



# عرض حول برنامج تحسين أداء الجماعات Programme d'Amélioration de la Performance des Communes (PAPC)



المملكة المغربية  
وزارة الداخلية



المديرية العامة للجماعات الترابية



أكادير 25 و 26 مارس 2022



# تصميم العرض برنامج تحسين أداء الجماعات



❖ السياق

❖ أهداف البرنامج.

❖ فروع ومكونات البرنامج:

➤ البرنامج الفرعي 1 : تطوير نظام لتقييم أداء الجماعات المستهدفة وتحفيزها

➤ البرنامج الفرعي 2 : تعزيز التعاون بين الجماعات الترابية

➤ البرنامج الفرعي 3 : تقوية القدرات



## سياق البرنامج



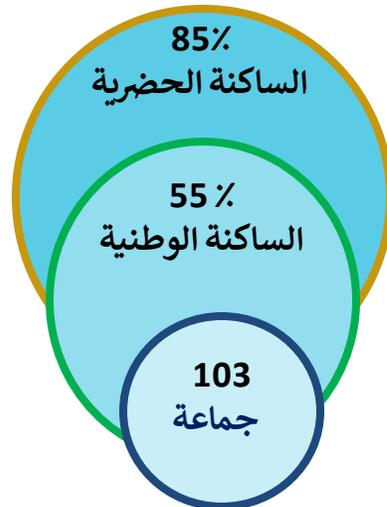
- التوجيهات السامية لصاحب الجلالة حفظه الله في خطاب العرش 2017 (دعوة الفاعلين العموميين لاستلهام طرق التدبير المعتمدة في القطاع الخاص)؛
- مقتضيات دستور 2011 وخاصة الفصول المتعلقة بمبادئ الحكامة الجيدة وقواعد الجودة والشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة؛
- مقتضيات القانون التنظيمي رقم 13-13 لقوانين المالية المتعلقة بمبدأ التدبير المبني على النتائج والبرمجة متعددة السنوات للميزانية؛
- مقتضيات القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات ولاسيما المبادئ المرتبطة بالحكامة الجيدة وتحسين وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين والمقاولات ولاسيما المادة 276 .



## أهداف البرنامج



- تحسين أداء الجماعات؛
- تعزيز الحكامة الجيدة؛
- تجويد الخدمات المقدمة للمواطنين والمقاولات؛
- تشجيع المقاربة التشاركية مع المواطنين (الميزانية التشاركية،....)؛
- تعزيز إخبار المواطنين بالخدمات المقدمة من طرف الجماعات وبتوثاقها (برنامج عمل الجماعة، المالية،....)؛
- وضع آليات جديدة للتدبير الاجتماعي والبيئي.



يستهدف 103 جماعة التي يفوق عدد سكانها 50.000 نسمة والجماعات مقر العمالات أو الأقاليم.



## فروع برنامج تحسين أداء الجماعات



- التحفيز على تحسين الأداء
- التقييم السنوي للأداء
- منحة التجهيز المبنية على نتائج التقييم

تطوير نظام لتقييم أداء الجماعات وتحفيزها  
SP 1

- وضع المخطط الوطني للتعاون بين الجماعات الترابية
- إعداد إطار التشغيل الدائم لهيآت التعاون بين الجماعات الترابية (الموارد البشرية و التمويل)

تعزيز التعاون ما بين الجماعات  
SP 2

- تقوية قدرات تدير الجماعات الترابية (التكوين و المساعدة التقنية)
- مواكبة الجماعات في تحقيق مؤشرات الأداء
- اعتماد نظام المعلومات و أدوات التدير

تقوية قدرات الجماعات عبر برامج التكوين والمساعدة  
التقنية والنظم المعلوماتية  
SP 3



# البرنامج الفرعي 1

## تطوير نظام لتقييم أداء الجماعات المستهدفة وتحفيزها



يهدف هذا البرنامج الفرعي إلى إجراء تقييم سنوي لأداء الجماعات المستهدفة ويرمي إلى تحقيق نوعين من المؤشرات في إطار معايير قياس الأداء :

