

ⵜⴰⴷⵓⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ

ROYAUME DU MAROC

ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ

MINISTRE DE L'INTERIEUR

ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ ⵜⴰⵎⴰⵔⵉⵜ - ⵏ ⵏⵉⵏⵉⴼⵔⴰ

REGION BENI MELLAL - KHENIFRA



المملكة المغربية

وزارة الداخلية

جهة بني ملال - خنيفرة

التصميم الإداري الجهوي

للتكوين المستمر

بجهة بني ملال خنيفرة

2027-2021

أنجز من طرف دار المنتخب

2021-2027

التصميم أنجز من طرف دار المنتخب

تحت إشراف اللجنة الجهوية للتكوين المستمر

3	تمهيد
4	أولا ، إطار المنهجي ...
5	أ. السياق العام
6	ب. الأهداف
6	ج. التعاريف والمفاهيم
7	د. المبادئ الموجهة
8	هـ. مراحل الإعداد
8	هـ.1. دراسة وتحديد الحاجيات من التكوين
10	هـ.2. آليات دراسة وتحليل الحاجيات من التكوين
18	هـ.3. إعداد تقرير حول تحليل الحاجيات من التكوين
18	هـ.4. تحديد التوجهات الاستراتيجية للتكوين
18	هـ.5. إعداد خطة التكوين
25	ثانيا ، نتائج تشخيص الحاجيات من التكوين
26	أ. تحليل بيانات الاستبيان
33	أ.1. توزيع العينة المستهدفة حسب البروفایل السوسيو - مهني
34	ب. الرغبات التفضيلية لظروف التكوين
34	ب.1. الرغبات التفضيلية من حيث طريقة الاستفادة من التكوين
35	ثالثا ، التوجهات الاستراتيجية للتكوين
36	أ. المبادئ التوجيهية والأهداف المنشودة
36	أ.1. المبادئ التوجيهية
36	أ.2. الأهداف المتوخاة
37	ب. التوجهات الاستراتيجية للتكوين
37	ب.1. تصنيف محاور التكوين وفقا لثلاثة معايير
38	ب.2. التنمية الذاتية للمنتخبين
38	ب.3. مقارنة النوع الاجتماعي في التكوين
38	ج. ترتيب أولويات التكوين
41	د. تكييف التكوين وفق بروفایل المنتخب
42	هـ. التدابير العملية لتفعيل استراتيجية التكوين
42	هـ.1. تنوع طرق التكوين
44	هـ.2. خلق وسائل تحفيزية
46	و. جدولة برنامج للتكوين المتعدد السنوات
47	رابعا المخطط التكويني
48	أ. بنية منهج مخطط التكوين
51	ب. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين والوضع الوظيفي للمنتخب
51	ب.1. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين المشتركة
57	ب.2. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالجماعات
63	ب.3. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالجهة
66	ب.4. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالأقاليم أو العملات
67	ب.5. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالنساء المنتخبات
68	ب.6. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالتنمية الذاتية للمنتخب
70	ج. التكلفة المقدرة للتكوين
70	ج.1. التكلفة التقديرية ليوم من التكوين

73	ج.2. الكلفة التقديرية لمخطط التكوين
75	د. البرمجة متعددة السنوات لميزانية التكوين
75	د.1. الجدولة الزمنية المتعددة السنوات المقترحة للتكوين
78	د.2. برمجة الدورات
79	خامسا الأهداف والمؤشرات
80	أ. الأهداف
80	أ.1. الأهداف الاستراتيجية
80	أ.2. الأهداف العملية أو الوظيفية
80	ب. المؤشرات
81	أ.1. مؤشرات الإنجاز
81	أ.1. مؤشرات الإنجاز لكل 6 أشهر
82	سادسا الشراكة والتعاون
85	سابعا الهيكلية
86	ج. الهيكل التنظيمي لدار المنتخب
86	خاتمة
87	الملاحق

تمهيد

تشكل المعرفة البنية الأساسية لخلق التنمية. إذ لا يمكن تصور تنمية بدون رأسمال بشري مؤهل وقادر على تدبير الموارد بكفاءة وتسخيرها لتحقيق التنمية الشاملة. فقد ثبت أن العقل والجهد البشري هو الكفيل بخلق التطور والتقدم.

واعتبارا لما سبق، فالعنصر البشري "المؤهل" هو اللبنة الأساسية سواء تعلق الأمر بصياغة السياسات العمومية المحلية التي تحددها المجالس المنتخبة وأجهزتها التنفيذية في تناغم مع التوجهات الوطنية، أو التدبير اليومي والتنفيذي لهذه السياسات. ونظرا لمتطلبات ممارسة السلطة التقريرية والسلطة التنفيذية في المجالس المنتخبة، فإن مسألة التكوين المستمر تعد من ضروريات العمل السياسي والإداري داخل كل الجماعات الترابية.

وفي هذا الإطار تعتبر مخرجات التصميم الإداري لتكوين المنتخبين نتيجة منطقية للبحث الاستقصائي الذي شمل 62.83% من مجموع منتخبي مجالس الجماعات الترابية. كما تعتبر البرامج التكوينية السنوية استجابة للاحتياجات التكوينية التي تم رصدها بعد تحليل بيانات الاستقصاء الميداني، والتي جاءت معبرة عن الحاجيات الخاصة لتنمية القدرات التديرية لمنتخبي الولاية الانتدابية 2015-2021 وفقا لخصوصيات وأولويات كل جماعة ترابية.

ولضمان جودة وفعالية البرامج التكوينية وجب تحيين التصميم الإداري للتكوين لتتناسب والقدرات التديرية الفعلية لمنتخبي الولاية الانتدابية الجديدة 2021-2027. وفي هذا الإطار قامت دار المنتخب بإعداد استبيانين الكترونيين. الأول لتحين قاعدة بيانات منتخبي الجماعات الترابية بالجهة والثاني لتحديد مواضيع وأولويات التكوين الخاصة بكل صنف. وللأمانة العلمية فقد تم اعتماد الهيكل البنيوي للتصميم الإداري الأول.

وبعد تحليل بيانات إجابات الجماعات الترابية على الاستبيانين والتي بلغت نسبة 93 % ثم إعادة صياغة هذا التصميم وفق التغيرات المرتبطة بحاجيات التكوين لمنتخبي الولاية الانتدابية 2021-2027.

أولا ، إطار المنهج

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 لمواكبة 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 الجديدة، ...) 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، وتنسيق 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 أولي لمؤهلات 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 2.16.297 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 والخطط 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 التدريبية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- ◀ القيام بتشخيص أولي لمؤهلات أعضاء مجالس الجماعات الترابية ، والمهام التدريبية 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 ، انطلاقا 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 التكوين 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 الخطّة تكوينية معدة 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

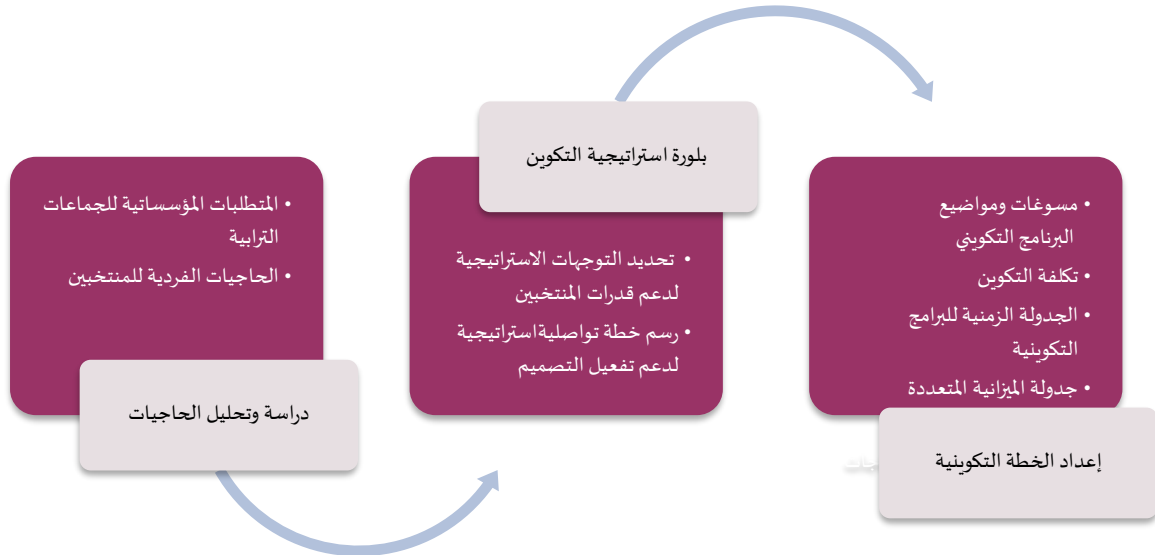
يستند التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر إلى عدة مبادئ من أهمها:

- أ. تأسيس علاقة تكاملية بين أولويات استراتيجية الجهة ، والجماعات الترابية الواقعة تحت مجالها الترابي ومتطلبات التكوين وتقوية القدرات ؛
- ب. تعزيز الارتباط بين منطق التدبير الترابي القائم على حسن الأداء و التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر ، من حيث وضع تصور مسبق ومخطط له لتحديد الاحتياجات التكوينية وفقاً لخصوصيات وأولويات 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 والخطّة 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 المؤسسية والحاجيات الفردية للمنتخبين:



■ تحديد المتطلبات المؤسسية للجماعات الترابية

يتم تحليل الحاجيات من التكوين أولاً 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 و توزيع 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 مكانن الخلل أو الضعف في ممارسة اختصاصات وهمام 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

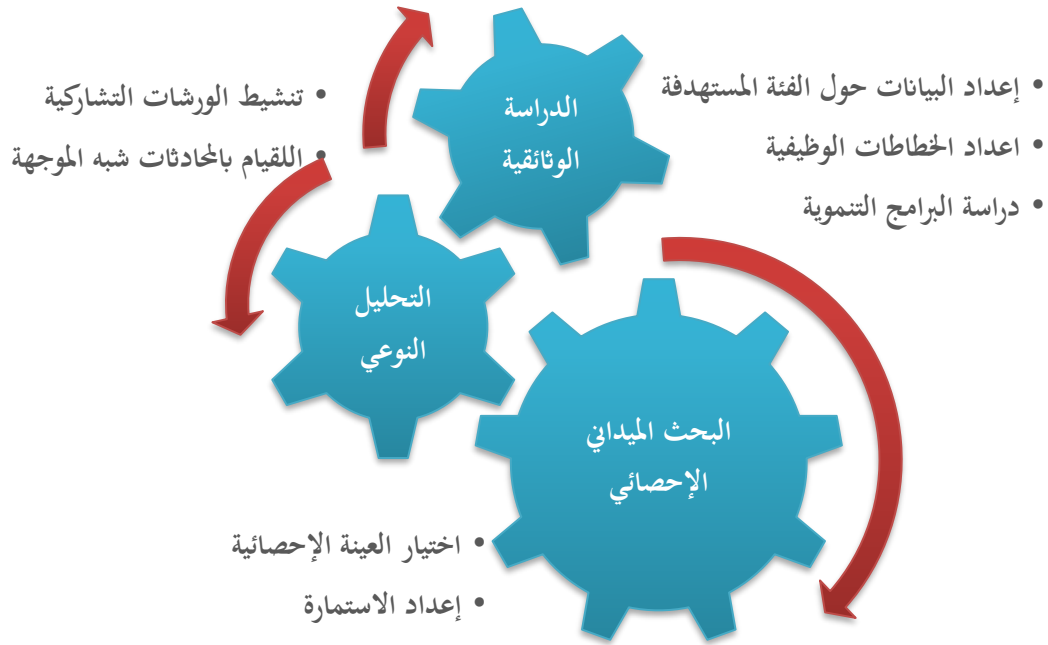
فضلا عن تحديد الحاجيات المرتبطة بطبيعية اختصاصات وبخصوصيات الجماعة الترابية المعنية ، فمدخلات التصميم الإداري الجهوي للتكوين مبنية كذلك على تقييم احتياجات المنتخبين بمختلف مشاربهم ووضعاتهم الوظيفية ، من أجل تكييف مخرجات خطة التكوين مع الاحتياجات الحقيقية من تقوية القدرات من جهة ، والعمل على ترتيب أولويات التكوين ، وفقا للإمكانات 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 الموكل 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 التناغم 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 مقالة ، 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

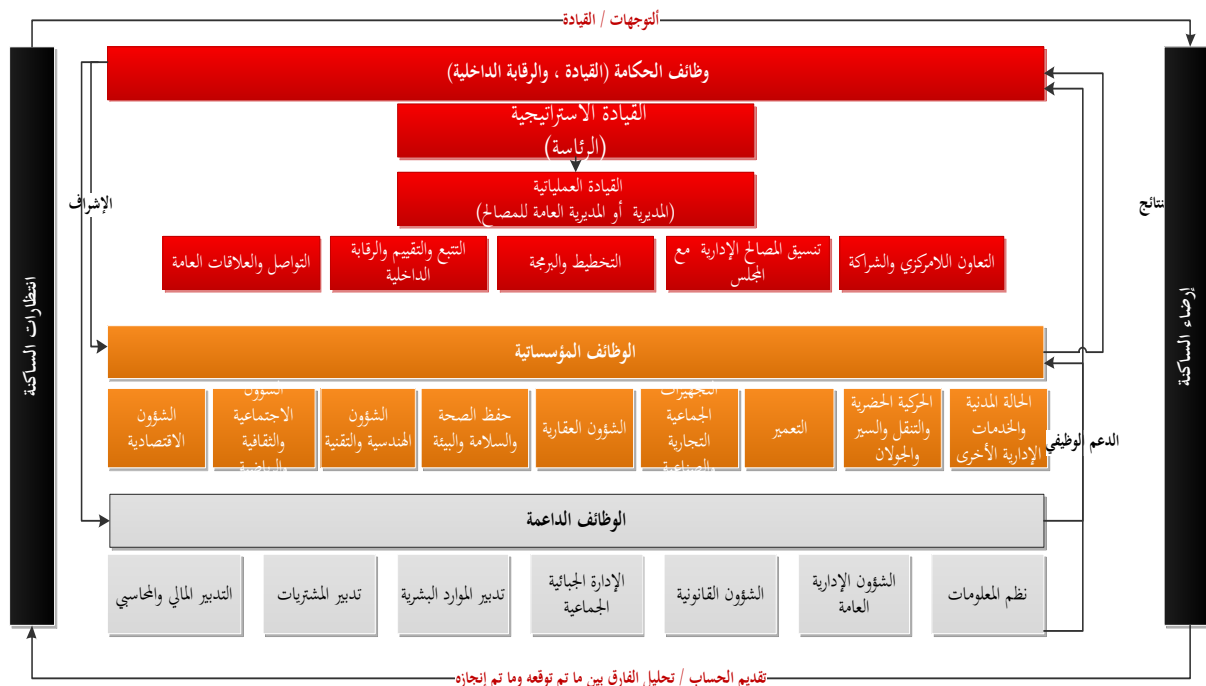
- بيانات حول الجماعات الترابية المستهدفة كـ
 - عدد الجماعات وتوزيعها حسب الأقليم
 - عدد الجماعات حسب الحجم (المعيار المتبع في تحديد الهياكل التنظيمية)
 - عدد اللجان الدائمة بكل مجلس
- بيانات حول أعضاء المجالس المنتخبة:
 - عدد أعضاء كل مجلس (حسب الجنس)
 - عدد النساء الأعضاء (حسب الجنس)
 - عدد نواب الرئيس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

