

المخطط الجماعي للتنمية
جماعة افريجة
2011-2016



الجهة: جهة سوس ماسة درعة

إقليم: تارودانت

دائرة: تارودانت

قيادة: افريجة



ديباجة

يعتبر إنجاز المخطط الجماعي للتنمية عملا نوعيا يمكن من الانتقال بتدبير الشأن المحلي إلى مرحلة جديدة، عنوانها الأبرز اعتماد التخطيط. وتسمح هذه الاستراتيجية الجديدة بتشخيص وضعية الجماعة، واكتشاف مؤهلاتها، وفتحها على مستقبل واعد لاستثمار مختلف الفرص المتاحة بمجالها الترابي.

وإذا كانت هذه هي مزية التخطيط بشكل عام، والتي سيكون عائدها شاملا لجميع الجماعات بالتراب الوطني، فإن خصوصية صياغة هذا المخطط الجماعي تكمن في كونه يتم ضمن مجموعة تضم 66 جماعة محلية تنتمي إلى الدوائر الخمس التابعة لإقليم تارودانت. وهذه القيمة المضافة تفتح أفقا جديدا بالإقليم للعمل في إطار من التعاون والتشارك والتبادل بين الجماعات نفسها، وترسخ أسلوبا للتنمية والتطوير قائم على توظيف الإمكانيات الذاتية لخدمة المصالح المشتركة، بالإضافة إلى استثمار العلاقات الممكنة مع مختلف الجهات التي ينص الميثاق على ضرورة انخراطها الفاعل في إنجاز المخطط.

فهرس المحتويات

8.....	1. ما معنى أن تتبنى الجماعة التخطيط الاستراتيجي؟
8.....	2. المخطط جزء من استراتيجية شاملة
10.....	3. الأهداف المنتظرة
10.....	4. منهجية إعداد المخطط، ومراحل الإنجاز
11	4.1. مرحلة الإعداد و الانطلاقة
12	4.2. مرحلة التشخيص الترابي التشاركي
13	4.3. مرحلة التخطيط والانسجام
14	4.4. مرحلة تقوية قدرات الفاعلين المحليين
14	4.5. مرحلة تحرير وثيقة المخطط الجماعي للتنمية، التخطيط الاستراتيجي
15	4.6. مرحلة الأجرة
20	3.1. المعطيات الجغرافية والطبيعية
20	3.2. الوضع الديموغرافي بالجماعة
22	3.3. الاقتصاد المحلي
23	3.4. البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية
27	3.5. المؤسسة الجماعية و النسيج الجمعي
29	3.6. العمل الجمعي والتعاونيات
30.....	4. خلاصة وتركيب
32.....	5. شجرة تحليل المشاكل
33.....	1. الرؤية الإستراتيجية للجماعة
33.....	2. المحاور الإستراتيجية
34.....	3. مصفوفة الإطار المنطقي 2011- 2016
38.....	4. خلاصة منطق التدخل
39.....	5. مخطط العمل الشمولي 2011 – 2016
42.....	6. خطة عمل ثلاث سنوات 2011 – 2013
45.....	7. خطة العمل لسنة 2012
47.....	8. مصفوفة التخطيط المالي
50.....	9. برنامج العمل

1. تقديم.....	54
2. التنظيم الداخلي للجماعة.....	54
3. برنامج التكوين.....	54
4. المرافعة وتعبئة الموارد.....	55
5. التواصل.....	55
6. النظام المعلوماتي الجماعاتي.....	55
7. التتبع والتقييم.....	56
خاتمة.....	56

تقديم

يعد هذا التقرير مخططا لتنمية جماعة افريجة وهو نتيجة تشخيص ترابي تشاركي قائم على مجهود جماعي يستهدف الإحاطة بالوضعية الراهنة للجماعة عبر إشراك مختلف المعنيين، والعمل معهم على تحليل هذه الوضعية واستقصاء مختلف المشاكل المحيطة بشؤون التنمية قصد اقتراح حلول مناسبة تمكن الجماعة من الانفتاح على المستقبل بروية جديدة ساهم الجميع في بلورة خطوطها العامة. وهو أمر يسهل انخراطهم الكامل والفعلي في تنفيذ مقررات هذه الوثيقة المكتوبة، بما يمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لفك العزلة عن الساكنة وتحسين ظروف عيشها.

ومن أجل إنجاز هذا المخطط وفق المعايير التي رسم الميثاق الجماعي معالمها البارزة، استفادت الجماعة من المواكبة والمتابعة الميدانية للمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير عبر فريق من الخبراء والباحثين الميدانيين، بدعم من اللجنة الإقليمية المعنية بمقتضى قرار عاملي بتاريخ 29 أكتوبر 2010، والتي عهد إليها مواكبة وتتبع إعداد المخططات الجماعية للتنمية. ولأن تركيبة اللجنة تضم مختلف الفاعلين بالإقليم من سلطات محلية ومختلف المصالح الخارجية، فقد شكل ذلك دعما أساسيا لاستكمال الشراكة الضرورية لإنجاز هذا المخطط.

كما تم في مرحلة أولى العمل على تقوية قدرات الفاعلين المحليين لتمكين الجماعة من الاستفادة من مؤهلاتها الذاتية، عبر سلسلة من التكوينات تمكنها من المساهمة بدورها في بناء الرؤية التنموية الشاملة ومواكبة حصيلة العمل التشاركي المنجز بمجالها الترابي.

إن توافق الإرادات حول هذا المخطط ضمانا لتحويله إلى واقع جديد يسمح للجماعة بأداء مهامها في ظل شروط إيجابية وفي انسجام كامل مع متطلبات العهد الجديد القائم على تفعيل الديمقراطية المحلية واعتماد اللامركزية الإدارية.

تجد جماعة افريجة نفسها ملزمة من خلال هذا المخطط بأن تحقق الانسجام المطلوب مع مقتضيات التخطيط المنصوص عليها في الميثاق الجماعي، بصفتها المسؤول الأول عن تدبير الشأن المحلي. وذلك من خلال مجلس جماعي واع بدوره المنوط به ضمن تراتبية الأدوار بالمنظومة

المؤسساتية ببلادنا. فهذا المخطط يوفر أرضية مشتركة لتنسيق مختلف التدخلات، وتوفير القدر الضروري من الرؤيا الواضحة للتنسيق بصدد مختلف المشاريع المزمع إنجازها بتراب الجماعة، مما يجعلنا اليوم نوفر الأداة الأساسية لتحقيق الالتقائية والتدبير المعقلن، وتجنب الهدر والعشوائية.

ولقد تمكنا عبر تشخيص ميداني فاعل وتواصل بناء مع مختلف الفاعلين سواء المحليين أو الإقليميين أو الجهويين، من إنجاز مخطط مكننا من تحديد الهوية السوسيواقتصادية للجماعة في علاقة مباشرة مع المؤهلات والعوائق المجالية. ومن خلال جرد مواردنا الذاتية وعرضها على بنك المشاريع المستهدف، مع استقصاء شامل لمعرفة حدود التدخلات الممكنة من قبل فاعلين آخرين وفي أفق التنسيق الأمثل للانتقال بالجماعة إلى مستوى تنموي يساهم الجميع في تحقيقه لفائدة ساكنة عانت طويلا من ظروف الهشاشة والفقر والعزلة؛ وفي ظل موجات من التدبير كانت تفتقد هذا التناغم المرجو لوضع برنامج تنموي مؤسس على قواعد التدبير الأولوي، والوعي بمخزون الفرص الممكنة والقادرة على تمكين الجماعة من استثمار مؤهلاتها وتجاوز معوقاتها.

إن ترتيب المخطط على قاعدة الأولويات، يجعل الإنجاز متجاوبا مع حاجيات الساكنة وهمومها على المدى القصير والمتوسط، كما أنه يمنح مختلف الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين والفاعلين والمعنيين وضوحا ضروريا في الرؤيا تسهل التدخل وتيسر انسجامية المشاريع والتقائيتها.

وإن الجماعة وهي تنجز هذا المخطط تجد نفسها على أتم وعي بالتحولات الكبرى التي تشهدها بلادنا، بل بالتحولات الإقليمية والدولية التي باتت تفرض أنظمة جديدة لتحديث الإدارة، واعتماد التدبير المعقلن والحكمة الرشيدة، حيث لم يعد بإمكان أي مؤسسة أن تضمن سيرورة تنموية فاعلة ومسنودة بالشراكات الضرورية، دون أن تتوفر على ذلك القدر من متطلبات التدبير الحديث.

ولذلك كانت مستلزمات الميثاق الجماعي وكما تنص على ذلك المادة 36 حافزا كبيرا لتحديد الأعمال التنموية التي ستنجز خلال ست سنوات بتراب الجماعة مع اعتماد تنمية مستدامة حاولنا إدماج مرتكزاتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، على أساس تشاركي يأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع الاجتماعي.

الفصل الأول: المنهجية وطرق الإنجاز

1. ما معنى أن تتبنى الجماعة التخطيط الاستراتيجي؟

يعتبر اعتماد التخطيط أسلوبا لتدبير الشأن المحلي وعنوانا لتحديث إحدى أبرز المؤسسات العمومية، وأهم حلقة ضمن مشروع كبير لدعم استراتيجية الدولة في ترسيخ الجهوية ودعم اللامركزية. وهذا يجعل الجماعة في مواجهة مباشرة مع متطلبات واقعها التنموي باعتبارها فاعلا مؤسساتيا يتوفر على الاستقلال الإداري والمالي .

فهذا المخطط سيمكن الجماعة من العمل على تلافي سلبيات التدبير الارتجالي، ويدخلها في عهد جديد من التدبير الحديث والعقلاني، من خلال اعتماد أساليب:

- **التنظيم:** تحديد مجالات التدخل وفق لوائح واضحة تشمل مختلف المجالات، مع برمجة جيدة على قاعدة الأولويات ؛
- **الضبط:** تحديد رزنامة المشاريع في جداول زمنية منظمة وفق ترتيب يضع في الحسبان إمكانية الجماعة وحدود مواردها الذاتية، و الاعتمادات التي تمثل تدخل الشركاء؛
- **الالتزام:** توافق الإرادات حول المخطط يجعل منه وثيقة عملية تستدعي استنهاض جميع القدرات لتحويله إلى واقع ملموس تجد الساكنة أثره في تحسن مستواها المعيشي؛
- **التقويم والمتابعة:** كما يمتاز المخطط بطبيعته الانفتاحية وقابليته للتقويم وفق آلية للمتابعة تنشُد الارتقاء المستمر عبر المشاريع المبرمجة وجودة إنجازها؛
- **الشفافية:** يسمح المخطط بصفته وثيقة تشاركية باستحضار التتبع الجماعي للإنجاز بما يضمن خروجه إلى أرض الواقع في ظل الشفافية والوضوح الكاملين.

2. المخطط جزء من استراتيجية شاملة

يعتبر هذا المخطط حلقة تتكامل مع باقي البرامج القطاعية المعدة من قبل مختلف المصالح الخارجية، وعليه فهو ترجمة لمجموع المشاريع التي سيتم إنجازها بواسطة الموارد الذاتية للجماعة والأخرى التي ستنفذها السياسات القطاعية على تراب الجماعة، وذلك ضمن آلية تنشُد التكامل والتواصل البناء لإخراج وثيقة شاملة تظهر عليها جميع المشاريع المزمع إنجازها خلال ست سنوات.

كما أن مشروع المخطط يجعل تدخل المصالح الخارجية شرطا أساسيا لإنجاح المسلسل التنموي

بالجماعة بصفتها شريكا ضروريا لإمدادها بمختلف المعطيات والمعلومات المتعلقة بالتراب، وتقديم كل أنواع الدعم والاستشارة والمساهمة في عمليات التخطيط وإنتاج وثائق التوجيه التي هي من مسؤولية الدولة.

وكل ذلك في إطار إستراتيجية تكاملية تهدف إلى دعم عمل الدولة في تقوية اللامركزية وتمكين الجماعة من الاضطلاع بدورها الحيوي في السهر على الشأن المحلي وجودة تدبيره، لمحاربة الفقر وتسهيل الولوج إلى مختلف الخدمات، وتأهيل البنيات التحتية، مما يسمح بإخراج الجماعة من واقع العزلة والتهميش؛ وبدعم التخطيط الاستراتيجي التشاركي للجماعات المحلية و العمل على تقوية قدرات الفاعلين المحليين بهدف المساهمة الفعالة في التنمية المحلية.

لأجل ذلك ارتأت جماعة افريجة الانخراط في المشروع الشمولي الذي يهدف إلى تقوية قدرات 66 جماعة تابعة لإقليم تارودانت، بشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية، وعمالة تارودانت، والمجلس الإقليمي لتارودانت. بدعم ومواكبة من المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير التابعة لجامعة ابن زهر بأكادير. ولعل أبرز الأهداف المتوخاة من هذا المشروع الشمولي وضع برنامج "إعداد المخطط الجماعي لفائدة 66 جماعة"، وذلك بهدف تحديد الدور المؤسساتي للجماعة في مسلسل التنمية المجالية، وضمان التنسيق الجيد، والالتقائية والانسجام بين الأنشطة والبرامج التنموية لمختلف الفاعلين المحليين في الميدان.

لقد تم إعداد هذا المخطط الجماعي للتنمية، تحت الإشراف الفعلي والمسؤولية التامة للمجلس الجماعي لجماعة افريجة وبدعم من طرف المصالح الخارجية وكافة الشركاء المعنيين بالتنمية، انطلاقا من عمليات التشخيص الترابي التشاركي مروراً بورشات إرجاع النتائج ومناقشتها والتوافق بشأنها، وصولاً إلى التخطيط الاستراتيجي بغية التوافق حول المحاور الإستراتيجية للمجال .

وكانت حصيلة هذا العمل إخراج مخطط تنموي واضح المعالم والأهداف، يمكن جماعة افريجة من أن تقدم تشخيصا واقعيا للمجال، وأن تستشرف مستقبل الجماعة عبر دمج بنيوي لمختلف المشاريع، مما يجعل تراب الجماعة مجالا لاستقبال مختلف المنجزات سواء التي تنفذها مصالح الدولة أو عبر مختلف الشراكات (الجمعيات والتعاونيات، المنظمات غير الحكومية، القطاع الخاص...) أو بالموارد الذاتية للجماعة، في انسجام كامل وتواصل فاعل وبناء.

3. الأهداف المنتظرة

تتمثل الأهداف المنتظرة من المخطط الجماعي للتنمية في :

- تحديد الأهداف التنموية للجماعة على المدى (القريب و المتوسط والبعيد) في تجاوب كامل مع انتظارات الساكنة المحلية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الذاتية للجماعة وإمكانيات إمدادها الخارجي.
- تشخيص الفرص المتاحة قصد الاستثمار فيها وتحويلها إلى مشاريع توفر موارد إضافية وتدعم الحياة الاقتصادية والاجتماعية.
- توحيد الرؤى والتنسيق بين جميع الفاعلين المحليين من أجل مزيد من التكامل والالتقائية.
- بناء و برمجة المشاريع المقترحة والاستثمارات التي ينبغي إنجازها وفق الأولويات المتفق عليها، بحسب الإمكانيات المادية للجماعة واحتمالات التمويل الخارجية الممكنة.
- تمكين الجماعة من توفير بنك من المشاريع ذات المصدقية المؤسسية تسمح بإمكانية التفاوض حولها.