### مجالات مؤشرات الأداء (24 مؤشر)

### الشروط الدنيا الإلزامية

الحكامة و الشفافية	1
إدارة النفقات	2
إدارة الموارد	3
الموارد البشرية	4
الإدارة البيئية و الاجتماعية	5
جودة الخدمة المقدمة للمواطنين	6

نشر القوائم المالية و المحاسبية	1
التقييم السنوي لتنفيذ برنامج عمل الجماعة	2
تحيين البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات وإرفاقها بالميزانية	3
نشر البرنامج التوقعي للصفقات	4
تفعيل هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع وعقدها لاجتماعات دورية	5



# البرنامج الفرعي 1

## تطوير نظام لتقييم أداء الجماعات المستهدفة وتحفيزها



الموارد البشرية
اعتماد الهيكل التنظيمي والتعيين في مناصب المسؤولية
تفعيل المخطط السنوي لتقوية قدرات الجماعات و أجرأته على أرض الواقع

الإدارة البيئية والاجتماعية
الجماعة تتوفر على آلية للتدبير البيئي والاجتماعي
إدماج الأهداف و المؤشرات المتعلقة بمقاربة النوع في برنامج عمل الجماعة
عمليات اقتناء العقارات تتم وفق الأنظمة الجاري بها العمل
التدابير المتخذة من طرف الجماعة لتحسين نجاعتها الطاقية

جودة الخدمة المقدمة للمواطنين
مستوى الخدمة العامة المقدمة للمواطن ( النفايات المنزلية)
تفعيل مهام الشرطة الادارية
نسبة نزع الصفة المادية عن الخدمات الإدارية
الإجراءات المتخذة لقياس رضا المواطن/المرتفق
نسبة الشكايات التي تمت الإجابة عنها
الموقع الإلكتروني للجماعة يمنح المعلومات الضرورية للمواطن

الحكامة و الشفافية
الولوج إلى الوثائق الأساسية للجماعة متاح للعموم
مراقبة و تتبع عقود التدبير المفوض
نسبة العرائض المدرجة في جدول أعمال المجلس مقارنة مع عدد العرائض المستوفية لشروط القبول
تفعيل توصيات هيئات الافتحاص والمراقبة

إدارة النفقات
إدراج النفقات الإجبارية المتعلقة بالاتفاقيات في الميزانية و تنفيذها
المنح المخصصة للجمعيات على أساس طلب عروض مشاريع أو على أساس استشارة الساكنة مقارنة بمجموع المنح المخصصة للجمعيات (الميزانية التشاركية)
معدل اعتمادات الالتزام بميزانية الاستثمار
آجال تبليغ المصادقة على الصفقات و آجال صرفها

إدارة الموارد
تطور الموارد الذاتية التي تديرها الجماعة
الأعمال الواجب القيام بها لضمان تدبير و تثمين الممتلكات
عدد الحسابات المرصودة لأموال خصوصية (CAS) المجمدة التي تمت تصفيتها
انتظام إصدار الأوامر بالمداخيل

### مؤشرات الأداء (24 مؤشر) حسب المجالات



# البرنامج الفرعي 1

## احتساب مقدار المنح التجهيز حسب الأداء

المنحة = القسط الأساسي + القسط التحفيزي

40% من المبلغ  
الإجمالي

القسط الأساسي

5  
مستوفاة

الشروط الدنيا الإلزامية  
(CMO)



60%  
من المبلغ الإجمالي



القسط التحفيزي

بالتناسب مع الرصيد  
المحصل عليه في  
مؤشرات الأداء

1 فقط  
غير  
مستوفي

عدم استفادة  
الجماعة

إذا كان الرصيد المحصل عليه 75 نقطة على الأقل، الجماعة تستفيد من المبلغ الكلي للقسط التحفيزي.

الانتفاع بالتأجيل : في حالة عدم حصول جماعة على المبلغ بصفة جزئية أو كلية يتم تأجيل المبلغ غير المستخلص مرة واحدة للسنة المقبلة.



# البرنامج الفرعي 1

## مجالات برمجة منحة التجهيز المبنية على نتائج التقييم

ما هي النفقات التي يمكن تمويلها ؟

يمكن للجماعات تمويل المشاريع حسب برامج عملها.