إعداد خطاطات تنظيمية للجماعات الترابية المستهدفة (انظر المثال اسفله)

- إبراز اختصاصات الجماعات الترابية من خلال وظائفها المؤسساتية
- إبراز الوظائف الداعمة للوظائف المؤسساتية
- 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 تضمان 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 باقي 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 فى خطأ التحيز.
- عند تصميم الاستمارة تجنب الانتباه بعض الشروط التى تحسن من شكل الاستمارة وتجعلها جذابة للمنتخب المبحوث:
 - ثم اعتماد الاستبيان الإلكتروني فى تعيين التصميم المديرى للتكوين نظراً لمزاياه الكثيرة:
- فهو يوفر تغطية شاملة لكل الجماعات الترابية ويمنح سرعة ودقة كبيرتين فى تجميع المعطيات الخاصة بكل صنف من الجماعات الترابية وبكل منتخبها حسب المعايير المحددة فى الاستبيان (الصفة، الجنس، الفئة العمرية الخ)
- وقد تمت مراعات تنوع الأسئلة المتضمنة بالاستبيانين لتشمل كل الجوانب ذات الصلة بمواضيع التكوين والاقتراحات الخاصة والعامة.
- فيما يخص مضمون الاستبيان فقد تمت 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.
 - الابتعاد بقدر الامكان عن الأسئلة التى يترك فيها اسطر ليجيب المبحوث فى فقرات حرة ، إذا اقتضى الأمر ذلك . يستحسن دائماً أن يضع فى الاستمارة خيارات ليختار منها المبحوث ما يراه مناسباً .هذا سوف يسهل على الباحث عملية تفريغ المعلومات كما إنه سوف يوحد طبيعة اجابات المبحوثين.
 - تضمين بعض التعريفات إذا استخدم مصطلحات أو كلمات التى من الممكن أن يكون لها أكثر من معنى أو قد تفهم بعدة طرق مثل حجم الأسرة.
- ملحوظة : شمل الاستبيان الإلكتروني كل أسئلة الاستمارة الورقية مع إضافة خانة خاصة بالموظفين الجماعيين لتحديد اقتراحاتهم بما يتناسب مع فحوى تكوين السيدات والسادة المنتخبين حتى نخلق الإلتقائية والتكامل فى التكوين المستمر لكلى الطرفين. وقد تم الاستعانة باستبيان google drive فى كل مراحل التحيين.

استبيان تحديث المخطط الإداري للتكوين المستمر

في إطار تحسين المخطط الإداري الجهوي للتكوين المستمر الخاص بأعضاء مجالس الجماعات الترابية التابعة لجهة بني مالد خنيفرة، يرجى تعبئة الاستبيان بدقة، حتى تتمكن مصالح دار المنتخب بالجهة من تحسين قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة واقتراح برامج تكوينية تأخذ بعين الاعتبار المستويات التعليمية و المؤهلات العلمية وكذا مقارنة النوع الاجتماعي بالنسبة للسادة المنتخبين.



mbarki.rbk@gmail.com (non partagés) [Changer de compte](#)



* Obligatoire

* الإقليم

Votre réponse

* الجماعة الترابية

Votre réponse

* عدد المنتخبين

Votre réponse

* عدد النساء المنتخبات

Votre réponse

* عدد الموظفين

Votre réponse

* عدد السكان

Section 1 sur 22



استبيان تحديث المخطط الإداري للتكوين المستمر



في إطار تحسين المخطط الإداري للتكوين المستمر الخاص بأعضاء مجالس الجماعات الترابية التابعة لجهة بني مائل خنيفرة، يرجى تعبئة

* الإقليم

Texte de réponse courte

* الجماعة الترابية

Texte de réponse courte

* نوع الجماعة الترابية

1. مجلس الجهة
2. مجلس الظلي
3. مجلس جماعي

هيكلية الاستبيان

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
 ☐ لا شيء

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 المحلية و لمحاسبة			
الجبائات 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 التراي الاجتماعى

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			
الإثارة العمومية			
التنقلات الحضرية			
الطرق والشبكات المختلفة			
التطهير السائل والتطهير الصلب			

مجالات الخاصة بالنساء المنتخبات (ضع علامة على الخانة المناسبة)

المجال	هام جدا	هام	ثانوي
تنمية القيادة النسائية			
إدارة الوقت			
التحدث أمام العموم			
الموازنة الحساسة للنوع الاجتماعى			
لوحة القيادة لنهج النوع الاجتماعى فى الإدارة المحلية			

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
اقتراحات أو ملاحظات إضافية			

.....

.....

.....

.....

.....

هـ.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 المنتخبين حسب صفاتهم وآراء الموظفين حول حاجيات التكوين، مع الأخذ بعين الاعتبار المستجدات القانونية (قانون الحق في الحصول على المعلومة، قانون تبسيط المساطر الخ) وكذا التوجهات الجديدة للحكومة خصوصاً ما يرتبط بمشاريع الرقمنة والإصلاح الإداري....

هـ.4. 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؛
- تشكيلات تنظيم ميزانية التكوين؛

هـ.5. إعداد خطة التكوين

إعداد مسودة خطة التكوين التي تشمل التفاصيل الموضحة والإجراءات المعتمدة للتصميم الإداري 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.
- (8) تزامن التكوين الحضورى والتكوين عن بعد في نفس الدورة التكوينية بشكل تناوبى لكل الجماعات الترابية.
- (9) تأكيد الحضور عبر التسجيل المسبق في بوابة التكوين المستمر

■ تقدير تكلفة التكوين

يتعلق الأمر بتحديد التكاليف التالية:

◀ تكاليف التكوين لجميع أشكال التكوين التي تحتوئها 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 (سيناريو 20 فردا لكل دورة)

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

الكلفة اليومية لتكوين مجموعة من 20 فردا					
عناصر التكلفة	الكمية	الوحدة	مجموع الكلفة	الكلفة اليومية	النسبة
تعويضات المؤطر	1	3 000,00	3 000,00	3 000,00	21%
الضريبة على الدخل (تعويضات المؤطر) 30 بالمائة	1	900,00	900,00	900,00	6%
مصاريف المبيت والأكل	1	700,00	700,00	700,00	5%
مصاريف التنقل بالنسبة للمؤطر (أو التعويضات الكيلومترية)	1	500,00	500,00	500,00	4%
ملفات ، كراسات ، أقلام ، . جذاذات ..	20	50,00	1 000,00	1 000,00	7%
ملف التوين	20	25,00	500,00	500,00	4%
شهادة المشاركة	20	10,00	200,00	200,00	1%
مصاريف التسيير	1	1 000,00	1 000,00	1 000,00	7%
المجموع (دون احتساب الرسوم)			7 800,00		
الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)			1 560,00		11%
المجموع (مع احتساب الرسوم)			9 360,00		
الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين)			9 360,00		
الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد)			468,00		
كراء قاعة التكوين	1	1000	1000	1 000,00	7%
الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)			200,00		1%
Total2			1 200,00		
الحالة الثانية : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين)			10 560,00		
الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد)			528,00		
استراحة شاء (2)	20	60,00	1 200,00	1 200,00	9%
الإطعام	20	100,00	2 000,00	2 000,00	14%
Total (H.T.)			3 200,00		
TVA (10%)			320,00		2%
Total (3)			3 520,00		
الحالة الثالثة : كلفة التكوين اليومية (مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين)			14 080,00		
الحالة الثالثة : كلفة التكوين اليومية مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد			704,00		
كلفة التكوين اليومية (مصاريف الإطعام واستراحة شاي دون كراء قاعة التكوين)			644,00		
الكلفة اليومية لتكوين مجموعة من 25 فردا					
عناصر التكلفة	الكمية	الوحدة	مجموع الكلفة	الكلفة اليومية	النسبة
تعويضات المؤطر	1	3 000,00	3 000,00	3 000,00	19%
الضريبة على الدخل (تعويضات المؤطر) 30 بالمائة	1	900,00	900,00	900,00	6%
مصاريف المبيت والأكل	1	700,00	700,00	700,00	5%

دون كراء القاعة
644,00
12880,00

3%	500,00	500,00	500,00	1	مصاريف التنقل بالنسبة للمؤطر (أو التعويضات الكيلوميتريّة)
8%	1 250,00	1 250,00	50,00	25	ملفات ، كراسات ، أقالم ، . جذاذات ..
4%	625,00	625,00	25,00	25	ملف التوين
2%	250,00	250,00	10,00	25	شهادة المشاركة
6%	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1	مصاريف التسيير
	8 225,00				المجموع (دون احتساب الرسوم)
11%	1 645,00				الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)
	9 870,00				المجموع (مع احتساب الرسوم)
	9 870,00				الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين)
	394,80				الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد)
6%	1 000,00	1000	1000	1	كراء قاعة التكوين
1%	200,00				الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)
	1 200,00	Total2			
	11 070,00				الحالة الثانية : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين)
	553,50				الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد)
10%	1 500,00	1 500,00	60,00	25	استراحة شاء (2)
16%	2 500,00	2 500,00	100,00	25	الإطعام
	4 000,00	Total (H.T.)			
3%	400,00	TVA (10%)			
	4 400,00	Total (3)			
	15 470,00				الحالة الثالثة : كلفة التكوين اليومية (مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين)
	618,80				الحالة الثالثة : كلفة التكوين اليومية مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد
	570,00				كلفة التكوين اليومية (مصاريف الإطعام واستراحة شاي دون كراء قاعة التكوين)

دون كراء
القاعة

570,80

الكلفة اليومية لتكوين مجموعة من 30 فردا

14
270,00

عناصر التكلفة	الكمية	الوحدة	مجموع الكلفة	الكلفة اليومية	النسبة
تعويضات المؤطر	1	3 000,00	3 000,00	3 000,00	19%
الضريبة على الدخل (تعويضات المؤطر) 30 بالمائة	1	900,00	900,00	900,00	6%
مصاريف المبيت والأكل	1	700,00	700,00	700,00	5%
مصاريف التنقل بالنسبة للمؤطر (أو التعويضات الكيلوميتريّة)	1	500,00	500,00	500,00	3%
ملفات ، كراسات ، أقالم ، . جذاذات ..	30	50,00	1 500,00	1 500,00	10%
ملف التوين	30	25,00	750,00	750,00	5%
شهادة المشاركة	30	10,00	300,00	300,00	2%
مصاريف التسيير	1	1 000,00	1 000,00	1 000,00	6%
المجموع (دون احتساب الرسوم)			8 650,00		
الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)			1 730,00		10%

	10 380,00	المجموع (مع احتساب الرسوم)			
	10 380,00	الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين)			
	346,00	الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد)			
6%	1 000,00	1000	1000	1	كراء قاعة التكوين
1%	200,00	الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)			
	1 200,00	Total2			
	11 580,00	الحالة الثانية : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين)			
	386,00	الحالة أولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد)			
12%	1 800,00	1 800,00	60,00	30	استراحة شاء (2)
19%	3 000,00	3 000,00	100,00	30	الإطعام
	4 800,00	Total (H.T.)			
3%	480,00	TVA (10%)			
	5 280,00	Total (3)			
	16 860,00		الحالةالثالثة : كلفة التكوين اليومية (مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين)		
	562,00		الحالةالثالثة : كلفة التكوين اليومية مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد		
	522,00	كلفة التكوين اليومية (مصاريف الإطعام واستراحة شاي دون كراء قاعة التكوين)			

دون كراء القاعة

522,00

دون كراء
القاعة

522,00

	بالنسبة لمجموعتين	عدد الحصص	عدد المنتخبين	مجموعتين في اليوم	مجموعة في اليوم	كلفة التكوين اليومية لمجموعة من 20 فردا (مع مصاريف الإطعام و استراحة شاي)
2	40	1	20	25 760,00	12 880,00	كل يوم
8	160	4	80	103 040,00	51 520,00	كل أسبوع
32	640	16	320	412 160,00	206 080,00	كل شهر
1440	28800	720	14400	18 547 200,00	9 273 600,00	في 5 سنوات (45 شهرا)
	بالنسبة لمجموعتين	عدد الحصص	عدد المنتخبين	مجموعتين في اليوم	مجموعة في اليوم	كلفة التكوين اليومية لمجموعة من 25 فردا (مع مصاريف الإطعام و استراحة شاي)
2	50	1	25	28 540,00	14 270,00	كل يوم
8	200	4	100	114 160,00	57 080,00	كل أسبوع
32	800	16	400	456 640,00	228 320,00	كل شهر
1440	36000	720	18000	20 548 800,00	10 274 400,00	في 5 سنوات (45 شهرا)
	بالنسبة لمجموعتين	عدد الحصص	عدد المنتخبين	مجموعتين في اليوم	مجموعة في اليوم	كلفة التكوين اليومية لمجموعة من 30 فردا (مع مصاريف الإطعام و استراحة شاي)
2	60	1	30	31 320,00	15 660,00	كل يوم
8	240	4	120	125 280,00	62 640,00	كل أسبوع

