

مديرية تكوين الأطر
الإدارية والتقنية
هيكلية جديدة لمشروع جديد
المخطط الإستراتيجي

(2015-2011)

فهرس

07	تقديم
	مرجعيتنا
11	التوجهات الملكية السامية
12	التوجهات الإستراتيجية لوزارة الداخلية
13	الرؤية الجديدة للمديرية العامة للجماعات المحلية
15	عامل أساسي للنجاح: تهمين الموارد البشرية للجماعات المحلية
19	سياق جديد و هوية جديدة لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية
22	مهام جديدة لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية
24	قيم مديريةية تكوين الأطر الإدارية والتقنية
27	عشر محاور للتغيير
31	أربع توجهات إستراتيجية
32	التوجه رقم 1: إنعاش عرض التكوين لتطوير المهن والدعائم على مستوى الجماعات المحلية
34	التوجه رقم 2: تدني مقارنة جودة هندسة التكوين
37	التوجه رقم 3: بناء نموذج اقتصادي متوازن لتمويل التكوين
41	التوجه رقم 4: تنمية التدبير المبني على النتائج
47	شروط النجاح

تقديم

تعتبر اللامركزية ببلادنا خيارا استراتيجيا و ورشا يوليه صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله و أيداه، عناية خاصة، باعتبارها ترجمة للحريات الفردية والجماعية إلى جانب كونها تساهم في إرساء ديمقراطية القرب و ترسيخ الحكامة المحلية.

فقد أكد جلالاته في الرسالة السامية التي وجهها للمشاركين في الملتقى الإفريقي الخامس للجماعات والحكومات المحلية المتحدة المنعقد بمدينة مراكش بتاريخ 16 دجنبر 2009 : «... و بانتهاج المغرب للامركزية موسعة، على صعيد المجالس الجماعية الحضرية و القروية، و توجهه لإقامة جهوية متقدمة، و اقتراحه لمبادرة الحكم الذاتي؛ فإنه يؤكد أن تطوره الديمقراطي يؤهله للإقدام على كل أنماط الحكامة الترابية، في إطار وحدة الدولة و سيادتها على كامل ترابها الوطني...».

و تنفيذًا للتوجيهات الملكية السامية، و في إطار الرؤية الإستراتيجية لوزارة الداخلية، وضعت المديرية العامة للجماعات المحلية كهدف عام لها، تدعيم مسلسل اللامركزية و وضع الجماعات المحلية في قلب التنمية البشرية، و الاقتصادية، والاجتماعية، و الثقافية، و البيئية لمجالها الترابي.

و في هذا السياق، و وعيا منها بدورها الأساسي لتعزيز مسلسل اللامركزية، وإرساء المفهوم الجديد للسلطة، قامت المديرية العامة للجماعات المحلية بتنفيذ ورش كبير من أجل مواكبة الجماعات المحلية لأجراً الإصلاحات المتعلقة باللامركزية و الإعداد للتحويلات و المتغيرات التي تعرفها بلادنا، خاصة فيما يتعلق بمشروع «الجهوية الموسعة».

فإرساء إدارة محلية فعالة، و تدبير الموارد البشرية، و التكوين، و دعم القدرات، و تطوير الكفايات على مستوى الجماعات المحلية، يحتل مكانة رئيسية في إستراتيجية مواكبة الجماعات المحلية.

فالهدف من ذلك، هو جعل الجماعات المحلية المغربية وهيئاتها في وضعية مريحة للقيام بأدوارها و ممارسة مسؤولياتها و مهامها، طبقا للقوانين المنظمة لها، بالإضافة إلى ترشيد استعمال مواردها، و على وجه الخصوص الموارد البشرية، و المحافظة و تنمية الرأسمال البشري الذي يعتبر في الوقت الراهن، المصدر الوحيد و الأكثر نجاعة لخلق القيم.

و بالفعل، فتطوير الإدارة المحلية يبقى رهين بإعلام و تحسيس المنتخبين المحليين و تكوين الموظفين.

و تفعيلًا للتوجهات الإستراتيجية الجديدة للمديرية العامة للجماعات المحلية، أعدت مديريةية تأهيل الأطر الإدارية و التقنية مخططا إستراتيجيا برسم سنوات 2011-2015، في إطار تدبير مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة، من أجل وضع الركائز الأساسية لهندسة التكوين مع إعطاء الأولوية للحكامة الجيدة، و الفعالية و تدبير الكفايات.

و سينبثق عن هذا المخطط الإستراتيجي، مخطط عمل سنوي و مخططات جهوية لتطوير الكفايات من أجل التوفر على رؤية مندمجة تأخذ بعين الاعتبار التنوع و الخصوصيات المحلية و كذا متطلبات القرب، مع اعتماد حكامة جديدة مبنية على النتائج./.

مرجعیتنا

التوجيهات الملكية السامية



”و من ثمة كان توجهنا للاستثمار في الموارد البشرية باعتبار الرأسمال البشري رافعة للتقدم و خلق الثروات ونصل لحور في تحويل و تدبير باقي الثروات و إدماج هذا الاستثمار في مسيرة التنمية.“

خطاب العرش 2000

”وإن لموحننا لكبير في جعل المدن والجماعات المحلية، تشكل إلى جانب الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، شريكا حقيقيا في مسلسل التنمية الشاملة ببلاذنا، وقوة اقتراحية، لتفعيل مختلف الاستراتيجيات الوصية.“

خطاب أكادير 2006

”ويصل العائق الثالث، بل التحدي الأكبر، هو تأهيل الموارد البشرية. وهنا تجب المصارحة بأنه من مسؤولية الجميع، الإقدام على اتخاذ قرارات شجاعة، لتحقيق الملاءمة بين التكوين العلمي والمهني والتقني، وبين مستلزمات الاقتصاد العصري، وتشجيع البحث العلمي والابتكار، والاندخار في اقتصاد ومجتمع المعرفة والاتصال“

خطاب العرش 2010

التوجهات الإستراتيجية لوزارة الداخلية

من أجل تجسيد الطموح الرامي إلى جعل الجماعات المحلية شريكا في التنمية المحلية وترسيخ الحكامة المحلية، تعمل الدولة من خلال وزارة الداخلية على مواكبة هذا التحول من خلال الأوراش التالية :

- ترسيخ المفهوم الجديد للسلطة
- تقوية دعائم الديمقراطية الحديثة المرتكزة على المؤسسات ذات المصداقية ودولة القانون
- تقوية اللامركزية وعدم التركيز
- ترسيخ الحكامة الجيدة
- تقديم الدعم لمشاريع التنمية البشرية
- تأهيل وتحديث الهياكل الإدارية
- تثمين الموارد البشرية.

