691
تدبير مجموعة الجماعات	670	41%	550	34%	395	24%	1615
التدبير المفوض	632	39%	559	35%	420	26%	1611
تدبير الشراكات والتعاون	749	46%	532	32%	361	22%	1642
تدبير المنازعات	736	44%	566	34%	358	22%	1660
منظومة الرقابة الداخلية (التدقيق ، مراقبة التسيير ، ...)	936	58%	428	26%	252	16%	1616
مجموع	10255	55%	5604	30%	2709	15%	18568

وفقا للنتائج التي تم الحصول عليها، يبدو أن 85٪ من الممثلين الذين شملهم البحث الميداني يعتبرون أن التكوين في هذه المجالات هام وجد هام، مما يوضح الاهتمام الجماعي المنتخبين المحليين لهذه الوحدات.



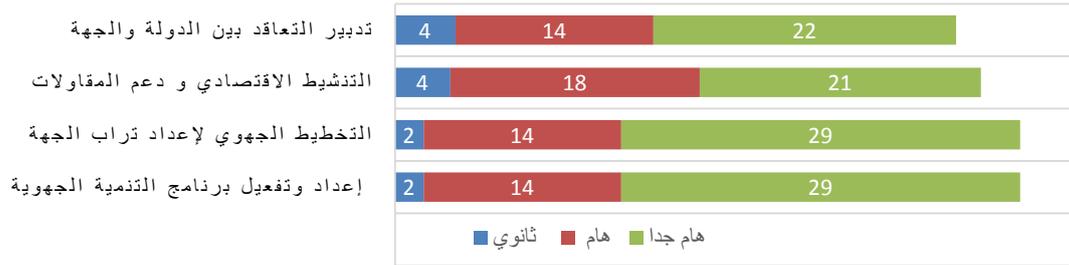
## ج.2. مجالات التكوين الخاصة بالجهة

بما أن الجهة تمتاز بمهام استراتيجية إلى حد كبير عن باقي المجالس الترابية، فإن 93% من المنتخبين المحليين يعتبرون المجالات الأربعة المذكورة في الجدول أدناه مهمة إلى حد مهم مما يدل على الحاجة الملحة للأخذ بعين الاعتبار هذه المجالات في خطة التكوين.

جدول 5 : مجالات التكوين الخاصة بالجهة

مجال	هام جدا		هام		ثانوي		مجموع
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
إعداد وتفعيل برنامج التنمية الجهوية	29	64%	14	32%	2	5%	46
التخطيط الجهوي لإعداد تراب الجهة	29	64%	14	32%	2	5%	46
التنشيط الاقتصادي ودعم المقاولات	21	48%	18	43%	4	9%	43
تدبير التعاقد بين الدولة والجهة	22	54%	14	35%	4	11%	41
مجموع	101	57%	61	35%	13	7%	175

رسم بياني 14 : مجالات التكوين الخاصة بالجهة



بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن 93% من منتخبي المجلس الجهوي يجدون التكوين في "إعداد وتفعيل برنامج التنمية الجهوية" و"التخطيط الجهوي لإعداد تراب الجهة" ضروري بحكم أن هذين الوثيقتين تشكلان الركيزتين الرئيسيتين للرؤية الاستراتيجية للجهة.

## ج.3. مجالات التكوين الخاصة بالأقاليم والعمالات

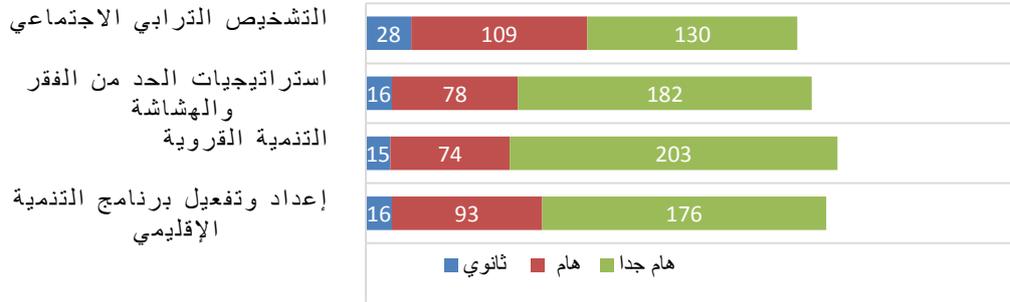
أكدت نتائج البحث الميداني أهمية المجالات الاجتماعية بالنسبة للعمالات والأقاليم بحيث أن 93% من الآراء التي تم الإعراب عنها تعتبر المجالات المذكورة في الجدول أدناه مهمة إلى حد مهم. من جهة، أبرز البحث الميداني أهمية تنمية المجال القروي بالنسبة للمنتخبين بحيث أن 70% من المنتخبين يعتبرون التكوين في هذا المجال جد هام.

جدول 6: مجالات التكوين الخاصة بالعمالات والأقاليم

مجال	هام جدا		هام		ثانوي		مجموع
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
إعداد وتفعيل برنامج التنمية الإقليمي	176	62%	93	33%	16	6%	285
التنمية القروية	203	70%	74	25%	15	5%	292
استراتيجيات الحد من الفقر والهشاشة	182	66%	78	28%	16	6%	276
التشخيص الترابي الاجتماعي	130	49%	109	41%	28	10%	267

مجموع 691 61% 354 32% 75 7% 1120

رسم بياني 15 : مجالات التكوين الخاصة بالعمالات والأقاليم



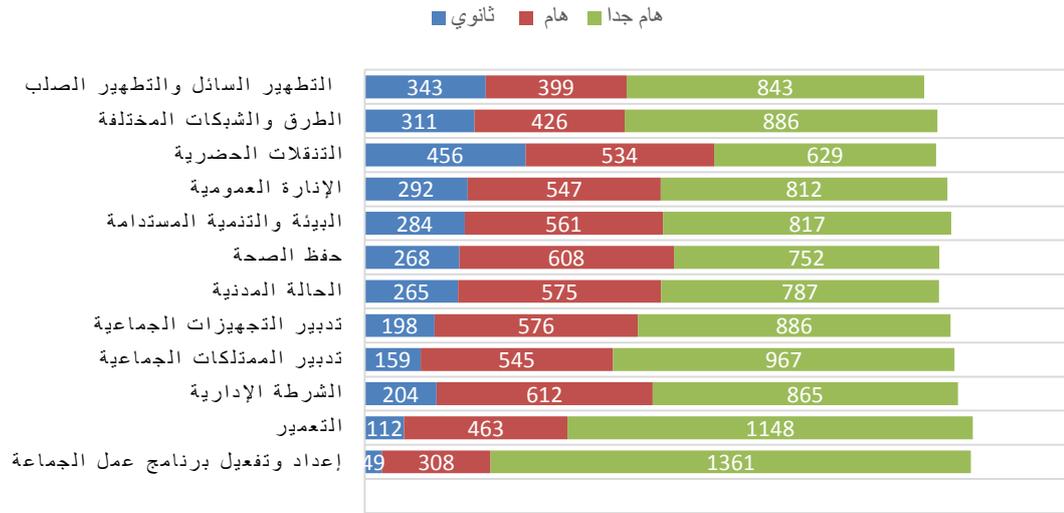
ج.4. مجالات التكوين الخاصة بالجماعات

طبقا للفصل 140 من الدستور، تتوفر الجماعات الترابية، وبناء على مبدأ التفرع، على اختصاصات ذاتية واختصاصات مشتركة مع الدولة واختصاصات منقولة إليها من هذه الأخيرة. من بين الاختصاصات الذاتية للجماعات الترابية، يوضح الجدول أدناه المجالات الرئيسية الخاصة بالجماعات والتي تختلف عن تلك الخاصة بالعمالات والأقاليم أو الجهة.

جدول 7 : مجالات التكوين الخاصة بالجماعات

مجال	هام جدا			هام		ثانوي	مجموع
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
إعداد وتفعيل برنامج عمل الجماعة	1361	79%	308	18%	49	3%	1718
التعمير	1148	67%	463	27%	112	7%	1723
الشرطة الإدارية	865	51%	612	36%	204	12%	1681
تدبير الممتلكات الجماعية	967	58%	545	33%	159	10%	1671
تدبير التجهيزات الجماعية	886	53%	576	35%	198	12%	1660
الحالة المدنية	787	48%	575	35%	265	16%	1627
حفظ الصحة	752	46%	608	37%	268	16%	1628
البيئة والتنمية المستدامة	817	49%	561	34%	284	17%	1662
الإدارة العمومية	812	49%	547	33%	292	18%	1651
التنقلات الحضرية	629	39%	534	33%	456	28%	1619
الطرق والشبكات المختلفة	886	55%	426	26%	311	19%	1623
التطهير السائل والتطهير الصلب	843	53%	399	25%	343	22%	1585
مجموع	10753	54%	6154	31%	2941	15%	19848

رسم بياني 16: مجالات التكوين الخاصة بالجماعات



في نفس السياق، تبين أن 84% من ممثلي الجماعات الذي شملهم البحث الميداني يعتبرون جميع المجالات المطروحة مهمة إلى حد مهم لدرجة أن في بعض المجالات قارب معدل الاهتمام 100%، مثل "إعداد وتفعيل برنامج عمل الجماعة" و"التعمير" و"تدبير الممتلكات الجماعية".

ج.5. مجالات التكوين الأفقية المشتركة بين مختلف الجماعات الترابية

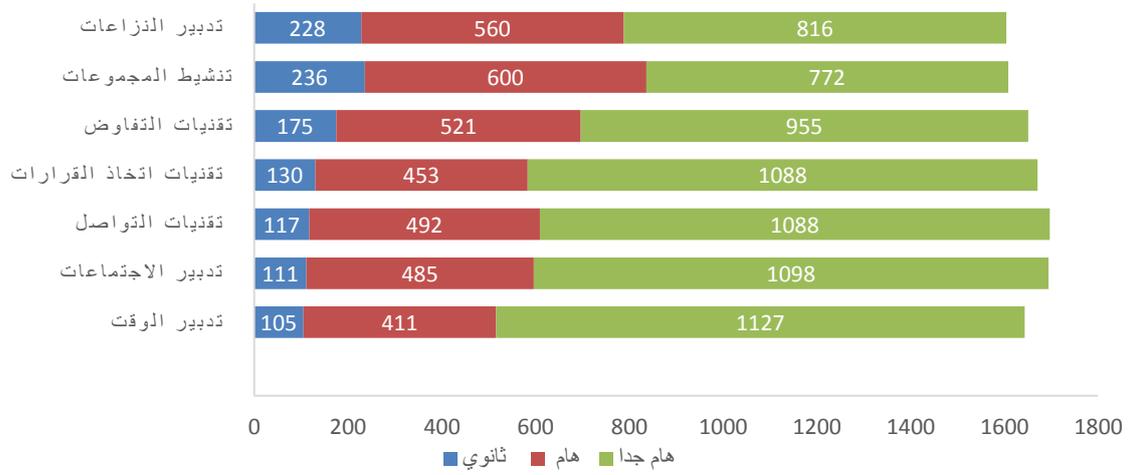
لإدارة الشأن المحلي، لا يحتاج المنتخب فقط إلى مستوى كاف من المعرفة لتدبيره للمجال الترابي، بل يحتاج أيضاً إلى تطوير مكتسباته الذاتية لكي يتمكن من التغلب على الصعوبات والقيود الكامنة لممارسة مهمته نيابية، بغض النظر عن مستوى الجماعة الترابية التي ينتهي إليها.