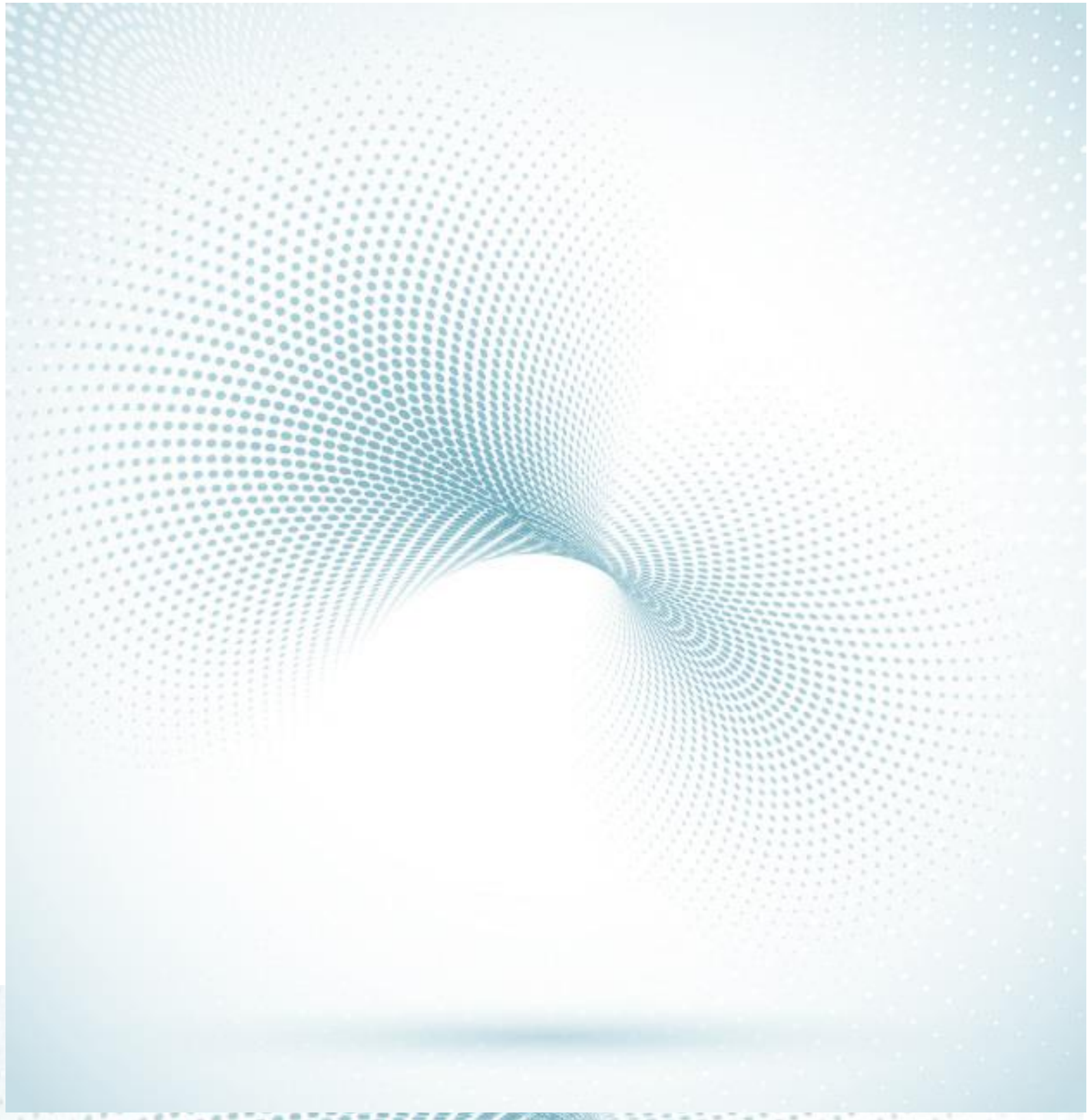
32	960	16	480	501 120,00	250 560,00	كل شهر
1440	43200	720	21600	22 550 400,00	11 275 200,00	في 5 سنوات (45 شهرا)

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 بيانات الاستبيان

لقد تطلبت عملية تحيين المخطط الإداري للتكوين المستمر استبيانين إلكترونيين:

الاستبيان الأول شمل كل الأسئلة المرتبطة بتحيين قاعدة منتخبي الجماعات الترابية لجهة بني ملال للولاية الانتدابية 2021-2027. (الإقليم، الجماعة الترابية، عدد المنتخبين، عدد النساء المنتخبات، الاسم الكامل للمنتخب، الصفة، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، المهنة، عدد الولايات الانتدابية، عدد مرات المشاركة في الدورات التكوينية، الخ)

الاستبيان الثاني تضمن كل الأسئلة المرتبطة بمواضيع التكوين:

-أهمية مواضيع التكوين الأساسي -التكوينات المشتركة- بالنسبة لمجلس الجهة (فئة المنتخبين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الأساسي -التكوينات المشتركة- بالنسبة لمجلس الجهة (فئة الموظفين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الأساسي -التكوينات المشتركة- بالنسبة للمجالس الإقليمية (فئة المنتخبين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الأساسي -التكوينات المشتركة- بالنسبة للمجالس الإقليمية (فئة الموظفين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الأساسي -التكوينات المشتركة- بالنسبة للمجالس الجماعية (فئة المنتخبين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الأساسي -التكوينات المشتركة- بالنسبة للمجالس الجماعية (فئة الموظفين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الخاص بمجلس الجهة (فئة المنتخبين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الخاص بمجلس الجهة (فئة الموظفين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الخاص بالمجالس الإقليمية (فئة المنتخبين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الخاص بالمجالس الإقليمية (فئة الموظفين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الخاص بالمجالس الجماعية (فئة المنتخبين)

-اقتراح مواضيع جديدة

-أهمية مواضيع التكوين الخاص بالمجالس الجماعية (فئة الموظفين)

-اقتراح مواضيع جديدة

بما أن البحث العلمي يسلك غالبا مسلك العينة في جمع البيانات الخاصة بدراسة مجتمع البحث لسرعة وإمكانية البحث. لكن أسلوب الحصر يضل واردا إذا سمحت ظروف البحث العلمي، إذ أن نتائج البحث ستكون أكثر مصداقية وأكثر دقة، خصوصا في البحث المسحي الذي يتطلب أكبر عدد من أفراد المجتمع البحثي. وبما أن عملية تحيين المخطط الإداري للتكوين المستمر اعتمدت على الاستبيان الإلكتروني فهي أقرب لأسلوب الحصر منها لأسلوب العينة الممثلة لمجتمع البحث- شريطة انخراط كل الجماعات الترابية- في تعبئة الاستبيان نظرا لكون حاجيات التكوين قد تختلف من جماعة ترابية إلى أخرى تبعا لكفاءات المنتخبين.

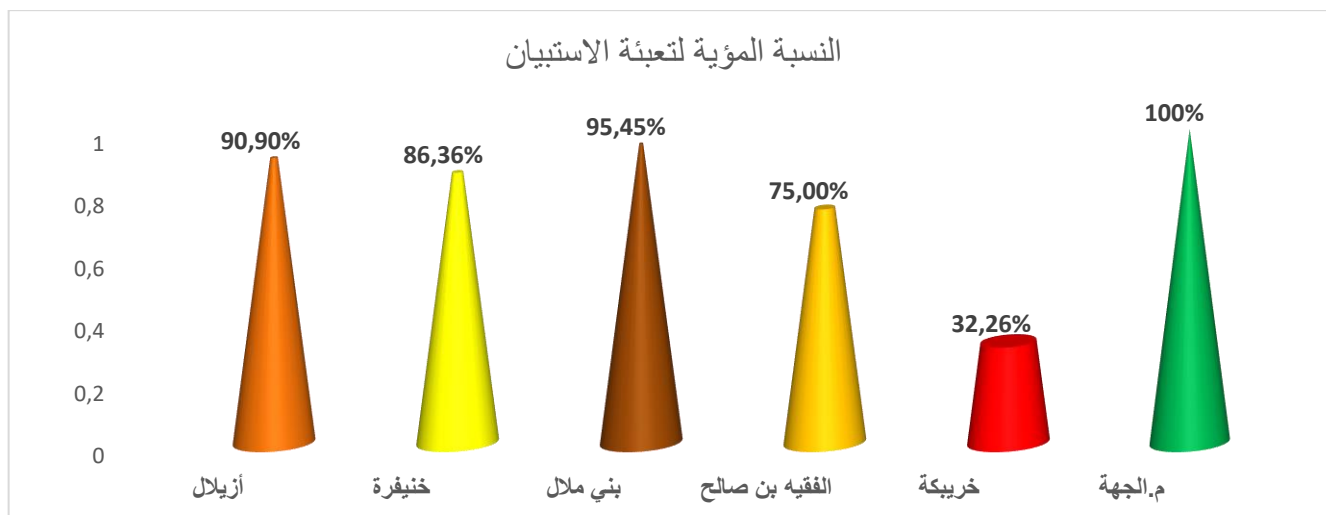
وفيما يلي النتائج الأولية لتحليل إجابات الجماعات الترابية عبر الاستبيان الإلكتروني على الشكل التالي:

1- الرسوم البيانية

جدول 1: أجوبة الجماعات الترابية

أزيلال	خنيفرة	بني ملال	الفيقيه بن صالح	خريبكة	
44	22	22	16	31	مجموع الجماعات
1	1	1	1	1	المجالس الإقليمية
1					مجلس الجهة
37	19	21	12	10	أجوبة الجماعات
1	1	1	0	0	أجوبة المجالس الإقليمية
90,90%	86,36%	95,45%	75,00%	32,26%	النسبة المئوية للأجوبة/للجماعة

رسم بياني 1: أجوبة الجماعات الترابية



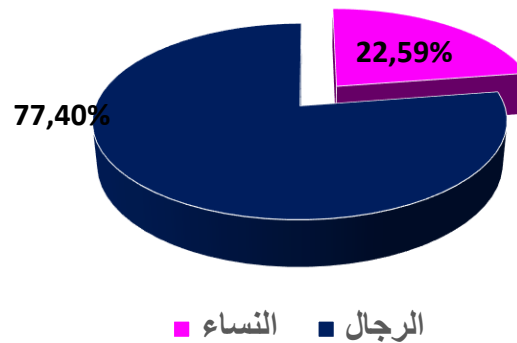
جدول 2: توزيع المنتخبين حسب الجنس

عدد منتخبي الجماعات التي أجابت على الاستبيان

النسبة المئوية	أزيلال	بني ملال	خنيفرة	خريبكة	الفقيه بن صالح	المجالس الجماعية
	702	511	360	181	321	
	21	21	17	0	0	المجالس الإقليمية
	57					مجلس الجهة
	723	532	377	181	321	
22,59%	495					عدد النساء
71,18%	2191					المجموع العام

رسم بياني 2: توزيع المنتخبين حسب الجنس

توزيع المنتخبين حسب الجنس للإجابات المتوصل بها

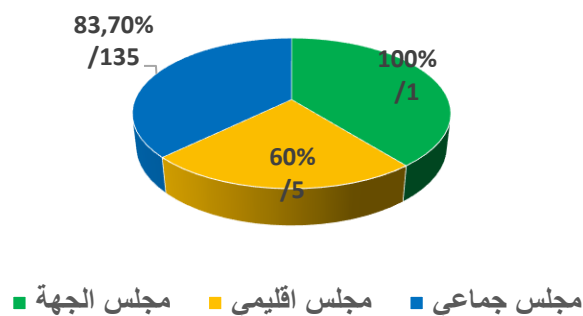


جدول 3: توزيع الجماعات الترابية التي عبئت استبيان تحيين المخطط الإداري للتكوين المستمر

العدد الإجمالي	عدد الاجابات	الجماعات الترابية
1	100%	مجلس الجهة
5	60%	مجلس اقليمي
135	83,70%	مجلس جماعي

رسم بياني 3: توزيع الجماعات الترابية التي عبئت استبيان تحيين المخطط الإداري للتكوين المستمر

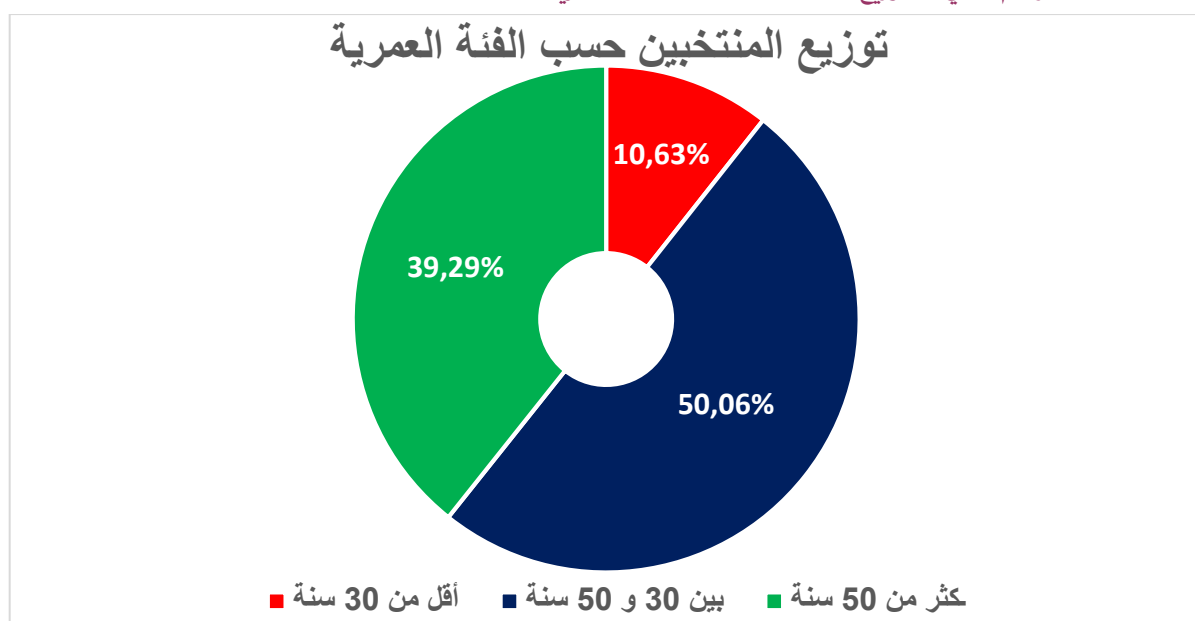
عدد اجابات الجماعات بالترابية



جدول 4: توزيع المنتخبين حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية لمنتخبي الجماعات التي أجابت عن الاستبيان
10,63%	233	أقل من 30 سنة
50,06%	1097	بين 30 و 50 سنة
39,29%	861	أكثر من 50 سنة
100,00%	2191	المجموع

