



**FRIEDRICH NAUMANN
STIFTUNG** Für die Freiheit.

Tunisia & Libya



ATCP.ORG.TN

ASSOCIATION TUNISIENNE DES CONTRÔLEURS PUBLICS
الجمعية التونسية للمراقبين العموميين

الدليل العملي لإعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية



الكلمة الافتتاحية



بعد صدور مجلة الجماعات المحلية بمقتضى القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 المؤرخ في 9 ماي 2018، أصبح للبلديات دور هام في رسم الرؤية المستقبلية بالمجال الترابي التابع لها في مختلف الميادين والقطاعات يتجسم بالأساس عند إعداد مخططات التنمية المحلية. وإيماننا من الجمعية التونسية للمراقبين العموميين بأهمية هذا الدور ومساهمة منها في تقريب المفاهيم المرتبطة بالتنمية المحلية إلى ذهن المواطن ومختلف الفاعلين في الشأن المحلي، نقدم لكم هذا الدليل المتعلق بإعداد مخطط التنمية المحلية والذي يتضمن أهم الإجراءات والتوصيات التي يجب إتباعها في عملية إعداد هذا المخطط إضافة إلى المنهجية المعتمدة في الغرض ومصادر التمويل الممكنة لإنجاز ذلك. كما يستعرض الدليل كيفية التصرف في المخاطر التي يتم تحديدها على مستوى مخططات التنمية المحلية.

الكسندر ريبير

مدير مؤسسة فرديريش نومان
من أجل الحرية مكتب تونس وليبيا

فتحي شفرود

رئيس الجمعية التونسية
للمراقبين العموميين

دليل إعداد مخطط التنمية المحلية

فريق العمل

إشراف وتنسيق



إيمان السلامي



وسيم حمدانة



رمزي العوني



ياسين الحمزاوي



منى المكي



**FRIEDRICH NAUMANN
STIFTUNG** Für die Freiheit.
Tunisia & Libya



ATCP.ORG.TN
ASSOCIATION TUNISIENNE DES CONTRÔLEURS PUBLICS
الجمعية التونسية للمراقبين العموميين

06	تقديم عام.....	
07	1. الدليل العملي لإعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية.....	
07	1.1 الفكرة.....	
07	2.1 الأهداف المرجوة من الدليل.....	
07	3.1 مجالات تطبيق الدليل.....	
07	4.1 استعمال الدليل العملي.....	
08	2. ضبط الإطار المفاهيمي.....	
08	1.2 مفهوم مخطط التنمية المحلية.....	
09	2.2 أهداف مخطط التنمية المحلية.....	
09	3.2 أهمية مخطط التنمية المحلية.....	
09	4.2 الأطراف المتدخلة في مخطط التنمية المحلية.....	
10	المحور الأول: الإطار القانوني لإعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية.....	
11	1. التكريس الدستوري لإعداد وتنفيذ مخططات التنمية المحلية.....	
13	2. التكريس التشريعي و الترتيبي لإعداد وتنفيذ مخططات التنمية المحلية.....	
13	1.2 مجلة الجماعات المحلية 2018.....	
15	2.2 الأوامر الحكومية.....	
15	3.2 المخطط التنموي للفترة 2016-2020.....	
16	المحور الثاني: التوصيات ومفاتيح النجاح.....	
17	1. تبني عملية التخطيط والدعم السياسي.....	
17	2. حسن تنظيم مختلف مراحل الإعداد.....	
18	3. توفير التمويلات لعملية إعداد مخطط التنمية المحلية.....	
18	4. إعداد وتنفيذ خطة إعلامية محكمة.....	
19	5. ضمان مشاركة جميع الفاعلين على المستوى المحلي.....	
19	6. ضمان انصهار التخطيط المحلي مع التخطيط الوطني.....	
20	المحور الثالث: منهجية إعداد مخطط التنمية المحلية.....	
21	1. الأعمال التحضيرية والإطار المؤسسي.....	
23	2. تشخيص الوضع القائم.....	
23	1.2 جمع وتحليل المعلومات.....	
24	2.2 تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والميزات التفاضلية للمجال البلدي والقضايا الرئيسية.....	
25	3.2 إعداد التقرير التشخيصي.....	
25	3. تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية.....	
26	1.3 الورشات التشاركية.....	
27	2.3 صياغة تقرير الإطار التنموي.....	
28	4. تحديد المشاريع والبرامج.....	
28	1.4 الجلسة التشاركية لتحديد المشاريع والبرامج.....	
29	2.4 صياغة التقرير النهائي لمخطط التنمية المحلية.....	

الفهرس

31	المتابعة والتقييم.....	5.
31	التحضيرات للتنفيذ.....	1.5
32	التنفيذ.....	2.5
32	التقييم.....	3.5
33	المحور الرابع: مصادر تمويل مخطط التنمية المحلية	
34	الموارد الذاتية.....	1.
34	موارد العنوان الأول من الميزانية.....	1.1
34	موارد العنوان الثاني من الميزانية.....	2.1
35	تمويلات صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية.....	2.
35	المشاريع ذات الصبغة المحلية.....	1.2
35	مشاريع الشراكة بين الجماعات المحلية أو مع القطاع العام.....	2.2
35	المشاريع التشاركية بين القطاعين العام والخاص.....	3.2
35	المشاريع التشاركية مع المجتمع المدني.....	4.2
35	التمويلات القطاعية.....	3.
36	البرامج الوطنية.....	4.
38	آليات الشراكة والتعاقد.....	5.
38	الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....	1.5
39	التعاون بين البلديات.....	2.5
40	الشراكة مع المجتمع المدني.....	3.5
40	التعاون الدولي اللامركزي.....	4.5
	المحور الخامس: اعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية في أزمنة المخاطر	
	والتحديات: مخطط استمرارية النشاط في حالة الكوارث الطبيعية والأزمات	
41	الوبائية.....	
42	التقديم.....	1.
42	المبررات.....	2.
43	الأهداف.....	3.
43	مجالات التطبيق.....	4.
43	الأطراف المستهدفة.....	5.
	إعداد مخطط استمرارية النشاط من الجماعة المحلية في حالات الكوارث	6.
43	الطبيعية والأزمات الوبائية.....	
43	ما حاجة الجماعات المحلية لمخطط استمرارية النشاط؟.....	1.6
44	ما هو مخطط استمرارية النشاط؟.....	2.6
44	أهداف مخطط استمرارية النشاط.....	3.6
44	بعض المبادئ التوجيهية لإعداد مخطط استمرارية النشاط.....	4.6
45	المراحل الرئيسية لعملية تطوير مخطط استمرارية النشاط.....	5.6
	مصفوفة التقييم المرجعية لضمان استمرارية اعداد وتنفيذ مخطط التنمية	
	المحلية في أزمنة المخاطر و التحديات : الأزمة الوبائية COVID 19 و حالات	
48	الكوارث الطبيعية نموذجاً.....	

تقديم عام

تتولّى وقتيّا إدارة الشأن المحلي بالبلديات، تمّ سنة 2016 إنطلاق العمل ببرامج سنوية للاستثمار، حيث تقوم البلديات كل سنة إعداد برنامج سنوي يضم مشاريع في مجالات معينة خاصة مشاريع البنية الأساسية والمشاريع الإدارية وذلك لتجاوز إشكاليات حينية ووقتيّة، وغابت الرؤية الإستراتيجية والتخطيط على المستوى المتوسط والبعيد.

وبعد إجراء الانتخابات البلدية وتركيز المجالس البلدية المنتخبة وصدر مجلة الجماعات المحلية بمقتضى القانون الأساسي عدد 29 لسنة 2018 مؤرخ في 9 ماي 2018، والتي نصت خاصة في الفصلين 29 و 105 معها على تولّي البلديات إعداد مخططات التنمية المحلية التي ستمثل إطارا مرجعيا لضبط برنامج وتدخلات الجماعات المحلية والهيكل التابعة لها في المجال التنموي الشامل وستعمل على دعم الميزات التفاضلية لكل جماعة محلية واكتسابها ميزات للتسريع في تنميتها وحفز الاستثمار بها، وفي ظل عدم توفر الإمكانيات ونقص الخبرات بعدد البلديات لإعداد مخطط تنمية محلية لما يتطلبه ذلك من توفير إمكانيات بشرية ولوجستية ومالية، يأتي برنامج «دعم قدرات البلديات في إعداد مخطط التنمية المحلية» الذي ينجز بالشراكة بين الجمعية التونسية للمراقبين العموميين ATCP ومؤسسة فريديريش نومان من أجل الحرية FNF والذي يتضمن 3 مراحل أساسية تتمثل في دعم القدرات في مجال التخطيط المحلي وإعداد دليل عملي لمنهجية إعداد مخطط التنمية المحلية والمرافقة والمساندة الفنية للبلديات في عملية إعداد مخطط التنمية المحلية.

إنطلقت عملية التخطيط التنموي على المستوى البلدي في تونس منذ بداية التسعينات من خلال إعداد مخطط الاستثمار البلدي (PIC) وهو وثيقة تنموية تقديرية تمتد على خمس سنوات وتضبط برنامج الاستثمار البلدي في ميادين البنية الأساسية والمشاريع الإقتصادية والشبابية والثقافية والرياضية وكذلك الشراكة بين البلديات والبرامج الوطنية على غرار برنامج تهذيب الأحياء الشعبية وبرنامج تأهيل مسالك توزيع المنتوجات الفلاحية. ويتم توفير التمويلات اللازمة لهذا المخطط حسب القدرة المالية للبلدية من حيث توفير التمويل الذاتي وكذلك طاقة التداين لها. وإستمر العمل بهذه الطريقة إلى غاية آخر مخطط استثمار بلدي للفترة 2010-2014.

بعد الثورة، وبالتحديد سنة 2014 تمّ إجراء تقييم لعملية التخطيط على المستوى المحلي وخاصة عملية التمويل وتم الاتفاق على تغيير منظومة التمويل وذلك بفك الارتباط بين التمويل الذاتي للبلديات ومنحة الدولة في عملية تمويل المشاريع التنموية، وذلك بغاية إضفاء مرونة أكبر وتفاذي التعطيلات خاصة للبلديات الضعيفة الغير قادرة على توفير التمويل الذاتي. وتمّ في هذا الإطار إصدار الأمر الحكومي عدد 3505 لسنة 2014 مؤرخ في 30 سبتمبر 2014 يتعلّق بضبط شروط إسناد القروض ومنح المساعدات بواسطة صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية.

وفي غياب النصوص القانونية اللازمة لتنظيم عملية التخطيط وفي ظلّ تعيين نيابات خصوصية معينة

1. الدليل العملي لإعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية

1.1. الفكرة



أنجز هذا الدليل من قبل الجمعية التونسية للمراقبين العموميين في إطار برنامج «من أجل تنمية محلية متكاملة» الممول من منظمة فريديريش نومان للحرية. وقد تمّ تطويره بهدف المساهمة في بلورة أطر الحوكمة المحلية وتجسيم المقاربة التشاركية اللامركزية بين جميع أصحاب المصلحة على مستوى تسيير وإدارة الشأن المحلي (السكان، الهياكل الإدارية، السلط المركزية، المجتمع المدني، المنظمات الاجتماعية، القطاع الخاص إلخ...). و يشكّل هذا الدليل وثيقة مرجعية لتأطير وتوجيه عملية التخطيط المحلي وتوحيد إجراءات إدارة الشأن البلدي وفقاً لنهج تعاقدية تشاركية على المدى القريب والمتوسط.

2.1. الأهداف المرجوة من الدليل



- توفير وثيقة مرجعية ثابتة في مجال إعداد وتنفيذ مخططات التنمية المحلية لجميع المستعملين.
- إكساب الهياكل المنتفعة تصوراً شمولياً وموحداً عن مختلف المراحل المتعلقة بمخططات التنمية المحلية.
- تمكين الجهات المنتفعة من المهارات/ الآليات اللازمة لمتابعة وتسيير المشاريع المحلية.
- التحضير لإطار ملائم لتصميم وتنفيذ خطط التنمية المحلية وفقاً لأحكام مجلة الجماعات المحلية لسنة 2018.
- دعم أصحاب القرار على المستوى البلدي خصوصاً حول الممارسات المعيارية المثلى في مجال السياسات المحلية.

3.1. مجالات تطبيق الدليل



- يتوجه هذا الدليل إلى تطوير وتحسين القدرات على مستوى الجماعات المحلية في مجال:
- التحكم وحوكمة الموارد البشرية والاقتصادية واللوجستية على المستوى المحلي.
 - الوسائل الذاتية للتخطيط الاستراتيجي والبرمجة والإدارة والتنفيذ.
 - صياغة السياسات وآليات صنع القرار الخاصة في مجال التنمية المحلية.
 - تطوير القدرات الهيكلية بمجال هندسة مشاريع تنمية محلية ذاتية مستدامة تتجاوز المدى القصير.
 - تكوين عنصر بشري متخصص في مجال إعداد وتنفيذ وتقييم ومتابعة مخططات التنمية المحلية.
 - تطوير آليات المراقبة والتقييم ضمن الهياكل المؤسسية للجماعات المحلية المنتفعة.

4.1. استعمال الدليل العملي



تم وضع هذا الدليل لصياغة مراحل إعداد مخطط التنمية المحلية في شكل أنشطة ملموسة ووصف دقيق للتمشي المطلوب لصياغته. وهو يتوجه بالأساس إلى أعضاء المجلس البلدي والإدارة البلدية والفاعلين المحليين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي. يجب ألا يعامل هذا الدليل كوثيقة جامدة، بل يجب أن يفهم ويستخدم على أنه إطار عمل توجيهي يضمن مشاركة مختلف الأطراف المتدخلة.

ويحتوي هذا الدليل على 5 أجزاء أساسية تتمثل في:

1. تقديم الإطار القانوني لإعداد مخطط التنمية المحلية وعرض الفصول والنصوص المتعلقة بعملية التخطيط وتفسيرها ومناقشة محتواه وإبراز مهمة كل طرف
2. تقديم توصيات ومفاتيح النجاح لعملية التخطيط على المستوى المحلي التي من دونها تكون الغاية المنشودة غير مضمونة، حيث تم التركيز على:
 - ◀ ضرورة توفير الدعم السياسي والإداري للمخطط
 - ◀ توفير تقنيات متابعة دقيقة
 - ◀ توفير التمويلات اللازمة لعملية التحضير وإعداد المخطط
 - ◀ وضع خطة اتصالية ناجحة مع جميع الأطراف المتدخلة

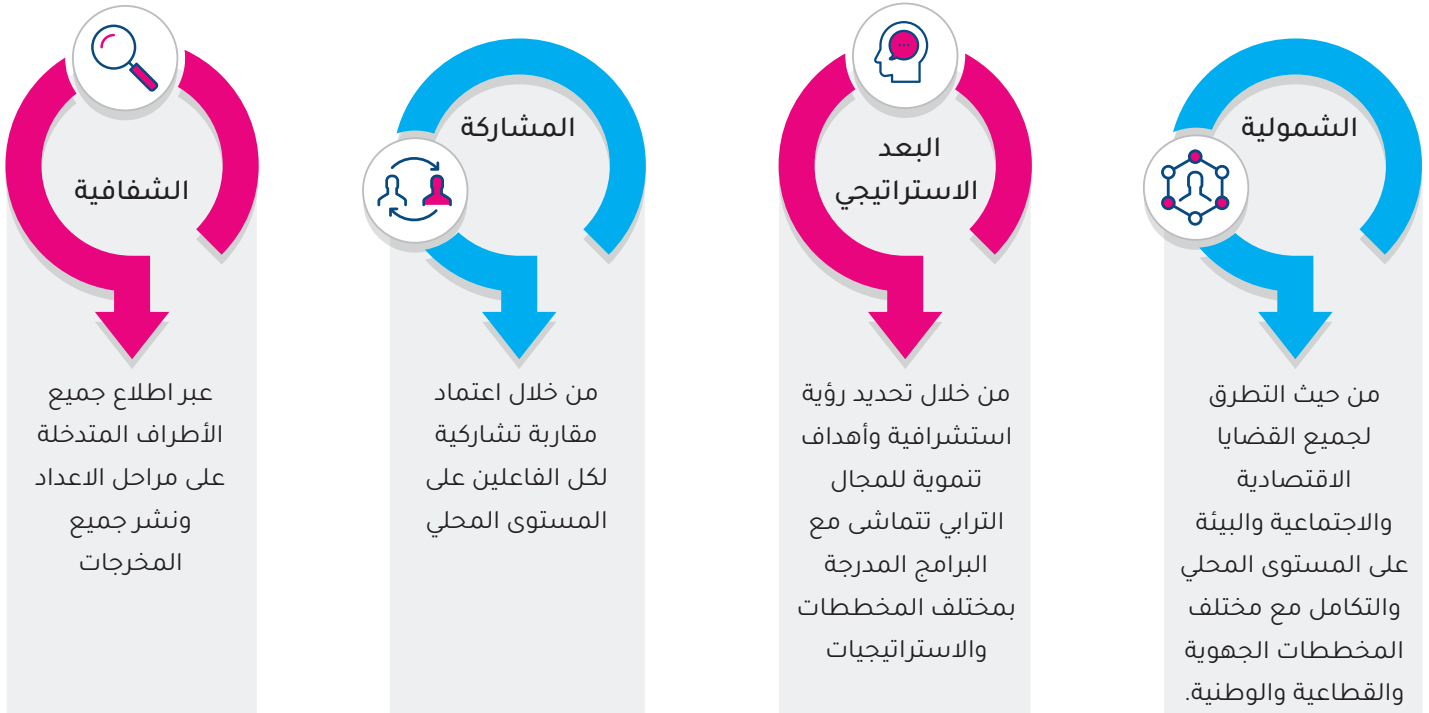
3. عرض المراحل الأساسية لمنهجية إعداد و تنفيذ مخطط التنمية المحلية والمتمثلة في 5 مراحل وهي:
 - ◀ الأعمال التحضيرية والإطار المؤسسي
 - ◀ تشخيص الوضع القائم
 - ◀ تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية
 - ◀ تحديد المشاريع والبرامج
 - ◀ المتابعة والتقييم
4. كيفية البحث عن مصادر تمويل مختلف البرامج والمشاريع المدرجة بالمخطط والتعريف بأهم مصادر التمويل من برامج خصوصي ووطنية ودعم الدولة والقروض وتوضيح كيفية الاستفادة منها
5. المخاطر والتهديدات المحتملة لعملية تنفيذ مخطط التنمية المحلية

2. ضبط الإطار المفاهيمي

1.2 مفهوم مخطط التنمية المحلية



يعتبر مخطط التنمية المحلية أداة لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة، بما يتماشى مع تطلعات السكان، والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة. ويرتكز مخطط التنمية المحلية على مجموعة من المبادئ الهامة:



2.2. أهداف مخطط التنمية المحلية



يهدف مخطط التنمية المحلية إلى وضع خطة متكاملة لتنفيذ الاستثمارات المبرمجة سواء بصفة أحادية أو مشتركة أو بالتنسيق مع مختلف الفاعلين على المستوى المحلي، وذلك قصد تحسين الخدمات المحلية وتحسين مستوى العيش للمتساكنين. ويضبط المخطط مختلف الخطط التمويلية لجميع المشاريع المبرمجة وأدوار كل الأطراف المتدخلة في تمويلها، ويعتبر الوثيقة التي تضبط علاقة البلدية بمختلف المتدخلين العموميين والمهتمين بالشأن المحلي من خواص ومجتمع مدني ومواطنين.