الرؤية الجديدة للمديرية العامة للجماعات المحلية

أدوار جديدة لمختلف المتدخلين في التنمية المحلية

لكي تصبح الجماعات المحلية شريكا أساسيا في التنمية المحلية إلى جانب الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، يتحتم على أدوار مختلف الفاعلين أن تتطور بشكل ينسجم مع حركية اللامركزية والدمقرطة التي تعرفها البلاد:

- دولة المواكبة لمختلف هذه الإصلاحات والساهرة على الوحدة الوطنية والمصلحة العامة والمشروعية والإنسجام.
- يتعين على الجماعات المحلية أن تتموقع كفاعل استراتيجي في مجال التنمية الثرابية والمحلية وللقرب؛
- على الإدارة المحلية أن تتموقع على مستوى التدبير العملي للمرافق العمومية المحلية؛

الهدف العام بالنسبة للمديرية العامة للجماعات المحلية

- تعزيز مسلسل اللامركزية باعتباره تجسيدا لديمقراطية القرب والحريات الفردية والجماعية
- وضع الجماعات المحلية في صلب التنمية الإقتصادية والإجتماعية للتراب، من أجل جعلها قوة اقتراحية ومرتكزا لتنفيذ الإستراتيجيات الوطنية والسياسات العمومية
- ترسيخ الحكامة المحلية على مستوى الجماعات المحلية

الأهداف الخصوصية

- إنعاش مفهوم جديد للوصاية؛
- إرساء إدارة محلية فعالة في خدمة المواطنين والتنمية؛
- تبني توجه جديد للوزارة في ميدان اللامركزية والحكامة المحلية الجيدة، ويرتكز بالخصوص على مفهوم المواكبة في الميادين التالية:
- الشؤون القانونية ومراقبة المشروعية
- التخطيط الإستراتيجي والتنمية المحلية
- إعداد المجال والتعمير والتأهيل
- التعاون اللامركزي: التعاون ما بين الجماعات والتعاون الدولي والدبلوماسية المحلية؛
- الدعم والمساعدة التقنية؛
- الدعم اللوجستيكي: أنظمة المعلومات والوثائق؛
- الموارد: البشرية و المالية و الجبائية و الممتلكات؛
- تقوية القدرات و التكوين وتطوير الكفايات

عامل مهم وأساسي للنجاح : تـثـمـين المـوـارد البـشـريـة للجماعات المحلية

- الرأسمال البشري عامل أساسي لتغيير التدبير الشامل للإدارات المحلية
- تطوير وتحديث نظام لتدبير الموارد البشرية، يركز على النقاط التالية :
 - التهيئ للامركزية واللامركزية لتدبير الموارد البشرية
 - إعتـمـاد ثقـافـة جـديـدة لتدبير المـوـارد البـشـريـة عـلى المـسـتـوى المـحـلـي
 - وـضـع أليـات عـصـريـة لتدبير المـوـارد البـشـريـة
 - مؤسـسـة التـكوـين و تـطـوـير الكـفـايـات مـن أـجـل تـكـيـف التـخـصـصـات المتوفرة مع الكفايات المطلوبة

سياق جديد لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية

شكّلت (2009-2010) سنتين إنتقاليتين لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية،
على العديد من المستويات :

: 2009

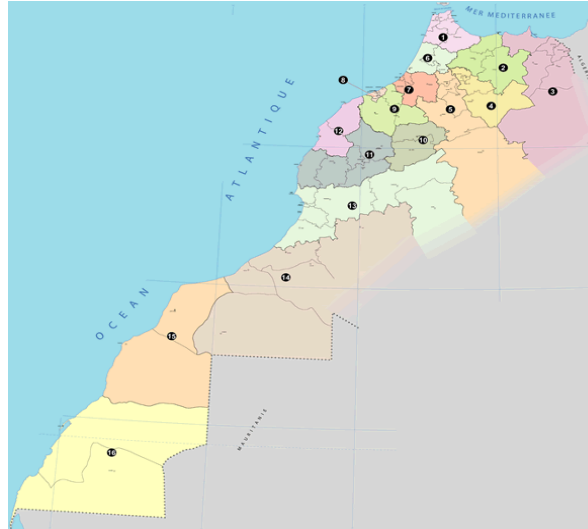
- الإنتخابات المحلية : تجديد النخب المحلية (51%)
- وضع حيز التنفيذ، النصوص الجديدة للامركزية (الميثاق الجماعي، المالية المحلية، المحاسبة العمومية)
- بلورة تصور جديد حول تدبير الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية
- إحداث وتفعيل مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة (SEGMA) على مستوى مديريةية تكوين الأطر الإدارية والتقنية التي أصبح ساري العمل بها والتي منحت المديرية فرصة الاستفادة من استقلالية التدبير المالي

: 2010

- رؤية وتوجهات استراتيجية جديدة للمديرية العامة للجماعات المحلية
- السنة التي تحولت فيها مديريةية تكوين الأطر الإدارية والتقنية إلى مديريةية مكلفة بالتكوين على صعيد الجماعات المحلية (الدورية رقم 39 - غشت 2010).

