الجمهورية الإسلامية الموريتانية
شرف – إخاء - عدل

وزارة الداخلية واللامركزية

المديرية العامة للجماعات الإقليمية

تقرير

حول القدرات المؤسسية للبلديات الموريتانية

2017

الجمهورية الإسلامية الموريتانية
شرف – إخاء - عدل

وزارة الداخلية واللامركزية

المديرية العامة للجماعات الإقليمية

تقرير

حول القدرات المؤسسية للبلديات الموريتانية

الفهرست

قائمة الرسوم والأشكال البيانية.....4

جدول الاختصارات 08

المقدمة 16

1. قياس حسن الأداء: نشأته وسياقه وأهدافه 19

(أ) نشأة وسياق قياس حسن الأداء في إفريقيا الغربية 19

(ب) نشأة وسياق قياس حسن الأداء في موريتانيا 20

(ج) الأهداف.....21

2. المنهجية 22

(أ) الملامح العامة 22

(ب) استخدام الأداة.....24

(ج) مختلف المصادر 25

(د) دور خلية الوزارة 25

أولا – تحليل المعطيات..... 28

1. المعطيات العامة للدراسة.....29

2. الشروط الدنيا 33

(أ) مؤشر المالية المحلية (الشروط الدنيا).....33

(ب) مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا) 38

(ج) الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا).....44

(د) الأرشفة (الشروط الدنيا) 48

(هـ) مقارنة مؤشرات الأداء والشروط الدنيا 57

3. مؤشرات الأداء 58

(أ) الساكنة 63

(ب) مراعاة النوع في الانتخابات المحلية.....63

(ج) سير عمل المجلس البلدي.....69

(د) حضور المنتخبين 73

(هـ) لقاء السكان.....73

(و) تعليق وتوزيع ونشر وثائق المجلس.....75

(ز) الإدارة البلدية 76

(ح)- الوصاية: إحالة الوثائق.....78

(ط) المستخدمون في البلدية 79

(ي) دعم البلديات في مجال التكوين بحسب الشركاء.....95

(ك) التكوين 96

(ل) المالية المحلية 103

(م) الاستثمار 112

(ن) التخطيط والبرمجة 117

(ص) مشاركة السكان.....119

(ع) الأملاك 120

(ف) الخدمات المقدمة للسكان 123

(ط) الحالة المدنية 126

ثانيا- الخلاصة والتوصيات 146

1. بعض النتائج المشجعة في ظل تحديات يلزم رفعها 147

2. صياغة التوصيات.....151

ثالثا- الملحقات..... 155

1. العناصر الفوتوغرافية للدراسة الميدانية.....156

2. سنة إجراء المسح الميداني بكل بلدية 160

3. المساهمون والمساهمات.....163

قائمة الرسوم والأشكال البيانية

الشكل 1: عدد البلديات بحسب الولايات 29
الشكل 2: ولايات موريتانيا 30
الشكل 3: السكان بحسب كل ولاية 31
الشكل 4: عدد البلديات حسب الفئات السكانية 32
الشكل 5: الميزانية الأصلية (الشروط الدنيا) 34
الشكل 6: الميزانية الأصلية (الشروط الدنيا) حسب المؤشر والساكنة 37
الشكل 7: الميزانية الأصلية (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات 38
الشكل 8: مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا) 39
الشكل 9: مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا) حسب المؤشر والساكنة 42
الشكل 10: مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات 43
الشكل 11:الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا) 44
الشكل 12: الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا) حسب الفئة السكانية 46
الشكل 13: الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات 47
الشكل 14: الأرشفة (الشروط الدنيا) 48
الشكل 15: الأرشفة (الشروط الدنيا) حسب الساكنة 49
الشكل 16: الأرشفة (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات 49
الشكل 17: النتيجة الإجمالية حسب البلدية للشروط الدنيا 51
الشكل 18: القدرة المؤسسية للبلديات (23 من الشروط الدنيا) 54
الشكل 19: االنتيجة الإجمالية (الشروط الدنيا) حسب الفئة السكانية 55
الشكل 20: الشروط الدنيا حسب الولاية والمؤشرات 56
الشكل 21: متوسط الشروط الدنيا حسب الولاية 57
الشكل 22: مؤشر الشروط الدنيا حسب صنف الساكنة 57
الشكل **23**: نتائج قياس الأداء بحسب البلديات التي بها أقل من 10.000 ساكن (113 معيارا فرعيا) 59
الشكل 24: نتائج قياس الأداء حسب البلديات التي لا تبلغ ساكنتها 15.000 نسمة (113 معيارا فرعيا) 60
الشكل 25: نتائج قياس الأداء حسب البلديات التي تزيد ساكنتها على 15.000 نسمة (113 معيارا فرعيا) 61
الشكل 26: الساكنة حسب إحصاء 2013 تبعا لفئة البلديات 63
الشكل 27: المنتخبون البلديون حسب النوع 64
الشكل 28: النساء المنتخبات في البلديات، حسب الوظيفة 65
الشكل 29: نسبة تجديد المنتخبات 65
الشكل 30: النساء المنتخبات في البلديات حسب المستوى الدراسي 66
الشكل 31: نسب النساء المنتخبات حسب الولاية 66

الشكل 32: توزيع عمال البلدية حسب الجنس..... 67
الشكل 33: الوظائف التي يشغلها الطاقم النسوي في البلديات..... 67
الشكل 34: نسبة حضور النساء في الدورات التكوينية بحسب الصنف..... 68
الشكل 35: اجتماع المجلس واللجان 69
الشكل 36: اجتماعات المجلس واللجان حسب أصناف البلديات..... 70
الشكل 37: اجتماعات المجلس واللجان في عواصم المقاطعات والمراكز الإدارية 71
الشكل 38: الاستدعاءات والتفويض..... 72
الشكل 39: الاستدعاءات وعمليات التفويض حسب صنف البلدية..... 72
الشكل 40: حضور المنتخبين وإمكانية التواصل معهم 73
الشكل 41: لقاء السكان 74
الشكل 42: لقاءات المجلس حسب صنف البلدية..... 74
الشكل 43: تعليق ونشر وثائق المجلس 75
الشكل 44: تعليق وتوزيع ونشر وثائق المجلس حسب صنف البلدية 76
الشكل 45: حضور الأمين العام وإمكانية التواصل معه..... 77
الشكل 46: حضور الأمين العام ومدى يسر التواصل معه بحسب صنف البلدية..... 77
الشكل 47: إحالة الوثائق إلى الوصاية حسب صنف البلدية..... 79
الشكل 48: عمال البلديات الدائمون لكل 1000 نسمة..... 81
الشكل 49: عدد العمال الدائمين في البلدية بالنسبة لكل 1000 نسمة وبحسب الولاية..... 83
الشكل 50: العمال الدائمون في البلدية لكل 1000 نسمة بحسب صنف البلدية..... 83
الشكل 51: العمال الدائمون وغيرهم بالنسبة لكل 1000 نسمة وبحسب صنف البلدية..... 84
الشكل 52: كتلة الراواتب تبعا لنفقات التسيير المنجز..... 84
الشكل 53: توزيع عمال البلدية حسب الوظيفة والسلك 85
الشكل 54: توزيع عمال البلدية تبعا للوظيفة، وبحسب صنف البلدية 86
الشكل 55: توزيع عمال البلدية حسب المجال والسلك وصنف البلدية..... 87
الشكل 56: عمال البلدية حسب الولاية..... 88
الشكل 57: عمال البلدية حسب الولاية..... 89
الشكل 58: الوظائف المشغولة والوظائف غير المشغولة في البلديات أل 218..... 91
الشكل 59: أدوات تسيير الموارد البشرية 91
الشكل 60: أدوات تسيير الموارد البشرية حسب صنف البلدية..... 92
الشكل 61: حضور العمال..... 93
الشكل 62: العقوبات والتقييم ومنح العلاوات 94
الشكل 63: العقوبات والتقييم ومنح العلاوات حسب صنف البلدية 94
الشكل 64: ترتيب الشركاء في مجال التكوين 95
الشكل 65: الدعم المقدم في مجال التكوين حسب صنف البلدية 95
الشكل 66: مجموع التكوينات (بالأيام) حسب الولاية..... 96

الشكل 67: تكوين العمد (مجموع الأيام) 97
الشكل 68: تكوين العمد حسب الولاية 97
الشكل 69: تكوين العمد حسب المجال وفئة البلدية..... 98
الشكل 70: أيام التكوين (بالنسبة للمستشارين)..... 98
الشكل 71: تكوين المستشارين حسب المجال 99
الشكل 72: تكوين المستشارين حسب الموضوع المتناول وفئة البلدية..... 99
الشكل 73:أيام التكوين (الأمناء العامون)..... 100
الشكل 74: أيام التكوين حسب فئة البلديات (الأمناء العامون) 100
الشكل 75: أيام التكوين حسب الولاية (الأمناء العامون) 101
الشكل 76: تكوين المستخدمين البلديين 101
الشكل 77: أيام تكوين المستخدمين حسب فئة البلدية..... 102
الشكل 78: تكوين المستخدمين حسب الموضوع المتناول وفئة البلدية..... 102
الشكل 79: المالية المحلية حسب مختلف أصناف الموارد..... 104
الشكل 80: وضعية الاعتمادات المفتوحة وإصدار الموارد بمجموعة انواكشوط الحضرية 105
الشكل 81: معدل تنفيذ موارد التسيير بالنسبة لمجموعة انواكشوط الحضرية 105
الشكل 82: الموارد الذاتية لكل نسمة / سنويا حسب فئة البلدية..... 106
الشكل 83: الرسوم والضرائب حسب البلدية / سنويا 107
الشكل 84: الاستثمار لكل نسمة (بالأوقية) حسب فئة البلدية (مجموعة انواكشوط الحضرية) 112
الشكل 85: الاستثمارات عن كل نسمة بالأوقية (المعدل والوسيط) حسب الولاية..... 113
الشكل 86: الصندوق الجهوي للتنمية بوصفه جزءا من الاستثمارات المنجزة / فئة البلدية..... 113
الشكل 87: معدل تنفيذ موارد الاستثمار 114
الشكل 88: التسيير المالي 115
الشكل 89: التسيير المالي حسب فئة البلدية 115
الشكل 90: تسيير السجلات والميزانية..... 116
الشكل 91: برمجة خطة التنمية البلدية..... 118
الشكل 92: جودة تخطيط خطة التنمية البلدية 118
الشكل 93: مشاركة السكان..... 120
الشكل 94: وضعية الأملاك والتجهيزات حسب فئة البلدية..... 121
الشكل 95: الصلاحيات المتعلقة بتنفيذ منشآت البلديات..... 122
الشكل 96: الكفاءات في مجال تنفيذ الأشغال حسب فئة البلدية 123
الشكل 97: تسيير الخدمات المقدمة ومدى وظيفيتها..... 124
الشكل 98: تسيير الخدمات المقدمة حسب فئة البلدية 124
الشكل 99: مدى توفر الخدمات بالنسبة للسكان الموجودين في مناطق نائية..... 125
الشكل 100: النفاذ إلى الماء الصالح للشرب 125
الشكل 101: خدمات الحالة المدنية..... 126

الشكل 102: خدمات الحالة المدنية حسب الولاية..... 128
الشكل 103: الحالة المدنية حسب الولاية..... 129
الشكل 104: تسيير القمامة 130
الشكل 105: تسيير النفايات المنزلية حسب فئة البلدية..... 132
الشكل 106: تسيير النفايات المنزلية حسب الولاية..... 132
الشكل 107: جودة الخدمة (النفايات المنزلية) 133
الشكل 108: خدمات النظافة 133
الشكل 109: النظافة حسب فئة البلدية..... 135
الشكل 110: مراقبة نظافة المنتجات الغذائية..... 136
الشكل 111: الصلاحيات الممارسة من قبل البلديات الموريتانية (218 بلدية)..... 136
الشكل 112: الصلاحيات الممارسة حسب الفئات السكانية 138
الشكل 113: توفر الصلاحيات البلدية حسب الفئات السكانية (المعدل) 139
الشكل 114: عدد الصلاحيات الممارسة من قبل البلدية (الشكل في الصفحة الموالية) 140
الشكل 115: عدد الخدمات المتوفرة..... 143
الشكل 116: الموارد حسب السكان والخدمات..... 144

جدول الاختصارات[1]

[1]- المختصرات غير واردة بالنسبة للنسخة العربية، لكن تم الإبقاء علي عنوانها لمراعاة الانسجام في الترقيم بين النسختيْن الفرنسية والعربية (المترجم)

كلمة السيد وزير الداخلية واللامركزية

تظل اللامركزية خيارا أساسيا لحكومة الجمهورية الإسلامية الموريتانية. ولهذا الغرض فإن الإعلان السياسي للامركزية والتنمية المحلية الذي جرت المصادقة عليه في سنة 2010 "يؤكد على إرادة السلطات العمومية في هذا الشأن ويدرجها في إطار توجّه إستراتيجي يُقرّ بالدور الأساسي الذي تضطلع به المجموعات الإقليمية واللامركزية في العملية التنموية للبلاد".

إن عصرنة الدولة من خلال تعزيز قدراتنا في مجال التحليل والشفافية والفاعلية والنجاعة هي المقصد من إدخال أداة قياس كفاءة البلديات، موضوع التقرير الحالي.

وقد مكن التمرّن على تقييم عمل البلديات من إدراك واستيعاب مفهوم حسن الأداء، ومن تطوير آلية للقيادة الفنية لمسارات اللامركزية والتنمية المحلية، ومن المساعدة في اتخاذ القرار من خلال قياس تسيير البلديات.

ذلك أن البلدية الموريتانية المنبثقة عن إصلاح النظام البلدي مضى عليها اليوم ثلاثون حولا. وهذا أمدٌ طويل نظريا، لكنه قصير بالنظر إلى عمر هذه المؤسسة الناشئة والتي تواجه المصاعب المرتبطة بمعاناة الواقع الصعب للنهج الديمقراطي وتدبير الشأن المحلي.

وكان من اللازم بعد هذه الفترة المديدة من تطبيق مسلسل اللامركزية أن نشرع بصورة علمية في تمحيص الحكامة المحلية، وأن نفحص بروح نقدية طريقة تسيير الشؤون المحلية، وأن نقيس النتائج التي تم إحرازها والفجوات التي ينبغي سدّها، وأن نرصد القرارات الهامة التي يتعيّن اتخاذها على صعيد الحكامة المحلية.

وما من ريب في أن هذا التقرير الذي يتناول تقييم القدرات المؤسسية للبلديات الموريتانية يستعرض نتائج بالغة الدلالة على أكثر من وجه. وعلى مختلف الفاعلين، من مسؤولين حكوميين ومحليين، ومن شركاء فنيين وماليين، ومن نشطاء المجتمع المدني، وممثلي وسائل الإعلام، والسكان كافة، أن يقدّروا هذه النتائج حق قدرها في سبيل رفع التحديات المطروحة واقتراح الحلول المناسبة.

ويتعلق الأمر هنا بتقرير أوّلي قابل للتحسين. وستجري بطبيعة الحال تقييمات أخرى لعمل البلديات. وبمقدورنا أن نعتبر التقرير الحالي أساسا مرجعيا يمكن الانطلاق منه.

وفي هذا الصدد، لا يسعني إلا أن أشيد بالمقاربة الفنية والفاعلية الإجرائية العالية لهذه الأداة التي تسهم على نحو كبير في تحديث جهازنا الإداري.

وبالفعل، فقد مكن حجم وتحليل المعطيات المحصّلة إبّان التقييمات من وضع قاعدة بيانات هامة والبدء في تطوير نظام معلوماتي عن حالة البلديات الموريتانية متاح على شبكة الإنترنت، فضلا عن إقامة آلية للمتابعة والتقييم تقوم بوظيفة الإنذار المبكر لتفادي أي خلل يلاحظ في عملية اللامركزية.

وإني لأحرص هنا على تهنئة فريق المديرية العامة للجماعات الإقليمية على هذا العمل الفني الرائع والإنجاز الباهر.

وفي الختام، أودّ أن أعبّر عن شكرنا وامتناننا لشركائنا الفنيين والماليين، وبالأخص التعاون الألماني، لما أسْدوا إلينا من دعم ومرافقة على مدى هذا المسار الشاق والمشوّق في آن معا.

أحمدو ولد عبد الله

وزير الداخلية واللامركزية

الخلاصة

إن التقرير الحالي المتعلق بالقدرات المؤسسية لبلديات موريتانيا ثمرة لمسار طويل وشاق في الآن نفسه قادته المديرية العامة للجماعات الإقليمية عبر خلية فنية تتألف من عشرة أطر.

وهو يحلل نتائج تقييم الحكامة المحلية في موريتانيا، وهي العملية التي استغرقت ثلاث سنوات متتالية (من 2013 حتى 2016).

وقد تمت زيارة جميع المناطق (15 ولاية) على الرغم من المعوّقات التي تخللت هذا المسعى. وبذلك شمل التقييم مجموع بلديات موريتانيا (218 بلدية).

وكان المقصود من هذه العملية هو التعرف على حال الحكامة المحلية بواسطة أداة أطلق عليها "قياس حسن أداء البلدية" مع إدخال التحسينات الإجبارية عند الاقتضاء.

وتم تحديد حالة البلدية عن طريق استبيان يراعي الحد الأدنى من الظروف المطلوبة ويقيس مؤشرات حسن الأداء. ويكون الجواب على الأسئلة بلا أو نعم، مع التثبت من خلال الوثائق في حالة الجواب بالإثبات. وقد وُجهت هذه الأسئلة إلى ثلاث فئات تم لقاؤها كلا على حدة:

- الممثلين السياسيين للبلدية بمن فيهم العمدة والمستشارون؛
- الإدارة البلدية وتضم الأمين العام وأحيانا رؤساء المصالح؛
- المجتمع المدني ويضم ممثلي الرابطات والمنظمات العاملة على تراب البلدية.

ويصف دليل تقييم حسن الأداء بصورة مفصلة مجريات عملية التقييم. ويبلغ مجموع نقاط المعايير الـ 113 المتعلقة بتقييم حسن الأداء 100 نقطة.

ووصل حجم المعلومات المحصّلة إلى كمية هائلة من المعلومات التي تم تحليلها إحصائيا بواسطة برمجيات متخصصة. وبعد ذلك جرى التحقق من النتائج من لدن خبراء مستقلين.

وتم دمج جميع هذه المعطيات في قاعدة بيانات ستدرج في القريب العاجل ضمن نظام معلوماتي يكون متاحا على شبكة الإنترنت.

نبذة مركّزة عن الشروط الدنيا ومؤشرات حسن الأداء

الشروط الدنيا هي الواجبات المؤسسية التي حددتها الدولة. وهي تمثل أهم النماذج التي ينص عليها القانون، وخاصة الترتيبات التشريعية والظروف التي تلبي الحد الأدنى من مقتضيات التسيير الإداري والمالي للبلدية. وهي تنطوي على 5 مجالات كبرى للتقدير مؤلفة من **23 مؤشرا** (الميزانية الأصلية، المشروعية، الحساب الإداري، المحاسبة، الأرشفة). وقد مكن التقييم من إعطاء معلومات عن مدى احترام البلديات لمعايير دولة القانون والشفافية والمساءلة.

أما مؤشرات حسن الأداء فتمكّن من تقدير التقدم الذي تحرزه البلدية في مجال الحكامة المحلية. وهي تتألف من 5 مؤشرات إجمالية تتفرع إلى 21 مؤشرا جزئيا أي **113 حقلا دراسيا**. وتتوجه المؤشرات نحو نتائج نشاطات المنتخبين وإدارة البلدية. وهذه النشاطات هي: أ) المشاركة والانخراط والحكامة المحلية، ب) المالية المحلية والتسيير المالي، ج) الموارد البشرية والتنظيم، د) التخطيط وتسيير أملاك البلدية، هـ) الخدمات المقدمة للسكان.

نتائج تقييم الشروط الدنيا

يظهر تحليل نتائج التقييم إجمالا، مع استثناءات قليلة، أن البلديات الموريتانية لا تفي بعدُ بجميع التزاماتها المؤسسية وأنها ما تزال بعيدة من تحقيق حسن الأداء اللازم للحكامة المحلية.

وبشأن الشروط الدنيا، يُلاحظ ما يلي:

- الميزانية الأصلية: 46% من البلديات لم تصادق عليها في الأجل القانوني (أي قبل 31 ديسمبر).
- المجلس البلدي (المشروعية): لا يعقد اجتماعاته السنوية الأربعة في 63% من البلديات؛ ولجان التشاور المواطنية لم تشكل في 51% من البلديات؛ ولا توجد هياكل إدارية في 61% من البلديات؛ ولا يوجد نظام داخلي للمصالح في 64% من البلديات.
- الأرشفة: زهاء 25% من البلديات لا يوجد فيها نظام لحفظ الوثائق؛ 33.5% من البلديات لا تحتفظ بتوثيق لميزانياتها وحساباتها الإدارية؛ 33% من البلديات لا تحتفظ بوثائق المجلس؛ و46% لا تحفظ المستندات المحاسبية.

بيْد أن من الملاحظ أن جهودا تبذل في بعض بنود الشروط الدنيا:

- المصادقة المتزامنة على الحسابات الإدارية وحسابات التسيير (من قبل 75% من البلديات)؛
- تسجيل الإيرادات والنفقات الإجبارية في الميزانية (73% من البلديات).

وهذه الجهود أكثر حضورا في البلديات الكبيرة منها في البلديات الصغيرة. وعلى العموم، تظل البلديات غير قادرة على الاستجابة لمتطلبات التشريعات القائمة.

ومع ذلك، تم تسجيل بعض النتائج الإيجابية من حيث تحقيق الشروط الدنيا.

هكذا نجد من حيث قياس مؤشر الأداء أنه:

- من أصل 113 مقياس حسن أداء معتمد، حققت بابابي 95 أي نسبة 84% (فئة البلديات التي تقل ساكنتها عن 20000 نسمة)، وألاك حققت 79.6% (ضمن فئة البلديات التي تقل ساكنتها عن 30.000 نسمة)؛

•من أصل 23 مؤشرا فرعيا، حققت بلديات انواكشوط (الولايات الثلاث)، وإينشيري، وتيرس زمور 21.7-20.3-20-19.7 من مجموع 23 مؤشر حسن الأداء أي على التوالي: 94%-88%-86%-85%.

نتائج تقييم مؤشرات حسن الأداء

فيما يتعلق بمؤشرات حسن الأداء، هناك نتائج جيدة بالنسبة للمؤشرات الخمسة: إمكانية الوصول إلى العمد في 90% من البلديات؛ والوصول إلى مكاتب البلدية في 92% من البلديات؛ وكون 95% من كبريات البلديات تحيل الوثائق إلى الوصاية؛ واللجان الداخلية للمجلس مشكلة في 86% من البلديات؛ وتوفر عرض الخدمات العمومية لدى 88% من البلديات وتنفيذ الكثير من الأنشطة التكوينية لفائدة المنتخبين وعمال البلديات؛ وكون الأملاك معروفة ومصونة ووظيفية؛ كما تتم المصادقة المتزامنة على الحسابات الإدارية وحسابات التسيير من قبل 84.4% من البلديات؛ وجميع مشاريع أوامر الصرف تخضع للمراقبة القبْلية في 90.8% من البلديات.

وتجدر الإشارة إلى أن التقييم لم يتناول جميع مؤشرات حسن أداء البلدية الواردة في دليل التقييم. غير أن أغلب المؤشرات المهمة والأكثر وجاهة تم اعتمادها واستغلالها في جداول التقرير ورسومه البيانية.

إلى جانب هذه النتائج الجيدة، يُلاحظ العديد من النواقص (فيما يلي قائمة غير حصرية بأهمها):

- غياب اللقاءات ما بين المجلس البلدي وبين السكان والاتحادات المهنية؛
- نقص الموارد البشرية كما وكيفا؛
- الرواتب لا تسدد بانتظام ولا تتطابق أحيانا مع ما هو مقرر؛
- عدم دفع بعض الاشتراكات (الضمان الاجتماعي، صندوق التضامن فيما بين البلديات)؛

- انعدام الموارد الذاتية في بعض البلديات؛
- نسبة الاستثمار إلى عدد السكان تظل ضعيفة إجمالا؛
- المبالغة في الاعتماد على الداعمين التقليديين للبلديات؛
- ندرة التخطيط / البرمجة، مع الإشارة إلى أن البرنامج الوطني لدعم اللامركزية والتنمية المحلية والتشغيل قد ساعد مؤخرا في إعداد خطط تنموية لمائة بلدية؛
- غياب إرشاد المواطنين في مجال الحالة المدنية؛
- القليل من نقاط جمع القمامة في الوسط الحضري كما في الوسط الريفي؛
- البلديات غير مجهّزة لمعالجة القمامات؛
- ضعف الرقابة على النظافة.

الآفاق المستقبلية

انطلاقا من المعطيات التي تم تحليلها أصبحت وزارة الداخلية واللامركزية على اطلاع بوضعية الحكامة المحلية. وقد أدركت المجموعات الإقليمية نقاط ضعفها، بفضل حصص الاستعراض والتقارير الفردية الخاصة بكل منها. ويبقى من اللازم توظيف المعلومات المحصلة وتصحيح الاختلالات الملاحظة.

وبادئ ذي بدء، على السلطات المركزية والسلطات المحلية أن تعتبر هذه العملية بمثابة نقطة انطلاق لمسلسل يفضي – كشرط لازم – إلى تقييم دوري للتقدم المحرز.

وعلى هذه السلطات كذلك أن تتخذ التدابير المناسبة لحمل كافة الفاعلين المحليين وشركائهم الفنيين والماليين على تبنّي هذه المعطيات.

وعليها، ختاما، أن تتصور وتنفذ كل ما من شأنه أن يدعم ويعزز القدرات المؤسسية للمجموعات المحلية حتى يتسنى لها أن تقدم للسكان أفضل الخدمات الأساسية.

ويتضمن التقرير التوصيات الأوّلية التي يتحتم على الأطراف المعنية أن تأخذها بعين الاعتبار.

المقدمة

أعربت موريتانيا عن إرادتها في مواصلة وتعزيز مسلسل اللامركزية الذي بدأ منذ 1986. وهي ترى أنها بذلك تنهض بالديمقراطية وتنعش التنمية المحلية.

ومنذ ذلك التاريخ فقد أسست تدريجيا 218 بلدية على امتداد التراب الوطني، ومنحتها سلطات مخصوصة، واستقلالية مالية، وجهازا تنفيذيا منتخبا. وهذا هو المستوى الوحيد من اللامركزية الموجود حاليا.

ولا بد مع ذلك من الإشارة إلى أن قانونا صدر في 19 يوليو 2001 (القانون رقم 2001-51) تم بموجبه إنشاء مجموعة انوكشوط الحضرية. وهي مؤسسة عمومية للتعاون البيني (تحظى بالشخصية القانونية) وتضم البلديات الواقعة في حدود ولاية نواكشوط. وتمارس المجموعة الحضرية – باسم البلديات المنضوية تحتها – الصلاحيات التي يحددها القانون في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واستصلاح الفضاء الجماعي والسياسة الحضرية الجماعية، وتسيير خدمات المرفق العام، والعمل على حماية البيئة متى تعلقت بها مصالح الجماعة.

فاللامركزية إذن عمرها ثلاثون سنة. ولقد حققت مكاسب لكنها شهدت كذلك عراقيل عاقت تقدمها.

وتعد البلدية مؤسسة محدودة الوظيفية، وتعوزها الوسائل، وتعاني من قصور بيّن في تأهيل القائمين عليها (العمد، المستشارين، العمال).

وتتجلى محدودية الموارد البشرية في ضعف المستوى التعليمي للمنتخبين المحليين، من جهة، وفي نقص العمالة كما ونوعا بحيث لا تغطي حاجات البلدية، من جهة أخرى.

كما أن الموارد المالية محدودة بفعل ضآلة الجباية المحلية التي لا تسمح، في وضعها الحالي، بتأمين الاستقلال المالي للبلدية. وهذا الوضع هو ما يضطرها إلى التماس مصادر أخرى للتمويل، وخاصة لدى الدولة.

لهذه الأسباب وغيرها، يرى البعض أن البلدية يتعذر عليها موضوعيا التوفر على الكفاءات الأساسية وأن تضطلع بالمهام التي تُكسبها المشروعية في نظر المواطنين.

والواقع أن تطوير اللامركزية مرهون بعوامل من أهمها:

- أن توفر لها الدولة دعما قويا من حيث الموارد والتأطير؛
- أن يتم إرساء تعاون وطيد بين البلديات تلتئم فيه المقدرات وتتعاضد الجهود لتذليل الصعاب والعقبات؛
- أن تتوفر المساعدة من قبل الشركاء الفنيين والماليين؛
- أن تستتبّ الثقافة الديمقراطية.

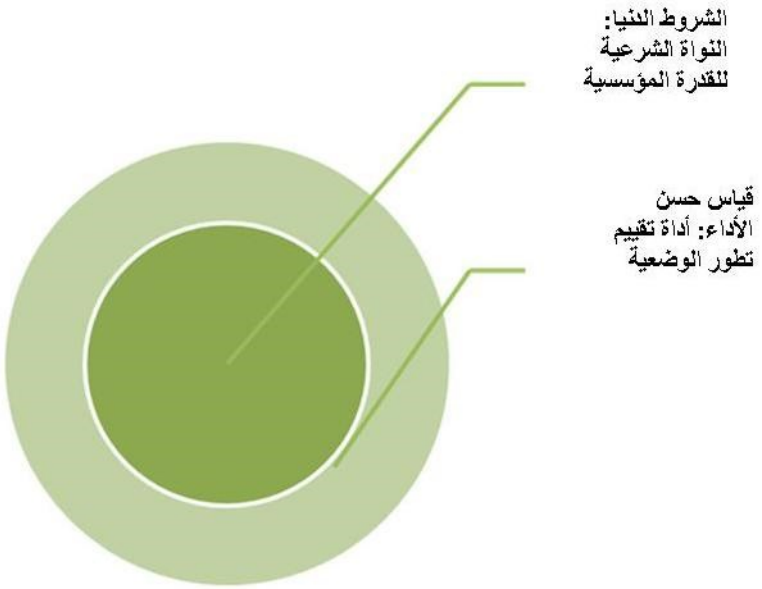
على أن من الضروري كذلك أن تسمو البلدية ذاتها إلى المستوى المطلوب لتمارس على الوجه الأكمل صلاحياتها وتقدم لسكان حيّزها الترابي الخدمات التي يحق لهم التطلع إليها.

فالتنمية المحلية تشكل بحق تحديا جوهريا، إذ تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للسكان من خلال جودة الخدمات التي تسْديها البلدية.

ويعني الارتقاء إلى المستوى المطلوب – من بين ما يعنيه – أن تتوفر المجموعة على إدارة مستقلة حقيقية تحقق عن قرب الإشراك الفعلي للسكان المحليين في تدبير شؤونهم وتخلق من ثم قيمة مضافة تنعكس على رفاه المواطنين.

ولتحقيق ذلك، على الإدارة البلدية في المقام الأول أن تلبي الحد الأدنى من الشروط (الشروط الدنيا)، ثم تسعى بعد ذلك إلى بلوغ أهداف حكامة رشيدة أكثر طموحا (حسن الأداء).

قياس حسن الأداء



إن قياس حسن الأداء، بإعطائه معلومات عن قدرات وكفاءات البلديات مفصلة، ودقيقة، وموثقة، يشكل أداة هامة للتقدم نحو هذا الهدف الأساسي.

1. قياس حسن الأداء: نشأته وسياقه وأهدافه

(أ) نشأة وسياق قياس حسن الأداء في إفريقيا الغربية

قياس حسن الأداء أداة تم إعدادها لتلبية أغراض التقييم. وتم تصور هذه الأداة لتمكين الفاعلين والمتدخلين على حد سواء من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في عمل البلدية وبالتالي إدخال التصحيحات الإجبارية لحسن سير الشؤون البلدية.

وتوجد هذه الأداة في بلدان أخرى مثل بنين، وبوركينا فاسو، والنيجر، ومالي، والسنغال، وبوروندي.

وقد تم تجريب الأداة في هذه البلدان قبل إدخالها إلى موريتانيا. ومع ذلك، فالأمر يتعلق في هذه البلدان أحيانا بتقييم ذاتي أكثر منه تقييما موضوعيا. فالتقييم الذاتي يقوم به الفاعلون في البلدية، بينما التقييم الذي جرى في موريتانيا قام به مقيّمون مستقلون (عمال الإدارة المركزية وخبراء مستقلون).

وتستخدم الأداة كل سنة أو كل سنتيْن بحسب البلدان. وبالنسبة لموريتانيا، كانت المرة الأولى، على الأقل بهذا الحجم (جميع البلديات الـ218) تبعا للمؤشرات المعتمدة.

وتتنوع مجالات تقييم حسن أداء البلدية، وكذا الشأن بالنسبة للمؤشرات. وعلى سبيل المثال:

- بنين: 5 مجالات و21 مؤشرا: 1) التنظيم الداخلي للإدارة البلدية، 2) التسيير الإداري والمالي، 3) الإعلام، والمشاركة، والنوع، 4) خدمات الإدارة البلدية؛
- النيجر: 6 مجالات و32 مؤشرا 1) المالية المحلية، 2) الإدارة البلدية، 3) التحكم في المنشآت البلدية، 4) العلاقات والشراكة، 5) التخطيط البلدي، 6) الخدمات البلدية؛

- بوروندي: 3 مجالات تقييم و20 مؤشرا 1) حكامة الإدارة البلدية، 2) تسيير الموارد المالية، 3) الانخراط الاجتماعي والنوع؛
- السنغال: 4 مجالات و14 مؤشرا 1) سير الهيئات، 2) تسيير الخدمات، 3) تسيير الموارد المالية، 4) الشفافية وآليات القيادة.

ولا تتطابق مجالات تقييم حسن أداء البلدية تماما مع نظيراتها في موريتانيا حيث تم تمييز "الشروط الدنيا" ومؤشرات حسن الأداء بوصفها متغيرات تم تحديدها لكي تقيس – على نحو موثوق به – التغيّرات الحاصلة في البلدية.

وتتعلق هذه التغيرات بأنشطة البلدية، ونتائجها، وأهدافها.

وقد تم تصور أداة التقييم في كل مكان على أنها أداة للمساعدة في اتخاذ القرار ووسيلة لترقية الديمقراطية. وهي تسمح بتقدير حالة الحكامة المحلية والقيام مع الفاعلين بما يلزم من تدابير.

(ب) نشأة وسياق قياس حسن الأداء في موريتانيا

شهد قياس حسن الأداء مرحلتين في تطوره:

المرحلة الأولى: تطوير أول منهجية من قبل البرنامج الأوربي لتعزيز مؤسسات الجماعات الإقليمية ولخدماتها (بيريكليس PERICLES)

أدخلت وزارة الداخلية واللامركزية عبر المديرية العامة للجماعات الإقليمية المكلفة بتطبيق إصلاح اللامركزية والتنمية المحلية ابتداء من 2009 أداة لقياس كفاءة عمل البلديات. وتم في البداية تعديل وتجريب واستخدام هذه الأداة من قبل برنامج بيريكليس على مستوى مراكزه المصدرية اعتبارا من سنة 2011.

ولم يكن لنظام قياس حسن الأداء المستخدم في المراكز المصدرية دليل موجّه ولم يكن له بالأحرى تحليل للنتائج على المستوى الوطني يحدد الأولويات لاستشراف الآفاق المستقبلية. ولم تكن النتائج تسمح بتطوير استراتيجية أو خطة عمل لكل بلدية على حدة.

المرحلة الثانية: تبني المنهجية وتحسينها من قبل المديرية العامة للجماعات الإقليمية (Dec.Net 2008 دعم برنامج الحكامة الرشيدة / التعاون الألماني)

في مواجهة هذه النواقص، قامت المديرية العامة للجماعات الإقليمية بتحسين الأداة وذلك بدعم من التعاون الألماني. وهكذا فإنها أصبحت بعد تجريبها وإقرارها من لدن الفاعلين في مجال اللامركزية والتنمية المحلية هي الأداة المرجعية لوزارة الداخلية في قياس مدى تقدم عمل البلديات.

وقد استغرقت مراجعة الأداة ومختلف التجارب التي خضعت لها من أجل إقرارها أكثر من سنة.

(ج) الأهداف

إن قياس حسن الأداء باعتباره إبداعا جوهريا في آلية تسيير الإصلاح في مجال اللامركزية يسمح من بين أمور أخرى بما يلي:

- قياس وتوثيق التقدم الذي تحرزه البلديات في تطبيق اللامركزية والتنمية المحلية؛
- المساعدة في التحكم في قيادة وانسجام عملية تطبيق اللامركزية؛
- جمع معلومات لتطوير الدعم الفني وتكوين المنتخبين وعمال الإدارة البلدية؛
- استخدام النتائج لتقييم التغيير الحاصل جراء تطبيق مسلسل اللامركزية؛
- أن يكون بمثابة حافز للتنافس فيما بين البلديات؛
- أن يمكن من إنشاء قاعدة بيانات عن حالة البلديات ولتبادل المعلومات مع مختلف الفاعلين المشاركين في مسار اللامركزية.

ومن البَدَيهي أن أداة قياس حسن الأداء في غاية الأهمية لا للدولة فحسب، بل للجماعات الإقليمية كذلك، وللشركاء الفنيين والماليين، وللسكان طرا.

ولعل من المفيد أن نوضح أن قياس كفاءة بلدية ما ليس عملية رقابة ولا تفتيش، بل تقييم للقدرة المؤسسية لهذه البلدية تؤول في آخر المطاف إلى خلق أداة لإنارة القرار وترقية الحكامة الرشيدة ولتكون وسيلة لليقظة خدمة لسياسة اللامركزية والتنمية المحلية.

2. المنهجية

(أ) الملامح العامة

يتناول مقياس الأداء بالنسبة **للشروط الدنيا** خمسة مجالات كبرى للتسيير البلدي مؤلفة من 23 مؤشرا:

الشروط الدنيا	
الموضوع	**عدد الشروط**
الميزانية الأصلية	5
المشروعية	9
الحساب الإداري	3
المحاسبة	2
الأرشفة	4
المجموع	23

وتمكن **مؤشرات حسن الأداء** بدورها من تقدير مدى التقدم الذي تحرزه البلدية فيما يتعلق بالحكامة المحلية. وهي تتألف من 5 مؤشرات أساسية تتفرع إلى 21 مؤشرا جزئيا. وتتوجه المؤشرات نحو نتائج أنشطة المنتخبين والإدارة المحلية. إجمالا، هناك 113 معيارا لتقييم أداء البلديات، لأن ال21 مؤشرا فرعيا يتم توزيعها من جديد إلى مؤشرات تحت فرعية. ويعرض الجدول أدناه المؤشرات الخمسة الرئيسية والمؤشرات الفرعية ال21.

قياس الأداء	
المؤشرات	**المؤشرات الفرعية**
• المشاركة والانخراط والحكامة المحلية	سير المجلس البلدي
	مجلس بلدي في خدمة السكان المحليين
	إمكانية الوصول إلى ممثلي البلدية
	سير مكتب البلدية
	إعلام السكان المحليين
• المالية المحلية والتسيير المالي	تنفيذ الميزانية
	المحاسبة
	الحساب الإداري
	التحصيل
	حشد الموارد الخارجية
	إبرام الصفقات
• الموارد البشرية والتنظيم	الموارد البشرية
	تنظيم الخدمات
• التخطيط وتسيير أملاك البلدية	خطة التنمية المحلية
	التخطيط التشاركي
	تسيير الأملاك
	التحكم في المنشآت
• الخدمات المقدمة للسكان	جودة الخدمات المقدمة
	خدمة للسكان: الحالة المدنية
	تسيير القمامات
	تسيير النظافة

(ب) استخدام الأداة

تم استخدام قياس حسن الأداء في نسخته النهائية بوصفه أداة للتقييم في سنة 2013 للمرة الأولى.

وبالفعل، وبناء على طلب من المديرية العامة للجماعات الإقليمية، تم إنجاز تقرير حول القدرة المؤسسية لبعض البلديات الموريتانية. وكان هذا التقرير تحت عنوان "**قياس كفاءة البلديات الموريتانية: تقييم القدرة المؤسسية**".

وجرى تمويل هذا التقرير بدعم من التعاون الألماني في إطار برنامج "الحكامة الرشيدة في موريتانيا". لكن هذا التقرير تم على أساس عمل ميداني جرى في ستين بلدية فقط. وكانت البلديات المعنية تقع في حقل اهتمام البرنامج الأوربي لتعزيز مؤسسات الجماعات الإقليمية ولخدماتها (بريكليس) وبرنامج تثمين مبادرات النمو الجهوي المنصف (فينكر).

وبفضل المعلومات التي تم جمعها وتحليلها، تكشفت وضعية البلديات المعنية وظهرت كذلك المعوقات التي يعاني منها إداريوها وسكانها. وقد استخدم المسح المعطيات الديمغرافية المنبثقة عن إحصاء السكان لعام 2013.

وجرى الاعتماد في العمل الميداني على خلية دعم البلديات المؤلفة من أطر المديرية العامة للجماعات الإقليمية يساندهم أطر برامج ومشاريع اللامركزية المتدخلون في البلديات. ويتم التعرف على حالة البلدية من خلال استبيان يراعي – كما أسلفنا أعلاه – الشروط الدنيا ومؤشرات حسن الأداء.

وكان بوسع العمد، والمستشارين البلديين، والأمناء العامين، وممثلي المجتمع المدني، أن يدلوا بآرائهم حول قضايا أخرى لم ترد في دليل التقييم وأن يغيروا حتى سلم الأولويات بحسب ما يرون أنه أكثر تعبيرا عن مشاكل بلدياتهم.

ونتائج هذا التقييم هي التي عليها مدار هذا التقرير.

(ج) مختلف المصادر

يستقي التقرير الحالي من عدة مصادر:

- التقييم الميداني (الاستبيانات) الذي أُعد ما بين 2013 و2016 (انظر بالملحق تواريخ المسح بالنسبة لكل بلدية)؛
- قاعدة بيانات « Compdec » لمكتب دراسات Eco-consult بالنسبة للفصل الفرعي حول "التكوين"؛
- الدراسة المتعلقة ب "مستويات النساء المنتخبات محليا" 2014 وبيانات مكتب دراسات Eco-consult بالنسبة للفصل الفرعي حول "مراعاة النوع"؛
- المعطيات المستخلصة من المديرية العامة للخزينة والمحاسبة العمومية بالنسبة للفصل الفرعي حول "المالية المحلية".

(د) دور خلية دعم البلديات بالوزارة

يتعلق الأمر بخلية دعم البلديات التابعة للمديرية العامة للجماعات الإقليمية، وهي الهيئة المكلفة بهذه العملية. وللتذكير، يعود إنشاء هذه الخلية إلى عام 2005 بموجب المقرر رقم 659 بتاريخ 17 مايو من السنة نفسها والصادر عن وزير الداخلية والبريد والمواصلات والذي تم تعديله بمقتضى المقرر 475 بتاريخ 07 يونيو 2016 ليأخذ في الحسبان الوظائف الجديدة للخلية، بما فيها قيادة تقييم كفاءات البلديات والتكوين. وبحسب المقرر المذكور تقوم الخلية بما يلي:

- متابعة وتقييم مسار اللامركزية ومواءمة البرامج التنموية البلدية مع السياسات القطاعية للدولة؛

- دعم البلديات في مجالات التنمية المؤسسية، والتكوين، والتأطير، والمساعدة الفنية، ومتابعة قرارات المدينة، ومراقبة المشروعية؛
- تقييم كفاءة البلديات وكذا وضع وتسيير قاعدة بيانات ونظام معلومات حول البلديات؛
- القيام بالدراسات والتحاليل في مجال اللامركزية وخاصة تقييم التجارب والممارسات على الصعيد الوطني أو من خلال التعاون الدولي للاستفادة منها بشكل أمثل؛

وتتكون الخلية من وحدتين فنيتين من ضمنهما *وحدة التكوين ووحدة تقييم كفاءة البلديات* المكلفة على وجه الخصوص بما يلي:

- إجراء تقييم دوري لكفاءة البلديات وفق برنامج سنوي معدّ سلفا؛
- معالجة المعطيات وإعداد تقرير عن كل بلدية على حدة وتقارير عامة؛
- اعتماد المقيّمين، وتكوينهم، ومتابعتهم؛
- اقتراح خطة عمل لتعزيز قدرات البلديات التي تم تقييمها؛
- تقديم الدعم والمشورة للبلديات المقيّمة في مجال الممارسات المؤسسية، والتكوين، والتأطير، والمساعدة الفنية لتعزيز القدرات؛
- وضع ومَسْك قاعدة بيانات تتعلق بتقييم البلديات؛
- تحيين الأداة دوريا وتحديثها، علما بأن هذه الأداة تشمل استبيان التقييم، ودليل التقييم السريع، والدليل الموجه للمقيِّم.

