



Initiation à la planification du développement communal

Guide destiné à
l'ensemble des maires
des communes de
Mauritanie

Introduction

La décentralisation en Mauritanie, dans sa forme actuelle, a commencé en 1986.

Les premiers plans de développement communal ont été lancés en 1995

Le premier guide de la planification du développement communal a été conçu en 2006

Aujourd'hui, alors que le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté nous rappelle les objectifs du millénaire pour le développement, il convient de confirmer que le développement se fera à la base.

Cette conviction, défendue par le gouvernement de la république islamique de Mauritanie, doit prendre une forme nouvelle.

Si la participation de la population à la planification du développement communal est fondamentale et est une condition de sa réussite, la planification doit se faire en harmonie avec les politiques nationales de l'Etat. C'est ce défi qu'il s'agit de révéler.

Ce guide, révisé sur la base des expériences menées et des leçons apprises, doit fournir aux élus locaux et aux maires en particulier, ainsi qu'à tous ceux qui pilotent la planification développement communal, des références et des conseils.

Abdi O. HORMA
Directeur Général
des Collectivités Territoriales

Sommaire

- Quelques définitions
- Première étape: la structure de pilotage
- Deuxième étape: le diagnostic
- Troisième étape: la planification
- Quatrième étape: la validation
- Cinquième étape: la programmation et le financement
- Sixième étape: le suivi –évaluation
- Quelques conseils supplémentaires

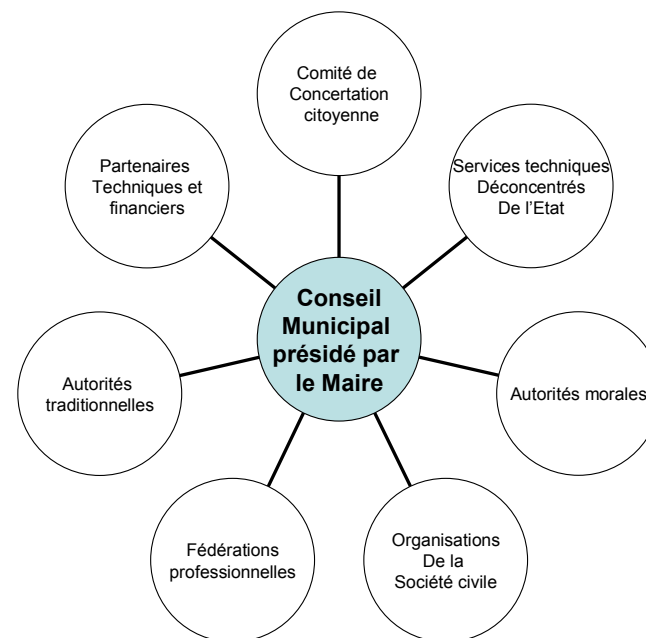
Quelques définitions

- Le plan de développement communal (PDC):
 - C'est un **guide communal** qui fixe les stratégies de développement du territoire, qui oriente les actions de développement du territoire de la commune, et qui donne des informations détaillées sur les projets et programmes à mener pour l'amélioration de la situation des populations.
 - Il est le **résultat** d'une réflexion menée sous maîtrise d'ouvrage communale, et d'un travail concerté des acteurs sociaux, économiques, religieux, administratifs, traditionnels et politiques en charge du territoire. Il comporte un diagnostic des ressources et des potentiels, une analyse des besoins recensés en vue d'atteindre les objectifs de développement du territoire et des populations qui y vivent
- Le système de pilotage du PDC:
 - Ce système de pilotage est composé de structures d'orientation, de surveillance, de coordination, de suivi et d'évaluation à mettre en place pour assurer une bonne conduite de l'action publique et des projets
 - L'**organe qui a la responsabilité** de lancer le plan de développement communal est le conseil municipal (CM), conduit par le Maire de la commune
 - Le **comité de concertation citoyenne (CCC)** est composé de représentants du conseil municipal, des autorités morales et traditionnelles, des organisations économiques, sociales et culturelles du territoire, des services techniques déconcentrés, des partenaires techniques et financiers, des coopératives et associations; créé par le Maire sur arrêté, il est l'organe élargi de pilotage et rend compte au conseil municipal
 - La population est le bénéficiaire de sa mise en œuvre et l'acteur direct dans certaines phases majeures du PDC.

Première étape

La structure de pilotage

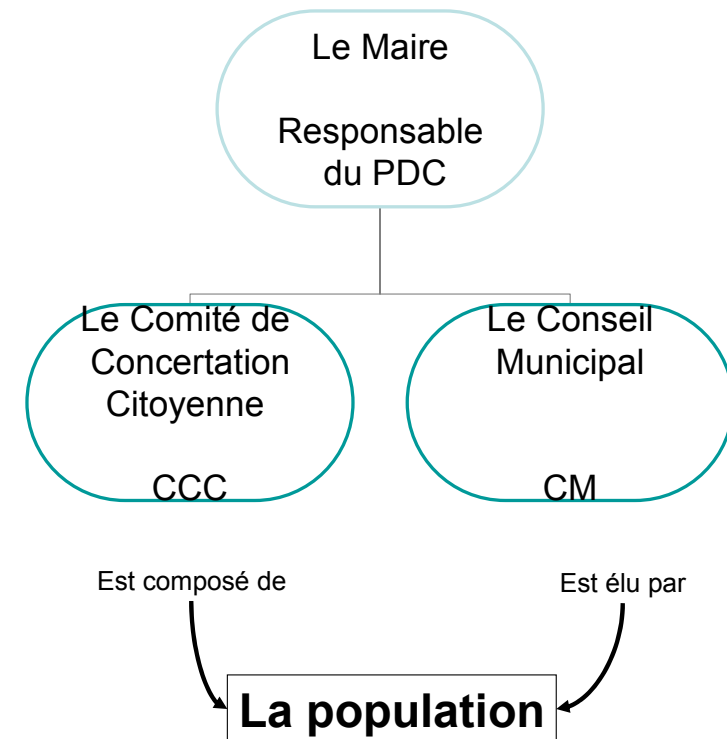
Les acteurs de la planification du développement communal



les acteurs de la planification du développement communal

- Conseil 1: Qui solliciter et quand?
 - Prendre contact avec tous les acteurs avant le lancement du processus
 - Les informer de tous les acteurs qui seront associés
 - Leur demander leur disponibilité et éventuellement qui les représentera
- Conseil 2: comment et sur quoi les solliciter?
 - Discuter avec eux du but du plan de développement communal
 - Les informer de leurs rôles et responsabilités attendues
 - Préciser que la première étape sera la formation correcte des uns et des autres au PDC et à ses outils

Créer le comité de concertation citoyenne



Le comité de concertation citoyenne, c'est quoi?

- Le comité de concertation citoyenne (CCC) est composé de représentants
 - du conseil municipal,
 - des autorités morales et traditionnelles,
 - des organisations économiques, sociales et culturelles du territoire,
 - des services techniques déconcentrés de l'Etat,
 - des partenaires techniques et financiers,
 - des coopératives et associations;
- Le comité de concertation citoyenne est créé par le Maire sur arrêté.
 - il est l'organe élargi de pilotage et rend compte au conseil municipal;
 - le nombre de membres est fixé selon les communes par décision du conseil municipal; il est au minimum composé de 15 personnes et au maximum de 25.
- Le comité de concertation citoyenne est régi par un règlement intérieur qui fixe
 - sa mission,
 - son mode de fonctionnement,
 - les rôles et les responsabilités de chacun

Le comité de concertation citoyenne

- Conseil 1: un organe
 - Sa composition réalisée en concertation permettra d'avoir l'essentiel des acteurs
 - Sa nomination permettra aussitôt de lancer la sensibilisation
 - Les membres du CCC sont placés sous la responsabilité du Maire
- Conseil 2: des responsabilités
 - La participation aux réunions doit être régulière, pour être efficace
 - Les travaux donnent lieu à une invitation et un compte-rendu, oral ou écrit
 - Les décisions engagent tous les membres

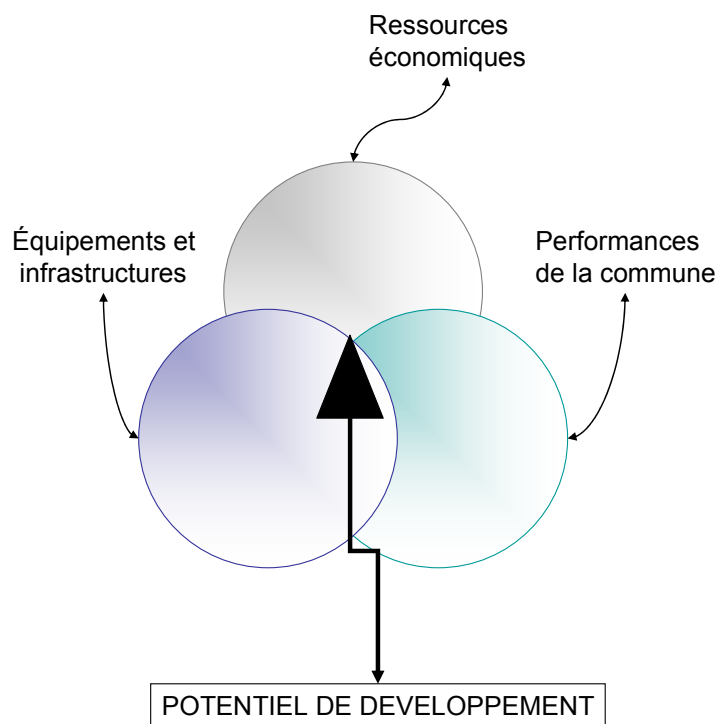
Deuxième étape

Le diagnostic

Le diagnostic

- Le diagnostic comporte
 - un état des lieux des ressources et des potentiels,
 - une analyse des besoins recensés
- en vue d'atteindre les objectifs de développement du territoire et des populations qui y vivent.
 - Le diagnostic doit montrer les dynamiques et les évolutions en cours ou qui vont venir
- Le diagnostic est fait autour de trois documents:
 - La grille d'évaluation des performances de la commune
 - Le recensement des infrastructures et des équipements
 - Le recueil des activités économiques (marchés, production agricole, commerces)

Le diagnostic



Le diagnostic

- Conseil 1: le recueil des informations de base
 - Le recueil des informations est fait par le CCC
 - Le recueil des informations prend du temps
 - Les informations recueillies doivent être vérifiées par la population
 - Les informations sont résumées dans des documents types
- Conseil 2: les besoins de la population
 - Les besoins devront appartenir aux 3 ensembles (commune, équipements, économie)
 - Les besoins permettent de dire les projets qu'il faudra mener
 - Les projets doivent être écrits dans la forme de la fiche - projet