هوية جديدة لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية

- المهمة الجديدة لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية تكمن في مواكبة ودعم قدرات المنتخبين المحليين و تكوين أطر وأعوان الجماعات المحلية في مجال الحكامة المحلية وفي الشعب المهنية المرتبطة بمهام ومسؤوليات الجماعات المحلية، لفائدة المنتخبين المحليين : 27779 والموظفين : 151 000



الشعب المهنية الجديدة

- المهام القانونية والحقوقية للجماعات المحلية
- التخطيط الاستراتيجي والتدبير والتأهيل والتنمية المحلية المستدامة
- التنمية المحلية المستدامة
- إدارة وتدبير جماعة محلية
- المرافق والتجهيزات المحلية
- التشييط السوسيو- ثقافي والرياضي

مجال التدخل على المستوى الترابي

- 16 جهة
- 13 عمالة
- 62 إقليم
- 1503 جماعة
- 221 جماعة حضرية
- 1282 جماعة قروية
- مجموعات الجماعات المحلية

من أجل إنجاح اللامركزية بالجماعات المحلية، تعمل مديرية
تكوين الأطر الإدارية والتقنية على مواكبة تطوير الكفايات
في 5 شعب مهنية على الأقل

1 المهام القانونية والحقوقية
للجماعات المحلية

- الحالة المدنية
- الشرطة الإدارية
- المنازعات
- المساعدة القضائية

2 إدارة وتدير جماعة محلية

- الإدارة العامة
- التواصل
- التعاون/ الشراكة
- المالية والميزانية
- الموارد البشرية
- الإعلاميات
- المشتريات والصفقات
- المرافق العامة

3 التخطيط الاستراتيجي - إعداد الشراب
- التأهيل - التنمية المحلية المستدامة

- التعمير
- تهيئة المجال
- التنمية الاقتصادية
- الممتلكات الجماعية
- حماية البيئة

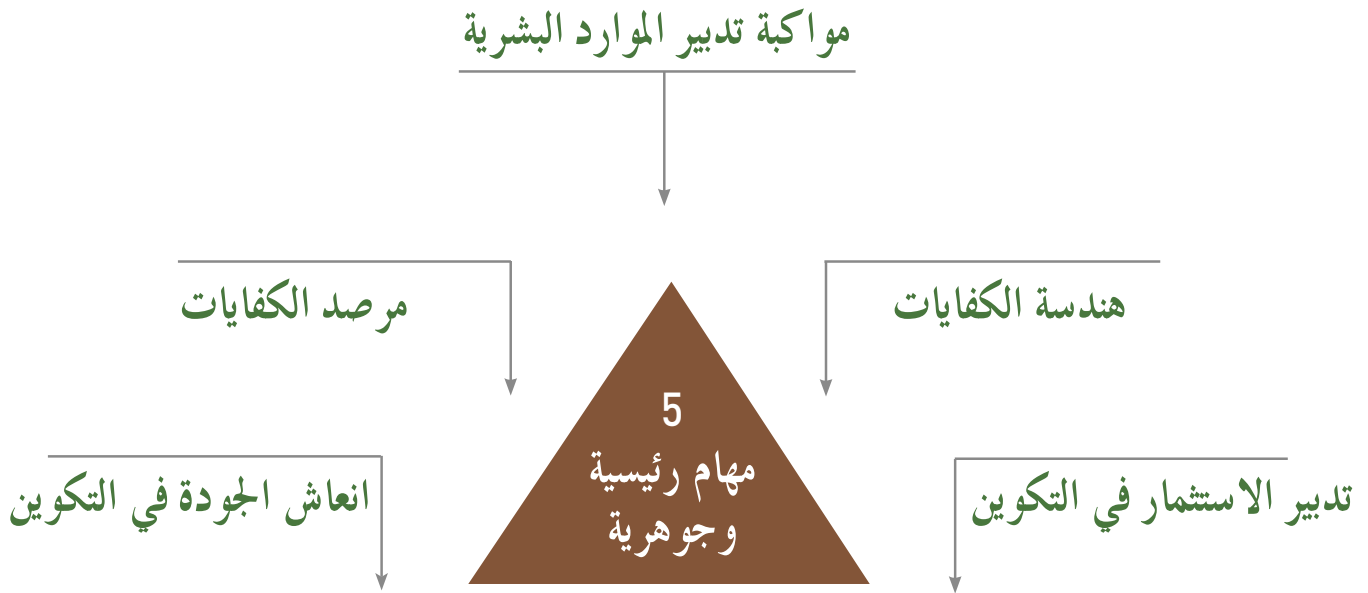
4 المصالح التقنية وتجهيزات
الجماعات المحلية

- الهندسة
- الطرق والأعمال التقنية
- المساحات الخضراء
- الصحة/ النظافة
- مرأب السيارات والورشات

5 التشييط السوسيو- ثقافي والرياضي

- الأعمال السوسيو- ثقافية والرياضية
- دعم الجمعيات

مهام جديدة لضمان تطوير كفايات الجماعات المحلية



1 مواكبة تدبير الموارد البشرية

- التحضير والتهيئ لللاتمركز واللامركزية لتدبير الموارد البشرية
- مواكبة الجماعات المحلية في عملية التوظيف
- ضمان تدبير المسار المهني لأطر الجماعات المحلية
- تنظيم امتحانات الكفاءة المهنية
- دعم العمل الاجتماعي

2 مرصد الكفايات

- القيام بالدراسات واستسقاء المعطيات الاحصائية في مجال الشغل العمومي المحلي وتطوير كفايات الجماعات المحلية
- تحديد مع الوزارة و الجماعات المحلية التوجيهات الاستراتيجية في مجال تطوير الكفايات من أجل مواكبة اللامركزية