تتألف خلية دعم البلديات من عشرة أطر ذوي تجربة مؤكدة بالإضافة إلى عمال مساعدين. وقبل نزولهم إلى الميدان تكون البلديات قد تم إشعارها بعملية التقييم وبالوثائق اللازم تحضيرها والأشخاص الذين ستجري الاستعانة بهم.

وتتعامل الخلية مع ثلاث فئات. وهكذا تعقد في كل مرة اجتماعات مع:

- المسؤولين السياسيين للبلدية بمن فيهم العمدة والمستشارون البلديون؛

- الإدارة البلدية وتضم الأمين العام وأحيانا رؤساء المصالح؛
- المجتمع المدني ويضم الجمعيات والمنظمات العاملة على تراب البلدية.

وقد طُرحت الأسئلة على الفئات الثلاث في اجتماعات منفصلة. واستغرق كل اجتماع حوالي ساعتين. وأجابت كل مجموعة على أسئلة أعدت خصيصا لها.

تضمّن الاستبيان الموجه إلى العمدة والمستشارين البلديين 33 سؤالا، والاستبيان الموجه إلى الأمين العام والإدارة البلدية 134 سؤالا، والاستبيان الموجه إلى ممثلي المجتمع المدني 31 سؤالا.

كان المقيّمون يتأكدون من كل جواب إيجابي بالرجوع إلى المصدر أي إلى الوثائق المقدمة من لدن البلدية.

وفي أعقاب كل تقييم تم – على أساس دليل الاستعراض المقتضب – استعراضٌ سريع أمام العمدة وأعضاء المجلس البلدي الموجودين وبحضور الأمين العام كذلك. وقد تم تصور الاستعراض بهدف إطلاع البلدية على نقاط القوة ونقاط الضعف وعلى القدرة المؤسسية للجماعات الإقليمية.

ويحدد دليل التقييم إجراءات الاستعراض المقدم للبلدية.

وفي الختام، تم إدراج المعلومات المحصّلة في قاعدة بيانات معدة لهذا الغرض وأجري تحليل معمق عن طريق أدوات إحصائية بعناية خلية دعم البلديات التابعة للمديرية العامة للجماعات الإقليمية بوزارة الداخلية واللامركزية.

ومهما يكن، فستكون النتائج المنبثقة عن أول تقييم للقدرات المؤسسية للبلديات وثيقة مرجعية عن وضعية هذه البلديات تستعين بها الدولة في وضع تصوراتها المستقبلية كما تستفيد منها الجماعات الإقليمية والشركاء الفنيون المتدخلون في حقل الحكامة المحلية.

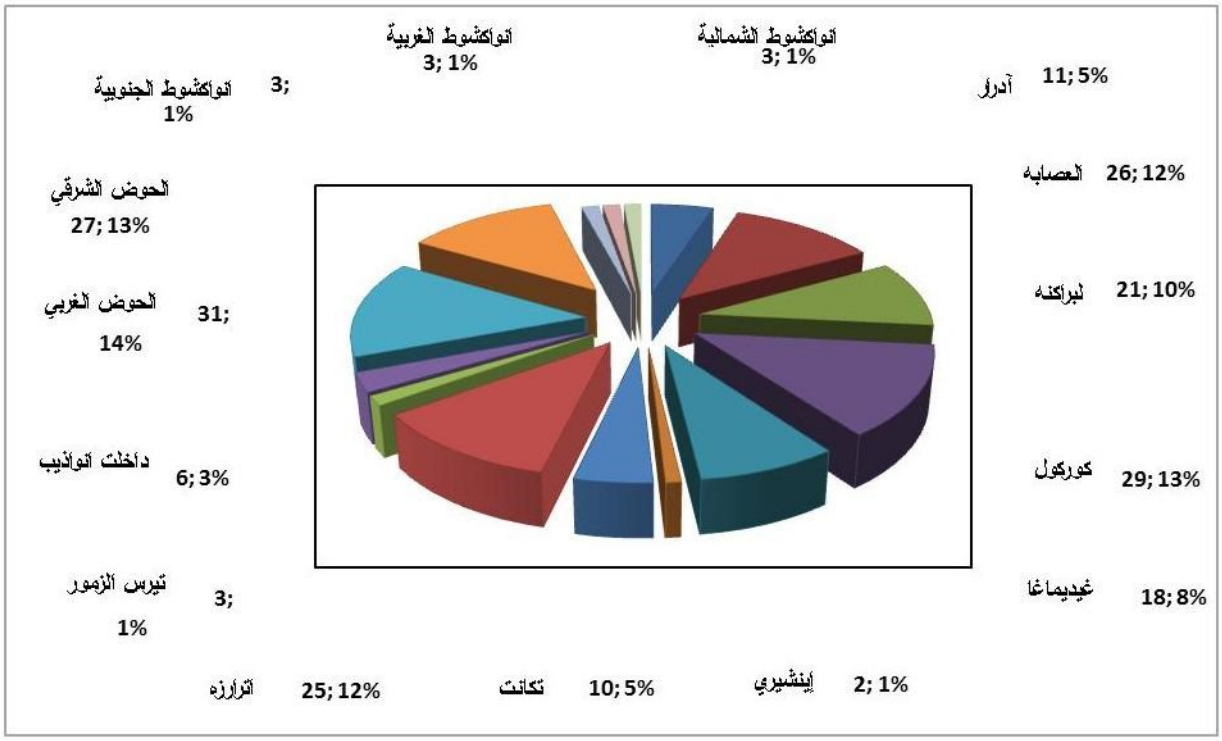
أولا – تحليل المعطيات

1. المعطيات العامة للدراسة

شمل تقييم القدرة المؤسسية كامل تراب الجمهورية الإسلامية الموريتانية. وتناول مجمل البلديات الـ218 الموزعة بصورة غير متساوية على الولايات البالغ عددها 15. وتُنشأ الولايات بنص تنظيمي (مرسوم صادر عن مجلس الوزراء) يرسم حدودها الإقليمية.

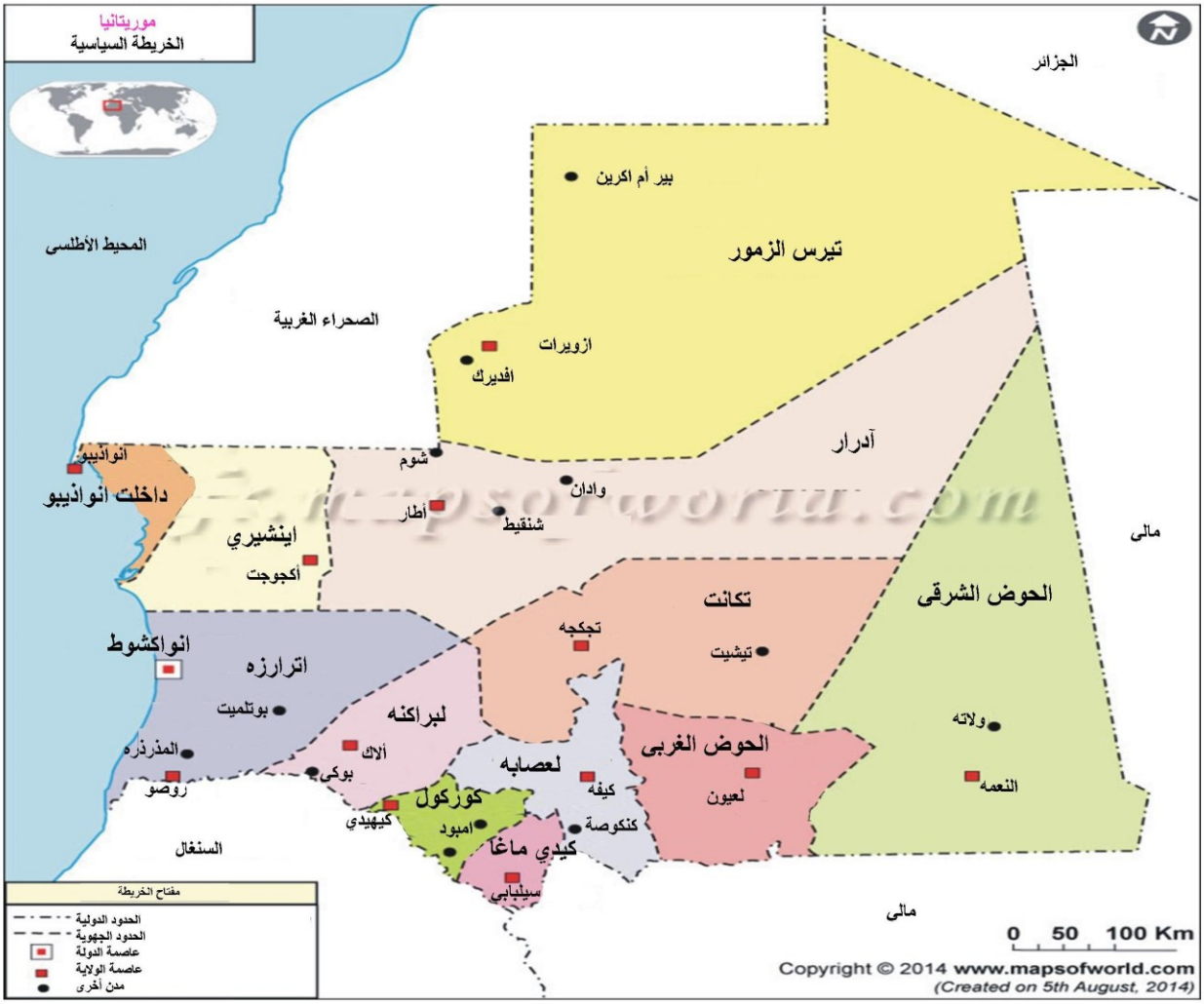
ويبرز الجدول التالي عدد البلديات وتوزّعها على الولايات:

الشكل 1: عدد البلديات بحسب الولايات



من حيث عدد البلديات، تتصدر القائمة ولايات الحوض الشرقي (31 بلدية)، وغورغول (29 بلدية)، والحوض الغربي (27 بلدية)، والترارزة (25 بلدية).

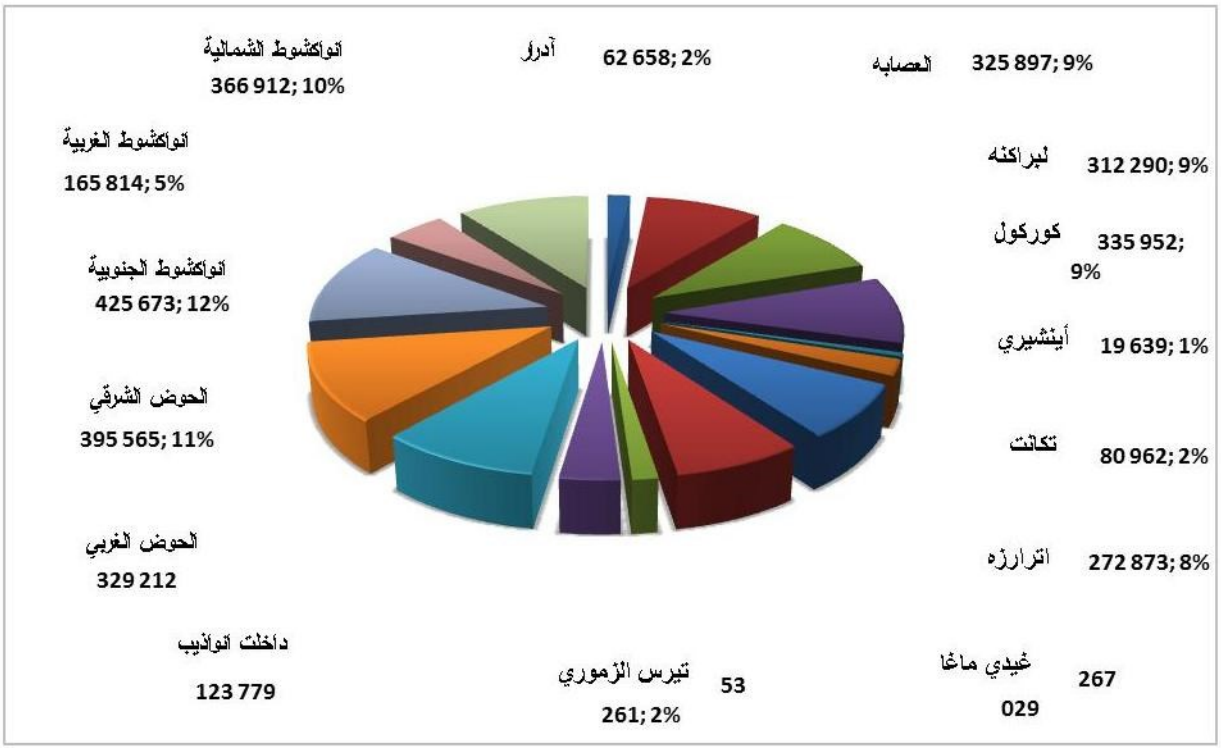
الشكل 2: ولايات موريتانيا



الولايات دوائر إدارية تتفاوت من حيث مساحتها، ووزنها الديمغرافي، وأهميتها الاقتصادية. وهي لا تشكل حتى الآن مجموعات ترابية بمعنى الكلمة. إنما هي مناطق إدارية غير ممركزة تابعة للدولة. وسيتم التطرق إلى الولايات في ثنايا هذه الدراسة كلما استدعت الحاجة عقد مقارنات بينها من خلال البلديات التي تنضوي تحتها.

ومن الجدير التنبيه إلى أن ولاية نواكشوط قد انقسمت إلى ثلاث ولايات هي: نواكشوط الشمالية، ونواكشوط الجنوبية، ونواكشوط الغربية.

الشكل 3: السكان بحسب كل ولاية

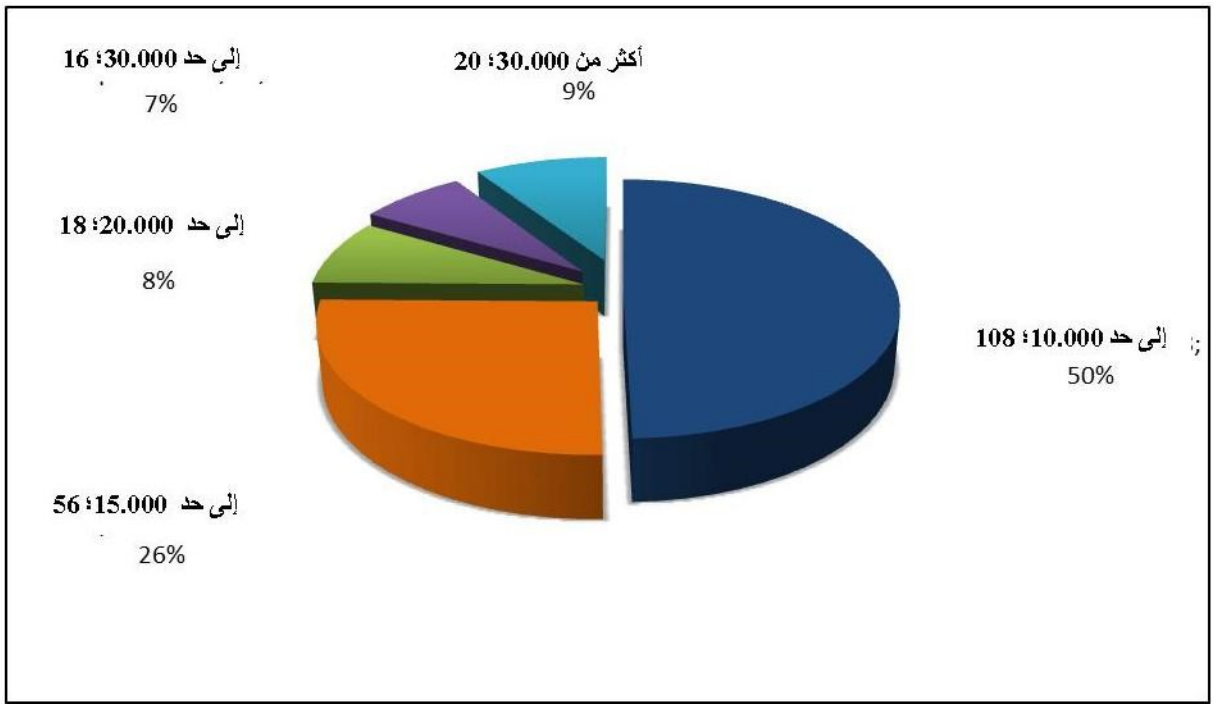


نشير، اعتمادا على الرسم البياني أعلاه، إلى أن سكان موريتانيا (516 537 3 نسمة بحسب إحصاء 2013) يتوزعون على الولايات بصورة غير متساوية، كما في الأمثلة التالية:

- الحوض الشرقي: 565 395 نسمة، أي ما يمثل 11% من مجموع السكان؛
- اينيشري: 19639 نسمة، أي 1% من مجموع ساكنة البلد؛
- اترارزه: 272873 نسمة، أي 8% من عموم ساكنة البلد؛
- كوركول ولعصابه ولبراكنه: تمثل 9%؛
- تيرس الزمور: 53261 نسمة، أي 3% من ساكنة البلد.

أما أغنى الولايات، داخلت نواذيبو، فلا تمثل سوى نسبة 3% من مجموع سكان البلد.

الشكل 4: عدد البلديات حسب الفئات السكانية



ويوزع الرسم البياني البلديات إلى خمس مجموعات كبرى تبعا لأهميتها الديمغرافية.

وهذه المجموعات أو الفئات السكانية هي:

- **الفئة 1**: فئة البلديات التي لديها ساكنة تساوي أو تقل عن 10000 نسمة وعددها 108 بلدية؛
- **الفئة 2**: فئة البلديات التي تتراوح ساكنتها ما بين 10000 و 15000 نسمة، وعددها 56 بلدية؛
- **الفئة 3**: فئة البلديات التي تتراوح ساكنتها ما بين 15000 و 20000 نسمة، وعددها 18 بلدية؛
- **الفئة 4**: فئة البلديات التي تتراوح ساكنتها ما بين 20000 و 30000 نسمة، وعددها 16 بلدية؛
- **الفئة 5**: فئة البلديات التي تتجاوز ساكنتها 30000 نسمة، وعددها 20 بلدية.

وبذلك يظهر أن:

- نصف البلديات الموريتانية لا تتعدى ساكنتها 10000 نسمة وأن 9% فقط منها تتجاوز ساكنتها 30000 نسمة؛
- عدد مجموعة البلديات التي تتراوح ساكنتها ما بين 10000 و15000 هام للغاية (56).

2. الشروط الدنيا

توضح وثائق عمل المقيّمين أن الشروط الدنيا تم وضعها لتوجيه نشاط البلديات الأقل نموا نحو تعزيز دور المجلس البلدي في إقامة إدارة بلدية عملية قادرة على تحقيق التنمية المحلية.

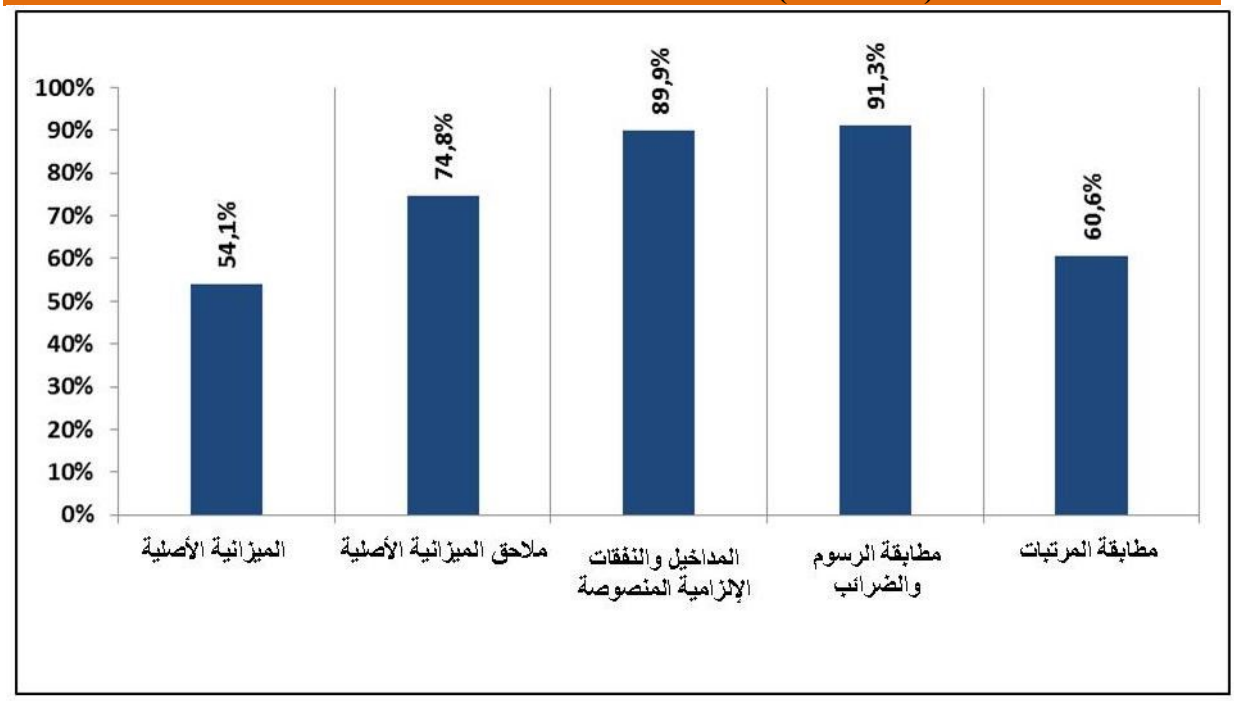
وتعتبر الشروط الدنيا أهم مؤشرات لعمل البلديات التي يتحتم عليها أن توجه جهودها البنائية صوب تحقيق الشروط الإجبارية التي يفرضها القانون.

وتتعلق هذه الشروط الدنيا بالميزانية الأصلية، والمشرعية، والحساب الإداري، والمحاسبة، والأرشفة.

والمقصود هو أن نعرف من خلال الوثائق التي تقدمها البلدية هل تمت تلبية هذه الشروط أم لا.

(أ) مؤشر الميزانية المحلية (الشروط الدنيا)

الشكل 5: الميزانية الأصلية (الشروط الدنيا)



يوضح هذا الشكل البياني 5 شروط دنيا من أصل 23 شرطا في المجموع. وتتعلق هذه الشروط الدنيا بالميزانية: أي الميزانية الأصلية، وملحقاتها، والإيرادات والنفقات الإجبارية المتوقعة، ومطابقة الضرائب والرسوم لما هو مقرر، ومطابقة الرواتب كذلك.

ولا يخفى أن الميزانية جزء من الأدوات المتاحة للبلدية لممارسة مهامها. وهي تعكس توجيهات الناخبين وتنطوي على الخيارات الاقتصادية والاجتماعية للمجموعة الإقليمية.

وهي تقرر على مدى السنة المالية مجمل موارد ونفقات البلدية وتأذن في تحصيلها وصرفها. وتبدأ السنة المالية دائما في فاتح يناير وتنتهي في 31 ديسمبر.

وتتشكل الميزانية من الضرائب والرسوم، ومن الموارد، والهبات والأعطيات، والمنح، والإتاوات المترتبة على الخدمات المقدمة. وتتضمن نفقات البلدية أعباء التسيير ومصاريف التجهيز (انظر الأمر القانوني 87/289 المنشئ للبلديات).

ويتعلق الأمر – من بين أمور أخرى – بالتأكد من أن الميزانية الأصلية قد صوّت عليها المجلس البلدي وصادق عليها قبل 31 ديسمبر من السنة ن-1 وأن جميع الضرائب ومصاريف العمال مدرجة فيها.

وبخصوص الميزانية الأصلية، يُطرح السؤال التالي: هل ميزانية السنة التي جرى فيها التقييم صوت عليها المجلس وصادقت عليها الوصاية قبل 31 ديسمبر من السنة السابقة؟

وتنص المادة 61 من الأمر القانوني المنشئ للبلديات على أن "مشروع الميزانية يعده العمدة ويخضع لمداولات المجلس البلدي في آخر دورة عادية من جلساته السنوية". وبعد إقرارها "ترفع إلى السلطة الإدارية المحلية التي تحيلها عن طريق السلم الإداري، بالرأي والملاحظة، إلى الوزير المكلف بالداخلية" (المادة 63 من الأمر القانوني السالف الذكر). ذلك أن وزير الداخلية واللامركزية هو الوصي على البلديات بموجب المادة 91 من النص نفسه.

ويوضح التعميم رقم 0002/و.د.ب.م الصادر بتاريخ 20 يوليو 2002 بشأن الإدارة البلدية أن "الميزانية الأصلية يجب أن يصادق عليها المجلس البلدي وتحال إلى سلطة الوصاية قبل 30 نوفمبر من السنة المالية السابقة رفقة تقرير التقديم ووثائق الإثبات" (مع التذكير بالمادة 62 من الأمر القانوني الصادر سنة 1987).

والحال أن الوزير المكلف بالداخلية سبق له أن أشار في تعميم بتاريخ 18 نوفمبر 1992 إلى عدة اختلالات في احترام النظم المتعلقة بالمالية البلدية. ومن هذه الاختلالات:

- التأخر في عقد الدورات المتعلقة بالميزانية؛
- وفي حالات التأخر تحيل السلطات البلدية مشاريع ميزانياتها مباشرة دون المرور بالسلم الإداري.

ويُظهر التقييم أن 54% فقط من البلديات قد تقيّدت بهذا الواجب بالتصويت على ميزانياتها الأصلية والمصادقة عليها قبل 31 ديسمبر من السنة السابقة للتقييم. غير أن هذه النتيجة ليست بذات بال لأنها تبرز، بالمقابل، أن 46% من البلديات لم تراع هذه المقتضيات.

أما بخصوص ملحقات الميزانية الأصلية فعددها أحد عشر ملحقا. وينبغي التأكد من أن الملاحق الـ11 معبّأة وتتقاطع مع التوقعات خاصة الملحقان 1 و8. وقد تقيد زهاء 75% من البلدية بهذا الالتزام.

وفيما يتعلق بالإيرادات والنفقات الإجبارية فالمقصود هو الضرائب، من جهة، ومصاريف العمال، من جهة أخرى. وتوجد 90% تقريبا من البلديات في وضعية سوية بهذا الشأن، أي أنها سجلت في ميزانياتها الضرائب والنفقات الإجبارية.

وكان على المحققين أن يتأكدوا كذلك من مطابقة الضرائب والرسوم للمدونة العامة للجباية، وذلك بالتثبّت أساسا من أن:

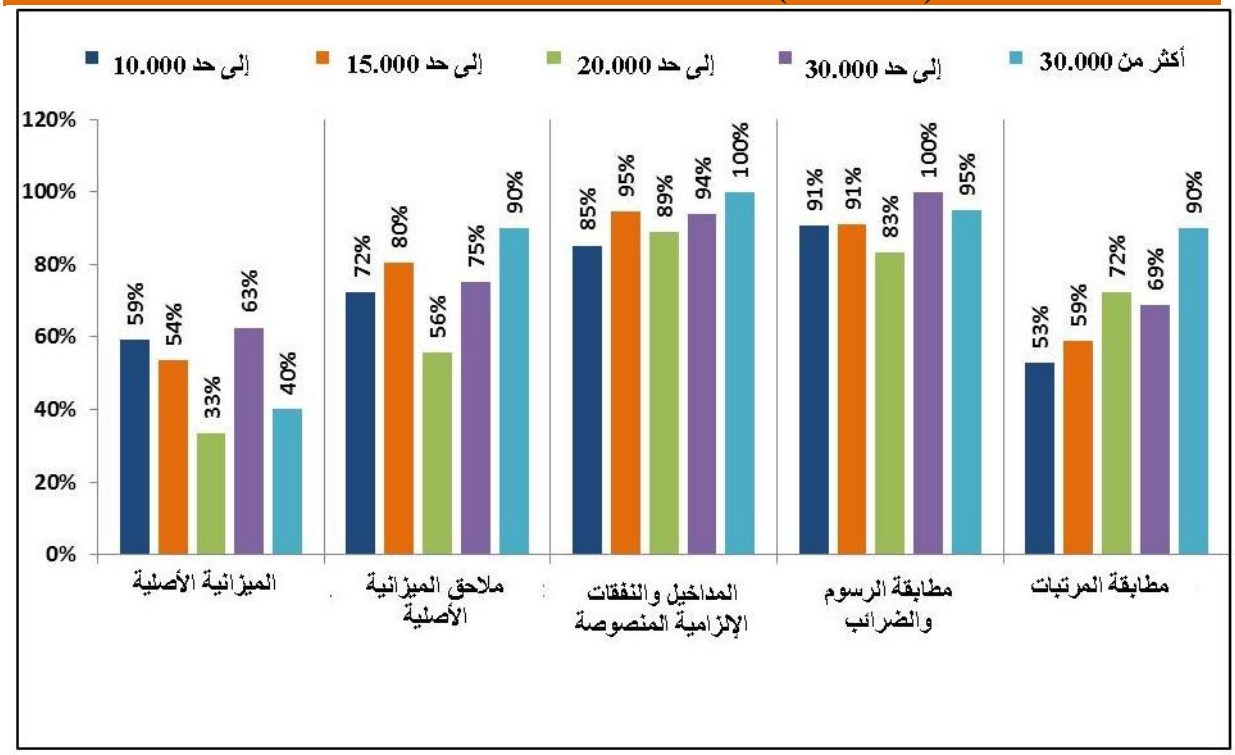
- الرسم البلدي يتراوح ما بين 50 و6000 أوقية شهريا؛
- ضريبة السكن لا تتجاوز 15000 أوقية سنويا؛
- المساهمة العقارية على الأراضي الزراعية لا تتجاوز 100 أوقية للهكتار سنويا؛
- المساهمة البلدية تقتصر على 300 أوقية سنويا؛
- معدل المساهمة العقارية على الممتلكات يتراوح ما بين 3 و10%؛
- الإتاوات والحقوق لا تتجاوز 1.500.000 أوقية.

أكثر من 91% من البلديات تقيّدت بهذه الحدود.

وأخيرا، بخصوص الرواتب، يتعيّن التأكد من أنها مطابقة لسلم الأجور المحدد في دليل التسيير البلدي التي تراعي الترتيبات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة. وهذه الرواتب تحدَّد

بحسب المنصب والتجربة. والنتيجة الحاصلة هنا تصل إلى 60.6%. ويلزم بذل المزيد من الجهد لاحترام حقوق العمال بشكل شامل.

الشكل 6: الميزانية الأصلية (الشروط الدنيا) حسب المؤشر والساكنة



فيما يتعلق بالميزانية الأصلية، كان أداء بلديات الفئتين 3 و 5 (حتى 20.000 نسمة، وأكثر من 30.000 نسمة) أقل أداء من الفئات الأخرى كافة، بنسب 33% و40%. فقد كان أداء الفئات الأخرى أفضل بنسبة تزيد قليلا على 50%.

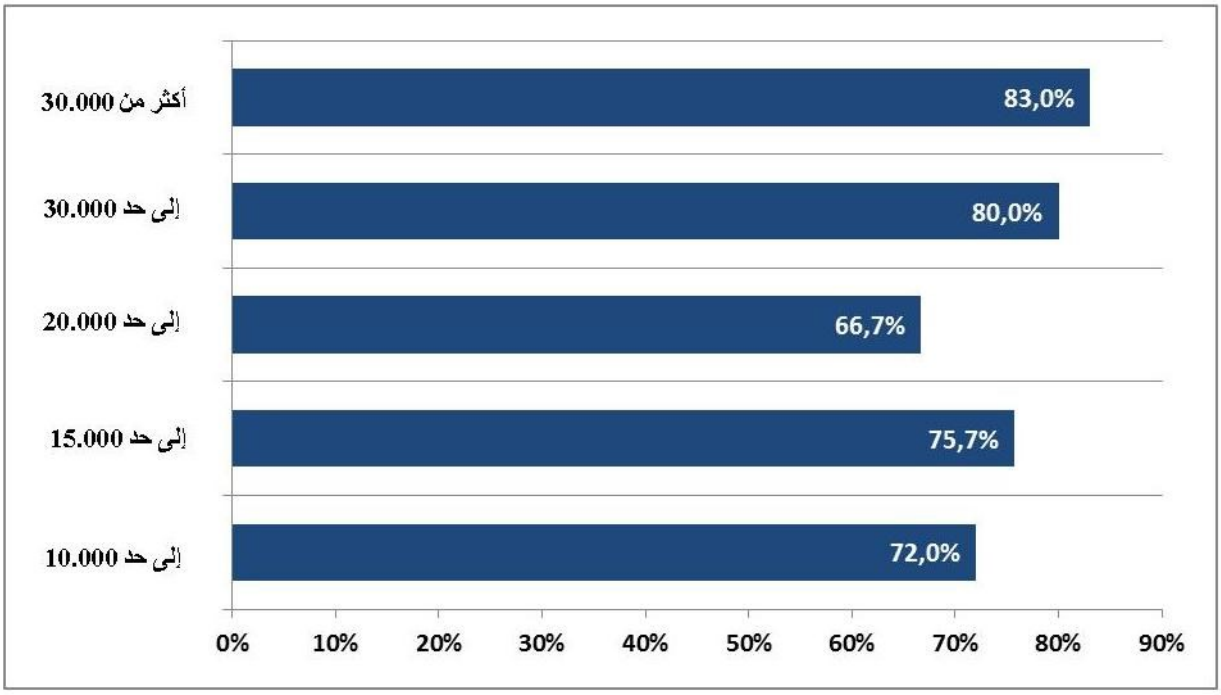
وعلى العموم، فإن جميع البلديات ينبغي حفزها على احترام الآجال المتعلقة بالتصويت على الميزانية وإحالة نتيجة التصويت إلى السلطة الوصية.

بالمقابل كانت نتائجها أفضل بالنسبة لملحقات الميزانية، لكن الفئة الثالثة تبرز هنا كذلك من خلال نتيجة أدنى من الفئات الأخرى. وقد كانت نتيجة الفئة الخامسة 90% تتلوها الفئة الثانية ب80%.

ويظهر المجهود الإجمالي للبلديات بشكل أكبر في تسجيل الإيرادات والنفقات الإلزامية، وفي تطابق الرسوم والضرائب مع المدونة العامة للضرائب (بنسب تزيد على 80% وتصل حد 100% بالنسبة للفئتين 5 و4 على سبيل المثال).

وكانت الفئة الخامسة أكثر احتراما لشبكة الرواتب مقارنة بالفئات الأخرى (90% من البلديات).

الشكل 7: الميزانية الأصلية (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات

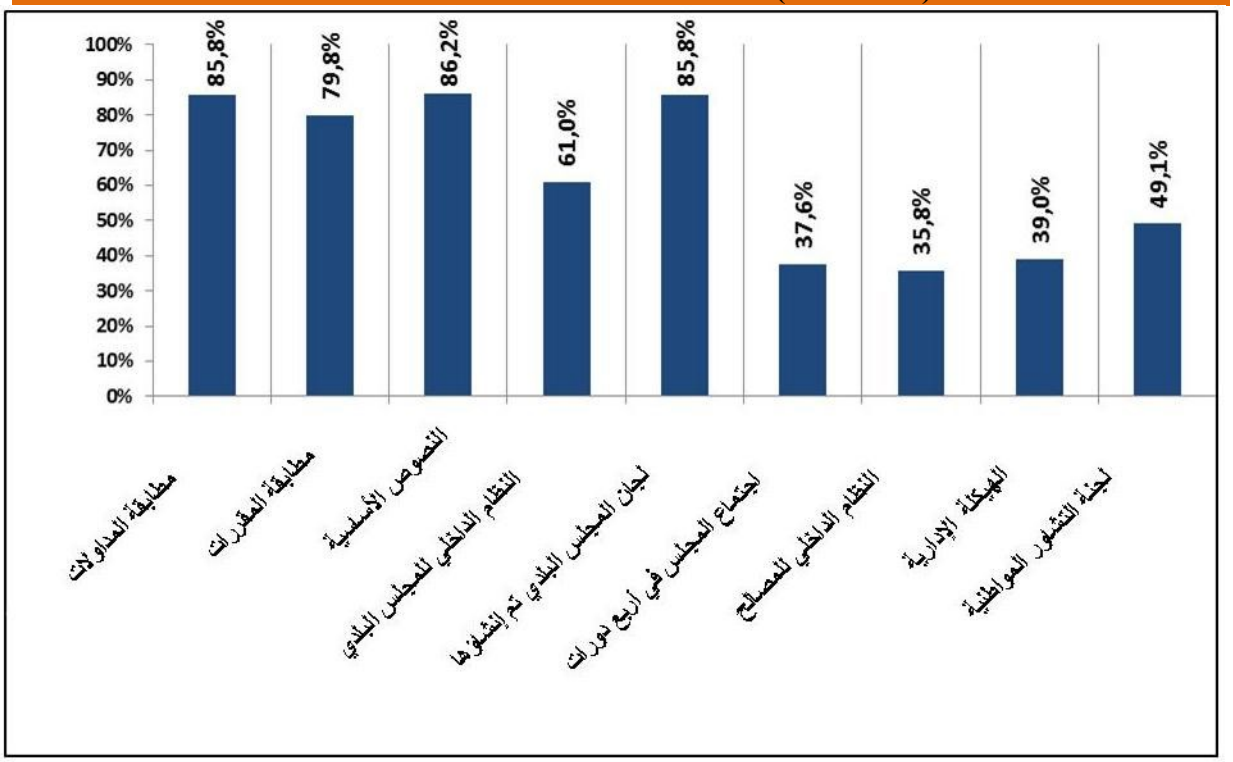


من الصعب ضبط علاقة سببية بين احترام الشروط الدنيا في مجال المالية المحلية وبين حجم الساكنة. بالتأكيد، الفئتان 4 و5 لديهما نتائج أفضل، لكن لا مناص من الإقرار بأن الفئة الوسيطة (الفئة 3) أضعف أداء من الفئتين الأوليين.

(ب) مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا)

يعد المجلس البلدي الجهاز المداول للبلدية. ويتراوح عدد أعضائه تبعا لعدد سكان البلدية: ما بين 9 (للبلديات التي تقل ساكنتها عن 1000 نسمة) و21 (للبلديات التي تزيد ساكنتها على 20.000 نسمة). وقد بلغ إجمالي عدد المستشارين البلديين، إثر انتخابات 2013، 3.722 وعدد العمد 218.

الشكل 8: مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا)



يتم تقدير مدى احترام المشروعية من قبل المجلس البلدي على أساس المعايير التالية:

- مدى مطابقة المداولات؛
- مدى مطابقة المقررات؛
- توفر النصوص الأساسية؛
- وجود نظام داخلي للمجلس البلدي؛
- إنشاء لجان المجلس البلدي؛
- اجتماع المجلس البلدي سنويا في أربع دورات؛
- وجود هيكلة إدارية؛
- إنشاء لجنة التشاور المواطنية.

بالنسبة لهذه القضايا، فإن المتطلبات القانونية والتنظيمية التي يتعين على المقيّمين التأكد منها هي كالتالي:

مدى مطابقة المداولات: يجب أن تكون هذه المداولات مطابقة للنصوص القانونية، لاسيما عرض الأسباب أو مواد المداولات التي ينبغي أن تحيل إلى الأمر القانوني 1987 المنشئ للبلديات والنصوص المعدلة له أو المطبقة له.

وينبغي التذكير بأن المداولة أداة تنفيذية للمجلس البلدي، إنها أهم وسيلة لسير عمل البلدية. والتوجيهات السياسية للمجلس لن تجد طريقها إلى التطبيق إلا من خلال المداولات، وقرارات المجلس لا يمكن اتخاذها إلا عبر مداولة.

وفي هذا الشأن، يذكّر التعميم رقم 002 الصادر عن وزير الداخلية والبريد والمواصلات بتاريخ 20 يوليو 2002 المتعلق بالإدارة البلدية بأن "المجلس البلدي ينظم عبر مداولاته شؤون البلدية" (مقتطف من الأمر القانوني 1987). ويكشف التقييم أن حوالي 86% من مداولات المجالس البلدية مطابقة للنصوص.

مطابقة المقررات: يتعين أن تحيل المقررات على النصوص القانونية.

وبحسب التقييم، فإن 80% من المقررات البلدية مطابقة للنصوص. ومعلوم أن هذه القرارات يأخذها العمدة بشكل حصري، وذلك عادة في إطار تنفيذ المداولات.

توفر النصوص الأساسية: يجب أن يحصل العمدة والمستشارون البلديون على النصوص الأساسية التي تحكم سير عمل البلدية. وحسب المسح، فإن أكثر من 86% من البلديات تصرح بأن هذه النصوص بحوزتها.

وجود نظام داخلي للمجلس البلدي: يتعين إقرار هذا النظام الداخلي ومصادقة الوصاية عليه، وأن يكون متاحا، بموجب المادة 21 من الأمر القانوني 1987 الذي ينص على "أن المجلس البلدي يعد نظامه الداخلي في أجل لا يتجاوز 60 يوما اعتبارا من تاريخ انعقاد دورته الأولى". ويترتب على ذلك، أنه بحلول هذا التاريخ، جميع المجالس البلدية ينبغي أن تكون لديها نظمها الداخلية.

والغريب في الأمر أن 61% فقط من هذه المجالس لديها نظم داخلية، مما يعني أن نسبة 39% لم تحترم هذا الإجراء.

لجان المجلس البلدي: ينص دليل التقييم على ضرورة إنشاء لجنتين مختصتين على الأقل وذلك بمداولة من المجلس البلدي أو عبر النظام الداخلي للبلدية.

فالمادة 20 من الأمر القانوني رقم 87/289 المنشئ للبلديات تنص على أن "المجلس البلدي يشكّل من بين أعضائه لجانا دائمة أو مؤقتة لدراسة المسائل التي تهم البلدية". ويبين التعميم المذكور سابقا والمتعلق بالإدارة البلدية دور اللجان، فهي تدرس جميع المسائل التابعة لمجال اختصاصها، وتهيئ مداولات المجلس البلدي. وهذه اللجان يشكلها المجلس البلدي، الذي يعين أعضائها. وبحسب التعميم، ينبغي إنشاء أربع لجان:

- لجنة للمالية والإدارة، مكلفة على وجه الخصوص بقضايا الميزانية والتسيير المالي والعمال والشؤون القانونية؛
- لجنة للتنمية والتعاون، مكلفة على وجه الخصوص بالمسائل الاقتصادية، والمرافق التجارية والتعاون الثنائي والمتعدد الأطراف؛
- لجنة للشؤون الاجتماعية والثقافية، مكلفة على وجه الخصوص بالشؤون الدينية، وبالثقافة والشباب والرياضة والرعاية الاجتماعية والتعليم والصحة، وعلى العموم بكافة القضايا المتعلقة بالتنمية الاجتماعية للبلدية؛
- لجنة للاستصلاح والعمران، مكلفة بالطرق والشبكات والأشغال والوثائق العمرانية.

ويبين التقييم أن ما يقارب 86% من المجالس البلدية قد أنشأت لجانها.