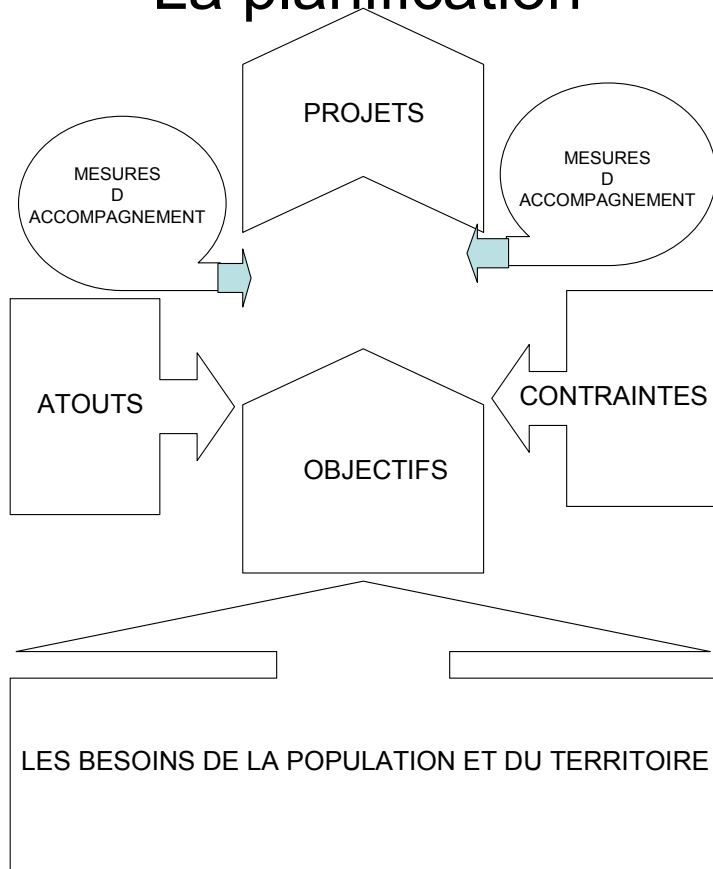
Troisième étape

La planification

La planification

- La planification est le processus qui permet de formuler,
 - au vu des besoins de sa population, de ses atouts et de ses contraintes,
 - les objectifs y répondant
 - ainsi que les mesures d'accompagnement
 - et les instruments à mettre en œuvre pour faciliter leur satisfaction
- Cette étape est gérée par le CCC
 - Éventuellement appuyé par des Agents de développement local, ou des bureaux d'études, ou des enquêteurs

La planification



La planification

- Conseil 1: c'est du temps
 - Prendre le temps nécessaire, avec le CCC, de passer des besoins, atouts et contraintes aux objectifs
- Conseil 2: c'est prévoir
 - Les objectifs peuvent être à 3, 5 ou 10 ans
 - Les objectifs ne doivent pas être nombreux
- Conseil 3: c'est choisir
 - Les projets sont en général assez nombreux
 - Les projets doivent être réalistes, atteignables, mesurables, finançables et pérennes
 - Il faut les classer selon qu'ils visent les équipements, l'économie et la commune

Quatrième étape

La validation

La validation

- Il faut comprendre par validation, le fait que
 - Le diagnostic, les objectifs et les projets sont admis et connus de tous
- La validation permet aussi de prioriser les objectifs et les projets
- La validation permet de recevoir l'avis de tous les organes du système pilotage:
 - Conseil municipal
 - Comité de concertation citoyenne
 - Population

La validation

**Sur la base des
Étapes précédentes
Le CCC formule
un projet de plan**

Après le diagnostic et la planification,
la population est consultée, dans les
villages, hameaux, campements.

Les avis et ajouts de la population
Sont intégrés dans le projet de plan
Par le CCC

**Le conseil Municipal
Délibère sur le PDC**

La validation

- **Conseil 1: mesurer l'importance de l'étape**
 - C'est une étape essentielle car il faut faire des choix
 - Choisir, c'est éliminer certains projets et expliquer pourquoi
 - Choisir, c'est rendre possible plus facilement la réalisation d'autres projets
- **Conseil 2: faire porter la validation sur tous les aspects de l'exercice des PDC**
 - La validation concerne tous les acteurs du PDC
 - le conseil municipal,
 - le comité de concertation citoyenne et
 - la population
 - La validation concerne aussi la méthode de travail
 - La validation concerne tous les choix qui ont été faits

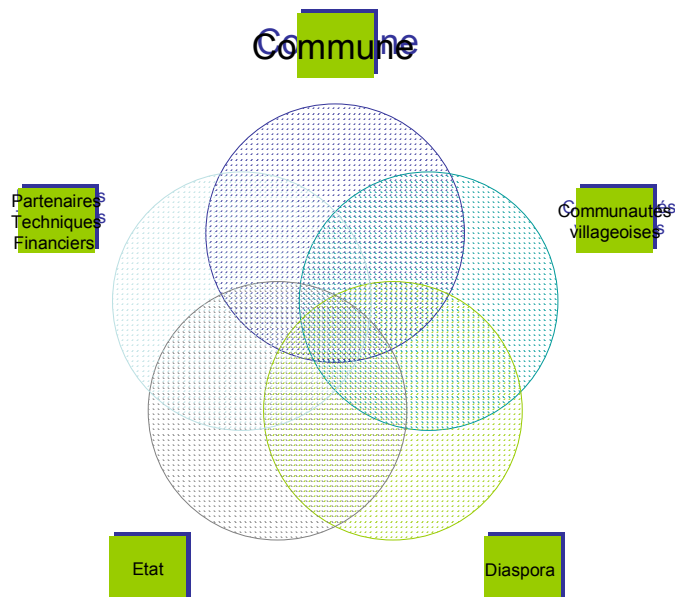
Cinquième étape

La programmation et le financement

La programmation et le financement

- La validation a permis de choisir les objectifs et de lister les projets; ils sont argumentés
- La commune organise la programmation et le financement
- Certains sont réalisables:
 - Par la mobilisation communautaire
 - Par la mobilisation communautaire avec une aide financière de la commune
 - Par la commune
 - Par la commune avec les services de l'Etat
 - Par la commune avec les partenaires techniques et financiers
 - Par la commune avec la diaspora
- L'important est de programmer chaque année au moins un projet et de le mettre en œuvre
 - Cela permet de rendre visible ce qui est prévu dans le PDC
 - Cela permet d'engager la suite des autres projets sur la base d'une expérience réussie.

La programmation et le financement



La programmation et le financement

- Conseil 1: argumenter pour obtenir des financements et les suivre
 - La programmation et le financement sont de la responsabilité de la commune
 - La qualité des arguments et plaidoyers fournit une plus grande certitude de financement
 - La diversité des financements possible est grande; des guides des bailleurs existent; il faut s'en inspirer
 - les financements extérieurs passent par le budget de la commune; les biens créés sont inscrits dans le patrimoine communal
- Conseil 2: faire un peu chaque année
 - Chaque année, il faut prévoir un ou deux projets qui seront bien réalisés avec une part du budget communal
 - Cela demande que le budget de la commune soit bien tenu
 - Cela demande que la commune vote le programme des actions du PDC à mener, en même temps que son budget
 - Si le projet dépasse une commune, il faut travailler avec les autres communes concernées

Sixième étape

Le suivi évaluation

Le suivi évaluation

- La commune a la responsabilité:
 - de piloter son PDC et
 - de mener son suivi évaluation
- Le suivi évaluation porte sur deux éléments:
 - La manière de faire un PDC
 - Le contenu du PDC

Évaluer la manière de faire un PDC

- Chacune des étapes doit être analysée:
 - Identifier ce qui s'est bien passé:
 - cela renforce les acteurs
 - Identifier ce qui aurait pu se passer d'une manière plus satisfaisante:
 - cela permet de progresser
 - Identifier ce que l'on ne fera plus du tout de la même manière:
 - Cela rassure
- Écrire cette évaluation est indispensable

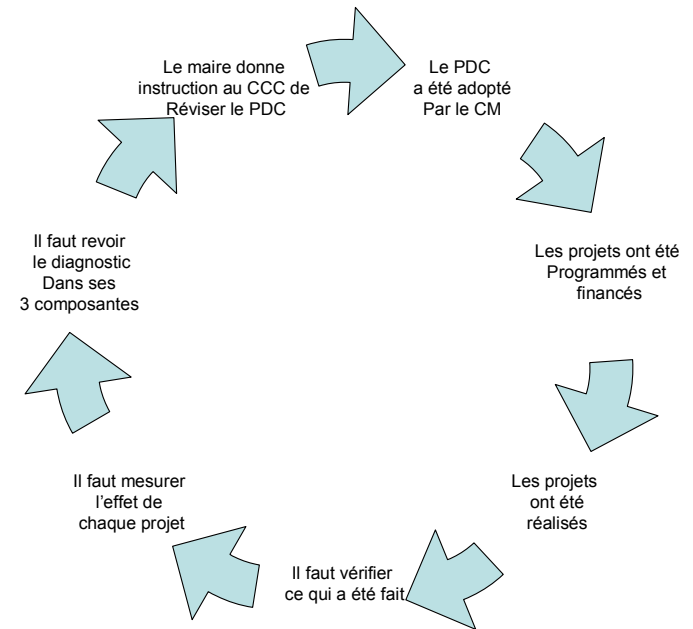
Évaluer la manière de faire un PDC

- Conseil 1: poursuivre la concertation
 - L'évaluation se fait avec les acteurs, pour progresser ensemble
 - L'évaluation est soumise à l'appréciation du conseil municipal, comme le PDC
- Conseil 2: renforcer la maîtrise d'ouvrage communale
 - L'évaluation doit mettre en lumière la place des acteurs communaux et des autres acteurs
 - Une évaluation bien menée prouve la qualité de la bonne maîtrise d'ouvrage communale

Évaluer le contenu du PDC

- Le PDC est un outil
- Le PDC est régulièrement mis en œuvre; les projets réalisés ne sont plus dans le PDC; d'autres doivent y être ajoutés: le PDC évolue
- Le PDC part d'un diagnostic de la situation; la situation change; le diagnostic aussi; le PDC évolue
- La mise en œuvre des projets a dû changer la situation: il faut le mesurer et voir comment continuer