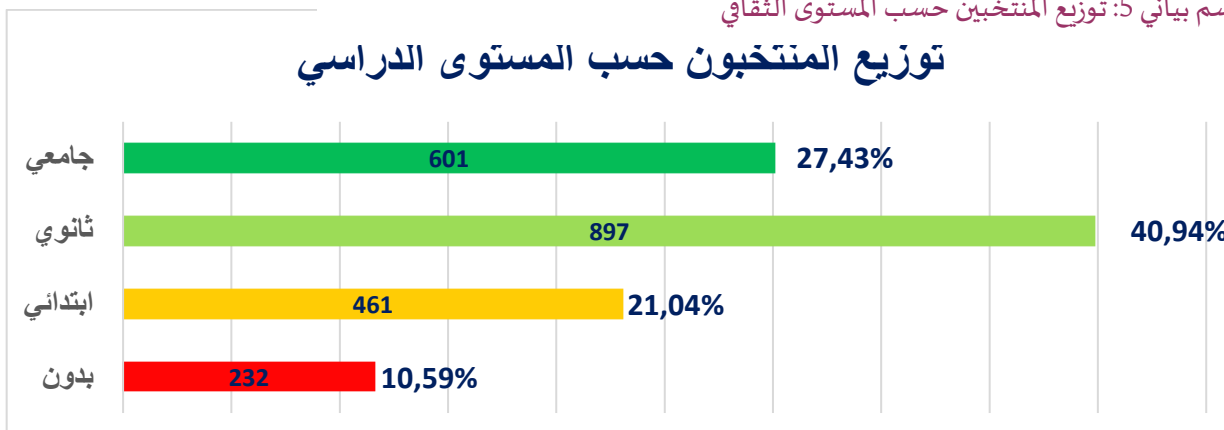
رسم بياني 4: توزيع المنتخبين حسب الفئة العمرية



جدول 5: توزيع المنتخبين حسب المستوى الثقافي

العدد	النسبة المئوية	المستوى الدراسي
232	10,59%	بدون
461	21,04%	ابتدائي
897	40,94%	ثانوي
601	27,43%	جامعي

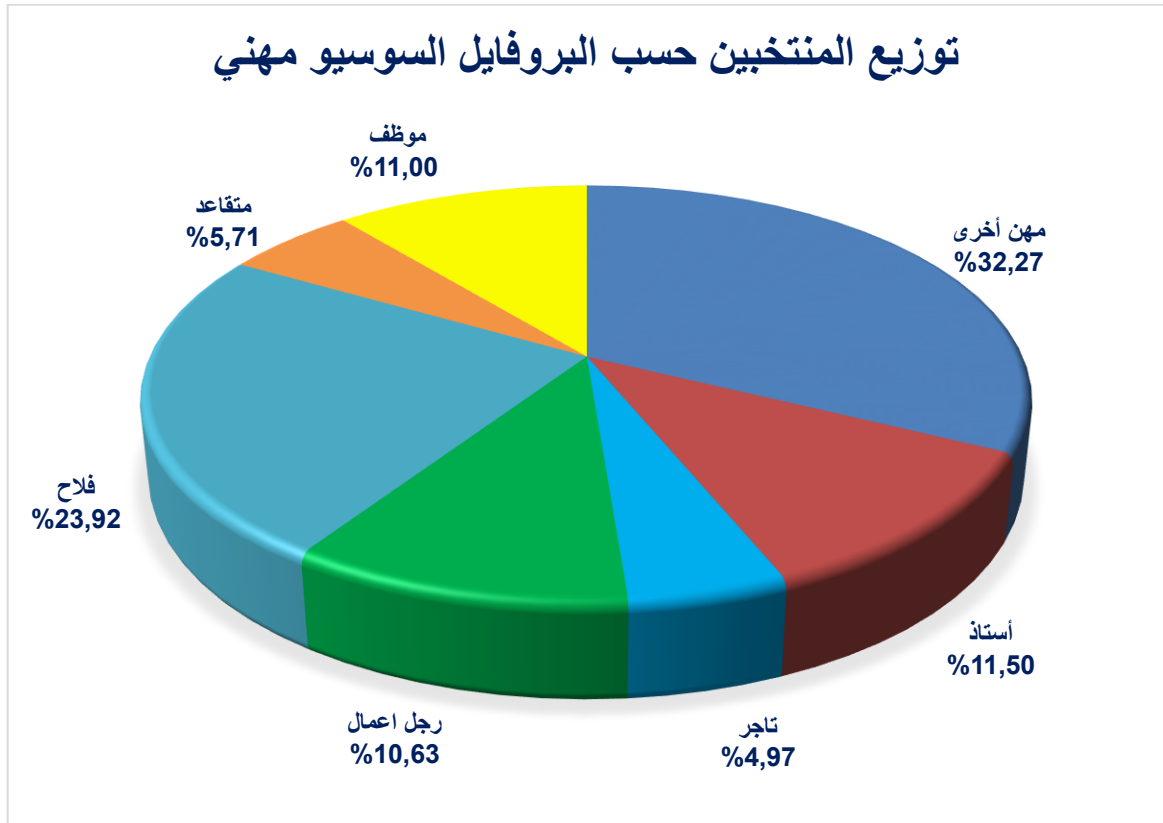
رسم بياني 5: توزيع المنتخبين حسب المستوى الثقافي



جدول 6: توزيع المنتخبين حسب البروفایل السيوسيومي

العدد	%	البروفایل السيوسيومي
707	32,27	مهن أخرى
252	11,50	أستاذ
109	4,97	تاجر
233	10,63	رجل اعمال
524	23,92	فلاح
125	5,71	متقاعد
241	11,00	موظف

رسم بياني 6 : - توزيع المنتخبين حسب البروفایل السيوسيومي



2- تحديد أولويات الاحتياجات التكوينية

أ- تحديد أولويات للتكوين الأساسي

مجالات التكوين
النظام الأساسي للمنتخب
اليات التشاور والحوار
المالية المحلية والمحاسبة
الجياليات المحلية
الصفقات والمشتريات
تدبير شركات التنمية
تدبير مجموعة الجماعات
التدبير المفوض
تدبير الشراكات والتعاون
تدبير المنازعات
منظومة الرقابة الداخلية (التدقيق، مراقبة التسيير، ...)

وفقا للنتائج الأولية فإن 69.70% من المنتخبين يعتبرون أن مواضيع التكوينات المشتركة بين كافة أصناف الجماعات الترابية (جهة، إقليم أو جماعة) مهمة جدا وأن 18.60% يعتبرونها هامة بينما فقط 5.71% من يعتبرونها ثانوية.

ب- تحديد أولويات التكوين الخاص بالجماعات

مجالات التكوين
إعداد وتفعيل برنامج عمل الجماعة
التعمير
الشرطة الإدارية
تدبير الممتلكات الجماعية
تدبير التجهيزات الجماعية
الحالة المدنية
حفظ الصحة
البيئة والتنمية المستدامة
الإنارة العمومية
التنقلات الحضرية
الطرق والشبكات المختلفة
التطهير السائل والتطهير الصلب

بعد تحليل النتائج الأولية للجماعات التي عيئت الاستبيان الإلكتروني يتبين أن 56% من المنتخبين يعتبرون التكوينات الخاصة بالجماعات مهمة جدا في مقابل 33.38% يعتبرون هذه التكوينات مهمة و 10.30% يعتبرونها ثانوية.

ج- تحديد أولويات التكوين الخاص بالمجالس الإقليمية

مجالات التكوين
إعداد وتفعيل برنامج التنمية الإقليمي
التنمية القروية
استراتيجيات الحد من الفقر والهشاشة
التشخيص الترابي الاجتماعي
تدبير المرافق العمومية

وفقا لتحليل الإجابات الأولية عبر الاستبيان الإلكتروني فإن 72.22% من المنتخبين يعتبرون هذه التكوينات هامة جدا في مقابل 27.28% يعتبرونها هامة.

د- تحديد أولويات التكوين الخاص بمجلس الجهة

إعداد وتفعيل برنامج التنمية الجهوية
التخطيط الجهوي لإعداد تراب الجهة
التنشيط الاقتصادي ودعم المقاولات
تدبير التعاقد بين الدولة والجهة

اعتمادا على تحليل بيانات إجابات مجلس الجهة، فإن 25% اعتبرت أن مواضيع التكوين هامة، في حين اعتبرت 75% أن هذه المواضيع جد هامة.

هـ- مواضيع التكوينات المقترحة إدراجها كحاجة ملحة

وفقا للتغييرات التشريعية (قانون تبسيط المساطر، قانون الحق في الحصول على المعلومة...) ووفق التوجهات الحكومية (الرقمنة والانفتاح على المواطن والمجتمع المدني الخ) فإن حاجيات الجماعات الترابية من حيث مواضيع التكوين لابد أن تساير كل هذه المتغيرات .

المواضيع المقترحة من طرف المجالس الجماعية للتكوين
ميزانية المواطن - الحكامة
التخطيط الاستراتيجي
التواصل الإداري - حدود مسؤولية التسيير- الفساد داخل الإدارة
الإدارة الإلكترونية

تقنيات التواصل
التكوين فى التسيير الادارى
تكوينات فى مجال montage de projets
تدبير الأملاك العامة والخاصة
الادارة الالىكترونية - البات الحكامة الجيدة - تدبير المنصات الالىكترونية - اعداد مخططات التنمية - (برنامج العمل) .
تدبير المرافق العمومية المحلية - الشرطة الادارية والتعمير-مسطرة اعداد برنامج العمل-اهم المستجدات فى قانون تبسيط المساطر الادارية
لتعمير وعلاقته بالاستثمار - المرافق العمومية المحلية واشكالية التنمية المحلية بالحكاما بين النصوص والاكرهات
البات الحكاما -الجيدة - الادارة الالىكترونية - مخططات التنمية (برنامج العمل)
تكوين فى مخطط التواصل - تدبير الاجتماعات
تدبير الموارد البشرية
تقريب التكوينات الى مقر الاقاليم
ضرورة تكوين المستمر للموظفين الجماعين لكسب معرفة و الخبرة
التسيير الادارى
نقترح ان تعمم مجموعة من التطبيقات والتقنيات الحديثة و تعميم بعض التجارب الناجحة لتدبير بعض المرافق ككيفية تدبير المخزن و كيفية تتبع استهلاك الوقود و الزيوت اضافة الى كيفية قياس نجاعة الاداء عبر المؤشرات فى تنفيذ برامج العمل و شكرا
الاستفادة من جميع التكوينات لتنمية الرصيد المعرفى
ملائمة التكوين بمجال الممارسة
تكثيف الدورات التكوينية لفائدة المنتخبين خاصة اعضاء المكتب ورؤساء اللجان الدائمة
التواصل الادارى. العلاقات العامة.
النظام الأساسى للمنتخب
استمرارية التكوينات للمنتخبين
الديمقراطية المواطنة
البشرية والتنمية المستدامة

بناء على القراءة الأولية فقد شكل موضوع الإدارة الإلكترونية أهم مطلب إذ ظهر كحاجة ملحة للتكوين

أكثر من 3 مرات، إضافة الى عدة مواضيع كالتخطيط الاستراتيجي وبناء المشاريع وتقنيات التواصل الإداري ...

ويبقى هذا التحليل قابل للتغير بعد استكمال إجابات كل الجماعات الترابية.

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

أ.1. توزيع العينة المستهدفة حسب البروفایل السوسيو-مئي

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

ب. الرغبات التفضيلية لظروف التكوين

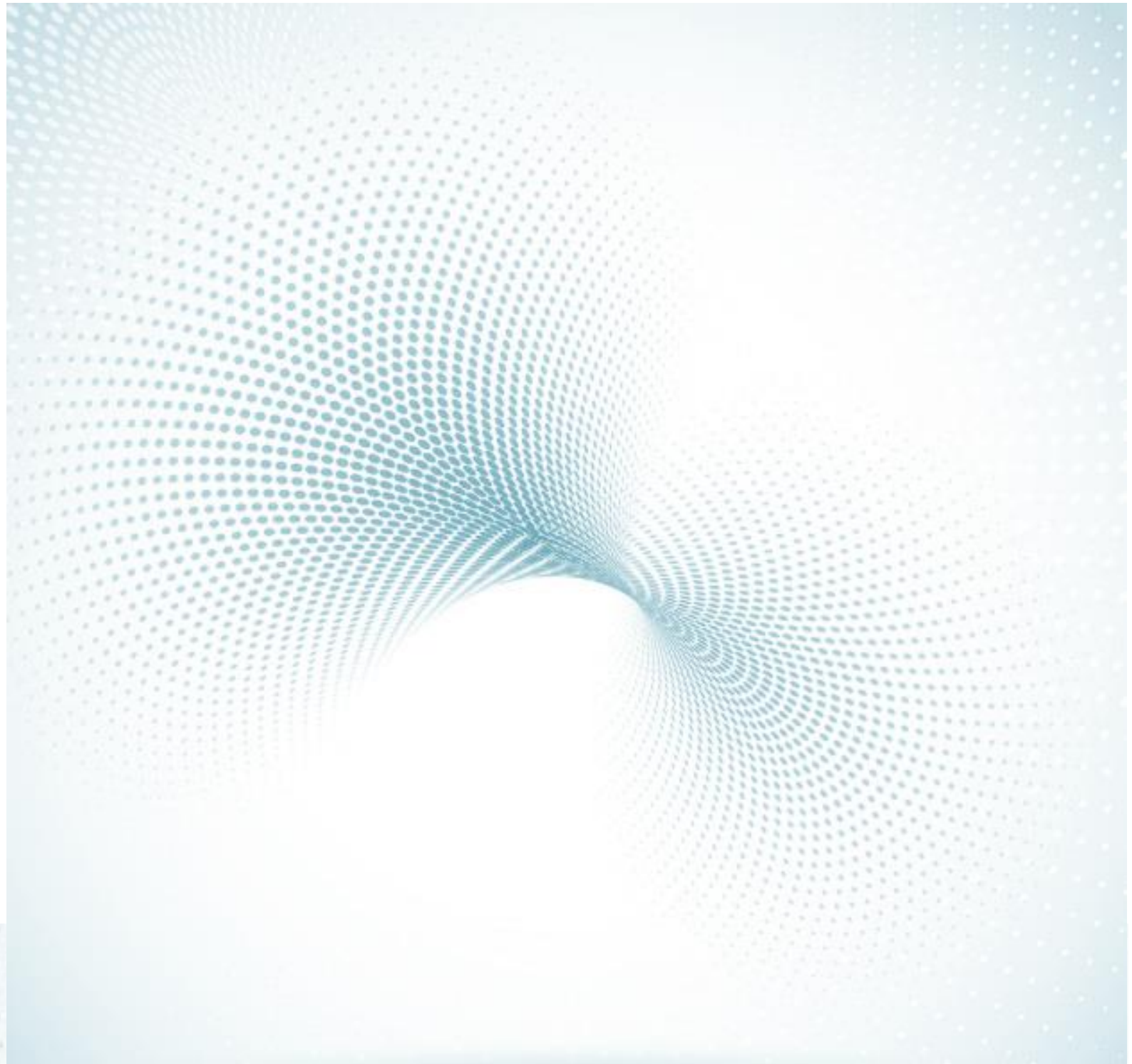
تشكل العوامل التربوية والزمنية والمناخية لظروف العمل عنصراً أساسياً لضمان جودة الدورة التكوينية. لذلك، يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل لضمان جودة تنزيل التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر لجهة بني ملال خنيفرة.