اجتماعات المجلس في أربع دورات: تنص المادة 8 (جديدة) من الأمر القانوني رقم 87/289 المنشئ للبلديات على أن "المجلس البلدي يجتمع إلزاما أربع مرات في السنة في دورات عادية خلال أشهر يناير وابريل ويوليو وأكتوبر. ويمكن تقديم أو تأخير كل دورة لكن شريطة إشعار سلطة الوصاية بذلك". وبحسب نتائج التقييم، فإن نسبة تزيد قليلا على 37% من البلديات هي وحدها التي اجتمعت مجالسها أربع مرات في العام.

النظام الداخلي للمصالح: ينبغي أن يدوّن هذا النظام، وأن يقره المجلس البلدي، وأن يكون متوفرا. بيد أن هذا النظام لا يتوفر إلا لدى 36% من البلديات.

الهيكلة الإدارية: ينبغي إعداد هيكلة إدارية مصحوبة ببطاقات اختصاصات المناصب، وأن تقرها مداولة من المجلس البلدي. لكن هذا الأمر لم تحترمه سوى نسبة 39% من البلديات.

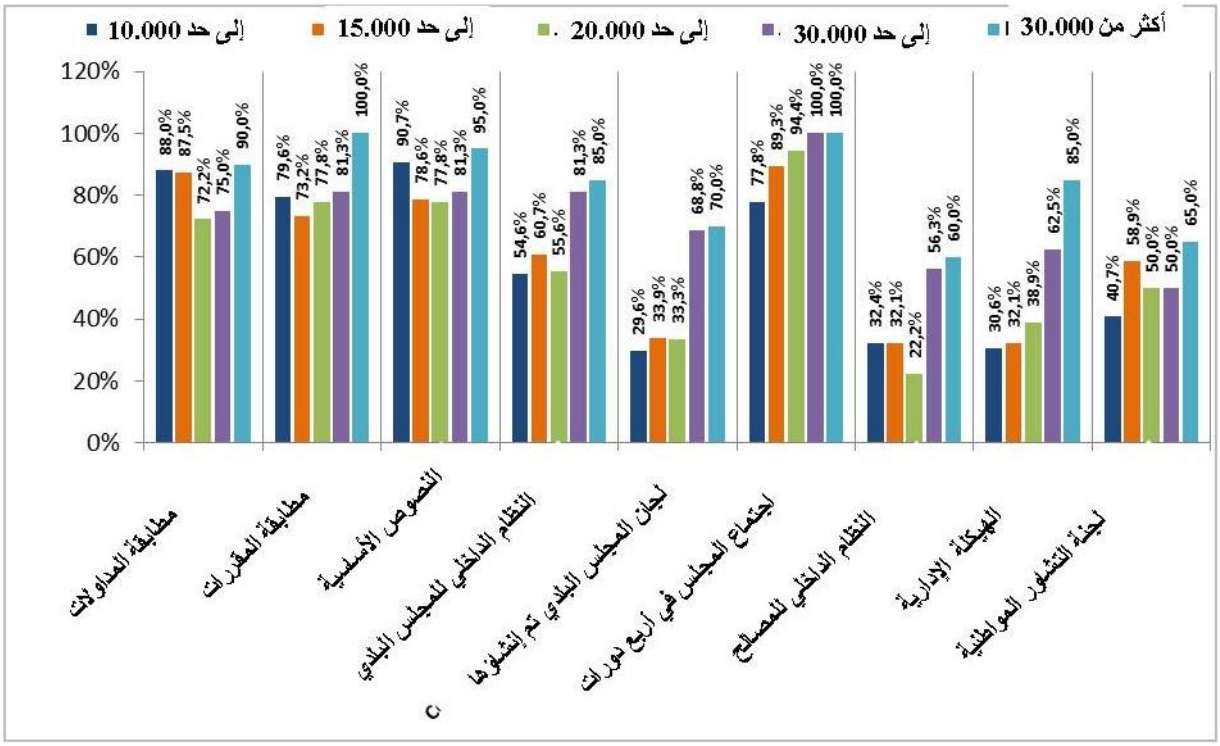
لجنة التشاور البلدي المواطنية: تتكون هذه اللجنة من ممثلين عن المجلس البلدي، والأئمة والشخصيات الدينية والقادة التقليديين، والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الموجودة على تراب البلدية، والمصالح الفنية غير المركزية، والشركاء الفنيين والماليين، والتعاونيات والرابطات.

ويتم إنشاء هذه اللجنة لمدة خمس سنوات عبر مقرر من العمدة يحال إلى الوصاية (المادة 9، المقرر رقم 680 الصادر عن وزير الداخلية واللامركزية بتاريخ 17 ابريل 2011 والمحدد لصيغ إعداد وتنفيذ المخططات الإنمائية البلدية). وهذه اللجنة تبدي رأيها حول البرمجة السنوية.

وبحسب نتائج التقييم، فإن هذه اللجنة موجودة في 49% فقط من البلديات.

وبالإجمال، فإن الالتزامات الأقل احتراما هي: النظام الداخلي للمجلس البلدي، وإنشاء لجنة التشاور المواطنية، واجتماع المجلس البلدي في أربع دورات، وإقامة هيكلة إدارية. وينبغي بذل جهد لدفع البلديات التي بها اختلال في هذا الشأن إلى احترام هذه القواعد.

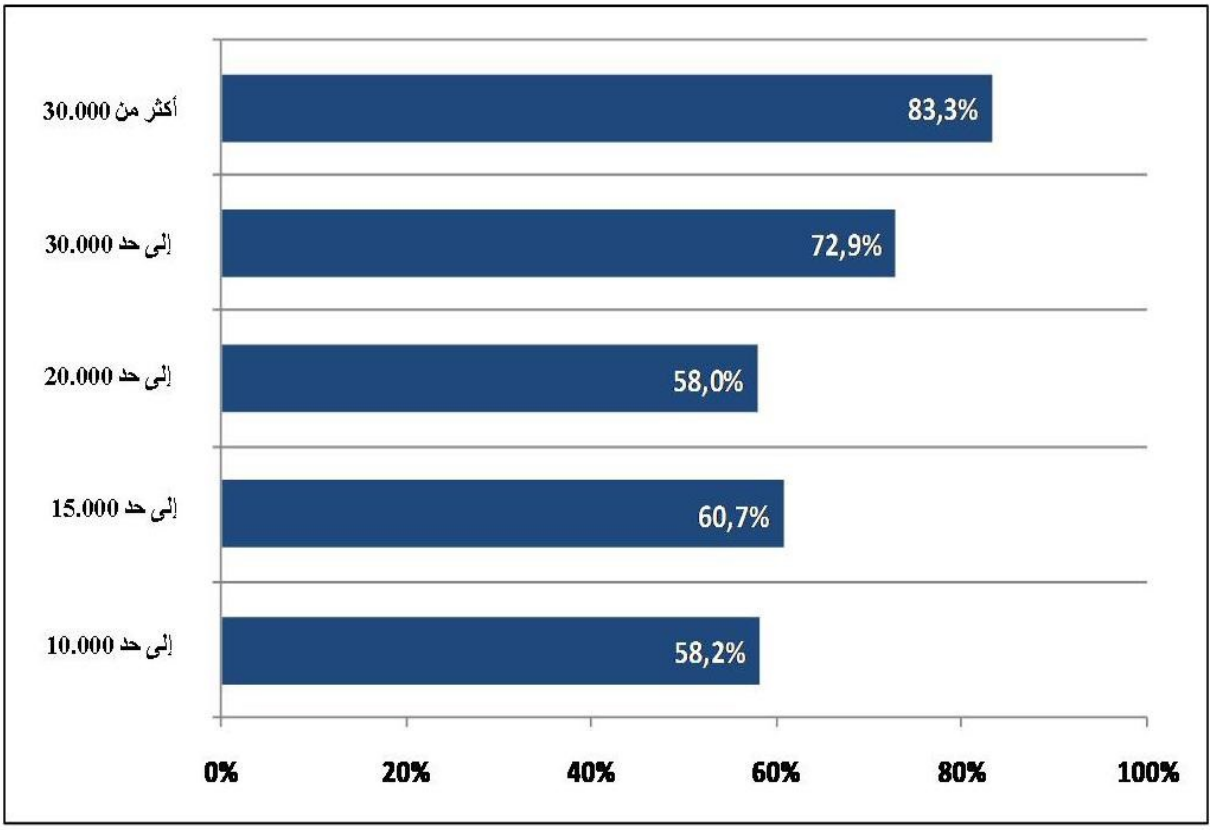
الشكل 9: مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا) حسب المؤشر والساكنة



لقد بذلت بلديات الفئة 1 (أقل من 10.000 نسمة) جهودا بشأن مطابقة المداولات والمقررات والنصوص الأساسية؛ أي بتعبير آخر من أجل احترام المشروعية. غير أن سلوكها كان أقل استقامة بالنسبة لبقية المعايير، حيث توجد في آخر رتبة.

وتحافظ بلديات الفئة 5 (أكثر من 30.000 نسمة) على موقع الصدارة بالنسبة لجميع المعاملات، حيث أنها قد تحقق النتائج بنسبة 100% (مطابقة المقررات، اجتماع المجلس البلدي في أربع دورات). تتلوها بلديات الفئة 2، رغم أن الأخيرة حققت نتائج متدنية جدا في مجال إنشاء اللجان المتخصصة، واجتماعات المجلس، وإقامة هيكلة إدارية لمصالح البلدية.

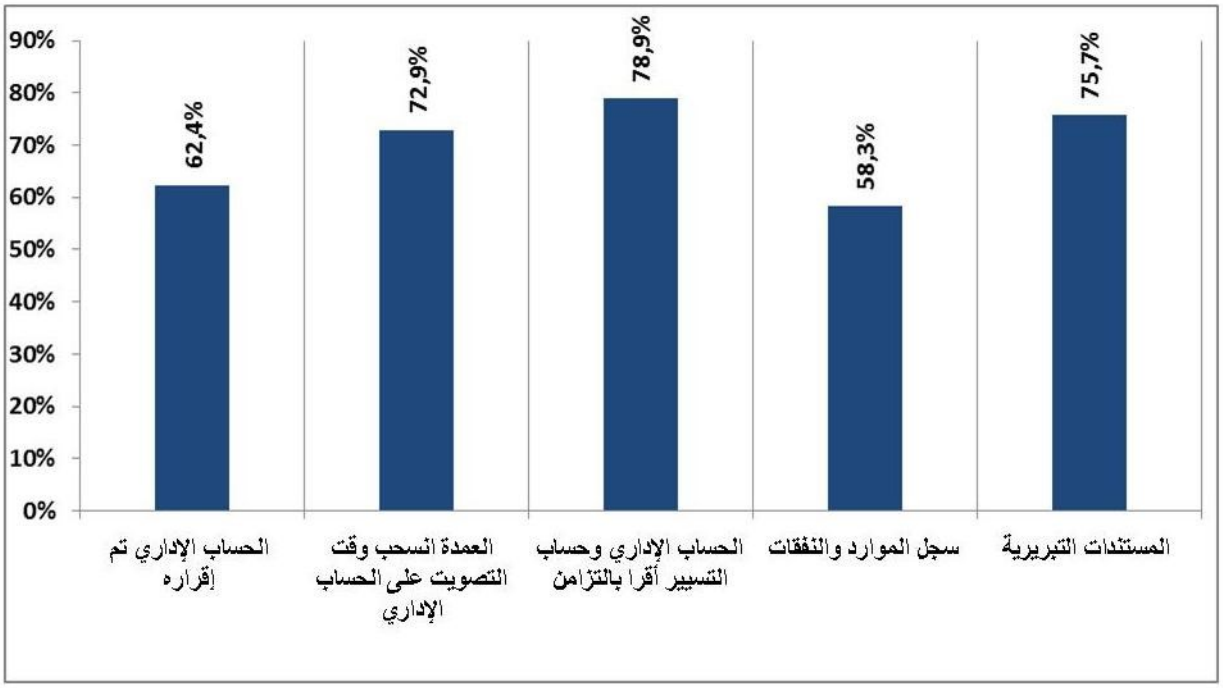
الشكل 10: مؤشر المشروعية (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات



يوضح هذا الشكل البياني النتائج السابقة: فسير عمل مجالس البلديات الأكثر ساكنة يتم احترامه بشكل أفضل مما هو الحال بالنسبة لمجالس البلديات الصغيرة (حتى 20.000 نسمة). ومع ذلك، فإن من الجلي هنا أن كافة البلديات قد بذلت جهدا.

(ج) الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا)

الشكل 11:الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا)



يتم تقييم التسيير المالي انطلاقا من العوامل التالية:

- المصادقة على الحساب الإداري قبل 30 ابريل؛
- انسحاب العمدة إبان المصادقة على الحساب الإداري؛
- إقرار الحساب الإداري وحساب التسيير في وقت واحد؛
- مسك سجلات الموارد والنفقات؛
- توفر المستندات التبريرية للموارد والنفقات.

ويطرح التسيير المالي جملة مشاكل، كما يذكر التعميم رقم 022 الصادر عن وزير الداخلية واللامركزية بتاريخ 09 يوليو 2014. المتعلق بتحسين الإدارة والتسيير المالي للبلديات. فبحسب هذا التعميم، أبرزت التدقيقات جملة من الاختلالات الهامة على مستوى التسيير المالي والمحاسبي للبلديات. ومن بين الاختلالات التي تم جردها نجد:

- عدم احترام أجل إعداد الحساب الإداري وإحالته إلى الوصاية (ويبين دليل التقييم في هذا الشأن أن المجلس البلدي يتعين عليه أن يكون قد أقر آخر حساب إداري قبل 30 ابريل من السنة الموالية)؛
- غياب مداولة إقرار الحساب الإداري.

وبحسب الدراسة الحالية فإن 62.4% من البلديات قد أقرت حساباتها الإدارية في الأجل المنصوص.

أما بالنسبة لانسحاب العمدة إبان جلسة إقرار الحساب الإداري، فإن التذكير التالي ضروري: "إبان دراسة الحساب الإداري والتصويت عليه، يترأس الجلسة عضو من المجلس البلدي يتم انتخابه لهذا الغرض" (المادة 14، الأمر القانوني 1987). وعليه فإن العمدة الذي يترأس في العادة اجتماعات المجلس يجب عليه أن ينسحب إبان التصويت على الحساب الإداري الذي أعده، بوصفه آمرا بصرف ميزانية البلدية.

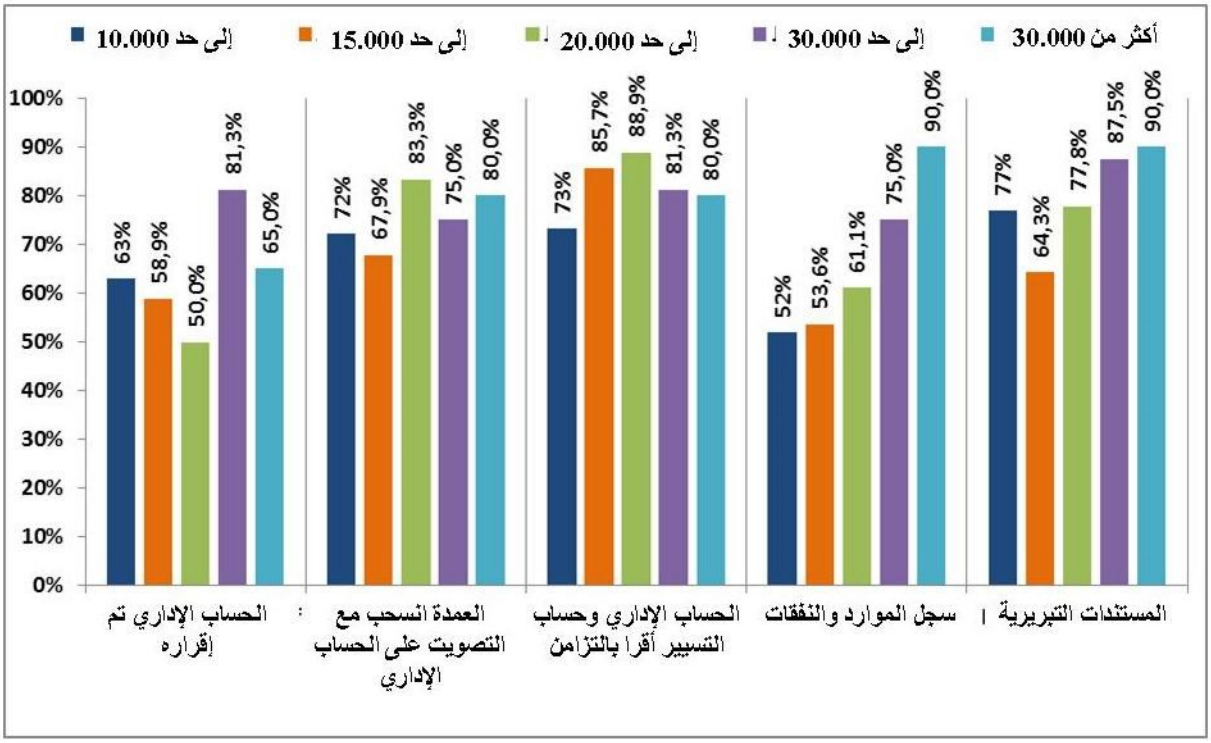
ومعلوم أن الحساب الإداري يلخص داخل جدول:

- توقعات الموارد وتراخيص النفقات المدرجة في الميزانية الأصلية، وفي الميزانية التكميلية، وفي قرارات التعديل؛
- الموارد والنفقات التي تم القيام بها مسجلة لدى كل بند في الميزانية؛
- نتيجة التنفيذ.

وهذه النتيجة تم احترامها من قبل زهاء 73% من البلديات.

أما بالنسبة للإقرار المتزامن للحسابات الإدارية والتسيير ووجود المستندات التبريرية للموارد والنفقات فإن أكثر من 75% من البلديات ذات وضعية سليمة في هذا الشأن.

الشكل 12: الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا) حسب الفئة السكانية



عموما، حصلت جميع الفئات على نتائج طيبة، إذ أن الشروط تم استيفاؤها من قبل 50% إلى 90% من البلديات.

ويتم قياس حسن التسيير المالي هنا عبر خمسة مؤشرات: إقرار الحساب الإداري قبل 30 ابريل من السنة المعتبرة، وانسحاب العمدة إبان التصويت على الحساب الإداري، وتزامن إقرار الحساب الإداري وحساب التسيير، ووجود سجل للموارد وآخر للنفقات والمستندات التبريرية.

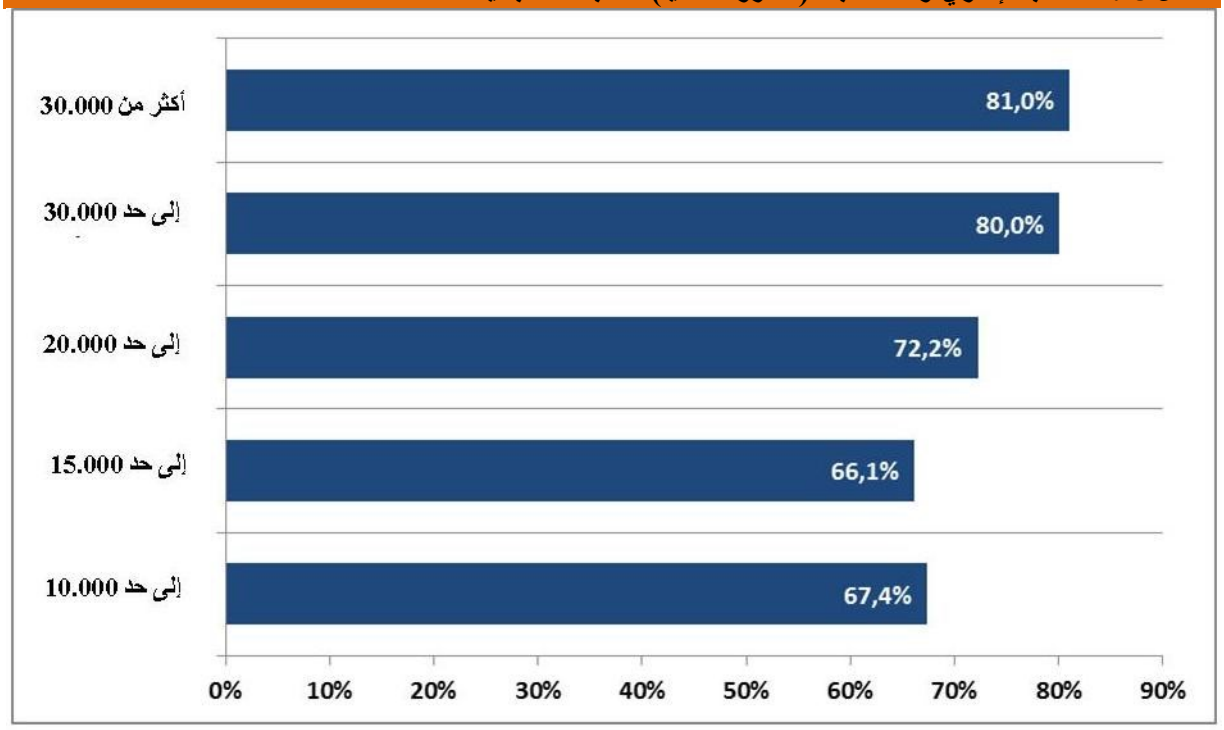
وينبغي التذكير بأن احترام هذه الشروط الدنيا أمر إلزامي. وفي هذا الصدد، لم تتحصل أية فئة من البلديات على نتيجة مجموعها 100%. لكن الجهود المبذولة للوصول إلى هذه النتائج بارزة للعيان في مختلف الفئات (المستوى الأدنى يبلغ 50%، والأعلى 90%).

وهناك مجال تتكشف فيه كل فئة من البلديات بشكل أبرز:

- فالفئة التي تقل ساكنتها على 10.000 نسمة أفضل أداء بالنسبة لسجل الموارد وسجل النفقات والمستندات التبريرية، لكن أداءها أقل في سجل الموارد؛
- والفئة التي تقل ساكنتها عن 15.000 نسمة أحسن أداء في الإقرار المتزامن لصنفي الحسابات، لكنها أقل أداء بالنسبة لسجل الموارد والنفقات؛

- وفئة البلديات التي تقل ساكنتها عن 20.000 نسمة حصلت على علامتها الأعلى في مجال الإقرار المتزامن للحسابين، لكن نتيجتها الأدنى تتعلق بإقرار الحساب الإداري قبل 30 ابريل؛
- والفئة التي تزيد عن 20.000 نسمة وتقل عن 30.000 نسمة يبرز أداؤها المتعلق بالمستندات التبريرية (87.5%)؛
- وأخيرا الفئة التي تزيد ساكنتها على 30.000 نسمة لديها نتيجة 90% بالنسبة لسجل الموارد وسجل النفقات والمستندات التبريرية. لكن أداءها أقل بشأن إقرار الحساب الإداري في الآجال المنصوصة.

الشكل 13: الحساب الإداري والمحاسبة (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات



بالنسبة لمعايير التسيير المالي نجد أن فئات البلديات الكبرى هي التي لديها أفضل النتائج.

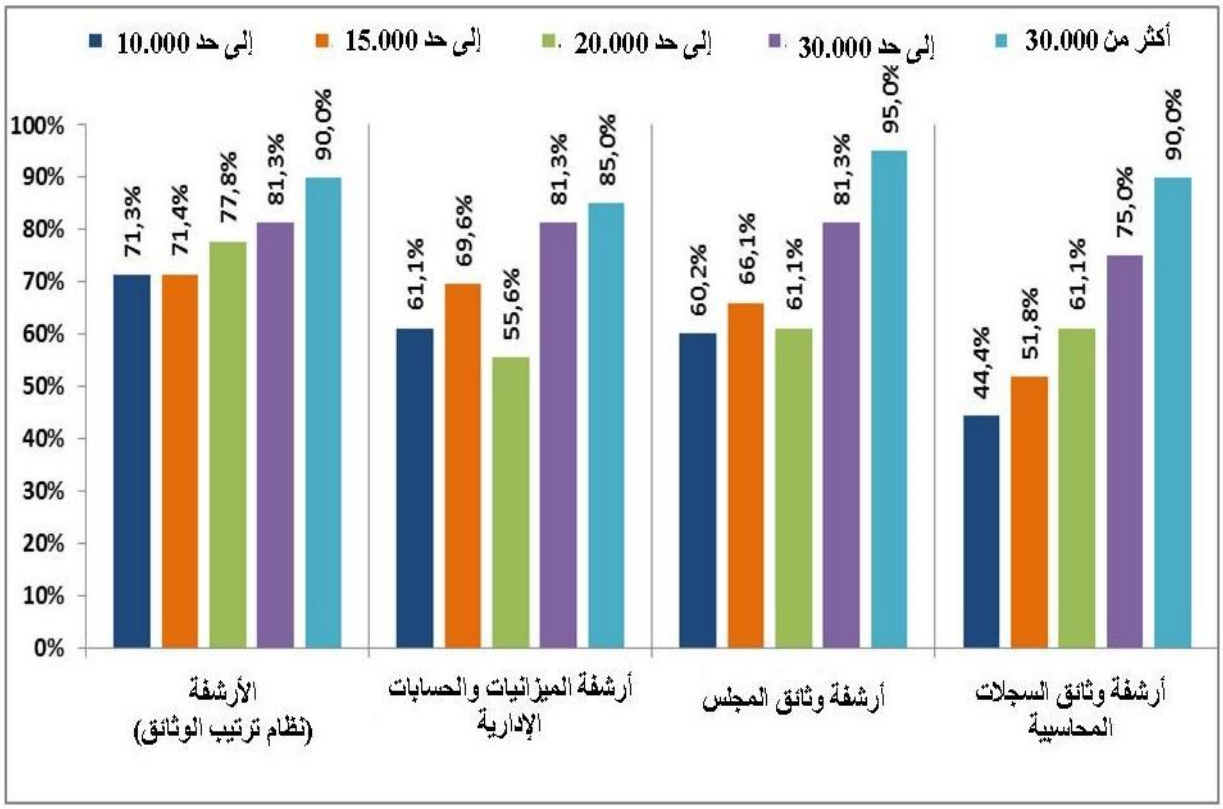
(د) الأرشفة (الشروط الدنيا)

الشكل 14: الأرشفة (الشروط الدنيا)

عمل الأرشيف من الأهمية بمكان لأنه يمثل ذاكرة البلدية. فهو، على سبيل المثال، مفيد جدا بالنسبة لتمرين تقييمي مثل التقييم الحالي. وهو يتناول مجالين: الترتيب (للوثائق التي تنتجها إدارة البلدية ووثائق المجلس) من جهة، والتوثيق الأولي وأرشيف وثائق الميزانية ووثائق المحاسبة من جهة ثانية.

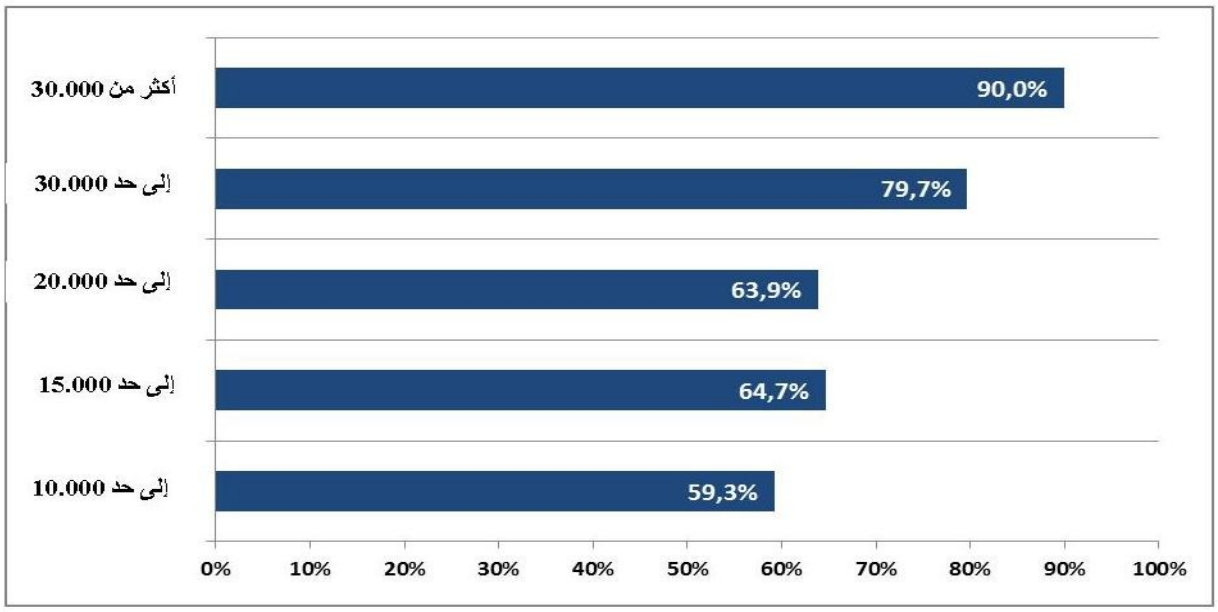
ومما يؤسف له أن ما يقارب 25% من البلديات لا تتوفر حتى الآن على نظام للترتيب، وأن 33.5% من البلديات لا تقوم بأرشفة ميزانياتها وحساباتها الإدارية، وأن نسبة مماثلة لا تقوم بأرشفة وثائق المجلس. والأدهى من ذلك أن نسبة 46% من البلديات لا ترتب وثائق سجلاتها المحاسبية.

الشكل 15: الأرشفة (الشروط الدنيا) حسب الساكنة



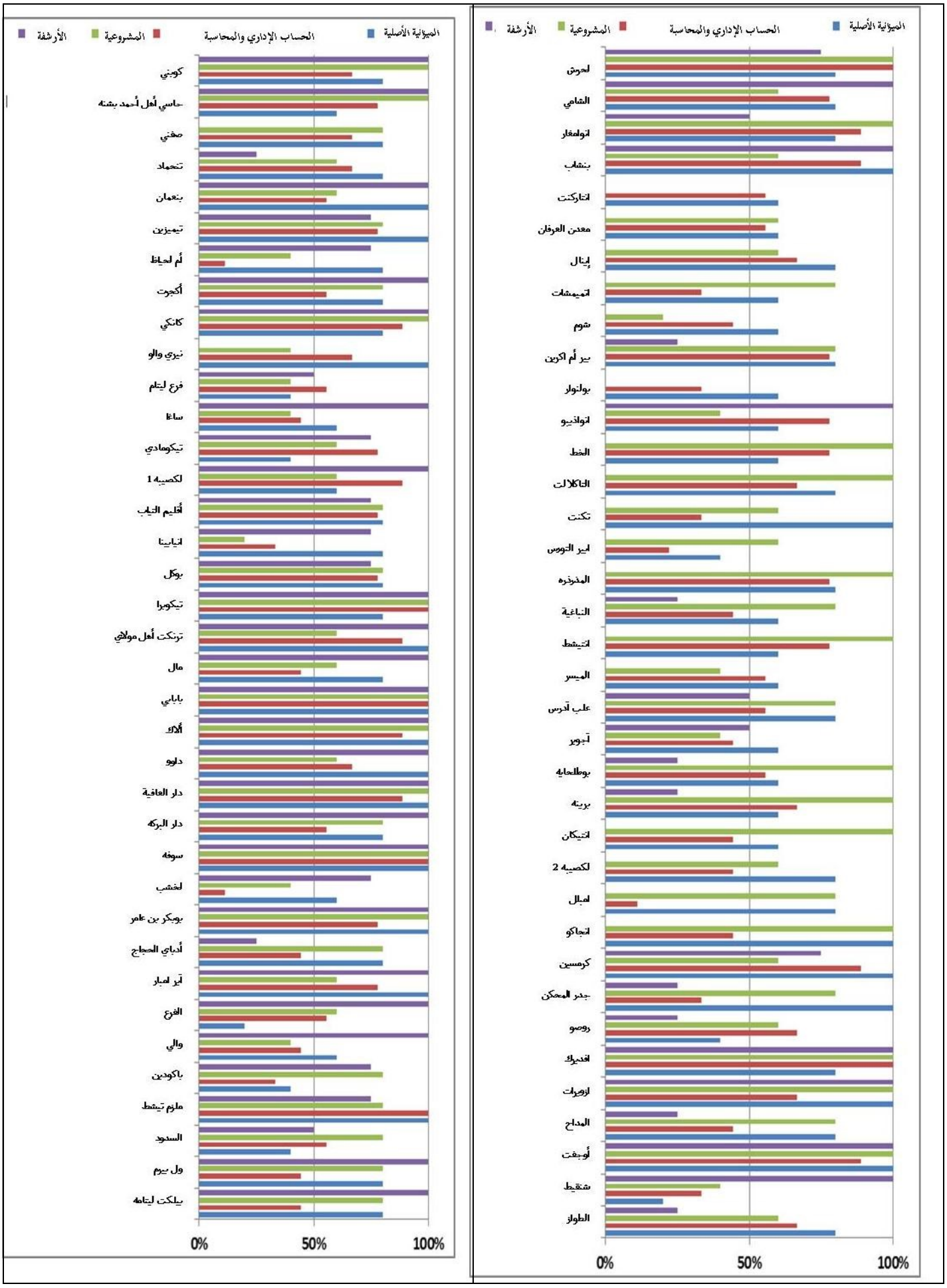
أما بالنسبة لنظام الترتيب، فإن البلديات – دونما تمييز في الفئة – قامت بإعداده وتنفيذه (من 71% إلى 90% حسب الفئة).

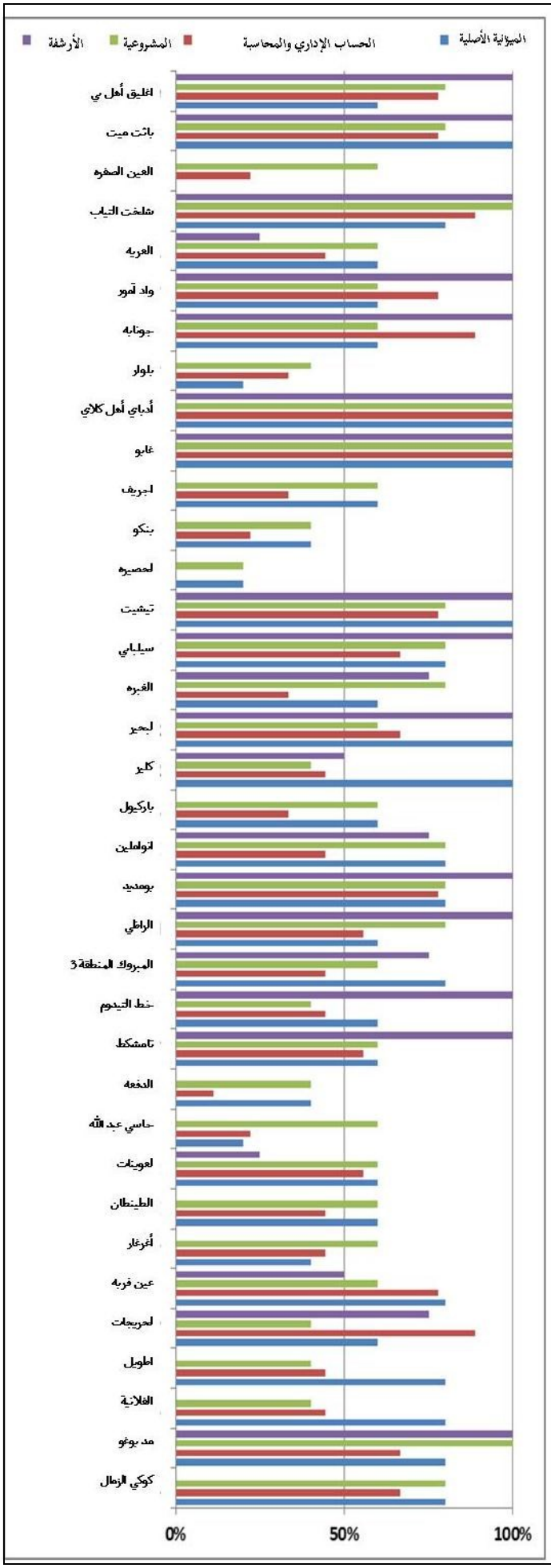
الشكل 16: الأرشفة (الشروط الدنيا) حسب فئة البلديات



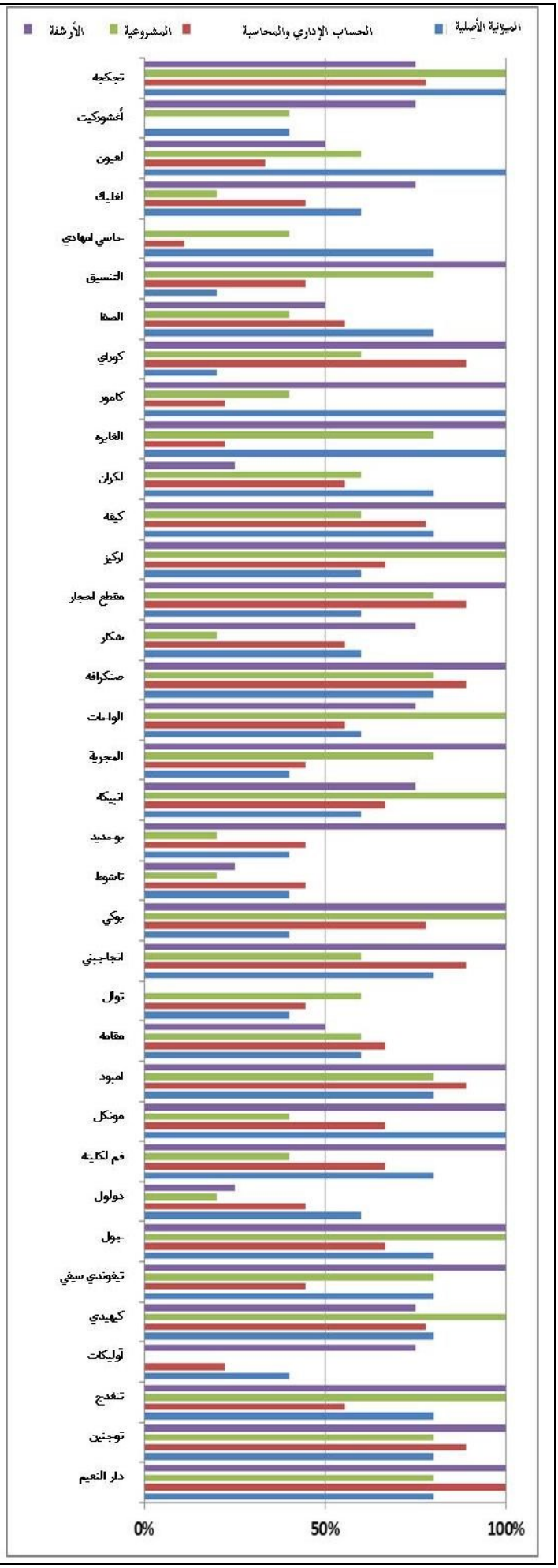
يوجد فارق كبير ما بين الفئة 1 والفئة 5. وتبقى الفئتان 4 و5 في الصدارة بالنسبة لأرشفة الوثائق. والاتجاه السائد هو أن البلديات الأكثر ساكنة هي التي تحترم أكثر معايير أرشفة وثائقها.