في هذا الصدد، قام البحث الميداني بأخذ آراء المنتخبين الذين شملهم المسح حول عدد من الموضوعات المتعلقة بتطوير مكتسباتهم الذاتية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول 8 : مجالات التكوين المرتبطة بالتنمية الذاتية

مجال	هام جدا			هام		ثانوي		مجموع
	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
تدبير الوقت	1127	69%	411	25%	105	6%	1643	
تدبير الاجتماعات	1098	65%	485	29%	111	7%	1694	
تقنيات التواصل	1088	64%	492	29%	117	7%	1697	
تقنيات اتخاذ القرارات	1088	65%	453	27%	130	8%	1671	
تقنيات التفاوض	955	58%	521	32%	175	11%	1651	
تنشيط المجموعات	772	48%	600	37%	236	15%	1608	
تدبير النزاعات	816	51%	560	35%	228	14%	1604	
مجموع	6944	60%	3522	31%	1102	10%	11568	

رسم بياني 17: مجالات التكوين المرتبطة بالتنمية الذاتية



وفقا للنتائج التي تم الحصول عليها، 90٪ من المسؤولين يعتبرون الموضوع المقترحة مهمة إلى حد مهم. وهذا يدل على الحاجة المستمرة التي يشعر بها ممثلو الجماعات إزاء تطوير قدراتهم الذاتية ليكونوا استباقيين باستمرار داخل بيئتهم الداخلية والخارجية.

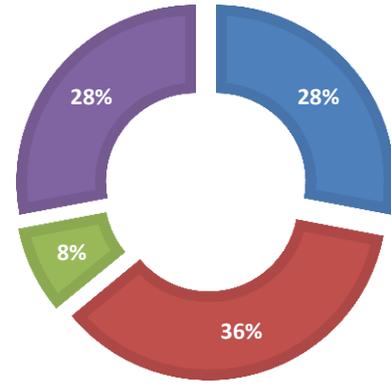
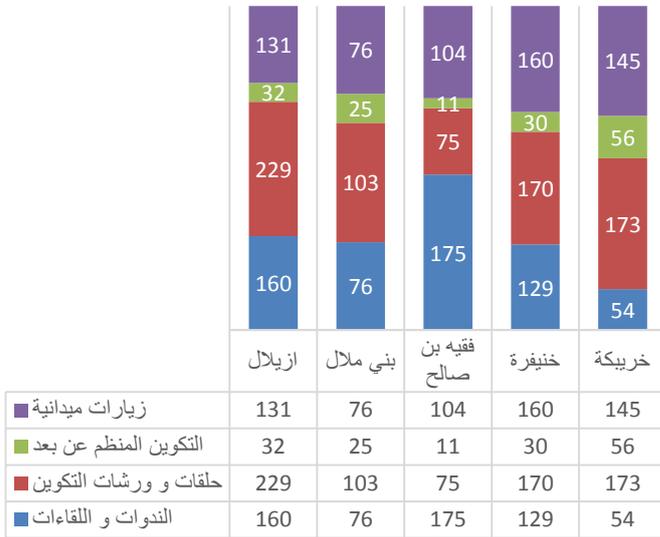
## د. الرغبات التفضيلية لظروف التكوين

تشكل العوامل التربوية والزمنية والمناخية لظروف العمل عنصراً أساسياً لضمان جودة الدورة التكوينية. لذلك، يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل لضمان جودة تنزيل التصميم المديرى الجهوى للتكوين المستمر لجهة بني ملال خنيفرة.

### 1.د. الرغبات التفضيلية من حيث طريقة الاستفادة من التكوين

تعتبر كيفية تنشيط التكوين عنصراً أساسياً لضمان مردودية التكوين وكذا مشاركة المسؤولين المحليين. يمكن توفير التدريب وفقاً لعدة أنماط تعليمية التي تتراوح من الندوة الكلاسيكية إلى استخدام التكنولوجيا المتقدمة (التكوين الإلكتروني المنظم عن بُعد).

رسم بياني 18: الرغبات التفضيلية من حيث طريقة الاستفادة التكوين



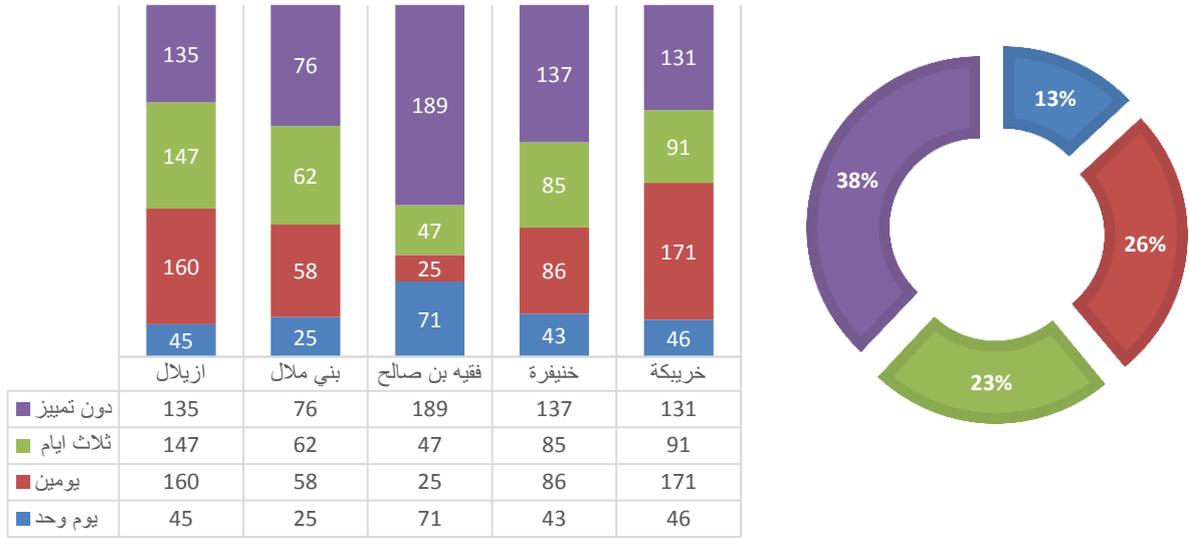
في هذا الصدد، كانت النتائج جد متقاربة بحيث أن المعدلات التفضيلية لطريقة الاستفادة من التكوين كانت متطابقة بالنسبة "الندوات واللقاءات" و"زيارات ميدانية"، مع ميل تفضيلي للنمط "حلقات وورشات التكوين" بنسبة 36%. من جهة أخرى، التزم ممثلو الجماعات الترابية بالتحفظ اتجاه التكوين الإلكتروني المنظم عن بعد حيث حضي بنسبة 8% فقط.

### 2.د. الرغبات التفضيلية من حيث عدد الايام المناسبة للتكوين

يعتبر ضروريا مراعاة توافر المنتخبين لحضور الدورات التكوينية. لهذا يشكل عدد أيام الحصص التكوينية عنصراً هاماً ككل العوامل المذكورة سلفاً.

ملحوظة: ينبغي التأكيد على أن عدداً كبيراً من أيام التكوين قد يدفع المنتخبين إلى عدم المشاركة أو حضور جميع الحصص التكوينية. من ناحية أخرى، من المرجح أن تفشل دورة تكوينية قصيرة المدة في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

رسم بياني 19: الرغبات التفضيلية من حيث عدد الايام المناسبة للتكوين



في هذا الصدد، يبدو أن 38% ليس لديهم أي تمييز من حيث عدد أيام التكوين، مقابل 49% يفضلون ألا تتجاوز مدة التدريب يومين. من جهة أخرى، فإن 13% من المسؤولين يفضلون يوم واحد للتكوين كحد أقصى مقابل 23% يعتبرون ضروري 3 أيام من التكوين.

## هـ. معطيات مستخلصة من التحليل النوعي الميداني

كما وُضِّحَ مسبقاً، أُحدثت ورشات التفاعلية ومحادثات شبه الموجهة مع مجموعة من المنتخبين صانعي القرار الأول من المستويات المختلفة، وذلك بهدف إلقاء مزيد من الضوء التحديات والصعوبات المتعلقة بمسألة تطوير وتنزيل التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر.

في هذا السياق، أكدت نتائج البحث الميداني البيانات المستخلصة من الورشات التفاعلية والمحادثات الشبه الموجهة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

### ■ من حيث الالتزام المنتخبين بضرورة التكوين

بصفة عامة، هناك الالتزام معمم وتطوعي من طرف جميع الجهات المختصة بضرورة إنجاح التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر، كما هو مؤكد من القانون رقم 13.111 والمرسوم 2.16.297.

### ■ من حيث حاجيات التكوين

أعربت اللقاءات عن نتائج جد متباينة بحكم خلفية كل منتخب. من جهة أخرى، أعرب البعض عن حاجاتهم الملحة في تكوينهم فن مجالات اختصاصاتهم (ما لهم وما عليهم) كما أبرز آخرون عن ضرورة تطوير مكتسباتهم الذاتية.

### ■ من حيث قيادة التكوين

هناك تخوف كبير من المنتخبين من حيث القدرة على تنظيم وقيادة التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر بحيث أن معظم الجماعات لا تتوفر على آليات التواصل الضرورية أو المستلزمات والأماكن الخاصة للتكوين.

### ■ من حيث تمويل التكوين

أتاحت نتائج الاجتماع أن التمويل لم يكن يخطط له وفق استراتيجية محددة وغالبا ما كانت الدورات التكوينية تُموَّل من طرف الميزانية التشغيلية للجماعات الترابية.