وتساهم عملية إعداد مخطط التنمية المحلية من قبل البلدية في التجسيم التدريجي لمبدأ التدبير الحر الذي أقره الدستور، وذلك عبر تموقع البلدية كهيكل محوري في ضبط مخططها المحلي وتنفيذه، وتناغم البرامج التنموية المحلية مع الإمكانيات المتاحة والتخطيط المجالي والبرامج القطاعية والوطنية.

3.2. أهمية مخطط التنمية المحلية



تكمن أهمية التنمية المحلية في:

- ◀ دعم الميزات التفاضلية لكل جماعة محلية
- ◀ المساعدة على تحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة المحلية وحفز الاستثمار بها
- ◀ توجيه استخدام الموارد الشحيحة (المال، العمل التطوعي، إلخ) نحو الأهداف المثلى للتنمية
- ◀ تجنب الجماعة المحلية المخاطر والعوائق التي تحد من أدائها وتقلل من هدر مواردها وطاقاتها
- ◀ تعزيز دور الجهات في دفع التنمية بدعم صلاحيات التخطيط واتخاذ القرار بصفة تشاركية وتطوير التصرف الإداري
- ◀ حشد المواطنين حول أهداف تنموية واضحة.
- ◀ المساعدة على توفير وتأمين الاستقلالية المالية في إطار تجسيم مبدأ التدبير الحر وتوفير المدخرات العقارية الضرورية لتركيز مشاريع البنية التحتية والتجهيز

4.2. الأطراف المتدخلة ضمن مخطط التنمية المحلية



الهيكل المؤسسية:

الهيكل الجهوية، الهيكل المركزية، وزارة الإشراف (الشؤون المحلية)، المؤسسات المتدخلة في هذا المجال، هيئة الشراكة بين القطاعين العام والخاص...

الجماعة المحلية:

المجالس المنتخبة، الإدارة البلدية، المجلس البلدي واللجان المعنية، المواطنون، المجتمع المدني المحلي، القطاع الخاص المحلي...



I. الإطار القانوني لإعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية



لم يعرف المشرع التونسي مفهوم التنمية المحلية، إلا أنه سعى إلى تكريسها عبر وضع جملة من المبادئ والآليات العامة المؤطرة له صلب جملة من النصوص الموجهة لتفعيل اللامركزية:

1. التكريس الدستوري لإعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية

غياب مفهوم اللامركزية الدستور 1959 و الذي تضمن مادة واحدة (الفصل 71) فحسب تتعلق بالجماعات المحلية، مع عدم تنصيصها صراحة على مفهوم اللامركزية.

مع دستور 2014 تم تكريس تغيير جذري:

تخصيص باب كامل (الباب السابع) بعنوان «السلطة المحلية»: يتكوّن من 12 فصلاً (الفصول من 131 إلى 142)، بالإضافة إلى الفصلين 14 و15: (تحتلّ الأحكام الموجهة للامركزية ما يقرب من 10% من أحكام الدستور).

ضبط مختلف المبادئ التي تنبني عليها المنظومة اللامركزية الجديدة الموجهة للتنمية المحلية من أبرزها:

الملاحظات	الفصل
- تعميم النظام البلدي على جميع التراب الوطني - تحديد أصناف الجماعات المحلية وتجسيدها في البلديات والجهات والأقاليم.	◀ الفصل 131: « تقوم السلطة المحلية على أساس اللامركزية. تتجسد اللامركزية في جماعات محلية، تتكون من بلديات وجهات وأقاليم، يغطي كل صنف منها كامل تراب الجمهورية وفق تقسيم يضبطه القانون.»
- الاعتراف بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية - منح الجماعات المحلية القدرة على ممارسة كل التصرفات القانونية، وإدارة شؤونها المحلية	◀ الفصل 132: «تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية القانونية، وبالاستقلالية الإدارية والمالية، وتدير المصالح المحلية وفقاً لمبدأ التدبير الحر»
- تتصرف الجماعة المحلية في ميزانية خاصة بها منفصلة عن الميزانية العامة للدولة . - تدعيم الاستقلال المالي والإداري للجماعات المحلية المنتخبة وفق مبادئ الحوكمة والتدبير الحر مع إقرار المقاربة التشاركية.	◀ الفصل 133: «تدير الجماعات المحلية مجالسٌ منتخبة.» ◀ الفصل 137: «للجماعات المحلية في إطار الميزانية المصادق عليها حرية التصرف في مواردها حسب قواعد الحوكمة الرشيدة وتحت رقابة القضاء المالي»
- منح السلطات المحلية صلاحياتٍ فعلية وفق مبدأ التفريع الذي يؤطر سلطة الدولة في توزيع الصلاحيات: أين أصبح من المحتم اسناد الصلاحيات الى الجماعة المحلية كونها الاقرب من المواطن والاقدر على ممارسة هذه الصلاحيات تقنيا ماديا وبشريا. - تصنيف الصلاحيات المسندة (الذاتية والمنقولة والمشاركة) وضمان تلاؤمها مع الموارد المالية المخصصة لها. ولا ينطبق مبدأ التفريع سوى على الصلاحيات المشتركة والصلاحيات المنقولة.	◀ الفصل 134: «تتمتع الجماعات المحلية بصلاحيات ذاتية وصلاحيات مشتركة مع السلطة المركزية وصلاحيات منقولة منها. توزع الصلاحيات المشتركة والصلاحيات المنقولة استناداً إلى مبدأ التفريع. تتمتع الجماعات المحلية بسلطة ترتيبية في مجال ممارسة صلاحياتها، وتُنشر قراراتها الترتيبية في جريدة رسمية للجماعات المحلية.»

- مبدأ التكافؤ بين الصلاحيات المنقولة والموارد: للجماعات المحلية موارد ذاتية، وموارد محالة إليها من السلطة المركزية. - كل إحداثٍ لصلاحياتٍ أو نقلٍ لها من السلطة المركزية إلى الجماعات المحلية يكون مقترناً بما يناسبه من موارد. تكون الموارد ملائمة للصلاحيات المسندة إليها قانوناً.	◀ الفصل 135: «للجماعات المحلية موارد ذاتية، وموارد محالة إليها من السلطة المركزية، وتكون هذه الموارد ملائمة للصلاحيات المسندة إليها قانوناً. كل إحداثٍ لصلاحياتٍ أو نقلٍ لها من السلطة المركزية إلى الجماعات المحلية، يكون مقترناً بما يناسبه من موارد. يتم تحديد النظام المالي للجماعات المحلية بمقتضى القانون». ◀ الفصل 136: «تتكفل السلطة المركزية بتوفير موارد إضافية للجماعات المحلية تكريساً لمبدأ التضامن وباعتماد آلية التسوية والتعديل.»
- إقرار مبدأ المراقبة اللاحقة على شرعية القرارات مع إلغاء الرقابة السابقة - تُمارس الرقابة اللاحقة انطلاقاً من مبدأ وحدة الدولة التي تخضع الجماعات المحلية إليها كي لا تتحول استقلاليتها إلى مصدر تهديد لوحدة الدولة طبقاً للفصل 14 من دستور 2014	◀ الفصل 138: «تخضع الجماعات المحلية فيما يتعلق بشرعية أعمالها للرقابة اللاحقة»
- تكريس آليات الديمقراطية التشاركية اللامركزية وتوسيعها لتشمل جميع المجالات المتعلقة بإعداد برامج التنمية، والمرافق، والتهيئة الترابية، وإعداد المخططات المالية والاستثمارية. - التنصيب الصريح على احترام مقتضيات الحوكمة المفتوحة، التي تتيح للمواطنين الوصول إلى كافة الوثائق الإدارية الخاصة بالجماعات المحلية والتأثير على قرارات الجماعات المحلية وتقييم أدائها وفق آليات الديمقراطية التشاركية	◀ الفصل 139: «تعتمد الجماعات المحلية آليات الديمقراطية التشاركية، ومبادئ الحوكم المفتوحة، لضمان إسهامٍ أوسع للمواطنين والمجتمع المدني في إعداد برامج التنمية والتهيئة الترابية ومتابعة تنفيذها طبقاً لما يضبطه القانون.»

2. التكريس التشريعي و الترتيبي لإعداد وتنفيذ مخططات التنمية المحلية

تمحورت التوجهات العامة لتجسيم المسار اللامركزي الموجه نحو التنمية المحلية صلب المجلة حول تدعيم استقلالية المؤسسة البلدية في إطار تجسيم مبدأ التدبير الحر و تدعيم قدرات التصرف المالي والبشري والتنظيمي لهذه الهياكل وتفعيل دورها في تسيير الشؤون المحلية وفي الارتقاء بمستوى الخدمات المسداة للمواطنين وضمان إسهامهم في اتخاذ القرارات المتصلة بشؤونهم الحياتية.

1.2. صلب مجلة الجماعات المحلية 2018

الفصل 4:

«تدير كل جماعة محلية المصالح المحلية وفق مبدأ التدبير الحر طبقاً لأحكام الدستور والقانون مع احترام مقتضيات وحدة الدولة. (القسم الثاني - في التدبير الحر للجماعات المحلية)»

- منح الجماعات المحلية القدرة على ممارسة كل التصرفات القانونية، و إدارة شؤونها المحلية باستقلالية عن الدولة وفق مبدأ التدبير الحر.

الفصل 29:

«يخضع إعداد برامج التنمية والتهيئة الترابية وجوبا إلى آليات الديمقراطية التشاركية. يضمن مجلس الجماعة المحلية لكافة المتساكنين وللمجتمع المدني مشاركة فعلية في مختلف مراحل إعداد برامج التنمية والتهيئة الترابية ومتابعة تنفيذها وتقييمها. تتخذ الجماعة المحلية كل التدابير لإعلام المتساكنين والمجتمع المدني مسبقاً بمشاريع برامج التنمية والتهيئة الترابية. تعرض مشاريع برامج التنمية والتهيئة الترابية على مصادقة المجالس المحلية المعنية بعد استيفاء الإجراءات المنصوص عليها بهذا القانون. يتم ضبط نظام نموذجي لآليات الديمقراطية التشاركية بأمر حكومي باقتراح من المجلس الأعلى للجماعات المحلية، ويضبط المجلس المحلي المنتخب بالتشاور مع المجتمع المدني آليات الديمقراطية التشاركية وصيغها بناء على النظام النموذجي المذكور. ترفض المجالس المحلية كل برنامج تنموي لا يحترم أحكام هذا الفصل. كل قرار تتخذه الجماعة المحلية خلافاً لمقتضيات هذا الفصل يكون قابلاً للطعن عن طريق دعوى تجاوز السلطة»

- تنصيب صريح على ضرورة ضمان مبادئ الديمقراطية التشاركية والحوكمة المفتوحة
- التخصيص ضمن قسم مستقل بالمجلة (القسم الخامس - في الديمقراطية التشاركية والحوكمة المفتوحة)
- الاعتماد الوجوبي على آليات الديمقراطية التشاركية (المتساكنين - المجتمع المدني...) في جميع مستويات المشاركة وعلى مختلف مراحل إعداد متابعة والتقييم لمخططات التنمية
- ترتيب قابلية كل برنامج لا يحترم هذه المقتضيات إلى الطعن بدعوى تجاوز السلطة

التكريس القانوني الصريح لمخطط التنمية المحلية كإطار مرجعي تشاركي لضبط برنامج وتدخلات الجماعات المحلية والهيكل التابعة لها في المجال التنموي الشامل. ضرورة المعاضدة في مجال تنفيذ مخطط التنمية المعد وفقا للمنهج التشاركي المنصوص عليه بالفصل 29 فقرة أخيرة	الفصل 105: «يعتبر مخطط التنمية المحلية الذي يتم إعداده وفقا لمنهج تشاركي وبدعم من مصالح الدولة إطارا مرجعيا لضبط برنامج وتدخلات الجماعات المحلية والهيكل التابعة لها في المجال التنموي الشامل. يراعى في وضع مخطط التنمية المحلية قدرات الجماعة المحلية وحجم الدعم المالي الذي توفره الدولة ومختلف المتدخلين في الميدان التنموي بأي عنوان كان. يعمل مخطط التنمية المحلية بإسناد من الدولة على دعم الميزات التفاضلية لكل جماعة محلية أو لإكسابها ميزات للتسريع في تنميتها وحفز الاستثمار بها.»
- الصيغة الشمولية لمخطط التنمية المعد وفقا للمنهج التشاركي	الفصل 106: «يصادق مجلس الجماعة المحلية على مخططات التنمية المحلية ويأخذ بعين الاعتبار: • مقتضيات التنمية المستدامة • تحفيز الشباب لبعث المشاريع • المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين • دعم التشغيل • دعم ذوي الإعاقة • مقاومة الفقر • التوازن بين مناطق الجماعة المحلية.»
- تأطير إعداد ميزانية الجماعة المحلية بأهداف مخطط التنمية المحلية	الفصل 136: « تنص ميزانية الجماعات المحلية بالنسبة لكل سنة على جملة موارد ونفقات الجماعة المعنية، وتأذن بها طبقا لمقتضيات هذا القانون في نطاق أهداف مخطط التنمية المحلية.» الفصل 156: « تعمل الجماعات المحلية على رصد الاعتمادات بميزانياتها السنوية حسب مهمات وبرامج لإنجاز مخطط التنمية وأمثلة التهيئة. وتأخذ بعين الاعتبار النفقات الوجوبية وضرورة تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين الجنسين بناء على ما يتوفر لديها من معطيات إحصائية. تشمل المهقات مجموعة من البرامج التي تندرج ضمن تجسيم خطة ذات مصلحة وطنية أو جهوية أو محلية. يضبط تبويب المهقات والبرامج بمقتضى أمر حكومي يتخذ بناء على اقتراح من المجلس الأعلى للجماعات المحلية وبناء على رأي المحكمة الإدارية العليا. تحرص الجماعات المحلية على تقييم تنفيذ ميزانياتها في نطاق إنجاز مخطط التنمية وأمثلة التهيئة بواسطة مختصين في التدقيق والتقييم على الأقل مرة كل ثلاث سنوات، وتنشر نتائج التقييم على الموقع الإلكتروني للجماعة المحلية المعنية.»

الفصل 238:

«بعد المجلس البلدي برنامج الاستثمار البلدي وبرنامج تجهيز البلدية في حدود إمكانياته الذاتية والإمكانيات الموضوعية على ذمته وباعتماد آليات الديمقراطية التشاركية. يقوم المجلس البلدي بكل التدابير اللازمة والممكنة لدفع التنمية بالبلدية واستقطاب الاستثمار وخاصة بإنجاز البنية الأساسية والتجهيزات الجماعية أو تطويرها.»

- تدعيم مبادئ المواثمة وباعتماد آليات الديمقراطية التشاركية في تنفيذ برنامج الاستثمار البلدي.
- التأكيد على اختصاص المجلس البلدي المطلق في دفع التنمية بالبلدية واستقطاب الاستثمار.

2.2. الأوامر الحكومية

الفصلان الثاني والثالث من الأمر الحكومي 365 لسنة 2016 المتعلق بإحداث وزارة للشؤون المحلية والبيئة

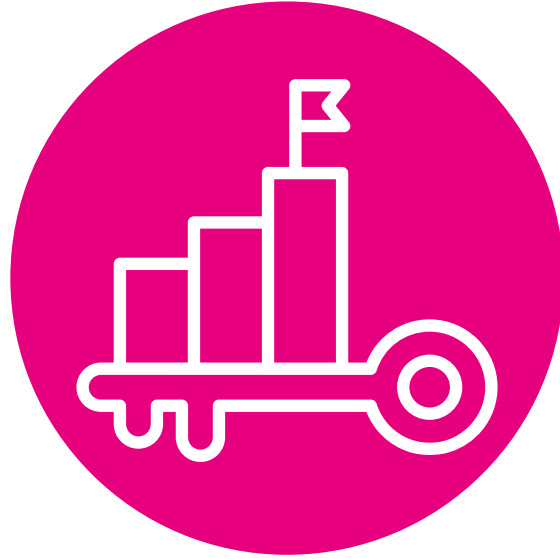
- التأكيد على دور وزارة الشؤون المحلية والبيئة في ضمان تطبيق سياسة اللامركزي وتقديم جميع أشكال الدعم لضمان تقدّمها.

مشروع أمر حكومي في 24 فصل يتعلق بضبط النظام النموذجي لآليات الديمقراطية التشاركية لإعداد مخططات التنمية المحلية ومتابعة تنفيذها وتقييمها. تم عرض مشروع الأمر الحكومي على استشارة العموم من 3 إلى 23 ديسمبر 2019.