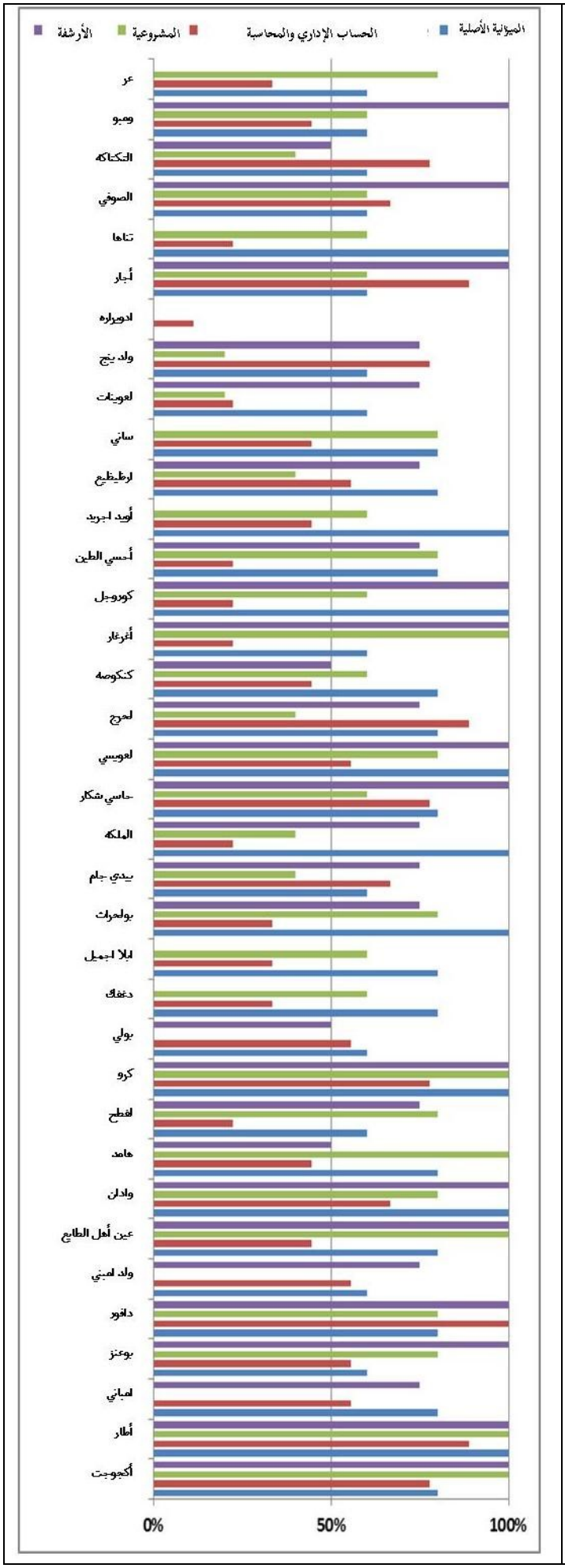
الشكل 17: النتيجة الإجمالية حسب البلدية للشروط الدنيا



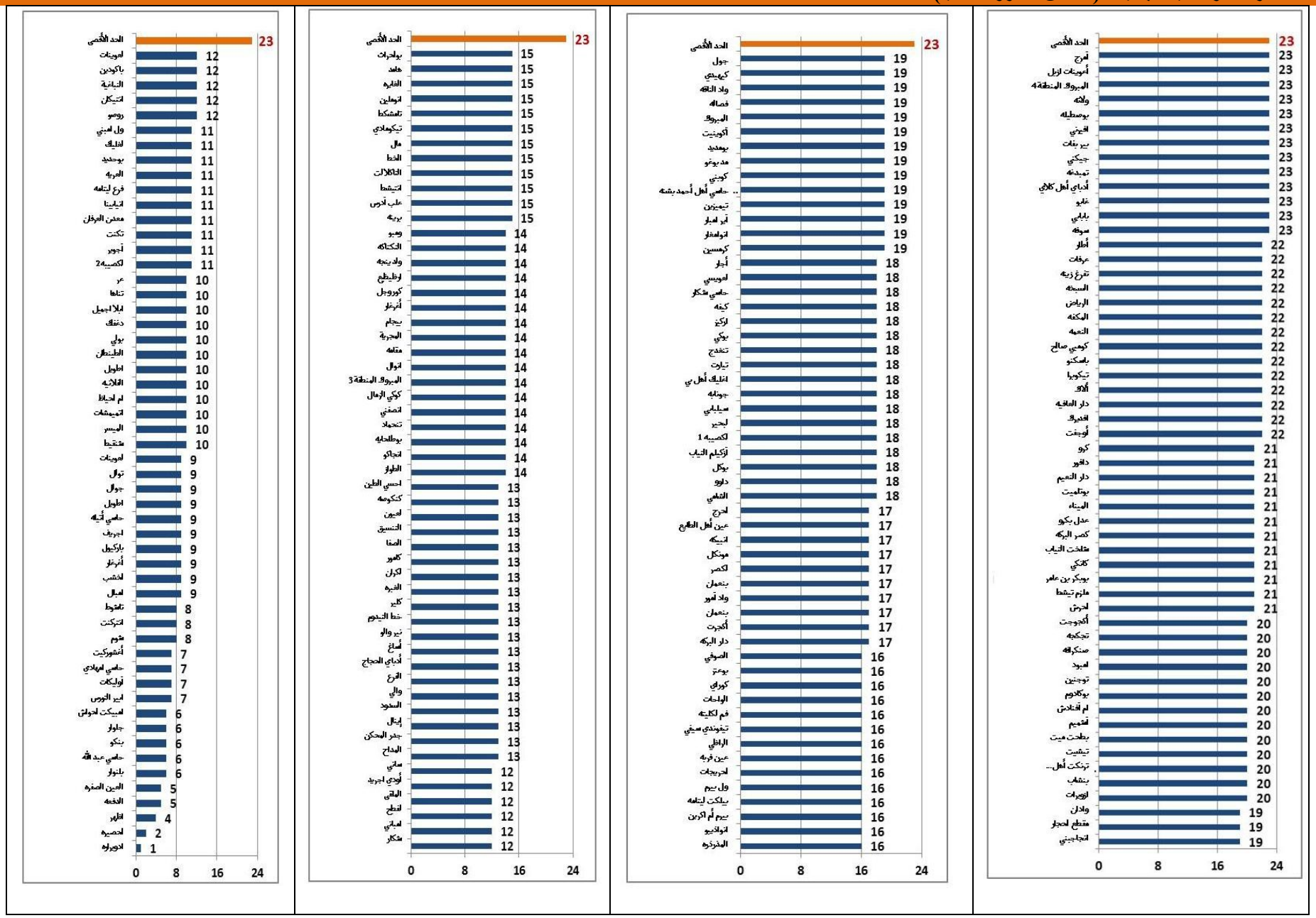

الأرشفة
المشروعية
الحساب الإداري والمحاسبة
الميزانية الأصلية
اغليق أهل بي
باتت ميت
العين الصفره
شلخت التياب
العريه
واد آمور
جونابه
بلوار
أدباي أهل كلاي
غابو
اجريف
بنكو
لحصيره
تيشيت
سيلباي
الغبره
لبحير
كلير
باركيول
انولملين
بومديد
الراطي
المبروك المنطقة 3
خط التيدوم
تامشكط
الدفعه
حاسي عبد الله
لعوينات
الطينطان
أغرغار
عين فربه
لحريجات
اطويل
الفلانية
مد بوغو
كوكي الزمال
0%
50%
100%

الأرشفة
المشروعية
الحساب الإداري والمحاسبة
الميزانية الأصلية
بوتلميت
واد الناقه
عرفات
تيارت
لكصر
تقرغ زينه
السبخه
الرياض
الميناء
اظهر
بوكادوم
آمرج
فصاله
عدل بكرو
المكفه
اعوينات ازبل
اطويل
المبروك المنطقة 4
ولاته
بوصطيله
انبيكت لحواش
كصر البركه
بنعمان
اغيزي
لم آقنادش
انول
المبروك
حاسي آتيله
بير باقات
آشميم
آكوينيت
النعمه
كومبي صالح
جيكني
تمبدغه
باسكنو
0%
50%
100%


الأرشفة
المشروعية
الحساب الإداري والمحاسبة
الميزانية الأصلية
تجكجه
أغشوركيت
لعيون
لقليك
حاسي لمهادي
التنسيق
الصفا
كوراي
كامور
القايره
لكران
كيفه
لركز
مقطع لحجار
شكار
صنكرافه
الواحات
المجرية
انبيكه
بوحديد
تاشوط
بوكي
انجاجيني
توال
مقامه
امبود
مونكل
فم لكليته
دولول
جول
تيفوندي سيفي
كهيدي
أوليكات
تنغدج
توجنين
دار النعيم
0%
50%
100%


الأرشفة
المشروعية
الحساب الإداري والمحاسبة
الميزانية الأصلية
عر
وعبو
التكتاكه
الصوفي
تاها
أجار
ادوراره
ولد ينج
لعوينات
ساني
ارطيظيع
أوبد لجريد
أحسي الطين
كوروجل
أغرغار
كنكوصه
لحرج
لعويسي
حاسي شكار
الملكه
بيدي جام
بولحرات
لبلا لجميل
دغفاك
بولي
كرو
لفطح
هامد
وادان
عين أهل الطايع
ولد امبني
دافور
بوعنز
امباني
أطار
أكجوجت
0%
50%
100%

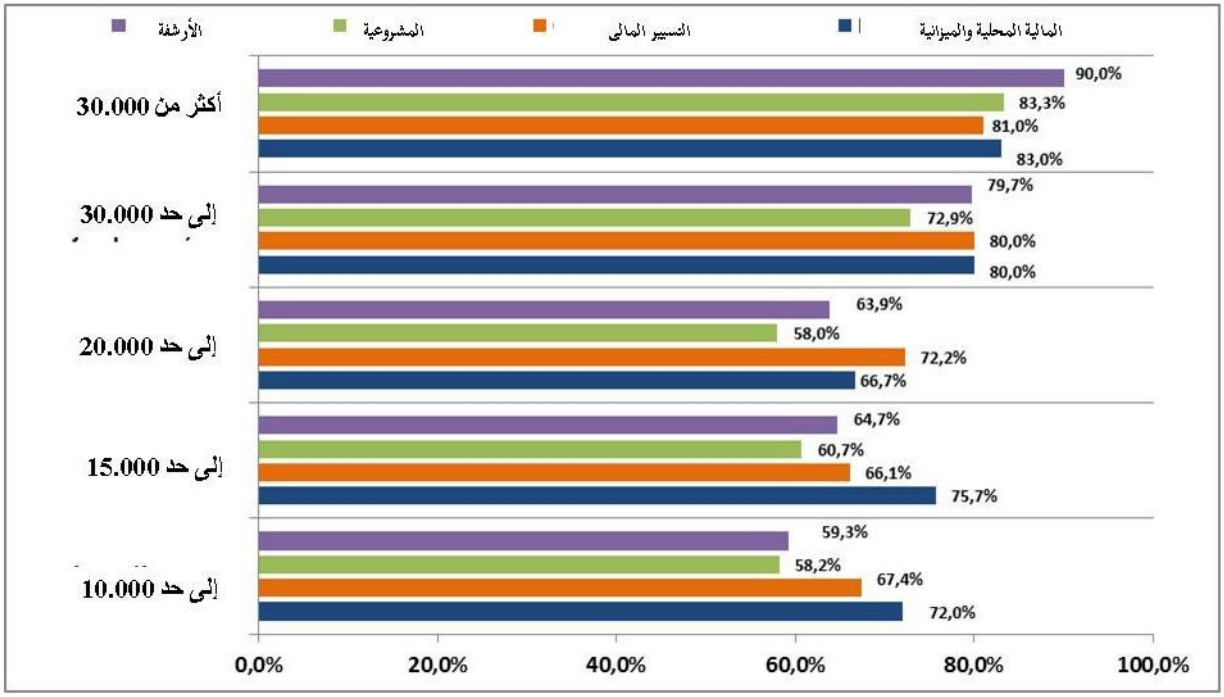
الشكل 18: القدرة المؤسسية للبلديات (23 من الشروط الدنيا)



يعرض الجدولان 17 و18 صورة عن مستوى الوفاء بالشروط الدنيا (الأرشفة، المشروعية، الحساب الإداري، المحاسبة، والميزانية الأصلية) عبر عرض نتائج جميع البلديات.

وفي هذا الصدد فإن الكثير من البلديات (الأقل من 15.000 نسمة) لا تفي إلا بشرطين من أصل خمسة شروط، بل ولربما تفي بشرط واحد. وهذا يعني وجود مشكل حكامة وقدرة على ممارسة الصلاحيات. فالسلوك الفردي لإحدى البلديات (مثل اختلال الوفاء بشرط أو بعدة شروط) لا يمكن أن يظهر إلا ضمن جدول مثل هذا الجدول.

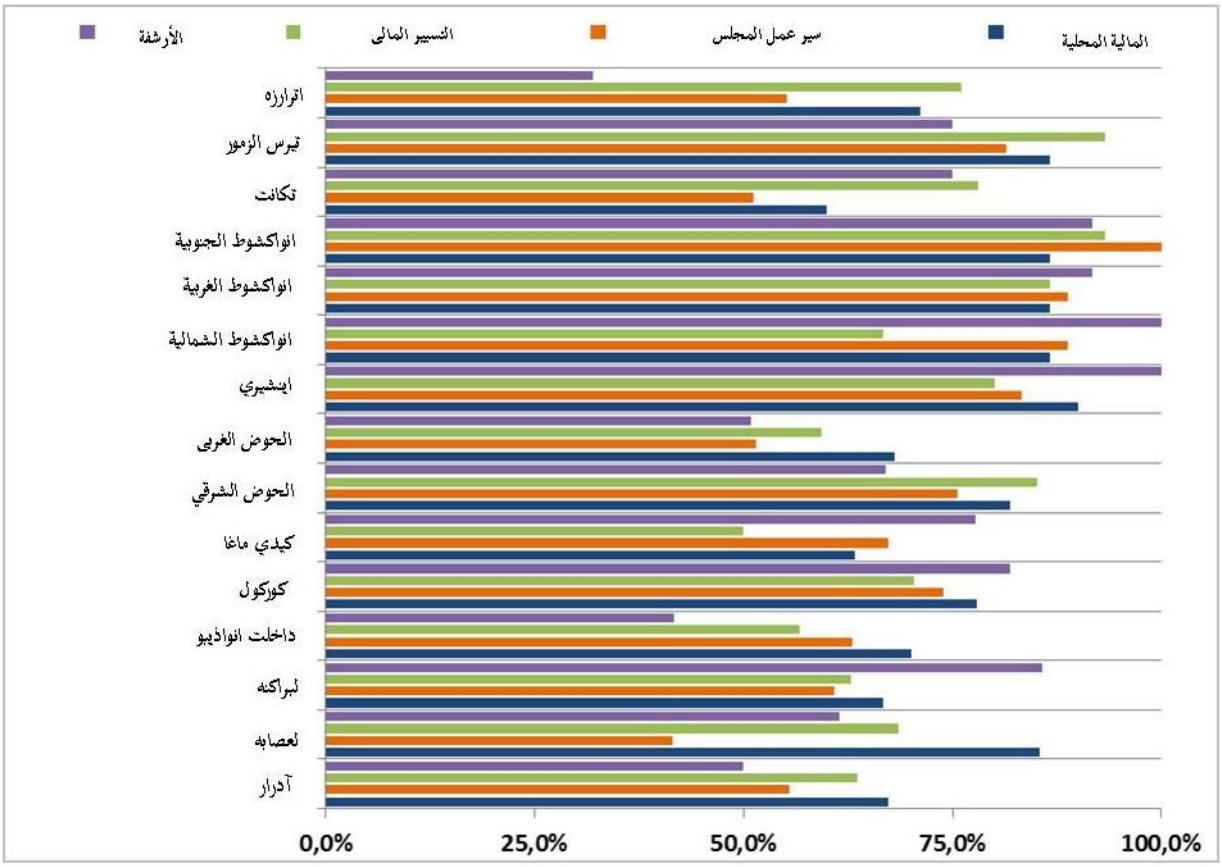
الشكل 19: االنتيجة الإجمالية (الشروط الدنيا) حسب الفئة السكانية



على العكس من ذلك، فإن البلديات الأكبر لديها قدرة مؤسسية أفضل وذلك في جميع المجالات.

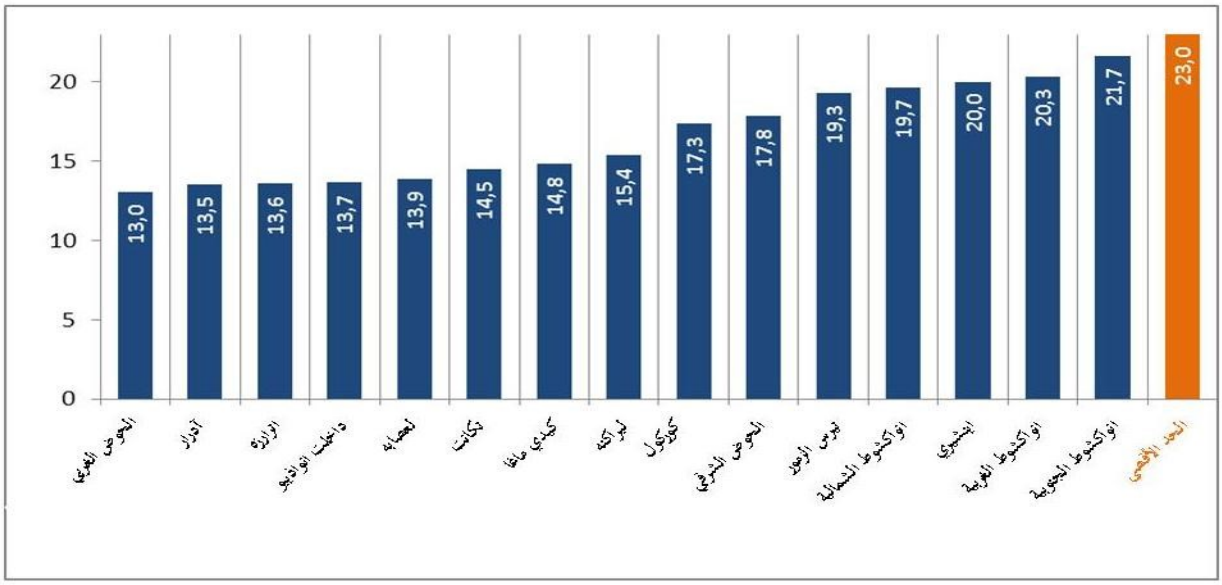
بالنسبة للأرشيف والمشروعية، فإن البلديات الصغيرة حصلت على نتائج ضعيفة. رغم ذلك فإن أداءها مساو لأداء الفئتين 2 و3 بالنسبة للميزانية الأصلية والحساب الإداري والمحاسبة.

الشكل 20: الشروط الدنيا حسب الولاية والمؤشرات



تكشف المقارنة بين الولايات عن فوارق كبيرة، فولايات انواكشوط الثلاث تتقدم من حيث القدرات المؤسسية على الولايات الأخرى. ترد بعد ذلك ولايتا إينشيري وتيرس زمور. ولا تأتي ولايات الحوض الغربي وآدرار واترارزه وانواذيبو والعصابة إلا وراء ذلك بكثير. ومع ذلك، يجدر التنبيه إلى أن ولايتي تيرس الزمور واينشيري لا تضمان على التوالي سوى ثلاث بلديات وبلديتين، وهذا العدد المحدود يؤثر في ترتيبهما.

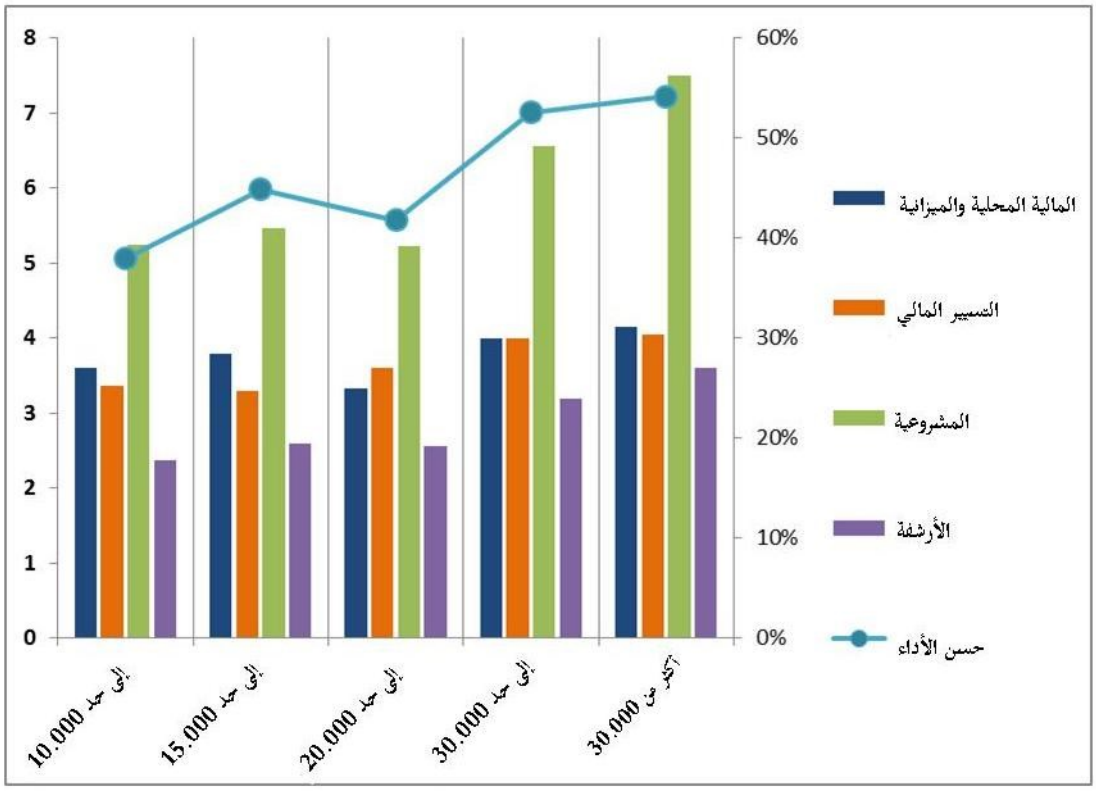
الشكل 21: متوسط الشروط الدنيا حسب الولاية



يبين الشكل 21 أعلاه بشكل أفضل نتائج المسح، حيث حققت بعض الولايات نتائج مرتفعة جدا، متجاوزة 19/23. بل إن بلديات ولاية انواكشوط الجنوبية حصلت على ما مجموعه 21.7 من أصل 23 من الشروط الدنيا. وجميع الولايات الأخرى تجاوزت معدل 11.5.

(هـ) مقارنة مؤشرات الأداء والشروط الدنيا

الشكل 22: مؤشر الشروط الدنيا حسب صنف الساكنة

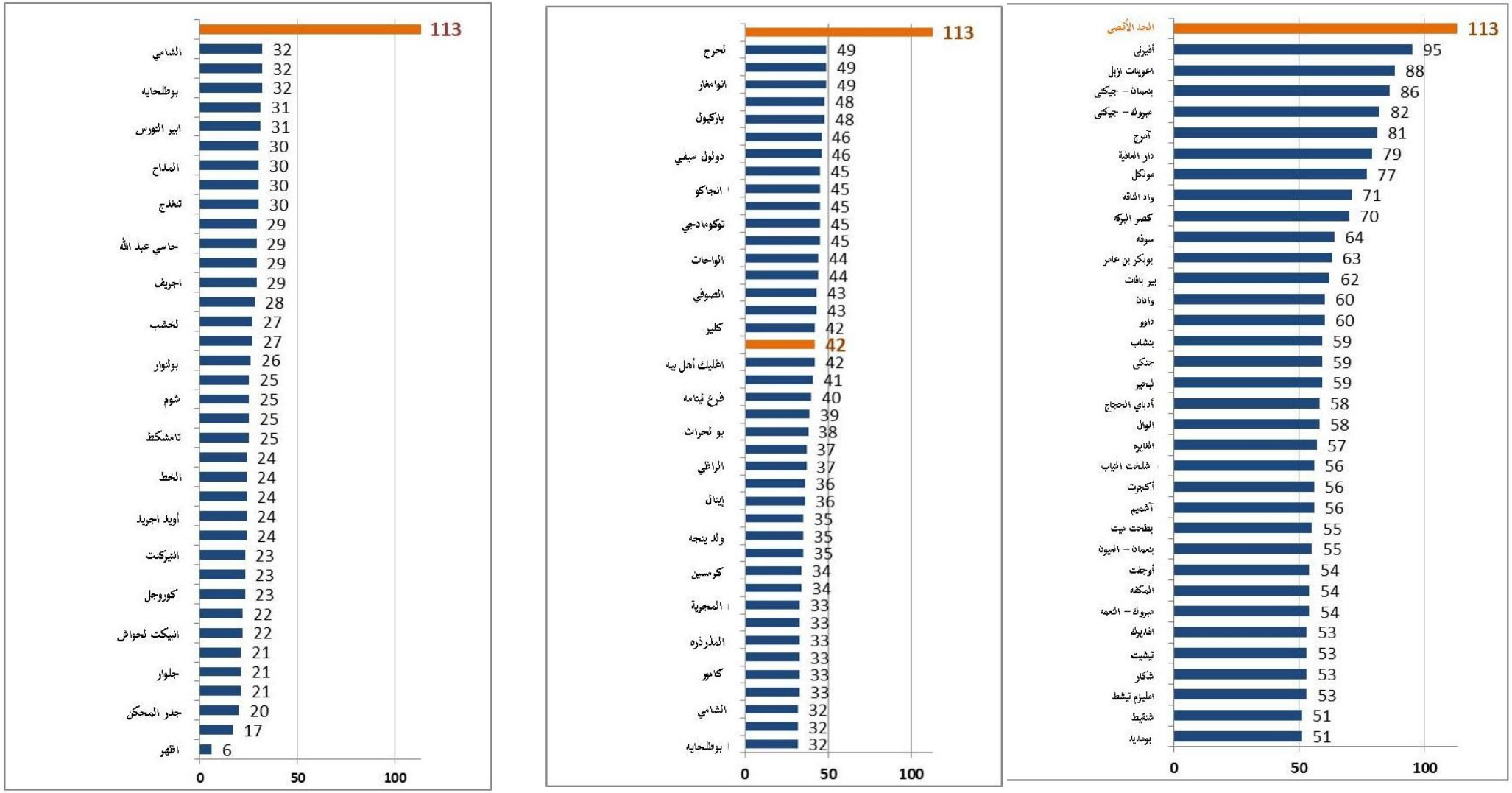


الشكل البياني 22 بالغ الدلالة، فهو يوضح أن البلديات كلما كانت أكثر ساكنة، كلما كانت قدراتها المؤسسية أعلى.

ولئن كان احترام المشروعية هاجسا تتقاسمه جميع البلديات، فإن أداء البلديات بشأنه محدود: أقل من 60% لدى أفضلها.

3. مؤشرات الأداء

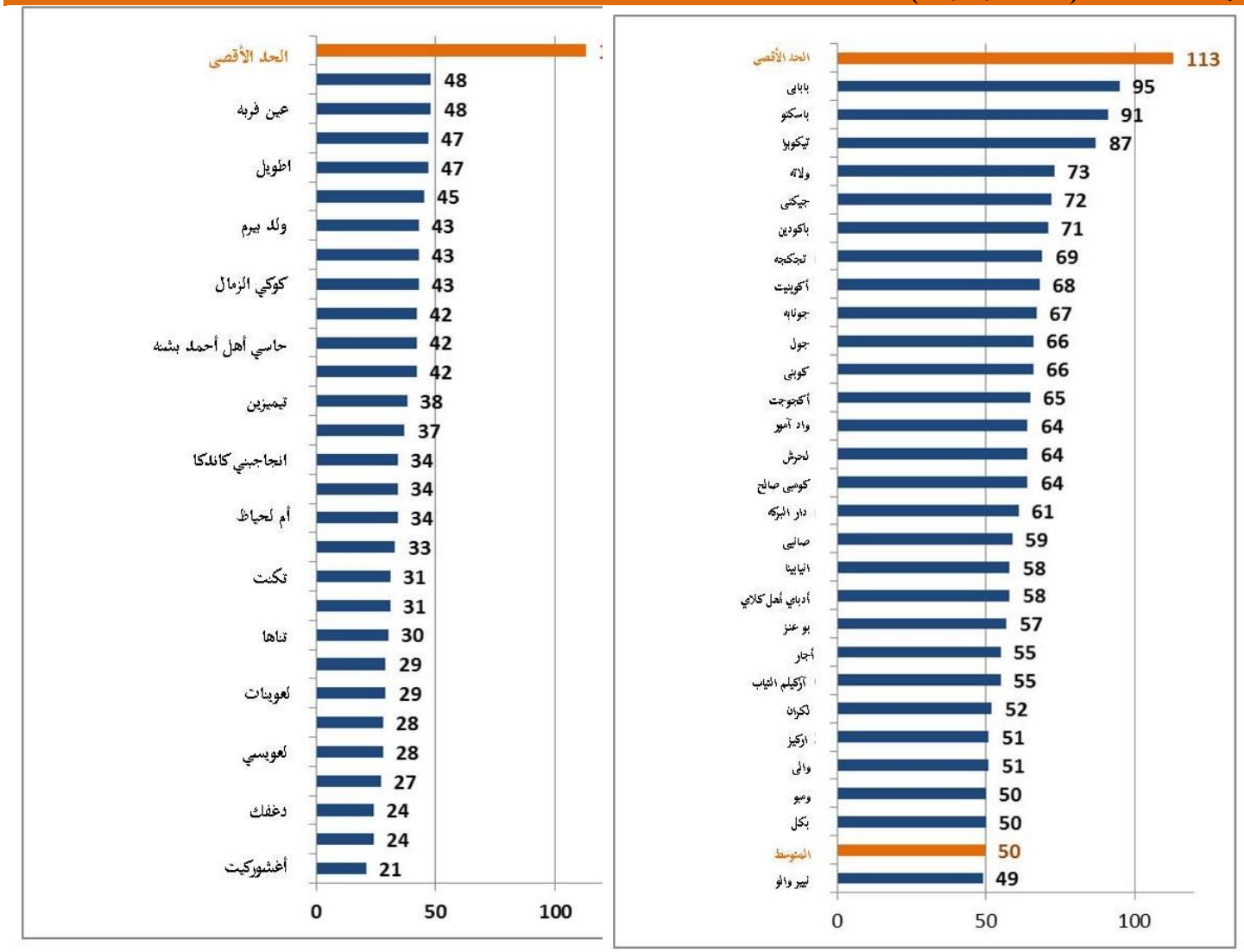
الشكل 23: نتائج قياس الأداء بحسب البلديات التي بها أقل من 10.000 ساكن (113 معيارا فرعيا)



لنذكر بأن 108 من البلديات ساكنتها أقل من 10.000 نسمة؛ ومن بينها 23 فقط – أي نسبة 21% – تصل إلى المعدل (56/113) و23 لم تنجح في تحقيق ربع المعايير، في حين أن الغالبية حققت ما بين 29 إلى 55 معيارا من أصل 113. كل ذلك يترجم ضعف القدرات المؤسسية للبلديات الصغيرة.

وضمن هذا الصنف، أنجزت بلديات افيرني واعوينات ازيل وبنعمان وجيكني نتائج جيدة: على التوالي: 95 – 88 و86.

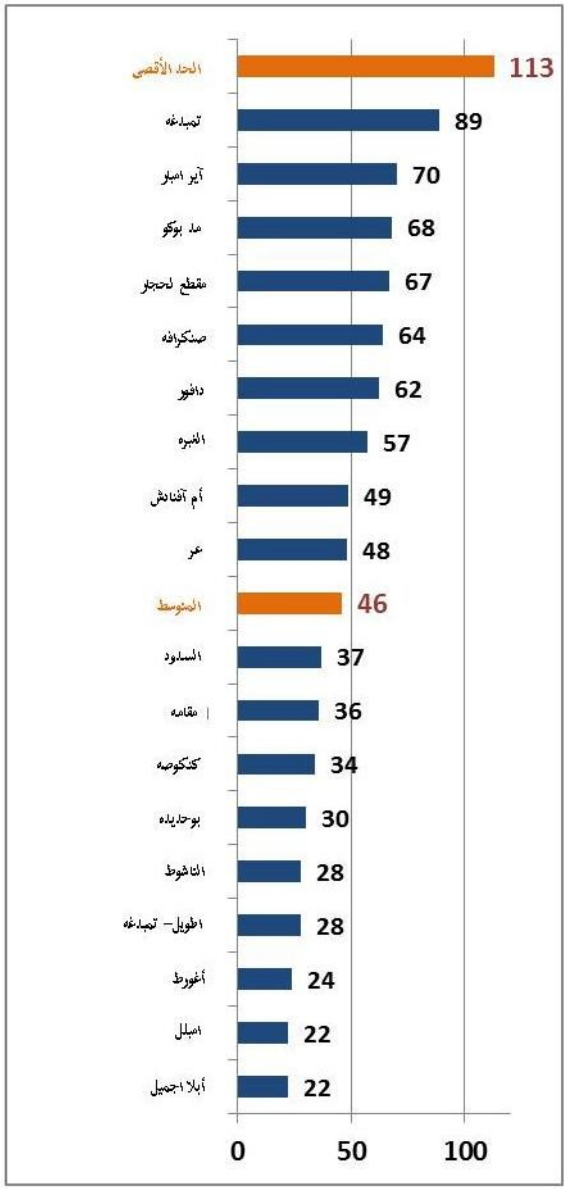
الشكل 24: نتائج قياس الأداء حسب البلديات التي لا تبلغ ساكنتها 15.000 نسمة (113 معيارا فرعيا)

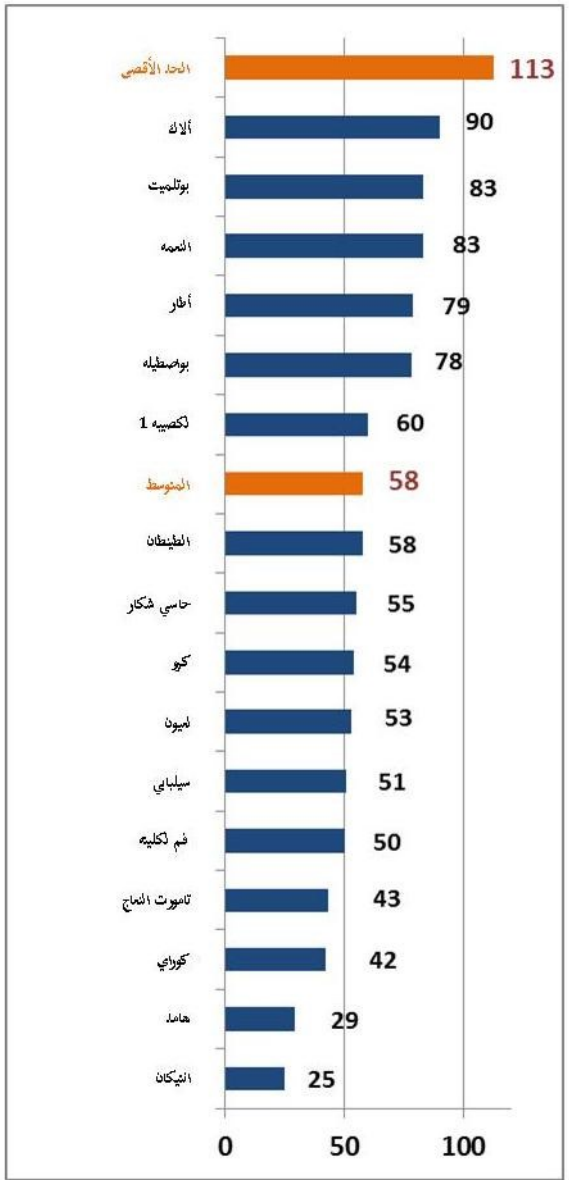


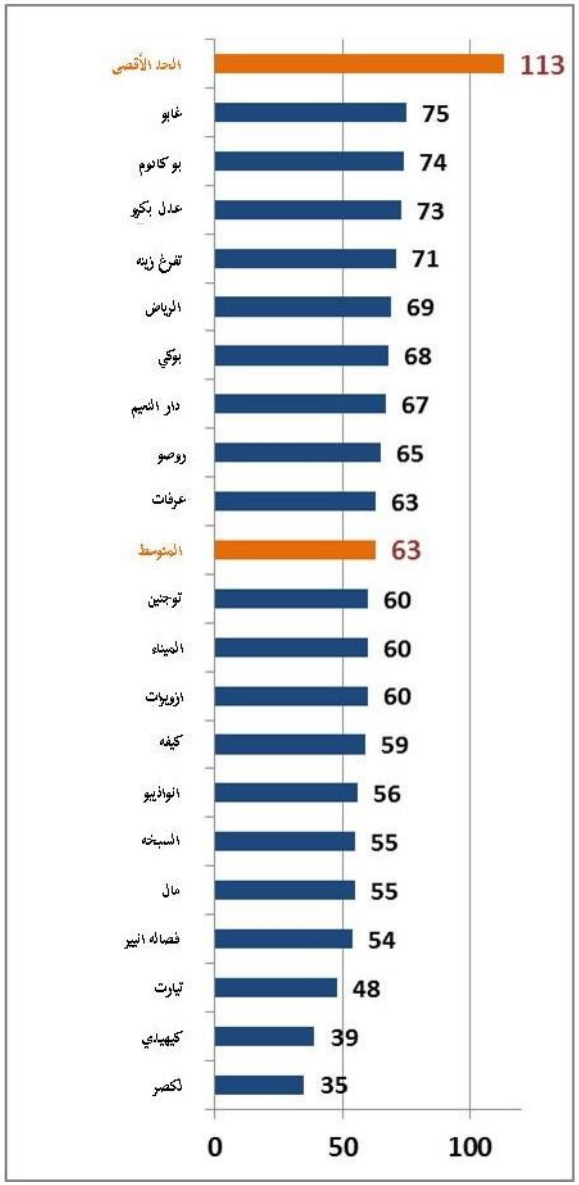
هناك 20 بلدية من أصل 56 تتجاوز المعدل (56,5)، أي حوالي 36%. ويشكل ذلك تحسنا مقارنة بأصغر البلديات.

والبلديات التي لم تصل إلى 28,5 عددها 3 فقط. وضمن فئة البلديات التي لا تبلغ ساكنتها 15.000 نسمة، 9 تحتل رتبة عاصمة المقاطعة. وتتميز بابابي وباسكنو وتيكوبرا بنتائجها الجيدة: على التوالي 95/113 – 91/113 و87/113.

الشكل 25: نتائج قياس الأداء حسب البلديات التي تزيد ساكنتها على 15.000 نسمة (113 معيارا فرعيا)







تتمة للشكل 25 نتائج حسن الأداء حسب البلديات التي تزيد ساكنتها على 15.000 نسمة (113 معيارا فرعيا)

ضمن فئة البلديات التي لديها ساكنة تتراوح ما بين 15.000 و20.000 نسمة (والتي تضم 18 بلدية) 7 بلديات –أي حوالي 39%– تحقق نتيجة أعلى من المعدل البالغ 56,5. وأعلى ما تم الوصول إليه كان في بلدية تمبدغه بـ89 من أصل 113 في حين أن أفضل نتائج البلديات ذات الساكنة الأقل (افيرني وبابابي) تصل حد 95 (انظر أعلاه).

وفي فئة البلديات التي تقل ساكنتها عن 30.000 نسمة (وعددها 16)، سبع بلديات كذلك لديها نتيجة أعلى من المعدل. وأعلى درجة ضمن هذه الفئة (ألاك) تبلغ 90 نقطة (نتائج إيجابية) من أصل 113. يذكر مع ذلك أن إحدى البلديات (انتيكان) لم تبلغ ربع الدرجات.

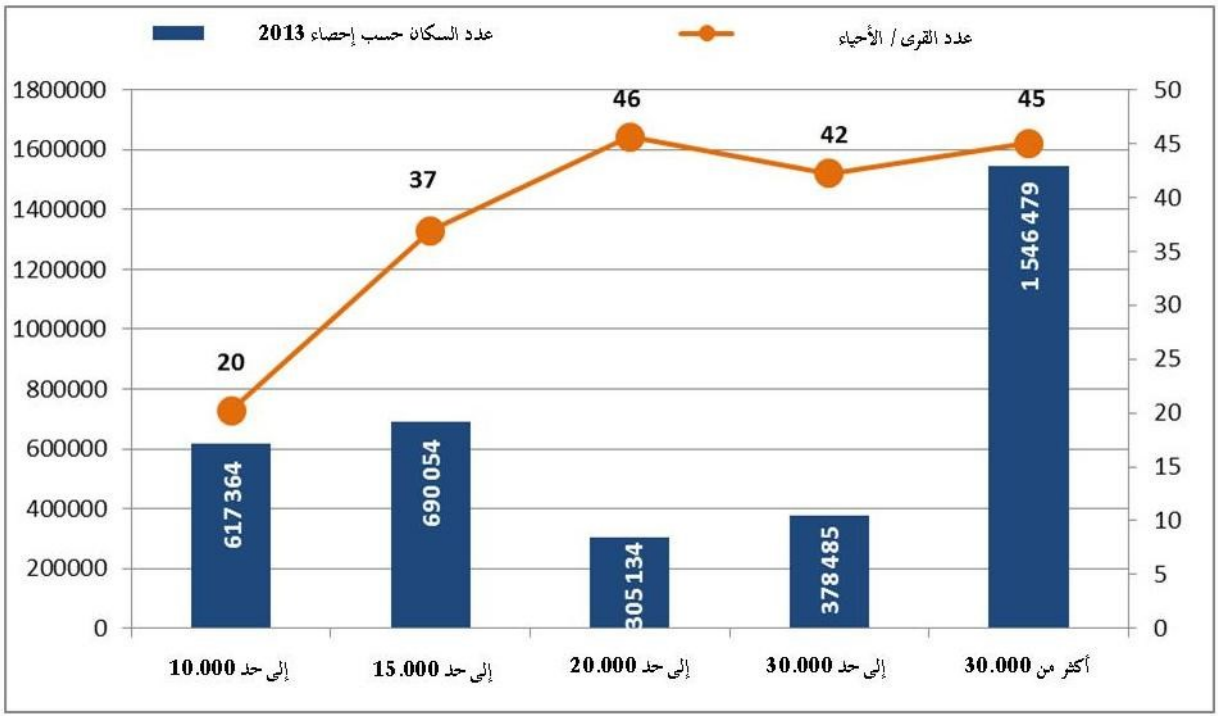
أما فئة البلديات التي تزيد على 30.000 نسمة، والتي تضم 20 بلدية فإن 13 من بينها حصلت على علامة فوق المعدل، لكن أعلى مستوى أداء للمعايير كان 75/113.

وإذا ربطنا بين عدد البلديات التي وفت بمعدل الشروط الدنيا من مجموع بلديات كل صنف، فإننا نحصل على منحنى تصاعدي، مما يعني أن البلديات كلما كانت ساكنتها أكبر كلما كانت نتائجها أفضل:

- 23/108 أي 21,2% وفت بمعدل المعايير؛
- 20/56، أي 35,7% وفت بمعدل المعايير؛
- 7/18، أي 38,8% وفت بمعدل المعايير؛
- 7/16، أي 43,7% وفت بمعدل المعايير؛
- 13/20، أي 65% وفت بمعدل المعايير.

(أ) الساكنة

الشكل 26: الساكنة حسب إحصاء 2013 تبعا لفئة البلديات



يشير هذا الشكل البياني إلى أن البلديات التي تزيد ساكنتها على 30.000 نسمة تؤوي لوحدها 1.546.479 شخصا أي ما يمثل 43,7% من إجمالي ساكنة البلاد (3.537.516). ومجموع الفئتين 3 و4 يعطي أقل من الفئة الثانية من حيث التعداد السكاني.

(ب) مراعاة النوع

ترمي سياسة الدولة الموريتانية إلى تشجيع نفاذ النساء إلى المأموريات والوظائف الانتخابية. وهذا يفسر المصادقة على الأمر القانوني رقم 2006/029 الصادر بتاريخ 21 أغسطس 2006 المتضمن القانون النظامي المتعلق بتشجيع ولوج النساء للمأموريات والوظائف الانتخابية، المعدل بالقانون النظامي رقم 2012/034.

بالنسبة للانتخابات البلدية، يذكر النص في مادته الثالثة (الجديدة) إلى أنه "من أجل تشجيع انتخاب النساء في النسب المحددة في المادة 2، وتحت طائلة عدم الاستقبال، يتعين على

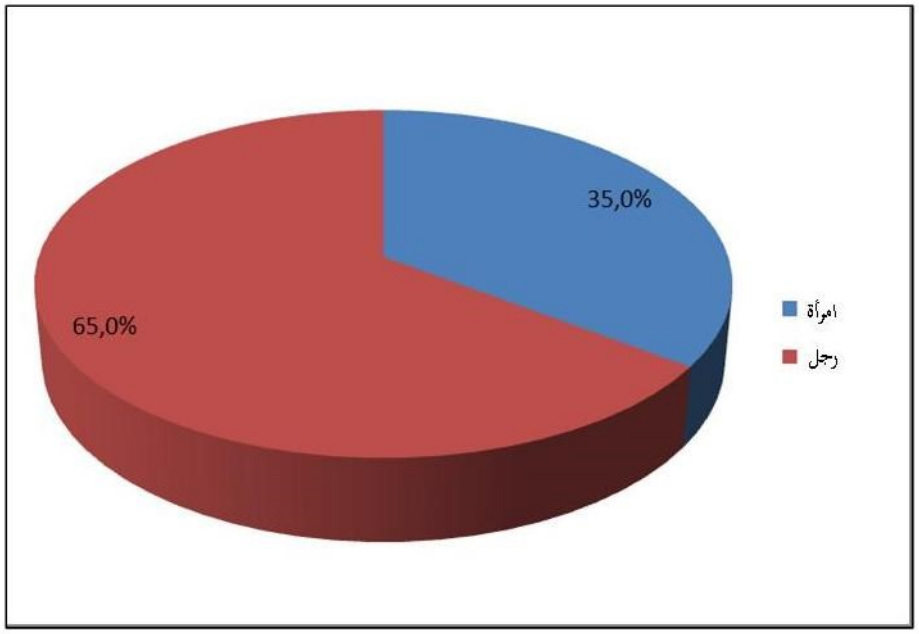
قوائم المترشحين للانتخابات أن تكون معدة بشكل يضع المترشحات في مواقع قابلة للانتخاب تبعا لعدد المستشارين المحدد. ويجب أن تضم القوائم كحد أدنى:

- مترشحتين للمجالس التي تضم ما بين 9 و 11 مستشارا؛
- 3 مترشحات للمجالس التي تضم ما بين 15 و 17 مستشارا؛
- 4 مترشحات للمجالس التي تضم 19 أو 21 مستشارا أو أكثر؛

كما يتضمن نفس النص تدابير تساعد على ولوج النساء للبرلمان.

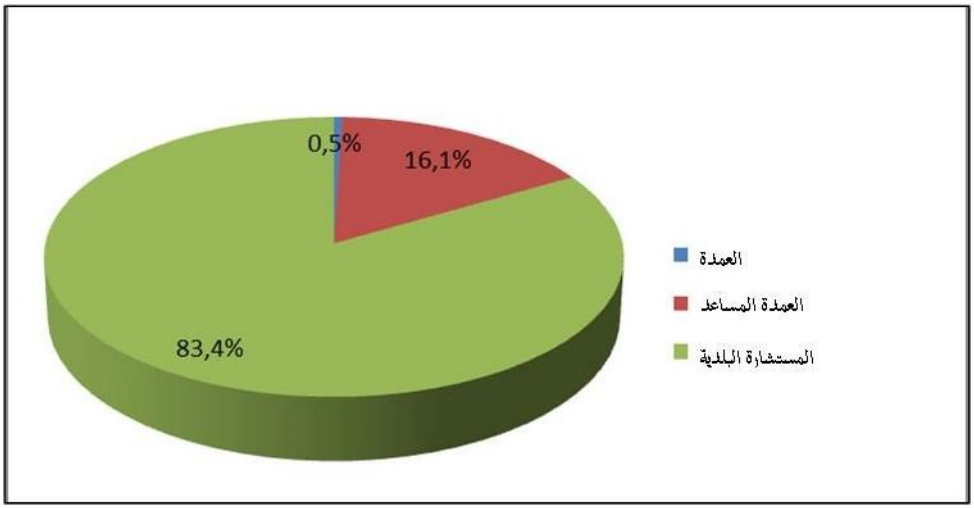
وعلى الرغم من هذه المعوقات، تم التقدم خطوة إلى الأمام، وإن كانت هذه الخطوة ما تزال متواضعة. فعدد المستشارات البلديات في الوقت الراهن 1317، أي ما يمثل 35.38% من إجمالي عدد المستشارين (3722) مقابل 30.36% في سنة 2006. لكن عدد النساء اللائي يتولين منصب عمدة لم يرتفع بشكل كبير (4 من أصل 216 في 2006، و6 من أصل 218 اليوم).