4. منهجية إعداد المخطط، ومراحل الإنجاز

تم إنجاز هذا المخطط وفق منهجية تشاركية مع الفاعلين المحليين، من أجل الوصول إلى برنامج عمل يحدد مختلف المشاريع التي من شأنها أن تلبي حاجات الساكنة وتحقق أهدافها الأساسية وانتظاراتها المنشودة في تنمية مستدامة. واعتمدت لتنفيذ ذلك مجموعة من الآليات تؤكد مشاركة الجميع وانخراطهم، من بينها: آليات التشخيص الترابي التشاركي التي أنجزت بواسطة استثمارات جرت تعبئتها ميدانيا وفي احتكاك مباشر مع الساكنة وغطت مختلف فئاتها وأنواعها.

كما تمت تعبئة استثمارات خاصة لإعادة تشخيص واقع الجماعة ضمن جداول واضحة، والوقوف على هياكلها وبنياتها وأنظمة اشتغالها قصد تحقيق تشخيص مؤسسي فعال.

وبخصوص المونوغرافيا والتشخيص المجالي، فقد كان ضروريا اللجوء إلى المصالح الخارجية المختصة لتجميع مختلف المعطيات التي تهتم الجماعة؛ كما أنجزت مقابلات تواصلية مع مجموعة من المسؤولين في محاولة لاستخراج الحلول الموضوعية الدقيقة الخاصة بالجماعة.

لقد تطلب إنجاز هذه العمليات مرور المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة بالمراحل الآتية:

- الإعداد و الانطلاقة
- التشخيص الترابي التشاركي
- التخطيط والانسجام
- تقوية قدرات الفاعلين المحليين
- تحرير وثيقة المخطط الجماعي للتنمية، التخطيط الاستراتيجي
- الأجرة

4.1. مرحلة الإعداد و الانطلاقة

تكتسي هذه المرحلة أهمية أساسية بالنسبة لمختلف الفاعلين المعنيين حيث يتم تحسيسهم ودفعهم إلى الانخراط الكامل في إنجاح هذه العملية، باعتبارها ورشا وطنيا هاما لإحداث النقلة المطلوبة والتحول المنشود، وقد تمت هذه العملية على مستويين:

أولا، على المستوى الإقليمي

حيث أنجزت العملية التحسيسية التواصلية في مناسبتين:

- إعطاء الانطلاقة: وكانت بحضور جمع كبير ضم بالإضافة إلى الرئاسة الفعلية للسيد العامل، والسيد رئيس المجلس الإقليمي والسيد الكاتب العام للعمالة، ورؤساء الجماعات المعنية، ورجال السلطة، ومسؤولي وممثلي المصالح الخارجية، ومسؤولي الأقسام والمصالح بالعمالة، والسيد نائب رئيس جامعة ابن زهر، والسيد مدير المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير والوفد المرافق له. ونشيد هنا بالطابع المميز لهذه العملية بإقليم تارودانت حيث تنجز الجماعة مخططها بمعية 65 جماعة أخرى، وذلك في إطار عملية كبرى لإنجاز 66 مخطط جماعي للتنمية بمواكبة من المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير،

وقد جاء هذا الاجتماع تبعا للتوقيع على اتفاقية الشراكة التي تهدف إلى دعم المجالس الجماعية لبلورة المخططات الجماعية للتنمية حسب المنهجية المسطرة في دليل إعداد المخططات الجماعية للتنمية، وذلك عبر:

- تقوية قدرات الجماعات والفعاليات المحلية؛
 - تقديم الدعم والمواكبة الضرورية لصياغة المخططات وتعبئة التمويل من أجل تنفيذها؛
 - تمويل عملية وضع منظومة المعلومات الجماعية رهن إشارة الجماعات وتكوينها في هذا المجال.
- وفي أثناء ذلك تم تقديم عرض مفصل من طرف المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير حول

مشروع التنمية المحلية والخطوات والإجراءات التي سيتم اتباعها لبلورة إعداد 66 مخطط تنموي.

- **التحسيس والتواصل:** حيث شاركت الجماعة في ورش توافلي تحسيسي كبير قدمت خلاله المدرسة الوطنية نظرة شمولية حول المخطط الجماعي للتنمية، ومنهجية العمل، والمراحل الضرورية لإنجاح المخطط.

ومن أجل ضمان تتبع أمثل لسيرورة إنجاز المخطط توجت هذه المرحلة بتشكيل اللجان الآتية:

- **اللجنة الإقليمية** التي أنشئت بمقتضى قرار عاملي رقم 03 / ق ج م بتاريخ 29 أكتوبر 2010، عهد لها بمواكبة وتتبع إعداد المخططات الجماعية على صعيد إقليم تارودانت.

- **فريق الريادة على مستوى الجماعة:** الذي تم تشكيله قصد القيام بمهام التنشيط المحلية الضرورية وتتبع إعداد المخطط على مستوى الجماعة.

➤ ثانيا، على المستوى الجماعي

حيث أعطيت الانطلاقة الفعلية من طرف السيد رئيس الجماعة، وأعيد التذكير بأهمية المخطط بالنسبة لمستقبل الجماعة، وذلك لضمان انخراط مختلف المسؤولين المحليين ومشاركتهم الإيجابية في إعداد وإنجاز المخطط الجماعي. وعرفت هذه العملية حضور مجموعة من الفاعلين من منتخبين، وسلطات محلية، وأطر جماعية، ومصالح خارجية، وجمعيات وهيئات مدنية، وساكنة و فاعلين اقتصاديين.

4.2 مرحلة التشخيص الترابي التشاركي

من أجل فهم شامل وموضوعي لمجال **جماعة افريجة** وكذا الأنشطة المزاولة بها تم جرد الحالة الراهنة بناءً على:

- **استقراء الوثائق** والدراسات المتوفرة التي تهتم مجال الجماعة.

- **التشخيص التشاركي الميداني:** انسجاما مع توجيهات دليل إعداد المخطط الجماعي للتنمية، عملت الجماعة على إشراك الساكنة بمختلف فئاتها من خلال نهج مقاربة تشاركية منفتحة على الساكنة والساكنة المنظمة في جمعيات اجتماعية ومهنية واقتصادية لتقديم رأيها حول ما يجب أن يكون عليه مستقبل الجماعة.

ولتحقيق هذه الغاية تم تنفيذ البرنامج الخاص بالزيارات الميدانية، والذي تم فيه:

- معاينة الوضعية المجالية لتراب الجماعة من طرف الخبراء والفرق الميدانية؛
- تعبئة الاستثمارات الخاصة بالتشخيص الترابي التشاركي مع الساكنة والساكنة المهيكلة؛
- تعبئة الاستثمارات الخاصة بالنوع (الطفل، المرأة، ذوي الاحتياجات الخاصة).

O وذلك بمشاركة فعلية من طرف فرق الريادة.

- **تشخيص تشاركي لمختلف مكونات المجال خاصة:** الموارد الطبيعية، التشخيص الديمغرافي، تشخيص البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية، التشخيص الاقتصادي والتشخيص المؤسساتي.

- **إدخال المعطيات ومعالجتها وتصنيفها على قاعدة الأولويات**، وتحديد المحاور الاستراتيجية، وإعادة صياغة معطيات التشخيص التشاركي وفق المشاكل والحلول، والفرص والتهديدات.

- **التحليل الاستراتيجي للبنيات و الخصائص المجالية** على جميع الجوانب من خلال تحليلات موضوعاتية رئيسية (التحليل الديمغرافي، الخدمات الاجتماعية الأساسية، الاقتصاد والمؤسسات) وهو الشيء الذي مكن من فهم نسق اشتغال المجال، هويته، توجهاته المستقبلية وتحديد الاختيارات الإستراتيجية، الرهانات واقتراح التوجهات التنموية الممكنة للجماعة.

4.3. مرحلة التخطيط والانسجام

شكّلت هذه المرحلة مناسبة لمناقشة وتقويم نتائج التشخيص المجالي التشاركي والمصادقة عليها من طرف الفاعلين المحليين في إطار ورشة عمل موسعة توجت بالحسم في المحاور الإستراتيجية للمخطط الجماعي للتنمية من خلال :

- إعادة استعراض النتائج وتصويبها وتنبيتها والتوافق حولها، باعتبارها نتائج نهائية لمشروع التنمية المحلية بالجماعة؛
- تقديم ملخص تركيبي لتقرير التشخيص قصد المصادقة عليه من طرف الفاعلين المحليين؛
- مناقشة الفرضيات والإشكاليات التنموية والمحاور الإستراتيجية المقترحة؛
- صياغة المقترحات و المحاور الإستراتيجية والمصادقة عليها بناء على نتائج التشخيص؛

4.4. مرحلة تقوية قدرات الفاعلين المحليين

تتوخى هذه المرحلة وضع برنامج من التكوينات العملية لتقوية قدرات الفاعلين المحليين، وقد استفادت الجماعة حتى الآن من تكوينات تسعى إلى خلق كفاءات محلية مؤهلة قادرة على التجاوب مع متطلبات المرحلة. وكان فريق الريادة هو أول المستفيدين من التكوين في دورتين:

- أولاً: دورة تكوينية بالكلية متعددة الاختصاصات بتارودانت، أيام الثلاثاء والأربعاء والخميس 04-03-02 نونبر 2010، لفائدة مائتي مستفيد تابعين للجماعات المعنية في إطار الدوائر الخمس للإقليم، حول المخطط وأهدافه والدور المنوط بفريق الريادة لإنجاز التشخيصات المجالية التشاركية وإنجاح مسلسل التخطيط الاستراتيجي على مستوى كل جماعة؛ وكذا ورشات حول المقاربة التشاركية ومقاربة النوع؛ وتم تقديم أدوات ومنهجية إعداد المخطط مع استمارات (خاصة بالساكنة، بالطفل، بالجمعيات، بالجمعيات المهنية والتي تستعين بالنوع).

- ثانياً: دورة تكوينية حول التخطيط الاستراتيجي بالكلية متعددة الاختصاصات بتارودانت على فترتين: أيام السبت 11 يونيو 2011 والسبت 18 يونيو 2011. ودار التكوين حول المحاور الآتية: (السياق العام، المخطط الجماعي للتنمية، مراحل وأدوات التخطيط الاستراتيجي التشاركي، الإطار المنطقي، البرمجة والانسجام، ورشات تطبيقية).

4.5. مرحلة تحرير وثيقة المخطط الجماعي للتنمية، التخطيط الاستراتيجي

بعد استكمال العمل داخل مختلف الورشات تم إنجاز التشاور والتفاعل المطلوبين مع الفاعلين المحليين، ومع المصالح الخارجية على المستوى المحلي والإقليمي والجهوي؛ بدأ تحرير وثيقة المخطط الجماعي بصفقتها وثيقة تجسد برنامج عمل هو حصيلة كل التشخيصات والمشاورات واللقاءات المشار إليها، والتي تحقق الانتقال من التشخيص المجالي إلى التشخيص الاستراتيجي.

يفترض العمل المنهجي لإعداد المخطط الجماعي، القيام بعملية أولية لمعرفة مختلف المشاريع التي تم الوقوف عليها من خلال وثائق الجماعة نفسها أو وثائق المصالح الخارجية والتي تظهر لائحة المشاريع المبرمجة من طرف المصالح الخارجية أو تلك التي يجري إنجازها فعلياً، وذلك قصد إدماجها مع المشاريع التي تعتمزم الجماعة إنجازها؛ ويشكل مجموع تلك المشاريع وحدة موضوعية للمخطط.

وقد تم توزيع المشاريع على محاور استراتيجية تعكس مختلف الحاجيات مع تحديد التمويلات المتحققة وإمكانيات التمويل المحتملة، كما تم تفريغها في إطار منطقي يبرز الأهداف والنتائج المنتظرة ومؤشرات قياس النتائج. ثم تمت صياغتها بعد ذلك في مخطط العمل السداسي، ومخطط العمل الثلاثي، ومخطط العمل السنوي، ثم التخطيط المالي.

4.6. مرحلة الأجرة

من أجل أجرة فعالة تسمح بتعريف المشاريع الواردة في المصفوفات، سيتم تفريغها في بطائق تقنية توضح مختلف البيانات المتعلقة بالمشروع في جدولين:

– **جدول أول يتضمن المعلومات الأساسية للمشروع:** (اسم المشروع، القطاع، الجماعة، مكان المشروع، المدة الزمنية للمشروع، تكلفة المشروع، الشركاء، مساهمة الشركاء).

– **جدول ثان يتضمن وصفا موجزا للمشروع:** (إطار المشروع، أهداف المشروع، المستفيدون من المشروع، النتائج المنتظرة، الأنشطة، البرنامج الزمني للمشروع).

كما سيتم إنجاز ملف متكامل يضم بطائق المشاريع المصادق عليها أخذا بعين الاعتبار الغلاف المالي و المدة الزمنية و الفريق المكلف بالتنفيذ والتتبع لكل مشروع على حدة.