3 هندسة الكفايات

- قيادة إعداد المخططات الجهوية لتطوير الكفايات بتشاور مع الإدارة الترابية
- تنمية الآليات الضرورية لتحقيق مختلف مراحل عملية تطوير كفايات المنتخبين والموظفين ومواكبة الجماعات المحلية في تنفيذ سياستها في هذا المجال

4 انعاش الجودة في مجال التكوين

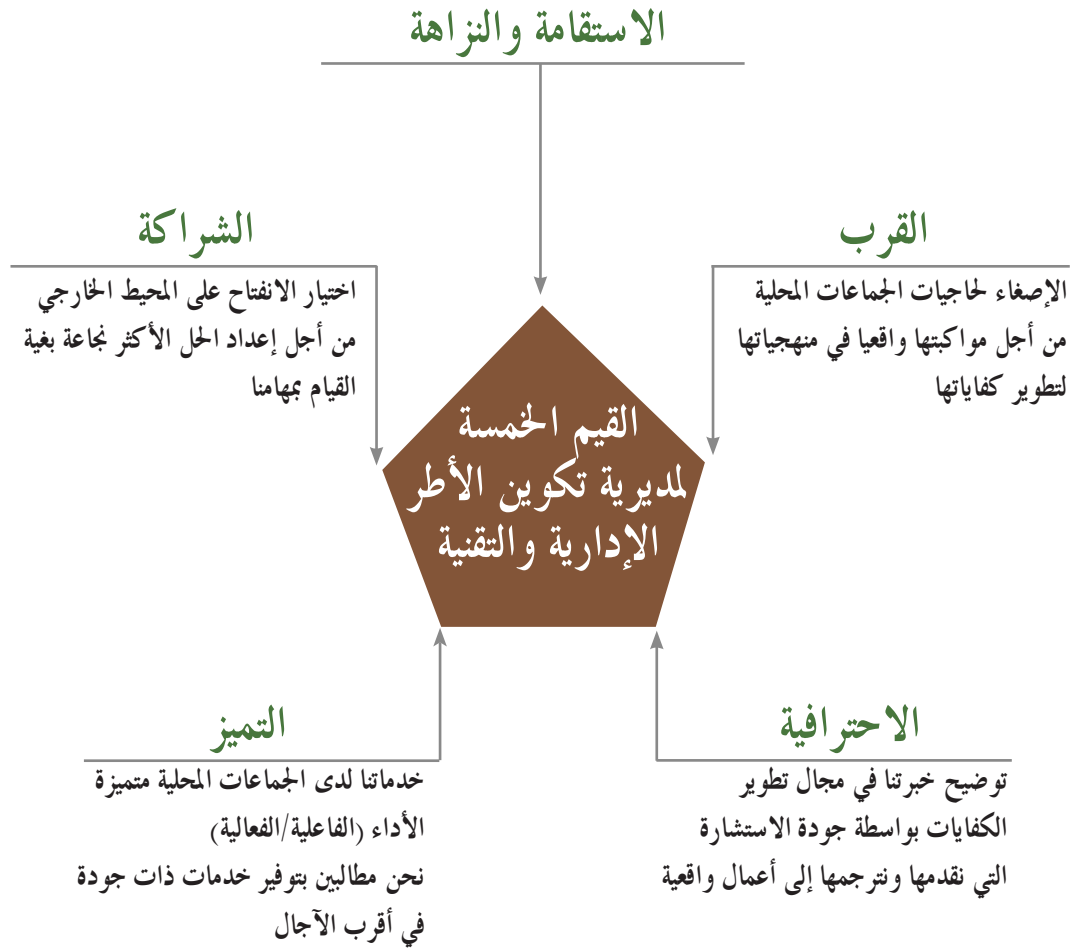
- ضمان إنعاش عرض التكوين من أجل تسهيل ولوجه من طرف الجميع
- تطوير التعاون والعمل الدولي في مجال التكوين وتطوير الكفايات
- تنظيم المؤتمرات والندوات وكذا تعميم المنشورات وكل وسائل الإعلام والأخبار الضرورية
- تنشيط شبكات المحترفين في ميدان تطوير كفايات المنتخبين وموظفي الجماعات المحلية
- تدبير ملتقى المكونين الداخليين لوزارة الداخلية

5 تدبير الاستثمار في التكوين

- تحديد وضمان الإعتمادات المالية الضرورية لتحقيق البرنامج الوطني لتطوير الكفايات
- ضمان المراقبة المالية والإدارية والبيداغوجية لمؤسسات التكوين التابعة لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية
- وضع منظومة الاعتراف بتطوير الكفايات

القيم التي تركز عليها مديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية في عملها من أجل قيادة تدخلاتها لدى الجماعات المحلية

- نظامنا كموظفين يلزمنا نحو الدولة والجماعات المحلية والمواطنين
- سلوكنا لا يسمح بأي خرق أو تحريف بغية ضمان مهامنا



عشر محاور للتغيير

- 1 زبناء حصريون : الجماعات المحلية
- 2 مؤسسة لتقديم الخدمات في هندسة التكوين والكفايات
- 3 تطوير الخبرة في الشعب المهنية للجماعات المحلية
- 4 عرض التكوين من أجل تقوية قدرات المنتخبين وتطوير مهن الجماعات المحلية
- 5 ادماج مقارنة النوع
- 6 تنشيط شبكة ترابية : المخاطبين على المستوى الترابي - المراكز الجهوية- المكونين الداخليين - الكتاب العامون للجماعات المحلية
- 7 التعاقد مع الجهات
- 8 ضمان التكوين لفائدة الجماعات المحلية من خلال مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة (SEGMA)
- 9 اسم جديد، علامة جديدة، تواصل جديد
- 10 شراكة وتعاون جنوب-جنوب بواسطة التكوين وتقوية القدرات وتبادل الخبرات BENCHMARK