### ■ من حيث تأثير التكوين على المنتخبين

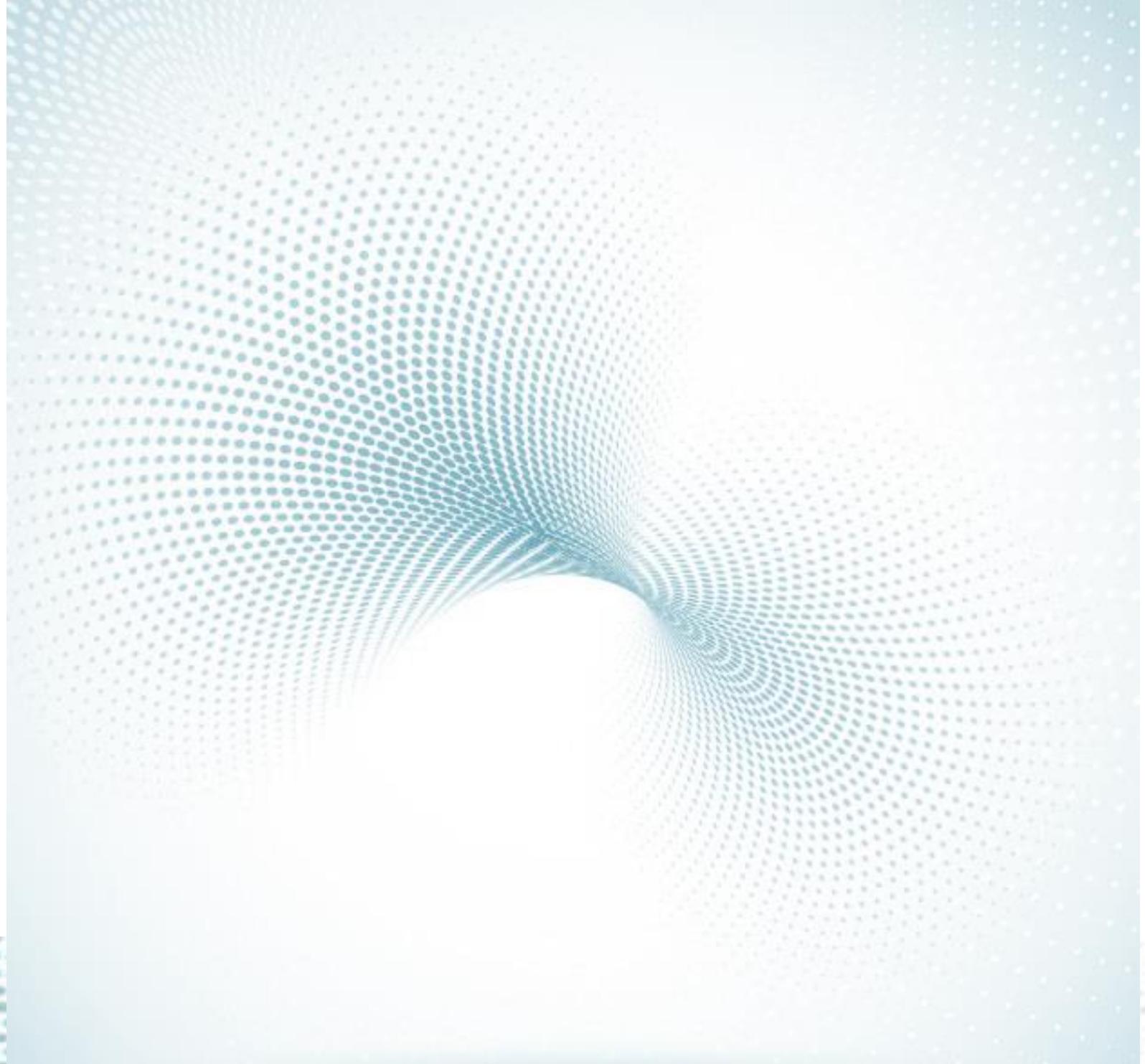
أكد المستجوبون أن الدورات التكوينية لا تؤثر بشكل قطعي على مستوى المنتخبين أو على مردوديتهم. يمكن تفسير هذه الاستجابات بحكم أن معظم الدورات التكوينية لم تكن قط موضوعاً لاستراتيجية واضحة، وبالتالي لم تحدث أي تأثير ملموس على إنتاجية الممثلين المحليين.

### ■ من حيث شروط نجاح التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر

أبرز المستجوبون بعض العوامل الرئيسية لنجاح هذا المشروع، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- التزام جميع الأطراف المعنية من أجل الرفع من مستوى المنتخبين (الجامعة، مراكز التكوين...).
- ضرورة الدعم من وزارة الداخلية لإدارة المرحلة الانتقالية.
- نهج استراتيجية تواصلية واسعة النطاق للدفع بالتغيير ولحسب المزيد من الدعم من مختلف الجهات..

## ثالثا، التوجهات الاستراتيجية للتكوين



## أ. المبادئ التوجيهية والأهداف المنشودة

### أ.1. المبادئ التوجيهية

#### ■ التكامل والتكوين عن قرب

في ضوء إضفاء الطابع المؤسسي على الحق في تكوين المنتخبين، يجب أن يشمل التكوين جميع المنتخبين المحليين للجماعات الترابية الثلاث، أي مستشارين الأقاليم ومستشارين الجماعات ومستشارين الجهة. من ناحية أخرى سيكون من الأرجح تنظيم هذه الأنشطة التكوينية للمنتخبين في المجالس الأقرب إليهم. ولاكن، عند النظر إلى المنتخبين المستهدفين، وخصوصية موضوع التكوين، يمكن اختيار المكان الأكثر ملاءمة بدلاً من أقرب مكان.

#### ■ التناغم بين عرض التكوين وطلب التكوين

من الضروري الجمع بين احتياجات التكوين التي يشعر بها المنتخبون من جهة، وعروض التكوين المقترحة الواردة عن آليات تتبع الجماعات الترابية (وزارة الداخلية، الشركاء، ...) من جهة أخرى.

#### ■ الالتزام المؤسسي بضرورة تفعيل مخطط التكوين

وفقاً للمادة 82 من القانون الأساسي رقم 111-14، تشرف الجهة على التكوين المستمر لأعضاء المجلس وموظفي الجماعات الترابية. للقيام بذلك، فإن اللجنة الجهوية للتكوين المستمر التي يرأسها رئيس المجلس الجهوي أو مندوبه، ستكون الآلية المؤسسية لتفعيل مهمة هذا الإشراف من خلال: إنشاء البرنامج السنوي لدورات التكوين المستمر الأساسية وإعداد التقرير السنوي الذي يستعرض برنامج التكوين (المادة 4 المرسوم رقم 2016ء297).

#### ■ ضمان جودة التكوين

سيكون ضمان جودة المكونين ومحتوى التكوين في قلب اهتمامات استراتيجية تكوين المنتخبين. وستتفعل هذه المراقبة من خلال المصادقة على وحدات التدريب من قبل الهيئات المرخص لها لهذا الغرض. من ناحية أخرى، يجب الاعتماد على مؤسسات وأطر ذوي القدرات اللازمة لهذه الدورات التكوينية.

#### ■ وضع آليات المراقبة والتقييم

يجب دمج نظام متابعة وتقييم نتائج التكوين من أجل ضمان استمرارية النتائج وتسهيل تحديد شوائب التكوين.

### أ.2. الأهداف المتوخاة

تتمثل الأهداف الرئيسية من خلال استراتيجية التكوين في تعزيز قدرات المنتخبين لتزويدهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ السياسات المتعلقة باللامركزية وسياسات التنمية المحلية وبالتالي القيام بدورهم الكامل بفعالية وكفاءة والوفاء تجاه مسؤولياتهم الممنوحة لهم بموجب القانون.

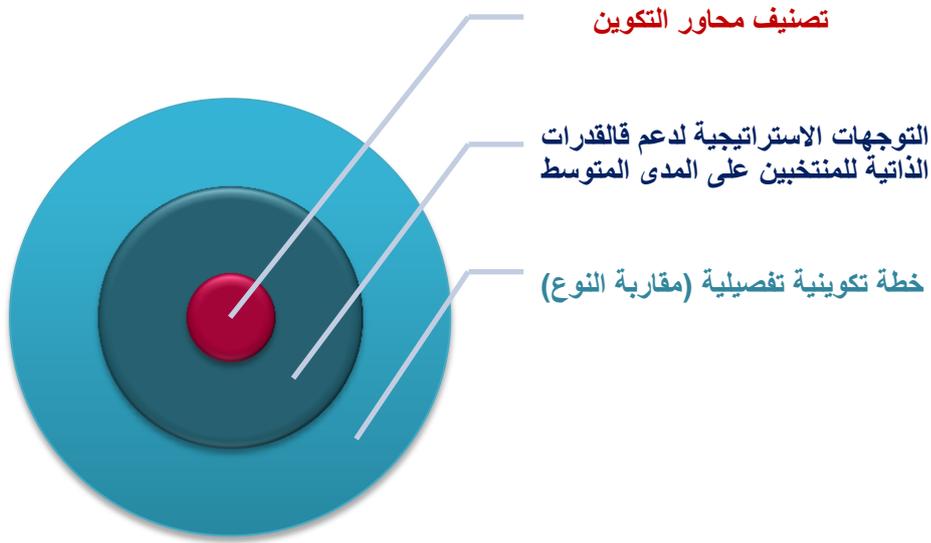
بذلك، تتمثل الأهداف الاستراتيجية للتكوين فيما يلي:

- تنسيق طرق تصميم وتنفيذ إجراءات التكوين؛

- إنشاء آلية لتنسيق تداخلات التكوين؛
- إنشاء نظام لمراقبة جودة الوحدات وتنفيذها؛
- وضع نظام لرصد التدريب المقدم وتقييم نتائج الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها.

## ب. التوجهات الاستراتيجية للتكوين

تحليل النتائج المستخلصة التي أجريت من خلال الدراسات والمقابلات وورش العمل الموسعة (تقرير النتائج المستخلصة من التشخيص) قد تساهم في توجيه استراتيجية التكوين لمجاور متعددة، فمن المرجح أن تنقسم هذه المجاور إلى ثلاث ركائز رئيسية، التي تم تحديد لكل واحدة منها اقتراحا استراتيجيا للتنفيذ.



### ب.1. تصنيف محاور التكوين وفقا لثلاثة معايير

يقترح تصنيف دورات تكوين المنتخبين وفقاً لثلاثة معايير مترابطة: معيار الوضع الوظيفي للمنتخب، ومعيار المستوى المعرفي ومعيار الخصائص المترابطة بالجماعة المحلية.

#### ■ المعيار 1: الوضع الوظيفي للمنتخب

تتطلب كل مهمة أو وظيفة يتولاها المنتخب مهارات أساسية تكون جوهرية بالنسبة له لتحمل مسؤولية أعماله الإدارية.

#### ■ المعيار 2: مستوى المعرفي للمنتخبين

من تحليل النتائج المستخلصة، تبين أن 76٪ من المستطلعين لديهم على الأرجح مستوى ثانوي فقط مما يؤدي إلى طرح الكثير من الأسئلة المتعلقة بقدراتهم المعرفية للتعامل مع التحديات الكبرى للامركزية. بالإضافة إلى ذلك، فمن الرغم من أن بعض المنتخبين لم يتمكنوا من الحصول على شهادات تكوينية، إلا أن التجربة المكتسبة خلال مسيرتهم

السياسية كمنتخبين محليين لا تمنحهم المعرفة الكافية لمشاكل الإدارة للشؤون المحلية بحيث أن 56% يمارسون أول تجربتهم التمثيلية.

ولهذا السبب، يستحسن، موازاة مع المعيار الأول، التمييز بين مستويين من التكوين: "تكوين رفع مستوى المنتخبين" و"تكوين تحسين وتعميق القدرات".

### ■ المعيار 3: الخصوصيات الفردية الجماعات الترابية المستهدفة

يجب من خلال هذا المعيار أخذ بعين الاعتبار حجم الجماعات (من حيث عدد السكان والموارد) والاختصاصات المتعلقة بكل جماعة (منطقة حضرية، منطقة قروية، زراعية، الصناعية، إلخ).

لهذا ينبغي أن تعدل برامج التكوين وفقاً لخصوصيات الجماعة التي ينتهي إليها المنتخب، وذلك لتفادي أي توحيد غير منطقي للتكوين المقترح.

### ب.2. التنمية الذاتية للمنتخبين

يكفي القول إن 91% من المستجيبين يعتبرون أن التكوين في القدرات الذاتية أمر مهم.

فهذه البرامج التكوينية تهدف إلى تحسين المعرفة الذاتية للمنتخب، وتثمين مواهبه وإمكانياته، وتحقيق طموحاته وتطلعاته وبالتالي تحسين مردوديته للجماعة التي ينتهي إليها.

### ب.3. مقارنة النوع الاجتماعي في التكوين

الاهتمام بمقارنة النوع الاجتماعي في صياغة استراتيجية التكوين أو في وضع خطة التكوين لا يعني تنظيم دورات تدريبية للنساء بشكل منفصل عن الرجال. الهدف من هذه الاستراتيجية هو تعزيز قدرات المنتخبات لتعزيز قيادتهن من ناحية، ولتسليط الضوء على الخصائص المحتملة لمجالات التكوين من ناحية أخرى.