ب.1. 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).

ومراعاة لخصوصيات أساسيات "الأندراكوغي" في التكوين المستمر وبالرجوع لتحليل الخلفية السوسيو مهنية والمستوى الثقافي المتباينين لجل منتخبي الجهة وحرصاً على خلق تنوع بيداغوجي يراعي هذا الاختلاف، نشجع إقحام كل الأنماط التعليمية (الدورات واللقاءات، حلقات وورشات التكوين، الزيارات الميدانية، التعليم عن بعد و الموائد المستديرة). وهذا التنوع يغطي المنهجين الاستنتاجي والاستقرائي فيما يتعلق بالتكوين.

ثالثا ، التوجهات الاستراتيجية للتكوين



أ. المبادئ التوجيهية والأهداف المنشودة

1.1. 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. ولكن، 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 المبادرات 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 2016-297).

■ 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.

2.2. 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؛

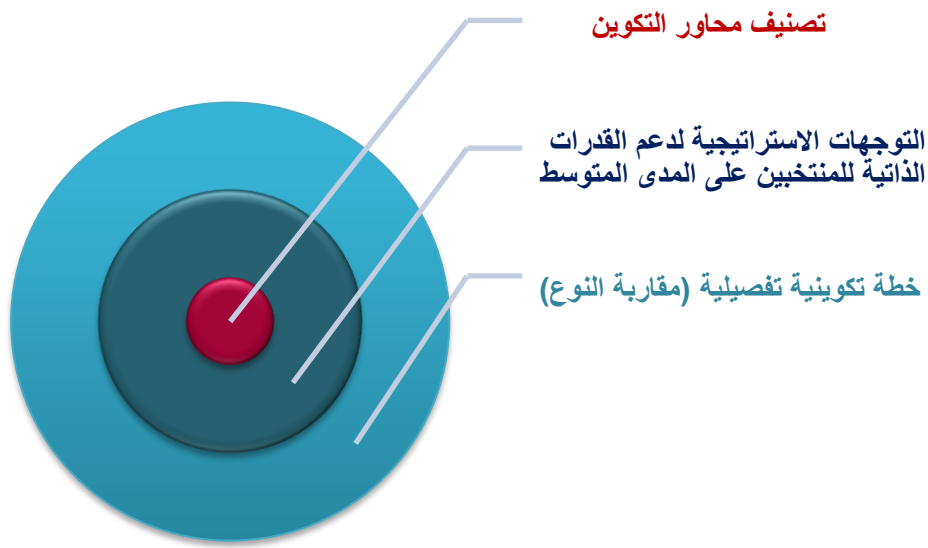
✓ إنشاء آلية لتنسيق تداخلات التكوين؛

✓ 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 لمحاور متعددة، فمن المرجح أن تنقسم هذه المحاور 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 المرتبطة 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، الزراعة، الصناعية، إلخ). لهذا ينبغي أن تعدل برامج التكوين وفقاً لخصوصيات الجماعة التي ينتمي إليها المنتخب، وذلك لتفادي أي توحيد غير منطقي للتكوين المقترح.

ب.2. التنمية الذاتية للمنتخبين

فهذه البرامج التكوينية تهدف إلى تحسين المعرفة الذاتية للمنتخب، واثمين مواهبه وإمكانياته، وتحقيق طموحاته وتطلعاته وبالتالي تحسين مردوديته للجماعة التي ينتمي 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 فترتهم الانتخابية.

ج. ترتيب أولويات التكوين

باعتبار المعايير الثلاثة المذكورة أعلاه (الوضع الوظيفي للمنتخب، مستوى المعرفي المنتخبين وخصائص خصائص الجماعات الترابية التي ينتمي 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

يعتبر فهم البيئة القانونية أمراً مهماً لتتبع خصوصيات الإصلاح التشريعي سواء فيما يتعلق باللامركزية في المغرب أو المستجدات التشريعية التي ما فتأت وزارة الداخلية في العمل على تحيينها وإرسائها بشق الطرق (دوريات، دورات تكوينية ومواكبة إلخ).

ويمكن تلبية هذه المطالب من خلال نوع "أولي" من التدريب يكون متاحاً 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 الإقليمى

وقد اعتبر جل المنتخبين أكثر من 88٪ عبر الاستبيان الإلكتروني أن المنتخب يحتاج إلى تعزيز قدراته في التخطيط وإدارة التنمية في منطقته.

■ الأولوية 3: الانفتاح على الآليات الجديدة للديمقراطية التشاركية

أظهر تحليل الوضع الحالي أن 92٪ من الممثلين المنتخبين يعتبرون أن معرفة الآليات الجديدة للديمقراطية التشاركية أمر هام، و61٪ منهم اعتبروه أمر هام جداً. 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 مختلفة الطرق المتاحة لإدارة الشأن العمومى المحلى

من خلال إجابات المنتخبين حول احتياجاتهم لفهم الآليات المتاحة لإدارة الشأن العمومى المحلى (التدبير المفوض، تدبير مجموعة الجماعات، تدبير شركات التنمية، تدبير الشراكات والتعاون ...)، تبين أن 78٪ من المنتخبين يعتبرون أن تعزيز القدرة في هذا المجال أمراً مهماً، و44٪ منهم اعتبروه هاماً جداً.

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

وفقاً لتحليل النتائج المستخلصة من التشخيص الإلكتروني، 73٪ من المنتخبين يرون أن التكوين في أساليب العمل أمر هام جداً بالنسبة لكل مستويات الجماعات الترابية.

■ 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 والمحاسبة، الجبايات المحلية، الصفقات والمشتريات، تدبير المنازعات ...

وقد أعرب البحث على أن أكثر من 81٪ من المنتخبين و95٪ من الموظفين يرون أن تطوير المجالات الداعمة لا تنأى إلا بتكوين الموارد البشرية بشكل يتناسب مع حاجيات العمل وتطلعات المنتخبين، خصوصاً في مجال الإدارة الرقمية. ومجالات المالية والجباية.

■ الأولوية 7: تطوير "الأساليب القيادية والتوجيهية"

بالإضافة إلى أساليب العمل والأساليب الداعمة، فقد أعرب 72٪ من المنتخبين، خاصة أولئك الذين لديهم مهمة قيادية كرئيس أو نائب للرئيس، عن حاجتهم الملحة لتطوير معارفهم في هذه المجالات البالغة الأهمية.

وتفسر هذه النتائج من خلال وعى المنتخبين (ولا سيما المسؤولون المنتخبون) 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)

عبر 77% من المنتخبين على أهمية 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 فإن التحليل الأولي (44%) من الأجوبة أظهرت أن عدد النساء المنتخبات بلغ 18 % للولاية الانتخابية 2021-2027، في انتظار استكمال تغطية الاستبيان لكل الجماعات الترابية.

، وعلى ضوء المطالبات المتزايدة بمرافقة المزيد من النساء المنتخبات لتعزيز اندماجهن في المجال السياسي من جهة أخرى، تعد تصميم استراتيجية 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. تكييف التكوين وفق بروفایل 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 متسق 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 2: مثال توضيحي لمحتويات وحدة "التكوين الأساسي"

الوحدة	محاور
الإطار القانوني للامركزية	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).

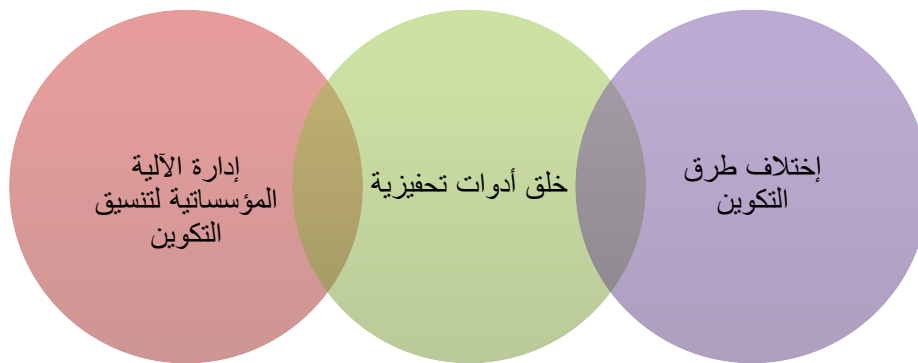
ويهدف هذا المستوى من التكويني لتمكين المنتخب بالمهارات الأساسية التي تخون له تنمية منطقتهم والسيطرة على تحديات اللامركزية.

جدول 3: مثال توضيحي لمحتويات وحدة "تحسين وتعميق القدرات"

الوحدة	محاور
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:



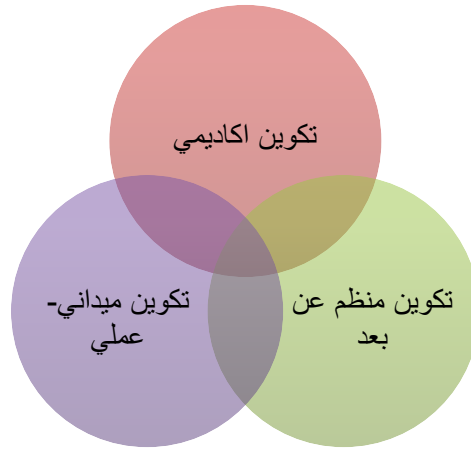
هـ.1. تنوع طرق التكوين

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 دوراً أكثر نظرياً.

✓ أو حتى عندما يهدف التدريب إلى تعديل الممارسات، من المحتمل أن يظهر الإحجام عن تبني سلوكيات جديدة لأن الروتين تظمن أحياناً 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 مزايا 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.

هـ.2. 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 لفظة 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 مهنياً 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 لمساره المعرفي كمنتخب محلي والذي سيكون قادراً على تحديثه بانتظام. ستكون هذه الوثيقة ذات فائدة مؤكدة إذا تبنى 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 الوطني أو الإقليمي)، كما هو الحال في بعض الدول، لهيئات التكوين في مجالات اللامركزية مثلاً من شأنه أن ينتج العوامل إيجابية أبرزها:

✓ المساهمة في إنشاء وتطوير شبكات الجودة لهيئات التكوين؛

✓ إدارة الشهادات الممنوحة للمسؤولين المنتخبين؛

✓ توحيد نظام التدريب من خلال تعميم المواصفات.

■ إنشاء مركز تكوين جهوي

يمكن إنشاء مركز التكوين جهوي 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 معلوماتي

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

■ إنشاء مجموعة من المؤطرين الداخليين

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

و. جدولة برنامج للتكوين المتعدد 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)

إبتداءً 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.

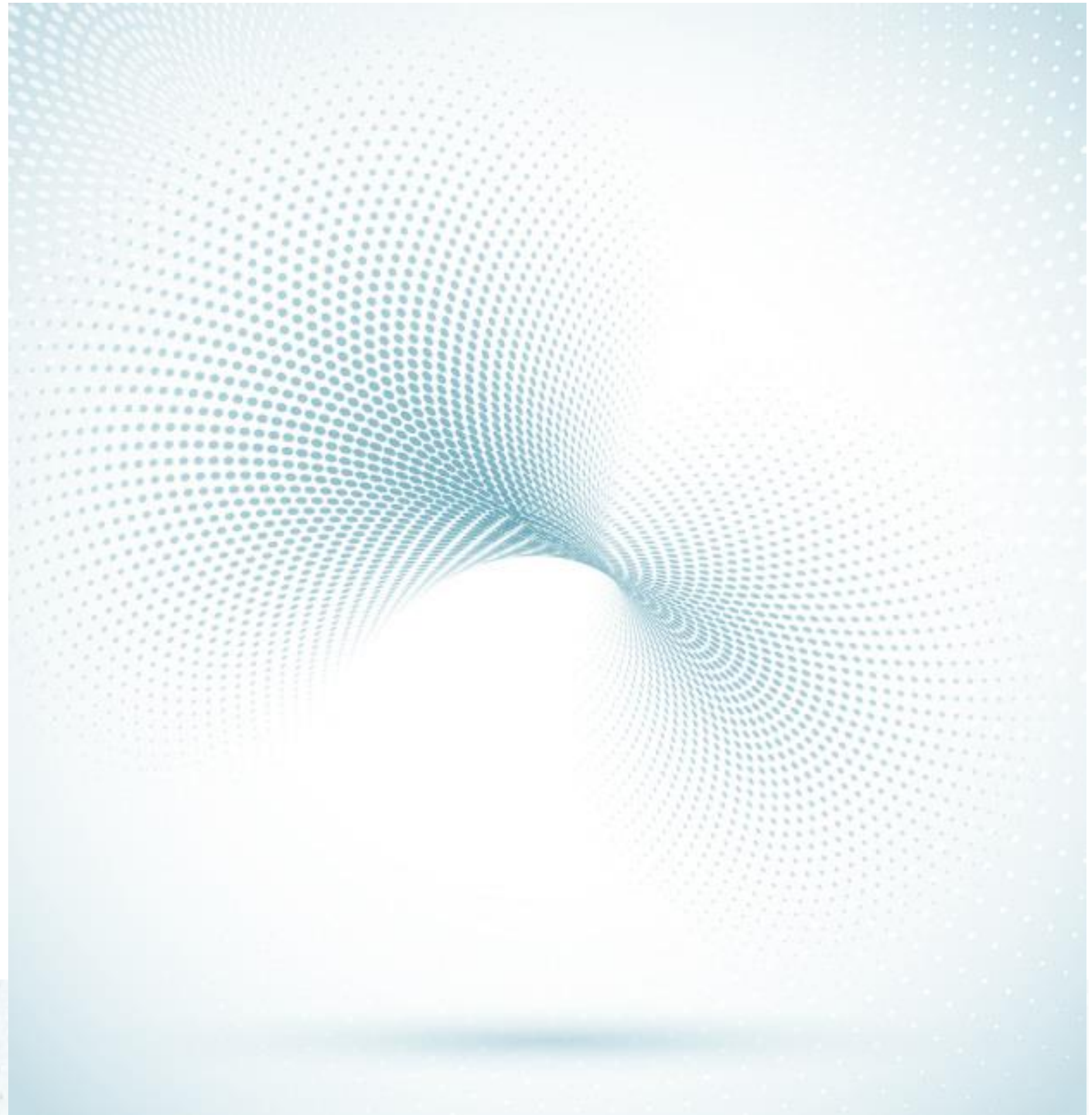
■ المرحلة الثالثة: تكوين جد متقدم في نهاية الولاية الانتخابية

بعد الوحدات الأساسية والتخصصية، يمكن تطوير برنامج يهدف إلى تعميق قدرات المنتخبين من جهة، وقياس الفجوة بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة للممارسة المسؤولية التمثيلية بفعالية من جهة أخرى. يمكن أن تشمل هذه المرحلة وحدات تكوينية تخص إعادة التدوير، المحاكاة، دراسة حالات واقعية طرأت أثناء الفترة الانتخابية... وقد تمتد إلى الأشهر الأخيرة من الولاية الانتخابية، مع مراعاة الفترة التي تسبق الاستحقاقات الانتخابية.