التوجهات الإستراتيجية الأربعة

أربع توجهات استراتيجية من أجل الإستجابة لرهانات تطوير الكفايات والمهن على مستوى الجماعات المحلية

التوجه الأول

إنعاش عرض التكوين لتطوير
المهن والكفايات على مستوى
الجماعات المحلية

التوجه الثالث

إعداد نموذج اقتصادي متوازن
لتمويل التكوين

مديرية تكوين الأطر
الإدارية والتقنية
في أفق 2015

التوجه الثاني

إعتماد مقارنة جودة
هندسة التكوين

التوجه الرابع

تطوير التدبير المبني على النتائج

التوجه الأول

إنعاش عرض التكوين لتطوير
المهن والكفايات على مستوى الجماعات المحلية
الإجراءات العملية من أجل دعم عرض التكوين الملائم لحاجيات الجماعات المحلية

تعتبر مديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية الفاعل المرجعي لتطوير الكفايات في الشعب المهنية الضرورية لإنجاح اللامركزية، وتجسد هذه الشعب في الوظائف (النموذجية) والمجالات المهنية الأساسية لممارسة فعالة للمهام الخاصة بالجماعة المحلية بالنسبة للمنتخبين وكذا الأطر والأعوان المنتميين لهذه الهيئات.

إن أهم الإجراءات المتخذة هي كالتالي :

• إحداث المرصد المتعلق بالوظائف والكفايات المهيكلة حسب الشعب من أجل خلق شروط التدبير الإستراتيجي للموارد البشرية على الصعيد المحلي. إن هذا المرصد سيكون متمركزا على الصعيد الجهوي وحكامته ستكون متساوية الأعضاء.

• هيكلة عرض التكوين من خلال الشعب وحسب التسلسل ومستويات الجماعات، يوضع رهن إشارة المنتخبين والأطر وأعوان الجماعات المحلية.

• عرض التكوين : للإدماج والتكوين المستمر والتأهيل للمناصب والتحضير للامتحانات المهنية.

• إحداث المعهد الوطني للتكوين في مهن الجماعات المحلية.

• هيكلة المؤسسات التكوينية التابعة للمديرية في شكل مراكز للتكوين ذات بعد جهوي أو إحداث مراكز جهوية للتكوين.

• إنعاش التعاون والشراكة جنوب - جنوب (البعيد الإفريقي) من خلال :

- التكوين وتطوير الكفايات

- التجارب الناجحة المقارنة (Le benchmark)

- المساعدة التقنية

- الوثائق

- إحداث الأكاديمية الإفريقية للجماعات المحلية

- مواكبة شبكة النساء المنتخبات المحليات بإفريقيا

- الأسس العامة للامركزية (المسار، الاختصاصات، التنظيم، تسيير المجالس المحلية، الوصاية، الحكامة المحلية...).
- المهام القانونية والحقوقية.
- التخطيط الاستراتيجي والتهيئة والتأهيل والتنمية المحلية المستدامة.
- إدارة وتدبير جماعة محلية.
- المرافق والتجهيزات المحلية.
- التنشيط الثقافي والاجتماعي والرياضي.

إنعاش عرض التكوين من أجل تطوير المهن والدعائم على مستوى الجماعات المحلية لوحة القيادة المتعلقة بالعمليات التكوينية

شركاء الخارجين للتكوين	شبكة دارالمنتخبين	المؤسسات الجهوية للتكوين	المعهد الوطني للتكوين في مهن الجماعات المحلية	طبيعة الوحدات التكوينية	عدد الوحدات التكوينية	الجهات المعنية	شعب المهن الدعائم
							أسس اللامركزية
							المهام ذات الصبغة القانونية والحقوقية
							التخطيط الاستراتيجي والتهيئة والتأهيل والتنمية المحلية
							الإدارة / وتدبير جماعة محلية
							المرافق / والتجهيزات المحلية
							التنشيط الاقتصادي والاجتماعي والرياضي

التوجه الثاني

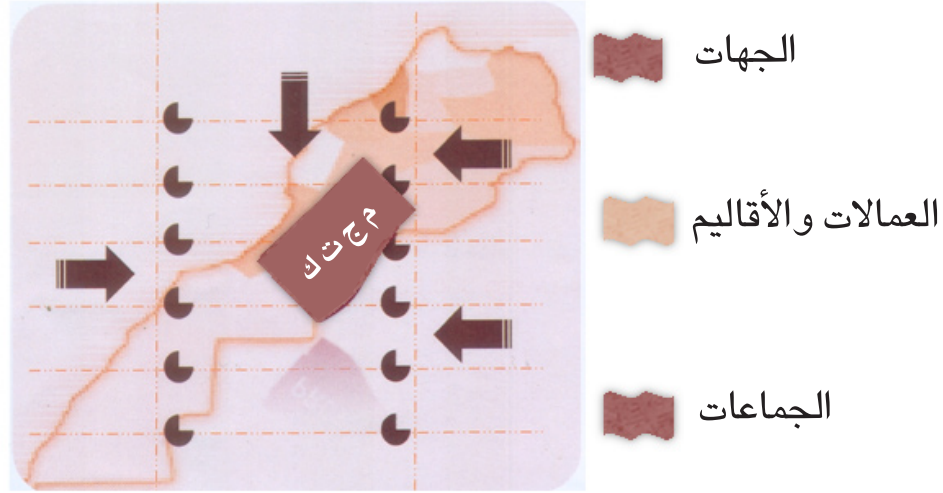
تطوير مقارنة جودة هندسة التكوين الإجراءات العملية من أجل تطوير مقارنة جودة التكوين

من أجل تطوير مقارنة جودة هندسة التكوين، ستقوم مديريةية تكوين الأطر الإدارية والتقنية بوضع جهاز لإعداد مخططات سنوية للتكوين، يركز على النقاط التالية:

- قيادة مراحل هندسة التكوين المهيكلة على الشكل التالي : التعبير عن الحاجيات، تدعيم مخطط التكوين، التتبع، التقييم.
- تطوير علاقة متميزة مع الجهات والكتاب العامين للجماعات المحلية.
- إشراك رؤساء أقسام الجماعات المحلية كمخاطبين على المستوى الثرابي.
- إدماج مقارنة النوع.