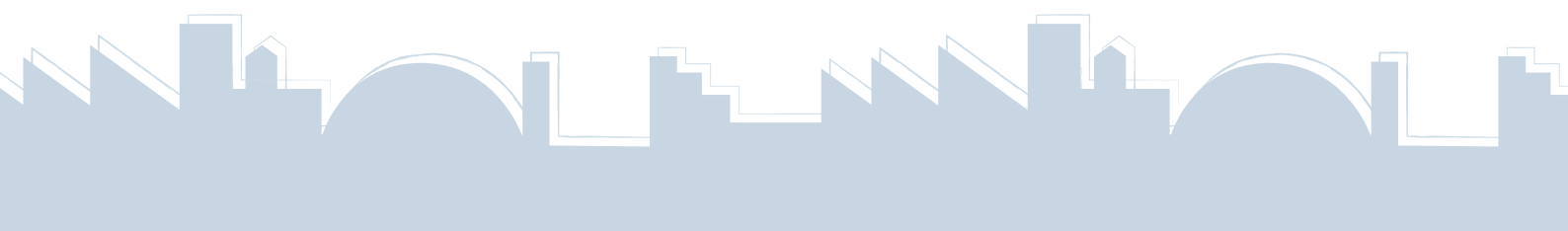
- يضبط مشروع هذا الأمر الحكومي النظام النموذجي لآليات الديمقراطية التشاركية المتعلقة بإعداد وإنجاز ومتابعة وتقييم مخططات التنمية المحلية والتهيئة الترابية للجماعات المحلية.
- تقديم تعريف إجرائي لمخطط التنمية المحلية
- بيان مستويات المشاركة
- الهياكل المتدخلة و الروزنامة

3.2. المخطط التنموي للفترة 2016-2020

- يعتبر المخطط التنموي 2016-2020 أول مخطط بعد الثورة يضع لبنات المقاربة التشاركية وفق المنهجية المنصوص عليها بمنشور رئيس الحكومة عدد 19 بتاريخ 25 جويلية 2015.
- السعي الحثيث لتطوير مخططات وبرامج التنمية والاستثمار البلدية التي اعتبرت النسخة البدائية لمخططات التنمية المحلية
- مثل المخطط المذكور نقلة نوعية في هذا المجال جسدت التكريس التدريجي لفكرة مخططات التنمية المحلية التشاركية بمفهومها الأشمل.



II. التوصيات ومفاتيح النجاح



بعد صدور مجلّة الجماعات المحلية خلال سنة 2018، أصبح للبلديات دور مهم في إعداد مخططات التنمية المحلية ورسم الرؤية المستقبلية بالمجال الترابي التابع لها في مختلف المجالات والقطاعات. ولضمان نجاح هذه العملية الحديثة في تونس، يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل الهامة التي من شأنها أن تضمن الدعم السياسي اللازم لمسار التخطيط ووضع الترتيبات اللازمة لحسن سير عملية الإعداد وتوفير التمويلات الضرورية لحسن تنظيم مختلف مراحل إعداد الخطة التنموية وتنفيذ خطة إعلامية محكمة لضمان مشاركة ومساهمة مختلف الأطراف المتدخلة.

ومن أهم الإجراءات والتوصيات التي يجب اتباعها في عملية اعداد مخطط التنمية المحلية هي:

1. تبني عملية التخطيط والدعم السياسي

جماعات ضغط على المتدخلين المحليين والجهويين والوطنيين لتفعيل محتوى المخطط.
تشريك الإدارة البلدية في إعداد مخطط التنمية المحلية وتكليفها بدور محوري في عملية الإعداد والتنفيذ والمتابعة، خاصة وأن مخطط التنمية المحلية يسهل عملية إعداد برنامج الاستثمار البلدي وبالتالي ضرورة مساهمة الإدارة البلدية منذ بداية الإعداد وفي مختلف المراحل.

يجب أن تتم عملية تبني إعداد مخطط التنمية المحلية من قبل رئيس البلدية باعتباره يمثل أعلى سلطة محلية منتخبة كما أنه يترأس المجلس البلدي والإدارة البلدية. ويجب أن يقتنع بالدور الهام لمخطط التنمية البلدية في رسم الرؤية المستقبلية وفي تسريع نسق التنمية على المستوى المحلي.
تبني المخطط والمصادقة عليه من قبل أغلبية أعضاء المجلس البلدي وذلك من أجل تكوين

2. حسن تنظيم مختلف مراحل الإعداد

العمل من خلال:
• الأعمال التحضيرية والمتمثلة في ترتيب القاعة وتوفير التجهيزات اللازمة والإعلانات وجميع الترتيبات اللوجستية الضرورية
• إدارة أشغال الورشات من خلال تسجيل المشاركين وتقديم العروض وإدارة أعمال الورشات الفرعية وتوفير الميسرين وإعداد محاضر الجلسات.
• تنظيم وتجميع مخرجات مختلف الأعمال بالورشات وتوثيقها ليتم استغلالها في إعداد وثيقة المخطط التنموي
• الحرص على تجميع مختلف الدراسات الاستراتيجية والمخططات القطاعية والخرائط والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية المنجزة والتي تهم المنطقة وذلك للاستعانة بها لإعداد مختلف مراحل مخطط التنمية المحلية.
• الاستعانة إن أمكن بدعم ومرافقة فنية من قبل الجمعيات أو الهيئات أو المنظمات الوطنية أو الدولية الناشطة والمتخصصة في الشأن المحلي والمرخص لها من قبل الدولة، من خلال توفير التأطير والتكوين اللازم وتخصيص خبراء لمساندة البلديات في عملية إدارة الورشات وصياغة وثيقة مخطط التنمية المحلية.

تركيز إطار مؤسسي محكم ومنظم لإدارة عملية التخطيط من خلال تعيين اللجنة المشرفة على عملية التخطيط بالمجلس البلدي وتكوين الفريق التقني وإعطائه الشرعية اللازمة. وتحديد أدوار مختلف الأطراف والحرص على الاستفادة من الخبرات المحلية المتوفرة من جامعيين وباحثين وخبراء في الشأن المحلي.

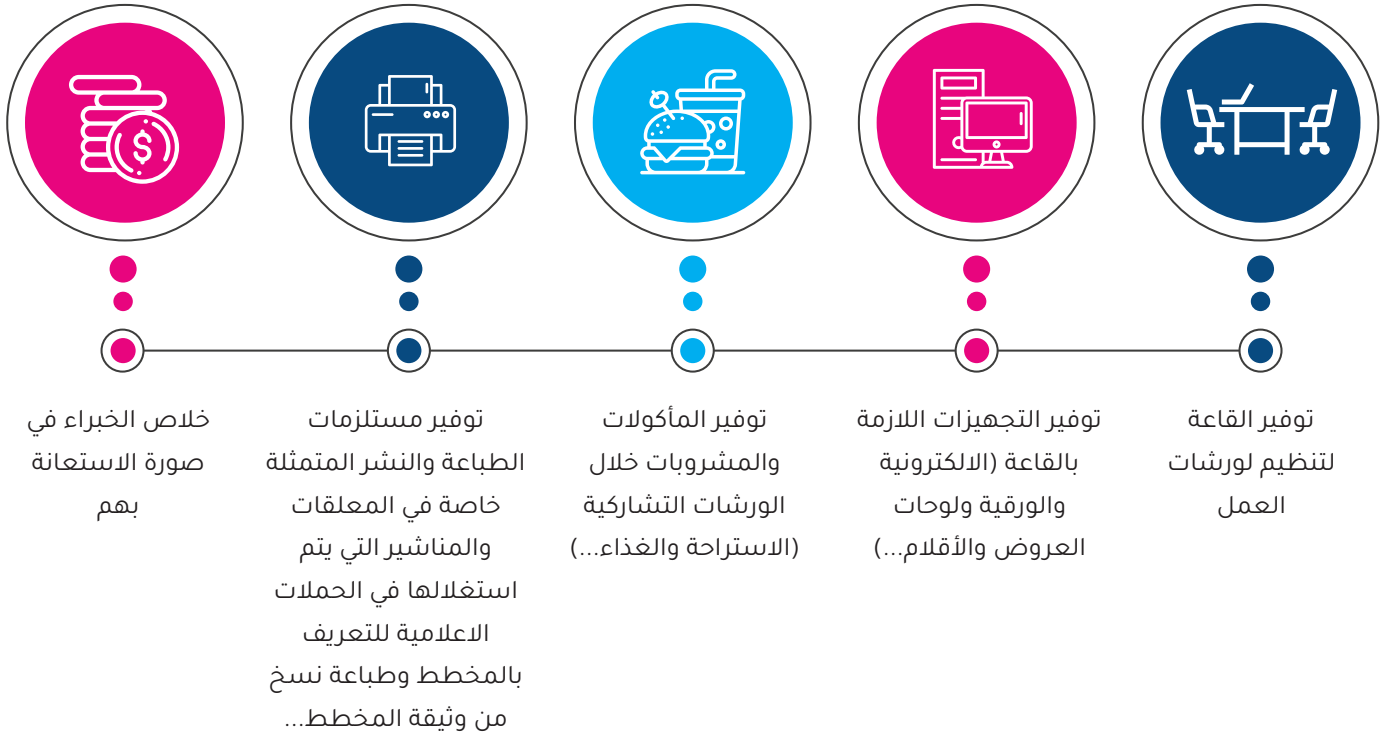
إعداد الفريق التقني لخطة التنفيذ وهيكله عملية التخطيط وتحديد الأطراف المشاركة ودور كل منها والعلاقات المتبادلة فيما بينها. وتتضمن الخطة مختلف المراحل والفترة الزمنية اللازمة وتحديد الأنشطة من اجتماعات وعمل ميداني وعمل مكتبي ودور كل طرف من مجلس بلدي واللجنة المكلفة بالتخطيط والفريق التقني ومختلف مكونات المجتمع المدني

تولّي البلدية إرسال استدعاءات رسمية لنواب الجهة والولاية وممثلي الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية للمشاركة في مختلف مراحل إعداد مخطط التنمية المحلية، وذلك لإعطاء صفة رسمية لمشاركتهم وتسهيل مهمتهم وتوضيح أدوارهم والتزامهم بالمشاركة الفاعلة خلال عملية التخطيط.

يتولّى الفريق التقني الإشراف على إعداد ورشات

3. توفير التمويلات لعملية إعداد مخطط التنمية المحلية

من المهم الأخذ بعين الاعتبار للجانب المالي في عملية إعداد مخطط التنمية المحلية وذلك إعتباراً للمتطلبات اللازمة توفيرها في مختلف مراحل إعداد المخطط والمتمثلة خاصة في:



4. إعداد وتنفيذ خطة إعلامية محكمة

من المهم تركيز خطة إعلامية ناجعة لضمان مشاركة أوسع لمختلف الفاعلين والمتدخلين بالشأن المحلي وخاصة مختلف مكونات المجتمع المدني والحرص على توفير الموارد الضرورية لنجاح عملية إعداد مخطط التنمية المحلية والتي يتم تنفيذها خلال مختلف مراحل إعداد المخطط من بداية المسار إلى نهايته من خلال استعمال أدوات ووسائل ناجعة ومواكبة للمستجدات التكنولوجية والرقمية:

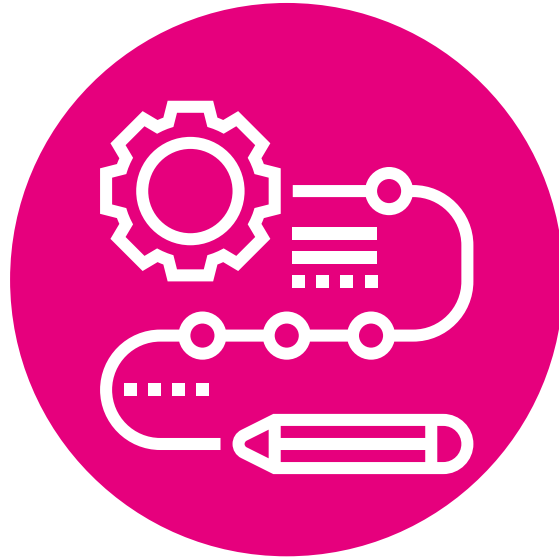
- ◀ تعيين مسؤول عن الإعلام وتكوينه
- ◀ الإعلام الدوري بتقديم المسار ونشر جميع المخرجات لمختلف المراحل عبر جميع الوسائل المتاحة من صحافة وتعليق الأوراق ومواقع الواب ومواقع التواصل الالكتروني
- ◀ نشر محاضر الجلسات والقرارات الصادرة عن المجلس البلدي واللجنة المكلفة بالتخطيط المتعلقة بمسار المخطط بجميع الوسائل المتاحة.
- ◀ التفاعل الدائم مع مختلف الآراء والملاحظات والاعتراضات عبر مختلف الوسائل الاعلامية المتاحة
- ◀ إعداد شعار خاص بالمخطط وصفحة تواصل اجتماعية خاصة ومطويات ومعلقات للتعريف به وأهدافه ومختلف مراحل
- ◀ خطة إعلامية محكمة لمختلف ورشات العمل التشاركية لضمان تمثيلية جميع المناطق والأطراف المتدخلة

5. ضمان مشاركة جميع الفاعلين على المستوى المحلي

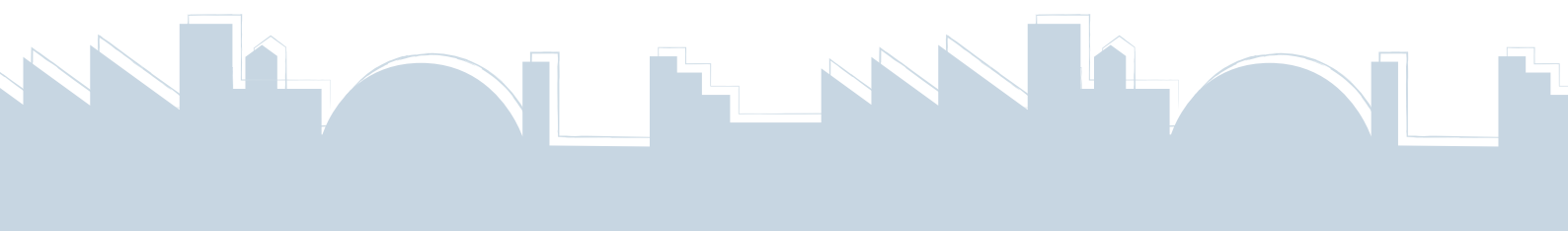
إن نجاح عملية التخطيط التنموي المحلي تعتمد بشكل أساسي على دعم الإدارة والمجلس البلدي والإدارات المحلية والجهوية، إضافةً إلى مدى تأييد ودعم ممثلي مختلف مكونات المجتمع المدني، وعليه لابد من مشاركة جميع الأطراف المتدخلة في عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم بحسب ما هو موضح بالدليل، تبقى هذه المشاركة مهمة لإعطاء المخطط صفة الشرعية المستمدة من كونها خطة متفق عليها من قبل الجميع.

6. ضمان انصهار التخطيط المحلي مع التخطيط الوطني

- ▶ يتجسد التخطيط على المستوى الوطني في إعداد مخططات تنمية اقتصادية خماسية (على امتداد خمس سنوات)، وفي إطار تفعيل مسار اللامركزية في تونس تم ابتداءاً من سنة 2016 الانطلاق في اعتماد المقاربة الجهوية والمحلية في إعداد المخطط الوطني وذلك بالتنسيق مع المقاربة القطاعية، حيث يتم تشريك الجهات والبلديات بصفة فعلية في عملية إعداد مخطط التنمية الاقتصادية. وبالتالي فإن البلديات مطالبة بإعداد مخطط تنمية محلية بالتوازي مع المخططات الوطنية في الفترة الزمنية وذلك للحرص على تناسق المقترحات المحلية والقطاعية وضمان توفير التمويلات اللازمة لمختلف المشاريع المدرجة.
- ▶ لإعداد مخطط تنمية محلية متكامل يجب التطرق لجميع المجالات التنموية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبنية الأساسية وذلك لتسهيل ربط التخطيط المحلي بالتخطيط الوطني وتحديد مختلف مهام الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية والوطنية.
- ▶ تعمل الإدارة البلدية بالتنسيق مع مختلف المتدخلين بتشخيص وتقدير مختلف الموارد المتاحة المقدرة خلال فترة المخطط وذلك لضمان واقعية وإمكانية تطبيق مخرجات الخطة المحلية من برامج ومشاريع تنموية.



III. منهجية إعداد مخطط التنمية المحلية



1. الأعمال التحضيرية والإطار المؤسسي

أ - تعتبر البلدية المسؤول المباشر على عملية إعداد مخطط التنمية المحلية للمجال الترابي التابع لها. ومن الضروري في بداية الأمر توجيه المجلس البلدي في هذا الإطار من خلال التعريف بمبادئ وأهداف ومراحل إعداد مخطط التنمية المحلية.