عند تطوير برنامج التكوين، ينبغي استكشاف ما إذا كان مستحب أن تشمل بعض الأنشطة مشاركة المرأة فقط إذ يمكن أن يؤثر جنس المشاركين على قدرة النساء المنتخبات على التعلم والمشاركة بفعالية في البرنامج التكويني بحيث أن أكثر من 80% من النساء يمارسن أول فترتهن الانتخابية.

### ج. ترتيب أولويات التكوين

باعتبار المعايير الثلاثة المذكورة أعلاه (الوضع الوظيفي للمنتخب، مستوى المعرفي المنتخبين وخصائص خصائص الجماعات الترابية التي ينتهي إليها المنتخب)، فإن الاحتياجات المستخلصة من نتائج التحليل يمكن تقسيمها حسب الأولوية إلى تسعة فئات رئيسية.

### ■ الأولوية 1: فهم البيئة القانونية والمؤسسية المنوطة باللامركزية والجهوية الموسعة

قد عبر 96% المنتخبون الذين شملهم البحث الميداني عن هذا الاحتياج وتم التأكيد عليه أيضاً من قبل المستجوبين سواء في سياق المقابلات شبه المنظمة أو ورشات العمل الموسعة. يمكن تفسير هذا الاحتياج على وجه الخصوص بالطابع الحديث للإصلاح التشريعي للامركزية في المغرب.

ويمكن تلبية هذه المطالب من خلال نوع "أولي" من التدريب يكون متاحا لجميع المنتخبين بغض النظر عن مستوى الجماعة الترابية التي ينتمون إليها وذلك بهدف مساعدتهم على فهم بيئتهم القانونية والمؤسسية. يمكن تلخيص هذه المجالات فيما يلي: النظام الأساسي للمنتخب من حيث الحقوق والواجبات؛ تنظيم أداء المجلس؛ تنظيم إدارة الجماعات الترابية؛ بالإضافة للاختصاصات الذاتية للجماعات الترابية والاختصاصات المشتركة مع الدولة والاختصاصات المنقولة إليها من هذه الأخيرة....

### ■ الأولوية 2: تعزيز القدرة على التخطيط الإقليمي

اعتبر 95٪ من أعضاء المجالس الجهوية و94٪ من أعضاء المجالس الإقليمية و97٪ من أعضاء المجالس الجماعية الذين شملهم البحث الميداني أن المنتخب يحتاج إلى تعزيز قدراته في التخطيط وإدارة التنمية في منطقته.

وقد تأكدت هذه النتيجة من خلال الاستبيان النوعي الذي أجري من خلال حث ودعوة المنتخبين للاطلاع على بعض العمليات الرئيسية المرتبطة بالتخطيط الجهوي، بما في ذلك: عملية التخطيط للتنمية الجهوية؛ وثائق التخطيط، مناهج التسويق الجهوي؛ الذكاء الاقتصادي الجهوي إلخ.

### ■ الأولوية 3: الانفتاح على الآليات الجديدة للديمقراطية التشاركية

أظهر تحليل الوضع الحالي أن 94٪ من الممثلين المنتخبين يعتبرون أن معرفة الآليات الجديدة للديمقراطية التشاركية أمر هام، و66٪ منهم اعتبروه أمر هام جدا. حيث تم تأكيد الملاحظة نفسها من قبل الممثلين المنتخبين الذين تمت مقابلتهم أثناء ورش العمل التشاركية أو المقابلات شبه الموجهة.

وعلى أساس هذه الملاحظة، لا يمكن من خلال التكوين تجاهل أهمية تمكين الممثلين المنتخبين بآليات تشاركية لإدارة العلاقات المؤسسية للجماعات لا سيما فيما يتعلق: إدارة الرسوم؛ التنسيق مع الهيئات الاستشارية؛ إدارة الشراكة مع المجتمع المدني...

### ■ الأولوية 4: كيفية الاختيار أو التحكيم بين مختلف الطرق المتاحة لإدارة الشأن العمومي المحلي

من خلال استجواب المنتخبين حول احتياجاتهم لفهم الآليات المتاحة لإدارة الشأن العمومي المحلي (التدبير المفوض، تدبير مجموعة الجماعات، تدبير شركات التنمية، تدبير الشراكات والتعاون...)، تبين أن 77٪ من المنتخبين يعتبرون أن تعزيز القدرة في هذا المجال أمرا مهما، و44٪ منهم اعتبروه هاما جدا.

### ■ الأولوية 5: تطوير "أساليب العمل والتدبير" الخاصة بالجماعة الترابية

وفقا لتحليل النتائج المستخلصة من التشخيص، 93٪ من المستشارين الإقليميين والجهويين، مقابل 85٪ من المستشارين الجماعيين، يرون أن التكوين في أساليب العمل أمر هام بالنسبة لكل مستويات الجماعات الترابية. على سبيل المثال، فيما يتعلق بالجماعات، كما هو مبين في الجداول أعلاه، يمكن أن تكون مجالات أساليب العمل: الشرطة الإدارية؛ النظافة والصرف الصحي، البيئة والتنمية المستدامة، الإنارة العامة، التنقل الحضري، مختلف الطرق والشبكات الخ...

ومع أن هذه المجالات هي مجالات إدارية-تديرية بحثه تتعلق بشكل كبير بالمنتخبين ديو مسؤولية داخل المجالس الترابية إلا أن جميع المنتخبين أظهروا حاجتهم لتعزيز قدراتهم في هذه المجالات، وذلك لتطوير قدراتهم على مناقشة جميع القضايا من الناحية السياسية وكذلك التقنية.

### ■ الأولوية 6: تطوير المجالات "الداعمة" الكفيلة بحسن تسيير الجماعة الترابية

يقصد بالمجالات "الداعمة" في هذا السياق مجالات تكوين التي من شأنها أن تسهل حسن تسيير أساليب العمل الخاصة بالجماعة كتدبير الموارد البشرية، المالية المحلية والمحاسبية، الجبايات المحلية، الصفقات والمشتريات، تدبير المنازعات ...

وقد أعرب البحث الميداني على أن أكثر من 90% من المستجوبون يرون حاجة ملحة للتكوين في هذه المجالات. في الواقع، تعتبر هذه المجالات من المجالات ذات أهمية قصوى بالنسبة للمنتخبين المحليين نظرا لتلبية حاجتهم لتطوير قدراتهم الرقابية، خاصة في المجالات المالية والجباية.

### ■ الأولوية 7: تطوير "الأساليب القيادية والتوجيهية"

بالإضافة إلى أساليب العمل والأساليب الداعمة، أعرب 85% من المنتخبين الذين شملهم البحث الميداني، خاصة أولئك الذين لديهم مهمة قيادية كالرئيس أو نائب للرئيس، عن حاجتهم الملحة لتطوير معارفهم في هذه المجالات البالغة الأهمية.

وتفسر هذه النتائج من خلال وعي المنتخبين (ولا سيما المسؤولين المنتخبين) بأهمية إتاحة نظام رقابة داخلية داخل الجماعات الترابية مما يسمح لهم بتحليل الفوارق بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه من ناحية، ومن جهة أخرى تقدير درجة الشفافية في المجالس الترابية.

في هذا الصدد، تنص الإعدادات الجديدة للمخططات التنظيمية لمختلف الجماعة الترابية، التي اقترحتها وزارة الداخلية، على ضرورة إحداث هياكل مكلفة بالرقابة الداخلية داخل المجالس.

### ■ الأولوية 8: تطوير القدرات الذاتية (المجالات الأفقية)

أظهر 90% من المستطلعون الذين شملتهم الدراسة الحاجة إلى تطوير قدراتهم الذاتية في عدة مجالات مختلفة مثل: تدبير الوقت، تدبير الاجتماعات، تقنيات التواصل، تقنيات اتخاذ القرارات، تقنيات التفاوض، تنشيط المجموعات، تدبير النزاعات...

وهذا يدل على الوعي الجماعي الذي يشعر بها ممثلو الجماعات إزاء تطوير قدراتهم الذاتية لمواكبة تحديات اللامركزية وليكونوا استباقيين باستمرار داخل بيئتهم الداخلية والخارجية.

### ■ الأولوية 9: تعزيز القدرات الخاصة بالمرأة المنتخبة

في ضوء التطورات التي تعرفها المرأة المنتخبة في شغل المزيد من المقاعد التمثيلية (23% من المنتخبين في عام 2015 مقابل 12% في عام 2009) من جهة، وفي ضوء المطالبات المتزايدة بمرافقة المزيد من النساء المنتخبات لتعزيز اندماجهم في المجال السياسي من جهة أخرى، تعد تصميم استراتيجيات التكوين بمقاربة نوعية دعامة أساسية ينبغي مراعاتها.

في هذا الصدد، يمكن أن تُخصص دورات تكوينية للنساء تستهدف تطوير قدراتهم وتكييفهم على المجال السياسي، مثل: تعزيز القيادة، قدرات التواصل، تدبير الوقت، إلخ ...



## د. تكيف التكوين وفق بروفائل المنتخب

تماشياً مع منطق تصنيف التكوين وفقاً للمعايير الثلاثة المذكورة أعلاه (الوضع الوظيفي للمنتخب، معيار المستوى المعرفي، ومعيار الخصائص المرتبطة بالجماعة المحلية)، يجب أن يكون محتوى برنامج التكوين متنسق تماماً مع المعايير المذكورة. لذلك، يجب تصنيف برامج التدريب وفقاً لوضع ومستوى المنتخبين المستهدفين وذلك بالتمييز بين مستويين من التكوين: "تكوين رفع مستوى المنتخبين" و"تكوين تحسين وتعميق القدرات"

### ■ مستوى أولي: رفع مستوى المنتخبين - التكوين الأساسي-

بما أن الرفع من المستوى المعرفي للمنتخبين يستوجب فهمهم للجوانب الأساسية لإدارة الشؤون المحلية، فإن هذا البرنامج الأولي يقترح حزمة من المحاور الأساسية التي تشكل الحد الأدنى من المهارات العامة اللازمة لممارسة مهام الجماعات الترابية من قبل المسؤولين.

لذلك يهدف هذا المستوى من التكوين إلى فهم أفضل من قبل الممثلين المنتخبين لبيئتهم المؤسسية ويتناول كذلك مجموعة من المحاور التي تتضمن أساسيات يجب أن تكون شرطاً مسبقاً في أي مسؤول منتخب يشارك في تدبير الشأن المحلي.

### جدول 9 : مثال توضيحي لمحتويات وحدة " التكوين الأساسي "

الوحدة	محاور
الإطار القانوني للمركزية	1- مبادئ وتحديات التنظيم اللامركزي
	2- أدوار ومهارات وموارد الجماعات الترابية
	3- الاختصاصات الذاتية للجماعات والاختصاصات المشتركة مع الدولة والاختصاصات المنقولة (مبدأ التفريع)
	4- الرقابة الإدارية التي تمارسها الدولة على الجماعات
	5- النظام الأساسي للمنتخب
الإدارة العامة	1- الشرطة الإدارية لرئيس المجلس
	2- الوضع المدني

### ■ مستوى متقدم: تحسين وتعميق القدرات

يخصص هذا البرنامج التكويني للاستجابة لاحتياجات محددة للمنتخبين بحكم مستوى الجماعة التي ينتمون إليها (جهة، إقليم أو عمالة، جماعة) ووفقاً للوضع الوظيفي للمنتخب ومستواه المعرفي.