- وضع شبكة المندوبين الجهويين التابعين لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية المكلفين باستيفاء وتدعيم الحاجيات على الصعيد الجهوي عن طريق تقديم استشارة القرب وتقييم جودة التكوين.
- تحديد النسب الموضوعية للتكوين لفائدة المنتخبين المحليين والموظفين
- تدعيم المخططات الجهوية للتكوين على المستوى الوطني من أجل إدماج التوجهات الوطنية (توجهات واختيارات المديرية العامة للجماعات المحلية، الإصلاحات الوطنية، تقارير المفتشية العامة للإدارة الترابية، التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، الأسئلة البرلمانية).
- اختيار مختلف المتدخلين انطلاقاً من معايير الجودة.
- اعتماد مقارنة الجودة في مختلف مراحل هندسة التكوين.

مخطط جهوي لتطوير الكفايات يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات، وتسلسل الحاجيات على مستوى كل جهة، بالإضافة إلى التوجهات الوطنية والإصلاحات المعتمدة في مجال اللامركزية والحكومة المحلية.



م.ج.ت.ك : المخطط الجهوي لتطوير الكفايات

زبناء جدد الجماعات المحلية

151.000 | إطار وعون
27.779 | منتخبا محليا منهم
3.424 | منتخبة محلية

لوحة القيادة لجودة هندسة التكوين

جهاز التكوين	ممتدبو التكوين على المستوى الترابي التابعين لمديرية تكوين الأطر	الكتاب العامون للجماعات المحلية	رؤساء أقسام الجماعات المحلية	المصالح المركزية لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية	مراحل المسار
					التعبير عن الحاجيات
					تدعيم مخطط التكوين
					انجاز العمليات التكوينية
					تقييم التكوين

التوجه الثالث

إعداد نموذج اقتصادي متوازن لتمويل التكوين

استفادت مديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية من نظام مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة من أجل تمكين جهاز التكوين الخاص بالجماعات المحلية من الميزانية والموارد اللازمة للمساهمة في إنجاح أوراش الإصلاحات، ومسلسل اللامركزية.

باقتراح من وزير الداخلية أثناء تهيئ ميزانية 2009، تم إحداث مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة بموجب قانون المالية رقم 40.08 للسنة المالية 2009 الصادر بموجب الظهير رقم 1-08-147 المؤرخ في 30 دجنبر 2008، ولاسيما المادة (14) ووفقا للمرسوم 2.00.644 الصادر في فاتح نونبر 2000 الذي يغير ويتم المرسوم الملكي رقم 66-330 بتاريخ 21 أبريل 1967 بشأن النظام العام للمحاسبة العمومية (المادتان 64 و 65).

تتميز مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة من الناحية المالية بتدبيرها لمرافق عمومي بشكل مستقل، دون أن تتوفر على الشخصية المعنوية.

إن الاستقلال المالي يعني بالنسبة لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية أنها :

- لها ميزانية خاصة بها تشتمل على نفقات و مداخيل خاصة.
- لديها القدرة على اتخاذ القرار المالي الخاص بها عن طريق الأمر بالصرف المسند للوالي، المدير العام للجماعات المحلية
- المحاسبة (البرلمان، الخازن الوزاري، مجلس الحسابات)

في هذا الإطار المؤسساتي الجديد، فإن التوجه الأساسي في المجال المالي يكمن في :

- السهر على الرفع من الأداء (الفعالية/الفاعلية) لتمويل استثمار التكوين من أجل تطوير الكفايات الضرورية لفعالية الإدارة المحلية.
- الرفع بشكل تدريجي من المداخل الخاصة في إطار احترام منطق مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة بالموازاة مع الحصول على الدعم السنوي.
- التوجه نحو التدبير المتعدد السنوات.
- إحداث قطب للكفاءات على المستوى المركزي من أجل ضمان تدبير مالي في الميادين التالية:
- إعداد الميزانية، تنفيذ الميزانية، تدبير المشتريات، التمويل واللوجستيك، وكالة النفاقات وكالة المداخل.
- إعداد دليل للمساير تبعاً لمعايير تدبير الجودة حتى نضمن وجود مراقبة داخلية و تمكين كل مصلحة من المشاركة و معرفة كيفية الأجراء.
- توحيد تكلفة التكوين (قرار مشترك بتحديد أجرة عن الخدمات المقدمة من طرف مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة).
- تمويل عمليات التكوين في إطار المشاريع الجهوية لتطوير الكفايات.
- العمل على الاستثمار في الوحدات المهنية للجماعات المحلية (المهن/ الدعامات).
- إعادة هيكلة جهاز التكوين.
- تدعيم مؤسسات التكوين تبعاً لمعايير الجودة.
- إحداث و اعتماد نظام للاعتراف بالكفاءات.

النموذج الاقتصادي لتمويل تكوين المنتخبين وأطروأعوان الجماعات المحلية يرتكز على نقطتين أساسيتين:

- سيتم تخصيص اعتمادات مالية من حصة الضريبة على القيمة المضافة لفائدة الجماعات المحلية و التي تشكل 80% من مداخيل مديرية تكوين الأطر الإدارية و التقنية.

- سيتم إعداد نظام لفوترة الخدمات المتعلقة بهندسة التكوين و الخدمات الأخرى ذات الصلة بها و المنفذة من طرف المصالح المختصة بمديرية تكوين الأطر الإدارية و التقنية، و ذلك بنسبة 20% من مداخيل هذه المديرية.