جدول 4 : الجدولة الزمنية المقترحة للتكوين

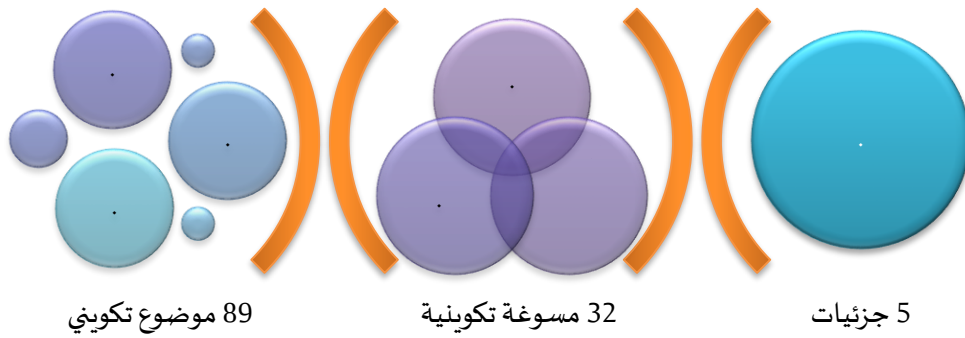
2022	2023	2024	2025	2026
المرحلة الأولى: بداية الولاية	المرحلة الثانية: وسط الولاية الانتخابية			المرحلة الثالثة: نهاية الولاية
تكوين "أولي أساسي" متاح لجميع المنتخبين المحليين	تكوين "متقدم": تكوين محدد حسب الوضع الوظيفي للمنتخب داخل المجلس ومستواه (المعرفي، ووفقاً لمستوى الجماعة التي ينتمي إليها (جهة، 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 تدبير 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 التدبير وتهيئة أفضل لمحتوى الدورة التكوينية، تعميم الفائدة على نطاق أوسع...

أ. بنية منهج مخطط التكوين



النوع الاجتماعي	الجهة	الأقاليم	الجماعات	الجدع المشترك
تقوية الحس القيادي لدى النساء	إعداد وتفعيل برنامج التنمية الجهوية	إعداد وتفعيل برنامج التنمية الإقليمي	إعداد وتفعيل برنامج عمل الجماعة	النظام الأساسي للمنتخب
جندرة الميزانيات والبرامج	التخطيط الجهوي لإعداد تراب الجهة	التنمية القروية	التعمير	آليات التشاور والحوار
	التنشيط الاقتصادي و دعم المقاولات	استراتيجيات الحد من الفقر والهشاشة	الشرطة الإدارية	المالية المحلية والمحاسبة
	تدبير التعاقد بين الدولة والجهة	التشخيص الترابي الاجتماعي	تدبير الممتلكات الجماعية	الجبايات المحلية
			تدبير التجهيزات الجماعية	الصفقات والمشتريات
			الحالة المدنية	تدبير شركات التنمية
			حفظ الصحة	تدبير مجموعة الجماعات
			البيئة والتنمية المستدامة	التدبير المفوض
			الإتارة العمومية	تدبير الشراكات والتعاون
			التنقلات الحضرية	تدبير المنازل
			الطرق والشبكات المختلفة	
			التطهير السائل والتطهير الصلب	

الهدف التربوي للمسوعة التكوينية

"تقع في قلب المشروع وتهدف إلى: تمير المعرفة التي ستمكن المسؤولين المحليين من الحصول على التعليم والمهارات اللازمة لكل منتخب، بغض النظر عن مستوى جماعته. رفع المستوى المعرفي لجميع المسؤولين المنتخبين من أجل استيعاب القضايا المتعلقة باللامركزية وإدارة الشأن المحلي."	الهدف التربوي للمسوعة التكوينية
يتكون المنهج التكويني هذا من 34 مسوعة تكوينية تحشد مواضيع تستجيب للمشاكل المتعلقة باللامركزية والمتطلبات المسبقة لإدارة الشأن المحلي في المغرب.	درجة الكثافة
جميع أعضاء المجالس الجماعية بمختلفة المستويات مع النظرة في حالة الوضع الوظيفي للمنتخبين: رئيس مجلس أو نائب رئيس مجلس، رئيس اللجنة الدائمة أو نائب رئيس اللجنة الدائمة، كاتب المجلس أو فقط عضو (مستشار) في مجلس دون مسؤولية وظيفية خاصة.	الفئة المستهدفة
تكوين أساسي ☒ تكوين متقدم ☒	عناصر التقدم

ب. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين والوضع الوظيفي للمنتخب

ب.1. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين المشتركة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوى	اعدادى	ابتدئى	بدون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع	مجموع	مجموع		
118	118	63 8	10 40	66 2	24	236 3	824	305	297	222	152 9	135	554	27 4	56 6	1	9	1	اللامركزية وعدم التركيز بالمغرب	
118	118	63 8	10 40	66 2	24	236 3	824	305	297	222	152 9	135	554	27 4	56 6	1	9	1	النظام الأساسى للمنتخب	
118	118	63 8	10 40	66 2	24	236 3	824	305	297	222	152 9	135	554	27 4	56 6	1	9	1	تنظيم المالية المحلية	
42	21	11 3	18 5	11 8	4	420	0	0	0	0	418	135	0	0	28 3	1	1	2	برمجة الميزانية	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوى	اعدادى	ابتدئى	بدون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع	مجموع	مجموع		
14	14	3	78	123	75	279	0	0	0	0	276,5	135	0	0	14,5	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	الأمر بالصرف مسؤوليات	
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	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		بدون	ابتدائي	اعدادي	ثانوي		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع	مجموع	مجموع		
28	28	6	15 5	24 4	15 0	555	0	0	0	0	553	135	135	0	28 3	1	1	1	تقييم القدرات الجبايات للجماعات المحلية	
208	104	21	58 2	91 5	56 2	208 0	824	305	297	222	124 6	135	554	27 4	28 3	1	9	2	أساسيات قانون الصفقات العمومية	
27	14	3	76	12 0	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	2	تدبير مشاريع الاشغال المحلية	
27	14	3	76	12 0	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	2	تدبير المشتريات	
27	14	3	76	12 0	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	2	اجراءات المنازعات للجماعات المحلية	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بدون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع	مجموع	مجموع		
14	14	3	76	120	73	272	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 المفوَّضة	
74	74	15	414	651	399	1479	222	0	0	222	1255	135	554	0	566	1	1	1	تدبير مجموعة الجماعات	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوى	اعدادى	ابتدئى	بنون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع				
209	104	21	58 5	91 9	56 4	208 9	824	305	297	222	125 5	135	554	0	56 6	1	9	2	مبادئ الديمقراطية التشاركية	
104	104	21	58 2	91 5	56 2	208 0	824	305	297	222	124 6	135	554	27 4	28 3	1	9	1	تدبير الشراكات والتعاون	
14	14	3	76	12 0	73	272	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1	1	1	تدبير الشراكات مع المجتمع المدني	
14	14	3	76	12 0	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	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوى	اعدادى	ابتدئى	بدون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع	مجموع	مجموع		
14	7	37	60	38	1	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	2	التدقيق في الجماعات الترابية	
7	7	37	60	38	1	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	1	تدبير المخاطر في الجماعات الترابية	
14	7	37	60	38	1	137	0	0	0	0	135	135	0	0	0	1	1	2	استراتيجية التواصل للجماعات المحلية	
1772	1414															1	9			

ب.2. مخطط التكوين حسب موضوعات التكوين الخاصة بالجماعات

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بشري		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع		
111	111	22	62 4	98 0	60 1	2227	824	305	297	222	140 3	135	554	27 4	44 0	1	1	إمكانيات الجماعة
111	111	22	62 4	98 0	60 1	2227	824	305	297	222	140 3	135	554	27 4	44 0	1	1	تنظيم الإدارة الجماعية
223	111	22	62 4	98 0	60 1	2227	824	305	297	222	140 3	135	554	27 4	44 0	2	2	اعداد مخطط عمل الجماعة
18	18	4	99	15 6	96	355	0	0	0	0	355	135	0	0	22 0	1	1	التسويق الترابي للجماعة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بشون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع		
66	66	35 5	57 8	36 8	13	1314	824	305	297	222	490	135	135	0	22 0	1		مؤهلات المنطقة في مجال التخطيط الحضري
25	25	13 2	21 6	13 7	5	490	0	0	0	0	490	135	135	0	22 0	1		إدارة النافذة الواحدة
14	14	73	11 9	76	3	270	0	0	0	0	270	135	135	0	0	1		مراقبة التخطيط العمراني
34	34	18 6	30 3	19 3	7	689	0	0	0	0	689	135	554	0	0	1		ممارسة الشرطة الإدارية
100	100	54 2	88 3	56 2	20	2007	824	305	297	222	118 3	135	554	27 4	22 0	1		تدبير الممتلكات

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بلون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة			
59	59	31 9	52 1	33 1	12	1183	0	0	0	0	118 3	135	554	27 4	22 0	1	إدارة المجال العام	
25	25	13 2	21 6	13 7	5	490	0	0	0	0	490	135	135	0	22 0	1	إدارة المجال الخاص	
13	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	2	إدارة المسالخ و احواض الأسماك	
13	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	2	إدارة أسواق الجملة للفواكه والخضروات	
7	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1	إدارة الأسواق الأسبوعية	
13	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	2	إدارة محطات الطرق للمسافرين	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بشون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع		
100	100	20	56 2	88 3	54 2	2007	824	305	297	222	118 3	135	554	27 4	22 0	1		مهام الجماعة في ما يتعلق بالنظافة
25	25	5	13 7	21 6	13 2	490	0	0	0	0	490	135	135	0	22 0	1		شرطة الجنازات
25	25	5	13 7	21 6	13 2	490	0	0	0	0	490	135	135	0	22 0	1		مؤهلات الجماعة فيما يتعلق بالبيئة والتنمية المستدامة
31	15	3	86	13 6	83	309	0	0	0	0	309	85	85	0	13 9	2		إدارة التنظيف وجمع النفايات الصلبة
27	14	3	76	11 9	73	270	0	0	0	0	270	85	85	0	13 9	2		إدارة مكب النفايات العامة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بشون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع		
7	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1		الطاقة المتجددة
7	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1		إدارة التنقل في المناطق الحضرية
7	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1		إدارة الطريق
7	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1		إدارة الإضاءة العامة
7	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1		إدارة المياه والصرف الصحي
7	7	36	58	37	1	133	0	0	0	0	133	36	36	0	60	1		التداول والتنقلات
25	25	13 2	21 6	13 7	5	490	0	0	0	0	490	135	135	0	22 0	1		أساسيات الحالة المدنية

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بشون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع		
25	25	13 2	21 6	13 7	5	490	0	0	0	0	490	135	135	0	22 0	1		الأعمال الإدارية الصادرة أو المعتمدة من الجماعات
15	15	83 6	13 6	86	3	309	0	0	0	0	309	85	85	0	13 9	1		تطوير الأنشطة الاجتماعية الثقافية المحلية
7	7	36 3	58 3	37	1	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	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بنون		مجموع	المنتخبون المستهدفون	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	رئيس 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	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بازون		مجموع	المنتخبون المستهدفون	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	رئيس لجنة	كاتب		
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

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20) شخص	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بازون		مجموع	المنتخبون المستهدفون	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	رئيس اللجنة	كاتب		
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	إنشاء أقطاب زراعية في الجهة
1	1	0	1	2	1	4	4	0	1	1	0	2	1	حكاية المؤسسات الثقافية
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 المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بوني		مجموع	المنتخبون المستهدفون	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	رئيس لجنة	كاتب		
5	5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	إمكانيات الإقليم
5	5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	النظام الأساسي لمستشاري الإقليم
10	5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	2	اعداد و تتبع برنامج التنمية الإقليمية
5	5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	سياسة انفتاح العالم القروي
5	5	1	28	44	27	101	101	51	5	15	10	20	1	منهجية التشخيص الاجتماعي
10	5	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 المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية							عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بغون		مجموع	المنتخبون المستهدفون	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	رئيس اللجنة	كاتب			
20	20	8	95	190	107	396	396	160	1	102	36	97	1	تنمية القياد 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	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) - (20)	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية						عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بدون		مجموع	المنتخبون المستهدفون	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	رئيس	كاتب		
158	99						40							

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

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبين المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية				عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بدون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع	مجموع	مجموع	
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	دينامية المجموعة

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بدون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع				
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	قيادة الاجتماعات	
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	تدبير الوقت	
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	تدبير الإجهاد	
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	تقنيات صنع القرار	
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	التحدث أمام العموم	

عدد أيام التكوين / الدورة	عدد المجموعات (3) -	المنتخبون بدون مهمة حسب المستوى الدراسي				عدد المنتخبون المستهدفون	المنتخبون المستهدفون (بدون مسؤولية) وفقا لحجم الجماعة					المنتخبون المستهدفون ذوي مسؤولية					عدد	عدد	عدد الأيام	المواضيع
		ثانوي	اعدادي	ابتدائي	بنون		مجموع	11-14 (37%)	15-23	24-39 (27%)	مجموع	رئيس المجلس	نائب رئيس المجلس	كاتب	رئيس لجنة	مجموع	مجموع	مجموع		
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	إدارة النزاعات	
41	41	22	36	23	8	824	0	0	0	0	810	135	675	0	0	5	9	1	إدارة العلاقات مع الصحافة	
330	330																			

ج. التكلفة المقدرة للتكوين

ج.1. التكلفة التقديرية ليوم من التكوين

■ هيكل تكاليف خدمات التكوين

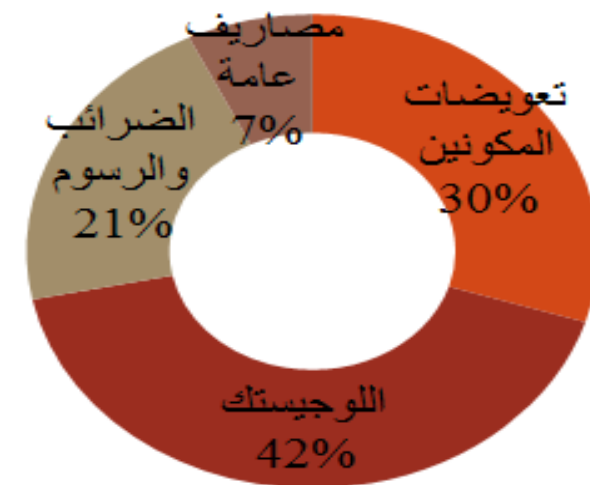
افتراضات التكاليف الأساسية:

✓ 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.