لذلك يستهدف هذا التدريب على وجه الخصوص، المنتخبين الذين استنفدوا أولاً التدريب الأولي، وثانياً، لديهم مسؤولية داخل المجلس (رئيس المجلس أو نائبه، رئيس لجنة...) مع مستوى من التعليم عالي أو خبرة كافية في مجالات متعلقة بتدبير الشأن المحلي (تراكمات انتخابية).

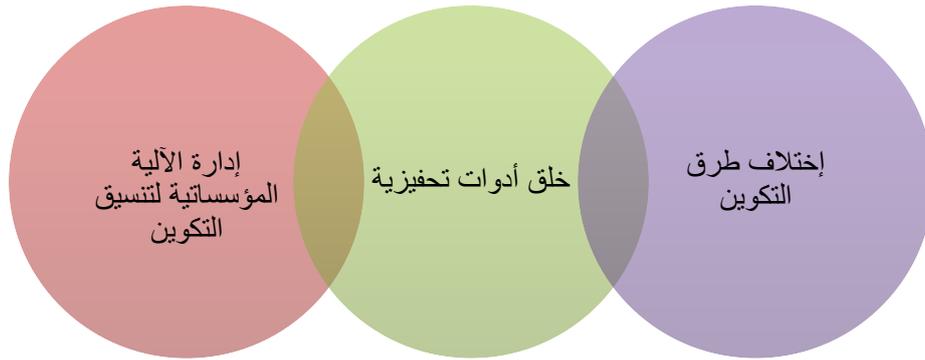
ويهدف هذا المستوى من التكويني لتمكين المنتخب بالمهارات الأساسية التي تخون له تنمية منطقتهم والسيطرة على تحديات اللامركزية.

جدول 10: مثال توضيحي لمحتويات وحدة "تحسين وتعميق القدرات"

الوحدة	محاو
المالية المحلية والمحاسبة	1- إعداد وتفعيل برنامج عمل الجماعة الترابية 2- الميزانية النوعية 3- المحاسبة العمومية المحلية 4- تحليل تقرير تنفيذ الميزانية
منظومة الرقابة الداخلية	1- التدقيق الداخلي 2- إدارة المخاطر 3- لوحات القيادة

## هـ. التدابير العملية لتفعيل استراتيجية التكوين

تتكون الإجراءات العملية لتنفيذ استراتيجية التكوين من 3 محاور كما هو مبين في الشكل أدناه:

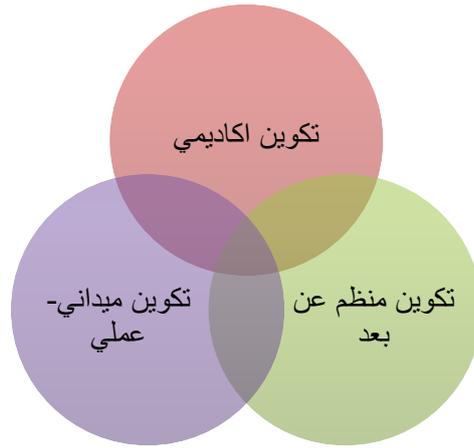


### هـ.1. تنوع طرق التكوين

أظهر تحليل الحاجيات نتائج جد متقاربة من حيث المعدلات التفضيلية لطريقة الاستفادة من التكوين. لكن التجربة أظهرت أن مواقف المنتخبين أثناء التكوين تمر ببعض التوترات كالتالي:

- تكون واضحة عندما يأخذ محتوى التدريب دورًا أكثر نظريًا.
- أو حتى عندما يهدف التدريب إلى تعديل الممارسات، من المحتمل أن يظهر الإحجام عن تبني سلوكيات جديدة لأن الروتينية تطمئن أحيانًا على السلوك المنتخب.

لذلك ولإدارة هذه المخاطر المحتملة، يمكن اقتراح ثلاث طرق تدريس، والتي يمكن تعديلها وفقاً لأهداف التكوين، ومستوى المنتخبين وكذلك الظروف الممكنة لتنظيم الدورة التكوينية:



### ◀ الاختيار الأول: تكوين أكاديمي

هذه الطريقة تتعلق بتمكين المنتخبين من الاستحواذ على نقاط نظرية جديدة فيما يتعلق باللامركزية. ولكن لتجنب النمطية، يجب أن يتخلل العرض تبادل تفاعلي بين المتعلم (المنتخب) والمؤطر. أيضاً، لتكون هذه الطريقة أكثر فعالية، يجب على العرض أن يتميز بالحيوية، للحفاظ على اهتمام المسؤولين المنتخبين.

ويبدو أن هذا الأسلوب مناسب تماماً للتكوينات الأولية التي تهدف إلى تعميم أو رفع المستوى المعرفي للمنتخبين. وهذا صحيح بشكل خاص إذا عرفنا أن المسح أظهر أن 64٪ من المسؤولين الذين شملهم البحث الميداني يفضلون الحلقات والورشات، والندوات كطريقة للتكوين.

### ◀ الاختيار الثاني: تكوين ميداني- عملي

يركز هذا الأسلوب على إشراك المنتخبين في منهجية التكوين من خلال عمل تطبيقي يعمل كمحفز ومعبي للمجموعة. بذلك، يتم تقديم المساهمات النظرية من المعلومات المستخلصة من هذا الإجراء، وبالتالي من "المواد" التي جلبها المشاركون أنفسهم.

يهدف هذا الأسلوب من التدريب إلى وضع الممثل المحلي فيما يشبه سيناريوهات يمكن أن يلتقي بها في سياق عمله الممثل المنتخب. علاوة على ذلك، أظهر المسح أن 28٪ من المسؤولين الذين شملهم البحث الميداني يفضلون هذا النوع من التدريب، خاصة فيما يتعلق بالتدريب من خلال الزيارات التعليمية.

هذا الاختيار مناسب للتكوينات ذات طابع تنفيذي والتي تتطلب محاكاة دراسة حالة واقعية كمثال: إدارة مواقع طمر النفايات؛ إدارة المرافق العمومية (المسالخ، أسواق الأسماك، أسواق الجملة، ومحطات الحافلات، وما إلى ذلك)؛ إدارة التنقل الحضري (اللافتات، الإشارات، ...).

### ◀ الاختيار الثالث: تكوين افتراضي

صحيح أن نتائج التحليل أظهرت أن أقل من 10٪ من المسؤولين المنتخبين يفضلون التكوين المنظم عن بعد إلا أن هذه النسبة تعكس فقط مدى ضعف معرفة مزايها هذه الطريقة من التكوين لدى الممثلين المحليين نظراً لضعف نشر وتغطية هذا الأسلوب على المستوى الوطني.

في الواقع، لبرامج التعليم الإلكتروني عدة مزايا، أبرزها توفير التكلفة المرتبطة بالسفر والإقامة اللازمة للتدريب المباشر. يمكن أيضاً استخدام التدريب عبر الإنترنت لتنظيم دورات تدريبية أكثر تكرارية. كذلك، يمكن هذا الأسلوب من تحرير الوقت الذي يجب أن يقضيه المستهدفون في السفر، وبالتالي يمكن أن يزيد من نطاق التدريب.

## 2.هـ. خلق وسائل تحفيزية

يشكل مدى تحفز المنتخبين للاستفادة الكاملة من حقهم في التكوين عاملاً هاماً في نجاح أي استراتيجية تكوين، لذلك يمكن طرح أداتين من بين أداة أخرى كفيلتان بتحفيز المشاركين:

### ■ شهادة تكوين

على الرغم من أنها لفترة صغيرة نسبياً، فالشهادات التي يتم تسليمها في نهاية الدورة التكوينية يمكن أن تعطي لهم تعبير ملموس عن قيمة وأهمية التكوين، كما أنها تمثل شرفاً خاصاً للمسؤولين الذين ليس لديهم تعليم أو دبلوم رسمي. تعتبر الشهادات في بعض الأحيان إنجازاً مهنيًا ويتم تضمينها في السيرة الذاتية أو تعتبر جزءاً من عملية التمكين الذاتي.

يمكن للشهادات أن تحفز المشاركين أيضاً على سبيل المثال، إذا كان المنتخبون المشاركون في الدورة التدريبية، في بداية البرنامج، يفهمون أنه يجب عليهم استيفاء الحد الأدنى من الشروط للحصول على شهادة، فقد يكونون أكثر ميلاً إلى متابعة البرنامج التدريبي والمشاركة فيه بنشاط.

### ■ جوائز التكوين

فيما يتعلق بممارسة حقه في التكوين بموجب القانون كما هو موضح أعلاه، يمكن تزويد الممثل المنتخب "بجواز تكوين" يتيح له تحديد مهارته والتصديق عليها وكذلك معرفة المهارات والقدرات المهنية التي يمكن تعزيزها في المستقبل.

يشكل هذا الجواز للمنتخب "سجل" حقيقي لمسره المعرفي كمنتخب محلي والذي سيكون قادراً على تحديثه بانتظام. ستكون هذه الوثيقة ذات فائدة مؤكدة إذا تبني المشرع المغربي مبدأ "التحقق من الخبرة المكتسبة".

### ■ وضع الآليات المؤسسية لتنسيق التكوين

الهدف هنا هو التحكم في مهام التوجيه والتنظيم والرقابة التي ستكفلها "اللجنة الإقليمية للتكوين المستمر"، التي لا تتكلف فقط بضمان جودة التكوين الذي ينفذ فحسب بل أيضاً بتنسيقه ورصده. لذلك، يجب على هذه اللجنة أن توفر لنفسها الوسائل اللازمة لتنسيق جميع التكوينات في مجال اللامركزية على المستوى الجهوي. وينطوي تحقيق هذه الأهداف، في رأينا، على خمسة تدابير أساسية وليست بالضرورة تراكمية، وهي:

### ■ التعزيز الوظيفي والتنظيمي للتكوين

شروط هذا التقييم الوظيفي والتنظيمي هي:

- إنشاء هيكل وظيفي ملحق بالهيئة الإدارية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية؛

- خلق وظائف مخصصة لإدارة التكوين؛

- تطوير هندسة التكوين على مستوى الجماعات.

### ■ اعتماد عروض التكوين

إن إخضاع التكوينات المقترحة لنظام الاعتماد (على المستوى الوطنى أو الإقليمى)، كما هو الحال فى بعض الدول، لهيئات التكوين فى مجالات اللامركزية مثلا من شأنه أن ينتج العوامل إيجابية أبرزها:

- المساهمة فى إنشاء وتطوير شبكات الجودة لهيئات التكوين؛

- إدارة الشهادات الممنوحة للمسؤولين المنتخبين؛

- توحيد نظام التدريب من خلال تعميم المواصفات.

### ■ إنشاء مركز تكوين جهوى

يمكن إنشاء مركز التكوين جهوى من طرف الجهة وتحت إشراف اللجنة الجهوية للتكوين المستمر. يمكن أن تحدث هذه المراكز:

- إمكانية 1: إنشاء مؤسسة تعاون الجماعات الترابية؛

- إمكانية 2: شراكة مع وزارة الداخلية (مركز التكوين تحت إشراف المديرية العامة للجماعات المحلية)؛

- إمكانية 3: إنشاء شركة تنمية؛

### ■ تصميم نظام معلوماتى

إن تذيير عملية التكوين (التخطيط التنفيذ التقييم) تضم عدد هائل من المنتخبين المؤهلين للتكوين (بالآلاف) يتطلب تصميم نظام معلومات يسمح بما يلى: دعم ورصد البيانات المتعلقة بتنفيذ خطة التكوين؛ تنسيق وتسلسل إجراءات التدريب فى الزمان والمكان؛ إتاحة تقرير عن إجراء التكوين الذى نفذ.