تحديد أجرة عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية تكوين الأطر الإدارية و التقنية
قرار مشترك لوزري الداخلية و الاقتصاد و المالية رقم 1432.09 بتاريخ 29 ماي 2009
المنشور بالجريدة الرسمية رقم 5750 بتاريخ 9 يوليوز 2009، الصفحة 3844

التعريف	نوع الخدمات
500- درهم/لليوم/للفرد، دون احتساب مصاريف السكن و التغذية و النقل 1200- درهم/لليوم/للفرد، مع احتساب مصاريف السكن و التغذية و النقل	التكوين القصير المدى
المدة التي تفوق 60 ساعة من التكوين: 50 درهم/الساعة	التكوين الطويل المدى
- 2000 درهم/لليوم لقاعة المحاضرات - 700 درهم/لليوم لقاعة التكوين - 500 درهم/لليوم للأدوات البيداغوجية و السمعية البصرية	وضع رهن الإشارة لقاعات التكوين و الأدوات البيداغوجية و السمعية البصرية
- 4000 درهم/اليوم/الخبير المؤطر	هندسة التكوين
- وثيقة أقل من 100 صفحة : 50 درهم للنسخة - وثيقة من 100 إلى 200 صفحة : 75 درهم للنسخة - وثيقة من 200 إلى 300 صفحة : 120 درهم للنسخة - وثيقة من 300 إلى 400 صفحة : 200 درهم للنسخة - خدمات النسخ : 0.30 درهم للصفحة.	أشغال النسخ
يمكن لمديرية تكوين الأطر الإدارية و التقنية اللجوء إلى إبرام اتفاقيات مع مؤسسات عمومية و خاصة، و تحديد تعريفة للخدمات المقدمة لها.	الخدمات في إطار اتفاقية الشراكة

هذا النموذج الاقتصادي الهدف منه هو ضمان تمويل عمليات التكوين مع العمل على تحديد مسؤولية الفاعلين على المستوى الترابي في هذا المجال.

المؤشر المرجع في هذا المجال هو عدد أيام التكوين لفائدة المنتخبين والأطر والأعوان بالجماعات المحلية. مع التعهد بتوفير حد أدنى في هذا المجال سنويا:

- 4 أيام من التكوين لفائدة المنتخبين المحليين، كيف ما كان نوع الجماعة المحلية، أي ما يعادل 24 يوم من التكوين طيلة المدة الانتدابية.
- 5 أيام من التكوين لفائدة الأطر المسؤولة عن تدبير الشأن المحلي (الكتاب العامون، المهندسون المعماريون، الأطباء، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، وكلاء المداخل و النفقات...)
- 3 أيام من التكوين للأطر
- يومين من التكوين للأعوان.

لوحة القيادة المالية للاستثمار في التكوين

المؤشرات	المسؤولين		المسؤولين على المستوى الترابي		الأطر المسؤولة عن تدبير الشأن المحلي		الأطر		الأعوان	
	الرجال	النساء	الرجال	النساء	الرجال	النساء	الرجال	النساء	الرجال	النساء
نسبة التكوين للفرد										
الميزانية المخصصة										
الفرق بين الميزانية التوقعية و التي تم تنفيذها										
فواتير الخدمات										
المجموع السنوي										