الشكل 27: المنتخبون البلديون حسب النوع



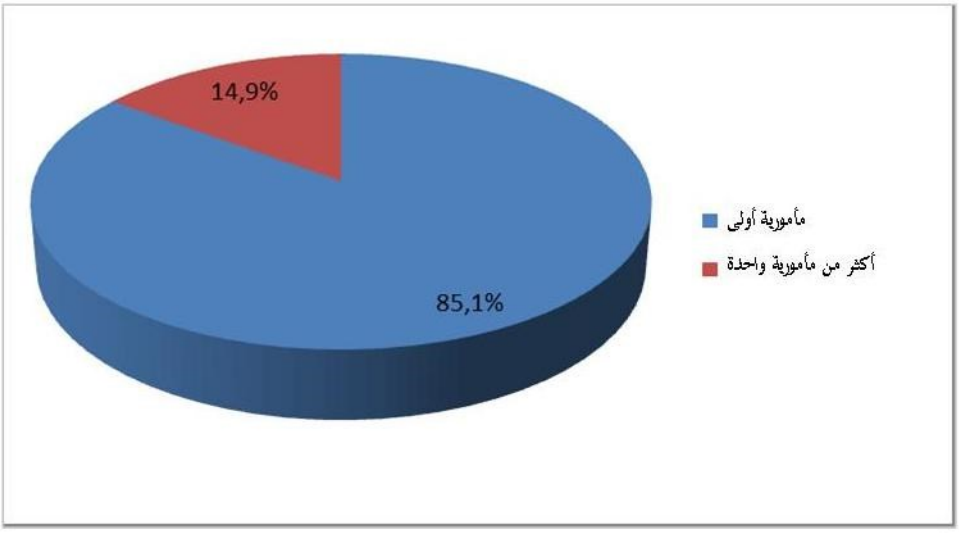
من بين مجموع المنتخبين محليا في موريتانيا، نجد أن ما لا يقل عن 35.38% من النساء.

الشكل 28: النساء المنتخبات في البلديات، حسب الوظيفة



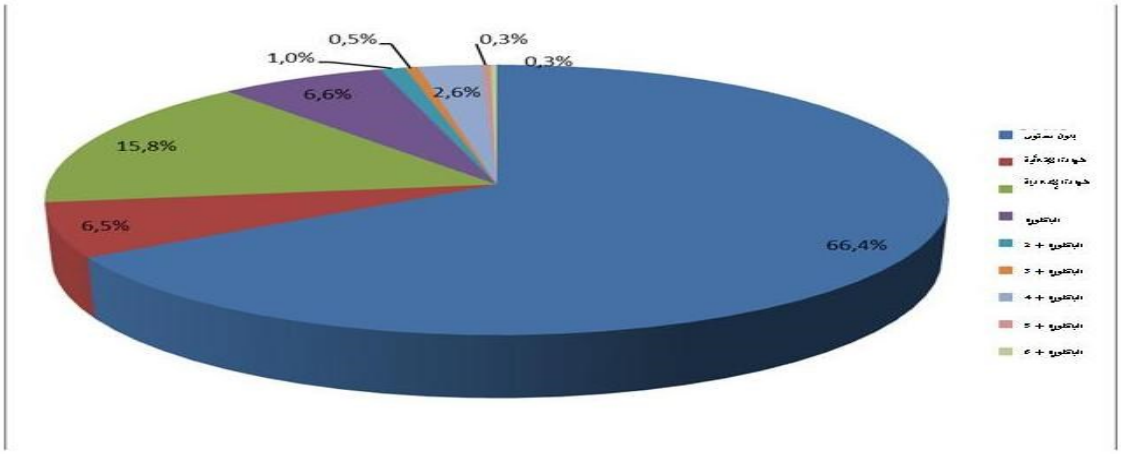
يسمح هذا الشكل بفهم أن نسبة النساء المنتخبات في موريتانيا وإن بلغت ما يزيد على 30%، فإن غالبيتهن لا تحتل الوظائف العليا في البنية الهرمية؛ فمن بين النساء المنتخبات في البلديات، 83.4% مستشارات بلديات مقابل 0,5% عُمَد و 16.1% مساعدات عمد.

الشكل 29: نسبة تجديد المنتخبات



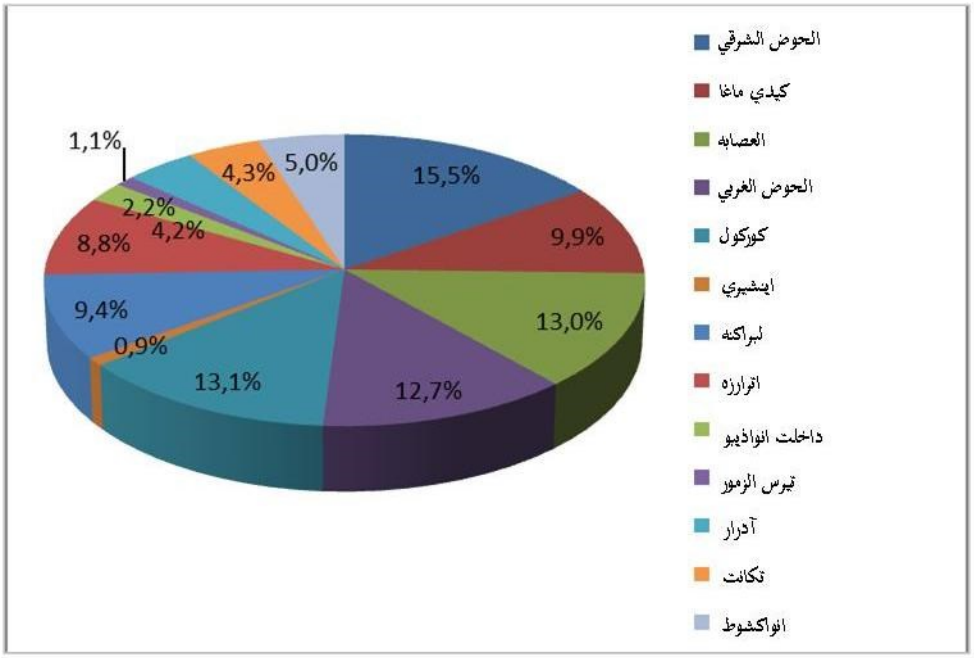
من بين النساء المنتخبات اللائي تم الحديث معهن، كانت 15% فقط هي التي سبق لها أن حصلت على مأمورية قبل المأمورية الحالية. وهذا يعني أن نسبة تجديد النساء المنتخبات عالية جدا، مما يشير إلى أن حضور النساء في المجال السياسي بعدد كبير مسألة طارئة و/أو أن النساء اللائي ينتخبن لا تتم بالضرورة إعادة انتخابهن أو لا يترشحن بعد مأموريتهن الأولى.

الشكل 30: النساء المنتخبات في البلديات حسب المستوى الدراسي



أكثر من 66% من النساء المنتخبات ليست لديهن أية شهادة. وباقي النساء المنتخبات لديهن إما مستوى تعليم منخفض نسبيا، إذ أن أكثر من 20% منهن حاصلات على مستوى شهادة الدروس الإعدادية أو أقل. يذكر في الأخير أن أقل من 10% لديهن مستوى الباكلوريا أو مستوى أعلى. ومعلوم أن الأسر كانت تؤثر تاريخيا تمدرس البنين على تمدرس البنات، وهو ما يمكن أن يفسر جزئيا هذه الإحصائيات.

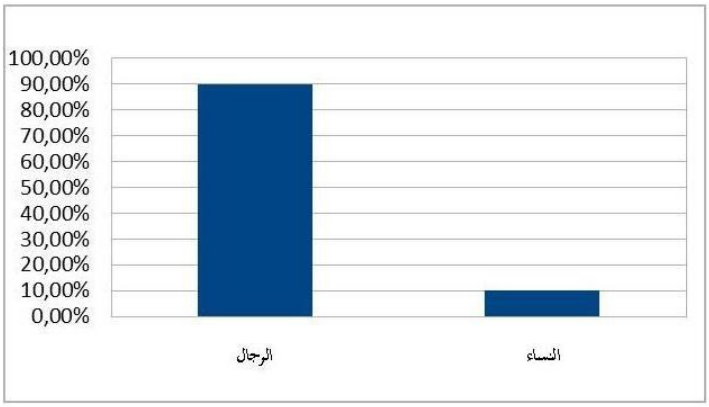
الشكل 31: نسب النساء المنتخبات حسب الولاية



أكثر الولايات انتخابا للنساء هي الحوض الشرقي، يليها الحوض الغربي؛ ذلك أن هاتين الولايتين تكثر فيهما الأقاليم الريفية. أما الولايات الحضرية أكثر، فلا تتصدر بالضرورة قائمة الولايات التي بها عدد أكبر من النساء المنتخبات. وعلى هذا النحو، لا يوجد ترابط منهجي بين كون الولاية حضرية على سبيل المثال وبين زيادة عدد النساء المنتخبات.

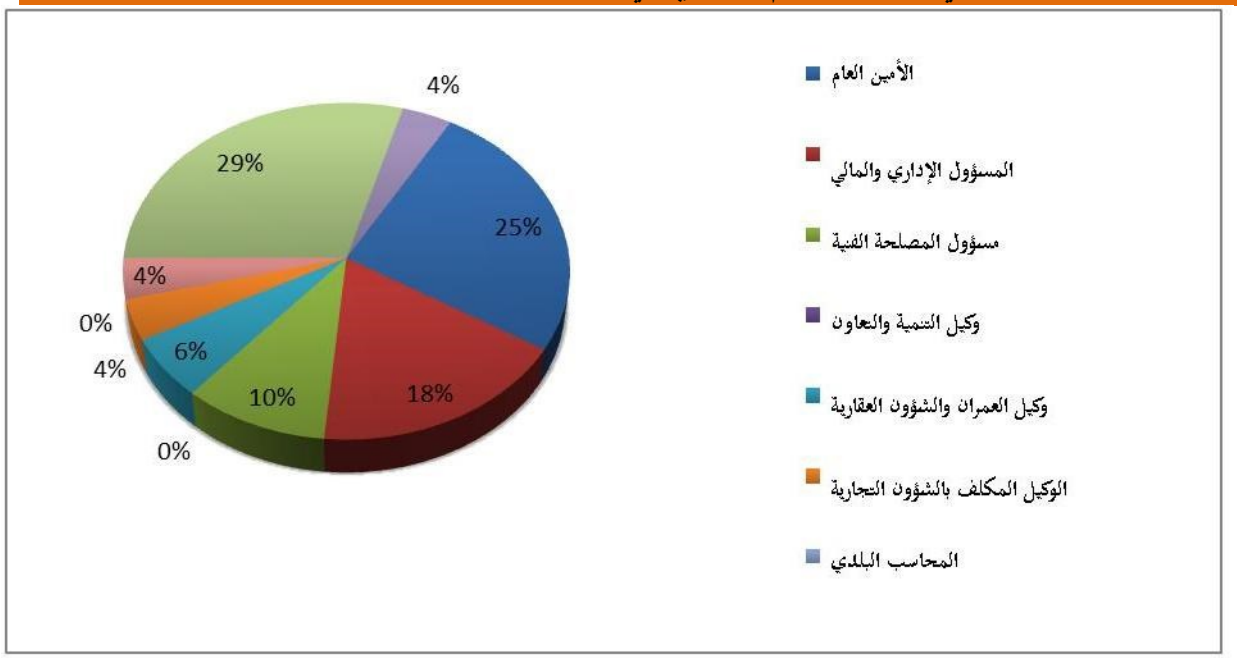
لكن يمكن تقديم فرضية أن الولايات التي تكثر فيها الرهانات السياسية تقل فيها نسبة النساء.

الشكل 32: توزيع عمال البلدية حسب الجنس



يسمح هذا الشكل البياني بملاحظة أن نسبة النساء لا تتجاوز 10% في مجموع عمال البلديات بموريتانيا.

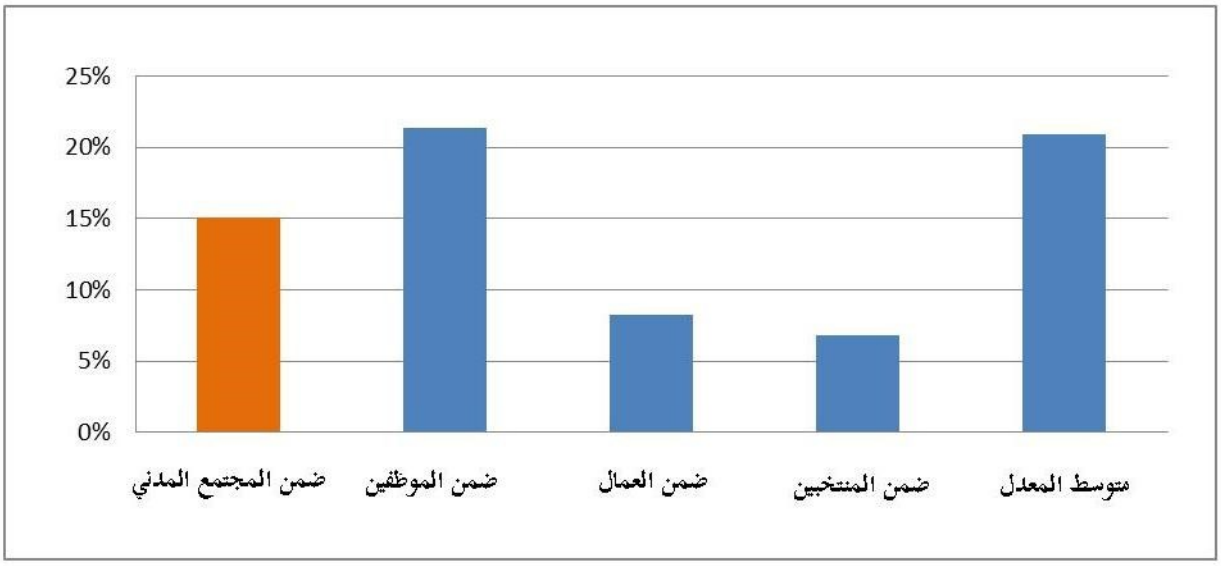
الشكل 33: الوظائف التي يشغلها الطاقم النسوي في البلديات



يفصل الشكل البياني أعلاه المراكز التي تشغلها النساء في البلديات، علما بأن 10% هي النسبة التي أظهرها الشكل السابق. وضمن هذه النسبة 25% أمينات عامات و29% مديرات.

وتقوم الحكومة الموريتانية في شراكة مع الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي والتعاون الألماني بتكوين المنتخبين وعمال البلديات من أجل تعزيز قدراتهم. وفي هذا الشأن تُعطى عناية خاصة للنساء. ومع ذلك يمكن تعزيز هذا الجهد على نحو ما يبين الشكل أدناه.

الشكل 34: نسبة حضور النساء في الدورات التكوينية بحسب الصنف



من ضمن جميع التكوينات المقدمة، تبلغ النسبة المتوسطة لدمج النساء 15%. ومن بين المنتخبين الذين جرى تكوينهم، هناك حضور للنساء بنسبة 21%. وهذا المعدل المتوسط لحضور النساء في الدورات التكوينية (15%) يفسره جزئيا تدني مستوى تمثيلهن السياسي (35%) وفي عمال البلديات (10%).

فيما يتعلق بتكوين المنتخبين، يقع التركيز أساسا على العمد، وهذا ما يفسر تدني تمثيل النساء. فلو كان الأمر يتعلق بالمستشارات أو بمساعدات العمد، لكان الجمهور المستهدف أهم.

أما فيما يتعلق بالطاقم البلدي النسوي، فهناك 37 امرأة جرى تكوينها من مجموع 51، وهو ما يمثل نسبة تزيد على 60% من النساء اللائي تم تكوينهن.

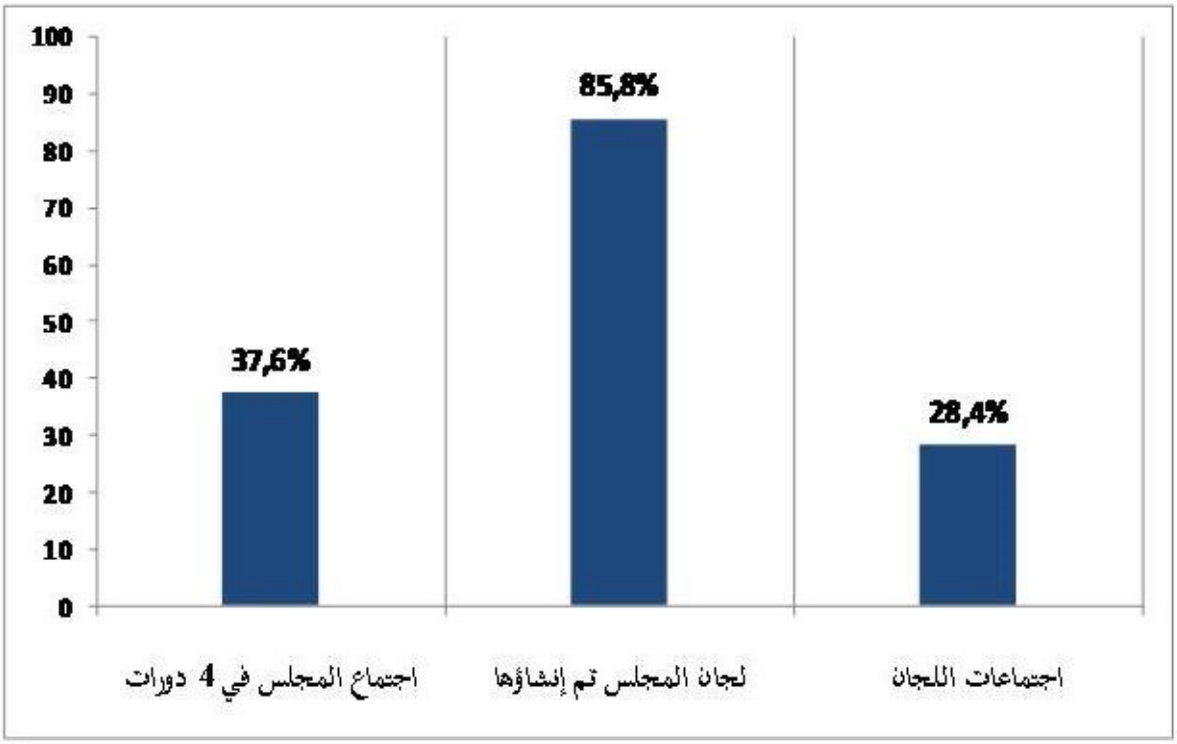
بالنسبة للأصناف الأخرى، عدد النساء الإجمالي غير معلوم. أما في المجتمع المدني فالنساء يتميزن بنشاط كبير، رغم أنهن يستفدن بشكل أقل كثيرا مما يستفيد منه الرجال في مجال التكوين.

(ج) سير عمل المجلس البلدي

أول مؤشر حسن الأداء هو "المشاركة والاندماج والحكامة المحلية" الذي يتوزع إلى 5 مؤشرات فرعية هي: سير عمل المجلس البلدي، المجلس البلدي في خدمة السكان، سهولة الوصول إلى ممثلي البلدية، سير عمل مكتب البلدية، وتوفير المعلومات للساكنة المحلية.

ويمكن المسح الميداني من تقييم مستوى أداء البلديات اعتمادا على هذه المعايير.

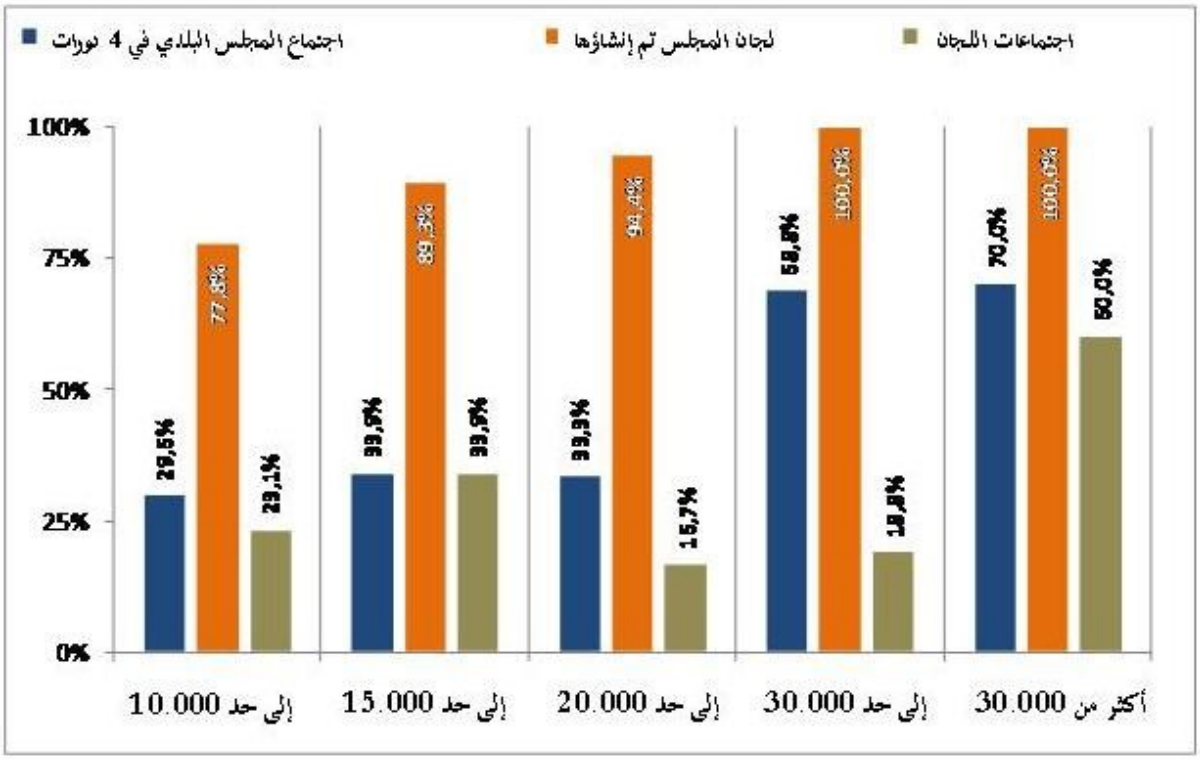
الشكل 35: اجتماع المجلس واللجان



يتم ضبط تسيير أو عدم تسيير المجلس البلدي من خلال عدد اجتماعات المجلس، وعدد اللجان التي ينشئها من بين أعضائه، وعدد اجتماعات تلك اللجان.

والنتيجة الأكثر دلالة في الأداء البلدي هي هنا تشكيل اللجان المتخصصة. وهذه الهيئات موجودة، لكنها تعمل بشكل ضعيف.

الشكل 36: اجتماعات المجلس واللجان حسب أصناف البلديات

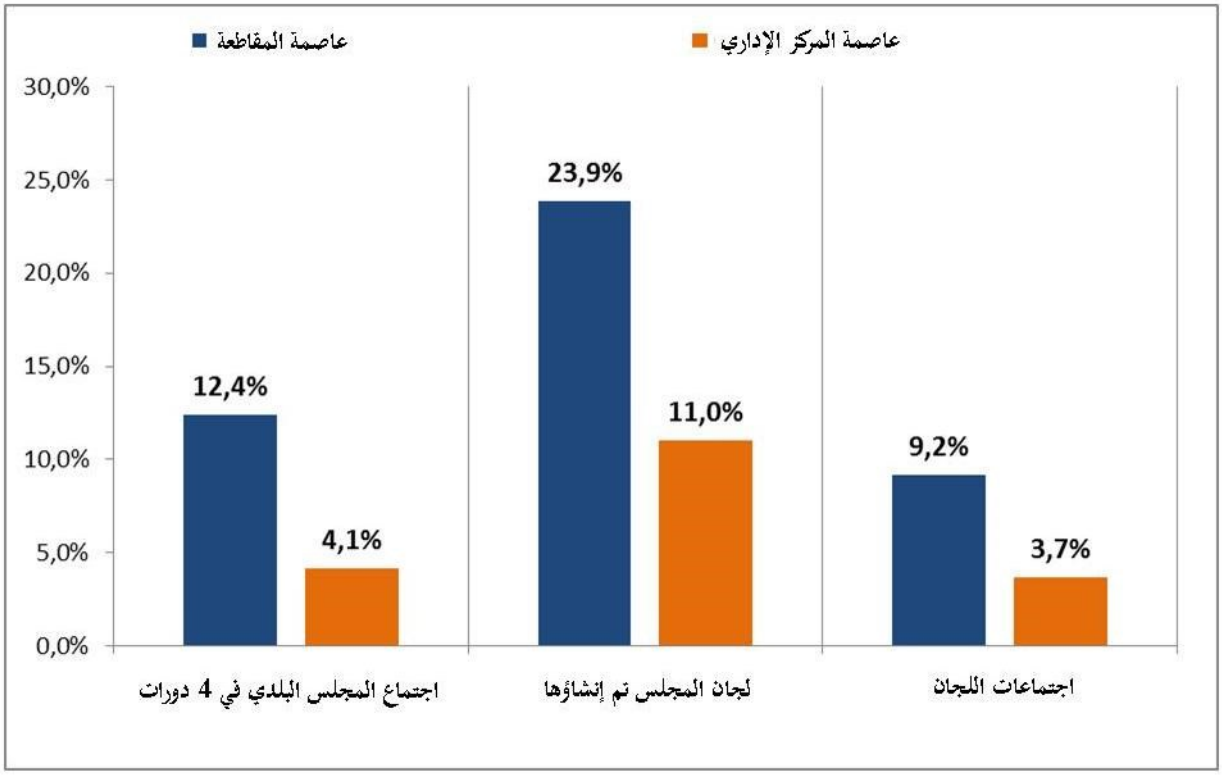


توجد لجان متفرعة عن المجلس البلدي لدى كافة أصناف البلديات، لكن بدرجات متباينة: 100% في بلديات الصنفين الرابع والخامس، بل وتبلغ أكثر من 70% في البلديات الصغيرة.

بالمقابل، اجتماعات المجلس البلدي ليست منتظمة في 70% من البلديات التي تقل ساكنتها عن 10.000 نسمة وفي 66% من البلديات التي لا تصل ساكنتها إلى 15.000 نسمة وفي 67% من البلديات التي لا تبلغ ساكنتها 20.000 نسمة.

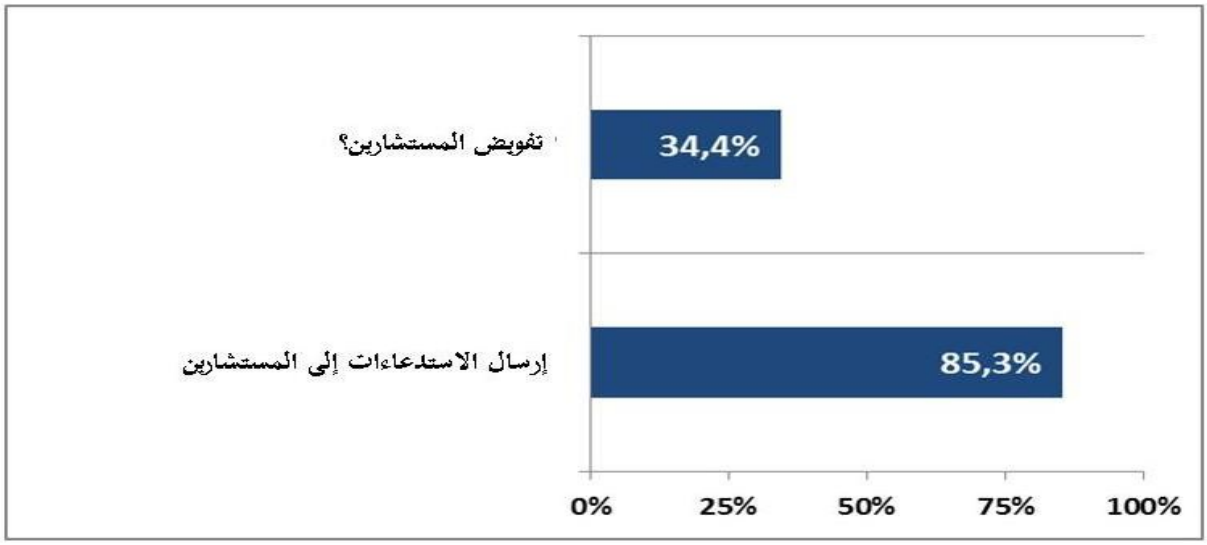
والنتيجة أسوأ بالنسبة لاجتماعات اللجان حيث أن أكثر من 80% من البلديات ذات الساكنة التي تتراوح ما بين 20.000 إلى 30.000 لا تجتمع لجانها المتخصصة. والنتيجة ليست أفضل بالبلديات التي يقل سكانها عن 15.000 نسمة (77% و64% من البلديات التي تعاني من اختلال). وعليه فإن مستوى الأداء يكاد يكون معدوما بالنسبة لهذه المعايير.

الشكل 37: اجتماعات المجلس واللجان في عواصم المقاطعات والمراكز الإدارية



عواصم المقاطعات والمراكز الإدارية هي مقر إقامة السلطات الإدارية المحلية. وهذا القرب من السلطات لا يظهر له تأثير على احترام التعليمات القانونية المتعلقة بعقد اجتماعات المجلس البلدي (على التوالي 88% و96% لا تعقد دوراتها الأربع). والنتيجة ليست أفضل بالنسبة لاجتماعات اللجان، حيث لا تلتئم إلا في 24% من عواصم المقاطعات و11% من عواصم المراكز الإدارية. وهذه الوضعية تشمل 55 مقاطعة و33 مركزا إداريا؛ أي 88 بلدية من أصل 218.

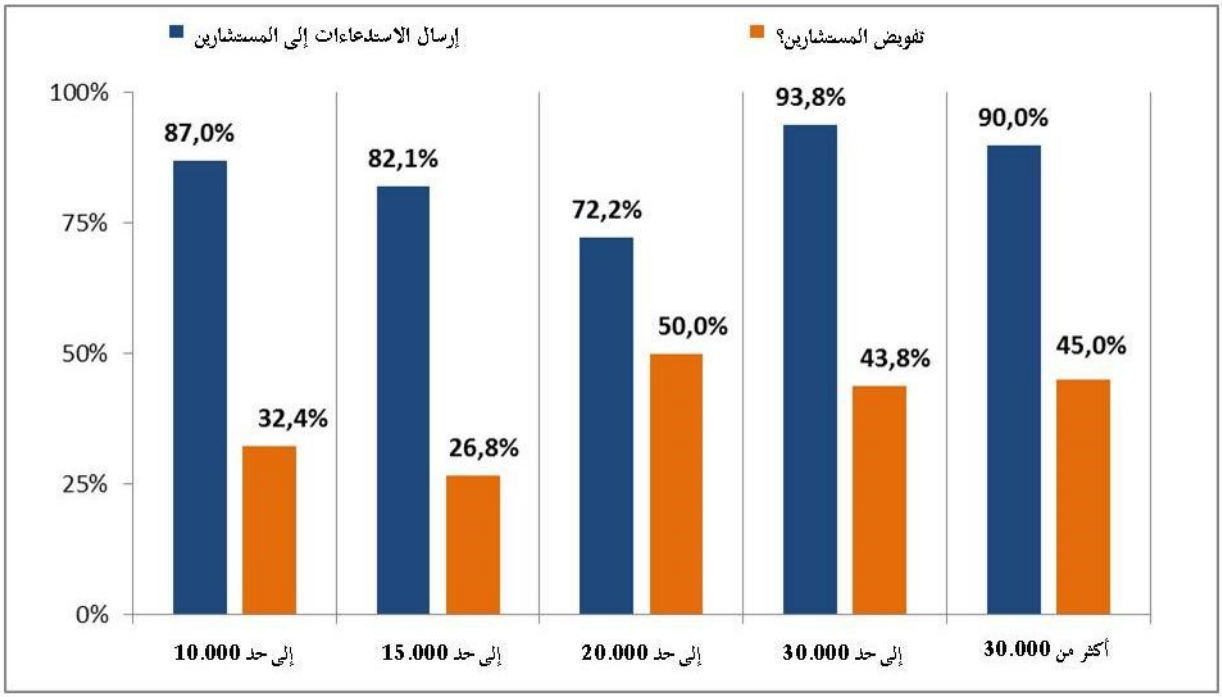
الشكل 38: الاستدعاءات والتفويض



عمليات التفويض تتم في النسب الطبيعية، مما يعني وتيرة حضور جيدة للمستشارين في اجتماعات المجلس البلدي.

والنتيجة الثانية أكثر دلالة، إذ أن الاستدعاء للاجتماعات يتم إرساله في الآجال المنصوصة عند 85,3% من البلديات.

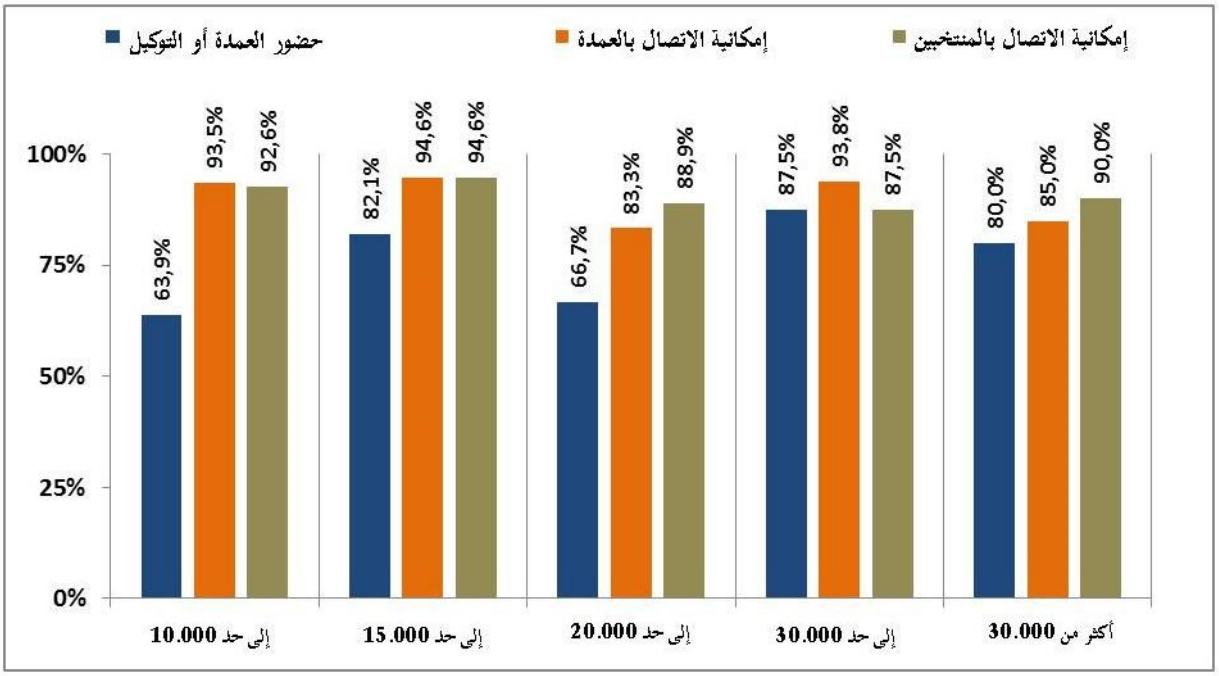
الشكل 39: الاستدعاءات وعمليات التفويض حسب صنف البلدية



بالنسبة لإرسال الاستدعاءات في الآجال (3 أيام قبل الاجتماع)، فإن النتائج مرضية في كافة أصناف البلديات. يذكر في الوقت ذاته أن نسبة حالات التوكيل عالية جدا في البلديات الكبيرة.

(د) حضور المنتخبين

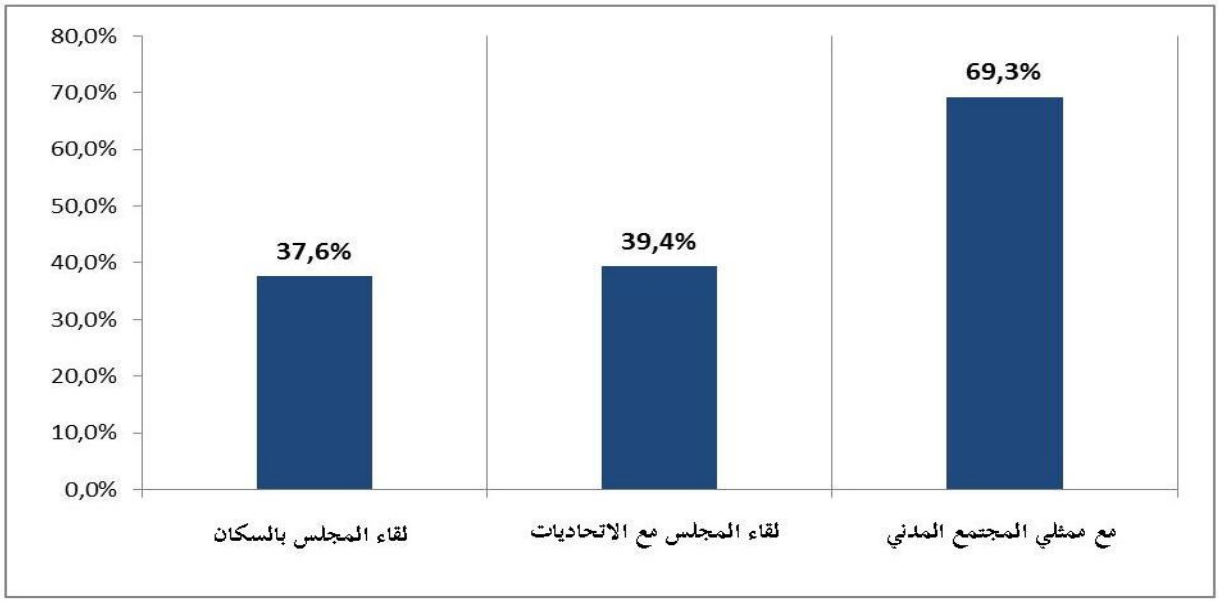
الشكل 40: حضور المنتخبين وإمكانية التواصل معهم



العمدة حاضر بالفعل في بلديات الصنف الثاني، وهو أكثر حضورا في بلديات الصنفين الرابع والخامس. وإمكانية التواصل معه ومع المنتخبين الآخرين متاحة في جميع البلديات، حيث تصل النسبة إلى 92% في البلديات الصغيرة و90% في البلديات الكبيرة. وهذا أمر يبعث على الارتياح لأنه يعني أن العمدة والمستشارين يستقبلون السكان في مكاتبهم، وأن بالإمكان الاتصال بهم ولقاءهم.

(هـ) لقاء السكان

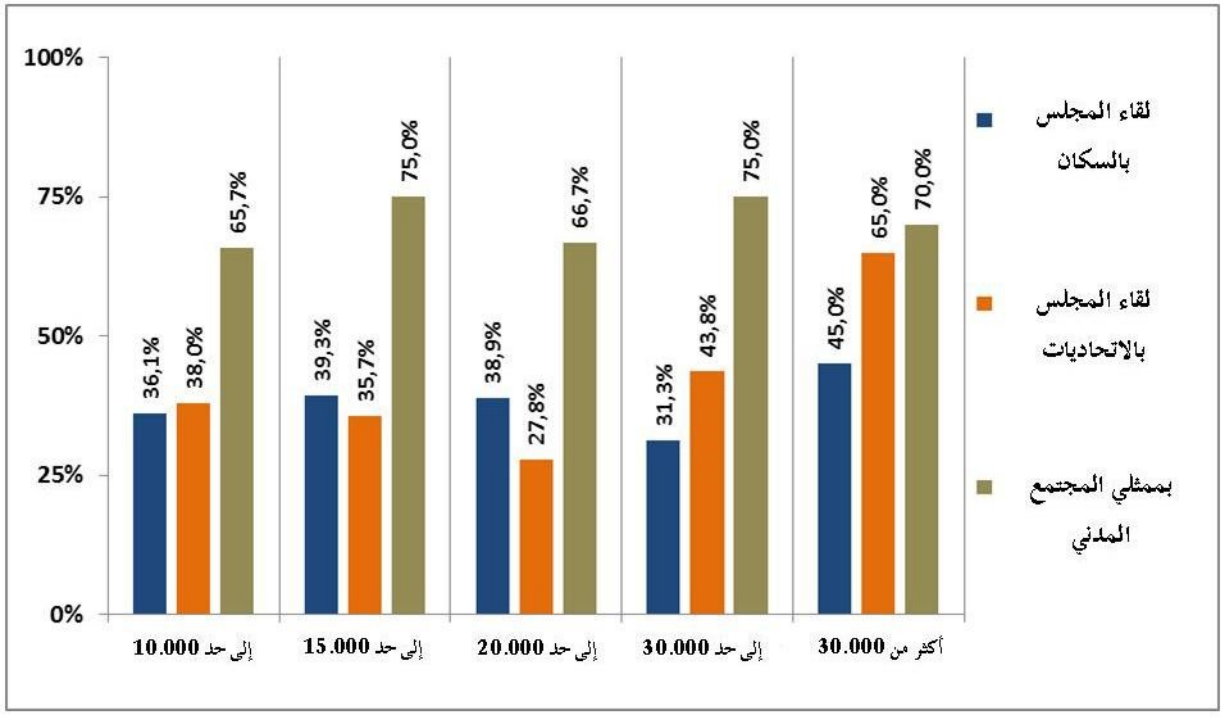
الشكل 41: لقاء السكان



من النادر أن يقوم المجلس البلدي بتنظيم لقاءات مع السكان، أو مع الاتحادات المهنية والرابطات النسوية (أقل من 40% من البلديات تقوم بذلك).

بالمقابل يتبادل المستشارون الرأي مع ممثلي المجتمع المدني في 69% من البلديات.

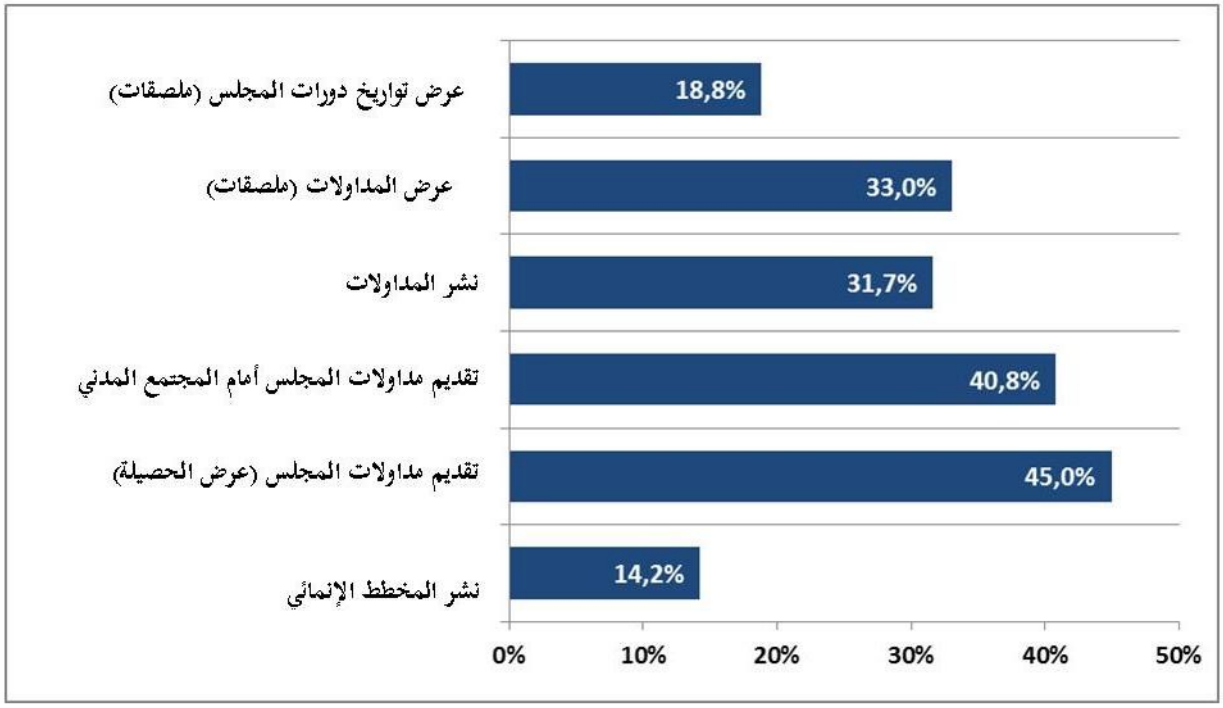
الشكل 42: لقاءات المجلس حسب صنف البلدية



يؤكد هذا الشكل البياني كون المجلس البلدي، في جميع أصناف البلديات، يجتمع بممثلي المجتمع المدني، وأنه يفعل ذلك بدرجة أقل مع السكان ومع الاتحاديات المهنية. والنتائج مرتفعة نسبيا (65%) لدى البلديات الكبرى فيما يتعلق بلقاء الاتحاديات المهنية.