كيف يتم اختيار المشاريع ؟

خلال إعداد ميزانياتها مع إعطاء الأولوية للبرامج والمشاريع التي تم فيها إشراك المواطنين في إطار الميزانية التشاركية.



أي نوع من المشاريع يمكن تمويلها ؟

كل استثمار يدخل في اختصاصات الجماعة سواء الذاتية أو المشتركة.





# البرنامج الفرعي 1 النتائج 2019-2020



التقييم الأول لأداء الجماعات تم إجراءه في نهاية سنة 2019 و بداية 2020، وقد اقتصر على الشروط الدنيا الأساسية الخمسة. وفي هذا الإطار 85 جماعة استوفت الشروط الخمسة و18 جماعة لم تتوفق في تحقيق الشروط الخمسة بأكملها.

التقييم الثاني لأداء الجماعات تم إجراءه خلال شهر شتنبر 2020، وقد شمل الشروط الخمسة الدنيا الأساسية ومؤشرات الأداء الأربع وعشرين. حيث استوفت 89 جماعة الشروط الخمسة و52 جماعة حصلت على معدل مؤشرات الأداء يفوق 60%.

مؤشرات الأداء	الجماعة	الإقليم أو العمالة
84,71	ورزازات	ورزازات
79,80	مولاي عبد الله	الجديدة
76,16	بوجدور	بوجدور
76,09	بنسليمان	بنسليمان
75,27	تيزنيت	تيزنيت
75,27	برشيد	برشيد
75,27	كلميم	كلميم
75,00	تطوان	تطوان
75,00	لقلية	إنزكان-آيت ملول

9 جماعات تمكنت من الحصول على المبلغ الكلي للقسط التحفيزي بحصولها على رصيد يفوق أو يعادل 75 نقطة.



## البرنامج الفرعي 1 نتائج لسنة 2020 حسب مجالات مؤشرات الأداء



مولاي عبد الله، الحاجب، صفرو و وجدة	الحكامة و الشفافية	1
تحناوت، الصخيرات، دراركة و بيوكرة	إدارة النفقات	2
بنسليمان، ورزازات و سعادة	إدارة الموارد	3
45 جماعة حصلت على نتائج إيجابية	الموارد البشرية	4
مكناس، برشيد، تارودانت، وسلان	الإدارة البيئية و الاجتماعية	5
برشيد، مولاي عبد الله، العيون، بوجدور و الصويرة	جودة الخدمة المقدمة للمواطنين	6

نتائج التقييم الثالث لأداء الجماعات لسنة 2021 ستعلن خلال الشهر المقبل.



## البرنامج الفرعي 2 تعزيز التعاون بين الجماعات الترابية



### الأهداف:

- تشجيع وتطوير آليات التعاون بين الجماعات الترابية؛
- إعداد مخطط وطني للتعاون بين الجماعات الترابية عبر إعداد مخططات جهوية للتعاون؛
- وضع إطار فعال لمؤسسات التعاون بين الجماعات و مجموعة الجماعات في ما يتعلق بالموارد البشرية وكذا المالية التي ستساهم في استمرارية وديمومة هذه الأجهزة.