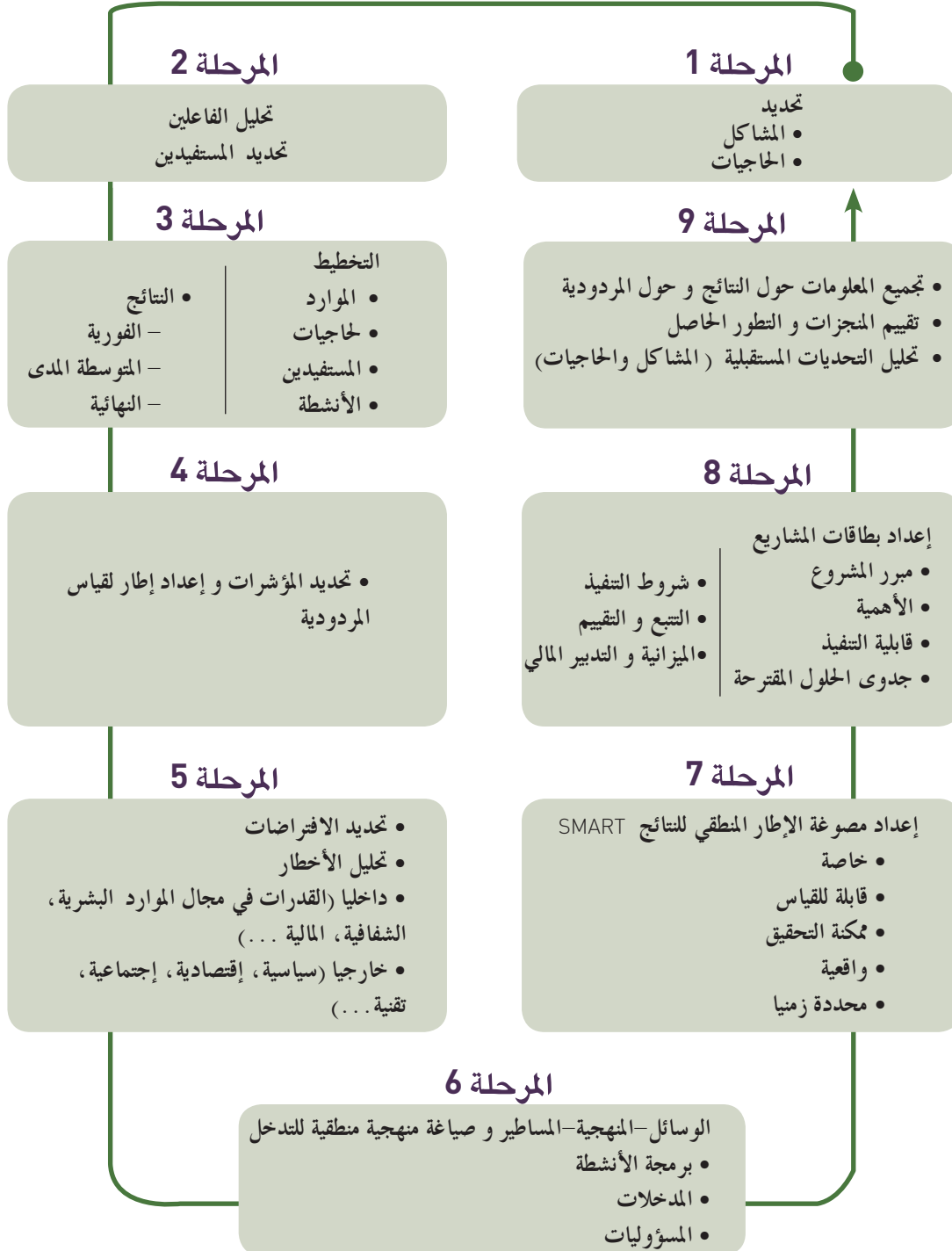
التوجه الرابع

تطوير التدبير المبني على النتائج

تعريف التدبير المبني على النتائج

- الوكالة الكندية للتعاون الدولي: “هي وسيلة لتحسين الفعالية و مسؤولية التدبير مع العمل على إشراك المتدخلين الرئيسيين في تحديد النتائج المتوقعة، مع تقييم الأخطار، و تتبع التطور الحاصل لتحقيق هذه النتائج، و إدماج الدروس المستفادة من القرارات المتعلقة بالتدبير و التقارير حول المردودية” .
- تبعا لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية: “هي إستراتيجية أو طريقة للتدبير تطبق من طرف منظمة ما من أجل السهر على أن تكون المساطير ، و المنتجات، و الخدمات تساهم في تحقيق النتائج المحددة بوضوح. فهي تمنح إطار متجانس للتخطيط و التدبير الاستراتيجي مع تحسين التعلم و المسؤولية ...” .
- تبعا لإعلان باريس حول فعالية المساعدات الدولية: “تركيز التدبير على النتائج يعني تدبير و تنفيذ المساعدات الدولية بالتركيز على النتائج المرجوة و باستعمال المعطيات المتوفرة من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار” (اعتمد بتاريخ 2 مارس 2005 من طرف الوزراء و المسؤولين السامين لـ 90 دولة و قادة أو ممثلي 27 مؤسسات مانحة).

مختلف المراحل من أجل إرساء التدبير المبني على النتائج على مستوى مديرية تأهيل الأطر الإدارية والتقنية



تطوير تدبير يرتكز على النتائج

الموضوعات	مؤشرات المردودية 1	مصادر التحقق 2	طرق جمع المعلومات 3	الوتيرة 4	المسؤوليات 5
الموارد					
الأنشطة					
المخرجات					
الآثار					
الوقع					
الإشعاع					

1. إعداد لائحة شاملة لهذه المؤشرات و استخراج الأكثر أهمية منها (صلاحياتها، حساسيتها، موثوقيتها، بساطتها، جدواها، القدرة على تحمل تكاليفها).
2. وسائل الإعلام التي تمكن من التحقق من المؤشرات.
3. مصادر المعلومات ممكن أن تكون عبارة عن بطاقات للمتابعة، وثائق مكتوبة، مرئية، المعاينة، بحث، استطلاع، استمارة، فرق عمل وشهادات
4. ضرورة تقدير وثيرة جمع المعلومات : شهريا، على مدى ثلاثة اشهر أو ستة أشهر، أو سنويا وتحديد المسؤوليات : من سيهتم بجمع المعلومات وتحليلها وكذا اتخاذ القرار.
5. كيف يتم توزيع المسؤوليات؟ كيف يمكن رصد الموارد الضرورية لكل مشروع؟ من هو المسؤول عن تحقيق النتائج؟ ما هي الموارد اللازمة لإنجاز المشروع؟ ما مدى مساهمة الشركاء؟
6. التدبير المبني على النتائج مصطلح مهم يهدف إلى ابراز البعد الإنساني لنتائج المشروع. فهو يصف المستفيدين من تحقيق الوقع، الآثار والمخرجات

شروط النجاح

شروط النجاح

1) إرساء حكمة جديدة لنظام التكوين الموجه لفائدة الجماعات المحلية، من خلال تحديد المسؤوليات و باعتماد تدبير متساوي وبإشراك كل الفاعلين (الدولة، المديرية العامة للجماعات المحلية، جمعيات الجماعات المحلية، الجامعات و الشركاء الاجتماعيين)؛

2) وضع إطار مؤسساتي جديد و بشكل تدريجي من اجل تطوير التكوين على مستوى الجماعات المحلية:

- الحق في التكوين يجب أن يتم إقراره في إطار قانون لفائدة المنتخبين المحليين و نفس الشيء بالنسبة للموظفين؛
- إنعاش التكوين يجب أن يتم في إطار إجراءات محفزة: معيار أساسي من أجل الولوج للوظيفة، مركز المسؤولية أو من أجل الترقى؛
- إدماج التكوين في إطار تدبير الموارد البشرية (الإدماج أو إحداث وحدات للتنسيق والتجانس).
- منح مديريةية تأهيل الأطر الإدارية و التقنية نظام وهيكله جديدة وتشجيع حركية وإعادة انتشار الموظفين.
- وضع نظام للمعلومات موثوق منه حول المنتخبين المحليين والموارد البشرية للجماعات المحلية و مجموعاتهما.

3) رصد الاعتمادات المالية اللازمة.

4) إنعاش الشراكة و بالأخص الشراكات المتوازنة «رابح-رابح».