(و) تعليق وتوزيع ونشر وثائق المجلس

الشكل 43: تعليق ونشر وثائق المجلس

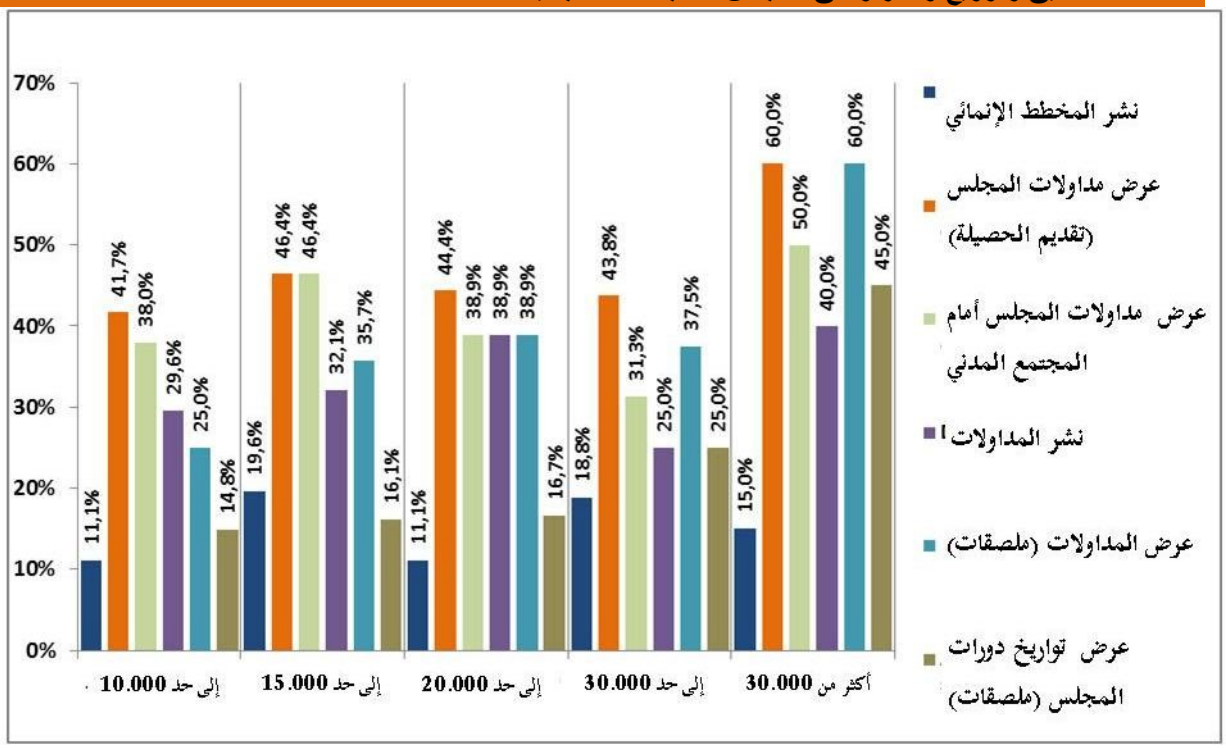


النتائج هنا ضعيفة إلى حد ما، ذلك أن مخطط التنمية البلدية الذي يتناول مستقبل البلدية لا يتم نشره إن وجد إلا من قبل 14,2% من البلديات، وتواريخ دورات المجلس لا تعلقها سوى 18,8% من البلديات.

وهذا كله يعني وجود نقص في الشفافية وبالتالي بأن الساكنة لا يتم إخبارها بشكل جيد، على الأقل عبر القنوات الطبيعية لنشر المعلومات.

وفي هذا المحور توجد جهود مبذولة (لا تزال بالتأكيد ضعيفة لكنها على الأقل في مستوى المقبول) لدى عرض مداولات المجلس (40,8% و45%). وبالتالي فإنه يتعين على جميع البلديات أن تقوم بمجهود أكبر في مجال تعليق أعمال المجلس ونشرها.

الشكل 44: تعليق وتوزيع ونشر وثائق المجلس حسب صنف البلدية

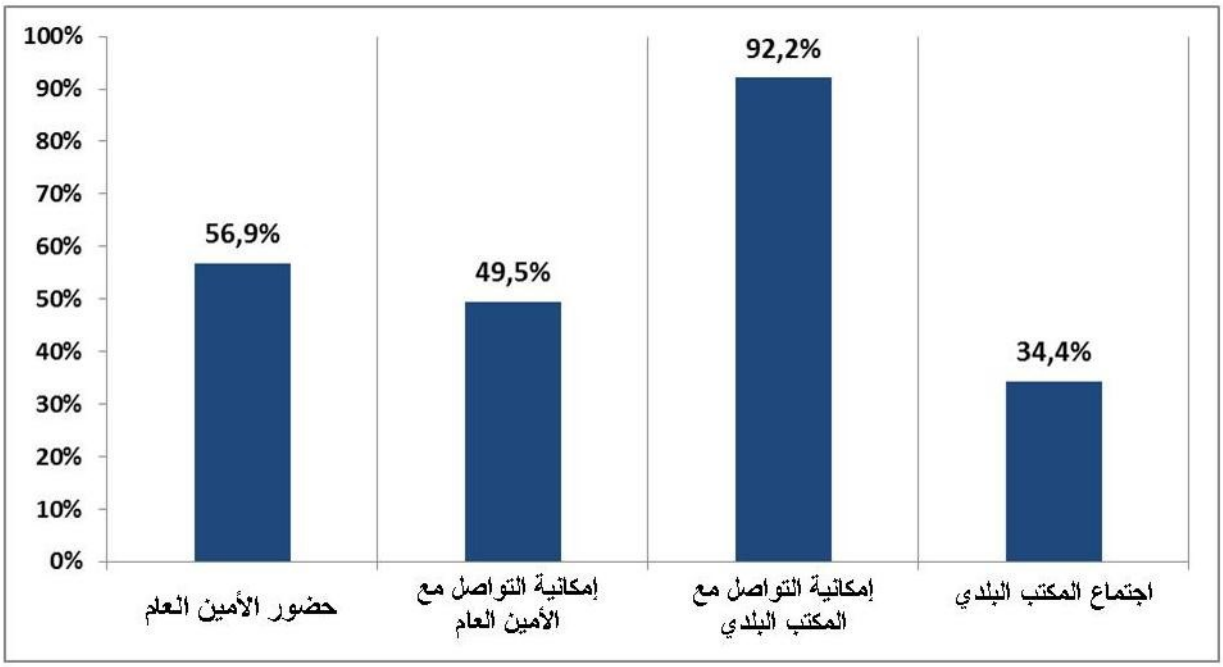


ورغم أن الفئة الأكثر انسجاما مع هذه الأحكام هي فئة البلديات التي تزيد ساكنتها على 30.000 نسمة، فإن أداءها يظل متواضعا (60%).

(ز) الإدارة البلدية

يمثل الأمين العام الحلقة الرئيسية في إدارة البلدية. وصلاحياته محددة بموجب المقرر رقم 033 الصادر عن وزير الداخلية والبريد والمواصلات بتاريخ 15 مارس 1989 الذي تم إلغاؤه وتعويضه بالمقرر رقم 121 الصادر عن وزير الداخلية واللامركزية بتاريخ 6 فبراير 2016. ويتم تعيينه بموجب مقرر من وزير الداخلية. وهو مكلف، تحت سلطة العمدة بإدارة ومراقبة وتسيير الإدارة البلدية. وهو يساعد العمدة في تسيير شؤون البلدية. وهو عضو في مكتب البلدية.

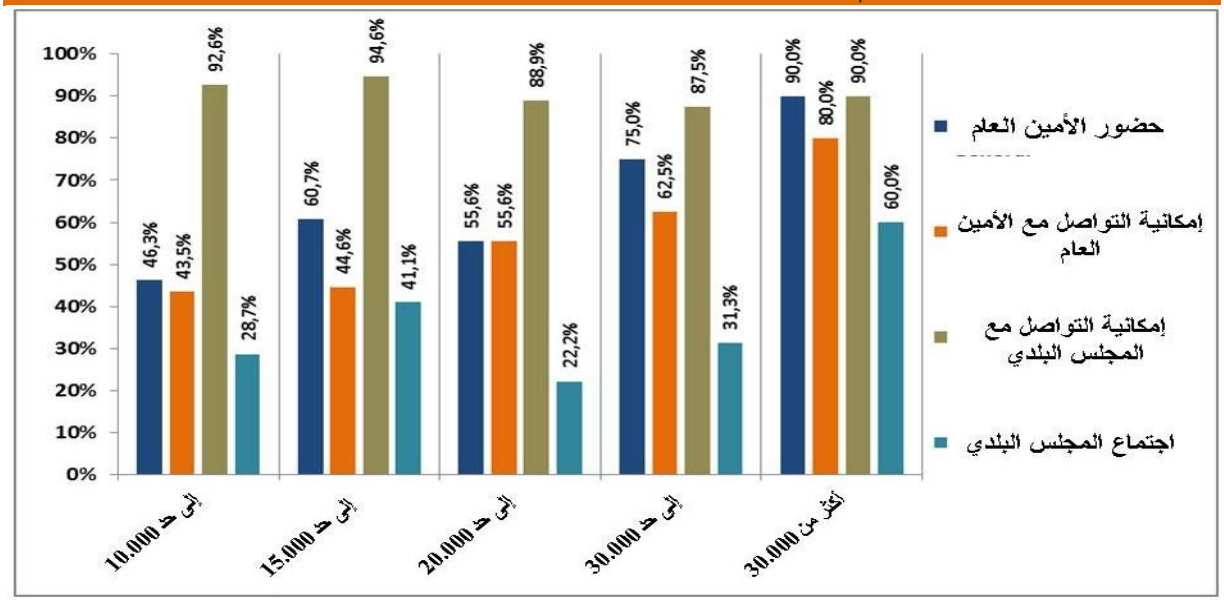
الشكل 45: حضور الأمين العام وإمكانية التواصل معه



يشير الشكل البياني إلى أن حضور الأمين العام ينبغي أن يتحسن، لأنه يحصل بشكل فعلي في 57% فقط من البلديات. كما أن إمكانية التواصل معه ضعيفة (أقل من 50%).

أما مكاتب البلديات التي يلزمها الاجتماع شهريا، فإن اجتماعاتها لا تنعقد إلا بنسبة 34,4% من الحالات. لكن على الرغم من ذلك فإنها ميسورة الاتصال (92,2%).

الشكل 46: حضور الأمين العام ومدى يسر التواصل معه بحسب صنف البلدية



تكشف المقارنة بين أصناف البلديات جملة من الفوارق:

- حضور الأمين العام وإمكانية التواصل معه أفضل في البلديات الكبيرة؛
- إمكانية التواصل مع مكتب البلدية تظل جيدة على الدوام، بل بمستوى عال لدى عموم البلديات؛
- بالمقابل المكاتب البلدية لا تعقد اجتماعاتها في أغلب البلديات (لا تلتئم اجتماعاتها في 70% من البلديات التي تقل ساكنتها عن 30.000 نسمة).

وفي البلديات الصغيرة ينبغي تشجيع حضور الأمين العام، وانعقاد اجتماعات المكتب البلدي.

(ح)- الوصاية: إحالة الوثائق

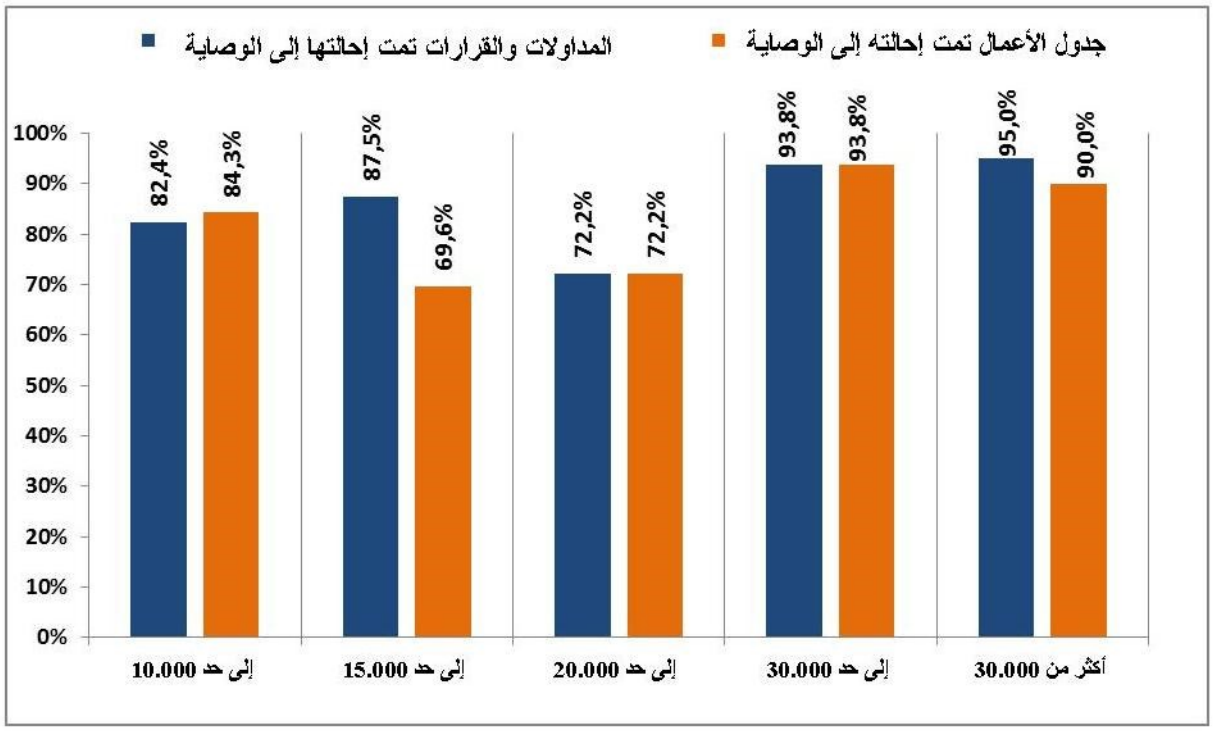
ينبغي التذكير بأن وزارة الداخلية هي التي تمارس سلطة الوصاية على البلديات؛ وبإمكانها أن تفوض بعض صلاحياتها إلى السلطة الإدارية المحلية (الوالي، الحاكم).

وتمارس الوصاية على أجهزة البلدية (العمدة، المجلس البلدي)، وعلى قراراتها. وهذه الوصاية تتخذ أشكالا عديدة: إلغاء أو تعديل القرارات التي تتخذها هذه الأجهزة، تعويض الجهاز، وحله.

وبشكل أكثر دقة، فإن هذه الوصاية تتمثل في:

- ضمان مراقبة مشروعية جميع القرارات التي تتخذها السلطات البلدية؛
- تقديم النصائح والتوصيات بغرض إقامة حكامة محلية رشيدة؛
- ممارسة حق الإبطال والتعويض الذي يمنحه القانون، في بعض الأحيان.

الشكل 47: إحالة الوثائق إلى الوصاية حسب صنف البلدية



من أجل تمكين السلطة الوصية من أن تلعب دورها، يتعين إبلاغها بالقرارات التي تصدر عن العمدة وعن المجالس البلدية. وقد تناول التقييم إحالة المداولات وقرارات أجهزة البلدية إلى الوصاية، إضافة إلى جدول أعمال الجلسات. ويمكننا القول بأن هذه الإحالة تجري بشكل طبيعي على مستوى كافة أصناف البلديات، بل إن النتيجة في هذا الشأن ممتازة (انظر الجدول).

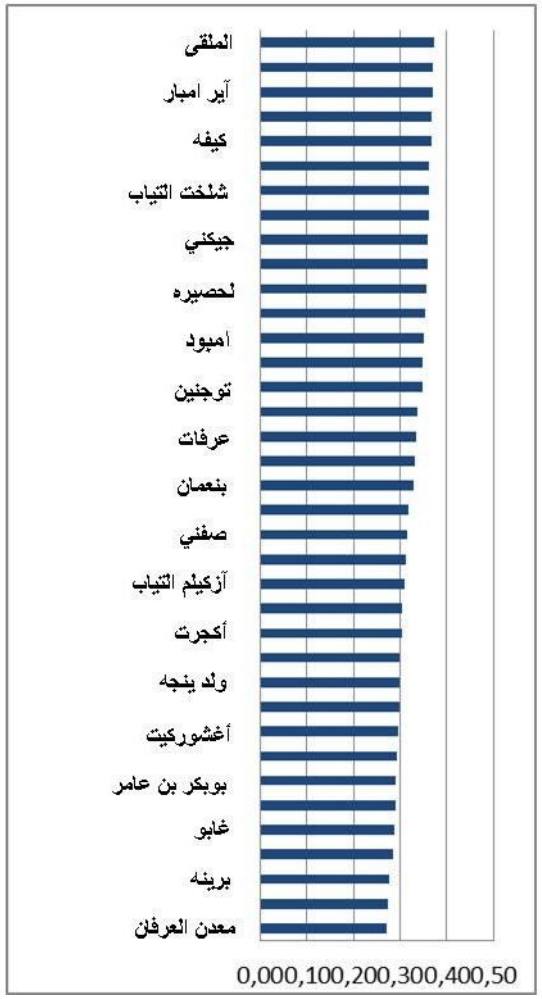
(ط) المستخدمون في البلدية

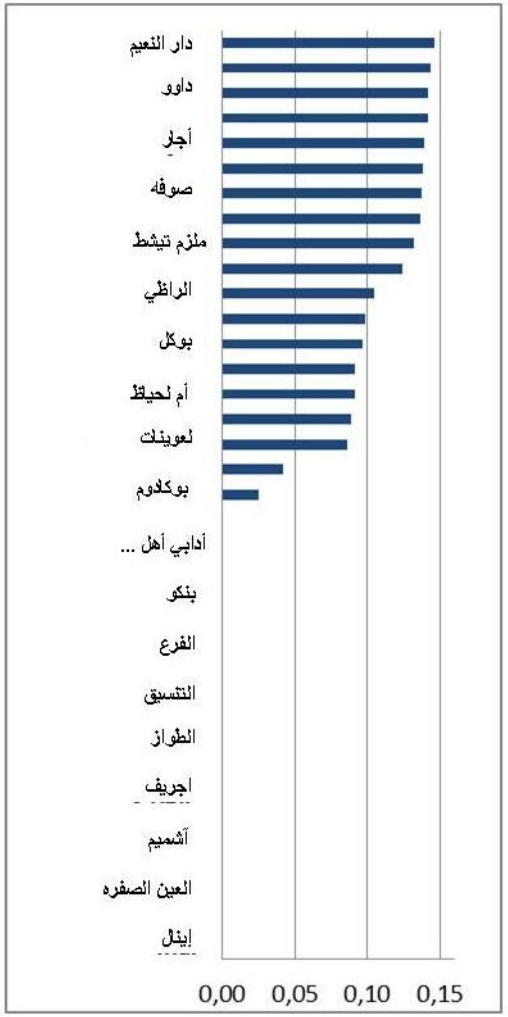
الطاقم البلدي عبارة عن عمال ليس لديهم وضعية رسمية باستثناء الأمين العام الذي يمكن أن يكون موظفا. إنهم في الغالب وكلاء عقدويون تنطبق عليهم أحكام القانون رقم 74/071 الصادر بتاريخ 2 ابريل 1971، والذي يحدد شروط اكتتاب وتوظيف الوكلاء العقدويين في

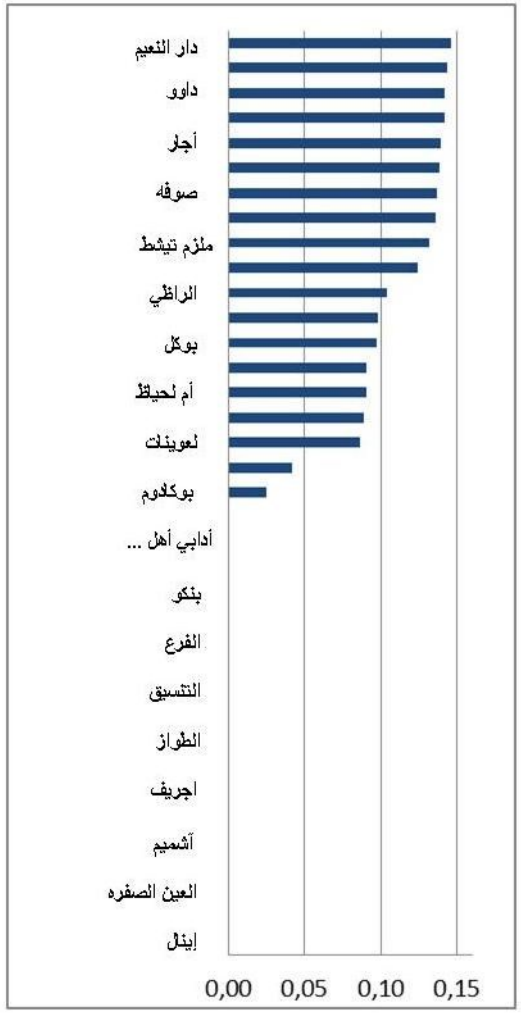
الدولة والتجمعات المحلية وبعض المؤسسات العمومية. لكنهم يعتبرون كذلك –وهذا ما سيتم تناوله فيما بعد– أعضاء من الطاقم، ومن مقدمي الخدمات، والعمال غير الدائمين[2].

[2]- تنبيه: تحكم عمال البلدية ثلاثة نصوص: (أ) القانون رقم 74/071 الصادر بتاريخ 2 ابريل 1971 الذي يحدد شروط اكتتاب وتوظيف الوكلاء العقدويين للدولة والتجمعات المحلية وبعض المؤسسات العمومية، والذي يحكم العمال الدائمين؛ (ب) القانون رقم 93/09 الصادر بتاريخ 18 يناير 1993 المتضمن للنظام العام للموظفين ووكلاء الدولة العقدويين، والذي يحكم العمال المعارين من قبل الدولة إلى البلدية؛ (ج) القانون رقم 2004/017 المتضمن لمدونة الشغل والتي تحكم العمال المؤقتين.

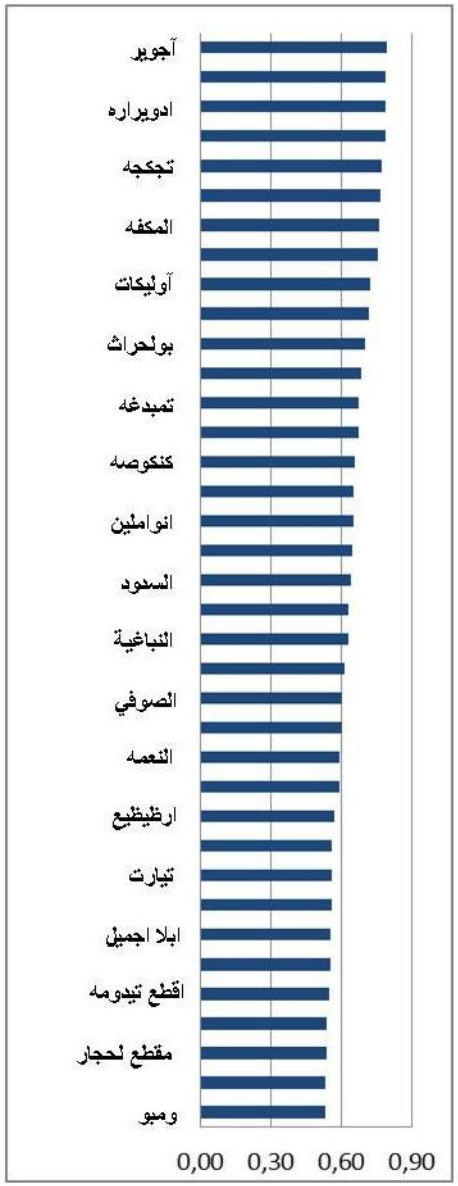
الشكل 48: عمال البلديات الدائمون لكل 1000 نسمة

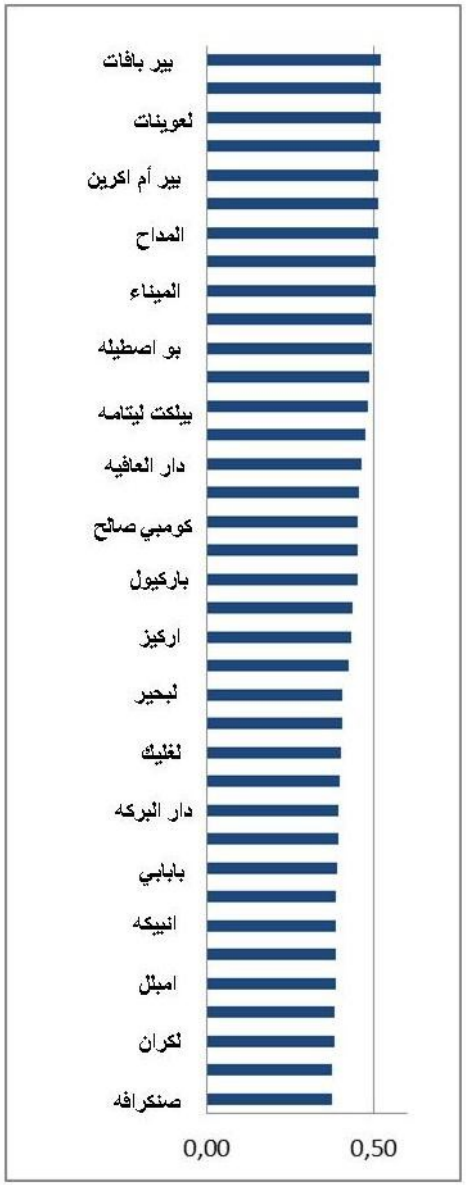




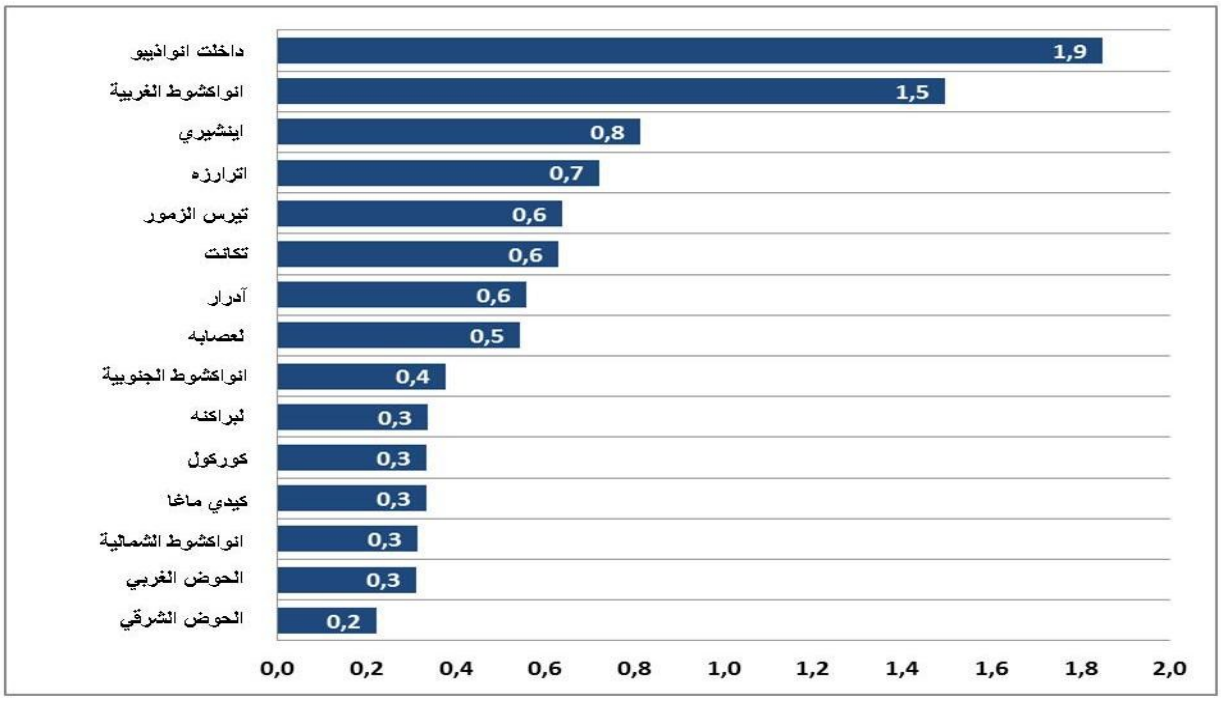


عدد عمال البلديات الدائمين محدود، إن لم نقل معدوم بالنسبة لبعض البلديات (تبلغ النسبة حد 49/218 بلدية). وهذا يعني بالتأكيد وجود مشكل في الموارد المالية والكفاءات التقنية.



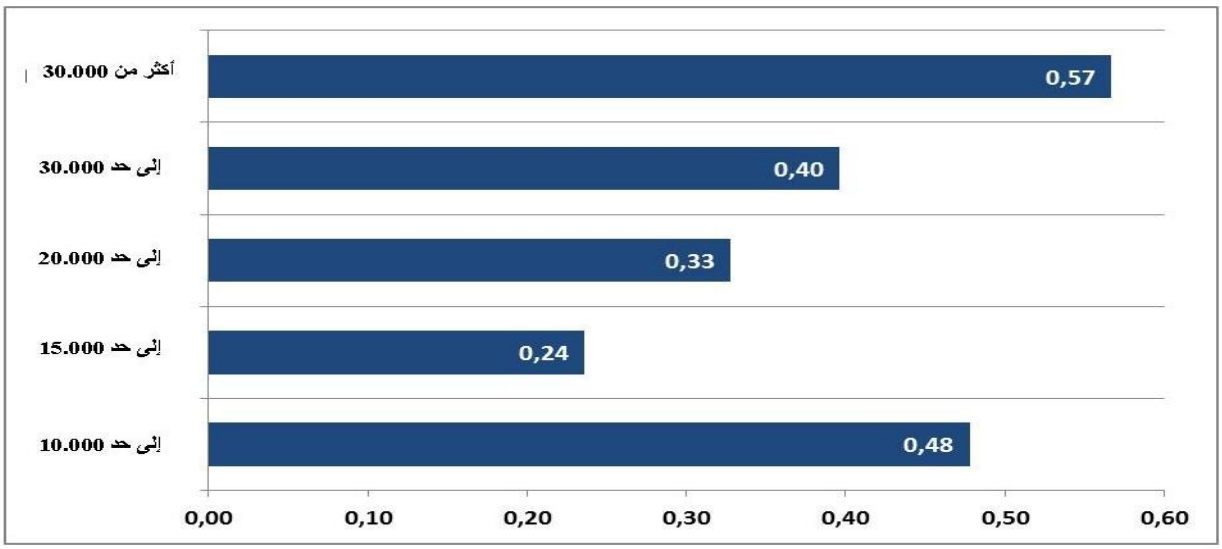


الشكل 49: عدد العمال الدائمين في البلدية بالنسبة لكل 1000 نسمة وبحسب الولاية



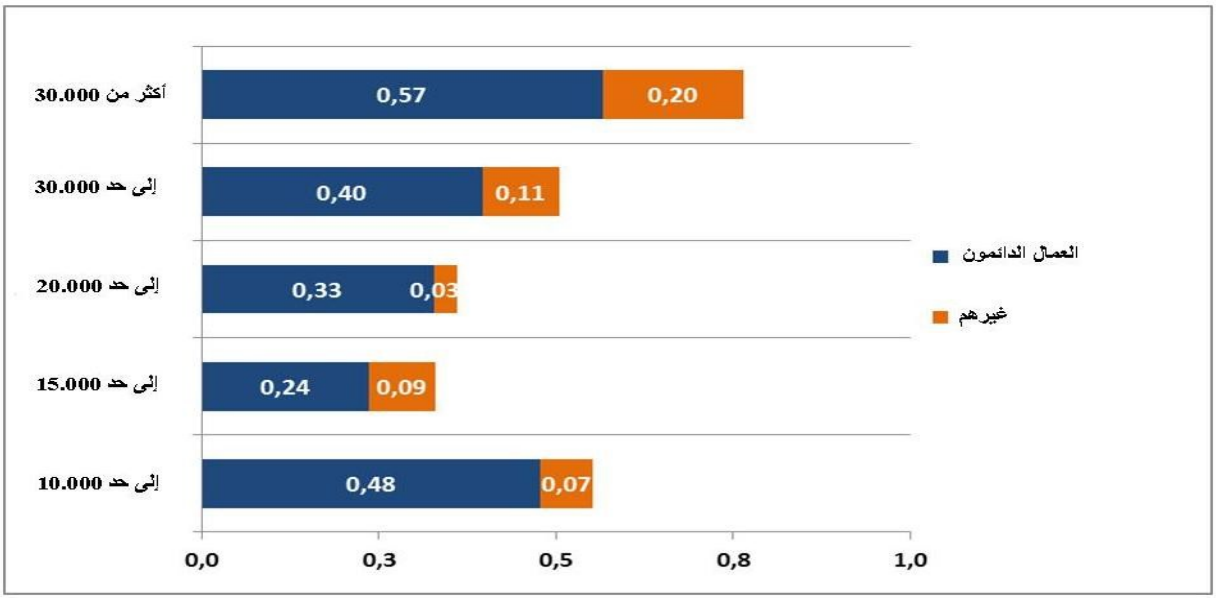
الفارق كبير بين ولايتيْ داخلت انواذيبو وانواكشوط الغربية من جهة وبين باقي ولايات الوطن من جهة ثانية (أكثر من 1). ولعل ذلك يعود في المقام الأول إلى الفارق في الوسائل، ثم إلى توفر الكفاءات التقنية المحلية. ومع ذلك ينبغي التنبيه إلى أن أيا من الولايات لم تصل حد تحقيق مستوى عاملين (2) دائمين لكل 1000 نسمة.

الشكل 50: العمال الدائمون في البلدية لكل 1000 نسمة بحسب صنف البلدية



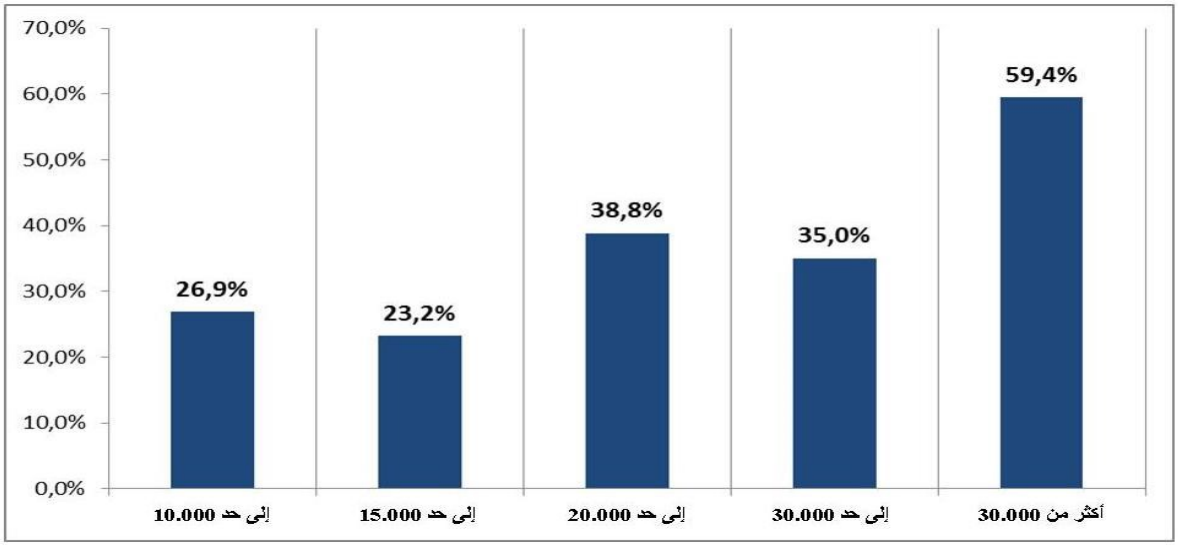
يبدو أن الفارق يتلاشى عندما نجري مقارنة بين مختلف أصناف البلديات. بل يظهر أمر غريب ألا وهو أن أصغر البلديات (أقل من 10.000 ساكن) أقرب جدا إلى تحقيق الهدف من البلديات الكبيرة (30.000 نسمة)، وهو ما يمكن أن يعني أن عدد العمال ليس مرتبطا بشكل حصري بالأهمية العددية للساكنة.

الشكل 51: العمال الدائمون وغيرهم بالنسبة لكل 1000 نسمة وبحسب صنف البلدية



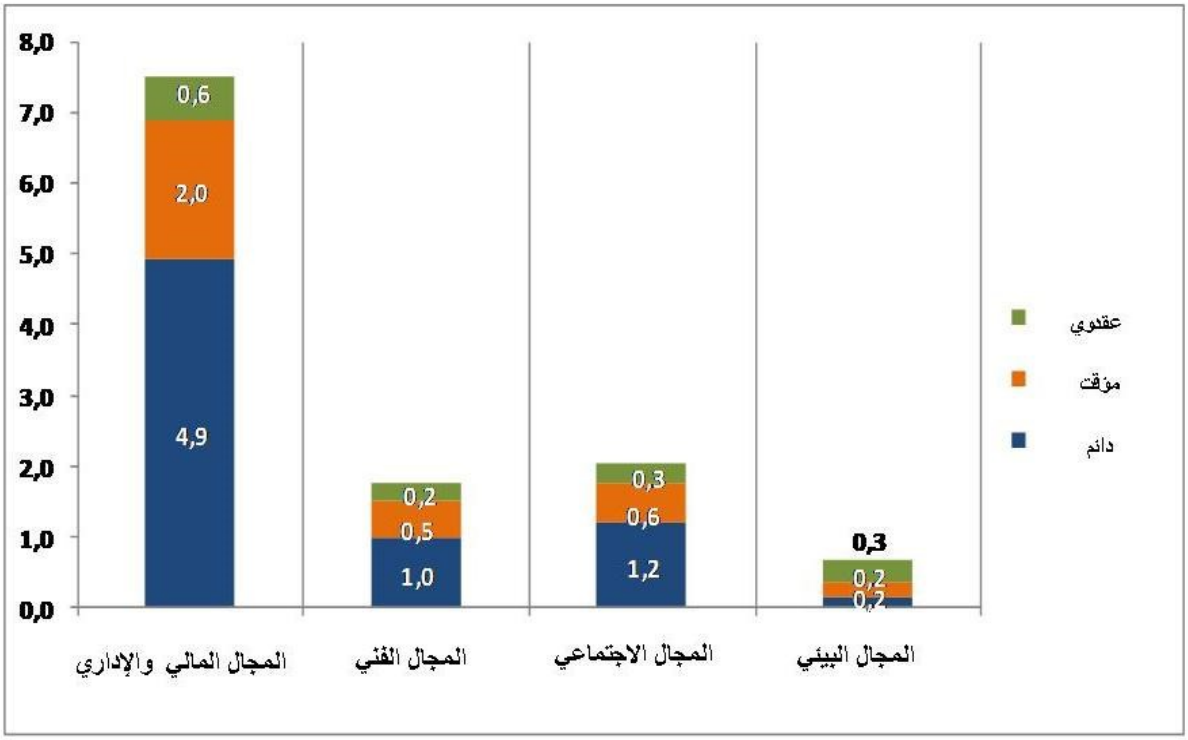
في بعض أصناف البلديات، لا يمثل العمال غير الدائمين حد الثلث بالنسبة للعمال الدائمين. وبالتالي يلاحظ فيما يبدو عجز في العمال في البلديات كافة.

الشكل 52: كتلة الراواتب تبعا لنفقات التسيير المنجز



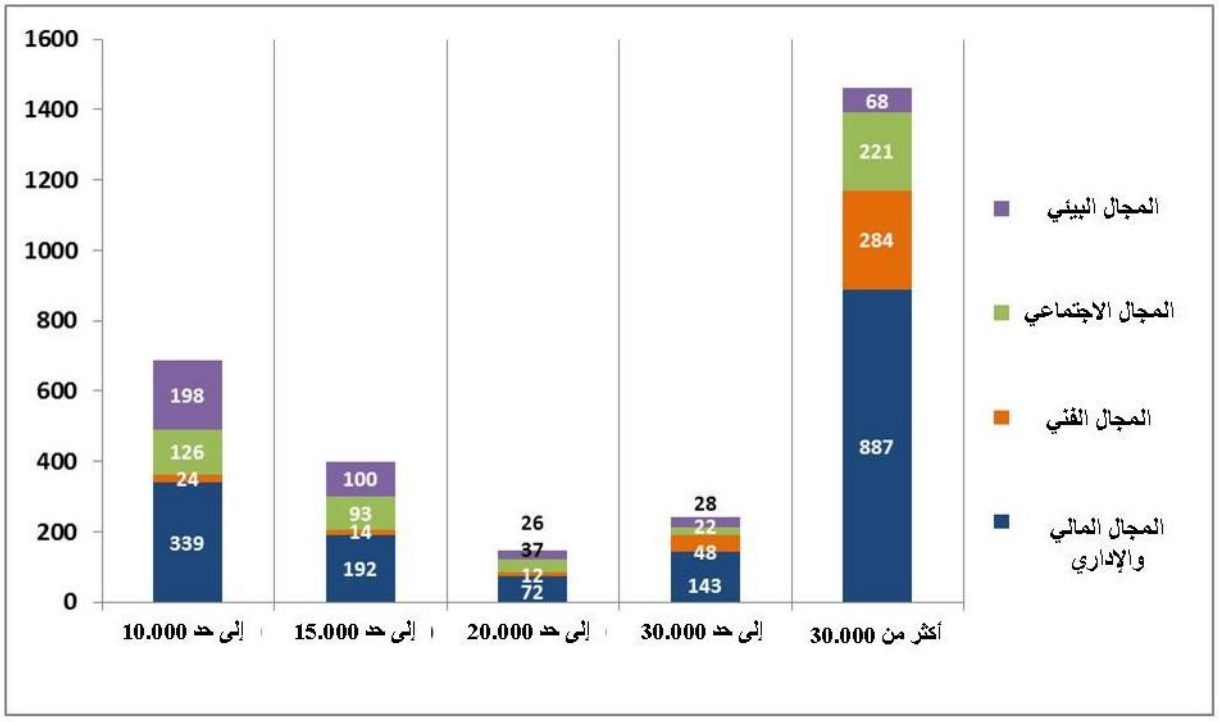
تكاليف العمال مرتفعة مقارنة بنفقات التسيير، خاصة لدى البلديات التي تزيد ساكنتها على 30.000 نسمة (أقل قليلا من 60%). وهي تمثل أقل من ثلث نفقات تسيير البلديات الصغيرة.