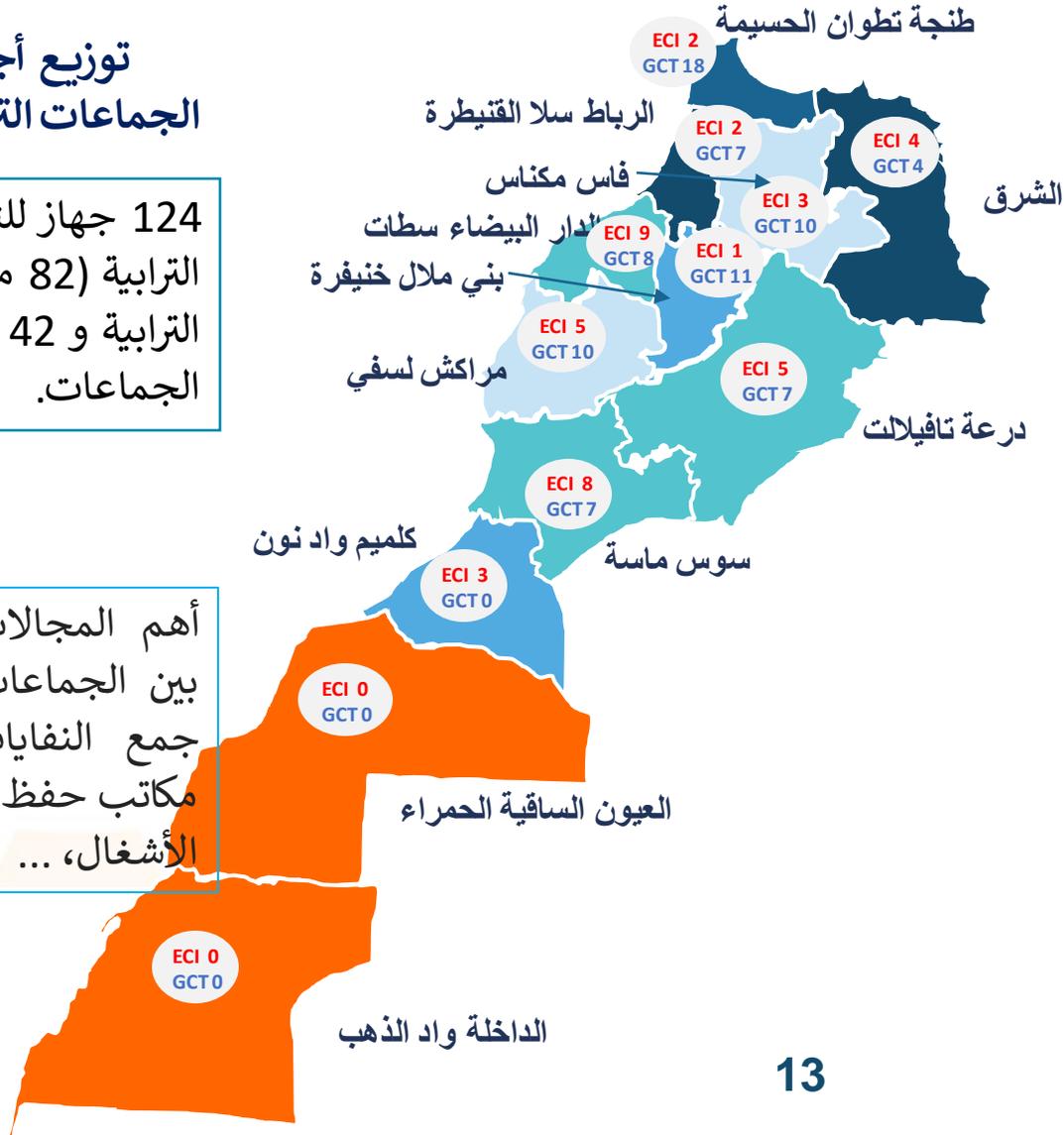
## البرنامج الفرعي 2 تعزيز التعاون بين الجماعات الترابية



### توزيع أجهزة التعاون بين الجماعات الترابية حسب الجهات

124 جهاز للتعاون بين الجماعات  
الترابية (82 مجموعة الجماعات  
الترابية و 42 مؤسسة للتعاون بين  
الجماعات).

أهم المجالات المعنية بالتعاون  
بين الجماعات : النقل العمومي،  
جمع النفايات، تدير المطارح،  
مكاتب حفظ الصحة، تدير آليات  
الأشغال، ...



جهة طنجة تطوان في المرتبة الأولى ب 18  
مجموعة الجماعات و 2 مؤسسات التعاون.

جهة الدار البيضاء سطات ب 09 مؤسسات  
للتعاون و 8 مجموعات الجماعات الترابية.

جهتي مراكش اسفي و فاس مكناس ب 10  
مجموعات الجماعات الترابية و 05 مؤسسات  
للتعاون.