وكخطوة أولى يمكن أن يتولى عضو مجلس بلدي أو خبير متطوع في هذا المجال من المنطقة بتقديم عرض مبسط لفائدة أعضاء المجلس البلدي والإدارة البلدية لضمان الفهم الجيد لعملية التخطيط ودور مختلف الأطراف. ويتم ذلك من خلال تنظيم اجتماع خاص يتطرق للجوانب التالية:

◀ التعريف بالتخطيط التنموي وأهميته ومنهجيته

◀ التأكيد على أهمية مشاركة جميع الأطراف الرسمية ومختلف مكونات المجتمع المدني وخاصة النساء والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة

◀ تقديم تجارب ناجحة في التخطيط المحلي لبلديات أخرى وخاصة المجاورة إن توفرت

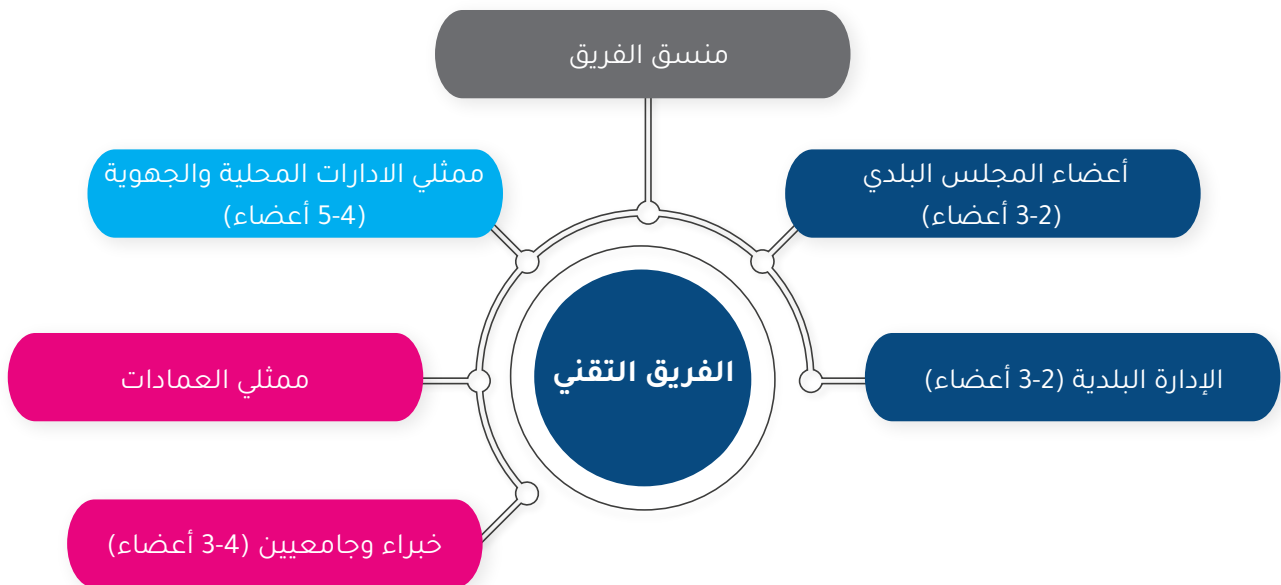
ب - تتمثل الترتيبات المؤسسية اللازمة على مستوى المجلس البلدي في المراحل التالية:

◀ تبني عملية إعداد مخطط التنمية المحلية من قبل المجلس البلدي وتضمين هذا القرار بمحضر لمداولة المجلس البلدي

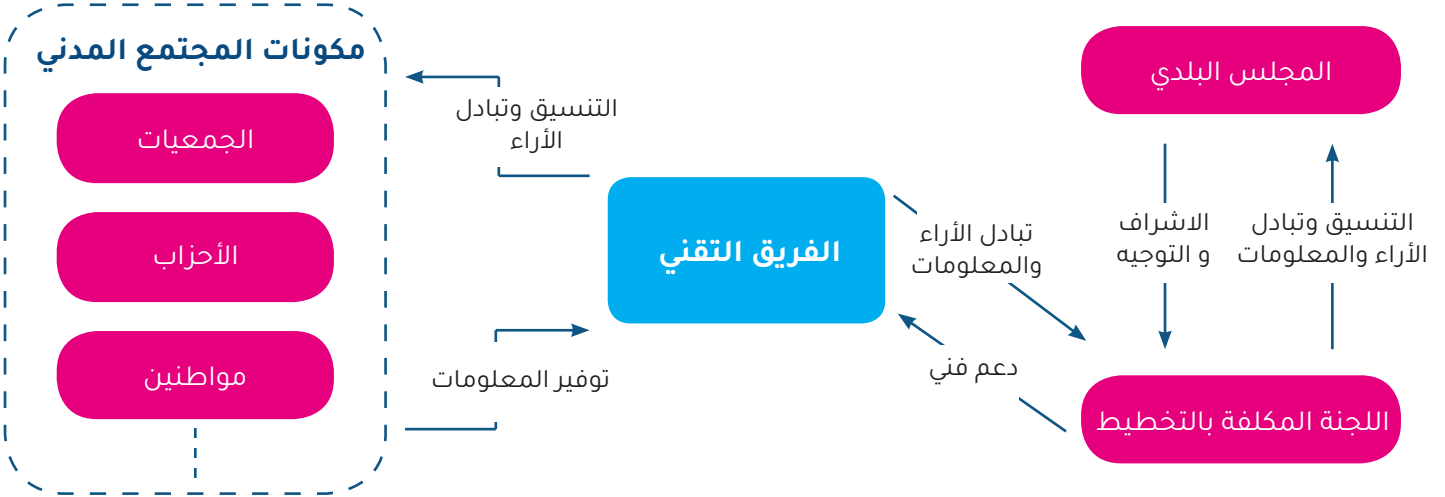
◀ تعيين اللجنة المشرفة على عملية إعداد مخطط التنمية المحلية أو تشكيل لجنة خاصة تضم أعضاء مختصين ولهم الدراية والخبرة في مجال التخطيط. وتتولى اللجنة الإشراف على عملية إعداد المخطط والتنسيق مع المجلس البلدي للمصادقة على مختلف مراحل الإعداد وتوجيه الفريق التقني ومساندته.

◀ تكوين الفريق التقني: ويضم ممثلين عن المجلس البلدي وممثلين عن الإدارة البلدية وممثلين عن مختلف مكونات المجتمع المدني من خبراء وجامعيين، ويتم تعيين منسق يشرف على أعمال الفريق ويتولى الفريق التقني قيادة عملية التخطيط وإعداد الوثيقة النهائية لمخطط التنمية المحلية في مختلف مراحله.

ويجب أن يكون الفريق التقني متناغما ومنسجما فيما بينه ويستحسن ألا يتجاوز عدد أعضائه 15 عضوا على أقصى تقدير



يتولى الفريق التقني التنسيق وربط الصلة مع مختلف مكونات المجتمع المدني في مختلف مراحل إعداد مخطط التنمية المحلية وذلك من خلال التنسيق وتبادل الآراء والمعلومات ويكون حلقة الوصل بينه وبين اللجنة المكلفة بالتخطيط والمجلس البلدي.



التوصيات:

- ◀ لنجاح تركيز الإطار المؤسسي و ضمان استمراريته ونجاعته يوصى باتباع الإرشادات التالية:
- ◀ اقتناع وتبني أغلبية أعضاء المجلس البلدي لعملية إعداد مخطط التنمية المحلية. وتوثيق عملية انطلاق إعداد المخطط ضمن مداولة جلسة المجلس البلدي.
- ◀ تعيين اللجنة الأقرب من حيث المهام للإشراف على إعداد مخطط التنمية المحلية على غرار لجنة الأشغال والتهيئة العمرانية أو لجنة الديمقراطية التشاركية والحوكمة المفتوحة
- ◀ يجب أن تتم عملية اختيار ممثلي الفريق التقني بكل دقة والاعتماد على معايير الكفاءة والخبرة
- ◀ من المهم أن يكون منسق الفريق التقني عضوا باللجنة المكلفة بالإشراف على عملية التخطيط وذلك لتسهيل عملية التواصل بين الطرفين
- ◀ عند تشكيل الفريق التقني يجب أن يراعى تمثيل مختلف العمدات والتجمعات السكنية الكبرى قدر الإمكان.

ت - بعد أن تم تبني عملية إعداد مخطط التنمية المحلية من قبل المجلس البلدي وتركيز الإطار المؤسسي لعملية التخطيط يتم عقد لقاء مفتوح مع مختلف مكونات المجتمع المدني بحضور أعضاء المجلس البلدي والإدارة البلدية وممثلين عن الإدارات المحلية والجهوية ذات العلاقة. ويتم خلال هذا اللقاء إعلام المجتمع المدني عن انطلاق عملية إعداد مخطط التنمية المحلية وتقديم منهجية العمل وتحديد أدوار مختلف الأطراف، والتأكيد خاصة على الدور الأساسي الذي سيلعبه المجتمع المدني في تحديد الرؤية المستقبلية للمدينة ووضع البرامج والمشاريع التي سيتم إنجازها.

وتتولى البلدية تنظيم هذا اللقاء ويتم استدعاء مسؤولين محليين و جهويين بارزين على غرار والي الجهة لافتتاح أشغال هذا الملتقى وذلك من أجل زيادة شعور المجتمع المدني بأهمية هذه العملية ومدى تبنيتها على المستوى الجهوي.

ويتولى الفريق التقني تقديم عرض توضيحي حول عملية التخطيط المحلي ومراحله ومنهجية العمل، وتحديد مختلف الأدوار كذلك تقديم أعضاء الفريق التقني وتوضيح الإطار المؤسسي الذي تم تركيزه.

1.2. جمع وتحليل المعلومات

في كل عملية تخطيط وقبل الانطلاق في ضبط التوجهات التنموية وتحديد البرامج والمشاريع لأي مدينة أو بلدية، لابد من تشخيص الوضع القائم لمختلف المجالات التنموية، وهذا يتطلب توفر المعطيات والبيانات اللازمة المتعلقة بمختلف المؤشرات والمعطيات الديمغرافية والاجتماعية والجغرافية كذلك المعطيات التنموية في مختلف المجالات.

يتولى الفريق التقني الإشراف على عملية تجميع المعطيات وتحليل المعلومات وذلك بالاستعانة بـ:

- ◀ تطور أهم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المستوى المحلي
 - ◀ المعطيات المتوفرة بتقرير التعداد العام للسكان والسكنى 2014
 - ◀ الخرائط المتوفرة والمتعلقة بالشأن المحلي
 - ◀ الدراسات والاستراتيجيات الجهوية والقطاعية المنجزة في مختلف القطاعات والتي تشمل المنطقة البلدية
 - ◀ المخططات الاقتصادية على المستوى الجهوي على غرار مخطط التنمية الاقتصادية للفترة 2016-2020
- وتتمثل المعطيات والبيانات اللازمة والمطالب تجميعها من أجل تشكيل مدخلا منطقيا لعملية تشخيص الواقع التنموي في:

معطيات عامة عن البلدية والولاية: الموقع الجغرافي والمساحة وعدد السكان ونسبة النمو الديمغرافي ومعطيات عامة عن أهم القطاعات الحيوية كالزراعة والسياحة والخدمات والثروات الطبيعية ومعطيات عامة عن شبكة الطرقات وحالة البنية الأساسية وأهم المشاريع الكبرى والوطنية..

المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية بالبلدية والولاية: الكثافة السكانية ونسبة الولادات ونسبة الوفيات ونسبة الأمية ونسبة التشغيل في مختلف القطاعات ونسبة البطالة ونسبة الربط بمختلف الشبكات العمومية (الماء والكهرباء والتطهير والاتصالات) وعدد المؤسسات الصناعية والسياحية..

المؤشرات البيئية وجودة الحياة: معطيات حول التصرف في النفايات الصلبة وتطهير المياه المستعملة واستغلال المياه المعالجة في الري الفلاحي والمساحات الخضراء ونوعية الهواء والغابات والتنوع البيولوجي..

معطيات ديمغرافية وسكانية وأسرية مدققة حول البلدية: تعريف البلدية وتوزيع عدد السكان بالعمادات والهرم السكاني وتنوع السكن ووسائل النقل والثقافة والترفيه والاتصال والتجهيز المنزلي

المعطيات القطاعية: توفير جميع المعطيات حسب المجالات التنموية

البنية التحتية والبيئة	الطرقات والسكن والتهيئة العمرانية والتصرف في الفضلات والتطهير...
2- المجال الاقتصادي	التشغيل والزراعة والسياحة والتجارة والنقل والصناعة والصناعات التقليدية...
3- المجال الاجتماعي	التعليم والصحة والشباب والرياضة والثقافة والمرأة..
4- الحوكمة والمؤسسات	التخطيط والأمن وإدارة الكوارث وإدارة المؤسسات المحلية...

2.2. تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والميزات التفاضلية للمجال البلدي والقضايا الرئيسية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التحضير للانطلاق في إعداد الرؤية الاستراتيجية للمدينة باعتبارها ستمكن من تحديد عناصر القوة والضعف في المنطقة البلدية ولاستشراف الفرص الممكنة والتهديدات وتحديد الميزات التفاضلية ويتوجب في هذه المرحلة تشريك جميع الأطراف المتدخلة وخاصة مختلف مكونات المجتمع المدني ويتم ذلك عن طريق تنظيم ورشة عمل تحت إشراف البلدية بحضور أعضاء المجلس البلدي والإدارة البلدية وممثلين عن مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية ومختلف مكونات المجتمع المدني وخاصة الذين لهم خبرة في مجال التخطيط والتنمية. وتهدف هذه الورشة إلى:

- تعرف المواطنين على المجال الترابي للبلدية

- والثروات الممكنة
- بلورة تشخيص مشترك للبلدية
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات
- تحديد الميزات التفاضلية للمجال البلدي والقضايا الرئيسية

يشرف على انطلاق فعاليات ورشة العمل السيد رئيس البلدية ويدير أشغال الورشة ميسر جلسات تشاركية وتبنى مخرجات الورشة أساسا على تفاعل المشاركين الذين يقع تقسيمهم في شكل مجموعات عمل. ويتم في بداية الورشة تقديم عرض يتضمن المعطيات والمعلومات ومختلف المؤشرات التي تم جمعها بالمرحلة الأولى والتي من شأنها أن توضح وتساهم في تحديد مخرجات الورشة والمتمثلة في:

أ - تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات

2. نقاط الضعف	1. نقاط القوة
الجانب العمراني	الجانب العمراني
البنية التحتية والخدمات	البنية التحتية والخدمات
الاقتصاد والتشغيل والتكوين	الاقتصاد والتشغيل والتكوين
الجانب البيئي	الجانب البيئي
الجانب الاجتماعي	الجانب الاجتماعي
الجانب الأمني	الجانب الأمني
4. التهديدات	3. الفرص / الامكانيات
الجانب العمراني	الجانب العمراني
البنية التحتية والخدمات	البنية التحتية والخدمات
الاقتصاد والتشغيل والتكوين	الاقتصاد والتشغيل والتكوين
الجانب البيئي	الجانب البيئي
الجانب الاجتماعي	الجانب الاجتماعي
الجانب الأمني	الجانب الأمني

ب - الميزات التفاضلية والرهانات

بناءً على عملية التشخيص واعتماداً على تحليل نقاط القوة والفرص يتم تحديد الميزات التفاضلية للمدينة وبناءً على عملية التشخيص واعتماداً على تحليل نقاط الضعف والتهديدات يتم تحديد الرهانات.

3.2. إعداد التقرير التشخيصي

بعد إجراء ورشة العمل من الضروري توثيق نتائج ومخرجات الورشة والمعطيات والمؤشرات التي تم تجميعها بتقرير موحد يسمى التقرير التشخيصي. ويتولى الفريق التقني إنجاز هذه المهمة من خلال عمل مكتبي. ويتم تسليم نسخة من التقرير للجنة المكلفة بعملية التخطيط لعرضه على المجلس البلدي لإبداء الرأي.

توصيات وإرشادات:

- من الضروري التركيز على دقة المؤشرات في مرحلة جمع المعطيات باعتبارها تساهم في إعداد التشخيص النهائي
- من المهم ربط التشخيص بالبعد المكاني وتحديد الميزات التفاضلية والرهانات الأساسية بالموارد المتاحة بالمنطقة البلدية
- التركيز على الجوانب الإيجابية وألا يقتصر تحديد القضايا والرهانات على الجوانب السلبية فقط
- الحرص على توزيع القضايا على مختلف العمادات والتجمعات السكنية الكبرى بالمنطقة البلدية
- ضرورة استخدام البعد المكاني في عملية التشخيص واستخدام خرائط بحيث تظهر البعد الجغرافي والعلاقة بين مختلف العمادات والمناطق
- ضرورة مراعاة التكاملية في اختيار القضايا والرهانات ذات الأولوية

3. تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية



تعتبر الأهداف التنموية بمثابة العمود الفقري لمخطط التنمية المحلية، حيث أنها ترسم الإطار العام للعمل التنموي بالمدينة خلال فترة تنفيذ المخطط..



تعتبر التوجهات الاستراتيجية المبادئ العامة التي يتم من خلالها تجسيم الرؤية التنموية وهي الخطوط التوجيهية لعملية التخطيط وعليها تبنى الأهداف والبرامج والمشاريع



الرؤية هي صورة للمستقبل تطمح المدينة إلى الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عنها بعبارة نصية يشارك في صياغتها جميع الأطراف. وتكمن أهمية الرؤية في كونها بوصلة لتوجيه مخرجات مخطط التنمية المحلية.

وتتبنى هذه الرؤية على تقارب رؤى مختلف الفاعلين في المجال الترابي للبلدية بناءً على مخرجات التشخيص التشاركي بغاية استغلال الميزات التفاضلية للمنطقة ورفع التحديات والرهانات.

أعضاء من المجلس البلدي وممثلين عن الإدارة البلدية والإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية وممثلين عن القطاع الخاص ومختلف مكونات المجتمع المدني.

يكون منسق الفريق التقني المسؤول عن تسيير كافة الأنشطة ويستحسن الاستعانة بميسر جلسات تشاركية ويتم تقسيم ورشة العمل إلى 3 ورشات فرعية تعنى ب3 المحاور الرئيسية المتمثلة في الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية.

يضمن النجاح في تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية لأي مدينة في مشاركة ومساهمة جميع الأطراف من مجلس بلدي وإدارة بلدية ومختلف مكونات المجتمع المدني وذلك لكسب الشرعية اللازمة وضمان تفعيلها وتبنيها في ظل التغيرات السياسية المتسارعة التي نعيشها.

ويتولى في هذا الإطار الفريق التقني التحضير لعقد ورشة عمل لتحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية مدتها يوم واحد يشارك فيها

الورشة الفرعية الأولى: تحديد الرؤية

- ◀ من خلال نشاط عصف ذهني (Brainstorming) يتم تسجيل مقترحات الحاضرين للرؤية الاستراتيجية بصفة فردية
- ◀ يتم تقسيم الحاضرين إلى مجموعات (4 أو 5 مجموعات على أقصى تقدير) لتحديد رؤية جماعية لكل مجموعة
- ◀ عرض مختلف المقترحات ونقاش عام لتحديد رؤية موحدة تجمع جميع الأطراف وعرضها على الجميع.

- ◀ يقوم منسق الفريق التقني أو ميسر الجلسة بتقديم عرض حول مفهوم الرؤية وخصائصها وطريقة صياغتها (هي تصور مسبق لما ستكون عليه المدينة مستقبلا، تصور يعكس ما تطمح المدينة أن تحققه في المستقبل، الرؤية بمثابة البوصلة التي توجه عملية التخطيط التنموي المحلي، جملة نصية تعبر عن المستقبل المشرق للمدينة، وترتبط بمدة زمنية تتجاوز فترة المخطط، وتكون سهلة الفهم من قبل جميع المواطنين...)

الورشة الفرعية الثانية: التوجهات

- ◀ تقسيم الحاضرين إلى مجموعات (4 أو 5 مجموعات على أقصى تقدير) لتحديد التوجهات الاستراتيجية المنسجمة مع الرؤية التنموية
- ◀ عرض نتائج عمل المجموعات وترتيب التوجهات بالأولية حسب الأهمية وعلاقتها بالرؤية التنموية
- ◀ ضبط القائمة النهائية للتوجهات الاستراتيجية.