الشكل 53: توزيع عمال البلدية حسب الوظيفة والسلك



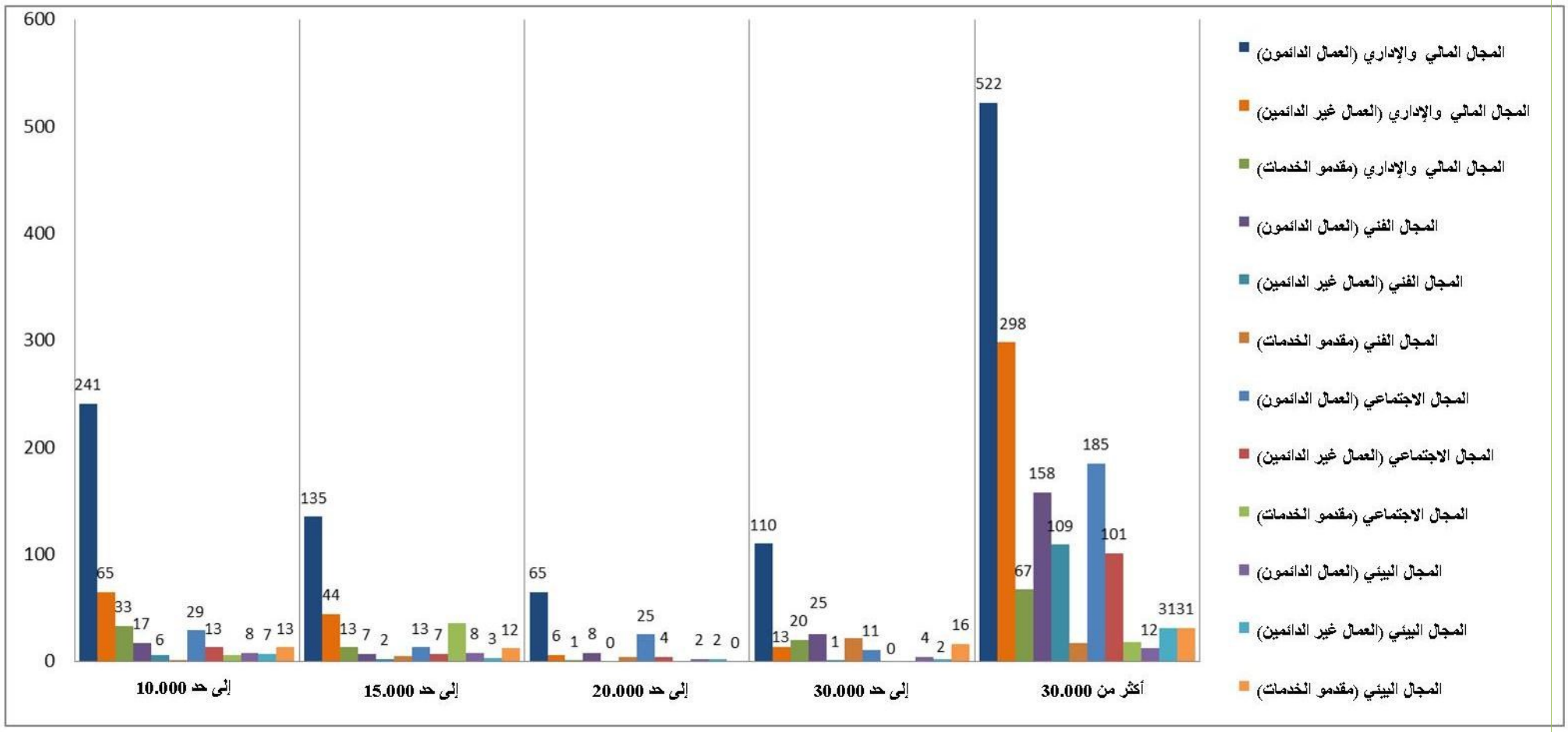
يتوزع العمال بين أصناف الوظائف التالية: الإدارة والمالية، الوظيفة الفنية، والاجتماعية، والبيئية. وفي البلديات يتفوق عدد العمال المكلفين بالمجالات الإدارية والمالية. والعمال الدائمون أكثر عددا من سواهم من الأصناف (المؤقتين والعقدويين). وهذه الهيمنة تتم المحافظة عليها في كافة أنواع الوظائف تقريبا.

الشكل 54: توزيع عمال البلدية تبعا للوظيفة، وبحسب صنف البلدية



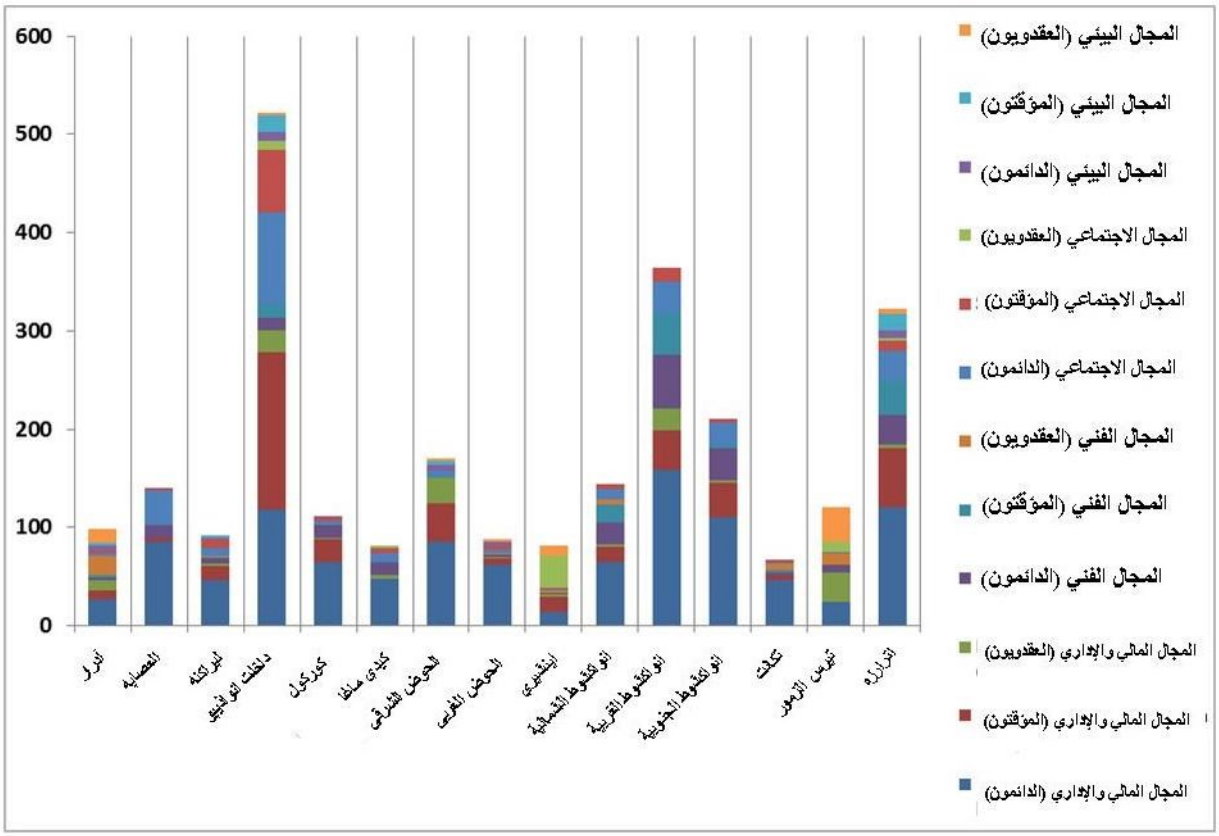
في البلديات الصغيرة، 339 وظيفة من أصل 687 وظائف إدارية ومالية، وهو ما يمثل نسبة 49%. ويمثل هذا الصنف من الوظائف 56% بالبلديات التي تقل ساكنتها عن 15.000 نسمة، وأكثر من 60% في البلديات التي تزيد ساكنتها على 30.000 نسمة. كما يشغل الجانب البيئي والاجتماعي قسما هاما من العمال؛ علما بأن البلديات الكبيرة كما الحال بالنسبة للصغيرة مهتمة أكثر بمحيطها.

الشكل 55: توزيع عمال البلدية حسب المجال والسلك وصنف البلدية



هناك ارتفاع في نسبة الطاقم الإداري والمالي بكافة أصناف البلديات.

الشكل 56: عمال البلدية حسب الولاية



الفوارق كبيرة بين الولايات، فداخلت انواذيبو وانواكشوط الغربية واترارزه تتصدر المشهد بشكل بارز فيما يتعلق بعدد العمال.

الشكل 57: عمال البلدية حسب الولاية

عدد العمال	الحوض الشرقي	الحوض الغربي	العصابه	كوركول	لبراكنه	اترارزه	آدرار	داخلت انواذيبو	تكانت	غيديماغا	تيرس زمور	إينشيري	انواكشوط الغربية	انواكشوط الجنوبية	انواكشوط الشملية
المالية والإدارة (دائمون)	85	62	85	65	46	121	27	118	46	47	24	14	158	110	65
المالية والإدارة (غير دائمين)	39	7	4	23	14	59	9	160	5	0	0	15	41	35	15
المالية والإدارة (مقدمو خدمات)	26	1	0	1	3	5	10	22	0	5	30	3	22	3	3
العمال الفنيون (الدائمون)	1	2	13	13	6	30	3	13	3	13	8	1	55	32	22
العمال الفنيون (غير الدائمين)	1	0	0	1	1	0	2	13	3	0	0	0	41	3	18
العمال الفنيون (مقدمو الخدمات)	0	1	0	1	1	29	20	0	6	0	11	3	0	0	6
العمال الاجتماعيون (الدائمون)	5	4	36	2	8	11	3	95	2	9	2	1	33	24	10
العمال الاجتماعيون (غير الدائمين)	0	4	2	4	9	3	2	63	2	5	0	1	14	3	5
العمال الاجتماعيون (مقدمو الخدمات)	0	1	0	0	0	7	0	10	0	3	10	33	0	0	0
العمال البيئيون (الدائمون)	7	4	0	2	1	4	5	8	0	0	0	0	0	0	0
العمال البيئيون (غير الدائمين)	3	0	0	0	3	18	3	17	0	0	1	0	0	0	0
العمال البيئيون (مقدمو الخدمات)	3	2	0	0	0	4	14	3	0	0	35	11	0	0	0

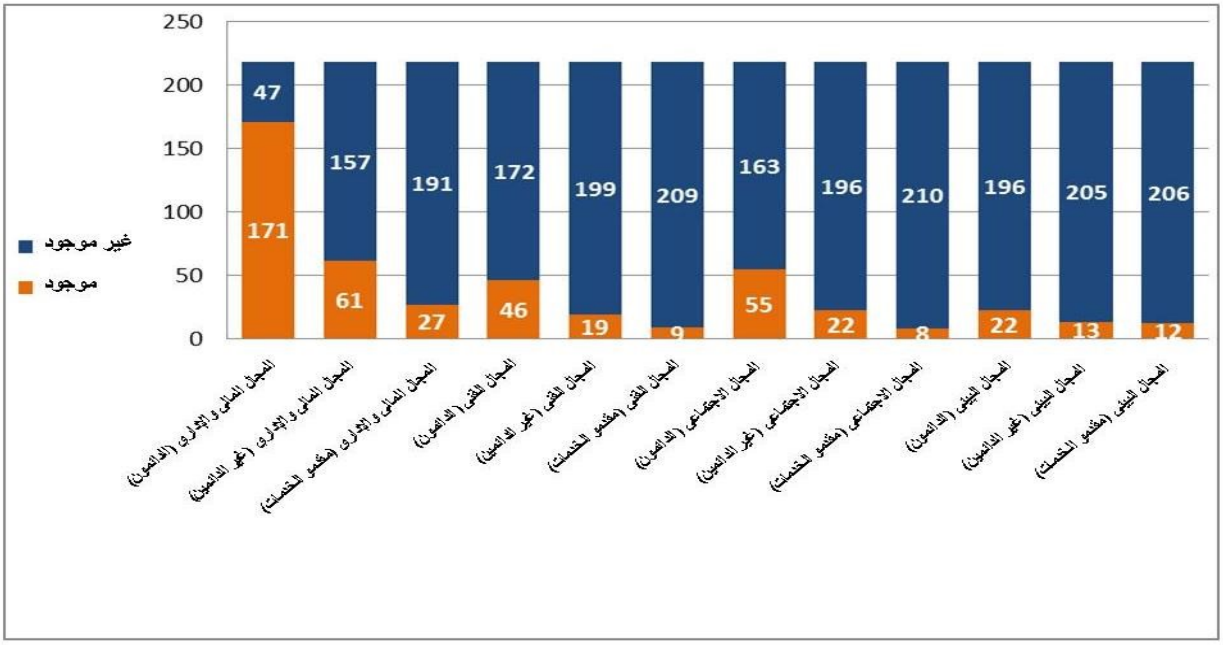
الولايات التي تستخدم بلدياتها عددا أكبر من العمال هي: داخلت انواذيبو (522 وكيلا)، انواكشوط الغربية (364)، اترارزه (291)، انواكشوط الجنوبية (210)، الحوض الشرقي (170)، انواكشوط الشمالية (144). ويبلغ عدد العمال الدائمين العاملين في المجال الإداري والمالي 1.073 وكيلا، وعدد العمال غير الدائمين من نفس الصنف 391.

في الحوض الشرقي، يوجد عنصران بالنسبة للطاقم الفني، احدهما غير دائم، ولا وجود لعامل في المجال الاجتماعي، بالمقابل يوجد 13 عنصرا بيئيا. أما باقي العمال (150) فمدمج في الإدارة والمالية. **وهذا الاختلال في التوازن أمر غير طبيعي بالنظر إلى ما ينبغي أن تكون عليه احتياجات البلديات.** لكن التناسب ما بين الوظائف الإدارية والمالية وبين أصناف الوظائف الأخرى مشابه تقريبا بالنسبة لجميع الولايات الأخرى؛ إلا أن الوظائف في القطاع الاجتماعي هامة عدديا في داخلت انواذيبو وفي انواكشوط الغربية. وبالنسبة للقطاع نفسه والقطاع البيئي، بعض الولايات لا تتوفر على عمال (تكانت، غيديماغا، انواكشوط الغربية، انواكشوط الجنوبية، انواكشوط الشمالية).

<u>الخلاصة</u>: يتعين تصحيح الاختلال في التوازن بين القطاعات من حيث الوظائف، وذلك من خلال التناسب ما بين الاحتياجات والوظائف. وعلى بعض الولايات أن تمنح عناية أكبر للمجالين الاجتماعي والبيئي. أما الطاقم الإداري والمالي فأعداده متضخمة في بعض المناطق.

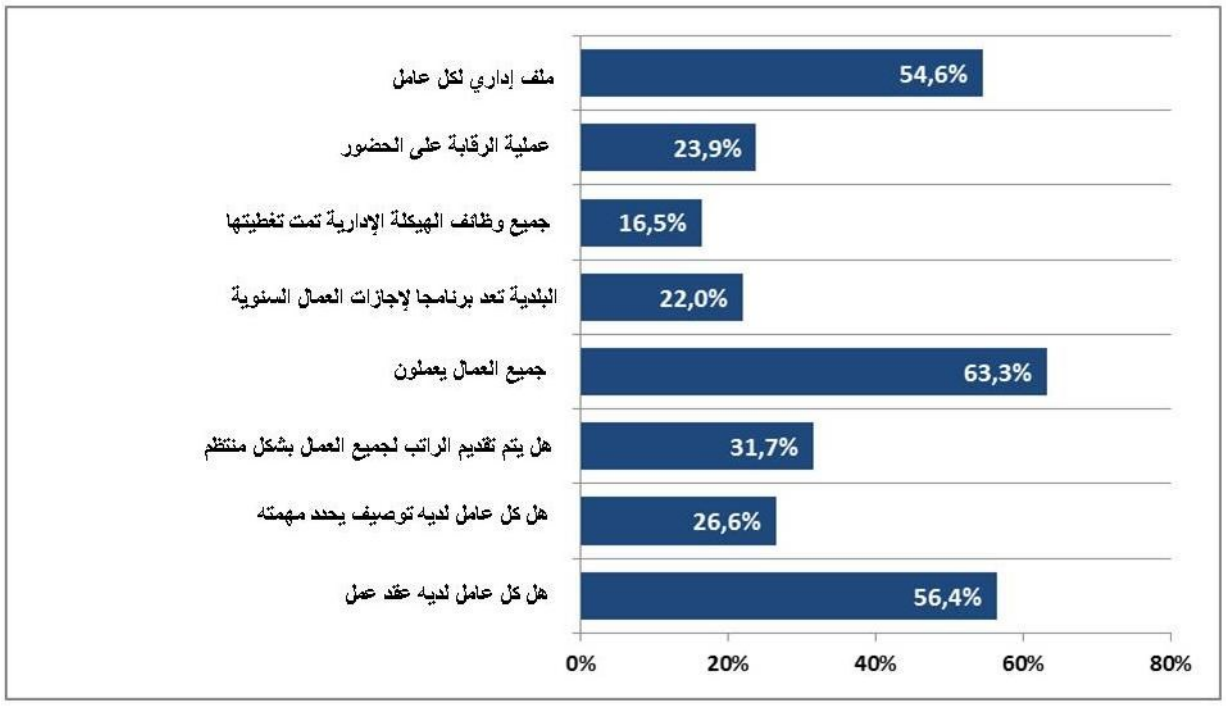
.

الشكل 58: الوظائف المشغولة والوظائف غير المشغولة في البلديات أل 218



تبين المعلومات المقدمة بشان القيم الأخرى غير "المالية والإدارية" أن الكثير من المرافق غير مغطاة أو غير موجودة في البلديات (مثال: 8 مرافق فقط للخدمة الاجتماعية ضمن 218 بلدية).

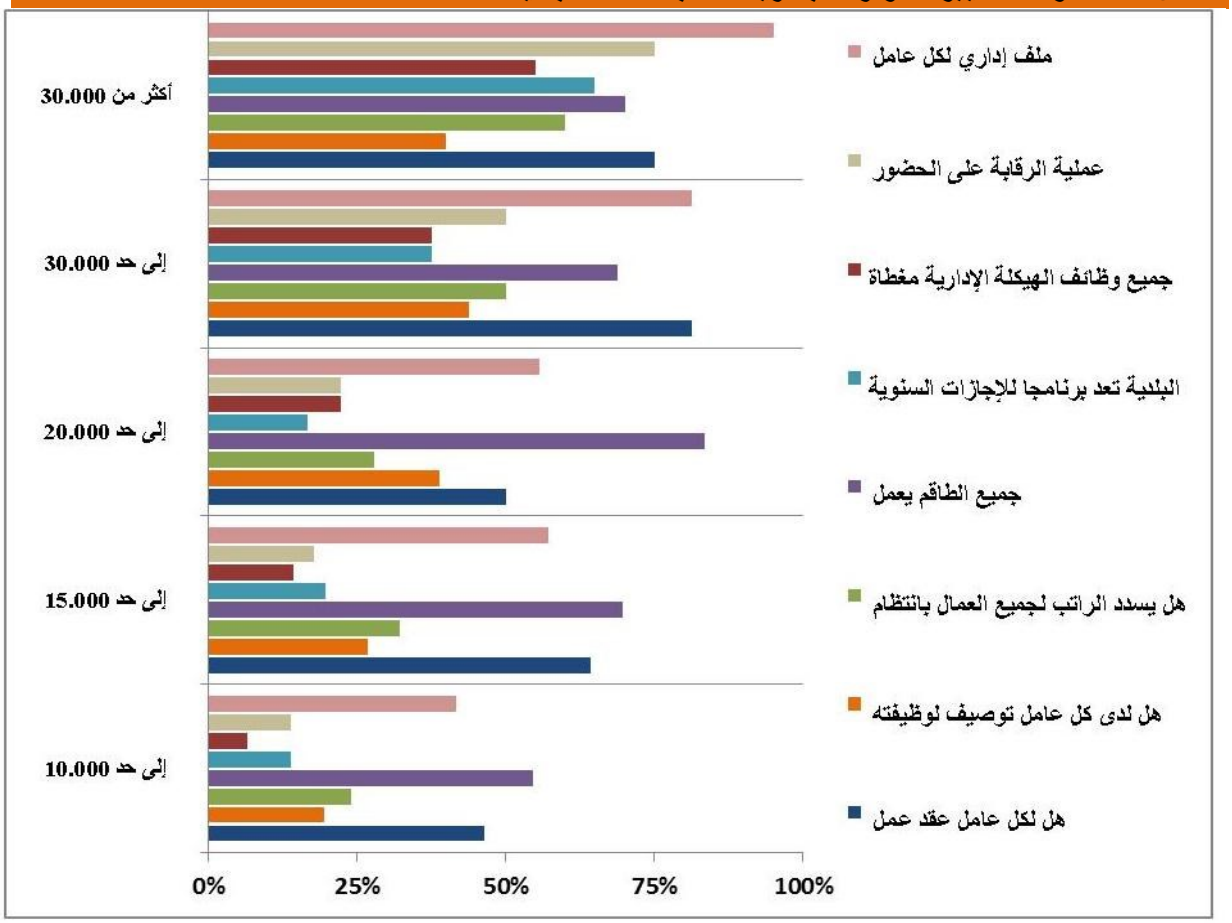
الشكل 59: أدوات تسيير الموارد البشرية



ينص دليل التقييم على استخدام ثمان أدوات لتسيير الموارد البشرية هي: الملف الإداري، وثائق المرافق، سجلات الحضور، الهيكلة الإدارية، برمجة الإجازات، الرواتب، توصيف المهام، تعاقد الشغل.

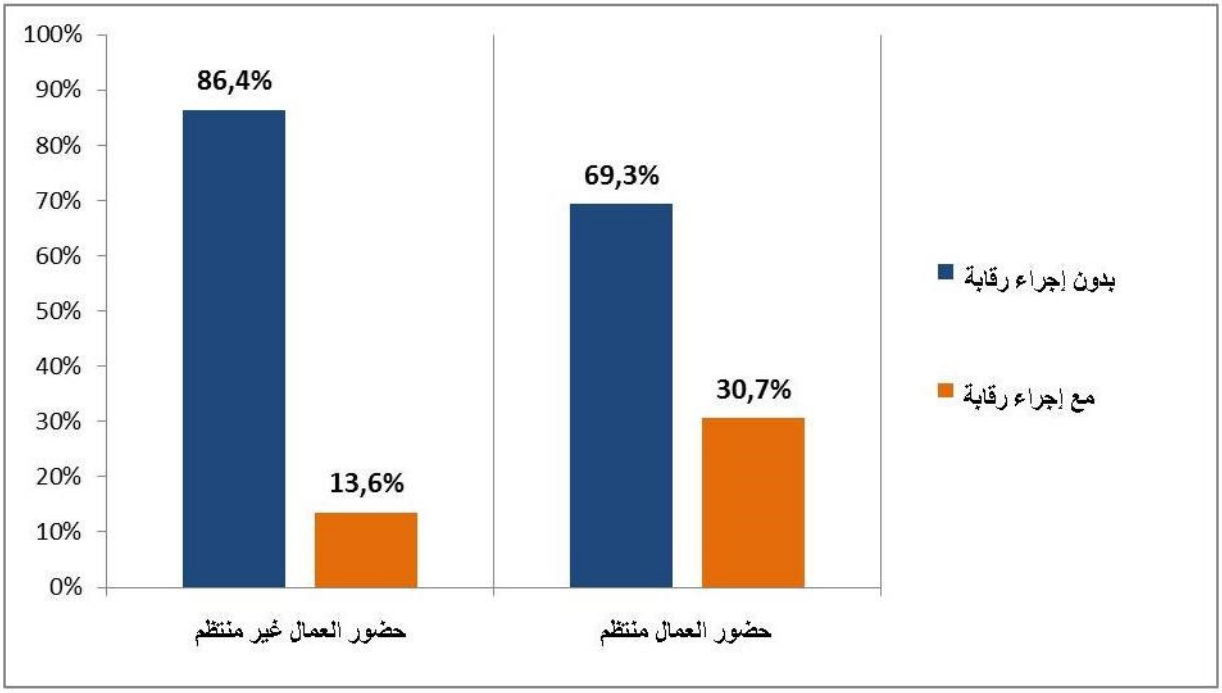
في مجال تسيير الموارد البشرية، يظهر الشكل البياني أعلاه أن 63% من البلديات يعمل فيها الطاقم حسب الساعات والمهام المحددة. كما أن 56% من بينها يتوفر فيها الطاقم على ملف إداري. أما أدوات التسيير الأخرى فغير مستخدمة بشكل كاف. بعد ذلك من اللازم الإشارة إلى عدم وجود تناسب ما بين الاحتياجات وبين الوظائف لأن الهيكلة الإدارية لا تتم مراعاتها (في 16% من الحالات). وهناك اختلال خطير يتمثل في **عدم دفع الرواتب بشكل منتظم لدى ما يقارب 70% من الحالات.**

الشكل 60: أدوات تسيير الموارد البشرية حسب صنف البلدية



عموما، البلديات الأكثر ساكنة أكثر صرامة من البلديات التي تقل ساكنتها عن 15000 نسمة في مجال تسيير الموارد البشرية. ولكن جميع البلديات لا تراقب إلا بشكل ضعيف حضور عمالها. وفي هذا الشأن يمكن تقديم العديد من الفرضيات: فإما أن الوظائف وهمية، أو أن العمال لا يحضرون بانتظام.

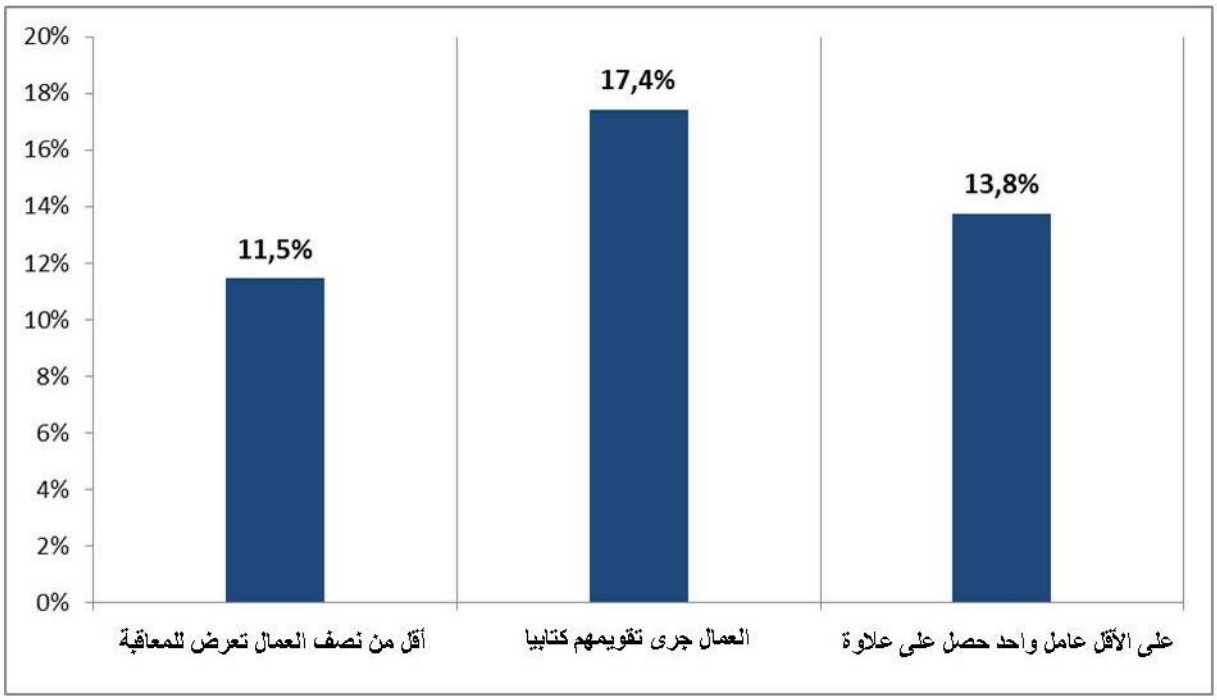
الشكل 61: حضور العمال



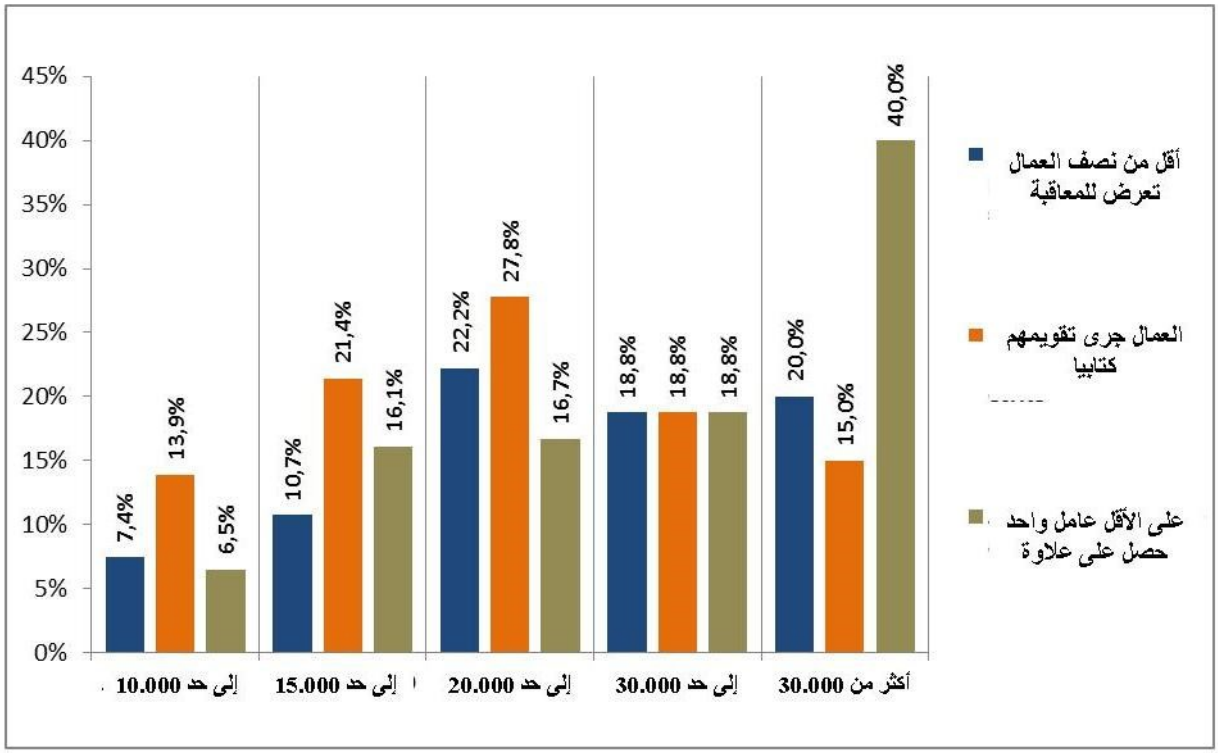
الرقابة على العمال تكاد تكون غائبة، بل لا تكاد توجد آلياتٌ للرقابة.

ضمن الاستمارة، تم السؤال عن ثلاثة عناصر هي: العقوبة، وإسناد الدرجات (التقييم)، ومنح العلاوات. ويقدم الشكل البياني التالي النتائج المتحصل عليها في هذا الشأن.

الشكل 62: العقوبات والتقييم ومنح العلاوات



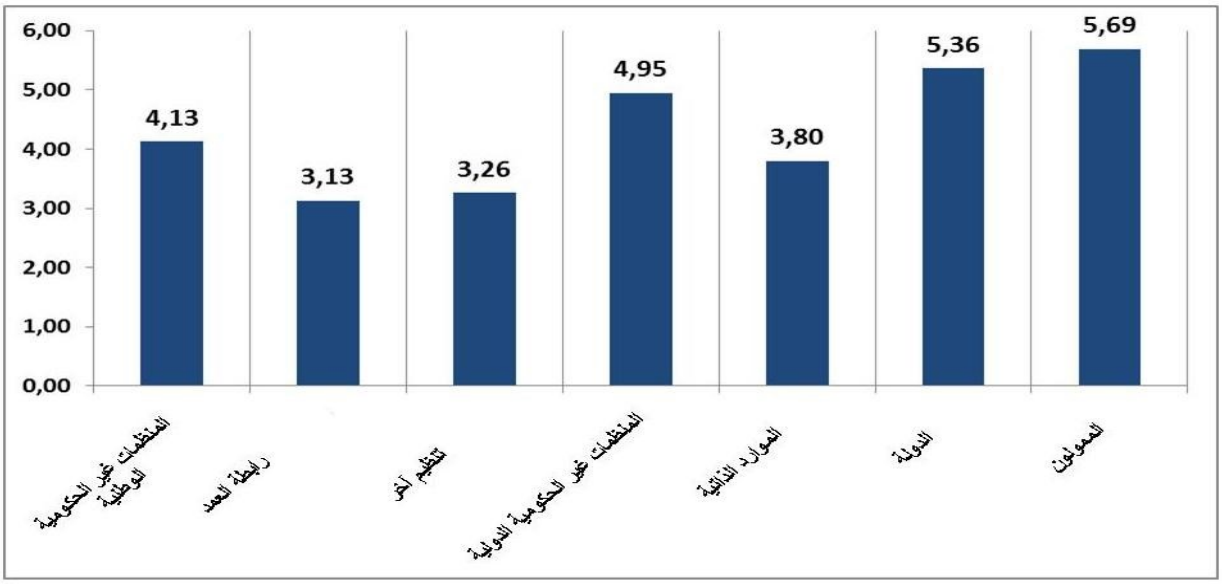
الشكل 63: العقوبات والتقييم ومنح العلاوات حسب صنف البلدية



يعتبر إسناد الدرجات إحدى أدوات التسيير، لكنه قليل الاستخدام في البلديات. ونفس الشيء ينطبق على العقوبة، إذ تكاد تكون استثنائية في مختلف أصناف البلديات.

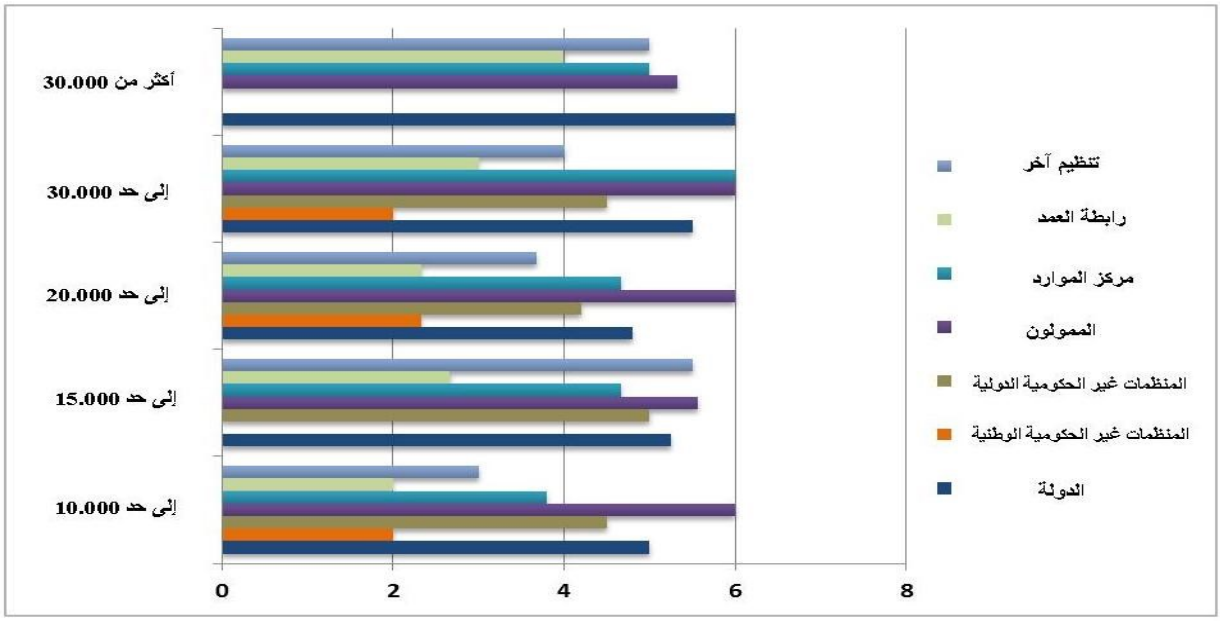
(ي) دعم البلديات في مجال التكوين بحسب الشركاء

الشكل 64: ترتيب الشركاء في مجال التكوين



تتلقى البلديات الموريتانية دعما هاما في مجال التكوين من قبل الدولة والممولين والمنظمات غير الحكومية الدولية، كما يتضح من الشكل البياني أعلاه. ويتعلق الأمر بترتيب من 1 إلى 7 للمتدخلين المحتملين السبعة. فالمتدخل الذي يحصل على أعلى درجة هو الأكثر حضورا في مجال التكوين. وهؤلاء، على سبيل المثال، هم الممولون الذين يقومون بتمويل التكوين الموجه إلى البلديات، فضلا عن الدولة الموريتانية.

الشكل 65: الدعم المقدم في مجال التكوين حسب صنف البلدية

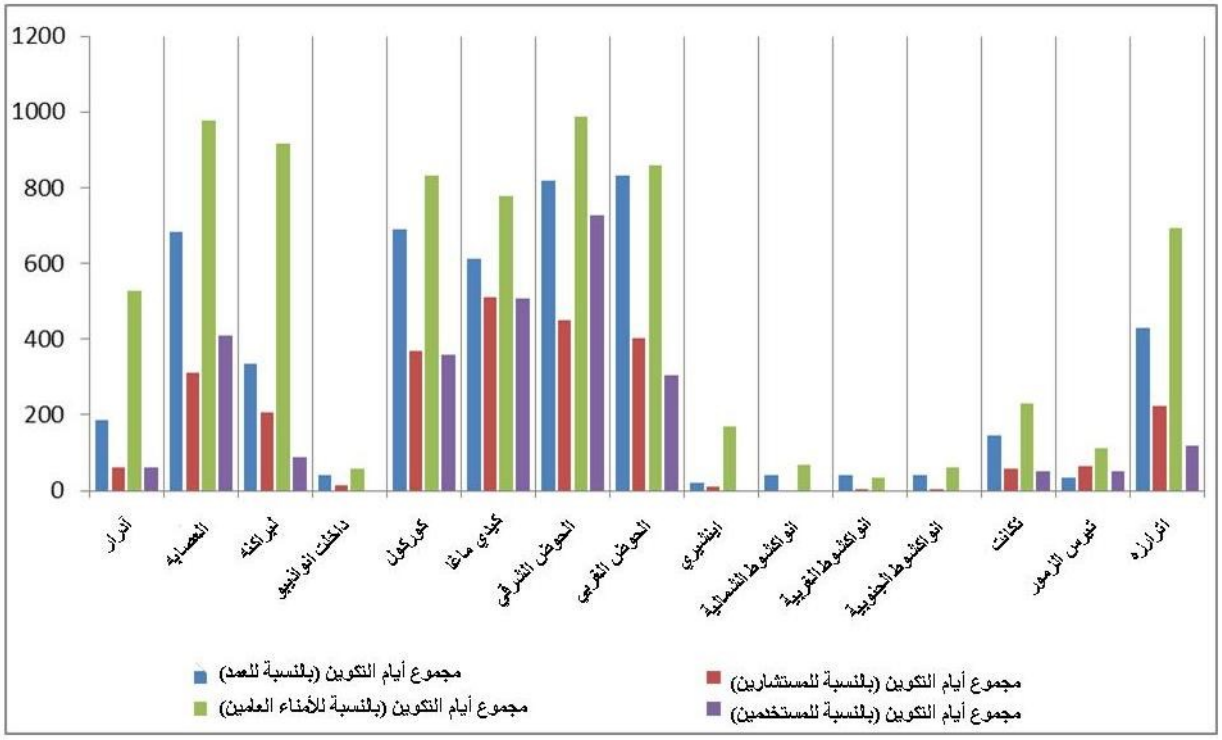


الدولة والممولون هما أكبر مقدم للموارد في مجال التكوين بالنسبة للبلديات بكافة أصنافها.

(ك) التكوين

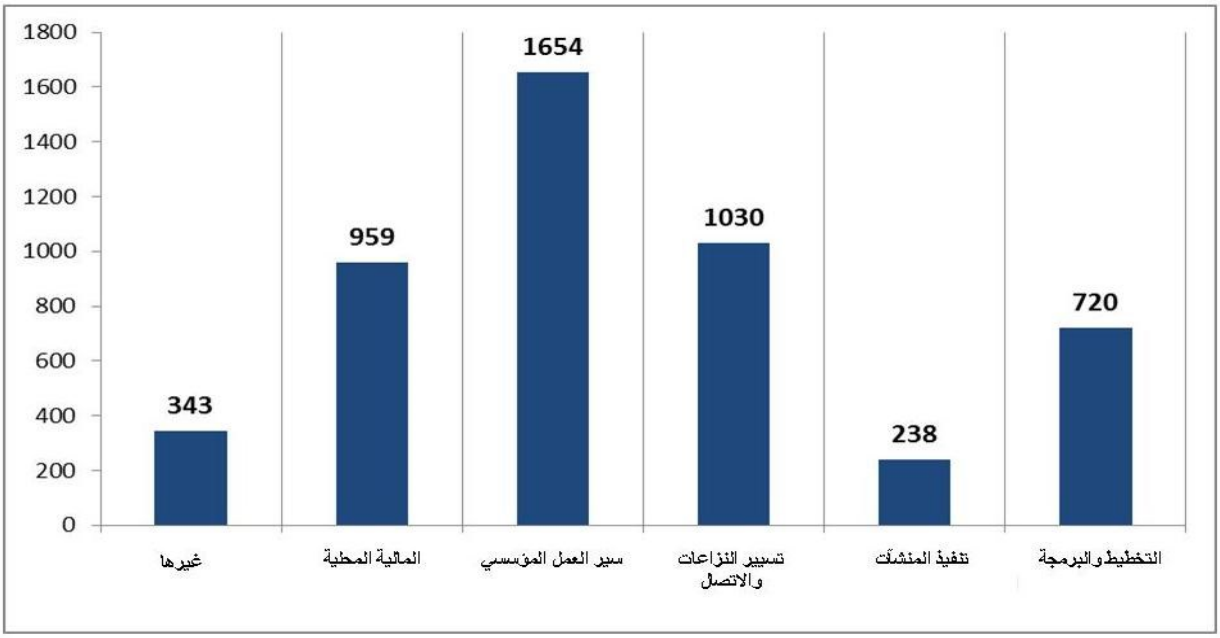
تعزيز القدرات أمر ضروري من أجل مساعدة البلديات والمنتخبين على ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم. وقد قامت الدولة والممولون باستثمارات من أجل تكوين المنتخبين والطواقم الإدارية للبلديات.