جهة بني ملال خنيفرة تضم 10 مجموعات  
للتعاون بين الجماعات مقابل مؤسسة للتعاون  
واحدة كما ان جهة كلميم واد نون تتوفر فقط  
على ثلاث مؤسسات للتعاون.

جهتي الداخلة واد الذهب و العيون الساقية  
الحمراء لا تتوفران على أي جهاز للتعاون.



## البرنامج الفرعي 2 تعزيز التعاون بين الجماعات الترابية



### التحديات :

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار توجهات المخطط الوطني عند احداث مستقبلا أي مؤسسة أو مجموعة للتعاون؛
- تحويل الاختصاصات إلى هيآت التعاون من طرف الجماعات الترابية المنخرطة؛
- تجنب تداخل الاختصاصات أو تداخل الحدود على نفس المنطقة الجغرافية أو الإثنين؛
- وضع إطار فعال لهيئات التعاون في ما يخص الموارد البشرية و المالية من خلال :
  - ✓ إعداد اتفاقيات لتمويل أجهزة التعاون و دراسة الإمكانيات المتاحة لتقوية مواردها المالية؛
  - ✓ وضع هياكل تنظيمية نموذجية لأجهزة التعاون؛
  - ✓ دراسة إمكانية توظيف أطر مؤهلة دائمة لتعزيز الإشراف على مستوى هذه الهيئات والاستفادة من مواكبة الخبراء من خلال المساعدة التقنية.



## البرنامج الفرعي 2 تعزيز التعاون بين الجماعات الترابية



### مراحل تنزيل البرنامج :

- إعداد تشخيص أولي لجهة سوس ماسة كتجربة نموذجية؛
- تجميع المعطيات و تحويلها على شكل خرائط؛
- إعداد مذكرة منهجية حددت مراحل إعداد المخطط الجهوي و خطة العمل المعتمدة؛
- إعداد مشروع مذكرة توجيهية شملت التوجهات العامة لإعداد المخطط الجهوي للتعاون بجهة سوس ماسة.

### المراحل المقبلة :

- وضع مشروع مخطط جهوي للتعاون و عرضه على التشاور مع السلطات الإقليمية وممثلي الجماعات الترابية و المصالح اللامركزية؛
- المصادقة على مشروع المخطط الجهوي للتعاون؛
- تعميم تجربة جهة سوس ماسة من خلال إعداد دورية و مذكرة تأطيرية لإعداد باقي المخططات الجهوية والمخطط الوطني للتعاون.



## البرنامج الفرعي 3 تقوية القدرات



دعم الجماعات في تحقيق المؤشرات  
والشروط الدنيا الإلزامية

المخطط السنوي لتقوية  
قدرات الجماعات  
**PARC**

دعم وتقوية القدرات المعرفية والمهنية  
للجماعات

التكوين المستمر

1

المساعدة التقنية

2

الدلائل

3

الأنظمة المعلوماتية

4



## البرنامج الفرعي 3 تقوية القدرات



إعداد البرنامج السنوي لتقوية القدرات

### مقاربة تصاعدية

الرجوع إلى تحليل نتائج التقييم السنوي لنجاعة أداء الجماعات الذي يبرز المؤشرات غير المحققة والعمل على تحسينها من خلال التكوين والمساعدة التقنية

### مقاربة تنازلية

تعتمد المديرية العامة للجماعات الترابية على التجربة التي راكمتها من خلال مواكبتها للجماعات الترابية في مجالات التكوين و المساعدة التقنية



## البرنامج الفرعي 3 تقوية القدرات



### المراحل المقبلة:

- العمل على إعداد أداة لتقييم فاعلية التكوين والمساعدة التقنية؛
- إحداث وحدة إدارية على مستوى الجماعة لتدبير وتتبع البرنامج؛
- برمجة وتنظيم دورات تكوينية لفائدة الوحدات الإدارية المحدثه؛
- إعداد التقرير السنوي والحاجيات المتعلقة بالتكوين والمساعدة التقنية.