الفصل الثاني: العناصر الأساسية للتشخيص المجالي التشاركي

1. تقديم الجماعة



تأسست الجماعة القروية افريجة سنة 1950، و تقع شرق إقليم تارودانت. يمتد مجالها الترابي على ما يقارب 102 كلم²، مناخها شبه صحراوي، و تقدر ساكنتها ب 7679 بمعدل 107 ساكن /كلم².
يحدّها:

☒ شمالا: الجماعة القروية ايت إكاس و الجماعة القروية اولاد عيسى

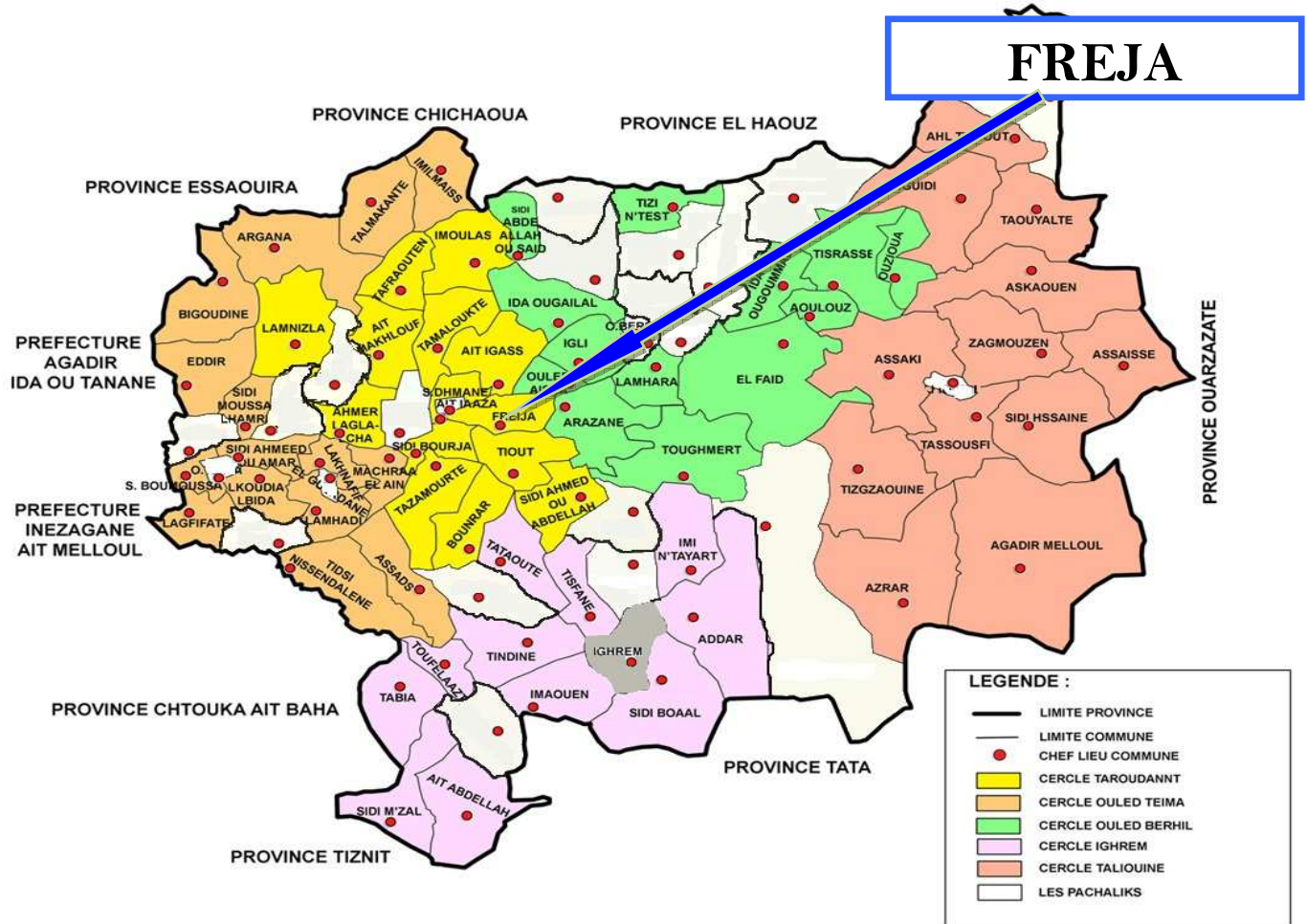
☒ جنوبا: الجماعة القروية تيبوت.

☒ شرقا: الجماعة القروية ارزان.

☒ غربا: الجماعة القروية ايت إعزا.

يمتد المجال الترابي للجماعة شرق إقليم تارودانت. ويغلب عليها من الناحية الجغرافية طابع الانبساط لتواجد معظم ترابها على سهل سوس ؛ كما يسود فيها مناخ شبه صحراوي. يبلغ عدد سكانها حسب الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2004، 7679 نسمة. تعتبر الفلاحة و تربية الماشية النشاط الاقتصادي الأساسي بالجماعة.

خارطة 1 تظهر موقع الجماعة ضمن النفوذ الترابي لإقليم تارودانت

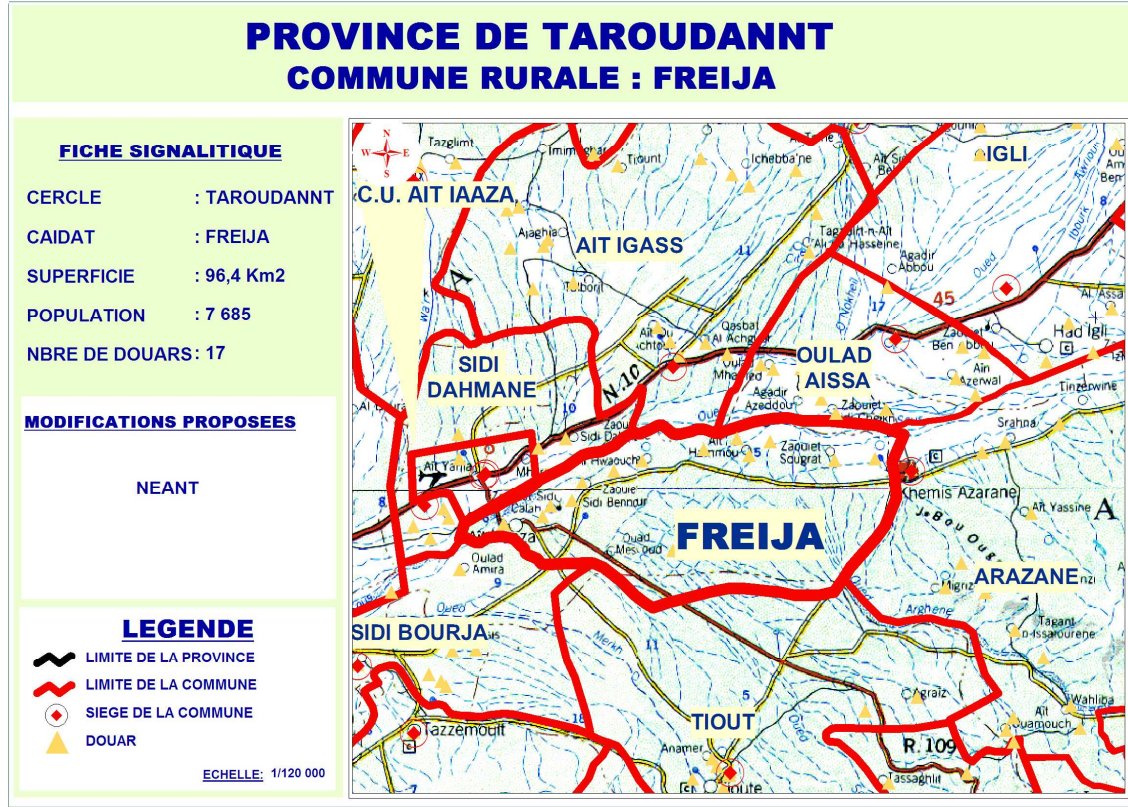


2. بطاقة تعريف الجماعة

1950	سنة التأسيس	التعريف بالجماعة
102 كلم مربع	المساحة	
سوس ماسة درعة	الجهة	
تارودانت	الإقليم	
تارودانت	دائرة	
إفريجة	قيادة	
17 دوار	عدد الدواوير	الوضعية العامة
أولاد تايمية	أقرب مدينة	
أولاد تايمية	أقرب محطة طرقية	
أكادير	أقرب ميناء	
مطار المسيرة، أيت ملول	أقرب مطار	
مراكش	أقرب محطة للقطار	
الطريق الجهوية 109 و الطريق الإقليمية 1706	الطرق	السكنة
7679	عدد السكان (إحصاء 2004)	
1200	عدد الأسر (إحصاء 2004)	الطوبوغرافيا
تراب الجماعة يقع معظمه في الجزء الجنوبي من هضبة سوس.	النوع	
جاف ومشمس جدا بتأثير محيطي.	النوعية	المناخ
19 درجة مئوية	متوسط درجات الحرارة	
250 ملم	متوسط التساقطات المطرية	
4000 هكتار	المساحة الصالحة للزراعة	التربة
40% رملية - 60% الحمري	نوعية التربة	
وافرة (فرشة سوس)	الفرشة المائية الجوفية	مصادر المياه
لا توجد أي أنشطة ملوثة بالجماعة، ولذلك تمتاز الفرشة المائية بجودة عالية	جودة الفرشة	

3. العناصر الأساسية للتشخيص المجالي التشاركي

خارطة 2: خارطة جماعة أفريجة



انسجاما مع نتائج التشخيص الترابي التشاركي الذي أوقفنا على طبيعة الحياة الإدارية والوضعية السوسيو اقتصادية بجماعة أفريجة، سنقدم ملخصا يعكس أهم نتائج هذا التشخيص مسقطا على المحاور الآتية:

- ✓ المعطيات الجغرافية والطبيعية؛
- ✓ الوضع الديموغرافي للجماعة؛
- ✓ تحليل البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية؛
- ✓ الاقتصاد المحلي؛
- ✓ المؤسسة الجماعية و النسيج الجمعي.

3.1. المعطيات الجغرافية والطبيعية

يمثل المجال الطبيعي للجماعة مدخلا أساسيا لاكتشاف مؤهلات الجماعة وفهم مكوناتها الطبيعية الأساسية، كما يسهم في فهم مدى تأثيره على واقع الساكنة وطبيعة الأنشطة التي تزاو لها ، مما سيسمح لاحقا بتحديد العلاقة المثلى التي ينبغي بناؤها بين الإنسان والمجال في الجماعة. يمتد تراب الجماعة في سهل سوس الشيء الذي يعطيها طابع الانبساط . كما تتوفر على فرصة مائية مهمة .و يمكن تلخيص أهم نتائج التشخيص الطبيعي في الجدول التالي :

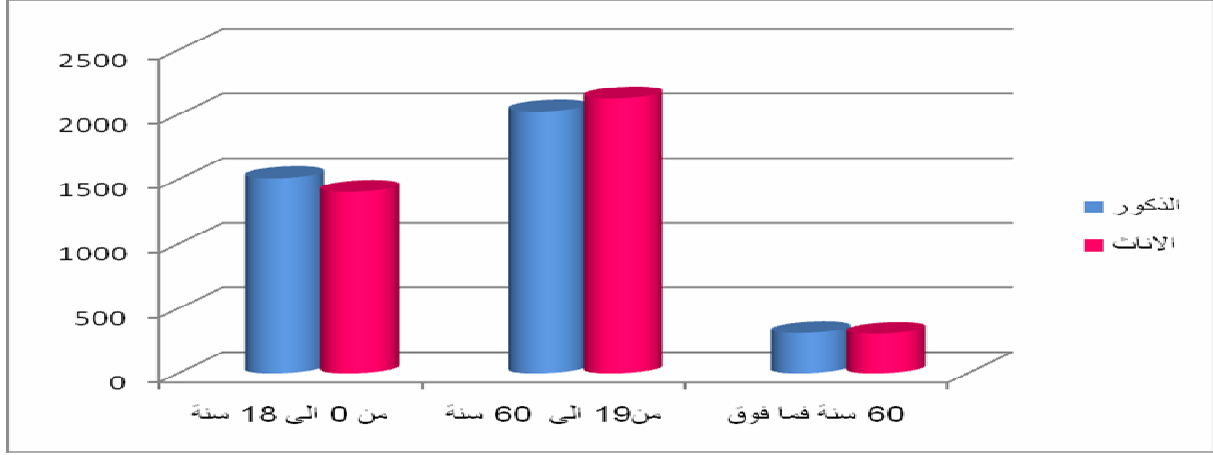
نقط القوة	نقط الضعف
● جودة مياه الوديان: ذات جودة عالية. ● تأمين مياه السقي يتم عن طريق المياه الجوفية. ● تأمين حاجيات الساكنة من الماء الصالح للشرب ● يمكن أن يتحقق من الموارد الجوفية المحلية. ● إنبساط الأراضي.	● قساوة الظروف المناخية (مناخ جاف و مشمس جدا). ● الحاجة إلى المياه المخصصة للفلاحة. ● فيضانات سد أولوز. ● بداية التصحر.

3.2. الوضع الديموغرافي بالجماعة

حاولنا من خلال هذا المحور تحليل الوضعية الديموغرافية للجماعة. وقد أظهرت معطيات هذا المحور أن عدد سكان الجماعة تزايد خلال الفترة ما بين 1994 و 2004 بـ 1.40 %، حيث كان عدد سكان الجماعة حسب الإحصاء العام للسكان و السكنى لسنة 1994 يبلغ 6658 نسمة، لكن هذا العدد ارتفع حسب نتائج الإحصاء العام للسكان و السكنى لسنة 2004 إلى 7658 نسمة. مما يدل أن هناك عدة عوامل ساهمت في هذا الارتفاع، ولكن ضعف الاقتصاد المحلي وضعف البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية أدى إلى تفاقم ظاهرة الهجرة القروية إضافة إلى سياسة التخطيط العائلي.

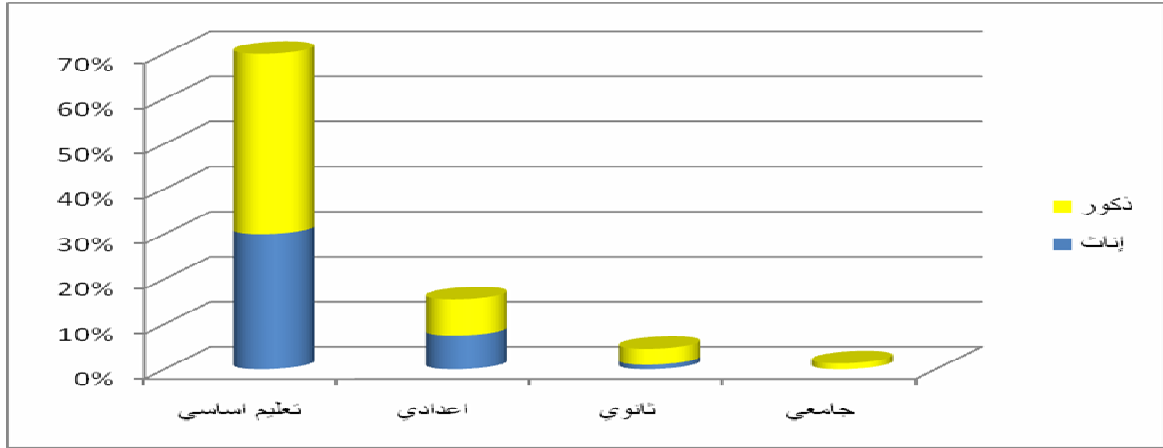
شكل 1: الفئات العمرية لجماعة افريجة

و فيما يلي تقسيم سكان الجماعة حسب الفئات العمرية: حيث يلاحظ هيمنة الفئة العمرية الشابة.



فيما يخص المستوى التعليمي للسكان، كما يبين المبيان التالي فإن أغلب الساكنة المتمدرسة ذات مستوى تعليمي ابتدائي.

شكل 2: نسبة المتدرسين حسب المستويات



فيما يلي جدول يبين اهم نقط القوة و الضعف للجانب الديمغرافي للجماعة:

نقط الضعف	نقط القوة
• معدل التكاثر السنوي : 0.83%. • الهجرة نحو المدن الداخلية و نحو الخارج. • مشكل الشيخوخة.	• نسبة الساكنة النشيطة : 31.5%

3.3. الاقتصاد المحلي

3.3.1. الفلاحة

تعتبر الفلاحة في جماعة افريجة قطاعا اقتصاديا يجذب العديد من الاستثمارات. حيث أنه يشكل أول قطاع مشغل لليد العاملة و مورد للدخل لغالبية سكان الجماعة. غير أن هذا القطاع يعاني من مجموعة من المشاكل المتعلقة بسوء تدبير ماء السقي، نقص في الابر، قلة الصهاريج، قلة السواقي و قلة التعاونيات، قلة إمكانيات الفلاحين الصغار التي تمنعهم من عصرنه آلياتهم.