L'évaluation du contenu du PDC



Évaluer le contenu du PDC

- Conseil 1: ajuster, toujours ajuster le PDC
 - Chaque année, avant de programmer de nouvelles actions, réunir le CCC
 - Le CCC va faire la liste des projets réalisés et les analyser
 - Le CCC va revoir les éléments du diagnostic (sous les 3 composantes: commune, économie, infrastructures)
- Conseil 2: poursuivre la mise en œuvre du PDC
 - L'évaluation du PDC permet de voir comment les projets ont été réalisés
 - L'évaluation du PDC permet de voir si le budget prévu a été respecté et si les projets réalisés sont ceux qui ont été programmés

Quelques conseils supplémentaires:

Prendre le temps

Rester le pilote

Suivre un canevas

Le PDC dans le temps

- Conseil 1: garder en permanence des repères
 - Réaliser un PDC demande de la volonté politique
 - Toujours y rester fidèle
 - Réaliser un PDC demande une capacité d'animation des relais
 - Savoir conserver le dynamisme est nécessaire
 - Réaliser un PDC demande des efforts différents de chacun:
 - bien les mobiliser y aide
- Conseil 2: le rôle du pilote est permanent: le maire est au cœur du processus
 - Le rôle de pilote et la fonction de concertation sont importantes
 - au début et
 - lors de la validation
 - Le rôle de pilote est important
 - tout au long du processus

Rester le pilote



Rester le pilote

- Conseil 1: la stratégie du maire
 - Dès le début, être à l'initiative du processus
 - Veiller à être suffisamment formé, informé, sensibilisé pour rester le pilote
 - Veiller à partager pour que le PDC soit effectivement une chance de développement communal
 - Être le garant du rôle de chacun, prévu lors de la création du CCC, et formalisé dans le règlement intérieur
- Conseil 2: la stratégie du Conseil Municipal et du CCC
 - Être ouvert aux idées extérieures, mais savoir aussi comment mobiliser tous les acteurs locaux
 - Être ouvert aux financements extérieurs, mais ne pas adapter le contenu PDC en fonction des financements qui peuvent être obtenus

Suivre un canevas



« Se rassembler est un commencement
Rester ensemble, c'est progresser
Travailler ensemble, c'est réussir »

proverbe arabe

Suivre un canevas

- Les étapes formulées dans ce guide sont des moments qui permettent de réaliser le PDC
 - Cela évite d'aller trop vite
- Les documents de diagnostic sont des documents de référence; ils sont fixés par arrêté ministériel
 - Cela évite d'aller dans la mauvaise direction
- Le canevas général du PDC est fourni à la fin de ce guide:
 - Cela permet de proposer un document dans lequel tout le monde se retrouve

Le canevas – type de PDC

La production d'un canevas type de plan de développement communal est à la fois simple et complexe.

Tout d'abord une des premières leçons apprises porte sur la relativité de l'exercice et le fait qu'aux 216 communes correspondent sans doute 216 manières de réaliser un PDC.

Ensuite, les canevas utilisés jusqu'à ce jour répondent, grosso modo à une architecture, que ce rapport peut difficilement contester car les informations recherchées, collectées, valorisées et exprimées le sont de manière somme toute similaire.

La différence qui, véritablement, marquera les différents types de PDC porte donc plus sur la manière de faire respecter la maîtrise d'ouvrage communale, comme on l'a vu dans les chapitres précédents, mais aussi sur la manière de diagnostiquer, la manière de choisir les projets à identifier dans le PDC.

Sur le respect de la maîtrise d'ouvrage communale, ce sont à la fois les partenaires techniques et financiers qui financent la réalisation des PDC, comme les bureaux d'études, mandaté par eux, qui doivent être interpellés par les pouvoirs publics. L'autorité de pilotage de la décentralisation est en plein dans ses prérogatives habituelles et attendues.

Sur le diagnostic, les trois aspects du diagnostic, à savoir institution communale, infrastructures et équipements du territoire, forces socio économiques en présence, s'appuient sur des documents différents.

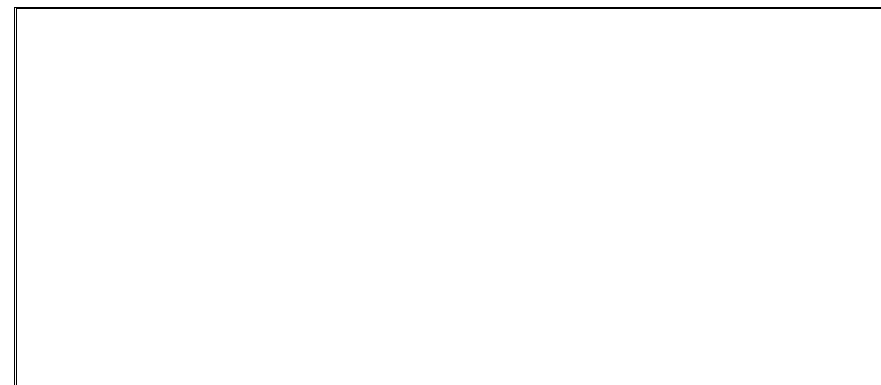
- L'institution communale peut fort utilement être analysée au travers de la grille d'évaluation des performances, présentée en novembre 2008 et testée tout au long de l'année 2009. Les résultats collectés à ce jour permettent de conserver l'usage de cet outil, en lien sans doute avec l'Inspection Générale du MIDEK. La mise en œuvre de la grille, notamment dans le ressort géographique des centres de ressources d'Aleg et d'Aioun permet de tirer des enseignements intéressants. Ces enseignements pourraient être couplés à la mise en œuvre des deux autres dispositifs de diagnostic, mentionnés ci-dessous.
- Les infrastructures et équipements seront recensés avec les services déconcentrés de l'Etat sur la base des cartes sanitaires et scolaires, mais aussi des plans de ressources en eau, autour de l'exercice cartographique. Les documents étatiques ou les systèmes spécifiquement développés d'inventaires doivent être mis à profit. Le projet annoncé par le Premier Ministre dans sa déclaration de politique générale de janvier 2010 peut servir, s'il est lancé rapidement, de support et être éventuellement testé dans des wilayas pilotes.
- Les forces socio – économiques peuvent être recensées avec les fiches de collecte d'information utilisées, notamment dans le système d'analyse financière et institutionnelle des communes. Les fiches de recensement constituent des références utilisées dans le sud-ouest de l'Afrique. Il convient cependant de n'en prendre que les fiches de recensement des activités socio-économiques¹. La wilaya initialement prévue pour tester ces fiches était l'Assaba. En toute hypothèse, la possibilité d'identifier une wilaya pilote s'impose également.

Sur le choix des projets à intégrer dans le PDC, les personnes rencontrées ont régulièrement rappelé que l'absence de processus de choix aboutissait donc normalement à ce que les PDC ne soient souvent qu'une liste de projets, dont le nombre et le coût potentiel de réalisation font perdre à l'outil toute crédibilité.

A cet effet, la mission rappelle qu'un système de cotation des projets est le seul moyen de faciliter les classements. Pour ce faire, il convient de valoriser certains systèmes utilisés, notamment dans l'élaboration des plans de développement des services publics locaux (PDSPL). Les projets, identifiés autour d'une fiche de projet, étaient classés selon un certain nombre de critères, sur une grille d'évaluation, qui facilitaient le choix final de la municipalité.

Aussi, le canevas type du plan de développement communal serait le suivant, à condition que l'ensemble des éléments de diagnostic et de cartographie, y soit lié.

Introduction générale	
Présentation de la commune	
-	Milieu physique : relief, climat, sol et végétation
-	Milieu humain : population et évolution du peuplement
Le diagnostic	
-	Evaluation des performances de la commune (sur la base de la grille d'évaluation des performances du MIDEC)
-	Diagnostic des secteurs d'activités économiques (sur la base des fiches de recensement du SAFIC) : agriculture, élevage, pêche, foresterie / artisanat, commerce, transport, tourisme, micro-finance, télécommunications / marchés, foires, abattoirs, parcs à bestiaux / usines, mines
-	Diagnostic des infrastructures et équipements (sur la base des plans locaux d'infrastructures et cartes sanitaire et scolaire) : éducation, santé, voirie, eau et assainissement, culture, jeunesse et sport
Le dynamisme des acteurs	
-	Les acteurs locaux inclus dans le comité de concertation citoyenne (CCC)
-	Les ressources humaines présentes sur la commune : les organisations de la société civile, fédérations professionnelles, associations de parents d'élèves, coopératives féminines
-	Les partenaires techniques et financiers nationaux et internationaux
La vision : la commune dans 10 ans	
-	Les 5 premières situations qui doivent s'améliorer dans les 10 ans
-	Les 5 situations qui peuvent s'améliorer, grâce à la commune
Les projets de développement en vue d'améliorer la situation des populations et du territoire	
-	Les projets de renforcement des activités économiques
-	Les projets de renforcement des infrastructures et accès aux services universels
-	Les projets de renforcement de la commune
Le plan de développement communal :	
-	A court terme : dans les deux ans, ce qui doit être fait, sur financement communautaire et communal
-	A moyen terme : dans les cinq ans, ce qui doit être fait, sur financement communal et supra-communal
-	A long terme : dans les dix ans, l'orientation de ce qui doit être fait, sur financement supra-communal



المقدمة:

1986

.1995

. 2006



الفهرس

○ تعريفات بعض المصطلحات

○ المرحلة الأولى: هيكلية القيادة

○ المرحلة الثانية : التشخيص

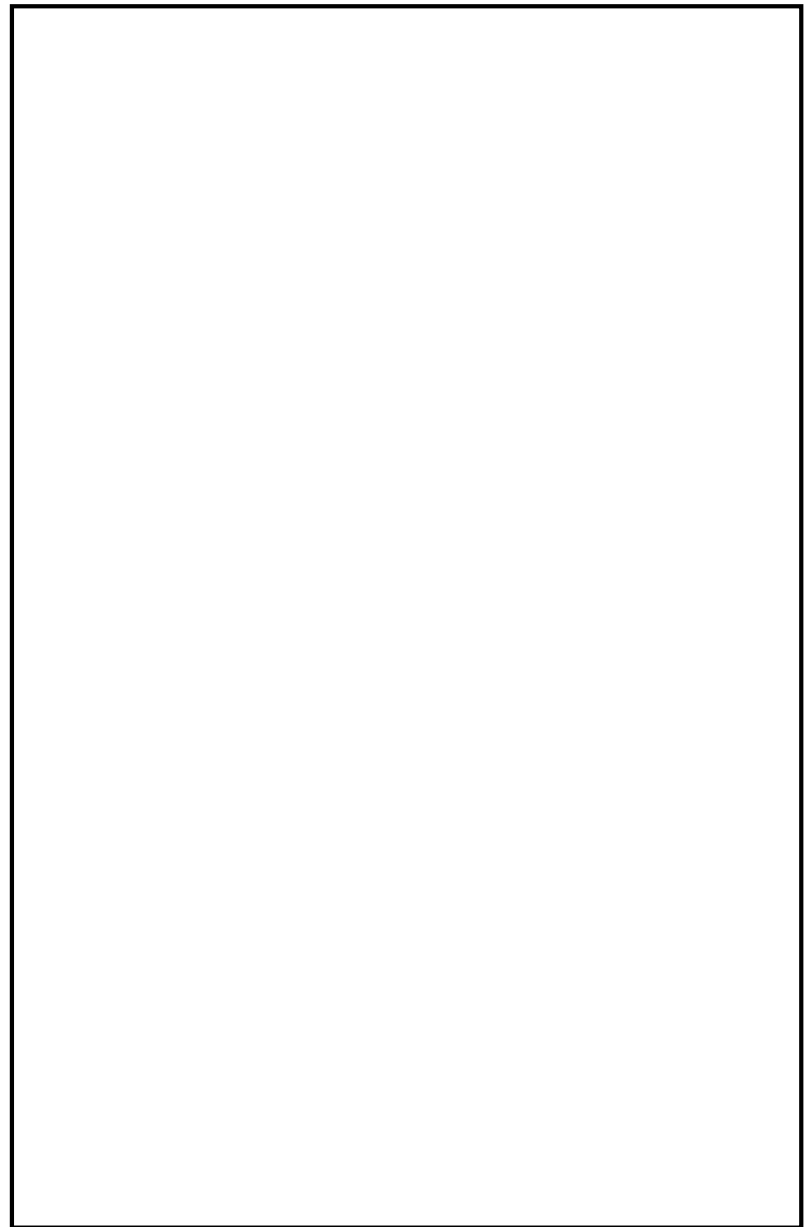
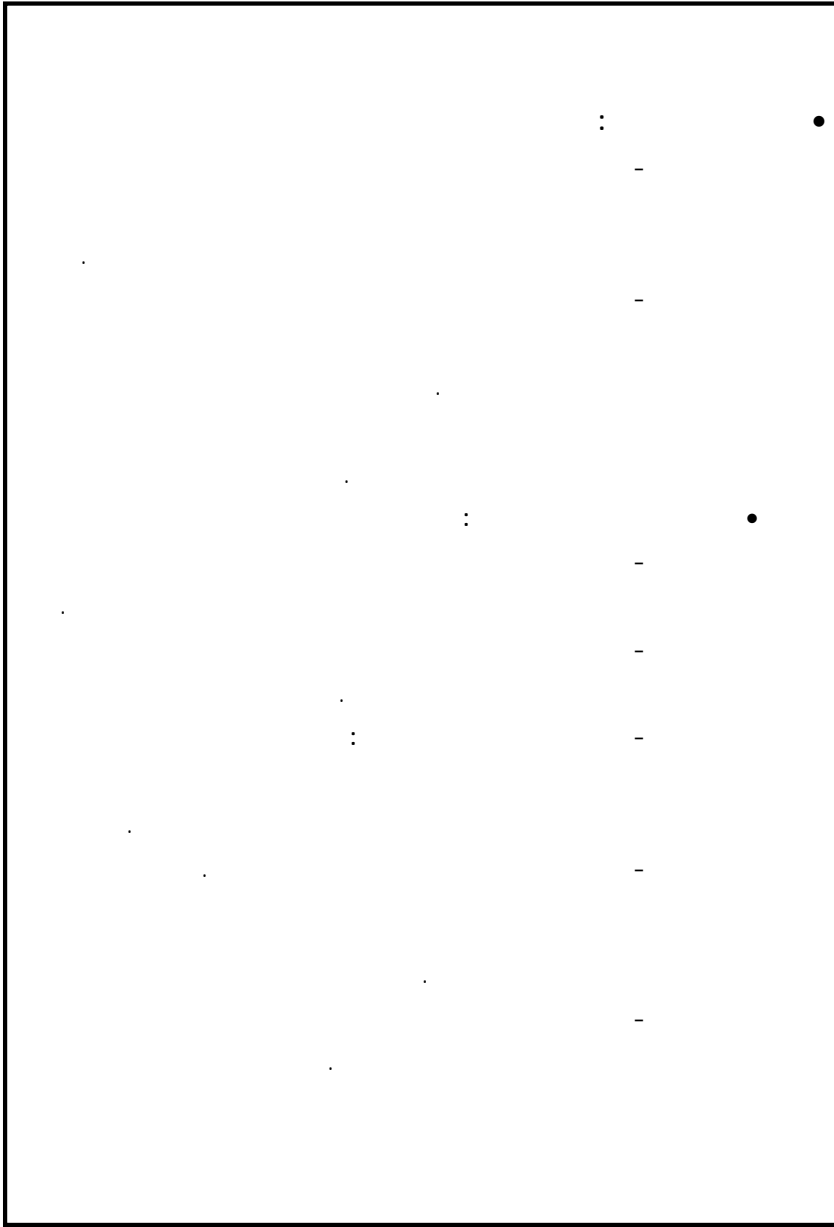
○ المرحلة الثالثة: التخطيط