## المشاركين حسب الورشات والمجموعات



المجموعة 1 : القاعة الرئيسية

المجموعة 2 : الطابق السفلي

المجموعة 3 : المدرج

الورشات			الجمعة 11h إلى 12h30	الجمعة 14h30 إلى 16h	السبت 10h إلى 11h30
SP1	G1	G2	G3	- تطوير نظام لتقييم أداء الجماعات المستهدفة وتحفيزها	
SP2	G2	G3	G1	- تقوية التعاون ما بين الجماعات يهم بالخصوص مؤسسات التعاون بين الجماعات	
SP3	G3	G1	G2	- تقوية قدرات الجماعات عبر برامج التكوين والمساعدة التقنية وأنظمة المعلومات	

عدد المشاركين	المجموعات
106	<b>المجموعة 1</b> G 1
34	طنجة- تطوان -الحسيمة
15	درعة -تافيلالت
19	بني ملال -خنيفرة
12	العيون- الساقية الحمراء
26	الشرق
108	<b>المجموعة 2</b> G 2
53	الدار البيضاء-سطات
37	فاس- مكناس
6	الداخلية- وادي الذهب
12	كلميم-وادي نون
109	<b>المجموعة 3</b> G 3
32	سوس- ماسة
35	مراكش- آسفي
42	الرباط -سلا -القنيطرة
323	<b>المجموع</b>



## فريق عمل البرنامج



### السيد الوالي المدير العام للجماعات الترابية المشرف العام

السيد العامل مدير التخطيط  
والتنمية الترابية  
المشرف  
المساعدة التقنية / SP 3

السيد العامل مدير تنمية الكفاءات  
والتحول الرقمي  
المشرف  
التكوين / SP 3

السيدة العامل مديرة المرافق  
العمومية المحلية  
المشرفة  
SP 2

السيد العامل مدير مالية  
الجماعات الترابية  
المشرف  
SP 1

### السيد محمد بنيس رئيس قسم تقييم نجاعة أداء الجماعات الترابية المنسق

خالد سرحان  
النائب : موسى شرفي

SP 3  
تقوية قدرات الجماعات عبر برامج  
التكوين والمساعدة التقنية وأنظمة  
المعلومات

مولاي أحمد الإدريسي الزبير  
نقطة ارتكاز الشق البيئي والاجتماعي

رشيد بن عبد الرحمان  
النائب : عمر عريس

SP 3  
تقوية قدرات الجماعات عبر برامج التكوين  
والمساعدة التقنية وأنظمة المعلومات

عبد الهادي بغدي  
متابعة المنصة الإلكترونية

النائبة : نزهة مزيان

عبد الرحيم الإدريسي  
النائب : الحسين هموشي

SP 2  
تقوية التعاون ما بين الجماعات يهتم  
بالخصوص مؤسسات التعاون بين الجماعات

مصطفى لوديبي  
النائبة : أسماء عفيفي

SP 1  
تطوير نظام لتقييم أداء الجماعات  
المستهدفة وتحفيزها

عبد الهادي بغدي  
نقطة ارتكاز الشق المالي

النائبة : لمياء أجل



الثقة ✓

المسؤولية ✓

التخصص ✓

التوسع ✓

التكامل  
والاقتائية ✓



## مهام فريق عمل البرنامج



- إنجاز تقييم سنوي للأداء الجماعات على أساس مؤشرات للأداء؛
- خلق التنافسية بين الجماعات في مختلف مجالات تدخلها والرفع من جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين؛
- توجيه برامج تقوية قدرات الجماعات والمساعدة التقنية حسب نتائج مؤشرات الأداء؛
- تعزيز الثقة بين الجماعات ومؤسسات التمويل ووكالات التعاون الدولية؛
- إنجاز نظام تحفيزي لتوزيع الدعم الموجه للجماعات؛
- إنجاز تصور لتعميم البرنامج على مجموع الجماعات الترابية.



الثقة ✓

المسؤولية ✓

التخصص ✓

التوسع ✓

التكامل  
والالتقائية ✓

المملكة المغربية  
وزارة الداخلية



المديرية العامة للجماعات الترابية

# شكرا على تتبعكم

الجماعات الترابية، خدمات و تنمية تشاركية  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES. PRESTATIONS ET DÉVELOPPEMENT PARTICIPATIF