### ■ إنشاء مجموعة من المؤطرين الداخليين

هدف هو بناء مجموعة من المدرسين الداخليين وتزويدهم بتقنيات اللازمة لتسيير المجموعة لضمان مضاعفة أنشطة التكوين للمسؤولين المنتخبين. يمكن إنشاء هذا التجمع تحت إشراف المديرية العامة للجماعات المحلية.

## و. جدولة برنامج تكويني متعدد السنوات

لتمكين المنتخبين الجدد بعد الانتخابات المحلية بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء واجباتهم، يستحسن توزيع برنامج التكوين على خمس سنوات والتي تنقسم إلى ثلاث مراحل.

### ■ المرحلة الأولى: التكوين الأساسي

تهدف هذه المرحلة إلى تزويد الممثل المحلي بالحد الأدنى من الكفاءات اللازمة لتسيير المجلس المحلي. ويجب أن تخصص هذه الدورات خلال السنة الأولى من التجربة التمثيلية وفي الأشهر الستة الأولى. يعتبر هذا البرنامج الأساسي بمثابة النواة المشتركة لدورة تكوين المسؤولين المنتخبين.

### ■ المرحلة الثانية: تكوين متخصص (تكوين متقدم)

إبتداء من السنة الثانية من ولاية المنتخبين المحليين، تبدأ الاستفادة من محاور التكوين المخصصة. يتم تحديد هذه الوحدات وفقاً لملف للأدوار والمسؤوليات داخل المجلس وكذلك الأهداف والسياق. تتوافق هذه المرحلة مع مرحلة التخصص أو "تعميق القدرات" في دورة تكوين الممثلين المحليين.

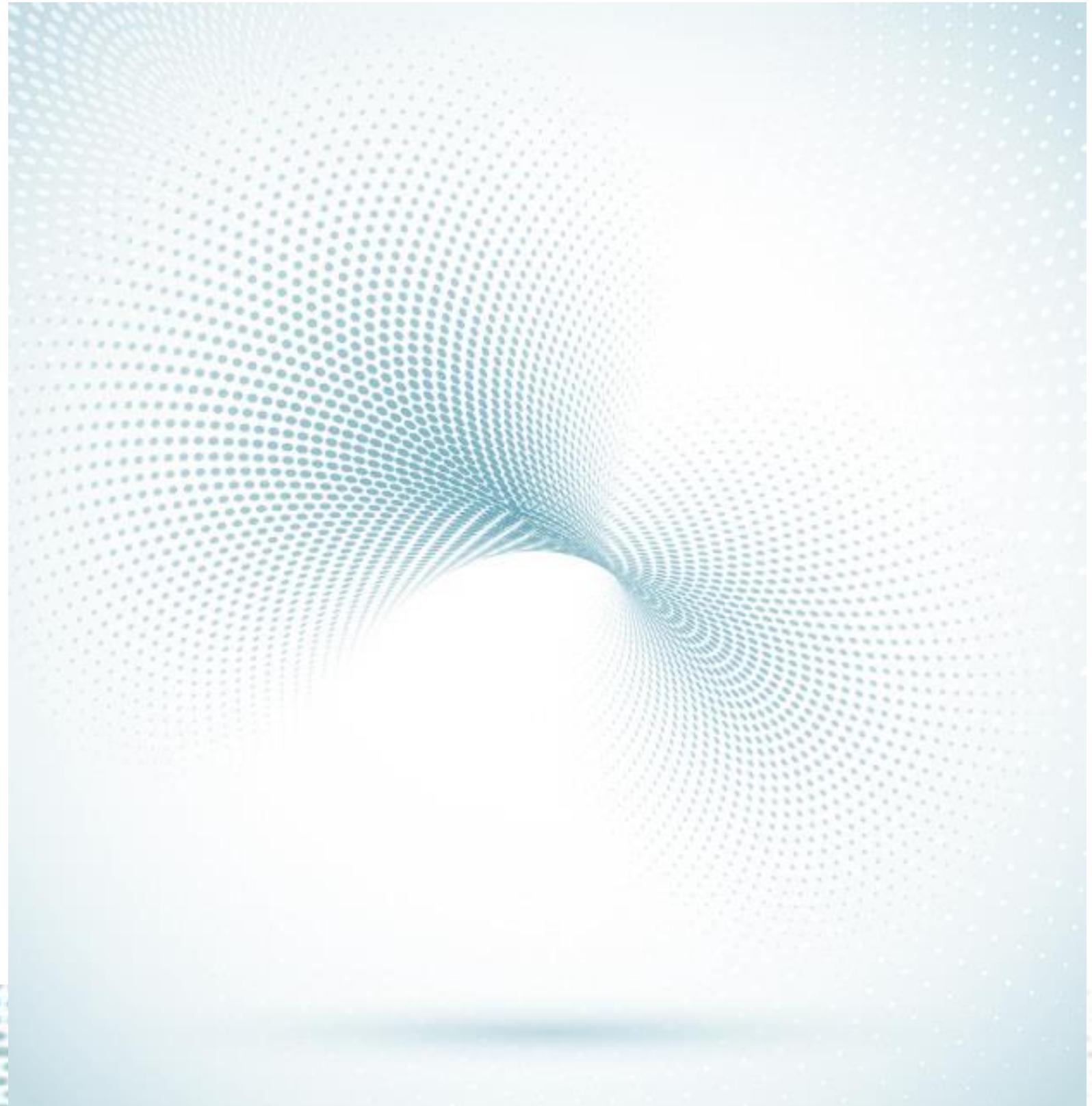
### ■ المرحلة الثالثة: تكوين جد متقدم في نهاية الولاية الانتخابية

بعد الوحدات الأساسية والتخصصية، يمكن تطوير برنامج يهدف إلى تعميق قدرات المنتخبين من جهة، وقياس الفجوة بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة للممارسة المسؤولة التمثيلية بفعالية من جهة أخرى. يمكن أن تشمل هذه المرحلة وحدات تكوينية تخص إعادة التدوير، المحاكاة، دراسة حالات واقعية طرأت أثناء الفترة الانتخابية...

جدول 11 : الجدولة الزمنية المقترحة للتكوين

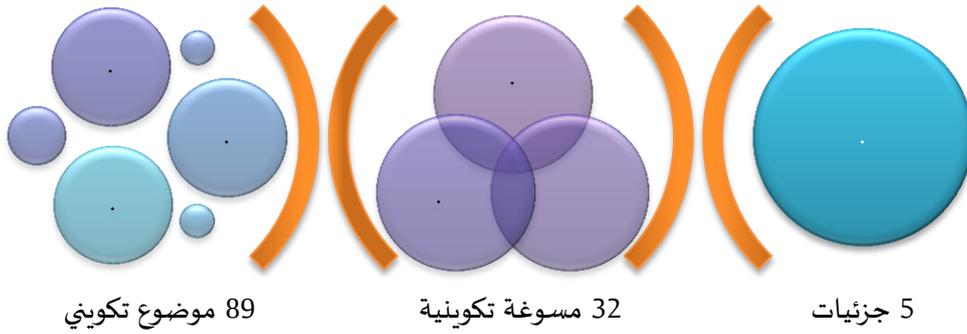
2017	2018	2019	2020	2021
المرحلة الأولى: بداية الولاية	المرحلة الثانية: وسط الولاية الانتخابية			المرحلة الثالثة: نهاية الولاية
تكوين "أولي أساسي" متاح لجميع المنتخبين المحليين	تكوين "متقدم": تكوين محدد حسب الوضع الوظيفي للمنتخب داخل المجلس ومستواه (المعرفي، ووفقاً لمستوى الجماعة التي ينتمي إليها (جهة، إقليم أو عمالة، جماعة			تكوين "متقدم" مع مراعاة الفترة المتزامنة مع سنة ما قبل الانتخابات

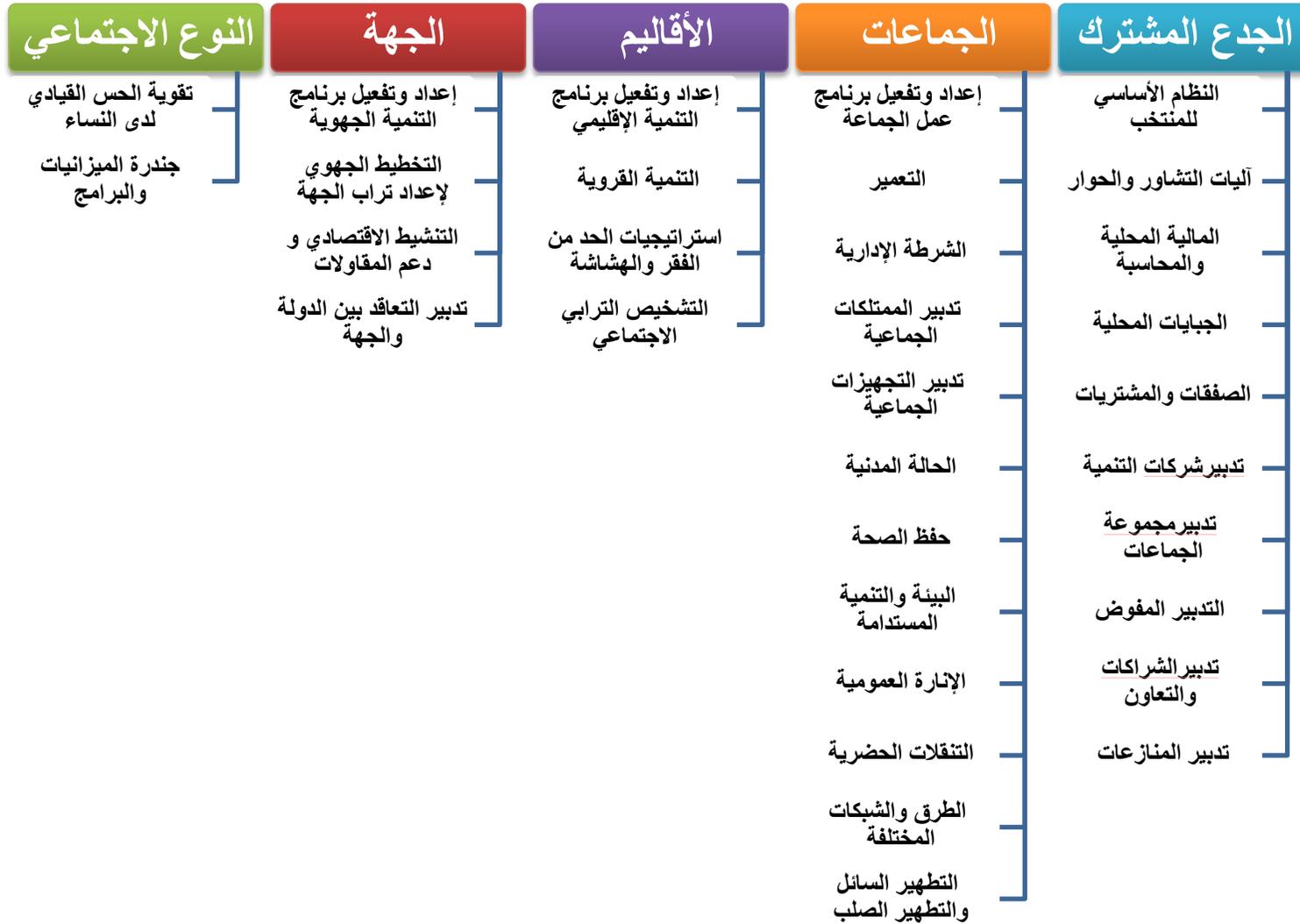
## رابعاً المخطط التكويني



- يمثل مخطط التكوين وثيقة تسهل تطبيق استراتيجية التكوين إذ يهدف إلى:
- الوفاء بالالتزامات القانونية الموضوعة للتكوين بموجب اللوائح المعمول بها؛
  - حسن تذيير التكوين من خلال مراعاة الاحتياجات من المهارات اللازمة للمنتخبين مع الأخذ بعين الاعتبار قيود الوقت والسفر الخاصة بهم؛
  - تعزيز تنظيم دورات تكوينية مشتركة بين الجماعات وتكييفها مع خصوصيات كل جماعة وفقا لحجمها.
- في هذا الصدد، يخول انخراط الجماعات في هذا المشروع مجموعة من الامتيازات أبرزها: توقع أفضل للاحتياجات، حسن التذيير وتهيئة أفضل لمحتوى الدورة التكوينية، تعميم الفائدة على نطاق أوسع...