عناصر التكلفة	الكمية	الوحدة	مجموع الكلفة	الكلفة اليومية	النسبة
تعويضات المؤطر	1	3 000,00	3 000,00	3 000,00	21%
الضريبة على الدخل (تعويضات المؤطر) 30 بالمائة	1	900,00	900,00	900,00	6%
مصاريف المبيت والمأكل	1	700,00	700,00	700,00	5%
مصاريف التنقل بالنسبة للمؤطر (أو التعويضات الكيلومترية)	1	500,00	500,00	500,00	4%

عناصر التكلفة	الكمية	الوحدة	مجموع التكلفة	التكلفة اليومية	النسبة
ملفات ، كراسات ، أقلام ، . . جذاذات ..	20	50,00	1 000,00	1 000,00	7%
ملف التوين	20	25,00	500,00	500,00	4%
شعاعة المشاركة	20	10,00	200,00	200,00	1%
مصاريف التسيير	1	1 000,00	1 000,00	1 000,00	7%
المجموع (دون احتساب الرسوم)			7 800,00		
الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)				1 560,00	11%
المجموع (مع احتساب الرسوم)				9 360,00	
الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين				9 360,00	
الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد				468,00	
كراء قاعة التكوين	1	1 000,00	1 000,00	1 000,00	7%
الضريبة على القيمة المضافة (20 بالمائة)				200,00	1%

عناصر التكلفة	الكمية	الوحدة	مجموع الكلفة	الكلفة اليومية	النسبة
			Total 2	1 200,00	
الحالة الثانية : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين)					
				10 560,00	
الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام مع حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد					
				528,00	
استراحة شاي (2)	20	60,00	1 200,00	1 200,00	9%
الإطعام	20	100,00	2 000,00	2 000,00	14%
			Total (H.T.)	3 200,00	
			TVA (10%)	320,00	2%
			Total (3)	3 520,00	
الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية (دون مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين					
				14 080,00	
الحالة الأولى : كلفة التكوين اليومية مع مصاريف الإطعام و مصاريف حجز قاعة التكوين بالنسبة لكل مستفيد					
				704,00	

ج.2. الكلفة التقديرية لمخطط التكوين

المسوغات	عدد المجموعات (الأفواج)	عدد أيام التكوين	التكلفة الكلية المقدرة لتكوين المنتخبين		
			المتغيرات 1	المتغيرات 2	المتغيرات 3
جدع مشترك	1405	1761	21 385 170,00	24 352 020,00	33 054 780,00
135 جماعة	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 المنتخبات	99	158	2 594 592,00	2 927 232,00	3 902 976,00
المهارات 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

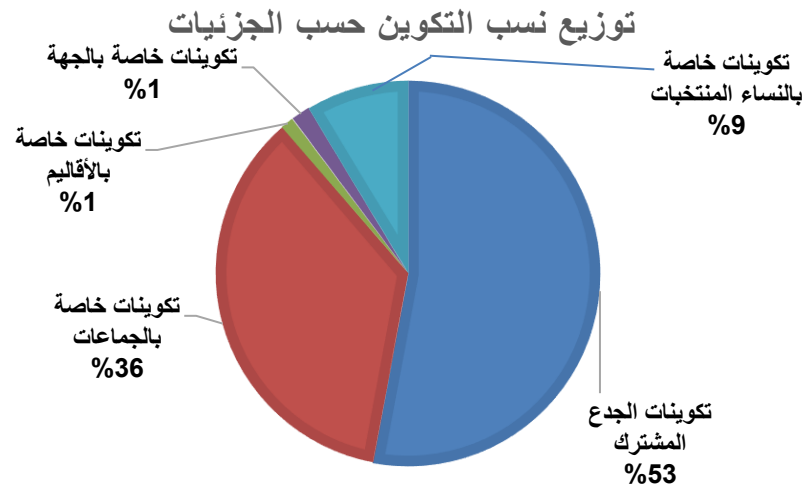
مجموع / المنتخبون في 5 سنوات	16 558,00	18 791,62	25 343,58
مجموع / المنتخبون في سنة	3 311,60	3 758,32	5 068,72
تطور تكلفة التكوين حسب المتغيرات	12%	35%	

د. البرمجة متعددة السنوات لميزانية التكوين

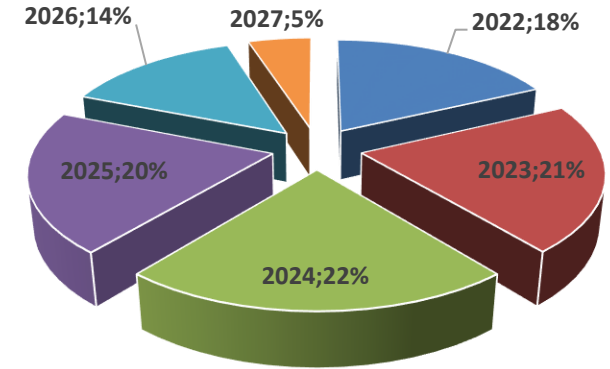
د.1. الجدولة الزمنية المتعددة السنوات المقترحة للتكوين

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



التوزيع السنوي لنسب التكوين



د. برمجة الدورات

برمجة الدورات الخاصة بالجهة

المجموع	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
21	2	3	4	4	4	4	عدد الدورات
%100	%10	%14	%19	%19	%19	%19	النسبة
32	3	5	6	6	6	6	عدد الأيام

برمجة الجدة المشترك

المجموع	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
27	0	3	6	6	6	6	عدد الدورات
%100	%0	%12	%22	%22	%22	%22	النسبة
1761	0	237	381	381	381	381	عدد الأيام

برمجة الدورات الخاصة بالأقاليم

المجموع	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
8	0	1	1	1	2	3	عدد الدورات
%100	0	%13	%13	%13	%25	%36	النسبة
40		6	6	6	10	12	عدد الأيام

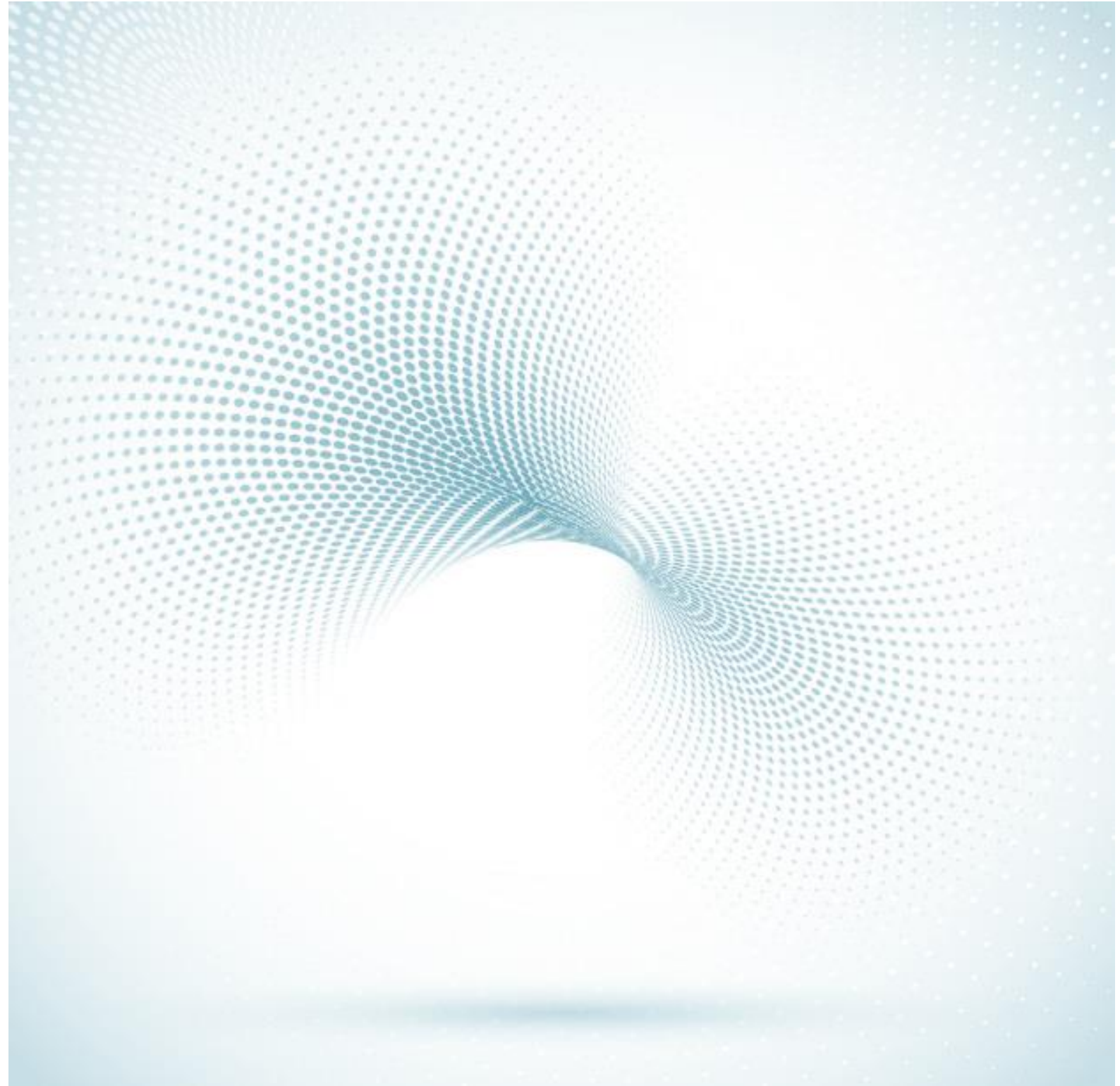
برمجة الدورات الخاصة بالجماعات

المجموع	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
36	3	7	7	8	7	4	عدد الدورات
%100	%8	%20	%20	%20	%20	%12	النسبة
1144	94	228	228	228	228	138	عدد الأيام

برمجة الدورات الخاصة بالنساء المنتخبات

المجموع	2027	2026	2025	2024	2023	2022	
8	0	0	2	3	2	1	عدد الدورات
%100	%0	%0	%25	%36	%25	%14	النسبة
158	0	0	40	57	40	21	عدد الأيام

الأهداف والمؤشرات



أ. الأهداف

للحديث عن الأهداف، يجب استحضار الأهداف الاستراتيجية والتي تصاغ بشكل شمولي والأهداف العملية أو الوظيفية التي تشكل تجزئاً للأهداف الاستراتيجية على مسارات قابلة للإنجاز والقياس وفق مؤشرات مختلفة. وتصبو دار المنتخب عبر تنفيذ مسوغات هذا التصميم إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1.1 الأهداف الاستراتيجية

- ◀ تعزيز وتقوية قدرات الأجهزة التقريرية (منتخبون) والأجهزة التنفيذية (موظفون) بما يتماشى مع مبدأ التدبير الحر
- ◀ المساهمة في الرفع من كفاءات ومهارات المنتخبين المحليين لبلورة سياسات عمومية ذات جودة
- ◀ الإسهام في تحسين الخدمات عبر تأهيل والرفع من كفاءات الموارد البشرية للجماعات الترابية
- ◀ جعل العنصر البشري، سواء تعلق الأمر بممثلي الأجهزة التقريرية أو الأجهزة التنفيذية روافد أساسية للحكامة المحلية

2.1 الأهداف العملية أو الوظيفية

- ◀ تلبية الخصائص المرصود أثناء الاستقصاء في مواضيع التكوين
- ◀ الحرص على تلقي كل مستشار 8 أيام من التكوين على الأقل (المادة السابعة من المرسوم 2.16.297)
- ◀ جعل برامج التكوين تتماشى وتسائر المتغيرات خصوصاً التشريعية
- ◀ تطوير حكمة جهاز التكوين عبر تطوير نظام التسيير والقيادة
- ◀ تحديد أهداف بيداغوجية لكل مواضيع التكوين
- ◀ إرساء نظام معلومات خاص بمتابعة قياس الأداء والتصرف في الميزانية حسب الأهداف
- ◀ تنسيق طرق تصميم وتنفيذ إجراءات التكوين
- ◀ تنسيق تدخلات كل الفاعلين الوطنيين والدوليين وتركيز تدخلاتهم في مجال التكوين عبر دار المنتخب لخلق التعاضدية

ب. المؤشرات

لإشاعة ثقافة التقييم والتحول من المراقبة الفنية إلى مراقبة النتائج، ولتعميم فكرة التدبير بالنتائج التي أصبحت من مقومات التدبير العمومي، تعتمد دار المنتخب تفعيل مبدأ الأهداف كموجه للعمل. وبشكل التخطيط وتحديد الأهداف أهم أساسيات نجاح كل عملية إدارية، بل كل نشاط. لكن نجاح سيرة العمل تقتضي تفعيل الرقابة والتي هي أحد عناصر العملية الإدارية. وإذا اعتبرنا أن الأهداف تشكل الخريطة المحددة للتوجهات-سواء كانت استراتيجية أو عملية- فإن

المؤشرات تمثل البوصلة الموجهة لكل نشاط والتي لا تستقيم عملية الرقابة إلا بوجودها. فالمؤشرات هي أداة لقياس التقدم والأداء. وتعتبر وسيلة فعالة لتقييم العمل وإعطاء نظرة موجزة وشاملة على تطور الإنجاز وتصحيح المسار.