وفيما يلي أهم مكامن القوة و الضعف لهذا القطاع :

نقاط القوة	نقاط الضعف
• انبساط الأراضي • جودة التربة • وجود مزارع عصرية • تربية المواشي مزدهرة في الجماعة (خاصة الأبقار بسبب تعاونية كوباك) • توفر الموارد المائية الجوفية و استعمالها في السقي	• غياب آبار رغم توفر فرشة مائية • سوء تدبير مياه السقي • غياب التكوين و الدعم للفلاحين الصغار • صهاريج قديمة • قلة التعاونيات الفلاحية • غلاء العلف و احتكاره من قبل بعض الموردين • الفيضانات
الفرص	التحديات
• مخطط المغرب الأخضر وما يتيح من إمكانيات وفرص • ساكنة شابة و مستقرة • تزايد الوعي عند السكان	• استغلال المستثمرين ليد عاملة رخيصة • احتكار سوق الحليب من طرف شركة كوباك الشيء الذي لا يخدم مصلحة الفلاحين • التصحر

3.3.2. التجارة

يشكل موقع افريجة القريب من بلدية أيت إعزة و مدينة تارودانت عقبة في وجه الرواج التجاري للجماعة حيث أنها لا تتوفر على سوق أسبوعي، كما تعاني الساكنة من ندرة المحلات التجارية.

وفيما يلي أهم مكامن القوة و الضعف لهذا القطاع :

نقاط القوة	نقاط الضعف
• قرب الجماعة من بلدية أيت إعزة و مدينة تارودانت	• عدم وجود سوق أسبوعي في الجماعة مما يحرمها من موارد مهمة • بعد السوق عن بعض الدواوير
الفرص	التحديات
• كثافة سكانية مهمة لقربها من مدينة تارودانت و عدم غلاء الكراء • برنامج مقاولتي لدعم المقولة الصغرى	• منافسة المراكز التجارية التي هي في ايت اعزة و مدينة تارودانت • تفضيل الساكنة الذهاب إلى تارودانت للتبضع و الاستجمام • ضعف القدرة الشرائية

3.3.3. السياحة

الحركة السياحية في الجماعة لا تزال ضعيفة جدا رغم أن الجماعة تحتوي على مجموعة من المآثر التاريخية و تتميز بفلكلور خاص. وفيما يلي أهم مكامن القوة و الضعف لهذا القطاع:

نقاط القوة	نقاط الضعف
• وجود مآثر تاريخية • وجود فلكلور خاص بالمنطقة • اعتدال الجو	• قلة الاعتناء بالمآثر تاريخية
الفرص	التحديات
• المواسم القرب من تارودانت يمكنها من الدخول في مدار سياحي خاص بالمنطقة	

3.4. البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية

3.4.1. المسالك والنقل

تحتل المسالك و الطرق الرتبة الاولى في اهتمامات الساكنة المتعلقة بالبنيات التحتية حيث أنها مهددة بالفيضانات، و غير مؤهلة و غير صالحة في أغلب الدواوير. كما أن هناك عدد من القناطر تعاني

من الدمار عند كل فيضان. و يعاني قطاع النقل من انقطاع الطرق في فصل الشتاء و انعدام النقل العمومي داخل الجماعة. وفيما يلي أهم مكامن القوة و الضعف لهذا القطاع:

نقاط القوة	نقاط الضعف
• قرب الجماعة من مدينة تارودانت و بلدية ايت اعزة	• الطرق غير مؤهلة • فيضانات في فصل الشتاء تهدد الأملاك و الساكنة و تسبب انقطاع الطريق • هشاشة القناطر المنجزة • غياب النقل العمومي بين الدواوير
الفرص	التحديات
• البرنامج الاستعجالي للطرق	• فيضانات سد اولوز عند كثرة الحمولة تهدد الساكنة و الأملاك و تسبب انقطاع الطريق

3.4.2. الماء الصالح للشرب

بالنسبة للماء الصالح للشرب فإن الجماعة قد تمكنت من تغطية جميع الدواوير من حيث الربط بالشبكة، ولكن هناك بعض المنازل من تتمكن بعد من الاستفادة من هذا الربط إما بسبب غلائه وإما لكونها بنيت بعد عملية الربط. وفيما يلي أهم مكامن القوة و الضعف لهذا القطاع :

نقاط القوة	نقاط الضعف
• ربط جميع دواوير الجماعة بشبكة الماء الصالح للشرب • وجود فرشة مائية مهمة	• عدم ربط بعض المنازل بشبكة الماء الصالح للشرب

3.4.3. الكهرباء

رغم أن مجموع الدواوير مربوطة بشبكة الكهرباء، فعدد من المنازل لا تزال خارج الربط (خصوصا بسبب ضعف القدرة الشرائية) كما أن الإنارة العمومية ضعيفة. وفيما يلي أهم مكامن القوة و الضعف لهذا القطاع :

نقاط القوة	نقاط الضعف
• ربط جميع دواوير الجماعة بشبكة الكهرباء	• ضعف الشبكة • وجود منازل غير مربوطة بالشبكة • ضعف الإنارة العمومية
الفرص	التحديات
•	• البناء العشوائي • الفيضانات

3.4.4. التعليم

أما فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية الأساسية فيشكل التعليم الهاجس الأول للسكان حيث أنها تشكو من غياب التعليم الأولي، بعد المدارس عن بعض الدواوير، ضعف جودة التعليم خصوصا بسبب تغيب الأساتذة، ضعف تجهيز المدارس (عدم وجود انترنت)، ضعف الأنشطة الثقافية و الرياضية للتلاميذ، عدم توفر الجماعة على إعدادية و ثانوية، غياب النقل المدرسي و انقطاع الطرق في فصل الشتاء.

نقاط القوة	نقاط الضعف
• توفر الجماعة على مجموعتين مدرستين • للتعليم الابتدائي • عدد الأساتذة بالتعليم الابتدائي 48 بمعدل 24 • تلميذ لكل أستاذ • نسبة التمدرس 100 بالمئة	• معدل التلاميذ للحجرة 36.5 • عدم وجود إعدادية في الجماعة
الفرص	التحديات
• وعي الساكنة بضرورة التمدرس	• نقص في جودة التعليم • كثرة الإضرابات

3.4.5. الصحة

بالنسبة لمجال الصحة في الجماعة فلا يزال ضعيفا مقارنة مع المعايير الوطنية، إذ تبقى الخدمات غير كافية ، و ذلك راجع إلى ضعف تجهيز المستوصف وبعده عن كثير من الدواوير خاصة

حين تقطع الطرق بسبب الفيضانات. كما أن الجماعة لا تتوفر على قاعة الولادة و لا على سيارة إسعاف. وفيما يلي أهم مكامن القوة و الضعف لهذا القطاع:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- توفر الجماعة على مستوصف - القرب من مدينة تارودانت - وجود دار الولادة في بلدية أيت إعزة	- المستوصف يلزمه التجهيز بالمعدات الطبية و الموارد البشرية و الأدوية - بعد المستوصف عن كثير من الدواوير - عدم توفر سيارة إسعاف - غياب قاعة الولادة و ممرضة مولدة
الفرص	التحديات
	صعوبة أو استحالة الوصول إلى مراكز الصحة في فترة الفيضانات

3.4.6. قطاعات اخرى

يلاحظ نقص كبير في برامج محو الأمية وعدم وجود التكوينات المهنية والنوادي النسوية ، وانعدام المرافق السوسيو ثقافية و الرياضية.

بالإضافة إلى ذلك تعتبر الساكنة التطهير الصحي مشكلة كبيرة في الجماعة لا تفتأ تتزايد بسبب التوسع العمراني والنمو الديمغرافي. الشيء الذي يشكل خطرا على البيئة و على صحة الساكنة. وبسبب نفس الأسباب (التوسع العمراني والنمو الديمغرافي)، تعاني البيئة أيضا من كثرة النفايات مع عدم وجود مطارح و ينتشر البناء العشوائي مع ما يصحب ذلك من تزايد الانحرافات في ظل غياب للأمن.

معدل الامية			
وطنيا	جهة سوس ماسة درعة	اقليم تارودانت	جماعة افريجة
40%	46,90%	54,20%	72,40%

وفي ما يلي جدول يبين أهو نقط القوة و الضعف لهذه القطاعات :

محو الامية	نقاط القوة	نقاط الضعف
		غياب برامج محو الأمية
	الفرص	التحديات

● اهتمام الساكنة	● قلة الموارد المادية و البشرية	
نقاط القوة	نقاط الضعف	التكوين المهني
● القرب من مدينة تارودانت	● غياب نوادي نسوية	
الفرص	التحديات	
● المخطط الجهوي لتنمية الصناعة التقليدية	● عدم وجود تعاونيات لاستغلال و تشجيع الصناعة التقليدية	
● انخراط الجمعيات في النوادي النسوية	● قلة الكفاءات المحلية	
● وجود طلب على النوادي النسوية		
نقاط القوة	نقاط الضعف	المرافق السوسيوثقافية
● كثرة الشباب	● غياب مرافق للشباب	
● ارتفاع نسبة التمدرس	● غياب ملاعب و نوادي رياضية	
الفرص	التحديات	
● اهتمام الساكنة	● قلة الكفاءات المحلية	
	● عدم توفر موارد التمويل	
نقاط القوة	نقاط الضعف	الأمن
● القرب من بلدية ايت إعزة و من مدينة تارودانت	● غياب الأمن	
	● ارتفاع نسبة عدد السكان	
	● انحراف الشباب بسبب البطالة و الجهل و الفقر	
نقاط القوة	نقاط الضعف	السكن و التعمير
● ارتفاع عدد الساكنة و استقرارها	● البناء العشوائي	
	● عدم ملائمة مدونة التعمير مع واقع العالم القروي	
الفرص	التحديات	
	● تعقيد المساطر الإدارية	
	● تهدم المنازل في فصل الشتاء	
نقاط القوة	نقاط الضعف	المجال البيئي
● ضعف تلوث الجو لعدم وجود حركة نقل كثيفة أو نفايات صناعية غازية	● عدم وجود مطارح للنفايات	
	● تلويث الوادي و الغابة بالنفايات	
	● تلويث واد سوس بنفايات تعاونية كوباك	
	● عدم التوفر على شاحنات لنقل النفايات	
الفرص	التحديات	
● وعي الساكنة بخطر تلوث البيئة	● زيادة الساكنة و زيادة الإنتاج الفلاحي المصنع (المجلس الجماعي)	
● انخراط الجمعيات في المحافظة على البيئة		

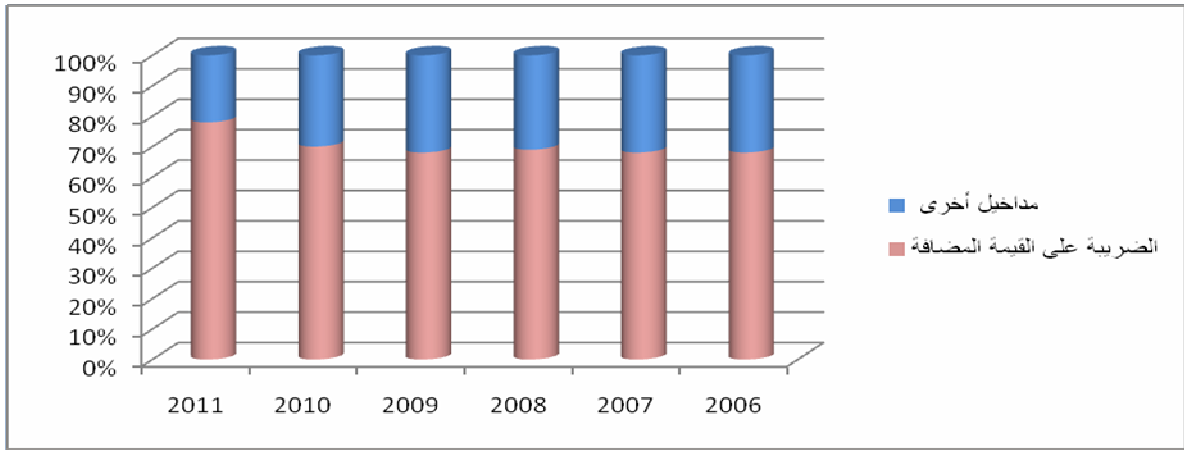
3.5. المؤسسة الجماعية و النسيج الجماعي

تتحمل الجماعة مسؤولية التنمية المحلية، و ذلك بالتنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة : السلطات

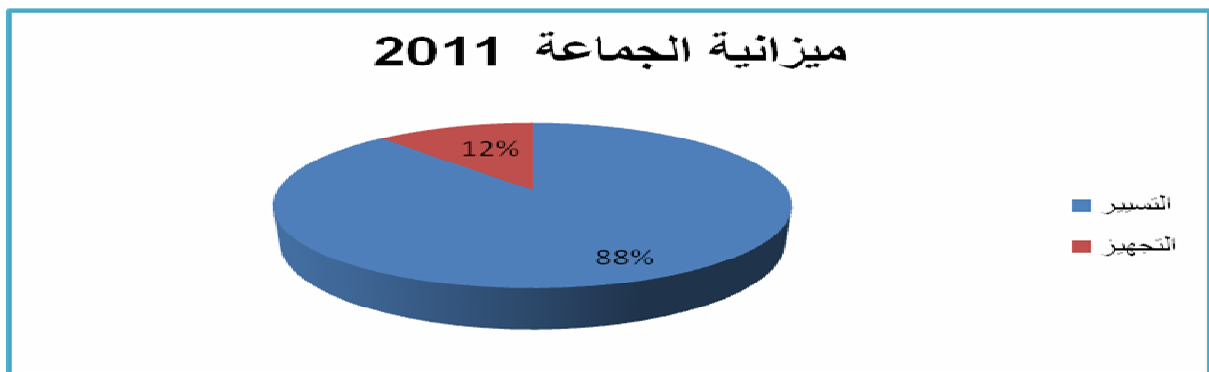
المحلية و المصالح الخارجية للدولة على مختلف المستويات. الشيء الذي يحتم عليها التوفر على موارد بشرية قادرة على مواكبة تحديات المرحلة.

يتكون المجلس الجماعي لجماعة افريجة من 15 عضوا يتراوح مستواهم التعليمي بين الثانوي و بدون. ويلاحظ أن مداخل الجماعة تتشكل أساسا من حق الجماعة في الضريبة على القيمة المضافة، فيما أن المداخل الذاتية ضعيفة. كما يلاحظ أيضا أن أكبر نسبة للمصاريف تذهب إلى التسيير، مع العلم أن الجماعة استدانت لتمويل المشاريع الكبرى .