○ المرحلة الرابعة: المصادقة

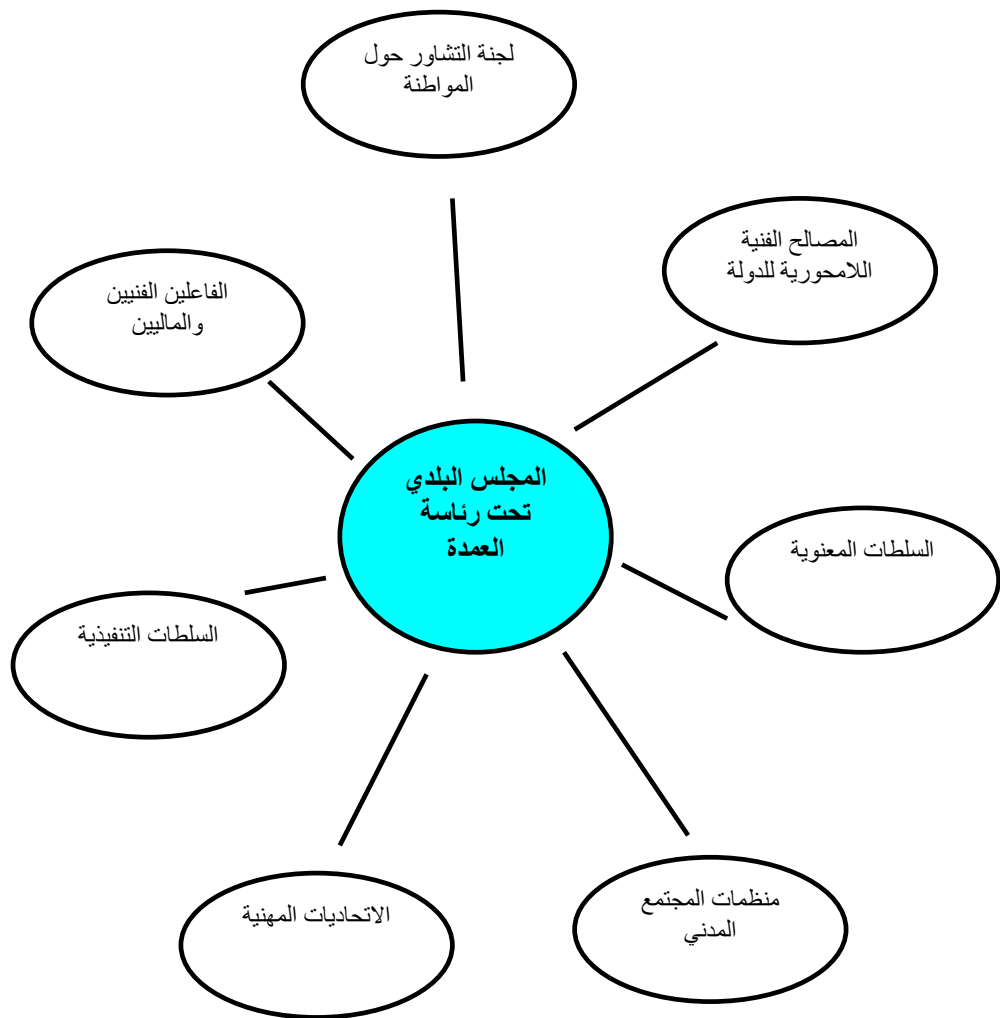
○ المرحلة الخامسة: البرمجة و التمويل

○ المرحلة السادسة: المتابعة و التقويم

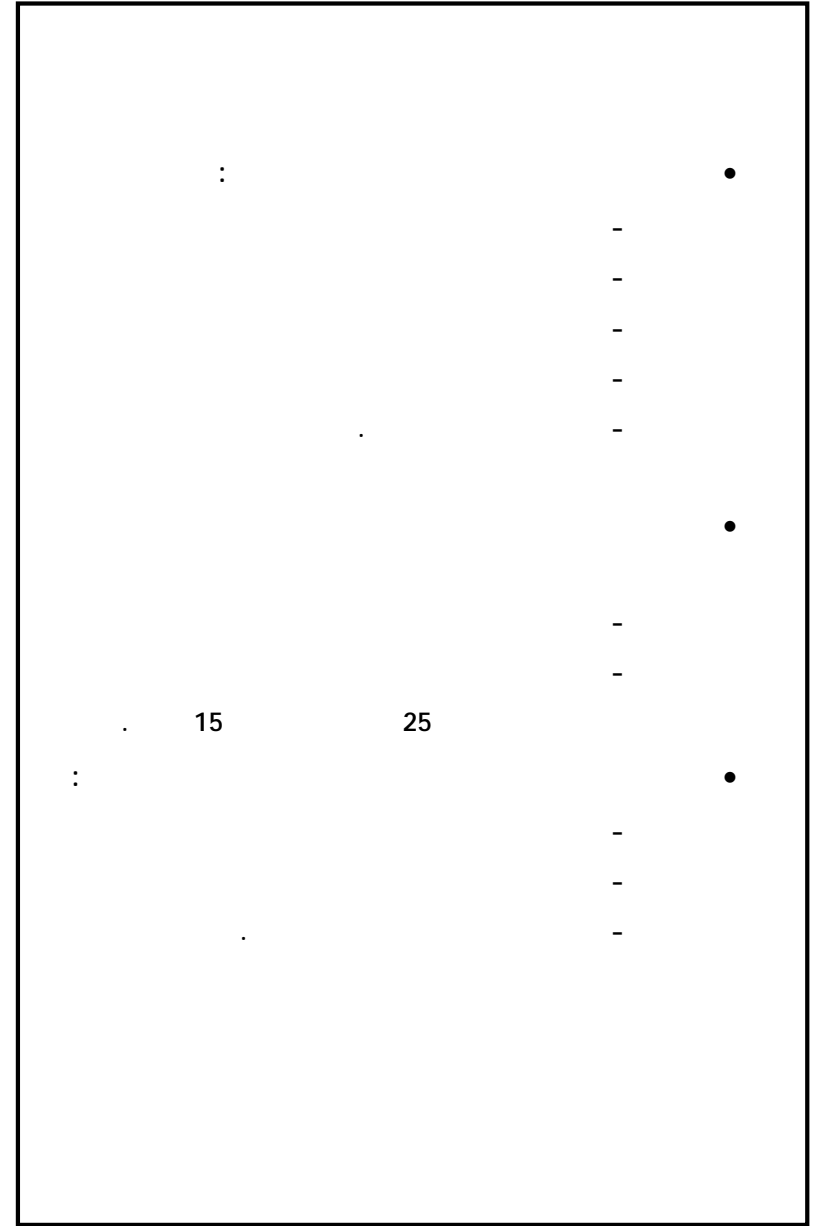
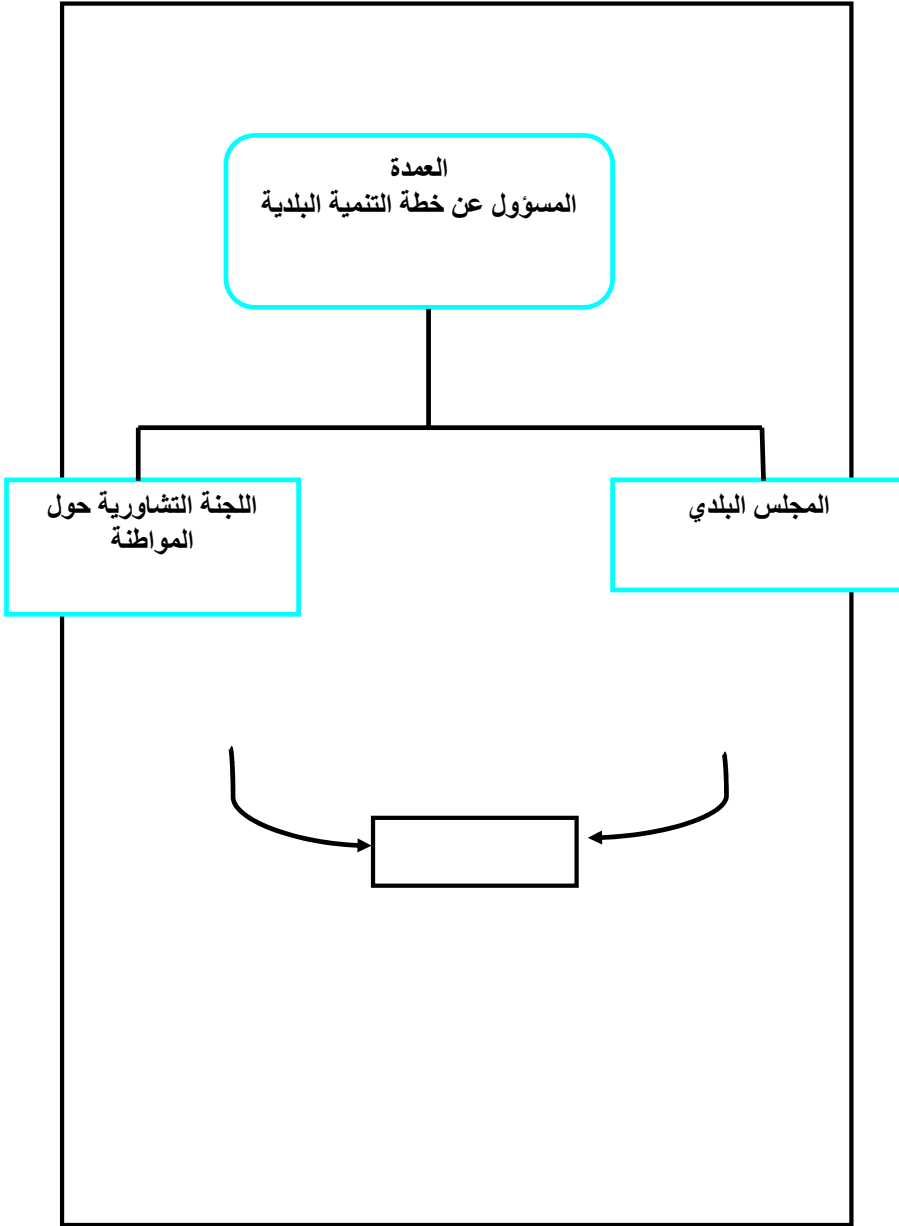
○ نصائح إضافية

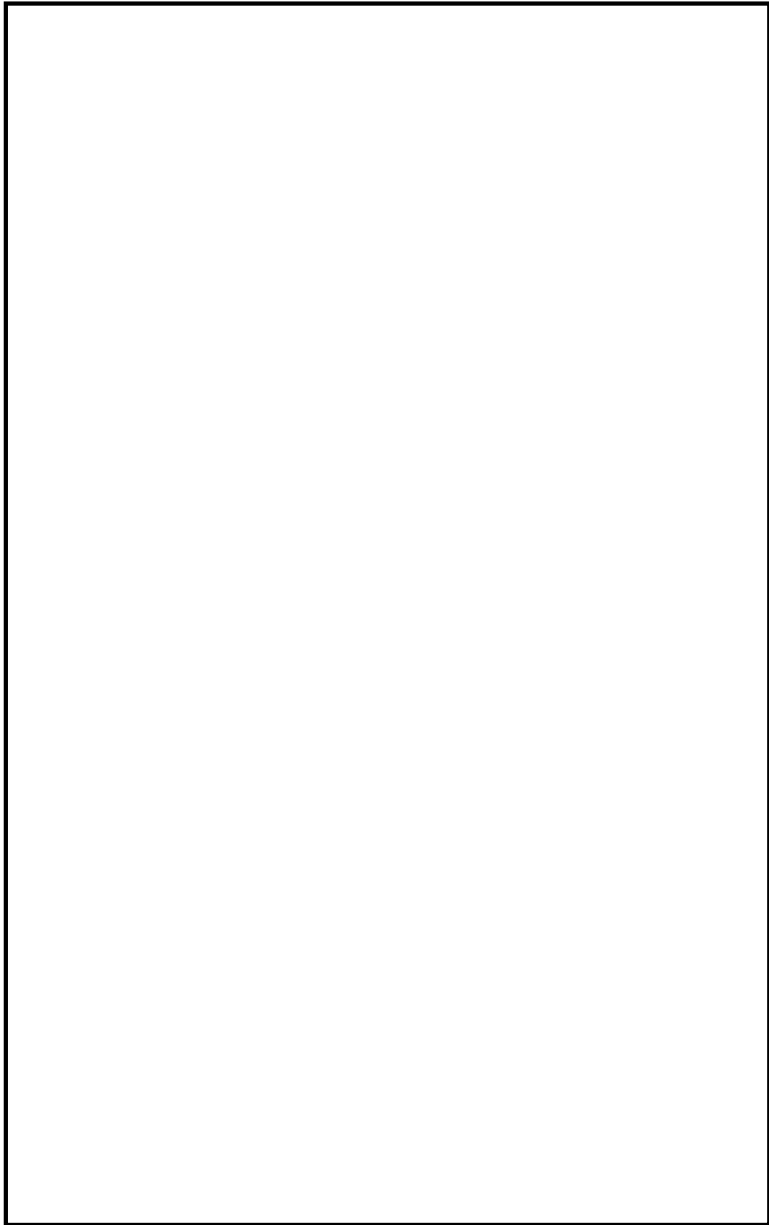
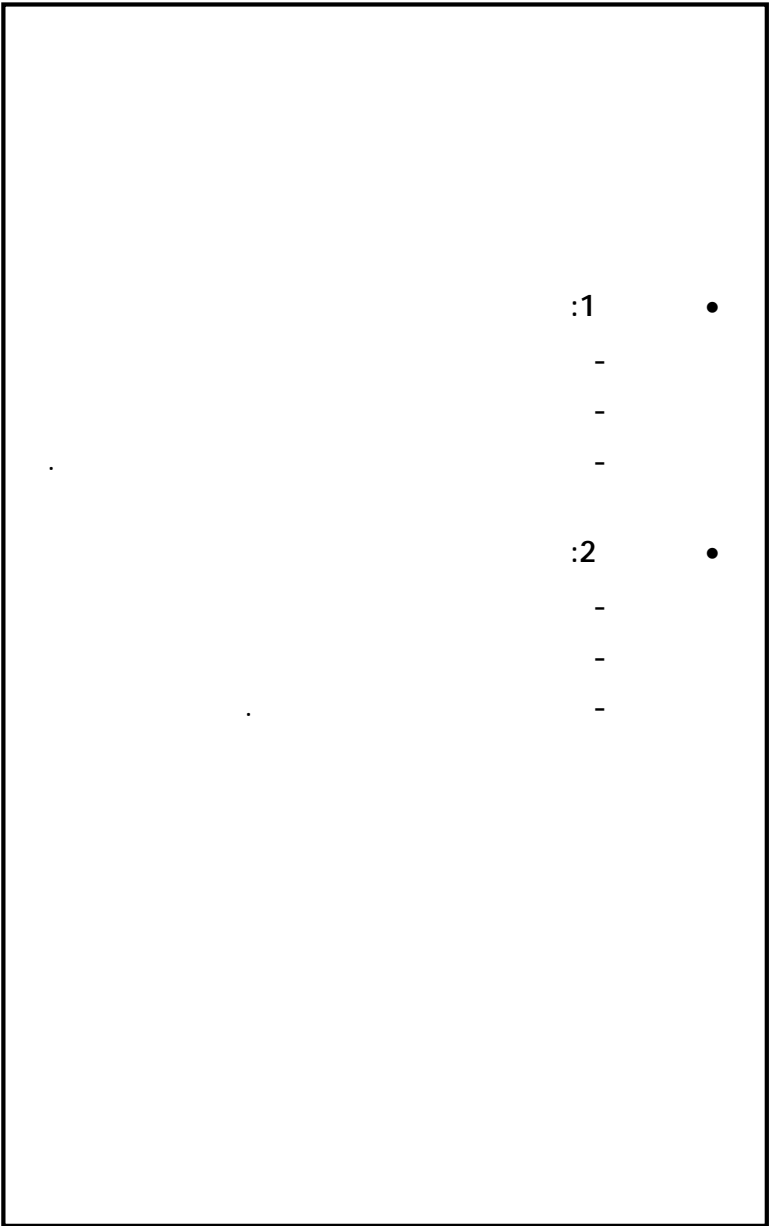