- ◀ يقوم منسق الفريق التقني أو ميسر الجلسة بتقديم عرض يتم من خلاله التذكير بالرؤية والتركيز على أهم الجوانب الايجابية والسلبية التي تؤثر في مختلف مجالات العمل التنموي.
- ◀ التأكيد على أنه للوصول إلى تجسيم الرؤية التنموية للمدينة يجب ضبط توجهات واضحة وقابلة للتنفيذ ومنسجمة مع مضمون الرؤية.

الورشة الفرعية الثالثة: تحديد الأهداف التنموية

- ◀ يتولى منسق الفريق التقني أو ميسر الجلسة بتقديم عرض مبسط لمفهوم الأهداف التنموية وكيفية صياغتها (التذكير بالفرق بين الحلم والهدف، شرح مفهوم الاستراتيجية وعلاقتها بالأهداف، التذكير بأن مخطط التنمية المحلية ينجز لفترة زمنية محددة ب5 سنوات في حين أن الرؤية التنموية تتجاوز هذه المدة وبالتالي يجب ضبط الأهداف بطريقة تتماشى مع المدة الزمنية المخصصة للمخطط، التأكيد على أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة)
- ◀ تقسيم الحاضرين إلى مجموعات عمل (تضم من 6 إلى 8 أشخاص على أقصى تقدير) حسب عدد التوجهات الاستراتيجية التي وقع ضبطها بالورشة السابقة، والطلب منهم تحديد الأهداف اللازمة للوصول إلى كل توجه.
- ◀ تتولى كل مجموعة عرض نتائج الأعمال أمام جميع الحاضرين وإدخال التعديلات اللازمة إن تطلب ذلك
- ◀ المصادقة على الأعمال النهائية وتحديد الأهداف التنموية النهائية

- ◀ يتولى منسق الفريق التقني أو ميسر الجلسة بتقديم عرض مبسط لمفهوم الأهداف التنموية وكيفية صياغتها (التذكير بالفرق بين الحلم والهدف، شرح مفهوم الاستراتيجية وعلاقتها بالأهداف، التذكير بأن مخطط التنمية المحلية ينجز لفترة زمنية محددة ب5 سنوات في حين أن الرؤية التنموية تتجاوز هذه المدة وبالتالي يجب ضبط الأهداف بطريقة تتماشى مع المدة الزمنية المخصصة للمخطط، التأكيد على أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة)
- ◀ تقسيم الحاضرين إلى مجموعات عمل (تضم

2.3. صياغة تقرير الإطار التنموي

تقرير الإطار التنموي هو ملخص يظهر الرؤية التنموية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية. ويتولى الفريق التقني بعد عقد ورشة العمل بمراجعة مخرجات مختلف الورشات الفرعية وضمان تناسقها من حيث الصياغة والمضمون. ويمكن صياغته على النحو التالي:

الرؤية: «عبارة نصية ترسم صورة للمستقبل تطمح المدينة إلى الوصول إليها»

المحور1:	الهدف 1: الهدف 2: الهدف 3:
المحور2:	الهدف 1: الهدف 2: الهدف 3:
المحور3:	الهدف 1: الهدف 2: الهدف 3:

يتم تسليم نسخة من تقرير الإطار التنموي للجنة المكلفة بعملية التخطيط لعرضه على المجلس البلدي لإبداء الرأي وإدخال التعديلات اللازمة إن اقتضى الأمر.

توصيات وارشادات:

- ◀ يجب مراعاة شمولية التوجهات والأهداف التنموية كامل المنطقة الترابية ومختلف العمادات بالبلدية
- ◀ وضع أهداف تنموية مشتركة وتناسب مع التوجهات الاستراتيجية
- ◀ عند إجراء تعديل على وثيقة الإطار التنموي من قبل الفريق التقني أو اللجنة المكلفة بالتخطيط أو المجلس البلدي يجب أن يتناسق مع مخرجات ورشة العمل التشاركية
- ◀ من المستحسن عند حضور عدد من ممثلي الإدارات المحلية أو خبراء في مجال التخطيط بورشة العمل أن يتم توزيعهم على مختلف مجموعات العمل
- ◀ تولى عدد من المنشطين مواكبة أعمال مختلف المجموعات لتأطيرهم والإجابة عن مختلف الاستفسارات والتساؤلات

4. تحديد المشاريع والبرامج

تعتبر المشاريع والبرامج جوهر عملية التخطيط التنموي المحلي بالنسبة للمتساكنين، فهي التي تحسّن على تحقيق أهدافهم ورؤيتهم التنموية على أرض الواقع، وهي أكثر نتيجة ملموسة في عملية التخطيط. وبالتالي فإن عملية تشريك المواطنين في اختيار المشاريع والبرامج بمخطط التنمية المحلية

1.4. الجلسة التشاركية لتحديد المشاريع والبرامج

الأنشطة ويستحسن الاستعانة بميسر جلسات تشاركية ويتم تقسيم ورشة العمل إلى 3 ورشات فرعية تعنى بـ3 محاور رئيسية وهي:

- ◀ تحديد المشاريع الاقتصادية والمهيكلة
- ◀ تحديد معايير ضبط الأولويات
- ◀ مقاييس اختيار مناطق التدخل ومشاريع القرب

يتولى في هذا الإطار الفريق التقني التحضير لعقد ورشة عمل لتحديد المشاريع والبرامج مدتها يوم واحد يشارك فيها أعضاء من المجلس البلدي وممثلين عن الإدارة البلدية والإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية وممثلين عن القطاع الخاص ومختلف مكونات المجتمع المدني. يكون منسق الفريق التقني المسؤول عن تسيير كافة

الورشة الفرعية الأولى: تحديد المشاريع

- ◀ يتولى منسق الفريق التقني أو ميسر الجلسة بتقديم عرض مبسط يتم من خلاله:
- إبراز دور البلدية في التنمية المحلية والصلاحيات الجديدة الموكولة لها والمضمنة بمجلة الجماعات المحلية والتي سيتم نقلها للبلديات بصفة تدريجية في إطار تفعيل مسار اللامركزية
- التعريف بمصادر تمويل المشاريع البلدية ومصادر تمويل المشاريع الجهوية والقطاعية بالتراب البلدي
- التذكير بإمكانية البلدية انجاز مشاريع بالشراكة مع البلديات المجاورة أو مع القطاعات المعنية أو مع القطاع الخاص أو مع المجتمع المدني والمتساكنين
- تبسيط الفرق بين مختلف أنواع المشاريع الإدارية والمهيكلة ومشاريع القرب
- التأكيد على أنه سيتم خلال هذه الورشة العمل على تحديد المشاريع المهيكلة فقط باعتبار أن المشاريع الإدارية من مشمولات الإدارة البلدية ومشاريع القرب تتطلب تحديد مقاييس معينة لضبطها وسيتم تناولها في الورشة الخاصة

- التأكيد على ضرورة البحث عن طرق لتدعيم الموارد البلدية حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق طلبات المتساكنين وتحسين مستوى العيش
- ◀ توزيع جدول يتضمن قائمة المشاريع المهيكلة المنجزة والتي في طور الانجاز والمبرمجة بالمخططات التنموية القطاعية
- ◀ توزيع مصفوفة تتضمن التوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية التي وقع ضبطها في مرحلة إعداد الرؤية الاستراتيجية
- ◀ تقسيم الحاضرين إلى مجموعات عمل حسب التوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية وإعطائهم متسع من الوقت لتدوين مقترحاتهم للمشاريع المهيكلة التي تتماشى مع الأهداف التنموية المسندة إليهم.
- ◀ يتولى المسؤولون عن الجلسة مراقبة وتأطير عمل المجموعات وتجميع المقترحات المضمنة بالأوراق الموزعة عليهم
- ◀ لا يتم تقديم نتائج العمل للعموم لتفادي التشنجات الممكنة الناتجة عن اختلاف المقترحات

الورشة الفرعية الثانية: تحديد معايير ضبط

- التأكيد في بداية الحصة على أنه يجب تحديد معايير مهمة تساعد على مقارنة المشاريع المقترحة وترتيبها و التي بدورها يجب أن تكون قابلة للتنفيذ و أجريت دراسات جدوى بخصوصها ولا توجد بها أي اشكاليات خاصة عقارية.
- توزيع قائمة مشاريع القرب التي في طور الانجاز والمبرمجة بالتراب البلدي والمدرجة بالبرامج البلدية والبرامج الخصوصية الجهوية والوطنية
- توزيع قائمة المشاريع التي تعتبر مشاريع القرب موضوع الجلسة (التعبيد، التنوير، التطهير، تصريف مياه الأمطار، الاعتناء بالحدائق العمومية، تجميل المدينة....)

الورشة الفرعية الثالثة: مقاييس اختيار مناطق

- يتولى منسق الفريق التقني في بداية الحصة الإشارة إلى أنه قد تم تعميم النظام البلدي على كامل تراب الجمهورية وذلك في إطار حق جميع المواطنين في التنمية وفي مقومات العيش الكريم، وبالتالي فإن البلديات من واجبها أن تستجيب لمختلف الطلبات المتعلقة بتحسين مستوى العيش وفك العزلة عن المتساكنين والحد من التفاوت الجهوي. وفي ظل محدودية الموارد على المستوى المحلي وكثرة الطلبات فإنه يتوجب ترتيب الأولويات المتعلقة بمشاريع القرب
- التأكيد على ضرورة أن يتم الاتفاق على تحديد مقاييس لاختيار مناطق التدخل من شأنها أن تضمن

- من خلال نشاط عصف ذهني (Brainstorming) يتم تسجيل مقترحات الحاضرين بخصوص معايير ضبط الأولويات (المردودية الاقتصادية للمشروع، التأثير الاجتماعي للمشروع، تهمين الموارد المحلية، الاستجابة لطلبات المتساكنين، التكامل والاندماجية مع مشاريع أخرى...)
- يتولى الحاضرون ترتيب المعايير المقترحة حسب الأهمية وذلك من خلال إسناد عدد معين لكل معيار.
- يتم تسجيل نتائج إسناد الأعداد ليتم على إثر الجلسة إعداد القائمة النهائية للمعايير مرتبة حسب درجة الأهمية. ويجب التأكيد خلال الجلسة على أنه لن يتم حذف المعايير وإنما ترتيبها حسب درجة الأهمية.

- النجاعة والديمومة لمختلف التدخلات
- من خلال نشاط عصف ذهني يتم تسجيل مقترحات الحاضرين لمقاييس اختيار مناطق التدخل. ويمكن أن تكون: نسبة البطالة بالمنطقة، مستوى العزلة، عدد السكان، حالة البنية الأساسية المتدهورة، العرضة للكوارث...
- يتولى الحاضرون ترتيب المقاييس المقترحة حسب الأهمية وذلك من خلال إسناد عدد معين لكل مقياس.
- يتم تسجيل نتائج إسناد الأعداد ويجب التأكيد خلال الجلسة على أنه لن يتم حذف المقاييس وإنما ترتيبها حسب درجة الأهمية.

2.4. صياغة التقرير النهائي لمخطط التنمية المحلية

ومراعاة الواقعية والأخذ بالاعتبار الموارد المتوفرة المعوقات قد تحول دون تنفيذها. ويتولى الفريق التقني في مرحلة أخيرة صياغة النسخة النهائية لمخطط التنمية المحلية الذي يتضمن جميع الأعمال المنجزة في مختلف المراحل والتي تم إعدادها بالجلسات التشاركية أو عن طريق العمل المكتبي أو العمل الميداني. يتم تقديم نسخة من مخطط التنمية المحلية للجنة المكلفة بالتخطيط لإبداء الرأي وإدخال التعديلات اللازمة ليتم عرضه على أنظار المجلس البلدي الذي يتولى بدوره إبداء الرأي والمصادقة عليه.

على إثر انتهاء أعمال الورشة التشاركية يتولى الفريق التقني في مرحلة أولى، وبناء على مخرجات مختلف الورشات الفرعية تحديد قائمة المشاريع المهيكلية مرتبة بالأولوية حسب معايير ضبط الأولويات المتفق عليها مع المواطنين كذلك قائمة مشاريع القرب ومناطق التدخل مرتبة بالأولوية حسب مقاييس اختيار مناطق التدخل التي تم ضبطها خلال الجلسة التشاركية.

ويتم في مرحلة ثانية ضبط القائمة النهائية للمشاريع المدرجة بمخطط التنمية المحلية وذلك بناء على الإمكانيات والقدرات المتوفرة على المستوى المحلي

ويتضمن التقرير النهائي لمخطط التنمية المحلية المحاور الأساسية التالية:

ملخص تنفيذي (الإطار المؤسسي)

اللجنة المكلفة بالإشراف على عملية التخطيط وأسماء أعضائها
الفريق التقني المكلف بإعداد مخطط التنمية المحلية وأسماء أعضائه
مداولة المجلس البلدي الخاصة بالمصادقة على مخطط التنمية المحلية

المقدمة

أهداف مخطط التنمية المحلية
منهجية إعداد مخطط التنمية المحلية

معطيات عامة عن البلدية

الخصائص الجغرافية
الخصائص الديمغرافية
تطور أهم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

تشخيص المجالات التنموية

البنية التحتية والبيئة
المجال الاقتصادي
المجال الاجتماعي
الحوكمة والمؤسسات

نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والميزات التفاضلية الإطار التنموي المحلي

الرؤية الاستراتيجية
التوجهات الاستراتيجية
الأهداف التنموية

البرامج والمشاريع

المشاريع المهيكلية مشاريع القرب

الملاحق

تقرير تفصيلي للتشخيص
بطاقات مشاريع
خرائط

1.5. التحضيرات للتنفيذ

لضمان تنفيذ مخطط التنمية المحلية بشكل فعال فإنه من الضروري تطوير خطة تنفيذ تتضمن برنامج زمني متكامل لتنفيذ مكونات البرامج والمشاريع وتقدير الكلفة اللازمة والجهة المرشحة لتنفيذها وتمويلها.

وتتولى الإدارة البلدية عقد مجموعة من الاجتماعات الفنية بحضور أعضاء من المجلس البلدي وممثلين عن الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية وذلك لإنجاز المراحل التالية:

تبويب المشاريع حسب درجة النضج:

بالتنسيق مع الإدارات المحلية والجهوية وبالاستعانة بالمخططات القطاعية والوطنية يتم تبويب المشاريع حسب درجة النضج على النحو التالي:

◀ م 1 : مشاريع جاهزة للإنجاز (الدراسات الفنية جاهزة أو بصدد الإنجاز وطريقة التمويل محددة)

◀ م 2 : مشاريع بصدد إعداد الدراسات الفنية وطريقة التمويل غير محددة

◀ م 3 : مشاريع تم إعداد دراسة الجدوى في شأنها

◀ م 4 : فكرة مشروع

تبويب ع حسب الصنف:

يختلف تصنيف المشاريع حسب الحجم والصلاحيات الموكولة لكل طرف، ويتم تصنيف المشاريع على النحو التالي:

◀ مشاريع محلية: وهي المشاريع التي تنجز بتمويلات البلدية والمدرجة بالبرامج التنموية السنوية للبلديات

◀ مشاريع جهوية: هي المشاريع التي تنجز تحت إشراف المجلس الجهوي بتمويلات من المجلس الجهوي أو عن طريق برامج خصوصية (على غرار برنامج التنمية المندمجة أو البرنامج الجهوي للتنمية)

◀ مشاريع قطاعية: وهي المشاريع التي تنجز عن طريق القطاعات المعنية وتشرف على إنجازها الإدارات الجهوية المعنية لكل قطاع (التطهير، الماء

الصالح للشرب، الرياضة، التعليم، الصحة...)

◀ مشاريع وطنية: هي المشاريع الكبرى والتي لها إشعاع وطني ويتم إنجازها مباشرة من قبل الوزارات المعنية

تحديد الجهة المكلفة بالإنجاز

تعتبر عملية توفير التمويلات اللازمة لتنفيذ المشاريع من العوامل الأساسية والهامة لنجاح عملية التخطيط التنموي المحلي. وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة الاعتماد على مصادر مختلفة للتمويل والمتمثلة أساسا في:

◀ استغلال التمويلات البلدية والمتمثلة في التمويل الذاتي ومنحة الدولة المسندة سنويا والقروض المتأتية من صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية والتي تخصص لتمويل برنامج الاستثمار البلدي.

◀ مناقشة مشاريع مع الوزارات القطاعية لإدراجها بمخططاتها القطاعية في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية

◀ تمويل مشاريع في إطار البرامج الجهوية المتاحة

◀ عرض مشاريع للتمويل على الممولين الأجانب للتمويل في إطار برامج التعاون اللامركزي المتبناة من قبل وزارة الإشراف

◀ ترويج مشاريع لدى القطاع الخاص

◀ عرض مشاريع للتمويل بالشراكة مع مختلف مكونات المجتمع المدني والمواطنين

إعداد بطاقات المشاريع

لنجاح الترويج للمشاريع المدرجة بمخطط التنمية المحلية وتوفير التمويلات اللازمة من قبل مختلف الأطراف يجب توفير أقصى ما يمكن من المعلومات حول مختلف المشاريع خاصة الفنية والمالية والعقارية ويتم تضمين جميع المعلومات ببطاقة مشروع (اسم المشروع، الكلفة، الأهداف، فترة الإنجاز، المكونات، توفر العقار...)

2.5. التنفيذ

المتبعة في إعداد برنامج الاستثمار السنوي بالنسبة للمشاريع البلدية.

ويتم ضبط المشاريع الأكثر نضجاً والتي لا توجد بها مشاكل فنية أو مالية أو عقارية وذات أولوية بمخطط التنمية المحلية.

يتم إنجاز مخطط التنمية المحلية على إمتداد سنوات ولتسهيل تنفيذه ومتابعته لا بد من تقسيمه إلى برامج سنوية، والانطلاق في تنفيذ برنامج السنة الأولى.

يتم تحديد البرنامج السنوي بناء على الطرق المحددة والجاري بها العمل، على غرار الطريقة التشاركية

3.5. التقييم

على هذه النتائج وذلك من خلال عقد جلسة عمل توجه فيها الدعوة لجميع الأطراف المشاركة في إعداد مخطط التنمية المحلية. وستعزز هذه الجلسة من ثقة المواطنين لعملية التخطيط كأداة لتنظيم العمل التنموي المحلي، كما أنها ستحفز الإدارة البلدية والمجلس البلدي على الالتزام بتفعيل محتوى المخطط على أرض الواقع. كما أن هذه العملية ستسهل إعداد البرنامج السنوي للسنة المقبلة.