شكل 4: تطور نسبة الموارد بجماعة افريجة



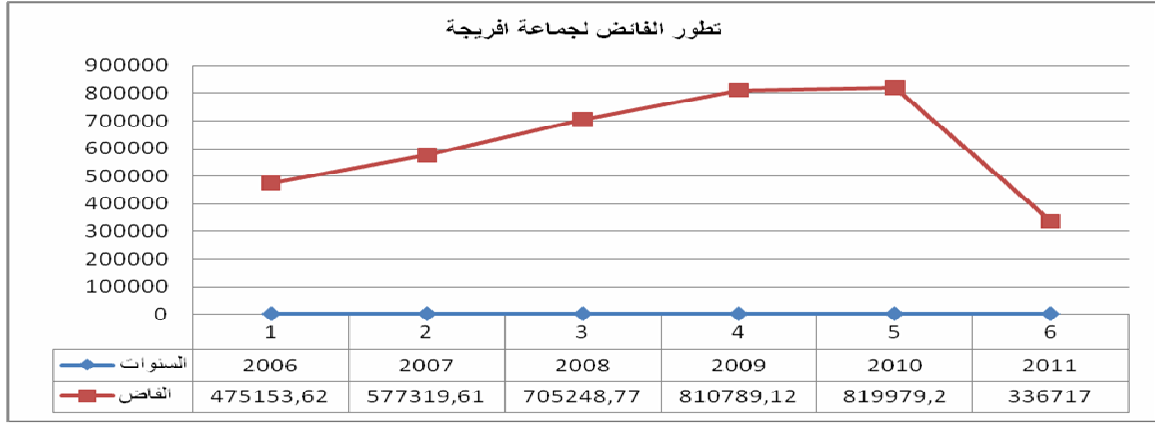
شكل 5: تطور ميزانية التسيير و التجهيز بجماعة افريجة



من خلال المبيان اسفله يتبين أن فائض الجماعة حقق ارتفاعا ملحوظا خلال السنوات الاربع الماضية، و قد شهد استقرارا خلال سنة 2009 و 2010 لينخفض في سنة 2011 و ذلك راجع إلى ارتفاع مصاريف الجماعة في الفترة الاخيرة .

شكل 6: تطور الفائض بجماعة افريجة

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016



وفي ما يلي جدول تلخيصي يبين أهم مكامن القوة والضعف في المؤسسة الجماعية لجماعة افريجة :

نقاط القوة	نقاط الضعف
- توفر الجماعة على 12 موظف متوفرين على شهادات عالية و متوسطة كافية لأداء مهامهم داخل الجماعة - توفر الجماعة على 8 أعوان - تجربة كبيرة في العمل الجماعي	- وجود مقر الجماعة خارج ترابها مما يحرمها من التوفر على مركز مزدهر كسوق يضمن لها مدا خيل ذاتية - مديونية الجماعة (127.137) درهم سنويا لصندوق التجهيز الجماعي - غياب التأطير والتكوين لفائدة أطر الجماعة و أعضاء المجلس الجماعي
الفرص	التحديات
- المخطط الجماعي للتنمية - الاستفادة من خبرات المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير - مواكبة المديرية العامة للجماعات المحلية بتارودانت	مشكل الوعاء العقاري

3.6. العمل الجماعي والتعاونيات

أما بالنسبة للنسيج الجماعي و التعاوني على مستوى جماعة افريجة، فيعتبر نشيطا و متنوعا لكنه يواجه العديد من العقبات مثل :

- النقص في تسيير وإدارة المشاريع
- ضعف الموارد المادية.

وفي ما يلي جدول تلخيصي يبين أهم مكامن القوة والضعف في النسيج الجماعي و التعاوني لجماعة افريجة :

نقاط القوة	نقاط الضعف
- وجود عدد كبير من الجمعيات التنموية الفاعلة في عدد من المجالات كالماء الصالح للشرب، الإصلاح الزراعي، التنمية الثقافية... - وجود تعاونيات فلاحية نشيطة	- غياب التأطير و التكوين لفائدة المتعاونين و المتعاونات - صعوبة تواصل الجمعيات والتعاونيات مع المجلس الجماعي - ضعف الموارد
الفرص	التحديات
- المخطط الجماعي للتنمية - دعم المبادرة الوطنية للتنمية البشرية - برنامج "تقوية قدرات النسيج الجماعي" لوكالة التنمية الاجتماعية - التكوينات المبرمجة من طرف غرفة الصناعة والتجارة والخدمات - تزايد الوعي بأهمية العمل الجماعي من طرف الساكنة - وعي الساكنة - ارتفاع نسبة التمدد	- تعقيد المساطر الإدارية - استغلال العمل الجماعي لمآرب سياسية

4. خلاصة وتركيب

إن التشخيص السابق يتيح إمكانية بناء تصور استراتيجي قائم على استغلال جميع الإمكانيات المتاحة، وفهم طبيعة المعوقات التي يمكن أن تتهدد إنجاز المشاريع على النحو المطلوب. وباعتبار الجماعة تقع في نطاق المناطق الفقيرة والهشة يسمح مجموع الفرص المستخرجة من القراءة الفاحصة لمختلف القطاعات بالبحث عن استثمار حقيقي لهذه الفرص قصد تحويلها لاحقا إلى مشاريع تنموية تناسب مؤهلات الجماعة. كما أن دينامية العمل المؤسساتي للجماعة بإمكانه أن يلعب دور منشط حقيقي لحفز مختلف الفاعلين والتنسيق بين أنشطتهم واستغلال التشخيص المتاح للفرص لتحويلها إلى إمكانيات إضافية ومشاريع تسهم في توفير المزيد من الدخل والحيوية الاقتصادية والتنموية للجماعة.

تحاول المنهجية المتبعة أن توازن بين الممكن والمأمول بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مع الاعتماد على مقاربة تشاركية، وتصور تشاركي بتوظيف الفرص المتاحة وتقادي المخاطر

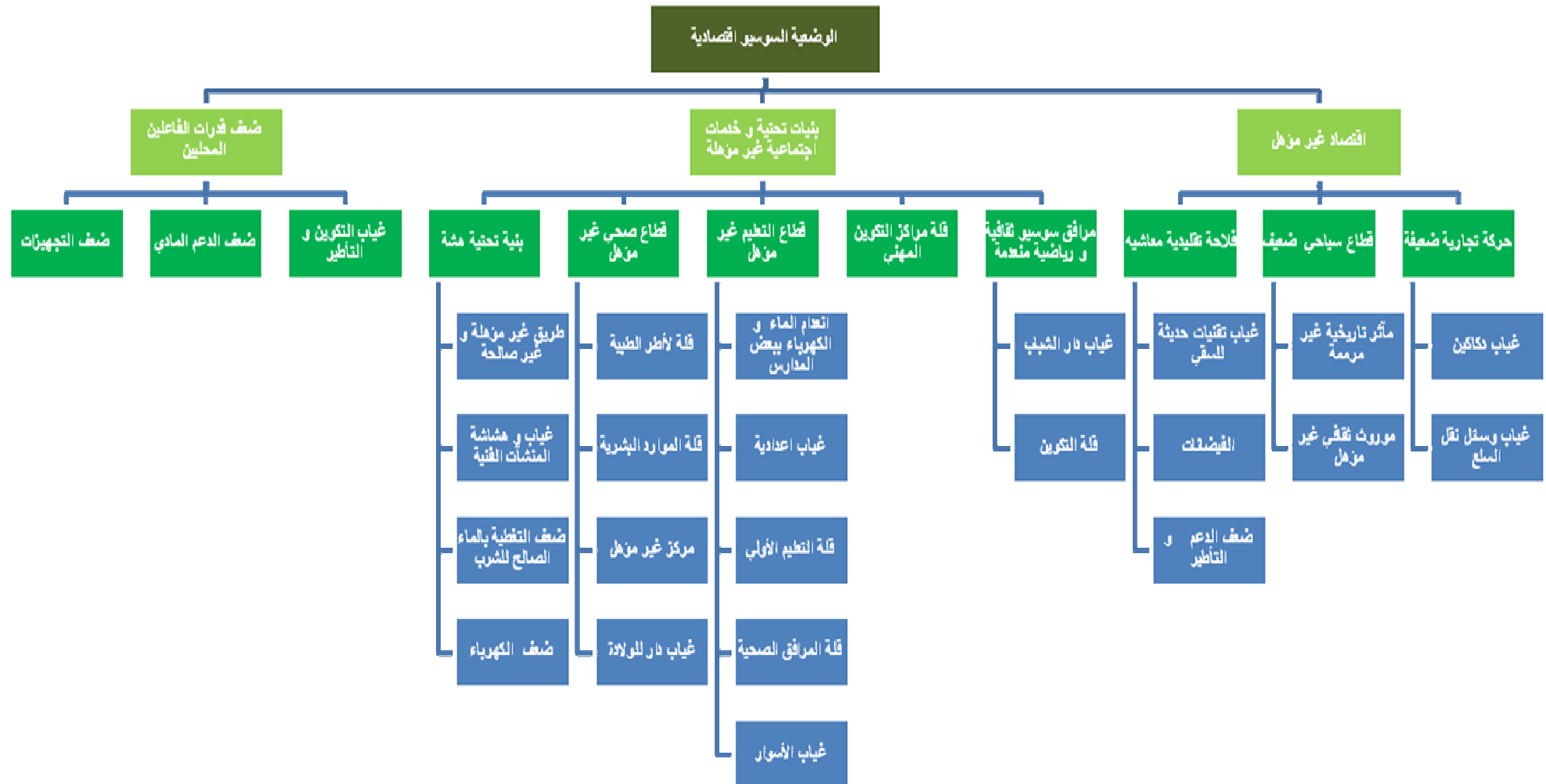
المحدقة.

فاعتماد المخطط في منهجية إعدادة على الموارد الذاتية للجماعة، من شأنه أن يحد من عمق الرؤية المشتركة للمجال ومن طموح الساكنة في التخطيط لمستقبلهم ، كما أن إشرافه في الطموح وفي اقتراح المشاريع دون أمل في إمكانية التمويل سيجعل منه وثيقة تعتبر كميثاق عمل بين مختلف الشركاء و المتدخلين.

لذلك فإن مقارنة إعداد هذا العمل هي مقارنة مجالية و ليست قطاعية تهدف إلى الاستغلال المشترك للموارد الضرورية لحل إشكالات معينة، محددة بشكل واضح وتعتبر من الأولويات بالنسبة لمجموعة الفاعلين على مستوى المحلي، معتمدة على التشاور و التنسيق بين جميع الفاعلين في أخذ القرارات واختيار العمليات التي يجب القيام بها.

لقد مكن مسلسل التخطيط الاستراتيجي كافة الفاعلين المحليين من بناء رؤية مشتركة لواقع حال جماعتهم وتصور مستقبلي لما يأملون أن تكون عليه، بالجمع بين الطموح المشروع والواقعية المؤسسة على استغلال مؤهلات الجماعة الذاتية وفرصها الممكنة، تقاديا لمعيقاتها التنموية والتهديدات التي يمكن أن تعترضها

5. شجرة تحليل المشاكل



الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي التشاركي

1. الرؤية الإستراتيجية للجماعة

تندرج الرؤية المشتركة للتنمية الترابية لجماعة افريجة ضمن إستراتيجية شاملة تتشكل من محاور إستراتيجية مستمدة من النتائج الكبرى للتشخيص التشاركي و تهدف إلى وصف وضعية مثالية تتوق إليها الجماعة. و هي تعبير عن مشروع مجتمعي مشترك بين جميع الفاعلين الذين عليهم الانخراط فيه و المشاركة في تطبيقه. ويمكن اختصار التصور الإستراتيجي لجماعة افريجة فيما يلي

جماعة مدعمة من طرف المجتمع المدني لتحقيق العيش الكريم للسكان

2. المحاور الإستراتيجية

تقوم تنمية الجماعة على أساس حل المشاكل الأساسية التي تنعكس سلبا على مستوى التنمية بالجماعة و تغرقها في الهشاشة . و يمكن أن نتوقع، بناء على نتائج التشخيص الميداني المنجز، و من خلال نتائج المعاينة و التواصل مع مختلف المعنيين و الفاعلين، أن تحسن المستوى التنموي ممكن من خلال المحاور الإستراتيجية التالية:

- المحور الأول: تحسين الولوج إلى البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية؛
- المحور الثاني: تأهيل الاقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل؛
- المحور الثالث: دعم و تقوية قدرات الفاعلين المحليين

3. مصفوفة الإطار المنطقي 2011-2016

المجال	الأهداف الخاصة	النتائج المنتظرة	الأنشطة	المؤشرات	مصادر التحقق	الافتراضات و المخاطر
المحور الاستراتيجي الأول: تحسين الولوج إلى البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية						
الطرق و المسالك	- فك العزلة عن المواطنين - تسهيل التنقل	البنية التحتية الطرقية مؤهلة و في حالة جيدة	توسيع وتعبيد الطرق خاصة التي تمر من الاراضي الفلاحية (مثل أمل النجاح و تعاونية الرضا)	عدد الكيلومترات التي تم تعبيدها متوسط المسافة التي تربط الساكنة بالطرق المعبدة	تقارير الأنشطة و محاضر الجماعة تقارير مندوبية التجهيز تقارير الزيارات الميدانية	انخراط وزارة التجهيز و النقل
	- تحسين و تأهيل المنشآت الفنية - الحد من خطر الفيضانات	المنشآت الفنية مؤهلة و في حالة جيدة	- انجاز قنطرة فوق واد صداص (أمام اولاد اعجال) - إصلاح قنطرة واد ارغن - إصلاح و توسيع القنطرة المتواجدة على الواد ما بين الغابة و أمل النجاح على الطريق الرئيسية	عدد الدواوير المستفيدة		
	تأمين الممتلكات و المحاصيل الزراعية	الممتلكات و المحاصيل مأمّن من الفيضانات	- بناء حاجز وقائي في أمل النجاح - حفر ممر مائي لتحويل مسار مياه الامطار في اتجاه واد صداص في أولاد مسعود - بناء حاجز في أغشي لمنع انجراف ممتلكات السكان - بناء حاجز على واد إيميشو (دوار الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب). - بناء حاجز على واد سوس لمنع انجراف التربة (دوار افريجة، الخرب)	عدد الحواجز التي تم احداثها		
التطهير	تعميم الربط بشبكة	جميع الدواوير متوفرة	إتمام مشروع التطهير الصحي بدبداب،	عدد الدواوير المستفيدة	تقارير الأنشطة و	انخراط وكالة الحوض

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

المائي وعي الساكنة	محاضر الجماعة تقارير وكالة الحوض المائي تقارير الزيارات الميدانية		ايت حمو، الكدية و اولاد علي(في طور الانجاز و ممولة من طرف الساكنة ، الحوض المائي و الجماعة)	على شبكة التطهير الصحي بيئة صحية مياه صالحة للشرب	التطهير الصحي الحفاظ على صحة المواطنين الحفاظ على المياه الجوفية	الصحي
التواصل بين الساكنة و الجماعة انخراط المكتب الوطني للكهرباء	تقارير الأنشطة و محاضر الجماعة	عدد الأعمدة و المصابيح الكهربائية التي تم اقتناؤها	اقتناء أعمدة كهربائية و مصابيح لإنارة الأزقة(الجماعة)	جميع أزقة الدواوير مزودة بالإنارة العمومية	تعميم تغطية دواوير الجماعة بشبكة الكهرباء تحسين حياة المواطنين	الكهرباء
الحاجة إلى الشركاء انخراط المكتب الوطني للماء الصالح للشرب	تقارير الأنشطة و محاضر الجماعة	عدد المستفيدين عدد الدواوير المزودة بالماء الصالح للشرب	بناء صهريج بدوار افريجة العليا تجديد قنوات الربط على صعيد الجماعة.	جميع دواوير الجماعة مزودة بالماء الصالح للشرب	تعميم تغطية دواوير الجماعة بشبكة الماء الصالح للشرب حماية صحة المواطنين	الماء الصالح للشرب
مشروع سيارة الإسعاف في طور الانجاز في شراكة مع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية انخراط وزارة الصحة	تقارير الأنشطة محاضر وزارة الصحة و الجماعة	نسبة النساء الحوامل المستفيدات من المراقبة الطبية قبل الوضع عدد المستفيدين وجود سيارة إسعاف و عدد المستفيدين منها	بناء قاعة للولادة في المركز الصحي المتوفر في الجماعة بناء قاعات للعلاج في كل من : اولاد مسعود و افريجة توفير سيارة إسعاف	الساكنة استفادت من الخدمات الصحية بسهولة نسبة وفيات منخفضة لدى الحوامل و الرضع	تسهيل ولوج الساكنة الى الخدمات الصحية الحد من وفيات الحوامل و الرضع	الصحة