والمؤشرات تنقسم إلى عدة أقسام، ترتبط أساسا بالتوجهات والأهداف وما يُراد قياسه. لكن إجمالاً، يعتبر مؤشر الأداء أو الإنجاز ومؤشر النجاعة أهمها. وغالباً ما ترتبط مؤشرات النجاعة بالأهداف الاستراتيجية، في حين تقيّم الأهداف العملية أو الوظيفية عبر مؤشرات الأداء أو الإنجاز. ولصعوبة قياس مؤشرات النجاعة الذي ترتبط بقياس الأثر المرتبط بفعل التكوين، والذي يحتاج قياسه إلى استقصاء و بحث ميداني لتقييم دور التكوين في تحسين التدبير اليومي للجماعات الترابية، ومدى انعكاسه على كافة الجوانب (جودة السياسات العمومية، جودة الخدمات ونهج سياسة تدبيرية قوامها ترشيد الموارد المالية). ولذلك نقتصر في هذا التصميم الإداري الجهوي للتكوين المستمر على مؤشرات الأداء والإنجاز.

ب.1 مؤشرات الإنجاز

عدد المواضيع	عدد المسوغات	النساء المنتخبات	منتخبي المجالس المستهدفة بما فيها النساء			الجزئيات
		النساء المنتخبات	المجالس الجماعية	المجالس الإقليمية	مجلس الجهة	
27 موضوعاً	10 مسوغات		X	X	X	الجدع المشترك
21 موضوعاً	06 مسوغات				X	التكوينات الخاصة بمجلس الجهة
30 موضوعاً	10 مسوغات		X			التكوينات الخاصة بمجالس الجماعات
06 موضوعاً	03 مسوغات			X		التكوينات الخاصة بالمجالس الإقليمية
05 موضوعاً	02 مسوغات	X				التكوينات الخاصة بالنساء المنتخبات

ب.2 مؤشرات الإنجاز لكل 6 أشهر

- ◀ عدد المنتخبين المستفيدين من دورات التكوين حسب الجماعة الترابية، الجنس والصفة
- ◀ عدد أيام التكوين لكل منتخب
- ◀ عدد أيام التكوين لكل جماعة ترابية
- ◀ عدد الموظفين المستفيدين من دورات التكوين
- ◀ عدد أيام التكوين المقدمة للموظفين
- ◀ القيمة الإجمالية لتكاليف التكوين وربطها بالنتائج
- ◀ عدد المتغبين عن دورات التكوين بكل جماعة ترابية

وتعتمد دار المنتخب تبني استراتيجية تنوع طرق وأنماط التكوين وازدواجية التكوين الحضوري والتكوين عن بعد لتغطية أكبر واستفادة أكثر.

الشراكة والتعاون

إن تطوير منظومة التكوين المستمر بدار المنتخب والارتقاء بعملها لتأدية الأدوار المنوطة بها على أكفأ وجه، والمتمثلة في جعلها أداة لتعزيز قدرات منتخبي وموظفي الجماعات الترابية بالجهة، ومحطة للتواصل وتبادل الخبرات وتطوير اليات التعاون والشراكة. يقتضي التنسيق مع مختلف الفاعلين المعنيين بالتنمية الترابية وتطوير الكفاءات. وذلك لتعزيز إمكانيات مؤسسة دار المنتخب حتى لا تبقى برامجها حبيسة بمساهمات الجماعات الترابية. وفي هذا السياق تعمل دار المنتخب على الانفتاح على المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية عبر تعزيز روابط الشراكة والتبادل والتعاون بين الجماعات الترابية ونظيراتها خارج أرض الوطن وداخله. وذلك عبر التعاون اللامركزي الذي يشكل إحدى أوجه الطرق للاستفادة من الخبرات الدولية في مجال التدبير. كما يعتبر دعامة أساسية للتنمية الترابية.

ويشمل التعاون اللامركزي عدة مجالات تساهم بلا شك في كل ما يرتبط باختصاصات الجماعات الترابية من تعاون اقتصادي، تعاون ثقافي، تعاون مؤسساتي الخ. وقد يكون التعاون بصيغة عمودية أو أفقية "تبعاً لجغرافية المجال" (شمال-شمال، أو شمال-جنوب، أو جنوب-جنوب).

وتشكل مجموعة الجماعات الترابية وشركات التنمية الشق الأول من أشكال التعاون اللامركزي والذي يشكل الميزة الأساسية لتحقيق التضامن بين مختلف الجماعات الترابية لتحقيق التكامل الاقتصادي والاندماج الاجتماعي. لكن نحن بصدد الحديث عن الفرع الثاني والمتعلق بالتعاون اللامركزي الدولي. والذي يعتبر إحدى المداخل لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وقد يأخذ عدة أشكال كاتفاقية التوأمة والشراكة، أو الانضمام للمنظمات الدولية المهتمة بالشأن المحلي. وهذه الأشكال، لا شك أن لها فوائد كثيرة على مستوى احتكاك المنتخبين مع نظرائهم على الصعيد الدولي وما ينتج عن ذلك من اكتساب الخبرة وتقاسم التجارب.

وفي هذا الإطار، فقد تكللت عدة اجتماعات فردية مع بعض ممثلي المنظمات الدولية العاملة بتراب الجهة (ممثلة برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم التنمية الترابية PADT، برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية الدامجة (ISED-BMK) وكذا الوكالة البلجيكية للتنمية ENABEL) على ما يلي:

تم الاتفاق على تكفل هذه المنظمات ببعض مواضيع التكوين المدرجة بالتصميم المديرى للتكوين المستمر كحاجيات لدعم قدرات السيدات والسادة المنتخبين والتي تدخل ضمن الأنشطة الخاصة ببرامج منظماتهم. وكذا التنسيق والتعاون مع البعض الآخر للانفتاح على جمعيات المجتمع المدني عبر دورات تكوينية.

وفي هذا الصدد تكفلت ممثلة الاتحاد الأوروبي بتكوين منتخبى مجلس الجهة ومنتخبى المجالس الإقليمية الخمسة في المواضيع الآتية:

الاختصاصات، انجاز البرنامج الجهوي للتنمية وبرنامج التنمية الإقليمية، تم تكوين معممق في نفس المواضيع بعد شهر من التكوين الأول. ليشمل البرنامج ما مجموعه حوالي 600 يوم تكوين بمعدل أربعة أيام لكل منتخب (منتخبى مجلس الجهة ومنتخبى المجالس الإقليمية الخمسة).

كما تم الاتفاق مع ممثل برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية الدامجة (ISED-BMK) -على هامش الدورة التكوينية التي نظمت بفندق الاخوين بمرآش يومي 23 و24 مارس الجاري على أن يتم التنسيق مع دار المنتخب في برامج المشروع المستقبلية والتي ستشمل أربعة محاور:

المحور الأول: المالية والنجاعة

- تقوية القدرات في مجال التخطيط والتدبير المالي
- تقوية القدرات في مجال تدبير المشاريع العمومية
- المواكبة والدعم التقني لإعداد برنامج العمل الجماعي
- دعم الجماعات لتدبير أفضل للعلاقة مع المجتمع المدني

المحور الثاني: التنمية الاجتماعية والديمقراطية التشاركية

- تقوية الهيئات الاستشارية
- دعم ومواكبة المجتمع المدني لبلورة وإنجاز أنشطة تفاعلية لإدماج أفضل للنساء والشباب والأشخاص في وضعية الإعاقة

المحور الثالث: الشفافية

- تقوية قدرات الجماعات الترابية في إعمال الحق في الولوج الى المعلومة
- دعم ومواكبة الجماعات الترابية لتعزيز النشر الاستباقي للمعطيات
- مواكبة ودعم الجمعيات لاستخدام أفضل للمعطيات في تعزيز إدماج النساء والشباب والأشخاص في وضعية إعاقة وتحسين الخدمات العمومية

المحور الرابع: الدعم والتنافسية

- تفعيل اللجنة الجهوية لمناخ الأعمال
- تقوية خدمات المواكبة والدعم المقدمة للمقاولات والمستثمرين
- تعزيز انفتاح الجامعة على محيطها

كما تم الاتفاق مع ممثل الوكالة البلجيكية للتنمية ENABEL على دورات تكوينية لفائدة منتخبي الجهة في انتظار المصادقة عليها من طرف الوكالة البلجيكية للتنمية.

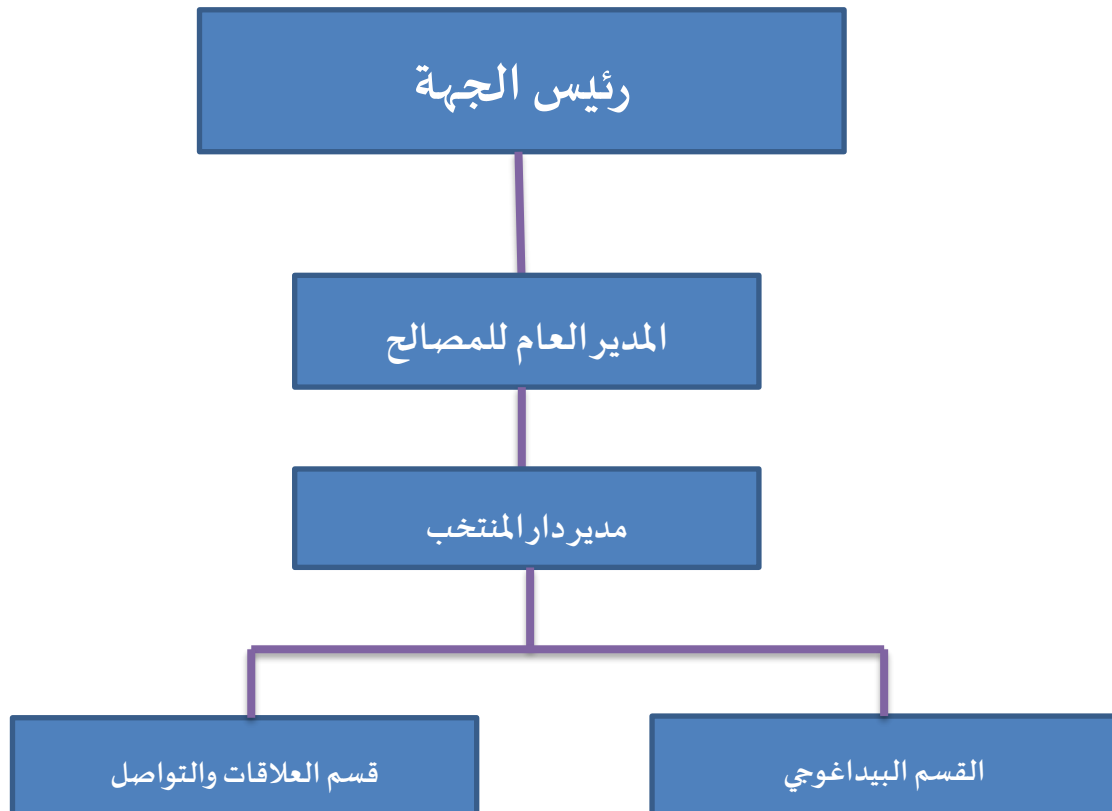
وأخيرا تم الاتفاق مع المكلفة بالصندوق المشترك لدعم التعاون اللامركزي الفرونكو-مغربي، مندوبية العمل الخارجي للجماعات الترابية بقنصلية فرنسا على جعل دار المنتخب نقطة ارتكاز لبلورة اتفاقيات التعاون اللامركزي لمجموع الجماعات الترابية بالجهة.

الهيكلية

تعتبر الرؤية والرسالة من أولويات تنظيم العمل لتحقيق الغاية التي أنشأت من أجلها مؤسسة دار المنتخب، وتمثل أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي. وتعتبر الرؤية (Vision) عن المستقبل بتحديد الغاية وراء إنشاء مؤسسة دار المنتخب بارتباطها بالأهداف الاستراتيجية. وتتلخص فيما يلي: تحسين جودة عمل الجماعات الترابية (عمل الأجهزة التفرعية وعمل الأجهزة التنفيذية). لكن الرسالة (Mission) تحدد دور مؤسسة دار المنتخب لبلوغ هذه الرؤية. وتتجلى خصوصاً في: جعل دار المنتخب فضاءاً للتكوين المستمر ومحطة للاتصال وتبادل الخبرات. وهذين المكونين يشكلان صلب نواة عمل دار المنتخب: التكوين والتواصل.

ولتنظيم الأنشطة وتوزيع المهام داخل دار المنتخب بما يتناسب مع هذه المسؤوليات، يتطلب الأمر هيكلة دار المنتخب من خلال بناء هيكل تنظيمي يمكن من توجيه الأنشطة على نحو فعال وسلس. وذلك من خلال التوزيع المناسب للمسؤوليات بتوافق مع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، بغية إنجاز الرسالة لتحقيق الرؤية والقيام بالدور المنوط بدار المنتخب بشكل فعال.

ج. الهيكل التنظيمي لدار المنتخب



خاتمة

إن تأسيس علاقة تكاملية بين الأولويات التدرجية والتنموية ومتطلبات التكوين لا تتأتى إلا بخلق وتعزيز الارتباط بين نظام الحكامة الترابية ونظام التكوين ودعم قدرات المنتخبين. وهذا الأمر يتطلب تشخيص ميداني متكرر، للوقوف على الإنجازات المحققة واستدراك الخصائص المتبقية. كما أن هذه العلاقة التكاملية تأخذ بعين الاعتبار كل المستجدات، سواء على الساحة الوطنية-خصوصا ما يتعلق بالتشريعات الوطنية- أو على الساحة الدولية، لاسيما ما يرتبط منها بالاتفاقيات والمعاهدات الدولية التي تصادق عليها المملكة المغربية.

الملاحق

✓ قرار اللجنة الجهوية للتكوين المستمر

✓ ميزانية دار المنتخب

✓ الاتفاقية النموذجية للشراكة