## أ. بنية منهج مخطط التكوين





<p>"تقع فى قلب المشروع وتهدف إلى: تمرير المعرفة التى ستمكن المسؤولين المحليين من الحصول على التعليم والمهارات اللازمة لكل منتخب، بغض النظر عن مستوى جماعته. رفع المستوى المعرفى لجميع المسؤولين المنتخبين من أجل استيعاب القضايا المتعلقة باللامركزية وإدارة الشأن المحلي".</p>	<p>الهدف التربوي للمسوعة التكوينية</p>
<p>يتكون المنهج التكويني من 34 مسوعة تكوينية تحشد مواضع تستجيب للمشاكل المتعلقة باللامركزية والمتطلبات المسبقة لإدارة الشأن المحلي فى المغرب.</p>	<p>درجة الكثافة</p>
<p>جميع أعضاء المجالس الجماعية بمختلفة المستوياتمع النظر فى حالة الوضع الوظيفي للمنتخبين: رئيس مجلس أو نائب رئيس مجلس، رئيس اللجنة الدائمة أو نائب رئيس اللجنة الدائمة، كاتب المجلس أو فقط عضو (مستشار) فى مجلس دون مسؤولية وظيفية خاصة.</p>	<p>الفئة المستهدفة</p>
<p>تكوين أساسى <input checked="" type="checkbox"/> تكوين متقدم <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>عناصر التقدم</p>

## ب. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين والوضع الوظيفى للمنتخب

### ب.1. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين المشتركة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموع (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسى				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد المنتخبون الاقليميون	عدد منتخبون الجهة	عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئى (28%)	اعدادى (44%)	ثانوى (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة				
118	118	24	662	1040	638	2363	824	305	297	222	1529	135	554	274	566	1	9	1	اللامركزية وعدم التركيز بالمغرب
118	118	24	662	1040	638	2363	824	305	297	222	1529	135	554	274	566	1	9	1	النظام الأساسى للمنتخب
118	118	24	662	1040	638	2363	824	305	297	222	1529	135	554	274	566	1	9	1	تنظيم المالية المحلية
42	21	4	118	185	113	420	0	0	0	0	418	135	0	0	283	1	1	2	برمجة الميزانية
14	14	3	78	123	75	279	0	0	0	0	276,5	135	0	0	141,5	1	1	1	المحاسبة العمومية للجماعات
118	118	24	662	1040	638	2363	824	305	297	222	1529	135	554	274	566	1	9	1	تحليل مراجعات تنفيذ الميزانية
7	7	1	38	60	37	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	1	مسؤوليات الأمر بالصرف

عدد أيام التكوين/ الدورة	عدد المجموع (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية				عدد المنتخبون الاقليم	عدد منتخبون الجهة	عدد الأيام	المواضيع	
		بدون (1%)	ابتدئى (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس					رئيس لجنة
104	104	21	582	915	562	2080	824	305	297	222	1246	135	554	274	283	1	9	1	اساسيات الجبايات المحلية
14	14	3	76	120	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	1	تنظيم إدارة الجبايات المحلية
28	28	6	155	244	150	555	0	0	0	0	553	135	135	0	283	1	1	1	تقييم القدرات الجبايات للجماعات المحلية
208	104	21	582	915	562	2080	824	305	297	222	1246	135	554	274	283	1	9	2	أساسيات قانون الصفقات العمومية
27	14	3	76	120	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	2	تدبير مشاريع الاشغال المحلية
27	14	3	76	120	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	2	تدبير المشتريات
27	14	3	76	120	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	2	اجراءات تدبير المنازعات للجماعات المحلية

عدد أيام التكوين/ الدورة	عدد المجموع (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية				عدد المنتخبون بون الاقليم	عدد منتخبون الجهة	عدد الأيام	المواضيع	
		بدون (1%)	ابتدئى (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس					رئيس لجنة
14	14	3	76	120	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	1	الوساطة والتحكيم
104	104	21	585	919	564	2089	824	305	297	222	1255	135	554	0	566	1	9	1	أساسيات ش.ع.م وطرق إدارتها
74	74	15	414	651	399	1479	222	0	0	222	1255	135	554	0	566	1	1	1	تدبير شركات التنمية
148	74	15	414	651	399	1479	222	0	0	222	1255	135	554	0	566	1	1	2	تدبير الإدارة المفوضة
74	74	15	414	651	399	1479	222	0	0	222	1255	135	554	0	566	1	1	1	تدبير مجموعة الجماعات
209	104	21	585	919	564	2089	824	305	297	222	1255	135	554	0	566	1	9	2	مبادئ الديمقراطية التشاركية
104	104	21	582	915	562	2080	824	305	297	222	1246	135	554	274	283	1	9	1	تدبير الشراكات والتعاون
14	14	3	76	120	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	1	تدبير الشراكات مع المجتمع المدني

عدد أيام التكوين/ الدورة	عدد المجموع (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية				عدد المنتخبون الاقليم	عدد منتخبون الجهة	عدد الأيام	المواضيع	
		بدون (1%)	ابتدئى (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس					رئيس لجنة
14	14	3	76	120	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	1	تدبير الالتماسات
7	7	1	38	60	37	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	1	عقد التعاون اللامركزي
7	7	1	38	60	37	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	1	الرقابة الإدارية في الجماعات الترابية
14	7	1	38	60	37	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	2	التدقيق في الجماعات الترابية
7	7	1	38	60	37	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	1	تدبير المخاطر في الجماعات الترابية
14	7	1	38	60	37	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	2	استراتيجية التواصل للجماعات المحلية
1772																1	9		

## ب.2. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالجماعات

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدون	المنتخبون المستهدون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهدون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
111	111	22	624	980	601	2227	824	305	297	222	1403	135	554	274	440	1	إمكانيات الجماعة
111	111	22	624	980	601	2227	824	305	297	222	1403	135	554	274	440	1	تنظيم الإدارة الجماعية
223	111	22	624	980	601	2227	824	305	297	222	1403	135	554	274	440	2	اعداد مخطط عمل الجماعة
18	18	4	99	156	96	355	0	0	0	0	355	135	0	0	220	1	التسويق الترابي للجماعة
66	66	13	368	578	355	1314	824	305	297	222	490	135	135	0	220	1	مؤهلات المنطقة في مجال التخطيط الحضري
25	25	5	137	216	132	490	0	0	0	0	490	135	135	0	220	1	إدارة النافذة الواحدة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعا ت (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهد فون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
14	14	3	76	119	73	270	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	مراقبة التخطيط العمراني
34	34	7	193	303	186	689	0	0	0	0	689	135	554	0	0	1	ممارسة الشرطة الإدارية
100	100	20	562	883	542	2007	824	305	297	222	1183	135	554	274	220	1	تدبير الممتلكات
59	59	12	331	521	319	1183	0	0	0	0	1183	135	554	274	220	1	إدارة المجال العام
25	25	5	137	216	132	490	0	0	0	0	490	135	135	0	220	1	إدارة المجال الخاص
13	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	2	إدارة المسالخ و احواض الأسماك
13	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	2	إدارة أسواق الجملة للفواكه والخضروات
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	إدارة الأسواق الأسبوعية
13	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	2	إدارة محطات الطرق للمسافرين

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعا ت (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهد فون	المنتخبون المستهد فون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهد فون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
100	100	20	562	883	542	2007	824	305	297	222	1183	135	554	274	220	1	مهام الجماعة في ما يتعلق بالنظافة
25	25	5	137	216	132	490	0	0	0	0	490	135	135	0	220	1	شرطة الجنازات
25	25	5	137	216	132	490	0	0	0	0	490	135	135	0	220	1	مؤهلات الجماعة فيما يتعلق بالبيئة والتنمية المستدامة
31	15	3	86	136	83	309	0	0	0	0	309	85	85	0	139	2	إدارة التنظيف وجمع النفايات الصلبة
27	14	3	76	119	73	270	0	0	0	0	270	85	85	0	139	2	إدارة مكب النفايات العامة
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	الطاقة المتجددة
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	إدارة التنقل في المناطق الحضرية
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	إدارة الطريق
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	إدارة الإضاءة العامة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعا ت (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهد فون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	إدارة المياه والصرف الصحي
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	التداول والتنقلات
25	25	5	137	216	132	490	0	0	0	0	490	135	135	0	220	1	أساسيات الحالة المدنية
25	25	5	137	216	132	490	0	0	0	0	490	135	135	0	220	1	الأعمال الإدارية الصادرة أو المعتمدة من الجماعات
15	15	3	86	136	83	309	0	0	0	0	309	85	85	0	139	1	تطوير الأنشطة الاجتماعية الثقافية المحلية
7	7	1	37	58	36	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	للأنشطة الاجتماعية الرياضية المحلية
1150	990																

### ب.3. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالجهة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	المنتخبون ن المستهدفون (بدون مسؤولية)	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
3	3	1	16	25	15	57	57	40	1	8	2	6	1	إمكانيات الجهة
6	3	1	16	25	15	57	57	40	1	8	2	6	2	تنظيم الإدارة الجماعية
3	3	1	16	25	15	57	57	40	1	8	2	6	1	اعداد و تتبع برنامج التنمية الجهوية
3	3	1	16	25	15	57	57	40	1	8	2	6	1	التسويق الإقليمي للجهة
3	3	1	16	25	15	57	57	40	1	8	2	6	1	التنمية السياحية في الجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	تشجيع الاستثمار والتوظيف في الجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	مؤهلات المنطقة في التخطيط الحضري

عدد أيام التكوين/ الدورة	عدد المجموعات (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية)	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	اعداد المخطط الجهوي للتخطيط الترابي
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	مؤهلات الجهة فيما يتعلق بالبيئة والتنمية المستدامة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	الحفاظ على الموارد الطبيعية للجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	الحفاظ على المناطق المحمية في الجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	الحفاظ على الانظمة الإيكولوجية للغابات في الجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	اعداد استراتيجيات لتوفير المياه والطاقة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	الطاقة المتجددة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	سياسة انفتاح العالم القروي
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	إنشاء اقطاب زراعية في الجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	حكمة المؤسسات الثقافية

عدد أيام التكوين/ الدورة	عدد المجموعات (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعدادي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية)	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	استراتيجية لإعادة تأهيل و تقييم التراث التاريخي للجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	استراتيجية تقييم التراث غير المادي للجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	اعداد مخطط النقل على مستوى الجهة
32	29						40							

#### ب.4. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالأقاليم أو العملات

عدد أيام التكوين/ الدورة	عدد المجموع ت (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي	عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية	عدد الأيام	المواضيع
--------------------------------	-----------------------------------	--	--------------------------------	----------------------------------	------------	----------