التعليم	• تسهيل الولوج إلى التعليم • رفع نسبة التمدرس و تعميمه • الحد من الهدر المدرسي	• مؤسسة تعليمية مؤهلة و في المستوى • التحاق جميع المتعلمين الناجحين من السنة السادسة	• بناء أقسام في الدواوير التالية: أغشي و الحواوشة. • إنشاء مطاعم في المركزيات • صيانة المدارس و إصلاحها • تجهيز المدارس (ممرات ، مراحيض، بستنة و تشجير الساحة) • توفير النقل المدرسي للفتيات بالنسبة للتعليم الإعدادي و الثانوي	عدد المستفيدين عدد المطاعم المنشأة نسبة التسجيل بالتعليم الإعدادي لدى الإناث	تقارير الأنشطة تقارير الزيارات الميدانية محاضر وزارة التربية الوطنية	توفر الاعتمادات اللازمة انخراط وزارة التربية الوطنية
محاربة الامية	• توعية الساكنة خاصة المرأة • أدماج المرأة في التنمية	• مستوى و عي مرتفع لدى الساكنة • امرأة مؤهلة و قادرة على المساهمة في التنمية	إتمام تجهيز النوادي النسوية التي في طور الإنجاز	عدد المستفيدات	تقارير الأنشطة محاضر وزارة التربية الوطنية	انخراط الجمعيات
النفايات	• حماية البيئة • التخلص من النفايات بشكل لا يضر البيئة	• مياه واد سوس نظيفة • جماعة تتوفر على مطارح للنفايات منظمة و غير عشوائية	• توفير شاحنات لنقل النفايات (2 أو 3 شاحنات) • تزويد الدواوير بحاويات للنفايات	عدد الدواوير المستفيدة عدد الشاحنات	تقارير الأنشطة و الجماعة	وعي الساكنة و انخراطها مشكل الوعاء العقاري بالنسبة لمطرح النفايات انخراط شركة كوكاك

المحور الاستراتيجي الثاني: تأهيل الاقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل

انخراط الفلاحين انخراط وزارة الفلاحة	تقارير الأنشطة محاضر وزارة الفلاحة و الجماعة	عدد الهكتارات المستصلحة عدد الصهاريج المنشأة عدد المستفيدين	إصلاح حوض العزوزية	- قطاع فلاحى مؤهل - مردودية مرتفعة - دخل الفلاح الصغير - قد تحسن	- تأهيل القطاع الفلاحي - الرفع من المردودية و الإنتاجية - تحسين دخل الفلاح الصغير	الفلاحة
انخراط الفلاحين انخراط وزارة الفلاحة	تقارير الأنشطة محاضر وزارة الفلاحة و الجماعة	عدد التعاونيات المستفيدة	تأطير و تأهيل التعاونيات تقديم الاعلاف لتعاونيات تربية المواشي	- نسل متنوع - مردودية مرتفعة	- تنويع النسل - الرفع من المردودية	تربية الماشية
انخراط وزارة السياحة	محاضر وزارة السياحة	عدد لياالي المبيت عدد الوافدين	ترميم المآثر السياحية: سور أولاد مسعود و افريجة (كان ممر للمياه لأول مصنع سكر)بشراكة مع وزارة السياحة	- منطقة مؤهلة سياحيا - موروث ثقافي معروف	- تأهيل القطاع السياحي - جعل المنطقة نقطة جذب سياحي - تثمين الموروث الثقافي	السياحة

المحور الاستراتيجي الثالث: دعم العمل الجماعي و التعاونيات

عدم إقبال الفاعلين على التكوينات	تقارير الدورات التكوينية	عدد الدورات التكوينية التي تم تنظيمها عدد المستفيدين من الدورات التكوينية	القيام بدورات تكوينية لفائدة الفاعلين الجماعيين	- تأهيل فاعلة في التنمية المحلية - معظم أطر الجمعيات والتعاونيات تم تكوينهم و تأهيلهم لتحسين طرق	- تنمية العمل الجماعي - تقوية قدرات الفاعلين المحليين في مجال التنمية	العمل الجماعي و التعاونيات
	تقارير اللقاءات التي تم تنظيمها	عدد اللقاءات التي تم تنظيمها	تنظيم لقاءات تواصلية دورية بين المجلس الجماعي وجمعيات المجتمع المدني			

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

	المجالية	تدبير المؤسسات الجموعية والمشاريع التنموية	دعم الجمعيات النشيطة والتعاونيات على مستوى الجماعة	عدد الجمعيات والتعاونيات التي تم دعمها	محاضر الجماعة
			دعم الجمعيات	عدد الجمعيات المستفيدة	تقارير الأنشطة محاضر الجماعة
المؤسسة الجماعية	تقوية قدرات الفاعلين المحليين في مجال التنمية المجالية	معظم أطر الجمعيات والتعاونيات تم تكوينهم و تأهيلهم لتحسين طرق تدبير المؤسسات الجموعية والمشاريع التنموية	القيام بدورات تكوينية لفائدة الفاعلين الجمعويين	عدد الدورات التكوينية التي تم تنظيمها عدد المستفيدين من الدورات التكوينية	تقارير الدورات التكوينية
			تنظيم لقاءات تواصلية دورية بين المجلس الجماعي وجمعيات المجتمع المدني	عدد اللقاءات التي تم تنظيمها	تقارير اللقاءات التي تم تنظيمها
			دعم الجمعيات النشيطة والتعاونيات على مستوى الجماعة	عدد الجمعيات والتعاونيات التي تم دعمها	محاضر الجماعة
			• بناء مقر الجماعة فوق ترابها • بناء دكاكين و محلات تجارية قرب مقر الجماعة	المقر عدد الدكاكين المنشأة	تقارير الأنشطة و محاضر الجماعة
	تقريب الادارة من المواطنين الانعاش الاقتصادي	• مقر الجماعة فوق ترابها • إدارة قريبة من المواطنين • محلات تجارية	مشكل الوعاء العقاري		

4. خلاصة منطق التدخل

إن تسلسل المحاور الإستراتيجية و الأهداف الخاصة و النتائج المنتظرة و المشاريع المقترحة يترجم منطق تدخل المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة و لبلوغ هذه الأهداف المسطرة و النتائج المنتظرة منها، تم اقتراح مجموعة من المشاريع المنسجمة و التي تشمل جميع المجالات التنموية للجماعة مع وضع المؤشرات القابلة للتحقق موضوعيا دون إغفال مصادر التحقق و ذلك استجابة لمقتضيات نظام التتبع و التقييم.

في الأخير، كل مشروع سيكون مصحوبا ببطاقة تقنية (بطاقة المشروع).

5. مخطط العمل الشمولي 2011 – 2016

البرمجة السنوية						المجال	الأنشطة	مكان إنجاز المشروع	التكلفة الإجمالية للمشروع (Dh)	مساهمة الجماعة (Dh)	الشركاء المحتملون و مساهمتهم
2016	2015	2014	2013	2012	2011						
المحور الاستراتيجي الأول: تحسين الولوج إلى البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية											
			*	*		الطرق	توسيع وتعبيد (30كلم) من الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الاقليمية 1706	أمل النجاح، زاوية سيدي بنور، أغشي، ايت بوعيشة، اولاد احمد، الحواوشة، زاوية دبداب، ايت حمو، الكدية، زاوية سكرات و الركادة	9000000	% 20	- وزارة التجهيز - المجلس الإقليمي - الجهة
			*	*			توسيع وتعبيد (6كلم) الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الجهوية 109	الخرب، اولاد اعجال و زاوية سيدي صالح	1800000	%20	- وزارة التجهيز - المجلس الإقليمي - الجهة
			*	*		المنشآت الفنية	نجاز قنطرة فوق واد صداص (أمام اولاد اعجال) 15 متر طول و 4 امتار عرض و 5 امتلر في الارتفاع	أمام اولاد اعجال	800000	20%	- وزارة التجهيز - المجلس الإقليمي - الجهة
				*			حفر ممر مائي لتحويل مسار مياه الامطار في اتجاه واد صداص في أولاد مسعود (200متر)	أولاد مسعود	60000	اليد العاملة و الوقود	المجلس الإقليمي (الاليات)
				*			بناء حاجز في أغشي لمنع انجراف ممتلكات السكان	أغشي	40.000	اليد العاملة و الوقود	المجلس الإقليمي (الاليات)
				*			بناء حاجز على واد إيميشو (دوار الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب)	الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب	160.000	اليد العاملة و الوقود	المجلس الإقليمي (الاليات)

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

			*			الجمعية (100.000)	100.000	200.000	دبداب، ايت حمو، الكدية،	إتمام مشروع التطهير الصحي بدبداب، ايت حمو الكدية.	التطهير الصحي
*	*	*	*	*			420.000	420.000	الجماعة	اقتناء أعمدة كهربائية و مصابيح لإنارة الأزقة	الكهرباء
			*	*			200.000	200.000	افريجة العليا	بناء صهريج بدوار افريجة العليا	الماء الصالح للشرب
	*	*	*	*			800.000	800.000	الجماعة	تجديد قنوات الربط على صعيد الجماعة.	
			*	*			300.000	300.000	الحواشة	بناء قاعة للولادة في المركز الصحي المتوفر في الجماعة	الصحة
				*			300.000	300.000	الجماعة	توفير سيارة إسعاف	
			*	*			167.000	167.000	أغشي و الحواوشة.	بناء أقسام في الدواير التالية: أغشي و الحواوشة.	التعليم
		*	*			وزارة التربية الوطنية	400.000	400.000	افريجة و اولاد احمد	إنشاء مطاعم في المركزيات	
	*	*					200.000	200.000	جميع المدارس	تجهيز المدارس (ممرات ، مراحيض، بستنة و تشجير الساحة)	
	*						280.000	280.000	الجماعة	توفير النقل المدرسي للفتيات بالنسبة للتعليم الإعدادي و الثانوي	

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

				*	*		100.000	100.000	الركادة	بناء نادي نسوي	التكوين المهني
				*		المجلس الاقليمي (50.000)	50.000	100.000	افريجة و واولاد اعجال	إتمام تجهيز النوادي النسوية التي في طور الإنجاز	
*							1.200.000	1.200.000	الجماعة	توفير شاحنة لنقل النفايات	النفايات
*							100.000	100.000	جميع دواوير الجماعة	تزويد الدواوير بحاويات للنفايات (34)	
المحور الاستراتيجي الثاني: تأهيل الاقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل											
	*						50.000	50.000	الجماعة	إصلاح ساقية العزوزية	الفلاحة
المحور الاستراتيجي الثالث: دعم و تقوية قدرات الفاعلين المحليين											
*	*	*	*	*	*		1.000.000	1.000.000	الجماعة	توفير منح سنوية الجمعيات النشيطة	العمل الجماعي
*							2.000.000	2.000.000	تراب الجماعة	بناء مقر الجماعة فوق ترابها بناء دكاكين و محلات تجارية قرب مقر الجماعة	المؤسسة الجماعية

6. خطة عمل ثلاث سنوات 2011 – 2013

البرمجة السنوية			الشركاء المحتملون و مساهمتهم	مساهمة الجماعة (Dh)	التكلفة الإجمالية للمشروع (Dh)	مكان إنجاز المشروع	الأنشطة	المجال
2013	2012	2011						
المحور الاستراتيجي الأول: تحسين الولوج إلى البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية								
*	*		• وزارة التجهيز • المجلس الإقليمي • الجهة	20 %	9000000	أمل النجاح، زاوية سيدي بنور، أغشي، ايت بوعيشة، اولاد احمد، الحواشة، زاوية دبداب، ايت حمو، الكدية، زاوية سكرات و الركادة	توسيع وتعبيد (30كلم) من الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الاقليمية 1706	الطرق
*	*		• وزارة التجهيز • المجلس الإقليمي • الجهة	20%	1800000	الخرب، اولاد اعجال و زاوية سيدي صالح	توسيع وتعبيد (6كلم) الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الجهوية 109	
*	*		• وزارة التجهيز • المجلس الإقليمي • الجهة	20%	800000	أمام اولاد اعجال	• نجاز قنطرة فوق واد صداص (أمام اولاد اعجال) 15 متر طول و 4 امتار عرض و 5 امتلر في الارتفاع	المنشآت الفنية
	*		المجلس الإقليمي (الاليات)	اليد العاملة و الوقود	60000	أولاد مسعود	حفر ممر مائي لتحويل مسار مياه الامطار في اتجاه واد صداص في أولاد مسعود (200متر)	
	*		المجلس الإقليمي (الاليات)	اليد العاملة و الوقود	40.000	أغشي	بناء حاجز في أغشي لمنع انجراف ممتلكات السكان	

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

	*		المجلس الإقليمي (الاليات)	اليد العاملة و الوقود	160.000	الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب	بناء حاجز على واد إيميشو (دوار الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب)	
*			الجمعية (100.000)	100.000	200.000	دبداب، ايت حمو، الكدية،	إتمام مشروع التطهير الصحي بدبداب، ايت حمو الكدية.	التطهير الصحي
*	*			420.000	420.000	الجماعة	اقتناء أعمدة كهربائية و مصابيح لإنارة الأزقة	الكهرباء
*	*			200.000	200.000	افريجة العليا	بناء صهريج بدوار افريجة العليا	الماء الصالح للشرب
*	*			800.000	800.000	الجماعة	تجديد قنوات الربط على صعيد الجماعة.	
*	*			300.000	300.000	الحواشة	بناء قاعة للولادة في المركز الصحي المتوفر في الجماعة	الصحة
	*			300.000	300.000	الجماعة	توفير سيارة إسعاف	
	*	*		167.000	167.000	أغشي و الحواشة.	بناء أقسام في الدواير التالية: أغشي و الحواشة.	التعليم
*			وزارة التربية الوطنية	400.000	400.000	افريجة و اولاد احمد	إنشاء مطاعم في المركزيات	
	*	*		100.000	100.000	الركادة	بناء نادي نسوي	التكوين المهني