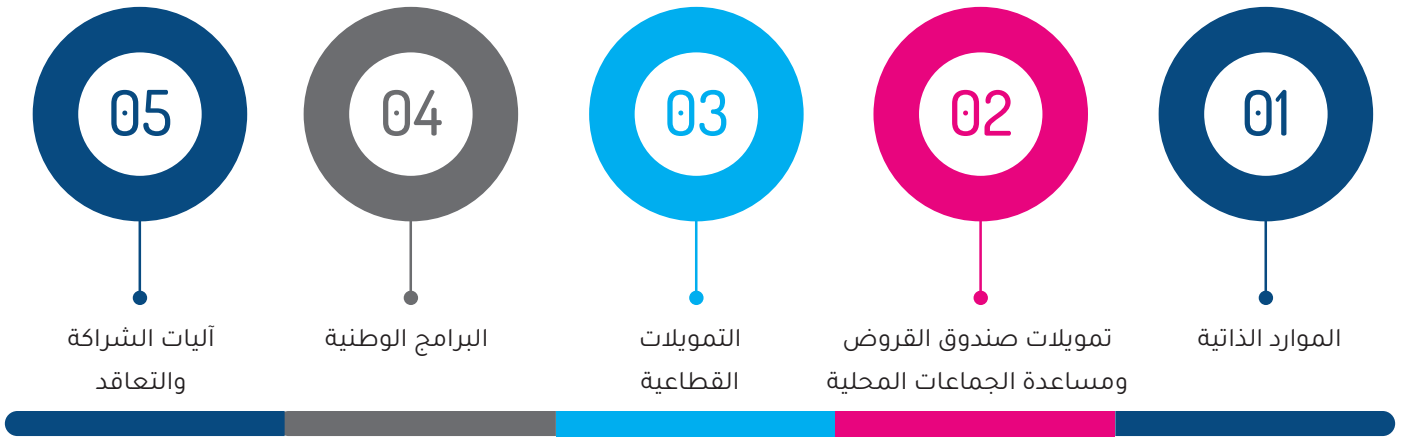
من المهم مع نهاية كل سنة أن تتم متابعة البرنامج السنوي، من خلال ضبط مكونات البرامج والمشاريع المتأخرة التي لم يتم تنفيذها أو التي تم تنفيذها بشكل مسبق. كما أنه يجب إجراء تقييم سنوي لمدى تحقق الأهداف التنموية وإنجاز البرامج التنموية المدرجة بمخطط التنمية المحلية.

وبعد الانتهاء من إعداد التقييم السنوي وإطلاع المجلس البلدي على نتائج هذا التقييم، فمن الضروري إطلاع مختلف مكونات المجتمع المدني



IV. مصادر تمويل مخطط التنمية المحلية





1. الموارد الذاتية

1.1. موارد العنوان الأول من الميزانية

الموارد المتأتية من استعمال فائض العنوان الأول

◀ الادخار الإداري أو مساهمة موارد العنوان الأول في تمويل نفقات العنوان الثاني

جملة موارد العنوان الأول

هو الفارق بين

فائض العنوان الأول

جملة نفقات العنوان الأول

والتحكم في النفقات. ◀ عند برمجة المشاريع: من حيث تامين موارد الاستثمار عبر المعادلة « تمويل ذاتي - قروض - منح », ومن حيث ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التكاليف اللازمة لصيانة المنشآت قصد الحفاظ على ديمومة المشاريع المنجزة والحيلولة دون اهترائها واندثارها بمرور السنوات.

وهو برمجة توظيف جانب من الموارد الاعتيادية كمساهمة من أجل مزيد تدعيم قدرة الجماعة المحلية على توفير التمويل الذاتي المطلوب لمجابهة حاجيات الاستثمار وتسديد أصل الدين. مع ضرورة إحكام تطبيق قواعد التصرف المالي السليم:

- ◀ عند إعداد الميزانية لإيجاد التوازن الفعلي.
- ◀ عند تنفيذ الميزانية من حيث تعبئة الموارد

2.1. موارد العنوان الثاني من الميزانية

موارد الاقتراض

- ◀ موارد الاقتراض الداخلي
- ◀ موارد الاقتراض الخارجي
- ◀ موارد الاقتراض الخارجي الموظفة

الموارد الذاتية المخصصة للتنمية

- ◀ منح التجهيز
- ◀ المدّخرات والموارد المختلفة

الموارد الموظفة بحسابات أموال المشاركة

الموارد المتأتية من الاعتمادات المحالة

2. تمويل صندوق القروض ومساعدة الجماعات المحلية:

1.2. مشاريع ذات صبغة محلية

- البنية الأساسية
- التهيئة وتجميل المدن
- البناءات الإدارية
- الصيانة والتعهد
- المشاريع الاقتصادية
- اقتناء معدات وتجهيزات
- الدراسات

2.2. مشاريع الشراكة بين الجماعات المحلية أو مع القطاع العام

بين الجماعات المحلية والوزارات والهيكل الأخرى

- مشاريع في مجالات الرياضة والشباب والثقافة و الطفولة
- مشاريع مع هياكل عمومية أخرى

بين البلديات والجهات

- المنتزهات الحضرية
- المشاريع الاقتصادية

بين البلديات

- البنية الأساسية
- التهيئة وتجميل المدن
- المشاريع الاقتصادية
- اقتناء المعدات
- التصرف في النفايات وتثمينها
- الدراسات

3.2. مشاريع تشاركية بين القطاعين العام والخاص

- المنتزهات الحضرية
- التصرف في النفايات وتثمينها
- مشاريع أخرى

4.2. مشاريع تشاركية مع المجتمع المدني

- صيانة البنية الأساسية والتجهيزات
- تهيئة وصيانة المساحات الخضراء
- الفضاءات الترفيهية
- تهيئة وصيانة التجهيزات الحضرية
- تعهد وصيانة المقابر
- مشاريع أخرى
- انجاز ملاعب الأحياء

3. التمويل القطاعية:

- هي مختلف التمويلات المتعلقة بالإنجاز المباشر لسياسات الاستثمار القطاعية الموكولة لمختلف الوزارات والمؤسسات العمومية والتي تهم عدة مجالات حيوية:
- تحسين وتطوير البنية التحتية (التطهير والتنوير وتعبيد الطرقات والأرصفة وتصريف مياه الأمطار، ...)
 - السكن والتهيئة العمرانية.

- ◀ الصحة العمومية.
- ◀ الفلاحة والبيئة والماء الصالح للشرب.
- ◀ التشغيل.
- ◀ النقل الحضري والريفي والمدرسي.
- ◀ الثقافة والشباب والرياضة.
- ◀ المرأة والطفولة والمسنين.
- ◀ تنمية المناطق السياحية والصناعية والحرفية.
- ◀ دعم تجمعات الخدمات الإدارية والتجمعات الاقتصادية والتجارية

4. البرامج الوطنية :

تم إقرار العديد من البرامج الخصوصية كتكملة لإنجازات البرامج القطاعية وذلك بهدف معاضدة المجهود التنموي للدولة. وقد شملت تدخلات هذه البرامج عديد المجالات المتعلقة بتحسين ظروف العيش وتطوير البنية الأساسية والمرافق الجماعية وخلق موارد الرزق بما يمكن من الترفيع في مستوى دخل السكان بالمناطق الريفية وتقليص الفوارق التنموية بين الوسطين الريفي والحضري وتثبيت المتساكنين بمناطقهم.

1.4. برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية:

يهدف هذا البرنامج إلى دعم استثمارات البلديات خاصة في مجالات البنية الأساسية كما يقدم المساعدة الفنية لدعم قدرات التصرف لدى البلديات والمساهمة في تكريس المبادئ الدستورية في مجال اللامركزية واعتماد آليات الديمقراطية التشاركية ومبدأ التدبير الحر.

في إطار هذا البرنامج تم اعتماد نظام جديد لتوزيع المنح يقوم على أساس إسناد المنحة باعتماد صيغة شفافة وموضوعية ومنصفة ومشروطة بتقييم أداء البلديات وتحقيق الشروط الدنيا المستوجبة.

بلغت كلفة برنامج التنمية الحضرية والحوكمة المحلية في حدود 1220 م د للفترة 2015-2019 وتم برمجة قسط إضافي للفترة 2020-2022 بكلفة إضافية تناهز 324 م د.

2.4. البرنامج الجهوي للتنمية:

مثل البرنامج الجهوي للتنمية آلية تكميلية تندرج في إطار استراتيجية التنمية الجهوية ويهدف إلى استحداث التنمية المحلية سواء في المناطق الحضرية أو الريفية ومعاضدة المجهود التنموي بالمعتمديات ذات الأولوية والمساهمة في رفع التحديات على مستوى التشغيل وتحسين ظروف العيش وتحسين البنية الأساسية للطرق والمسالك بالمناطق الريفية والترفيع في نسبة التزود بالماء الصالح للشرب والتنوير بالتجمعات الريفية بالخصوص.

ويمول البرنامج عن طريق الاعتمادات المخصصة له بميزانية الدولة والتي تتم إحالتها إلى المجالس الجهوية وفق التراتيب الجاري بها العمل.

3.4. برنامج التنمية المندمجة:

يهدف برنامج التنمية المندمجة إلى توفير فرص شغل جديدة وزيادة الإنتاج وتحسين الدخل وتطوير البنية الأساسية والتجهيزات الجماعية (مراكز الصحة الأساسية، المنتزهات والمناطق الخضراء، المنشآت الثقافية والشبابية والترفيهية).

عناصر فردية



إحداث مشاريع فلاحية، إحداث مؤسسات صغرى ومتوسطة، إحداث مشاريع في المهن والقروض الصغرى والصناعات التقليدية والتكوين.

عناصر جماعية



تشتمل على مشاريع البنية الأساسية والتجهيزات الجماعية.

يتم في مرحلة أولى على المستوى المحلي، تحديد الحاجيات وترتيبها حسب الأولوية اعتمادا على مقترحات اللجنة المحلية للتنمية ثم عرضها على المستوى الجهوي للنظر في المقترحات المحلية والمصادقة عليها وأخيرا على المستوى الوطني حيث تتم المصادقة النهائية على مكونات المشاريع وإبرام عقود البرامج. وأقر المخطط التنموي (2016-2020) برمجة القسط الثالث من البرنامج للفترة 2018-2023 لإنجاز 100 مشروع بكلفة جمالية تبلغ 1000 مليون دينار لتمويل تدخلات في صيغة اندماجية متنوعة بالوسطين الريفي والحضري.

4.4. برنامج تهذيب وإدماج الأحياء السكنية (الجيل الثاني):

صاحب البرنامج: وزارة التجهيز والإسكان والتهيئة الترابية

الجهة المكلفة بالإنجاز: وكالة التهذيب والتجديد العمراني

فترة الانجاز: 2018-2022

محتوى البرنامج: تهذيب 146 حيا سكنيا ب 121 منطقة تدخل تضم 780 ألف ساكن من خلال:

- ◀ التهذيب: بنية أساسية من طرقات وتطهير وتصريف مياه الأمطار وتنوير عمومي وتحسين السكن وتجهيزات جماعية رياضية وثقافية وشبابية وجمعياتية.
- ◀ إنجاز تقسيمات اجتماعية بمحيط الأحياء المدرجة بالبرنامج.

كلفة البرنامج: 635 م د

5.4. برنامج تعصير الطرقات البلدية:

صاحب البرنامج: وزارة التجهيز والإسكان والتهيئة الترابية.

الجهة المكلفة بالإنجاز: وكالة التهذيب والتجديد العمراني.

أهداف البرنامج: مساعدة البلديات المعنية في تدعيم بنيتها التحتية.

6.4. البرنامج الوطني لنظافة المحيط وجمالية البيئة:

يهدف البرنامج الوطني لنظافة المحيط وجمالية البيئة أساسا إلى المساهمة في دعم مجهودات الجماعات المحلية في مجال النظافة والعناية بالجمالية الحضرية وخاصة المناطق الخضراء، ويقع تمويل مختلف التدخلات عبر صندوق سلامة البيئة وجمالية المحيط.

يحتوي البرنامج على المحاور التالية:

- العناية بالنظافة العامة: تجميع نفايات البناء والهدم والعناية بالأراضي البيضاء.
- المساهمة في تنفيذ خطة مقاومة التلوث الناجم عن النفايات البلاستيكية.
- العناية بالجمالية الحضرية: تجميل مداخل المدن والقرى وإحداث وصيانة المناطق الخضراء والعناية بالمسالك الرئيسية.
- الترصيف والعناية بالتجهيزات الحضرية.
- التوعية والتحصين والتربية البيئية.

7.4. البرنامج الوطني للمنتزهات الحضرية:

يتم إنجاز البرنامج بالتنسيق مع الجماعات المحلية التي تتولى اختيار المواقع الممكن تحويلها إلى منتزهات حضرية، في حين تساهم الوزارة المكلفة بالبيئة في معاضدة مجهود الجماعات المحلية على تهيئتها وإعداد الدراسات وتمويل الأشغال.

يهدف البرنامج الوطني للمنتزهات الحضرية أساسا إلى حماية الغابات المتاخمة للمدن من مخاطر الإلحاق وكذلك الحد من الزحف العمراني وتحسين ظروف العيش بالمدن وإضفاء الجمالية على الأوساط الحضرية وتوفير أماكن للاستراحة والترفيه وإرساء مقومات المدينة المستدامة.

5. آليات الشراكة والتعاقد:

1.5. الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

(العمومية) شخصا خاصا يسمى الشريك الخاص لمدة محددة بمهمة شاملة تتعلق بالتمويل والتصميم الكلي أو الجزئي وإنجاز أو تغيير أو صيانة منشآت أو تجهيزات أو بنية تحتية وذلك بمقابل يدفع له من قبل الشخص العمومي أو المنتفعين مباشرة بالمرفق.

يتم إبرام عقود الشراكة عن طريق طلب العروض أو عن طريق الاستشارة أو عن طريق التفاوض المباشر أو عن طريق العرض التلقائي أو باللجوء إلى قاعدة المنافسة و مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص والشفافية واحترام قواعد الاستقلالية و الحياد وعدم التمييز بين المترشحين.

وللشراكة أهداف متعددة من أهمها:

ضمان تقديم الخدمات العامة كليا لإنشاء البنية التحتية الجيدة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، إذ تمكن من تحقيق اقتصاد في التكلفة في مجالات إنشاء المشاريع واستغلالها وصيانتها. فعلى سبيل المثال، يمكن تحقيق اقتصاد في التكاليف عن طريق دمج التصميم والتركيب في نفس العقد.

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من آليات التصرف الحديث وهي إحدى الوسائل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تمويل المرافق العمومية والخدمات وإنشاء مشاريع البنية الأساسية، كما أنها تمثل وسيلة ناجعة لتأمين الملك العمومي. وتتركز الشراكة بين القطاعين العام والخاص أساسا على تفويض مهمة تصريف شؤون مرفق من المرافق العمومية أو استغلال أو استعمال أملاك أو معدات عمومية من قبل السلطات العمومية لفائدة مستثمرين خواص أو عموميين.

تختلف الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع الأساليب التقليدية المبنية أساسا على سياسة الضغط على المصاريف في تسير المرافق العامة والتي أثبتت النتائج عدم تلاؤمها مع الانتظارات خاصة على مستوى مردودية التجهيزات والبنائات والخدمات التي لم تف بحاجيات المواطنين من حيث الجودة. كما أنّ الاعتمادات المالية المرصودة قد لا تستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة.

وعقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص هو العقد الذي يكلف بمقتضاه الشخص العمومي (الدولة والجماعات المحلية والمنشآت والمؤسسات

كما أنّ التصميم والتركيب يمكن إنجازهما بصورة أكثر كفاءة وبالتالي يتم تخفيض زمن التركيب وإتاحة الفرصة لاستغلال المشروع بالسرعة اللازمة.

◀ الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وإمكاناته المالية وخبراته المالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية. يمكن تحقيق الكفاءة من خلال الجمع بين الأنشطة المختلفة مثل التصميم والإنشاء من خلال المرونة في التعاقد والشراء، والاعتماد الأسرع للتمويل والكفاءة الأكثر في عملية اتخاذ القرار. فتقديم الخدمات بكفاءة لا يسمح بحصول المستخدمين على الخدمات بسرعة فحسب بل يساعد على تخفيض التكاليف أيضاً.

◀ تقاسم المخاطر بين الطرفين والمتمثلة في تجاوز التكاليف أو في عدم القدرة على الوفاء بجداول أو مواعيد تسليم الخدمات أو في صعوبة الالتزام بالتشريعات الخاصة بالبيئة وغيرها أو في خطورة عدم كفاية الإيرادات لتغطية أعباء الاستغلال.

◀ تحسين مستويات الخدمات العمومية أو الحفاظ

2.5. التعاون بين البلديات:

يشكّل التعاون المشترك ما بين البلديات وجهاً جديداً للحكم المحلي وأحد الوسائل الحديثة لتطوير أداء الإدارة المحلية و الرفع من كفاءة التسيير المحلي حيث يسمح بتجميع الجهود وتمكين البلديات من مواجهة الصعوبات و المشاكل التي لا تقوى على حلها منفردة لمحدودية الإمكانيات المالية و المادية و البشرية ، ويشكّل التعاون بين البلديات اليوم أحد الوسائل المتاحة للبلديات للتقليل من تبعيتها المالية للدولة و يمكن من المحافظة على الموارد المالية عن طريق تعبئة الحد الأدنى من الموارد الذاتية و تبادل الإمكانيات و الوسائل المادية و سد العجز الحاصل في البنية التحتية و التجهيزات وكذلك تلبية الحاجات المشتركة للبلديات وخلق روح للتعاون و التضامن فيما بينها و تحفيز التنمية المحلية.

و يتم تجسيد التعاون و الشراكة بين البلديات بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق إحداث مؤسسة عمومية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

يعود استعمال أسلوب التعاون بين البلديات لأسباب

على المستويات الرفيعة لها؛ يمكن للشراكة أن تأتي بتحسينات في تنظيم تأدية الخدمات، ويمكنها كذلك إدخال تقنيات جديدة تحسن من جودة الخدمة ومستواها وإدخال الابتكار على تصميم المشاريع وتطوير طرق إنجازها وتشغيلها وصيانتها.

◀ تقليص الإنفاق العمومي وتخفيف الضغط على الميزانية والتقليص من عجزها بما يسمح بتركيز السلطات العمومية جهدها على وضع السياسات لقطاع البنية الأساسية ومتابعة تنفيذ المشاريع.