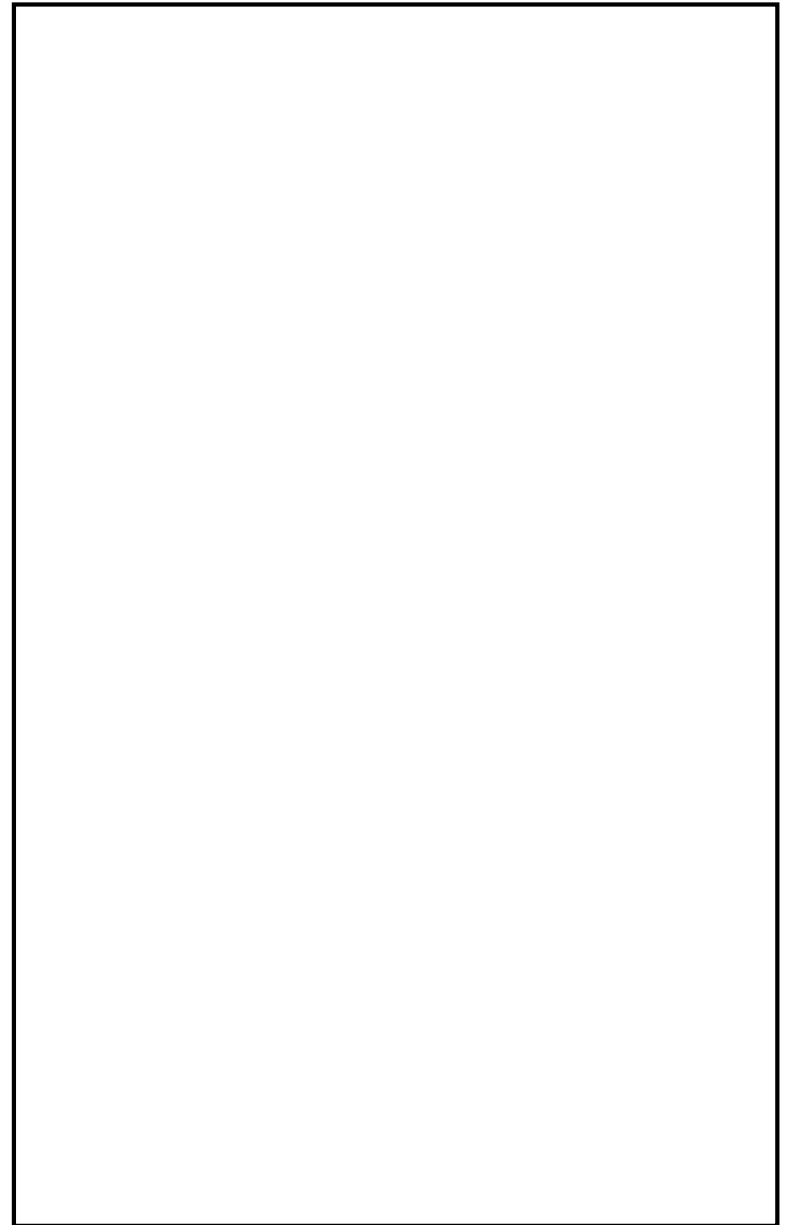
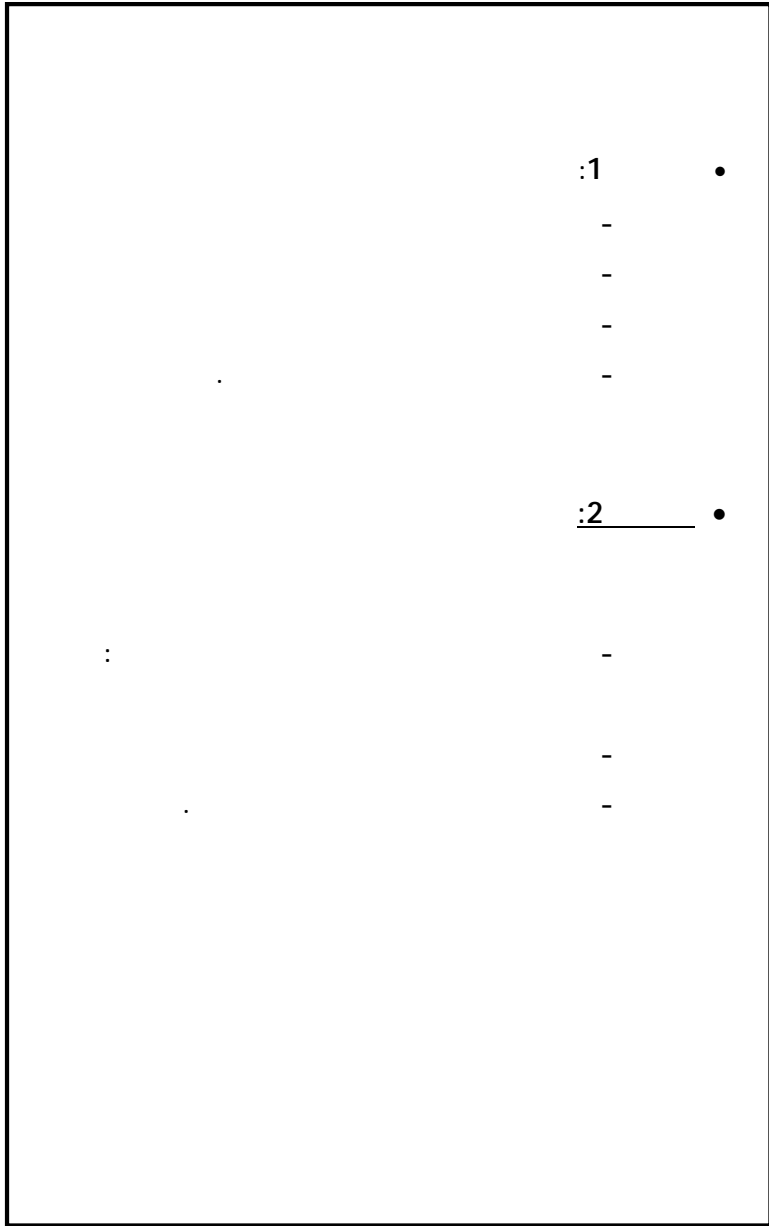
:

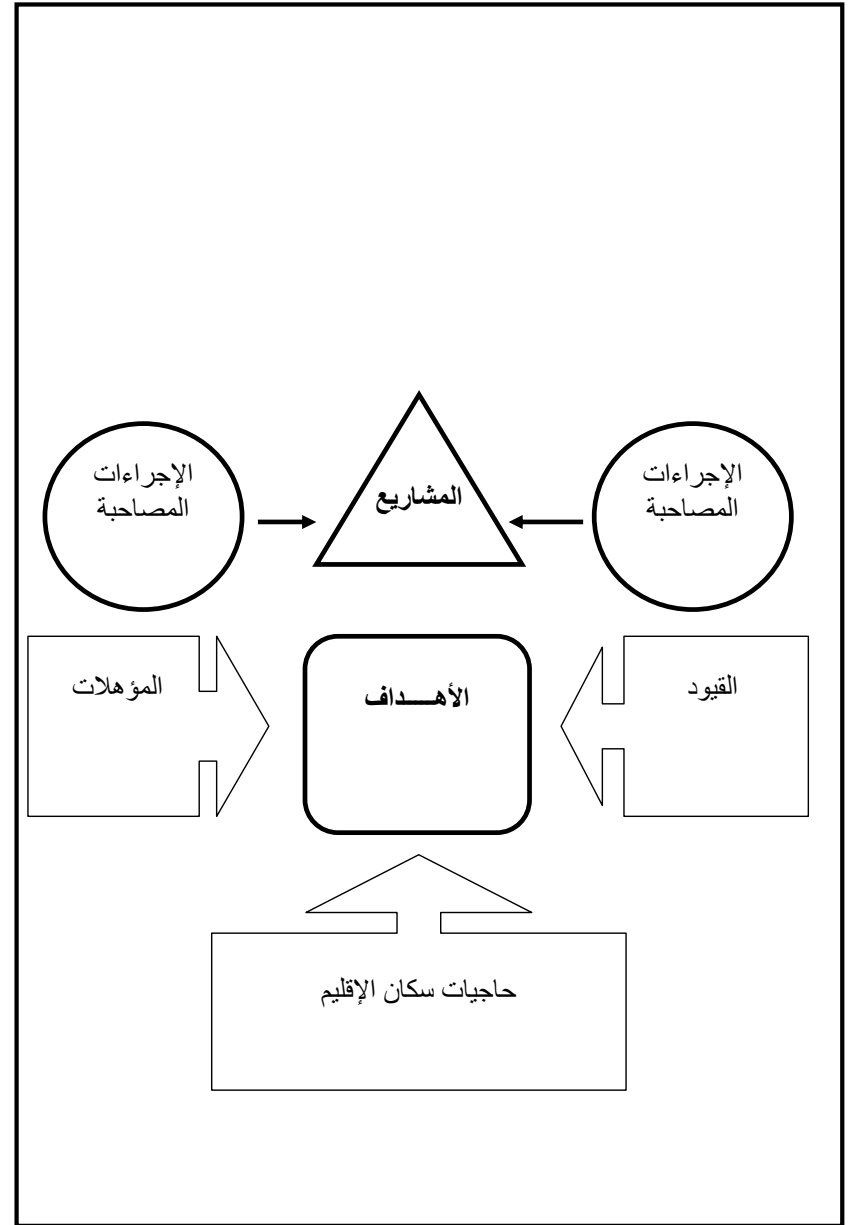
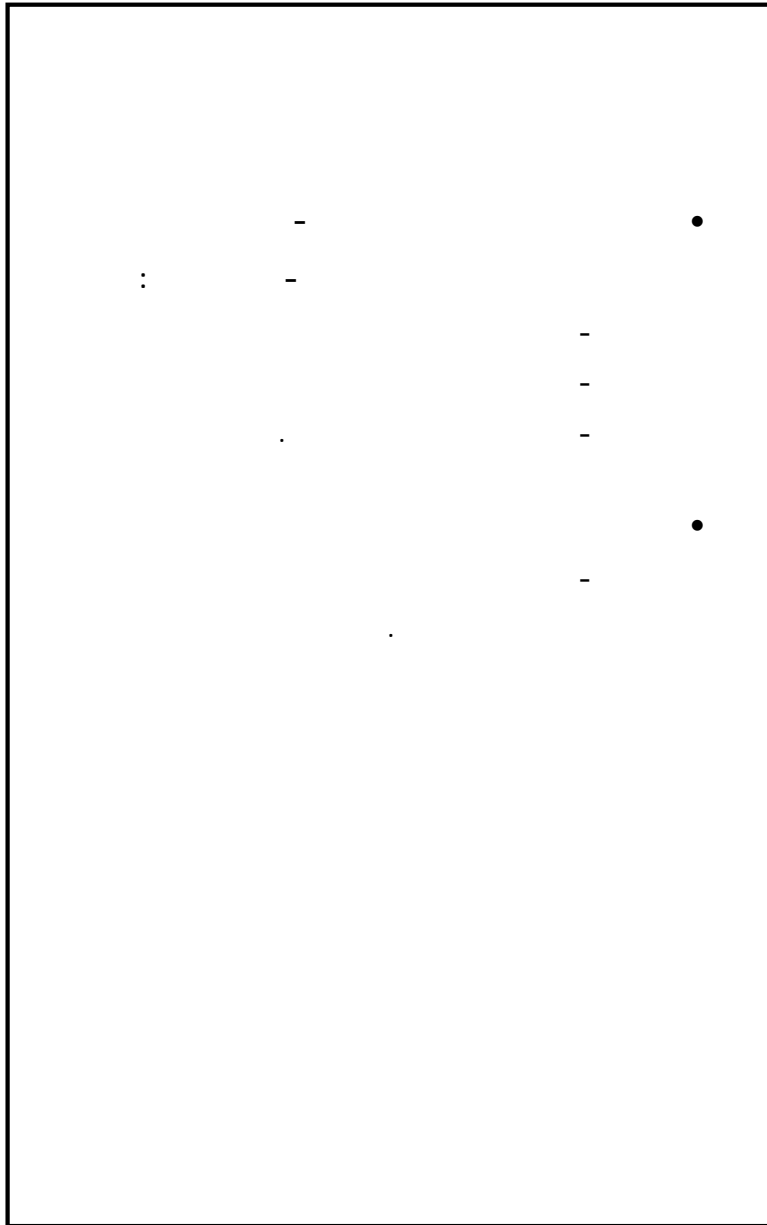