شخص بكل مجموعة	بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعداد ي (44%)	ثانوي (27%)	ن	مجموع	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية)	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	إمكانيات الإقليم
5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	النظام الأساسي لمستشاري الإقليم
10	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	2	اعداد و تتبع برنامج التنمية الاقليمية
5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	سياسة انفتاح العالم القروي
5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	منهجية التشخيص الاجتماعي
10	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	2	سياسة مكافحة الفقر
40	30					40							

ب.5. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالنساء المنتخبات

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعا ت (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعداد ي (44%)	ثانوي (27%)		مجموع	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية)	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة		
20	20	8	95	190	107	396	396	160	1	102	36	97	1	تنمية القيادة النسائية
20	20	8	95	190	107	396	396	160	1	102	36	97	1	إدارة الوقت
40	20	8	95	190	107	396	396	160	1	102	36	97	2	التحدث أمام العموم
40	20	8	95	190	107	396	396	160	1	102	36	97	2	الموازنة الحساسة للنوع الاجتماعي
40	20	8	95	190	107	396	396	160	1	102	36	97	2	لوحة القيادة لنهج النوع الاجتماعي في الإدارة المحلية
158	99						40							

ب.6. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالتنمية الذاتية للمنتخب

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعا ت (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة	مجموع	المنتخبون المستهدفون دوي مسؤولية				عدد منتخ بون الاقلي م	عدد منتخ بون الجهة	عدد الأيام	المواضيع				
		بدون (1%)	ابتدئي (28%)	اعداد ي (44%)	ثانوي (27%)			مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس					رئيس لجنة			
																	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	دينامية المجموعة
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	قيادة الاجتماعات
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	تدبير الوقت
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	تدبير الإجهاد
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	تقنيات صنع القرار
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	التحدث أمام العموم
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	إدارة النزاعات
41	41	8	231	363	222	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	إدارة العلاقات مع الصحافة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعا ت (3) - (20) شخص بكل مجموعة	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسى				عدد المنتخ بون المستهد فون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة				مجموع	المنتخبون المستهدفون دوى مسؤولية				عدد منتخ بون الاقلي م	عدد منتخ بون الجهة	عدد الأيام	المواضيع
		بدون (1%)	ابتدئى (28%)	اعداد ي (44%)	ثانوى (27%)		مجموع	11-14 (37%)	15-23 (36%)	24-39 (27%)		رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب المجلس	رئيس لجنة				
330	330																		

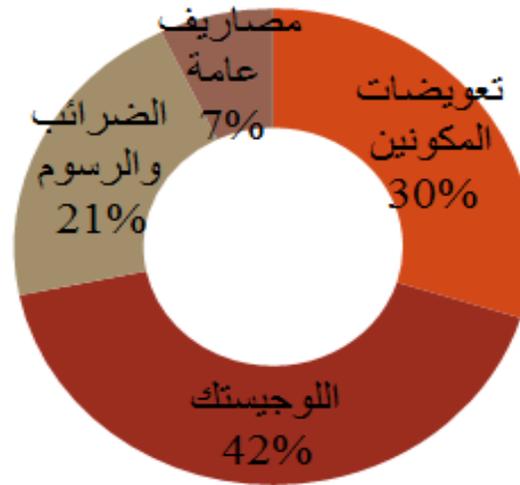
## ج. التكلفة المقدرة للتكوين

### ج.1. الكلفة التقديرية ليوم من التكوين

#### ■ هيكل تكاليف خدمات التكوين

افتراضات التكاليف الأساسية:

- تشمل تكلفة التكوين التدريب 4 مكونات (تكلفة ونفقات المؤطر، الأدوات اللوجستية والطعام، الضرائب والرسوم، مصاريف عامة)؛
- مدة جلسة التكوينية هي يوم واحد كحد أقصى و3 أيام كحد أقصى؛
- قد تتغير تكلفة التكوين حسب المتغيرات والأسلوب المعتمد؛
- يمكن الاستعانة بمصادر خارجية لخدمات التكوين في خطوة أولى على أمل إنشاء مركز تكوين يمكن من خلاله تنفيذ خطة التكوين بتكلفة أقل.



النسبة	الكلفة اليومية	مجموع الكلفة	الوحدة	الكمية	عناصر التكلفة
21%	3 000,00	3 000,00	3 000,00	1	تعويضات المؤطر
6%	900,00	900,00	900,00	1	الضريبة على الدخل (تعويضات المؤطر) 30 بالمائة
5%	700,00	700,00	700,00	1	مصاريف المبيت والماكل
4%	500,00	500,00	500,00	1	مصاريف التنقل بالنسبة للمؤطر (أو التعويضات الكيلوميتريّة)
7%	1 000,00	1 000,00	50,00	20	ملفات ، كراسيات ، أقلام ، . . جزادات ..
4%	500,00	500,00	25,00	20	ملف التوين
1%	200,00	200,00	10,00	20	شعاعة المشاركة
7%	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1	مصاريف التسيير
	7 800,00				المجموع (دون احتساب الرسوم)
11%	1 560,00				الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)
	9 360,00				المجموع (مع احتساب الرسوم)
	9 360,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين
	468,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد
7%	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1	كراء قاعة التكوين
1%	200,00				الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)
	1 200,00	Total 2			
	10 560,00				الحالة الثانية : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين )
	528,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد
9%	1 200,00	1 200,00	60,00	20	استراحة شاي (2)
14%	2 000,00	2 000,00	100,00	20	الإطعام
	3 200,00	Total (H.T.)			
2%	320,00	TVA (10%)			
	3 520,00	Total (3)			
	14 080,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين
	704,00				الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد

## ج.2. لكفة التقديرية لمخطط التكوين

المسوغات	عدد المجموعات (الأفواج)	عدد أيام التكوين	التكفة الكلية المقدره لتكوين المنتخبين		
			المتغيرات 1	المتغيرات 2	المتغيرات 3
جدة مشترك	1405	1761	21 385 170,00	24 352 020,00	33 054 780,00
جماعة 135	985	1144	13 293 244,20	15 048 574,20	20 197 542,20
5 أقاليم	30	40	567 216,00	639 936,00	853 248,00
جهة	29	32	353 808,00	399 168,00	532 224,00
النساء المنتخبيات	99	158	2 594 592,00	2 927 232,00	3 902 976,00
المهترات الذاتية	330	330	3 085 056,00	3 480 576,00	4 640 768,00
		المجموع	41 279 086,20	46 847 506,20	63 181 538,20
		الجهة (25%)	10 319 771,55	11 711 876,55	15 795 384,55
		الجماعات الترابية الأخرى (75%)	30 959 314,65	35 135 629,65	47 386 153,65
		مجموع / المنتخبون في 5 سنوات	16 558,00	18 791,62	25 343,58
		مجموع / المنتخبون في سنة	3 311,60	3 758,32	5 068,72
		تطور تكفة التكوين حسب المتغيرات		12%	35%

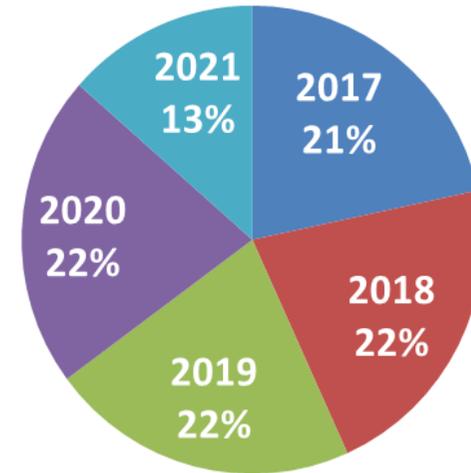
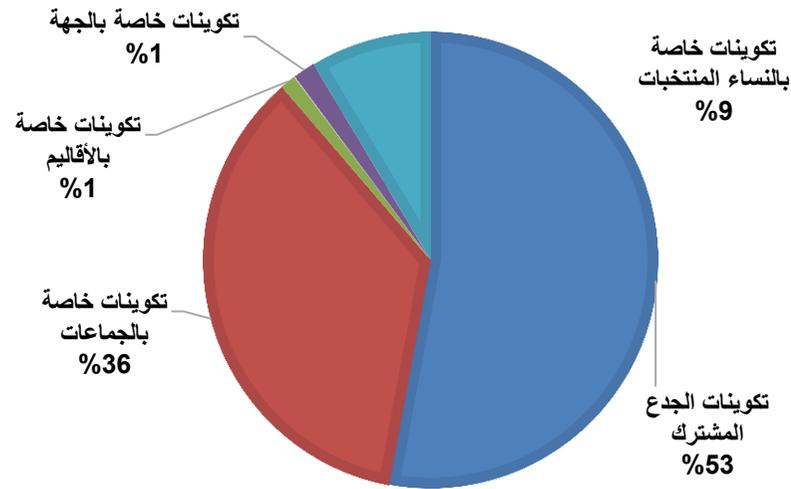
## د. البرمجة متعددة السنوات لميزانية التكوين

### د.1. الجدولة الزمنية المتعددة السنوات المقترحة للتكوين

يتم إعداد الميزانية وفق سيرورة يمكن اختزالها كما يلي:

- إنجاز مسودة ميزانية التكوين المستمر؛
- احتساب التكلفة لجميع أشكال التكوين والميزانية الكلية المقترحة للجهة؛
- جمع كافة عناصر الميزانية ومناقشتها في إطار المساطر المعتمدة؛

توزيع 1836 يوم تكويني حسب الفئات المستهدفة خلال 5 سنوات حسب الفئات المستهدفة









الهدف: الجهة	دورة	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7						
إمكانيات الجهة	3	<input checked="" type="checkbox"/>	1	1																																									
تنظيم الإدارة الجماعية	3	<input checked="" type="checkbox"/>			1	1	1														<input checked="" type="checkbox"/>	1	1	1																					
اعداد و تتبع برنامج التنمية الجهوية	3							<input checked="" type="checkbox"/>	1	1	1																																		
التسويق الإقليمي للجهة	3							<input checked="" type="checkbox"/>													<input checked="" type="checkbox"/>			1	1	1																			
التنمية السياحية في الجهة	3							<input checked="" type="checkbox"/>				1	1	1																															
تشجيع الاستثمار والتوظيف في الجهة	1	<input checked="" type="checkbox"/>				1																																							
مؤهلات المنطقة في التخطيط الحضري	1	<input checked="" type="checkbox"/>	1																																										
اعداد المخطط الجهوي للتخطيط الترابي	1	<input checked="" type="checkbox"/>		1																																									
مؤهلات الجهة فيما يتعلق بالبيئة والتنمية المستدامة	1																				<input checked="" type="checkbox"/>	1																							
الحفاظ على الموارد الطبيعية للجهة	1																																												
الحفاظ على المناطق المحمية في الجهة	1																																												
الحفاظ على الاظمية الإيكولوجية للجهات في الجهة	1																																												
اعداد استراتيجيات لتوفير المياه والطاقة	1																																												
الطاقة المتجددة	1																																												
سياسة افتتاح العالم القروي	1																																												
إنشاء أقطاب زراعية في الجهة	1																																												
حكمة المؤسسات الثقافية	1																																												
استراتيجية لإعادة تأهيل و تقييم التراث التاريخي للجهة	1																																												
استراتيجية تقييم التراث غير المادي للجهة	1																																												
اعداد مخطط النقل على مستوى الجهة	1																																												