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

	*	المجلس الاقليمي (50.000)	50.000	100.000	افريجة و واولاد اعجال	إتمام تجهيز النوادي النسوية التي في طور الإنجاز	
المحور الاستراتيجي الثاني: تأهيل الاقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل							
المحور الاستراتيجي الثالث: دعم و تقوية قدرات الفاعلين المحليين							
	*	*	*	1.000.000	1.000.000	الجماعة	توفير منح سنوية الجمعيات النشيطة
							العمل الجمعي

7. خطة العمل لسنة 2012

المجال	الأنشطة	مكان إنجاز المشروع	التكلفة الإجمالية للمشروع (Dh)	مساهمة الجماعة (Dh)	الشركاء المحتملون و مساهمتهم
المحور الاستراتيجي الأول: تحسين الولوج إلى البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية					
الطرق	توسيع وتعبيد (30 كلم) من الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الاقليمية 1706	أمل النجاح، زاوية سيدي بنور، أغشي، ايت بوعيشة، اولاد احمد، الحواوشة، زاوية دبداب، ايت حمو، الكدية، زاوية سكرات و الركادة	9000000	20 %	- وزارة التجهيز - المجلس الإقليمي - الجهة
	توسيع وتعبيد (6 كلم) الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الجهوية 109	الخراب، اولاد اعجال و زاوية سيدي صالح	1800000	20%	- وزارة التجهيز - المجلس الإقليمي - الجهة
المنشآت الفنية	نجاز قنطرة فوق واد صداص (أمام اولاد اعجال) 15 متر طول و 4 امتار عرض و 5 امتلر في الارتفاع	أمام اولاد اعجال	800000	20%	- وزارة التجهيز - المجلس الإقليمي - الجهة
	حفر ممر مائي لتحويل مسار مياه الامطار في اتجاه واد صداص في أولاد مسعود (200متر)	أولاد مسعود	60000	اليد العاملة و الوقود	المجلس الإقليمي (الاليات)
	بناء حاجز في أغشي لمنع انجراف ممتلكات السكان	أغشي	40.000	اليد العاملة و الوقود	المجلس الإقليمي (الاليات)

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011- 2016

المجلس الإقليمي (الاليات)	اليد العاملة و الوقود	160.000	الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب	بناء حاجز على واد إيميشو (دوار الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب)	
	420.000	420.000	الجماعة	اقتناء أعمدة كهربائية و مصابيح لإنارة الأزقة	الكهرباء
	200.000	200.000	افريجة العليا	بناء صهريج بدوار افريجة العليا	الماء الصالح للشرب
	800.000	800.000	الجماعة	تجديد قنوات الربط على صعيد الجماعة.	
	300.000	300.000	الحواوشة	بناء قاعة للولادة في المركز الصحي المتوفر في الجماعة	الصحة
	300.000	300.000	الجماعة	توفير سيارة إسعاف	
	167.000	167.000	أغشي و الحواوشة.	بناء أقسام في الدواوير التالية: أغشي و الحواوشة.	التعليم
	100.000	100.000	الركادة	بناء نادي نسوي	
المجلس الاقليمي (50.000)	50.000	100.000	افريجة و واولاد اعجال	إتمام تجهيز النوادي النسوية التي في طور الإنجاز	
المحور الاستراتيجي الثاني: تأهيل الاقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل					
المحور الاستراتيجي الثالث: دعم و تقوية قدرات الفاعلين المحليين					
	1.000.000	1.000.000	الجماعة	توفير منح سنوية الجمعيات النشيطة	العمل الجموعي

8. مصفوفة التخطيط المالي

التمويل المطلوب بالدرهم	الشركاء المحتملون و مساهمتهم				التكلفة الإجمالية للمشروع(Dh) (	البرمجة السنوية	مكان إنجاز المشروع	الأنشطة	المجال
	الشريك 3	الشريك 2	الشريك 1	مساهمة الجماعة (Dh)					
المحور الاستراتيجي الأول: تحسين الولوج إلى البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية									
7200000	الجهة	المجلس الإقليمي	وزارة التجهيز	1800000	9000000	2013-2012	أمل النجاج، زاوية سيدي بنور، أغشي، ايت بوعيشة، اولاد احمد، الحواوشة، زاوية دبداب، ايت حمو، الكدية، زاوية سكرات و الركادة	توسيع وتعبيد (30كلم) من الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الاقليمية 1706	الطرق
1440000	الجهة	المجلس الإقليمي	وزارة التجهيز	360000	1800000	2013-2012	الغرب، اولاد اعجال و زاوية سيدي صالح	توسيع وتعبيد (6كلم) الطرق التي تربط الدواوير و الطريق الجهوية 109	
640000	الجهة	المجلس الإقليمي	وزارة التجهيز	160000	800000	2013-2012	أمام اولاد اعجال	• نجاز قنطرة فوق واد صداص) أمام اولاد اعجال) 15 متر طول و 4 امتار عرض و 5 امتلر في الارتفاع	المنشآت الفنية
60000			المجلس الإقليمي (الاليات)	اليد العاملة و الوقود	60000	2012	أولاد مسعود	حفر ممر مائي لتحويل مسار مياه الامطار في اتجاه واد صداص في أولاد مسعود (200متر)	
40000			المجلس الإقليمي (الاليات)	اليد العاملة و الوقود	40000	2012	أغشي	بناء حاجز في أغشي لمنع انجراف ممتلكات السكان	

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

160000			المجلس الإقليمي (الاليات)	اليد العاملة و الوقود	160000	2012	الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب	بناء حاجز على واد إيميشو (دوار الركادة، ايت حمو، زاوية سكرات، زاوية دبداب)	
100000			الجمعية (100.000)	100000	200000	2013	دبداب، ايت حمو، الكدية،	إتمام مشروع التطهير الصحي بدبداب، ايت حمو الكدية.	التطهير الصحي
0				420000	420000	2016-2012	الجماعة	اقتناء أعمدة كهربائية و مصابيح لإنارة الأزقة	الكهرباء
0				200000	200000	2013-2012	افريجة العليا	بناء صهريج بدوار افريجة العليا	الماء الصالح
0				800000	800000	2015-2012	الجماعة	تجديد قنوات الربط على صعيد الجماعة.	للشرب
0				300000	300000	2013-2012	الحواوشة	بناء قاعة للولادة في المركز الصحي المتوفر في الجماعة	الصحة
0				300000	300000	2012	الجماعة	توفير سيارة إسعاف	
0				167000	167000	2012-2011	أغشي و الحواوشة.	بناء أقسام في الدواوير التالية: أغشي و الحواوشة.	التعليم
0			وزارة التربية الوطنية	400000	400000	2014-2013	افريجة و اولاد احمد	إنشاء مطاعم في المركزيات	
0				200.000	200.000	2015-2014	جميع المدارس	تجهيز المدارس (ممرات ، مراحيض، بستنة و تشجير الساحة)	

المخطط الجماعي للتنمية لجماعة افريجة 2011-2016

0				280000	280000	2015	الجماعة	توفير النقل المدرسي للفتيات بالنسبة للتعليم الإعدادي و الثانوي	
0				100000	100000	2012-2011	الركادة	بناء نادي نسوي	التكوين المهني
50000			المجلس الاقليمي (50.000)	50000	100000	2012	افريجة و واولاد اعجال	إتمام تجهيز النوادي النسوية التي في طور الإنجاز	
0				1200000	1200000	2016	الجماعة	توفير شاحنة لنقل النفايات	النفايات
0				100000	100000	2016	جميع دواوير الجماعة	تزويد الدواوير بحاويات للنفايات (34)	
المحور الاستراتيجي الثاني: تأهيل الاقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل									
0				50000	50000	2015	الجماعة	إصلاح ساقية العزوزية	الفلاحة
المحور الاستراتيجي الثالث: دعم و تقوية قدرات الفاعلين المحليين									
0				1000000	1000000	2016-2011	الجماعة	توفير منح سنوية الجمعيات النشيطة	العمل الجمعي
0				2000000	2000000	2016	تراب الجماعة	بناء مقر الجماعة فوق ترابها بناء دكاكين و محلات تجارية قرب مقر الجماعة	المؤسسة الجماعية

9. برنامج العمل

يتطلب إنجاز هذا المخطط تكلفة إجمالية تقدر بحوالي 12850000 درهم على مدى 6 سنوات. و تمثل تكلفة المحور المتعلق بدعم الولوج إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية وتأهيل البنية التحتية الأساسية الحيز الأكبر بنسبة 89 % من التكلفة الإجمالية للمخطط، أي ما يناهز 11400000 درهم. (انظر التفاصيل في المرفق). أما المحور الثالث والمتعلق بتقوية قدرات الفاعلين المحليين فيشكل نسبة 9% أي ما يناهز 1200000 درهم من التكلفة الإجمالية للمخطط. ويلاحظ أن الجماعة لم تولي اهتماما بالغا لمحور تأهيل الاقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل ا يشكل 2 % من الكلفة الإجمالية بميزانية تقدر ب 250000 درهم و الممول من طرف الجماعة بمبلغ يقدر ب 1000000 درهم بنسبة 83%

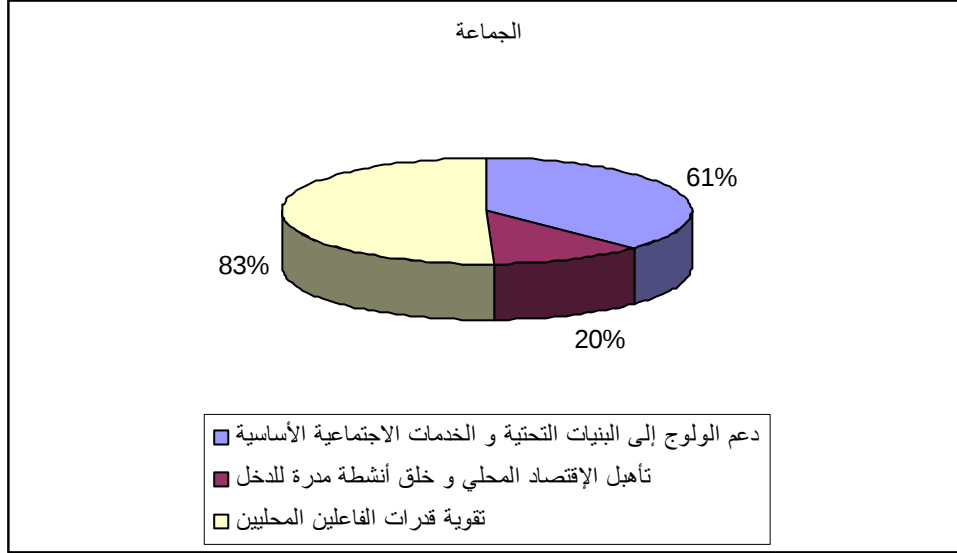
		المساهمات		%	التكلفة الإجمالية	المحاور
المساهمات %		الشركاء	الجماعة			
الشركاء	الجماعة					
39%	61%	4463000	6937000	89%	11400000	<u>المحور الاستراتيجي 1 :</u> دعم الولوج إلى البنيات التحتية و الخدمات الاجتماعية الأساسية
80%	20%	200000	50000	2%	250000	<u>المحور الاستراتيجي 2:</u> تأهيل الإقتصاد المحلي و خلق أنشطة مدرة للدخل
17%	83%	200000	1000000	9%	1200000	<u>المحور الاستراتيجي 3:</u> تقوية قدرات الفاعلين المحليين
		4863000	7987000	100%	12850000	المجموع
		38%	62%		62%	نسبة المساهمة

و في ظل الافتراضات بشأن تمويل المشاريع و الأنشطة، قُدرت مساهمة الجماعة بميزانية تناهز 7987000 درهم على مدى 6 سنوات (2011-2016)، و هي تمثل حوالي 62 % من التكلفة الإجمالية للمخطط، ومساهمة الشركاء في تمويل المشاريع المقترحة تقدر ب 4863000 درهم أي بنسبة 38%.

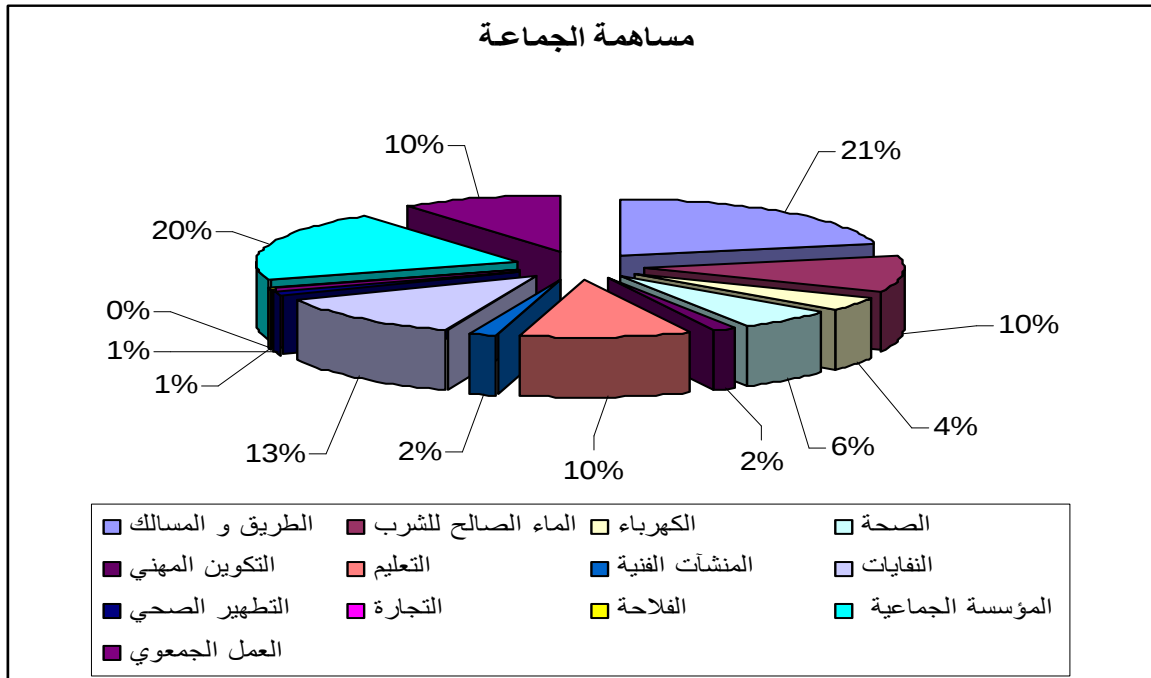
يمثل المبيان التالي توزيع التمويل حسب المحاور و نسبة مساهمة الجماعة في كل محور. و تبين الأرقام أهمية الميزانية المخصصة للمحور المتعلق بدعم الولوج إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية وتأهيل البنية التحتية الأساسية والتي تساهم فيه الجماعة بمبلغ 6937000 درهم و هي تمثل أكثر من 61 % من مساهمة الجماعة في هذا المخطط. و للتذكير، فهذا المحور يضم على الخصوص مساهمة

الجماعة في مجموعة من المشاريع تهدف بالخصوص إلى تحسين و تقوية البنية الطرقية بالجماعة و تعميم التغطية بشبكة الماء الصالح للشرب وكذا تعميم التزود بالكهرباء لدواوير الجماعة.