	•	:1	•
	-		-
	-		-
	-		-









المصادقة

النصيحة 1: قياس أهمية المرحلة

- هي مرحلة أساسية نظرا لضرورة الاختيار
- الاختيار يعني القضاء على بعض المشاريع و شرح سبب ذلك
- الاختيار يعني جعل انجاز مشاريع أخرى ممكنة بسهولة أكبر.

النصيحة 2 : إخضاع كافة فاعلي خطط التنمية البلدية و أساليبها و خياراتها للمصادقة

- تنسحب المصادقة على جميع فاعلي خطط التنمية البلدية :
المجلس البلدي
اللجنة التشاورية حول المواطنة
و السكان

- تنطبق أيضا المصادقة على طريقة العمل
- تتعلق المصادقة بكافة الخيارات المتخذة.

المرحلة الخامسة

البرمجة و التمويل

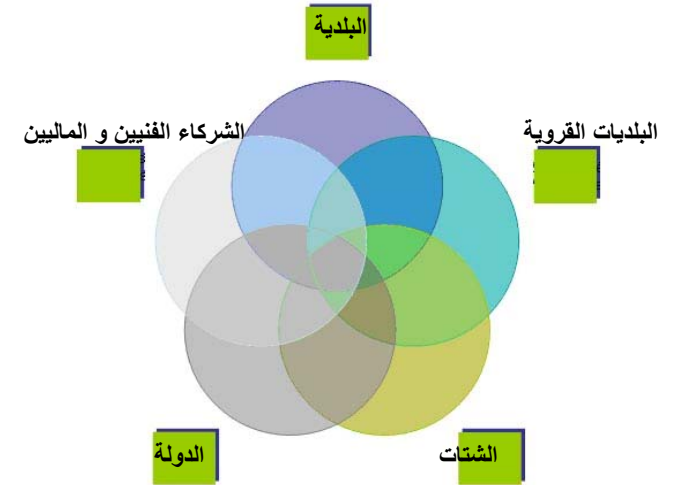
البرمجة و التمويل

- مكنت المصادقة من اختيار الأهداف و تحديج قائمة المشاريع ؛ و هي مبررة
- تنظم البلدية البرمجة و التمويل
- بعضها قابل للإنجاز من خلال:
 - التعبئة الجماعية
 - التعبئة الجماعية مع المساعدة المالية للبلدية البلدية
 - البلدية و مصالح الدولة
 - البلدية و الشركاء الفنيين و الماليين
 - البلدية و الشتات

- المهم : هو برمجة كل سنة مشروعا واحدا على الأقل و إنجازه.

- سيمكن ذلك من إمطة النقب عن ما هو مقرر في خطة التنمية البلدية
- و سيتيح ذلك أيضا استئناس المشاريع الأخرى المتبقية بتجربة ناجحة .

البرمجة و التمويل



البرمجة و التمويل

• النصيحة 1 : تقديم المبررات الدامغة لتسهيل الحصول على التمويلات و متابعتها

- تعتبر البرمجة و التمويل من مسؤولية البلدية

- تعتبر نوعية التبريرات و المسوغات أفضل ضمانة للحصول على التمويل

- تعتبر التمويلات المتاحة متنوعة و عديدة؛ الأدلة و الممولون موجودون و ينبغي الاستئناس بهم.

- تمر التمويلات الخارجية عن طريق ميزانية البلدية و تقييد الأموال التي تدرها كأملك بلدية.

• النصيحة 2 : عمل القليل لكن بانتظام: كل سنة

- يجب برمجة كل سنة مشروعا أو مشروعان يتم إنجازهما بصورة جيدة بمشاركة من ميزانية البلدية

- يتطلب ذلك مسكا محكما لميزانية البلدية

- كما يقتضي ذلك أن تصوت البلدية على نشاطات خطة التنمية البلدية المقرر إنجازها بالتزامن مع اعتماد ميزانيتها

- و إذا تجاوز المشروع إحدى البلديات، ينبغي العمل مع البلديات الأخرى المعنية.

المرحلة السادسة

المتابعة و التقويم

المتابعة و التقييم

- تتحمل البلدية مسؤولية :
 - قيادة خططها للتنمية البلدية
 - القيام بالمتابعة و التقييم المنوطين بها
- تقوم المتابعة و التقييم على عنصرين:
 - كيفية إعداد خطة للتنمية البلدية
 - محتوى خطة التنمية البلدية

تقويم كيفية إعداد خطة للتنمية البلدية

- ينبغي تحليل كل واحدة من المراحل:
 - تحديد ما أنجز بصورة جيدة :
 - يدعم ذلك الفاعلين
 - تحديد ما كان يمكن إنجازه بصورة أفضل
 - يمكن ذلك من التقدم
 - تجديد ما لا نعتزم أبدا القيام به بنفس الطريقة
 - و ذلك مدعاة للاطمئنان
- كتابة هذا التقييم ضرورية.

تقويم كيفية إعداد خطة للتنمية البلدية

• النصيحة 1 : مواصلة التشاور

- يتم التقويم بالتعاون مع الفاعلين للتقدم سوية
- يخضع التقويم لتأمين من المجلس البلدي و خطة التنمية البلدية

النصيحة 2 : تدعيم سلطة الإشراف على الأشغال البلدية

- ينبغي أن يسلط التقويم الضوء على مكانة الفاعلين البلديين و
الفاعلين الآخرين

- يشكل إجراء تقويم محكم دليلا قاطعا على جودة سلطة الإشراف
على الأشغال البلدية.

تقويم محتوى خطة التنمية البلدية

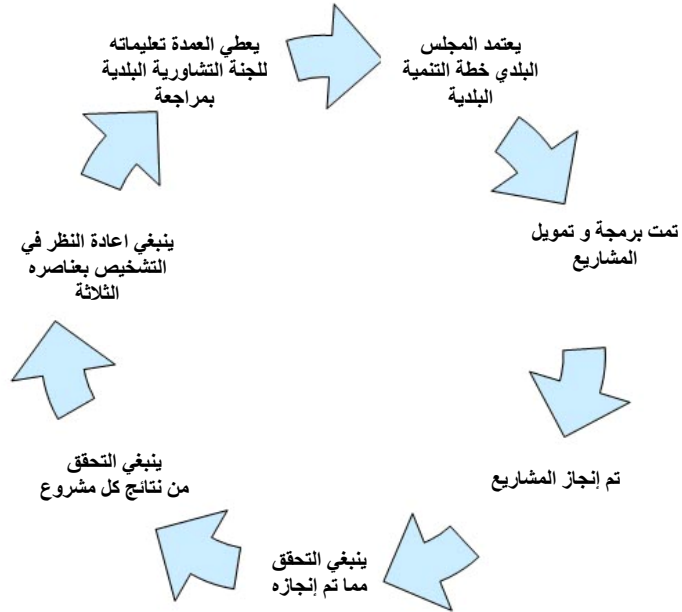
• خطة التنمية البلدية أداة تنموية.

• يتم التنفيذ المنتظم لخطة التنمية البلدية؛ بعض المشاريع المنجزة لم تعد
منطوية تحت نطاق خطة التنمية البلدية بينما ينبغي إدراج فيها مشاريع
أخرى: خطة التنمية البلدية تتطور.

• تنطلق خطة التنمية البلدية من تشخيص للوضع؛ الوضع يتغير و كذلك حال
التشخيص: خطة التنمية البلدية تتطور.

• عمل تنفيذ المشاريع على تغيير الوضع : ذلك ما ينبغي قياسه و رؤية
كيفية مواصلته.

تقويم محتوى خطة التنمية البلدية



تقويم محتوى خطة التنمية البلدية

• النصيحة 1 : تقويم دوما خطة التنمية البلدية

- ينبغي عقد ، كل سنة ، اجتماع للجنة التشاورية البلدية قبل برمجة أي نشاطات جديدة.
- تعد اللجنة التشاورية البلدية قائمة المشاريع المنجزة و تقوم بتحليلها
- ستقوم اللجنة التشاورية البلدية بمراجعة عناصر التشخيص (بمكوناته الثلاثة: البلدية، الاقتصاد و البنى التحتية).