◀ تشجيع الاستثمار وتحفيز النمو بما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ أن الاندماج المطرد للسلط في الشراكات يساعد على تحفيز الشريك الخاص للمساهمة في التنمية الاقتصادية بأكثر فاعلية. علاوة على كون مشاريع الشراكة توفر فرص عمل تجارية أكبر للشريك الخاص مما يسمح للقطاع بالإبداع وتنويع أنشطته وزيادة مجالاته التجارية وكسب خبرة تتعدى نظام الشراء التقليدي.

عديدة ترجع أساساً لـ:

◀ واقع الجماعات المحلية ومحدودية إمكانيات وموارد البلديات وتوسع المسائل المشتركة بينها.

◀ النمو العمراني المتواصل الذي أدى إلى صعوبات في التسيير والتنظيم العمراني والتحكم فيه.

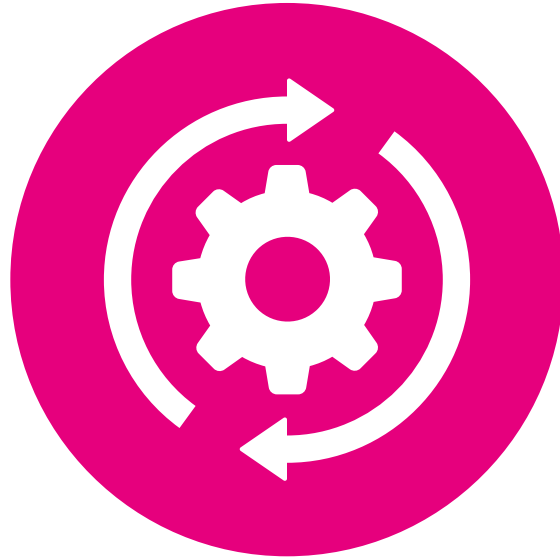
◀ نمو حاجيات المواطنين على جميع الأصعدة وبروز حاجيات اجتماعية واقتصادية بين عدة بلديات. فنظراً للحركة التي تشهدها الحياة اليومية للمواطن برزت حاجيات ومطالبات تداخلت فيما بينها، مما دعا إلى التعاون لتلبية تلك المطالبات فقطاع النظافة مثال طرح نفسه في هذا المجال وفي نفس السياق المجال البيئي والتهيئة والتعمير الذي أصبح اليوم وفي ظل النمو العمراني الرهيب والتخطيط العمراني العشوائي أحد المشاكل التي ترهق البلديات إضافة إلى المرافق الاجتماعية التي تتطلب تعاون حقيقي وكذلك الجانب الاقتصادي الذي يضمن تحسن الإنتاجية والمردودية المالية للبلديات المتعاونة ويقضي على الفوارق الموجودة بينها.

3.5. الشراكة مع المجتمع المدني:

هي الشراكة مع مكونات المجتمع المدني في مختلف الميادين خاصة منها البيئة، المناطق الخضراء، صيانة المدينة، النفايات، الثقافة، المرأة، الشباب وتضمن متابعة تقدم سير الأشغال ومدى مطابقتها للمواصفات الفنية المتفق في شأنها.

4.5. التعاون الدولي اللامركزي:

هو التعاون الخارجي الذي يعبر عن مجموعة من العلاقات والأنشطة التي تقيمها الجماعات المحلية مع جماعة أخرى أجنبية بغاية تفعيل العلاقات الاقتصادية والاجتماعية وتكريس مبادئ الحكم الرشيد من خلال نقل التجارب والخبرات بما يعكس تهمين الروابط بين الجماعات المحلية، ويتخذ هذا الصنف من التعاون عدة أشكال كاتفاقيات التوأمة والشراكة والانضمام للمنظمات الدولية المهتمة بالشأن المحلي في شكل بروتوكولات أو اتفاقيات أو عقود.



**V. إعداد وتنفيذ مخطط التنمية
المحلية في أزمنة المخاطر والتهديدات:
مخطط استمرارية النشاط في حالة
الكوارث الطبيعية والأزمات الوبائية**



يقتصر هذا الجزء من الدليل على تقديم المبادئ العامة لإعداد مخطط استمرارية النشاط في مجال إعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية زمن الأزمة (يمكن استغلاله لكل أوجه التصرف الأخرى بنفس الكيفية) دون تقديم مخطط مضبوط مسبقا باعتبار وأنه يبقى وثيقة ذاتية صرفة يستوجب العمل على تطويرها الأخذ بعين الاعتبار حالة بحالة خصائص كل جماعة محلية على حدة تنظيما ومجاليا، إلا أنه سيتم تقديم مصفوفة مخاطر/حلول نموذجية لمواصلة النشاط في خصوص اعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية صلبه

1. التقديم

تلك الجائحة ومكنت من السيطرة عليها جزئيا، لم يكن خافيا أن تعدّد اللاعبين في إدارة الأزمة و تعارض في الاختصاصات الذي عكسته عديد الأحداث خلال الموجة الأولى لفيروس كورونا (مارس-جوان 2020)، خاصة بين المستويين المركزي واللامركزي حدّ كثيرا من فرص تجاوزها على النحو الأمثل

في هذا السياق، وفي إطار الأزمة الحالية، دعمت حالة التخبط في إدارة الأزمة والصراع الضمني على الصلاحيات غياب منظومة محلية/ووطنية ناجعة لمواجهة مثل هذه الوضعيات، وأكدت أن البلديات التونسية، التي انتُخبت مجالسها حديثا، لا تزال غير مستعدة تمام الاستعداد لإدارة مثل هذا النوع من الأزمات، ولا تمتلك الموارد البشرية أو اللوجستية أو المالية اللازمة لمواجهة.

كما أن إعادة تفشي وباء كورونا ومن قبله الفيضانات التي اجتاحت عديد الجهات خلال السنوات الأخيرة فرضت إجبارية العمل على توفير خطط/استراتيجيات محلية للمواجهة أو للتعامل المنظم والعقلاني مع مثل الكوارث.

تعتبر تونس من بين البلدان المعرضة للعديد من المخاطر المتنوعة والتي يمكن أن تنجم عن الكوارث والأزمات المرتبطة بالأخطار الطبيعية أو البشرية أو التكنولوجية. ورغم أن الدولة بادرت ببعث منظومة وطنية لإدارة الكوارث الطبيعية، من خلال وضع النص القانوني عدد 39 لسنة 1991 المؤرخ في 8 جوان 1991 والمتعلق بتفادي الكوارث ومجابهتها وتنظيم النجدة، فإن تواتر الأزمات والظواهر الطبيعية التي شهدتها بلادنا في السنوات الأخيرة (الفيضانات والثلوج لسنوات 2009 و2012 و2014 و2016 و2019) مثلت تحديا جديا واختبارا حقيقيا كشف حجم النقائص الموجودة والتي يستوجب تداركها ضمانا للفاعلية والنجاعة المرجوتين لمجابهة أية كارثة أو أزمة محتملة.

وكغيرها من دول العالم، واجهت تونس إلى حدود إعداد هذه الوثيقة موجتين حادتين نسبيا لجائحة غير مسبوقه هدّدت أمنها واستقرارها الاجتماعي والاقتصادي عدى عن صحّة سكانها، و التي كانت كفيفة، بالرغم من الجهود الوطنية التي أبطأت انتشار

2. المبررات

1. ضرورة التأقلم الاستباقي مع الظرف الذي فرضته أزمة الكوفيد 19 بالتحول من التصرف الظرفي في حالات الازمة إلى التعايش المطول معها، بما يقتضي تطوير وموائمة أساليب التصرف وفقها.
2. ضرورة تطوير النظرة القاصرة لمخططات التنمية المحلية التي تختزلها مجرد عملية إجرائية تشاركية تكميلية إلى وسيلة تخطيط وتعبئة اقتصادية رئيسية واستباقية للأزمات

ربما يبدو الحديث عن تصرف في المخاطر على مستوى مخططات التنمية المحلية في هذا الإطار من قبيل الكماليات والمسائل الثانوية خلال الأزمات المذكورة بالنسبة لبلديات لا تزال تتلمس طريقها نحو تسيير الحد الأدنى من شؤونها وضمان عناصر نشاط وتصرف أكثر أولوية وحياتية بالنسبة لصانع القرار المحلي، إلا أن هذه الرؤية لها ما يبررها على أكثر من صعيد:

مخطط التنمية المحلي من حيث طابعه التشاركي والتواصلي يمكن أن يمثل واجهة مؤسساتية لخلق قاعدة اتصالية دائمة وفعالة عادة ما تكون مفقودة بين الهياكل الإدارية المحلية والمجتمعات المحلية، ويمكن استغلالها في حالات الأزمات

3. الأهداف

تطوير وتحسين القدرات على مستوى الجماعات المحلية في مجال اعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية زمن الأزمة عبر:

توفير إطار مرجعي للهيكل المحلية لمواصلة النشاط المذكور في الحالات غير الاعتيادية



حوكمة الموارد البشرية واللوجستية المحلية المخصصة لهذه العملية.



تكوين وتدريب العنصر البشري على تأمين مواصلة النشاط في مجال إعداد وتنفيذ وتقييم ومتابعة مخططات التنمية المحلية زمن الأزمة.



تطوير آليات التواصل والتنسيق بين مختلف المتدخلين في حالات الأزمة.

4. مجالات التطبيق

اليات إعداد وتنفيذ وتقييم مخططات التنمية المحلية في الوضعيات غير الطبيعية: حالي الأزمة الوبائية كوفيد 19 وكارثة طبيعية نموذجاً.

5. الأطراف المستهدفة

الجماعة المحلية: المجالس المنتخبة، الإدارة البلدية، المجلس البلدي واللجان المعنية، المواطنون، المجتمع المدني المحلي، القطاع الخاص المحلي...

6. إعداد مخطط استمرارية النشاط من الجماعة المحلية في حالات الكوارث الطبيعية والأزمات الوبائية

1.6. ما حاجة الجماعات المحلية لمخطط استمرارية النشاط؟

يمكن أن تؤثر كارثة طبيعية بيئية أو صحية أو قوة قاهرة على قدرة الجماعة المحلية على توفير الخدمات العامة في وقت تتفاقم فيه بشدة احتياجات الإقليم المتأثر بالأزمة:

- عندما يكون بعض الموظفين غير متاحين، على سبيل المثال الذين يعيشون في منطقة غمرتها المياه وغير قادرين على الذهاب إلى مكان عملهم، أو للإصابة المنتشرة بأحد الأوبئة السارية شديدة العدوى
- فقدان إمكانية الولوج واستعمال وسائل العمل والمباني وخوادم الكمبيوتر والآليات
- انقطاع الشبكات (الكهرباء والمياه والصرف الصحي والاتصالات والطرق وما إلى ذلك) وفقدان الروابط مع الموردين ومقدمي الخدمات والبنوك، إلخ..

إن مواجهة مثل هذه الأزمات والحالات الطارئة سواء بالاستعداد لها أو توقعها أو التعامل معها واقعا يضع على كاهل الجماعة المحلية العبء الأكبر في هذا المجال لضمان توفير الحماية الشاملة للأفراد والمنشآت. وباعتبار أنه وجب على هذه الهياكل وضع خطة شاملة لإدارة الأزمات والكوارث والحالات الطارئة وقت حدوثها ولمواجهتها، فإن توقع سيناريواتها ووضع مخططات لاستمرارية النشاط خلالها يجعل من الممكن التعامل بشكل أفضل مع مثل هذه المواقف من خلال:

01

تسهيل إدارة الأزمات

02

خلق إمكانية تأمين الحد الأدنى من الخدمة

03

والعودة إلى الحياة الطبيعية تدريجيا.

2.6. ما هو مخطط استمرارية النشاط؟

يعد مخطط استمرارية النشاط وثيقة عمل أساسية توضح كيف سيستمر الهيكل في أداء وظائفه الحيوية أثناء وبعد حدث طارئ أو تعطل في العمل يمكن أن يشمل الكوارث الطبيعية أو العنف أو تعطل المرافق أو الهجمات الإلكترونية أو نقص الإمدادات أو الانكماش الاقتصادي أو أي حدث من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل العمليات المنتظرة. حاليا، يُعد وباء (Coronavirus) مثالاً واقعياً لحالة الطوارئ التي يجب فيها تبني مخطط استمرارية النشاط.

من هذا المنطلق، فإن مخطط استمرارية النشاط هو بروتوكول و أداة عملية موثقة تضبط و تحدد الوسائل والإجراءات اللازمة وتوجه عملية إعادة التنظيم لضمان سير المهام الأساسية للخدمات العامة في حالة حدوث أزمة ما.

يتمثل هذا المخطط في مجموعة من الأدوات العملية، التي تشمل الاستراتيجية المختارة و المنتجة محليا، و مجموعة العمليات التي تخول تنفيذ هذه الاستراتيجية و الوثائق التي تصف الإجراءات التي يتعين تنفيذها. يمكن إدماج هذه الأدوات العملية في الإجراءات وعمليات صنع القرار والتنظيم الهيكلي للجماعة المحلية، عندما تحين الفرصة، من الرد المناسب في حالة وقوع كارثة، عبر ضمان الاستمرارية، وتجنب المفاجأة الناتجة عنها.

3.6. أهداف مخطط استمرارية النشاط

- ◀ حماية السكان والمحافظة على سلامة المستخدمين والعاملين وجميع المتدخلين من جميع أنواع المخاطر المحتملة (مخاطر العدوى، الإصابات، الخسائر المادية...)
- ◀ المحافظة على قدرة واستمرارية الهياكل البلدية على تأمين وتوفير الخدمات العامة
- ◀ إدارة المخاطر عن طريق تقليل التأثير على المستخدمين
- ◀ تسهيل العودة الآمنة إلى الوضع الطبيعي في أقرب وقت.

4.6. بعض المبادئ التوجيهية لإعداد مخطط استمرارية النشاط

- ◀ ينتمي مخطط استمرارية النشاط إلى أنظمة التصرف في إدارة المخاطر، لذلك يجب أن يكون تطوير وتنفيذه متسقاً مع نظام إدارة المخاطر المعتمد في نطاق إقليم الجماعة المحلية طبق القوانين والتراتب الوطنية النافذة والجاري بها العمل. (استغلال المواد ذات صلة الصادرة عن الهياكل المركزية (رئاسة الحكومة، بروتوكولات وزارة الصحة، تعليمات وزارة الداخلية، إلخ...).
- ◀ إمكانية الاعتماد على المعيار دولي ISO 31000 الذي يوفر المبادئ والمبادئ التوجيهية العامة لتنفيذ إدارة المخاطر.

- ◀ ضرورة توفر الإرادة السياسية المحلية والالتزام القوي من المجلس المحلي والمتدخلين لتطوير مخطط استمرارية نشاط فعال كونه يتطلب العمل بطريقة تشاركية وأفقية بين مختلف المتدخلين.
- ◀ يتطلب تطوير مخطط استمرارية النشاط وقتاً وموارد ومهارات فنية محددة، من المهم أن تتوفر لدى الشخص المسؤول عن هذا المشروع إضافة الوسائل اللازمة للتصرف.
- ◀ يتطلب تطوير مخطط استمرارية النشاط والحفاظ عليه تنزيله ضمن إطار تصرف ديناميكي يتبنى التكيف والتحسين المستمر بما يجعله وثيقة حية.

5.6. المراحل الرئيسية لعملية تطوير مخطط استمرارية النشاط

تتمثل المراحل الرئيسية لعملية تطوير مخطط استمرارية النشاط في التالي:

المرحلة	النشاط	المخرجات
مرحلة الأعمال التحضيرية وتكوين فريق القيادة	خلال هذه المرحلة وقبل الشروع في عملية تطوير خطة استمرارية الأعمال يجب العمل على: ◀ إنشاء وحدة قيادة يتولى رئيس الجماعة المحلية بالتشاور مع المجلس إحداثها وتعيين ممثليها. ◀ تحديد من يسير العملية ويقودها. ◀ تحديد من سيشترك في تطوير مخطط استمرارية النشاط. ◀ ضبط الصلاحيات المتبادلة والاختصاصات المطلوبة في فريق العمل. ◀ تحديد الجدول الزمني. ◀ ضبط الوسائل اللازمة لتنفيذ هذه المهمة. من الضروري أيضاً تحديد المخرجات التي سيتم إنتاجها وتحديد الجهة التي ستتولى التحقق من صحة هذه المخرجات والتصديق عليها إضافة إلى جميع المراحل المقترحة. ضرورة توثيق هذه العملية وإكسائها الطابع التنفيذي المكتوب لكامل مراحلها (مقررات بلدية صادرة عن رئيس البلدية)	◀ مقرر صادر عن رئيس البلدية في تكوين وضبط اختصاصات فريق القيادة ◀ ضبط الوسائل اللازمة ◀ الجدول الزمني
مرحلة التشخيص (الدراسة الفنية وتكوين السيناريوات)	يتم تحديد السيناريوات المحتملة وتقديم الفرضيات والتشخيص الأولي من فريق العمل. هذه هي الخطوة الفنية الأولى في عمل تطوير خطة استمرارية النشاط بالنسبة للجماعة المحلية، تتضمن هذه العملية استقراء طبيعة المخاطر المحيطة بالإقليم البلدي، تشخيص الخصائص الذاتية للمنطقة والسكان وتحديد الخصائص التي تميز الخطر الذي تتعرض له المنطقة (مثال للفيضانات: تأثير الفيضان، ومستويات المياه وتوزيعها المكاني، المناطق المهددة إلخ..) وكذلك زمن التحذير ومدة الظاهرة التي تشكل الخطر.	◀ تقرير التشخيص الأولي مرفوق بمصفوفة مخاطر ◀ تقرير السيناريوات المحتملة وتقديم الفرضيات