شكل 7: توزيع التمويل حسب المحاور

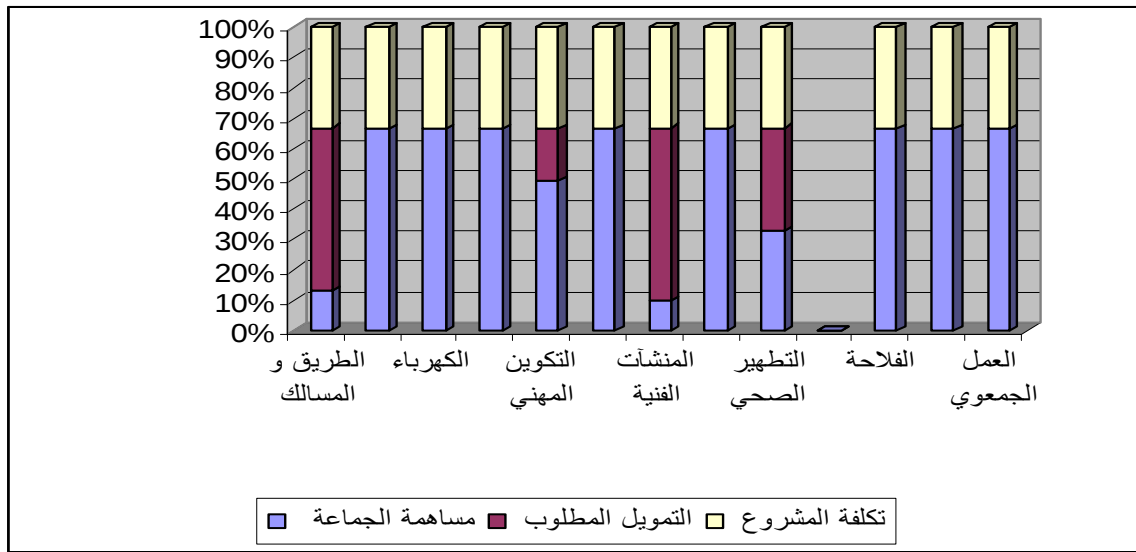


شكل 8: مساهمة الجماعة في مخطط التنمية حسب القطاعات



ويتبين كذلك أن مساهمة الجماعة في مخطط التنمية تختلف حسب القطاعات. فهكذا، إذا كانت بعض القطاعات لا تتطلب مجهودا أو دعما نسبيا مهما من ميزانية الجماعة (باستثناء المرافعة لدى المؤسسات المعنية كالصحة والتعليم مثلا) و بالتالي الاعتماد على الشركاء المحتملين لإنجاز المشاريع و الأنشطة التي تهمهم، فهناك قطاعات أخرى تستلزم تدخل الجماعة بشكل مهم كالماء والكهرباء والصناعة التقليدية. وتجدر الإشارة لبعض القطاعات التي تتطلب مجهودا مهما من ميزانية الجماعة رغم أهمية نسبة مساهمة الشركاء كقطاعات الطرق والفلاحة.

شكل 9: مساهمة الجماعة في مخطط التنمية حسب القطاعات



و نظرا للتكلفة الإجمالية المتوقعة للمخطط على مدى 6 سنوات (2011-2016)، والمقدرة بحوالي 12850000 درهم، مقارنة مع المساهمة الإجمالية للجماعة في إنجاز هذا المخطط الطموح نسبيا والمقدرة بحوالي 7987000 درهم على مدى 6 سنوات (65% من التكلفة الإجمالية للاستثمارات التنموية) فعلى الجماعة أن تجتهد في إيجاد آليات مناسبة لتمويل مشاريع المخطط . ومن الآليات التي يمكن اعتمادها :

- الموارد الذاتية ؛
- اعتمادات الدولة ؛
- اعتمادات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ؛
- الاقتراض الداخلي (صندوق التجهيز الجماعي ...) ؛
- الاقتراض الخارجي؛
- الدعم الخارجي في شكل هبات ؛
- كل أشكال الشراكة .

ولتفادي أي تأثير سلبي على مالية الجماعة جراء اللجوء إلى الاقتراض، يجب على الجماعة تنمية مواردها المالية الذاتية عن طريق:

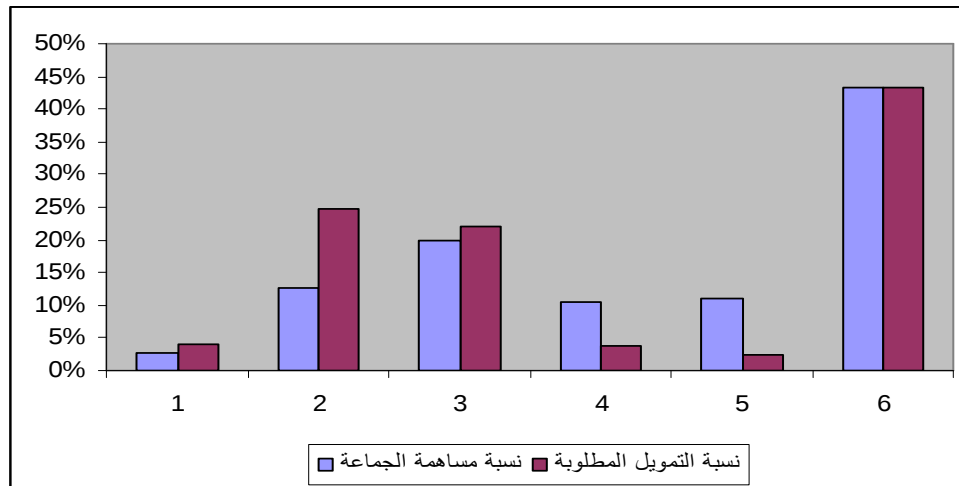
- ترشيد النفقات؛
- هيكلة الإدارة الجبائية ، وتوفير وسائل العمل الضرورية ؛
- إحصاء دقيق للملزمين وتوسيع الوعاء الضريبي، (تفعيل المادة 32 من القانون المنظم للجبائيات المحلية) ؛
- تصفية الباقي استخلاصه، والذي يشكل جزءا هاما من الموارد التي لا يتم تحصيلها؛
- التدبير المفوض لبعض المرافق الجماعية (الأسواق، المجزرة، إلخ...) ؛
- تقويت بعض العقارات الجماعية؛
- القيام باستثمارات لتعزيز الموارد المالية
- مراجعة القرار الجبائي .

السنوات	التكلفة الإجمالية	قيمة مساهمة الجماعة	نسبة مساهمة الجماعة	التمويل المطلوب	نسبة التمويل المطلوبة
2011	416670	216670	3%	200000	4%
2012	2210670	1014170	13%	1196500	25%
2013	2660670	1594170	20%	1066500	22%
2014	1010670	830670	10%	180000	4%
2015	1000650	880650	11%	120000	2%
2016	5550670	3450670	43%	2100000	43%
المجموع	12850000	7987000	100%	4863000	100%

و يبين المبيان التالي مساهمة الجماعة السنوية في إنجاز مخطط التنمية حيث نلاحظ المجهود المرتقب

خصوصا في السنوات 2016 و 2013 و 2012

شكل 10: البرمجة السنوية لمساهمة الجماعة في مخطط التنمية



الفصل الرابع: أجراء المخطط الجماعي للتنمية

1. تقديم

تهدف هذه العملية إلى وضع الآليات الضرورية لتقوية قدرات الفاعلين المحليين بالجماعة وتمكينهم من أداء مهام التخطيط ومتابعة التنفيذ بالاعتماد على الوسائل الذاتية، ولبوغ ذلك سوف تستفيد الجماعة من البرنامج المتعاقد بشأنه مع المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير، والذي يشمل فرق الريادة ومختلف الفاعلين المعنيين بالتنمية المحلية. وسيتحقق ذلك من خلال:

- تنظيم دورات تكوينية لفائدة الجماعة والفاعلين المحليين؛
- دعم الجماعة في مجالات مرتبطة بمنظومة المعلومات الجماعية؛
- تمكين الجماعة من اعتماد آليات التواصل؛
- دعم الجماعة في ما يخص انتقاء وصياغة ودراسة وتتبع إنجاز المشاريع المقترحة للتمويل في إطار هذا المخطط.

2. التنظيم الداخلي للجماعة

الأنشطة و المجالات	الهدف
- إنجاز هيكل تنظيمي وظيفي للجماعة يتماشى مع الأدوار الجديدة المنوطة بها، - تشخيص حاجيات الجماعة من الأطر و الموارد، - دعم قدرات أطر الجماعة.	تحسين تنظيم و تسيير الجماعة

3. برنامج التكوين

الأنشطة و المجالات	الهدف
- المقاربة الترابية و المجالية، - التشخيص الترابي التشاركي، - عناصر و وسائل التشخيص التشاركي، - التخطيط الاستراتيجي، - التواصل الداخلي و الخارجي، - النظام المعلوماتي الجماعتي،	دعم قدرات الجماعة و الفاعلين

- التدبير الإداري و المالي،	
- تقنيات المرافعة تعبئة الموارد و التمويلات،	
- دراسة وإنجاز المشاريع.	

4. المرافعة وتعبئة الموارد

الأنشطة و المجالات	الهدف
- تكوينات في المرافعة،	دعم قدرات الجماعة في مجال
- تكوينات في إعداد المشاريع وآليات التمويل،	المرافعة و البحث و تعبئة الموارد
- دعم إنجاز نماذج الشراكات و العقود.	

5. التواصل

الأنشطة و المجالات	الهدف
- برنامج التواصل الداخلي،	تشجيع ودعم التواصل حول المخطط
- برنامج التواصل الخارجي،	
- الموقع الإلكتروني للجماعة	

6. النظام المعلوماتي الجماعي

الأنشطة و المجالات	الهدف
- إعداد و تنظيم و تتبع و تقييم عملية إعداد المخططات الجماعية للتنمية،	دعم التخطيط المحلي و اتخاذ القرار
- إعداد و رصد و نشر موناوغرافية الجماعة بشكل أوتوماتكي و سنوي،	وفق النهج الاستراتيجي التشاركي
- المتابعة عن قرب للتغيرات الديموغرافية للجماعة من خلال تسجيل تصاريح الحالة المدنية مع إمكانية التحيين الأوتوماتكي،	
- تجميع و تتبع المعطيات الخاصة بمقاربة النوع الاجتماعي،	
- وضع ورصد و نشر المخططات الجماعية للتنمية.	

7. التتبع والتقييم

الأنشطة و المجالات	الهدف
- وضع مؤشرات التتبع، - إنجاز أنظمة معلوماتية تراتبية، - وضع تقنيات تحليلية (مالية، اقتصادية، اجتماعية)، - إعداد نماذج مرجعية للتدقيق الداخلي و الخارجي ، - إعداد نماذج لتقارير التقييم.	- مواكبة حسن سير إنجاز المخطط - التحقق من النتائج ووضع أدوات التقويم

خاتمة

تتوفر الجماعة على وثيقة المخطط الجماعي للتنمية وهو إطار يمكنها من الوصول للأهداف التنموية التي تم تسطيرها من قبل، و ثم إنجاز هذه الوثيقة اعتمادا على مقارنة تشاركية أخذت بعين الاعتبار إهتمامات الساكنة، و يعتبر الإنشغال الأساسي للمجلس الجماعي هو تنمية الجماعة وعلاقتها بمحيطها، عن طريق مشاركة الساكنة وتحملهم المسؤولية فيما يخص أنشطة المقاولات، وفي تدبير مجالهم البيئي الداخلي و الخارجي.

لا يجب اعتبار المخطط الجماعي للتنمية الذي يتبناه المجلس الجماعي نهاية للمسلسل، أو وثيقة يحتفظ بها في الأرشيف بل هي لوحة قيادة يجب تميمها وتنفيذها. ويجب تتبع وتقييم جميع الأنشطة المبرمجة في هذه الوثيقة بصفة مستمرة وضمان فعالية جميع الفاعلين للوصول للأهداف المسطرة.

إن التنمية المتناسقة للجماعة تكون عن طريق شراكات بناءة ومثمرة مع المؤسسات العمومية والخاصة ومع المجتمع المدني.

من المهم على جميع التدخلات العمومية أن يكون في إطار مشروع مجالي واضح ومتناسق لمعرفة جميع العراقيل التي تواجهها.

البيبلوغرافيا

- دليل المخطط الجماعي للتنمية، المديرية العامة للجماعات المحلية، سلسلة دليل المنتخب، ط1 2009.
- الميثاق الجماعي، المديرية العامة للجماعات المحلية، منشورات مركز الإتصال والنشر، 2009.
- التنظيم المالي المحلي، المديرية العامة للجماعات المحلية، منشورات مركز الإتصال والنشر، 2009.
- الجبايت المحلية، المديرية العامة للجماعات المحلية، منشورات مركز الإتصال والنشر، 2009.
- دليل ميزانية الجماعات، المديرية العامة للجماعات المحلية، سلسلة دليل المنتخب، ط1 2009.
- دليل أملاك الجماعات المحلية، المديرية العامة للجماعات المحلية، سلسلة دليل المنتخب، ط1 2009.
- دليل الشرطة الإدارية الجماعية، المديرية العامة للجماعات المحلية، سلسلة دليل المنتخب، ط1 2009.
- الجماعة في أفق 2015، المديرية العامة للجماعات المحلية.
- دليل الجماعات في ميدان التعمير، المديرية العامة للجماعات المحلية، سلسلة دليل المنتخب، ط1 2009.
- التدبير المفوض للمرافق العامة، المديرية العامة للجماعات المحلية، منشورات مركز الإتصال والنشر، 2009.
- الرؤية الإستراتيجية و مخطط التنمية لإقليم تارودانت في أفق 2030.
- معطيات المصالح الخارجية :
 - مجلس جهة سوس ماسة درعة؛
 - المندوبية السامية للتخطيط؛
 - وكالة الحوض المائي؛
 - المندوبية الإقليمية للصحة؛
 - المجلس الإقليمية للسياحة؛
 - المكتب الإقليمي للاستثمار الفلاحي؛
 - وكالة التنمية الاجتماعية؛
 - وحدة تسيير مشروع أركان؛

- النيابة الإقليمية للتربية والتعليم؛
- المديرية الإقليمية للمياه والغابات؛
- المديرية الإقليمية للطاقة والمعادن؛
- المندوبية الإقليمية للأملاك المخزنية؛
- المركز الإقليمي للاستثمار؛
- الوكالة الوطنية لإنعاش الشغل والكفاءات؛
- المكتب الإقليمي للتكوين المهني؛
- المندوبية الإقليمية للشباب والرياضة؛
- المديرية الإقليمية للسكنى والتعمير والتهيئة المجالية؛
- المندوبية الإقليمية للثقافة؛
- المكتب الوطني للماء الصالح للشرب؛
- المكتب الوطني للكهرباء؛
- المديرية الإقليمية للتجهيز؛
- التعاون الوطني؛
- مكتب تنمية التعاون؛
- غرفة التجارة والصناعة والخدمات؛
- الغرفة الفلاحية؛
- غرفة الصناعة التقليدية؛
- المندوبية الإقليمية للصناعة التقليدية؛
- الكنفدرالية العامة للمقاولات المغربية؛
- المندوبية الجهوية للأوقاف والشؤون الإسلامية؛