• النصيحة 2: مواصلة تنفيذ خطة التنمية البلدية

- يمكن تقويم خطة التنمية البلدية من الوقوف على كيفية إنجاز المشاريع
- يتيح تقويم خطة التنمية البلدية معرفة ما إذا كانت الميزانية المقررة قد تم التقيد بها و هل المشاريع المنجزة هي ذاتها المبرمجة أصلا.

بعض النصائح الإضافية:

التمهل

التمسك بزمam القيادة

إتباع منهجية

الإطار الزمني لخطة التنمية البلدية

• النصيحة 1 : الاحتفاظ دوما بشواهد

- يتطلب انجاز خطة التنمية البلدية توفر الإرادة السياسية
➤ البقاء دوما وفيأ له

- يتطلب انجاز خطة التنمية البلدية تمتع عناصر الربط بالقدرة
اللازمة على الإنعاش
➤ ضرورة معرفة كيفية الاحتفاظ بالديناميكية

- يتطلب انجاز خطة التنمية البلدية تضافر جهود الجميع
على اختلافها
➤ مما يساعد في ذلك تعبنتها الجيدة.

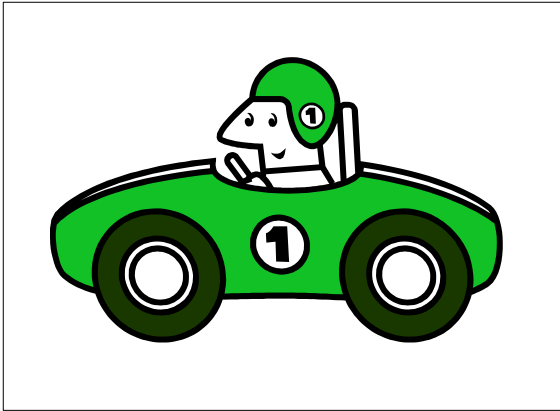
• النصيحة 2: دور القائد دائم : العمدة في صميم العملية

- يعتبر دور القائد و وظيفة التشاور على قدر كبير من الأهمية

➤ في البداية
➤ خلال المصادقة

- دور القائد بالغ الأهمية
➤ طيلة العملية

التمسك بزمام القيادة



التمسك بزمام القيادة

• النصيحة 1 : إستراتيجية العمدة

- الإطلاع من البداية بزمام مبادرة العملية

- السهر تمتعه بدرجة كافية من التكوين
و الإطلاع و اليقظة ليظل متمسكا بزمام القيادة

- الحرص على مبدأ إشراك الآخرين لتظل خطة التنمية
البلدية فرصة فعلية للتنمية البلدية

- ضمان اضطلاع كل عنصر بدوره كاملا كما هو مقرر عند
إنشاء اللجنة التشاورية حول المواطنة و منصوص في
النظام الداخلي.

• النصيحة 2 : إستراتيجية المجلس البلدي و اللجنة التشاورية حول المواطنة

- الانفتاح على الآراء الخارجية مع معرفة كيفية تعبئة جميع
الفاعلين المحليين

- الانفتاح على التمويلات الخارجية مع الحرص على عدم
تعديل محتوى خطة التنمية البلدية لتكييفه مع التمويلات
الممكن الحصول عليها.

إتباع منهجية



"التوحد بداية
البقاء موحدين دلالة على التقدم
العمل جماعيا ضمان للنجاح"

مثل عربي

إتباع منهجية

- تعتبر المراحل الواردة في هذا الدليل عبارة عن مفاصل (فترات) لإنجاز خطة التنمية البلدية
- مما يضمن التمهّل و تفادي التسرع
- تشكل وثائق التشخيص أدوات مرجعية؛ تم إصدارها عبر مقررات - مما يحصن من الانزلاق صوب الاتجاه الخاطئ
- توجد المنهجية العامة لخطة التنمية البلدية في نهاية هذا الدليل: - مما يتيح عرض وثيقة يسهل على الجميع فهمها.

النموذج المقترح

يعتبر إعداد منهجية نموذجية لخطة التنمية البلدية عملا سهلا و معقدا في نفس الوقت. ففي البداية يتجلى أول درس مستخلص في نسبية الميزانية و كون الـ 216 بلدية الموجودة تقابلها ، دون شك، 216 طريقة مختلفة لإنجاز خطة التنمية البلدية. إضافة إلى ذلك يلاحظ أن المنهجيات المتبعة إلى حد الآن تستجيب في معظمها لشكل يستعصي على هذا التقرير الاعتراض عليه لكون طرق البحث عن المعلومات و جمعها و تنميتها و إعلانها جميعها متطابقة. ففي حقيقة الأمر، تتمثل ميزة مختلف خطط التنمية البلدية في طريقة احترام سلطة الإشراف على الأشغال البلدية كما ورد في الفصول السابقة و كيفية إجراء التشخيص و اختيار المشاريع المطلوب تحديدها في إطار هذه الخطة. في ما يتعلق باحترام سلطة الإشراف على الأشغال البلدية تستدعي السلطات العمومية الشركاء الفنيين و المالىين الممولين لنشاطات خطة التنمية البلدية و مكاتب الدراسات المنتدبة من طرفهم. تتمتع سلطة قيادة اللامركزية بكافة صلاحياتها الاعتيادية و المنتظرة. في ما يتعلق بالتشخيص تعتمد أوجهه الثلاث - أي المؤسسة البلدية، البنى التحتية و التجهيزات التابعة للإقليم و القوى الاجتماعية - الاقتصادية المتواجدة - على وثائق مختلفة.

- المؤسسة البلدية التي يمكن تحليلها من خلال شبكة تقويم حسن الأداء المقدمة في نوفمبر 2008 و المجربة طيلة سنة 2009 . و تشير النتائج المتحصل عليها إلى حد الآن إلى ضرورة الاستمرار في استخدام هذه الأداة، ذات الصلة طبعا بالمفتشية العامة لوزارة الداخلية و اللامركزية. كما يمكن تنفيذ الشبكة في الحيز الجغرافي لمراكز موارد الاك و لعيون من استخلاص عبر مهمة يمكن الاستئناس في تنفيذ تدابير التشخيصين الواردين أسفله.

- سيتم جرد البنى التحتية و التجهيزات مع المصالح اللامحورية للدولة على أساس الخرائط الصحية و المدرسية إضافة إلى مخططات الموارد المائية المتعلقة بالعمل الخرائطي. ينبغي استغلال الوثائق العمومية أو أنظمة الجرد المتطورة خصيصا. و هنا يمكن للمشروع المعلن عنه من قبل الوزير الأول في خطابه حول السياسة العامة للدولة (يناير 2010) أن يشكل ، في حالة انطلاقة السريعة ، دعامة أساسية و أن يجرب عند الاقتضاء في ولايات نموذجية.

- يمكن إحصاء القوى الاجتماعية - الاقتصادية من خلال جذاذات جمع المعلومات المستخدمة خاصة ضمن نطاق التحليل المالي و المؤسسي للبلديات. تشكل جذاذات الإحصاء و وثائق مرجعية مستخدمة في إفريقيا الجنوبية الغربية. و مع ذلك ينبغي الاقتصاد فقط على جذاذات إحصاء النشاطات الاجتماعية - الاقتصادية. تقرر مبدئيا اختيار ولاية لعصابه لتجريب هذه الجذاذات كما يفترض أيضا إمكانية تحديد و لاية أخرى نموذجية.

و بخصوص اختيار المشاريع المقرر إدراجها في خطة التنمية البلدية ، تواتر الأشخاص الذين تم الالتقاء بهم على أن غياب منهجية للاختيار كان من نتيجته الطبيعية ظهور خطة التنمية البلدية كمجرد قائمة للمشاريع عمل عددها و تكلفتها إنجازها على تجريد الأداة من أي مصداقية.

و لهذا الغرض تذكر البعثة بأن تطبيق نظام المحاصصة على المشاريع يبقى الوسيلة الوحيدة لتسهيل الترتيب. و لذلك ينبغي تميم بعض الأنظمة المستخدمة ، خاصة ما يتعلق بإعداد خطط التنمية للمصالح العمومية المحلية. كانت المشاريع المحددة في إطار جذاذات المشروع مرتبة وفق معايير معينة في شبكة تقويم مما يسهل على البلدية عملية الاختيار النهائي.

و هكذا تقترح المنهجية النموذجية التالية لخطة التنمية البلدية شريطة تأمين ارتباط جميع العناصر التشخيصية و الخرائطية في ما بينها .

المقدمة العامة
تقديم البلدية
- المظاهر الطبيعية: التضاريس، المناخ، التربة، النبات - المظاهر البشرية: السكان ، النمو السكاني
التشخيص
- تقويم حسن أداء البلدية (على أساس شبكة تقويم حسن الأداء الصادرة عن وزارة الداخلية و اللامركزية) - تشخيص قطاعات النشاطات الاقتصادية (على أساس جذاذات الإحصاء الصادرة عن " سافيك "): الزراعة ، البيطرة ، الصيد، استغلال الغابة / الصناعة التقليدية، التجارة، النقل، السياحة، التمويلات الصغيرة، الاتصالات/ الأسواق، المعارض، المسالخ، حظائر الحيوانات / المصانع، المناجم. - تشخيص البنى التحتية و التجهيزات (على أساس المخططات المحلية للبنى التحتية و الخرائط الصحية و المدرسية) : التهذيب، الصحة، الطرق، المياه و الصرف الصحي، الثقافة، الشباب و الرياضة.
ديناميكية الفاعلين
- الفاعلين المحليين المنتمين إلى اللجنة التشاركية حول المواطنة - المصادر البشرية المتواجدة على مستوى البلدية: منظمات المجتمع المدني، الاتحاديات المهنية، رابطات آباء التلاميذ، التعاونيات النسوية - الشركاء الفنيين و الماليين الوطنيين و الأجانب
الرؤية: البلدية خلال السنوات العشر المقبلة
- الوضعيات الخمس المطلوب تغييرها خلال السنوات الـ10 المقبلة - الوضعيات الخمس الممكن تحسينها بفضل البلدية
مشاريع التنمية الهادفة إلى تحسين ظروف السكان و الإقليم برمته
- مشاريع تعزيز النشاطات الاقتصادية - مشاريع تعزيز البنى التحتية و النفاذ الشامل إلى الخدمات - مشاريع تعزيز البلدية
خطة التنمية البلدية
- على المدى القصير: النشاطات المقررة خلال السنتين المقبلتين بتمويل جماعي و بلدي - على المدى المتوسط : النشاطات المقررة خلال السنوات الخمس المقبلة بتمويل بلدي و خارج عن البلدية - على المدى البعيد: النشاطات المقررة خلال السنوات الـ10 المقبلة، توجيه العمل المنتظر القيام به، بتمويل خارج عن البلدية.