	تتيح هذه الخطوة تحديد السيناريوهات التي ترغب الجماعة المحلية في العمل عليها وتحديد مستوى الخطورة والاستجابة المفترضة. يجب مراعاة التخصص والاستعانة بالخبرات المطلوبة. ضرورة ضبط مصفوفة مخاطر في الغرض ضرورة توثيق السيناريوهات وعرضها على أصحاب الشأن و الحرص على تحيينها بنتائج الاستشارات مع المختصين	
الوثيقة النهائية في المهام البلدية «ذات الأولوية المطلقة»، «ذات أولوية عالية»، «ذات أولوية متوسطة»، «مهام عادية» و «مهام ثانوية».	يتم اختيار مهام ذات الأولوية من طرف الجماعة المحلية لمواجهة تأثير الحوادث المنتظرة على الإقليم والسكان التابعين للجماعة المحلية لقيام بذلك، يعد التشخيص الإقليمي ضروريًا، حيث أنه يحدد التأثيرات المحتملة للسيناريوهات الموضوعية مسبقًا على الامتداد الجغرافي للجماعة. من الضروري بعد ذلك تحديد مهام الخدمة العامة التي يجب الحفاظ عليها بشكل مطلق في حالة تدهور الوضع في الإقليم. يجب أن تتم هذه العملية بصفة تشاركية وأن تضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية بالجماعة المحلية و أن تتوج بوثيقة نهائية ترتب المهام البلدية لـ«ذات الأولوية المطلقة»، «ذات أولوية عالية»، «ذات أولوية متوسطة»، «مهام عادية» و «مهام ثانوية».	مرحلة اختيار المهام ذات الأولوية
▶ تقرير تحليل الاحتياجات وفق النتائج المتحصل عليها ▶ وثيقة ضبط الإمكانيات المتوفرة و الحاجيات المستوجبة.	يمكن إجراء هذا التحليل من خلال عملية مقارنة نقاط ضعف الجماعة المحلية <i>diagnostic de la vulnérabilité de la collectivité</i> وأساليب العمل الحالية بسيناريوهات الخطر ومصفوفة المخاطر المضبوطة تهدف العملية إلى توزيع المهام المختارة ذات الأولوية المطلقة والعالية في الخطوة السابقة على خارطة المخاطر وسيناريوات الخطر لتقصي أيها أكثر تعرضا للخطر وللتعليق حسب كل خطر وحسب كل سيناريو وضبط قائمة في ذلك (السيناريو-المخاطر-المهام الحياتية المهددة) ترتب المهام الحياتية المهددة وفق درجة الخطورة المهددة لها ووفق مؤشر تواتر إمكانية الحدوث <i>fréquence/Probabilité</i> يقع تحليل الاحتياجات وفق النتائج المتحصل عليها وضبط الإمكانيات المتوفرة والحاجيات المستوجبة لمواجهة الفعالة تبعا. يراعى التوثيق الصارم لكل جوانب العملية.	تحليل الاحتياجات والموارد المتاحة لتنفيذ المهام ذات الأولوية

◀ وثيقة توجيهية نهائية ◀ جرد للموارد الموجودة والمتاحة المطلوبة	تتيح العناصر التي تم الحصول عليها خلال المراحل السابقة تحديد وثيقة توجيهية نهائية في: ◀ التوجهات والأهداف التي يجب اعتمادها لتطوير خطة استمرارية النشاط ◀ ما هي درجة وشكل الاستجابة التي ترمع البلدية على تقديمها بالنظر للمشكلات التي تم تحديدها أثناء تحليل نقاط الضعف وتأثير المخاطر المحتملة ◀ جرد واضح للموارد الموجودة والمتاحة والمطلوبة ◀ تحديد القطاعات والنشاطات الحيوية الأكثر تهديدا حسب مصفوفة المخاطر والسيناريوات المحتملة ◀ التوصيات اللازمة	الضبط النهائي للتوجهات والأهداف التي تضمينها لمخطط استمرارية النشاط
وثيقة مخطط استمرارية النشاط	على أساس التوجهات المحددة ضمن الوثيقة التوجيهية سابقة الذكر، يتم صياغة وثيقة مخطط استمرارية النشاط بصورة مبسطة ولكن يراعى فيها التفصيل اللازم حول كيفية إصدار التحذيرات اللازمة والمسؤوليات والنشاطات والموارد الموضوعية حيز العمل وبيان التسلسل القيادي والتحديد الاسمي للفاعلين إضافة إلى والاستجابة اللازمة والمدد المستغرقة للتنفيذ واستعادة النشاط ومستويات النشاط المفعلة ومحاذير التصرف والقيود اللازمة.... يتم عرض هذه الوثيقة على تصديق المجلس البلدي و يتولى رئيس الجماعة المحلية الإعلام بها بجل الوسائل الممكنة بعد تأشيرها و تعميمها على جميع الموظفين	صياغة وثيقة مخطط استمرارية النشاط
◀ تقارير تقييمية ◀ نسخ محدثة من وثيقة مخطط استمرارية النشاط	بمجرد اكتمال خطة استمرارية العمل، يتعين تنفيذها، وإحيائها عبر وضعها موضع التطبيق مرة كل 4 أشهر على الأقل عبر عمليات بيضاء مبرمجة ومفاجئة من طرف رئيس الجماعة المحلية أو الكاتب العام لضمان قدرة الفرق المختلفة على نشرها بسرعة يتم تحرير تقرير تقييمي اسمي من طرف جهة يتم تعيينها للغرض يتناول كافة أطوار العملية وملابسات حسن تنفيذها من عدمه وحالات الفشل إن وجد مشفوعا بالتوصيات اللازمة وأسم المسؤولين عن ذلك سيكون من الضروري أيضًا التأكد من تحديث المخطط بشكل متكرر حسب الضرورة كذلك	المرحلة اللاحقة: مرحلة أعمال التجريبية للتفقد و التقييم

مصفوفة التقييم المرجعية لضمان إستمرارية إعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية في أزمنة المخاطر والتحديات : الأزمة الوبائية covid ١٩ وحالات الكوارث الطبيعية نموذجاً

الاهداف	ضمان اعداد وتنفيذ مخطط التنمية المحلية على مستوى الجماعة المحلية			طبيعة المهمة	درجة تأثير الخطر على المخطط	المخاطر
تسهيل إدارة الأزمة/الخطر				أولوية مطلقة A	مرتفعة جدا	1
تأمين الحد الأدنى من الخدمة				أولوية B+ / B	مرتفعة	2
العودة إلى النسق الطبيعي تدريجيا				رئيسية C+/C-/C	متوسطة	3
				فرعية D	مقبولة/منعدمة	4

المرحلة التنفيذية	طبيعة المهمة	عنصر الخطر	الجهة المعنية	أوجه المخاطر المحتملة على المرحلة	د.الخطر	المقترحات
6. الأعمال التحضيرية والإطار المؤسسي						
1.1	الاجتماع الخاص للتعريف بالتخطيط التنموي وتعيين لجنة القيادة و الفريق التقني	A	أزمة وبائية واسعة الانتشار (خطر العدوى)	- أعضاء المجلس البلدي - الإدارة البلدية - خبير متطوع - اللجنة المشرفة - الفريق التقني - مكونات المجتمع المدني	- عدم امكانية عقد اجتماع الانطلاق - إمكانية نشر العدوى - إمكانية منع التجمعات قانونيا - تعطل تكوين الفريق التقني - عدم إمكانية إجتماع الفريق التقني - عدم الفهم الجيد لعملية التخطيط ودور مختلف الأطراف - عدم تبني عملية إعداد المخطط من قبل المجلس	- يجب اتخاذ جميع التدابير على مستوى البلدية لتجنب فرص التجمع غير الضرورية. - الاتجاه نحو الوسائط البديلة (زووم-Microsoft Teams...) لتأمين التواصل الافتراضي - البث الحي على الصفحة الرسمية للجماعة المحلية - تفعيل الإجراءات المتعلقة بالبروتوكولات الصحية بكثافة أكثر اعتماداً على التوجيهات الحكومية. - احترام التوصيات المسداة من طرف السلطات والهيكل المختصة (مباشرة أو عن طريق وسائل الإعلام).
2.1	لقاء مفتوح لإعلان إنطلاق الأشغال مع مختلف مكونات المجتمع المدني بحضور أعضاء المجلس البلدي والإدارة البلدية وممثلين عن الإدارات المحلية والجهوية ذات العلاقة	B+	خطر كارثة / طبيعية (خطر فيضان)	- أعضاء المجلس البلدي - الإدارة البلدية - المسؤولون الجهويون - الفريق التقني - مكونات المجتمع المدني	- عدم امكانية إنعقاد اللقاء التشاركي - إمكانية نشر العدوى - إمكانية منع التجمعات قانونيا - عدم حضور المجتمع المدني عملية انطلاق المخطط - عدم إمكانية توضيح منهجية العمل وتحديد دور الأطراف - عدم تبني عملية إعداد المخطط من قبل المجتمع المدني	- مراقبة مسافات السلامة الجسدية بين الأشخاص ، والامتنال لقواعد النظافة والعناية المنزلية للمرضى والحد من التجمعات. - العمل على ضبط مخطط الحماية و السلامة البلدي و تحيينه دوريا مع القيام بعمليات بيضاء بصورة دورية.

المرحلة التنفيذية	طبيعة المهمة	عناصر الخطر	الجهة المعنية	أوجه المخاطر المحتملة على المرحلة	د.الخطر	المقترحات
7. تشخيص الوضع القائم						
1.2	جمع وتحليل المعلومات	A	- الفريق التقني	عدم إمكانية تجميع المعطيات	2	إضافة إلى ما سبق دراسة الموظفين فيما يتعلق بإمكانية التغيب - تنظيم تناوب الموظفين (تناوب أسبوعي أو غيره) العمل عن بعد الاعتماد على التراسل الإلكتروني للمعطيات
2.2	تنظيم ورشة عمل لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والميزات التفاضلية للمجال البلدي والقضايا الرئيسية من جميع الأطراف المتدخلة وخاصة المجتمع المدني	B+	- أعضاء المجلس البلدي - الإدارة البلدية - المسؤولون الجهويون - الفريق التقني - مكونات المجتمع المدني	عدم إمكانية تنظيم ورشة العمل إمكانية نشر العدوى إمكانية منع التجمعات قانونيا الفشل في بلورة تشخيص مشترك للبلدية عدم التمكن من تحديد الميزات و القضايا الرئيسية غياب المشاركين	2 3 3 1 2 1	إضافة إلى ما سبق توفير أقنعة FFP2 للموظفين والمسؤولين المنتخبين والجهات الفاعلة الأخرى الذين هم على اتصال مباشر مع الجمهور (شرطة البلدية، والموظفون في استقبال قاعة المدينة، والأشخاص الذين يقدمون وجبات الطعام، وما إلى ذلك) - أقنعة لبقية الجهات البلدية للحد من العدوى في مكان العمل
3.2	اعداد التقرير التشخيصي من طرف الفريق التقني و عرضه على المجلس البلدي	A	- الفريق التقني - أعضاء المجلس البلدي	امكانية عدم إجتماع اللجنة الفنية إمكانية نشر العدوى إمكانية منع التجمعات قانونيا تعطل أعمال إعداد التقرير التشخيصي عدم إمكانية عرض التقرير التشخيصي على المجلس	2 2 3 2 1	إضافة إلى ما سبق توفير قياس درجة حرارة الموظفين عند مدخل المبنى كإجراء وقائي المحاليل المائية الكحولية أو تركيب موزع الصابون والمناشف التي تستخدم لمرة واحدة - قفازات (أحجام مختلفة) و أكياس قمامة كافية

المرحلة التنفيذية	طبيعة المهمة	عناصر الخطر	الجهة المعنية	أوجه المخاطر المحتملة على المرحلة	د.الخطر	المقترحات
3. تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والأهداف التنموية						
1.3	A	عقد ورشة عمل في إطار جلسات تشاركية تجمع أعضاء من المجلس البلدي و الإدارة البلدية المحلية والجهوية وممثلين عن القطاع الخاص والمجتمع المدني.	- أعضاء المجلس البلدي - الإدارة البلدية - المسؤولون الجهويون - الفريق التقني - مكونات المجتمع المدني	عدم امكانية تنظيم ورشة العمل	2	إضافة إلى ما سبق تحديد مركز اتصال «المتحدث الرسمي» (رئيس البلدية ،والنواب ،والمسؤولون المنتخبون ،والمسؤولون البلديون). مع الاخذ بعين الاعتبار معدل إمكانية التغيب المرتفع ، ضبط خطة واضحة للتواصل المجتمعي توفير تقنية الفيديو كونفرنس والبث الحي المباشرعلى الصفحة الرسمية للجماعة المحلية
				إمكانية نشر العدوى	2	
				إمكانية منع التجمعات قانونيا	2	
				عدم مشاركة جميع الأطراف	2	
				عدم تحديد و المصادقة على الأعمال و الأهداف التنموية	1	
2.3	A	صياغة تقرير الإطار التنموي يوجه للجنة المكلفة بعملية التخطيط لعرضه على المجلس ا لبلدي	- أعضاء المجلس البلدي - اللجنة المكلفة بالتخطيط - الفريق التقني	امكانية عدم إجتماع اللجنة الفنية	3	العمل عن بعد الاعتماد على التراسل الالكتروني للمعطيات توفير تقنية الفيديو كونفرنس البث الحي على الصفحة الرسمية للجماعة المحلية
				إمكانية نشر العدوى	3	
				إمكانية منع التجمعات قانونيا	3	
				تعطل أعمال إعداد التقرير التشخيصي	2	
				عدم إمكانية عرض التقرير التشخيصي على المجلس	1	
4. تحديد المشاريع والبرامج						
1.4	A	الجلسة التشاركية لتحديد المشاريع والبرامج يشارك فيها أعضاء من مجلس بلدي وممثلين عن الإدارة البلدية والإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية وممثلين عن القطاع الخاص ومختلف مكونات المجتمع المدني	- أعضاء المجلس البلدي - الإدارة البلدية - المسؤولون الجهويون - الفريق التقني - مكونات المجتمع المدني	عدم امكانية تنظيم الجلسة التشاركية	2	إضافة إلى ما سبق اختيار استراتيجية الاتصال أثناء الأزمات ضبط نظام عصري للتوقع (تهاطل الأمطار-تفشي وباء) وتطوير أساليب ملائمة للإنذار والإعلام المبكر في حالات الفيضانات و الأوبئة حماية الجهات البلدية من خلال إجراءات: توفير معدات الحماية وتوفير معلومات عن السلوكيات الصحيحة التي يجب تبنيها في مكان العمل.
				إمكانية نشر العدوى	2	
				إمكانية منع التجمعات قانونيا	1	
				عدم مشاركة ومساهمة جميع الأطراف	1	
				عدم تحديد و المصادقة على الأعمال و الأهداف المعلنة	1	
2.4	A	صياغة التقرير النهائي لمخطط التنمية المحلية	- الفريق التقني - أعضاء المجلس البلدي	إمكانية منع التجمعات قانونيا	3	إضافة إلى ما سبق تحديد عدد الأشخاص اللازمين لأداء المهام الأساسية تحديد المهام الدنيا التي تسمح للبلدية بالعمل الاعتماد على التراسل الالكتروني للمعطيات
				إمكانية نشر العدوى	3	
				امكانية عدم إجتماع اللجنة الفنية	2	
				تعطل أعمال إعداد التقرير التشخيصي	1	
				عدم إمكانية عرض التقرير النهائي على المجلس	1	

المرحلة التنفيذية	طبيعة المهمة	عنصر الخطر	الجهة المعنية	أوجه المخاطر المحتملة على المرحلة	د.الخطر	المقترحات
5. المتابعة والتقييم						
1.5	تحضيرات للتنفيذ مجموعة من الاجتماعات الفنية بحضور أعضاء من المجلس البلدي وممثلين عن الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية والجهوية	C-	- أعضاء المجلس البلدي - الإدارة البلدية - المسؤولون الجهويون - الفريق التقني - مكونات المجتمع المدني	عدم إمكانية تنظيم الاجتماعات الفنية	2	إضافة إلى ما سبق العمل عن بعد الاعتماد على التراسل الالكتروني للمعطيات
				إمكانية نشر العدوى	3	
				إمكانية منع التجمعات قانونيا	2	توفير تقنية الفيديو كونفرنس
				عدم مشاركة ومساهمة الأطراف	1	البث الحي على الصفحة الرسمية للجماعة المحلية
				الفشل في تبويب المشاريع وتحديد جهة الإنجاز	1	
2.5	التنفيذ تقسيم المخطط إلى برامج سنوية، والانطلاق في تنفيذ برنامج السنة الأولى	A	- رئيس المجلس البلدي - الإدارة البلدية - المسؤولون الجهويون	تعطل تنفيذ برنامج السنة الأولى.	3	
3.5	التقييم إعداد تقييم سنوي لمدى تحقق الأهداف التنموية وإنجاز البرامج التنموية المدرجة بمخطط التنمية المحلية واطلاع المجلس البلدي على نتائج هذا التقييم	C	- الفريق التقني - المجلس البلدي - اللجنة المكلفة بالتخطيط	تعطل/ عدم القيام بتقييم سنوي لإنجاز البرامج التنموية المدرجة بمخطط التنمية	1	إضافة إلى ما سبق إعداد خطط عمل بديلة تكون مختصرة في الاجال و الاجراءات الاعتماد على التراسل والتصديق الالكتروني للمعطيات
				تعطل/ عدم إعداد تقرير تقييم سنوي وإنجاز البرامج التنموية المدرجة بمخطط التنمية	2	
				عدم اطلاع المجلس البلدي على نتائج التقييم	3	
				عدم إمكانية عقد جلسة عمل	3	إضافة إلى ما سبق توفير تقنية الفيديو كونفرنس
			- أعضاء المجلس البلدي - الإدارة البلدية - المسؤولون الجهويون - الفريق التقني - مكونات المجتمع المدني	إمكانية نشر العدوى	2	
				إمكانية منع التجمعات قانونيا	3	
				عدم مشاركة ومساهمة الأطراف	2	

سلم تقييم المخاطر حسب المرحلة		
درجة التأثير المحتملة	طبيعة الخطر	طبيعة المهمة
مرتفعة		
مرتفعة		
ملحوظة		
مقبولة		

سلم تقييم المخاطر حسب المرحلة		
درجة التأثير المحتملة	طبيعة الخطر	طبيعة المهمة
مرتفعة جدا		
مرتفعة		
مقلقة		
معتدلة		

سلم تقييم المخاطر حسب المرحلة		
درجة التأثير المحتملة	طبيعة الخطر	طبيعة المهمة
حرجية		
مرتفعة جدا		
مقلقة		
ملحوظة		

سلم تقييم المخاطر حسب المرحلة		
درجة التأثير المحتملة	طبيعة الخطر	طبيعة المهمة
ملحوظة		
معتدلة		
مقبولة		
منعدمة		



1

0

5

10

1

0.02 m



www.freiheit.org
www.atcp.org.tn