الشكل 66: مجموع التكوينات (بالأيام) حسب الولاية



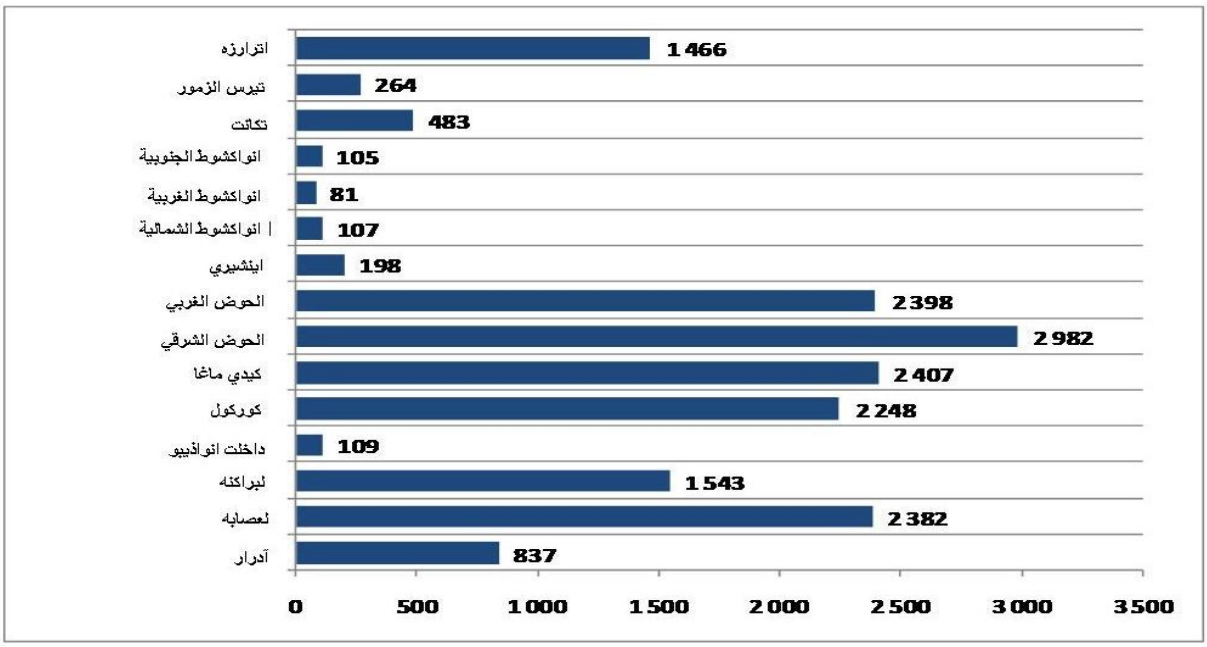
يشير الشكل إلى أن الأنشطة التكوينية قد استفاد منها العمد والمستشارون والعمال، بما في ذلك الأمين العام. لكن لم تكن استفادة الولايات متساوية في ذلك (فروق هامة من حيث أيام التكوين).

الشكل 67: تكوين العمد (مجموع الأيام)



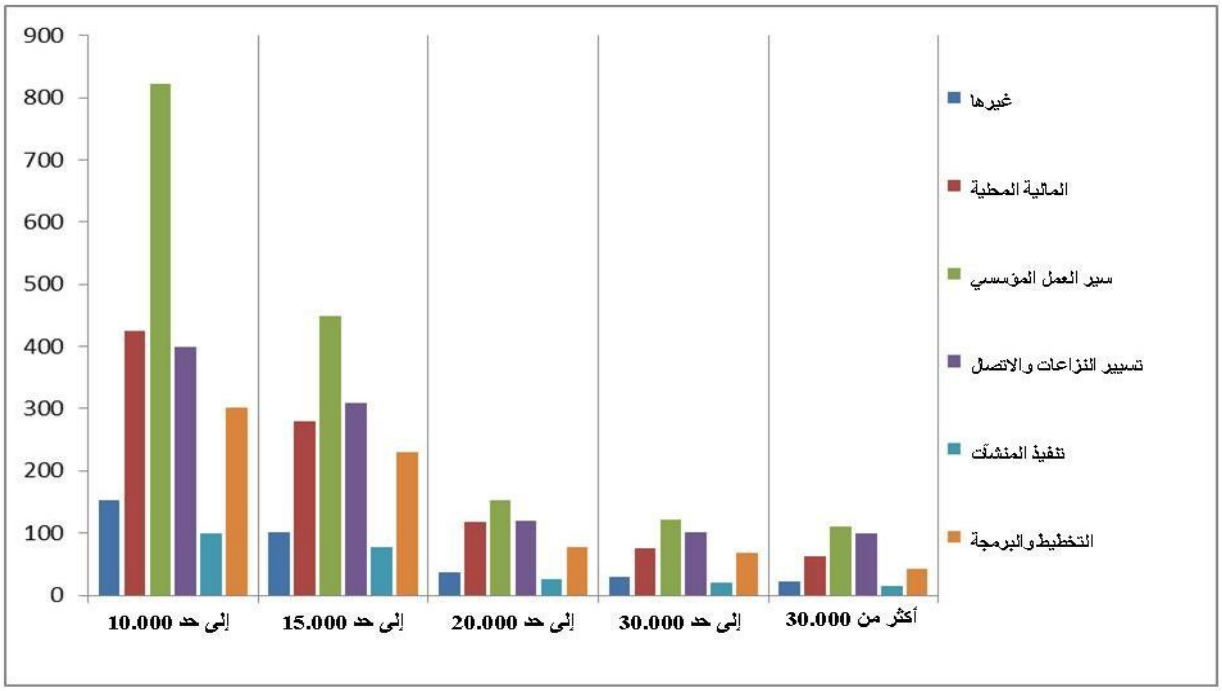
إلى غاية التاريخ الذي أجري فيه التقييم، حصل العمد على 4.944 يوما من التكوين من بينها 1.654 يوما حول التسيير المؤسسي، و1.030 يوما حول تسيير النزاعات والاتصال. وقد شمل تكوينهم العديد من مجالات الاهتمام مثل المالية المحلية والتخطيط والبرمجة.

الشكل 68: تكوين العمد حسب الولاية



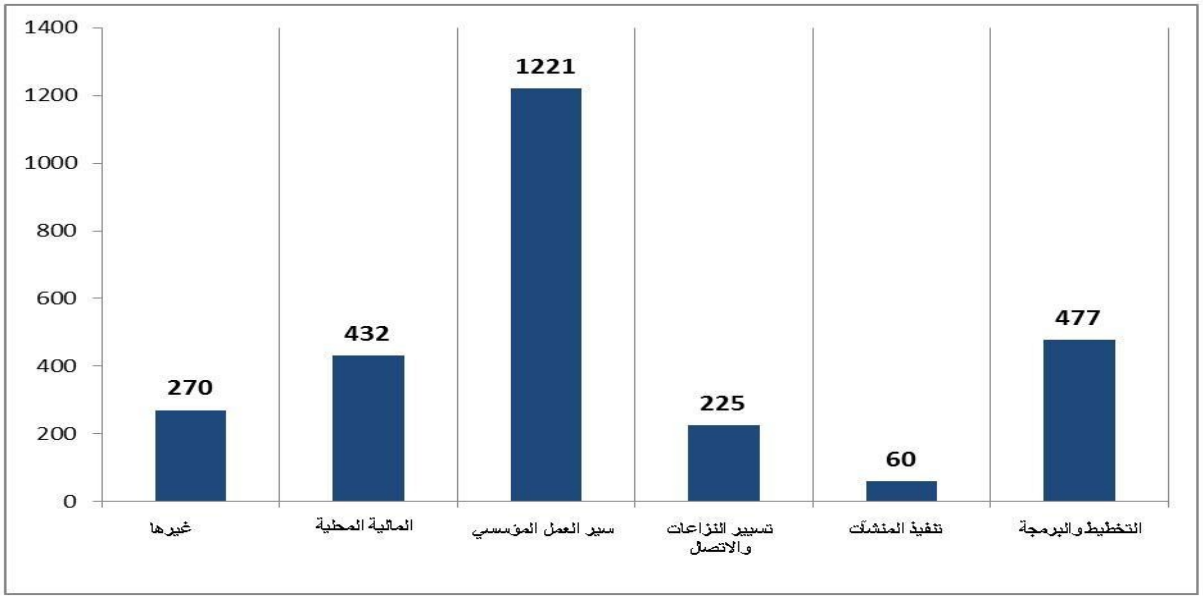
تحتل ولايات الحوضين وغيدي ماغا والعصابة وكوركول الصدارة بالنسبة للتكوينات التي جرى تنفيذها. أما انواكشوط وانواذيبو فهي التي حصلت على أقل عدد من التكوينات.

الشكل 69: تكوين العمد حسب المجال وفئة البلدية



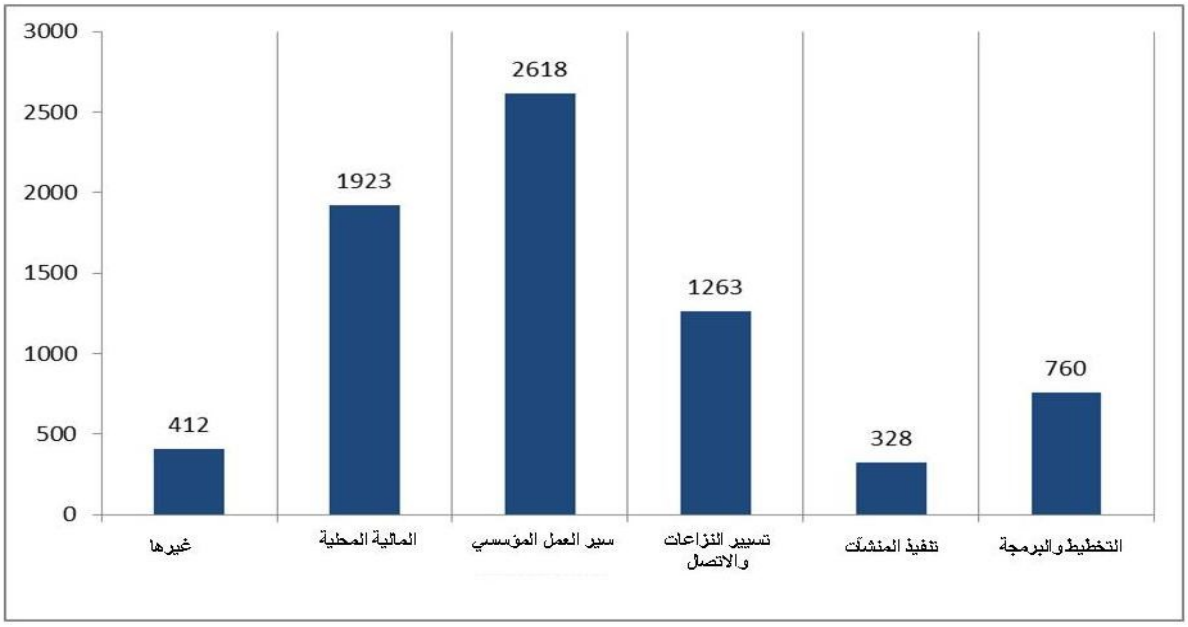
تلقت فئة البلديات التي تقل ساكنتها عن 10.000 نسمة أكبر عدد من التكوينات مقارنة بالفئات الأخرى. وقد تم تكريس الكثير من أيام التكوين للتسيير المؤسسي.

الشكل 70: أيام التكوين (بالنسبة للمستشارين)



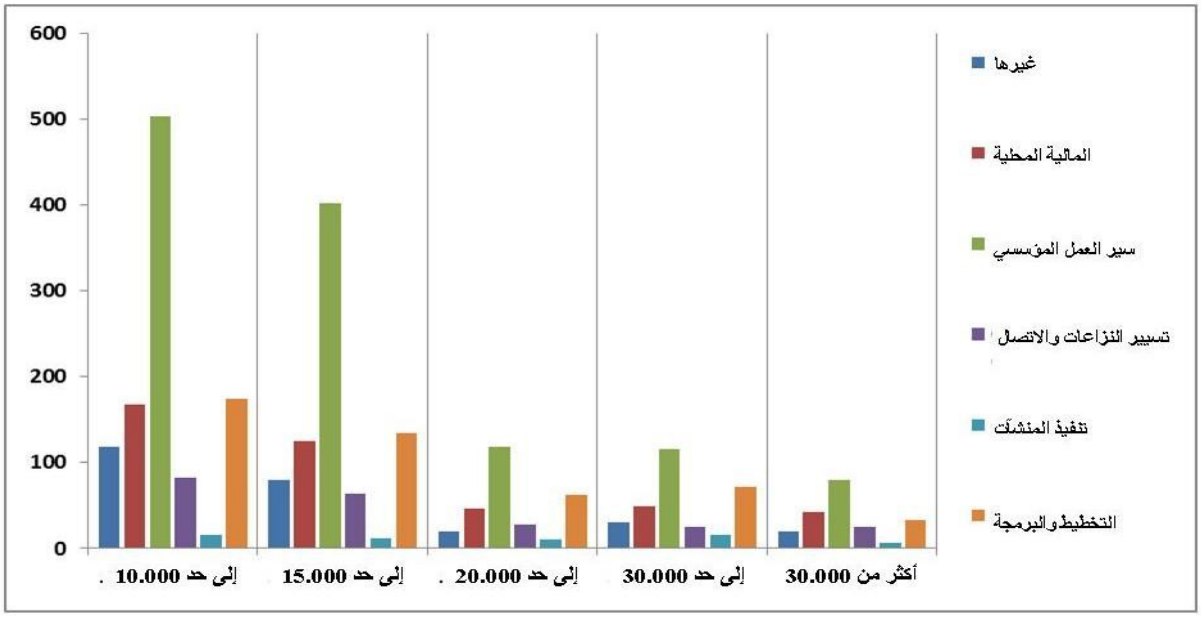
استفاد المستشارون من 2.685 يوما من التكوين كُرست بشكل أساسي لسير عمل المجالس البلدية (1.221 يوما لهذا الغرض).

الشكل 71: تكوين المستشارين حسب المجال



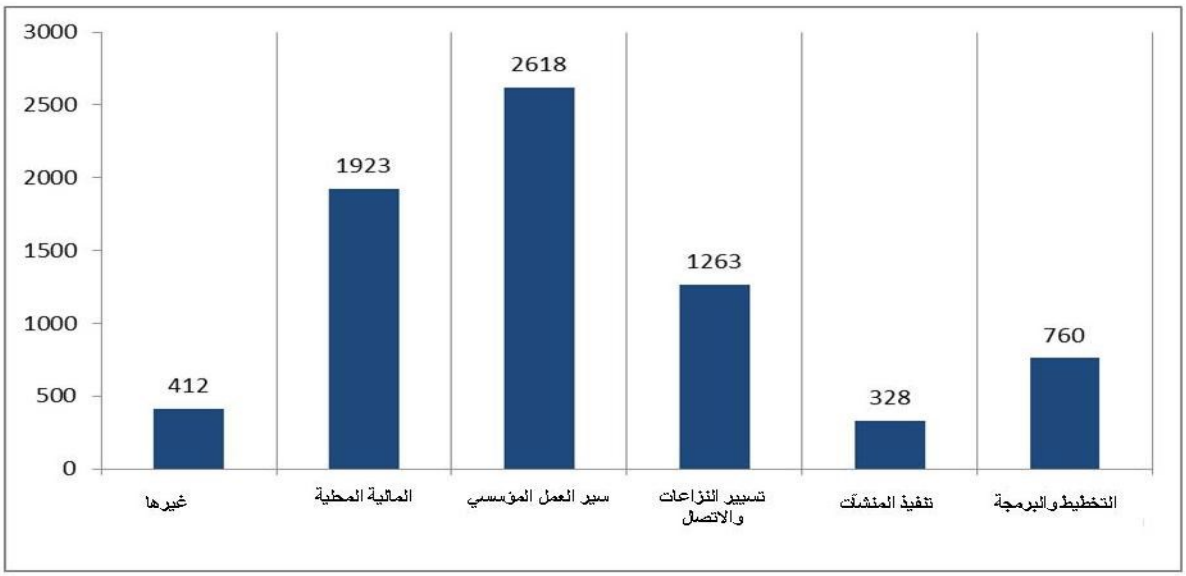
يؤكد هذا الشكل البياني المكانة الممنوحة للتكوين في مجال سير العمل المؤسسي: 2.618 يوما من أصل 7.304، أي حوالي 36%. ويبين على وجه الخصوص أن تكوين المنتخبين مجال يشغل شركاء البلديات الذين أسهموا فيه بشكل كبير.

الشكل 72: تكوين المستشارين حسب الموضوع المتناول وفئة البلدية



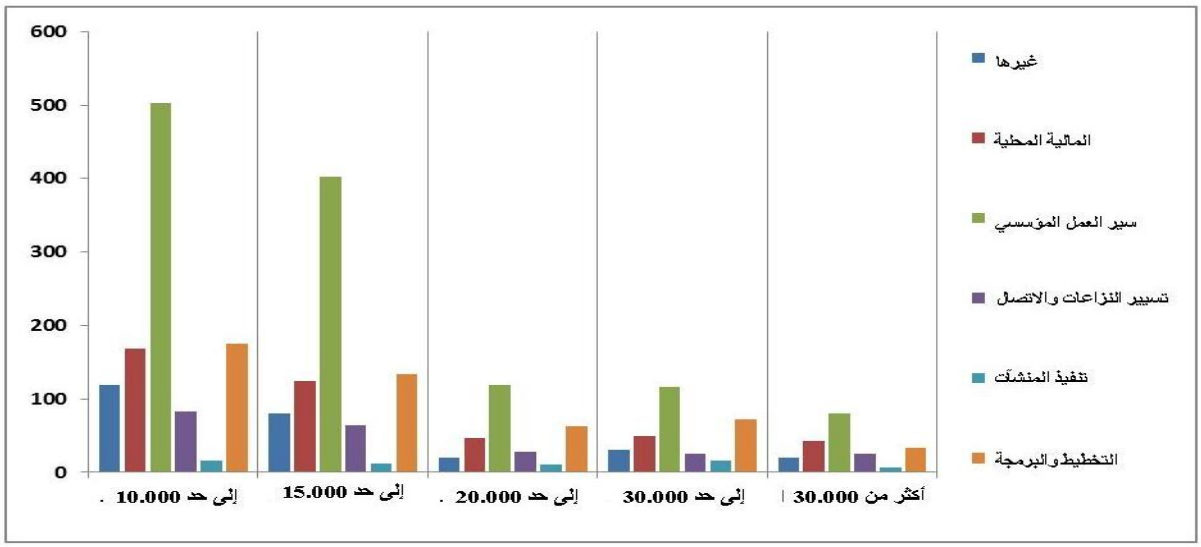
كان سير العمل المؤسسي وتسيير النزاعات هما الموضوعان المهيمنان في التكوين. وتتحصل الفئتان الأوليان من البلديات (البلديات الأقل ساكنة من 15.000 نسمة) على أكبر عدد من أيام التكوين مقارنة بالفئات الأخرى.

الشكل 73:أيام التكوين (الأمناء العامون)



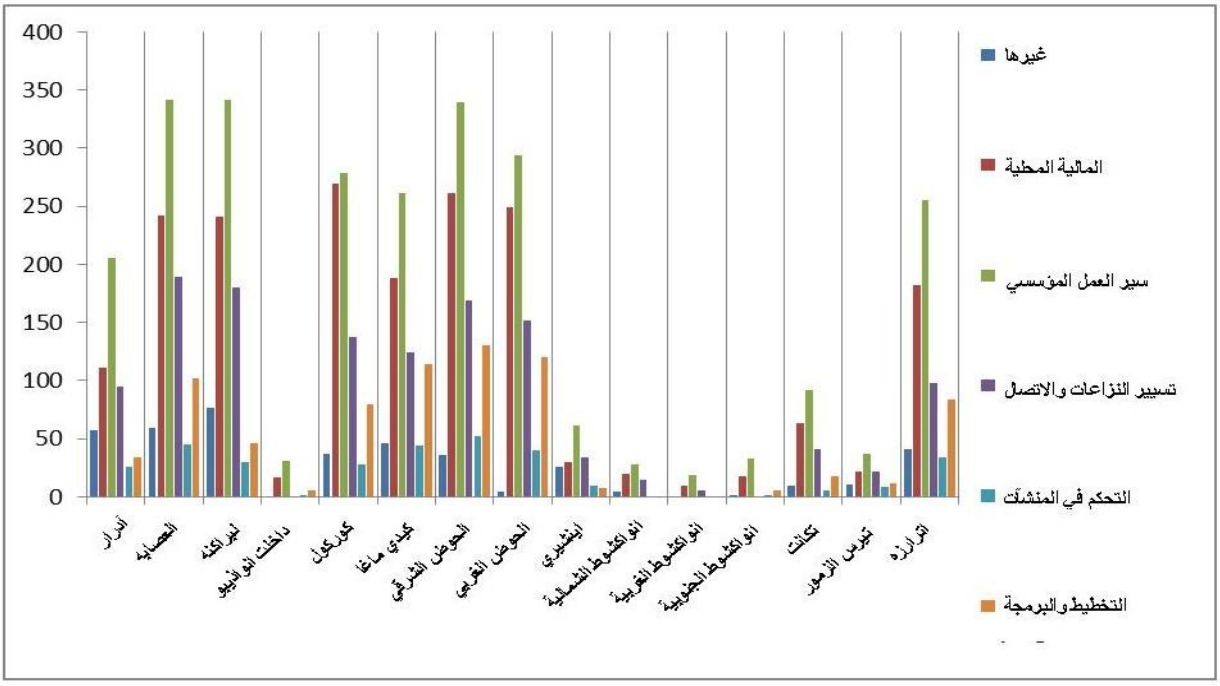
استفاد الأمناء العامون من 7.304 يوما من التكوين، تمت فيها برمجة جميع الموضوعات؛ وذلك أمر منطقي إذا أخذنا في الاعتبار الدور المركزي للأمين العام في تسيير شؤون البلدية.

الشكل 74: أيام التكوين حسب فئة البلديات (الأمناء العامون)



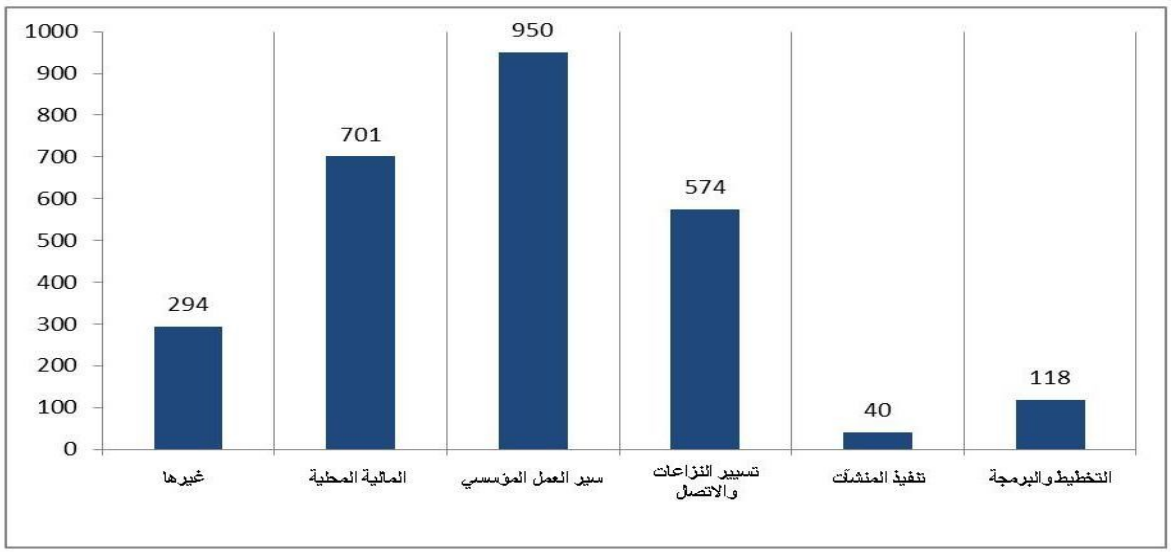
لقد تلقت البلديات التي تقل ساكنتها عن 20.000 نسمة تكوينات أكثر مقارنة بغيرها. وقد ساد في هذه التكوينات تناول سير العمل المؤسسي، والمالية المحلية، وتسيير النزاعات.

الشكل 75: أيام التكوين حسب الولاية (الأمناء العامون)



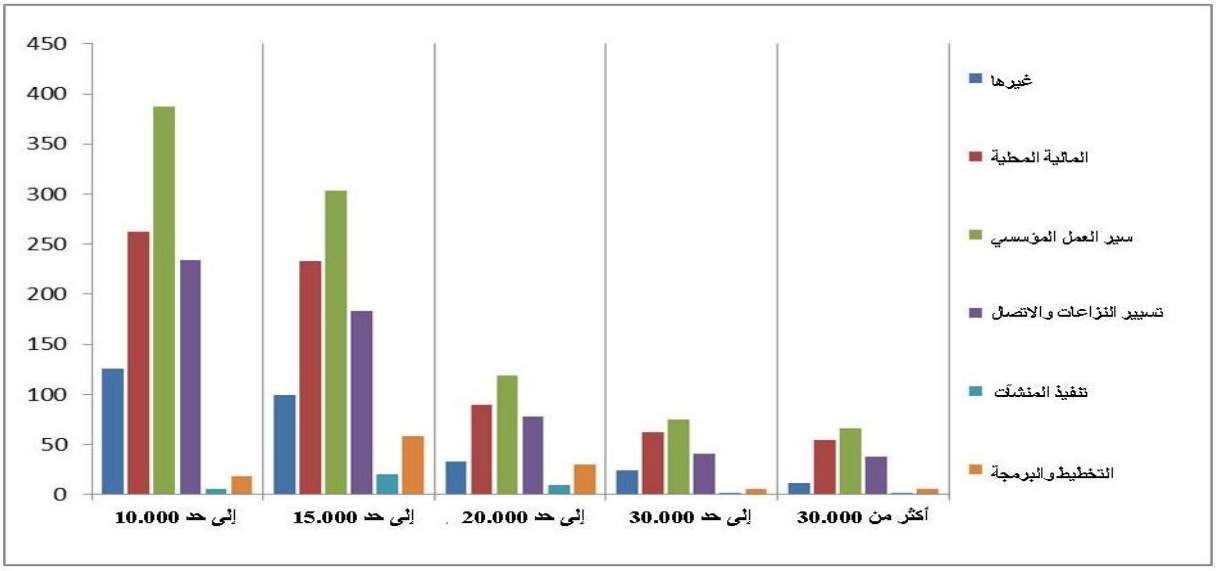
تلقى الأمناء العامون لبلديات العصابة ولبراكنه وكوركول وغيديماغا والحوضين واترارزه تكوينات أكثر من الأمناء العامين في الولايات الأخرى، من حيث عدد الأيام. ولم يستفد إلا من القليل من الدورات التكوينية الأمناء العامون في ولايات إينشيري وانواكشوط الشمالية وانوكشوط الغربية وانواكشوط الجنوبية، وتكانت وتيرس الزمور.

الشكل 76: تكوين المستخدمين البلديين



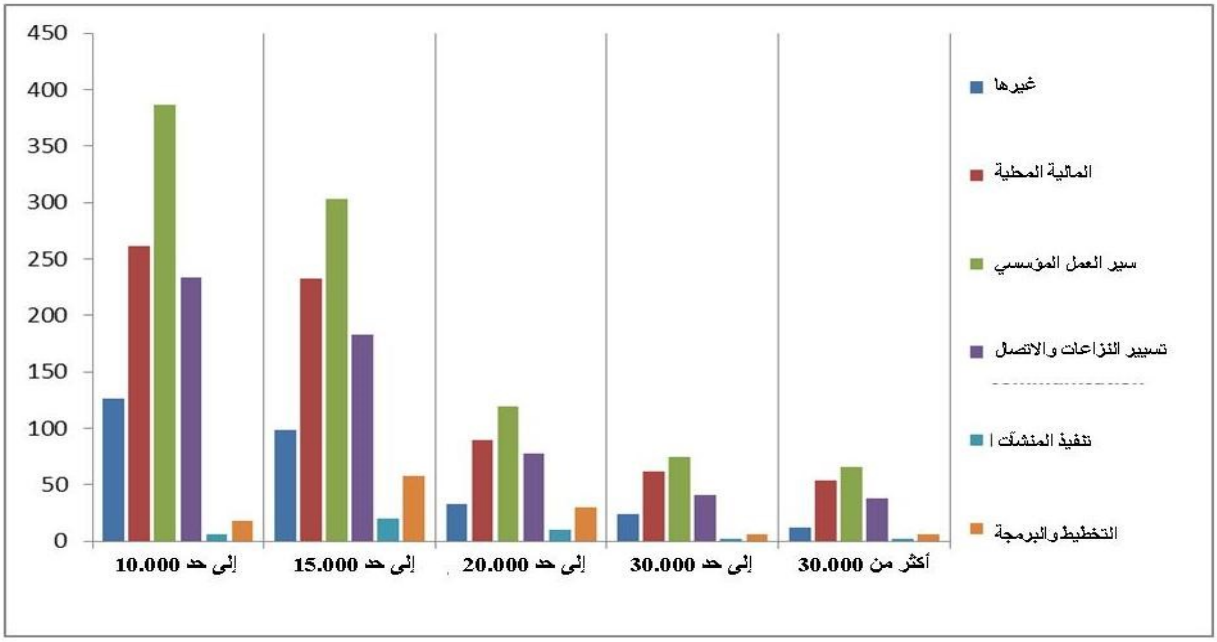
بصورة إجمالية، تم تنظيم 2.679 يوما تكوينا لصالح المستخدمين البلديين، مع توزيع غير متساو ما بين الموضوعات المتناولة.

الشكل 77: أيام تكوين المستخدمين حسب فئة البلدية



في المتوسط استفاد مستخدمو البلديات التي تقل ساكنتها عن 10.000 نسمة و15.000 و20.000 نسمة، بشكل فردي، بعدد أيام تكوين أكثر مما استفاد منه نظراؤهم في فئات البلديات الأخرى.

الشكل 78: تكوين المستخدمين حسب الموضوع المتناول وفئة البلدية



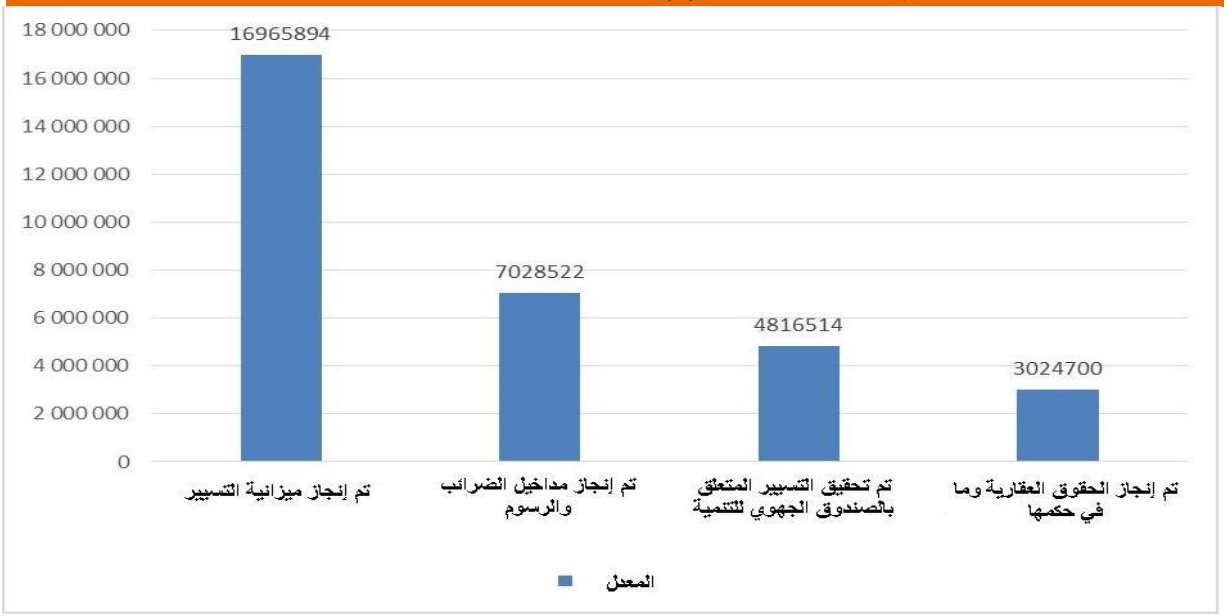
الموضوعات التي تم تناولها أكثر من غيرها هي: المالية المحلية، وسير العمل المؤسسي، وتسيير النزاعات. أما التخطيط والبرمجة وتسيير الأشغال فلم تحظ إلا بالقليل من العناية، رغم أنها – كما سنرى فيما بعد – مواضيع ينبغي أن تحظى باهتمام كبير لأسباب قانونية وتنظيمية (الطابع الذي أصبح شبه إلزامي بالنسبة للبرمجة)، ولأسباب اجتماعية (لأن التنمية المحلية جزء من احتياجات السكان).

يذكر أن تكوينات الأمناء العامين تبرمج بعد حصيلة كفايات فردية يتم إثرها إعداد خطة تكوين. أما الأطر الذين لم يتم تكوينهم في ولايات مثل انواكشوط واينشيري وتكانت وتيرس الزمور فإنهم بالتأكيد هم أولئك الذين لديهم مواءمة أفضل ما بين المواصفات والوظيفة بالنسبة لوظائف الأمناء العامين.

(ل) المالية المحلية

الموارد المالية جزء من الوسائل الحاسمة في تسيير وتطور البلدية. ويشكل العجز أو النقص في هذه الموارد معوقا كبيرا تواجهه البلديات. وفي كل أصناف البلديات تبدو الضرورة ماسة للرفع من مستوى الموارد وضمان حسن تسييرها.

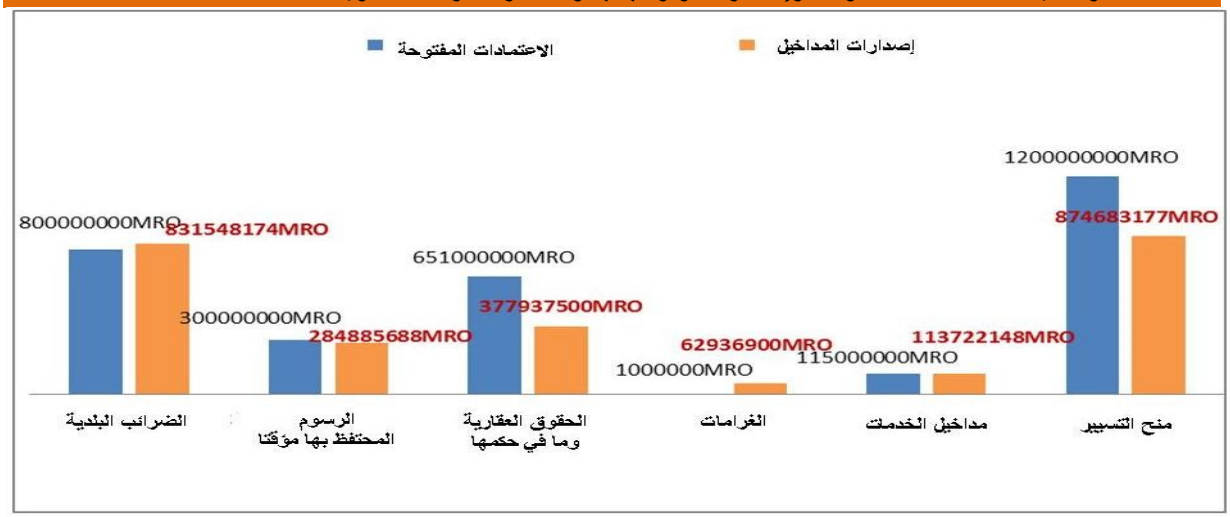
الشكل 79: المالية المحلية حسب مختلف أصناف الموارد



موارد التسيير هي موارد الصندوق الجهوي للتنمية، وموارد الضرائب والرسوم والحقوق الأخرى والإتاوات، الخ. وتبلغ الميزانية المنجزة في المتوسط 17.000.000 أوقية.

وهذه نتيجة لا يستهان بها إذا أخذنا في الحسبان أن بعض البلديات لديها في بعض الأحيان موارد ضعيفة جدا. والموارد من الضرائب والرسوم ضعيفة (تتراوح ما بين 6.000.000 و8.000.000 أوقية)، مما يعني أن التمويل الذاتي للأنشطة لا يمكن لحد الآن ضمانه بالنسبة للغالبية العظمى من البلديات.

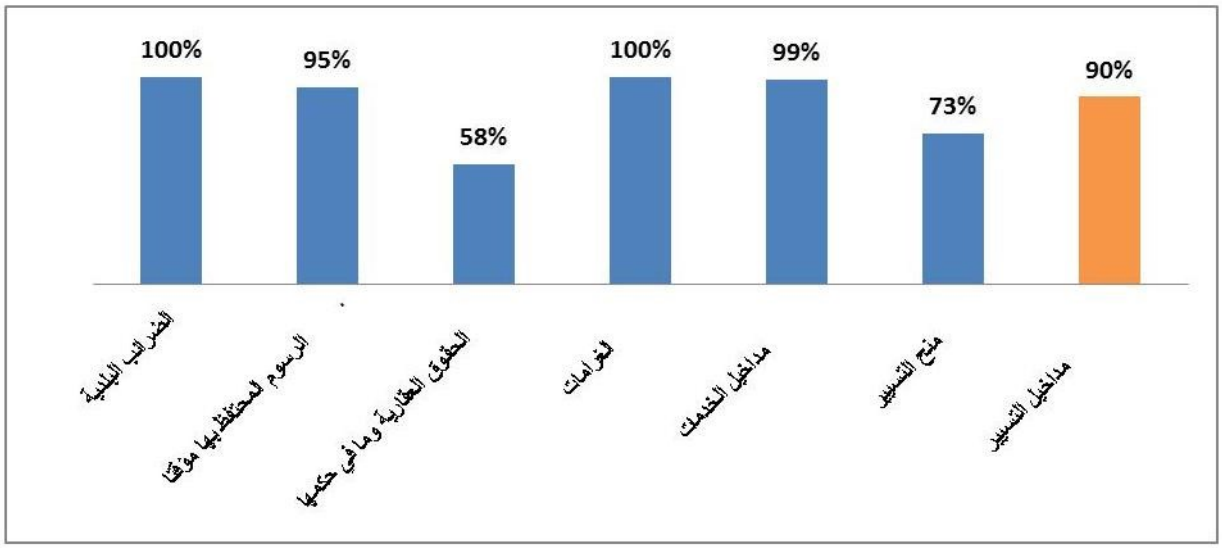
الشكل 80: وضعية الاعتمادات المفتوحة وإصدار الموارد بمجموعة انواكشوط الحضرية



يقدم الشكل البياني أعلاه معلومات بشأن مجموعة انواكشوط الحضرية. ويتعلق الأمر باعتمادات مفتوحة وإصدار الإيرادات في مجال "الضرائب البلدية، والرسوم والحقوق العقارية وما شابهها، والغرامات، وموارد الخدمات والمنح".

ويعتبر الاعتماد الإجمالي المفتوح هاما مقارنة باعتماد الكثير من البلديات الأخرى في موريتانيا. وذلك ما يبين وزن مجموعة انواكشوط الحضرية. ويتجاوز المبلغ الإجمالي لإصدارات الموارد الاعتمادات المفتوحة، وهو ما يثبت أهمية مقدرات المجموعة. علاوة على ذلك، تستفيد المجموعة الحضرية من منحة للدولة تصل إلى أكثر من مليار أوقية. وعلى العموم فإن وضعيتها المالية مريحة لتنفيذ مهامها لصالح البلديات التابعة لها.

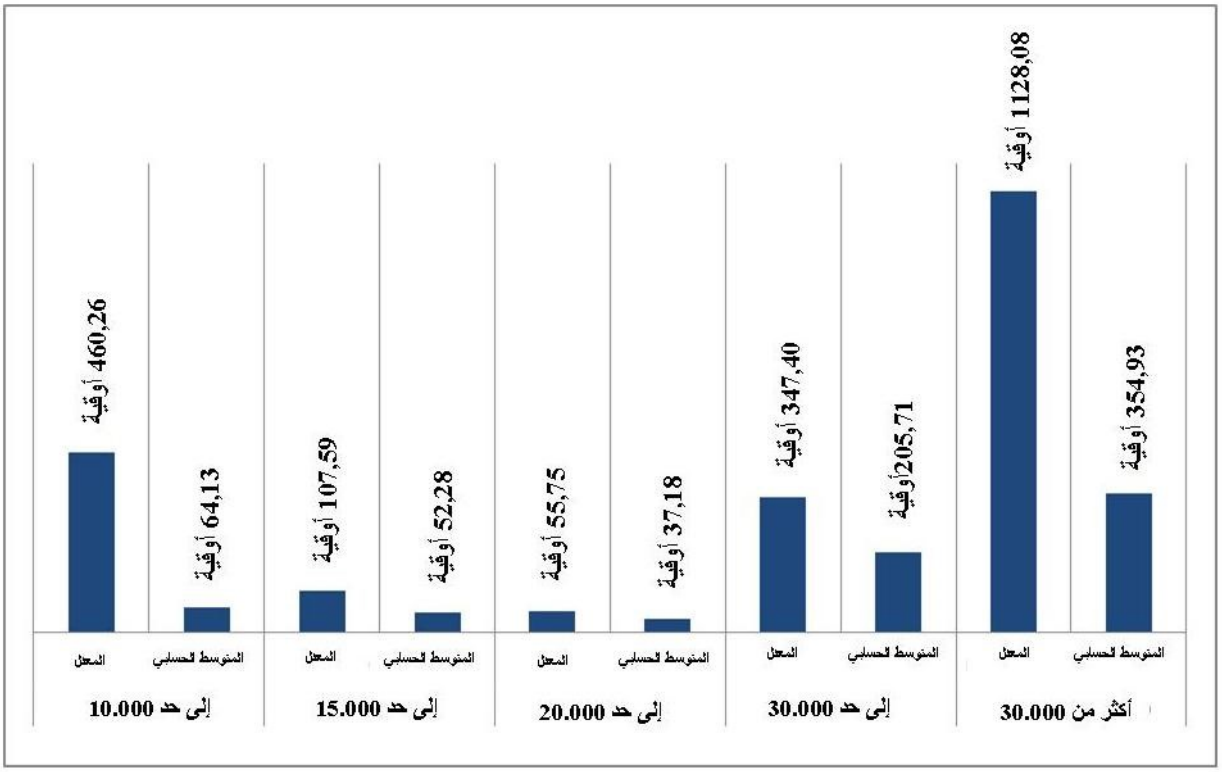
الشكل 81: معدل تنفيذ موارد التسيير بالنسبة لمجموعة انواكشوط الحضرية



يبلغ مستوى التحصيل 90% من موارد التسيير.

وتشكل المالية المحلية، وخاصة الموارد الذاتية، القاعدة الاقتصادية للبلدية.

الشكل 82: الموارد الذاتية لكل نسمة / سنويا حسب فئة البلدية



الموارد الذاتية حسب الساكن المفرد ضعيفة إجمالا، لاسيما بالنسبة لبلديات الأصناف 2 و3 و4 (ما بين 108 و347 أوقية).

الشكل 83: الرسوم والضرائب حسب البلدية / سنويا		
البلدية	الرسوم والضرائب بالأوقية	الرسوم والضرائب لكل نسمة (بالأوقية)
بنكو	-	0,00
انبيكت لحواش	-	0,00
جانكي	-	0,00
برينه	-	0,00
العين الصفره	-	0,00
السدود	-	0,00
لخشب	-	0,00
اظهر	-	0,00
لعوينات	-	0,00
لحصيره	-	0,00
انواملين	-	0,00
الميسر	-	0,00
تكومادجي	-	0,00
اشليخت التياب	-	0,00
اودي اجريد	-	0,00
كومبي صالح	-	0,00
الملقى	-	0,00
لحرش	-	0,00
بوطلحايه	-	0,00
انصفني	-	0,00
لبحير	-	0,00
واد آمور	-	0,00
كوروجل	-	0,00
اطويل	-	0,00
انيير والو	-	0,00
جلير	-	0,00
حاسي امهادي	-	0,00
بو لحراث	-	0,00
ارظيظيع	-	0,00
الغبره	-	0,00
ابلاجميل	-	0,00
بير ام اكرين	-	0,00
النباغيه	-	0,00
جويل	-	0,00
آغشوركيت	-	0,00
مال	-	0,00
بوحديده	-	0,00
التاكلالت	-	0,00
آجوير	-	0,00
الشامي	-	0,00
سوفه	10 000	1,37
هامد	10 000	0,39

تيميزين	22 300	1,57
ساني	40 000	4,30
باركيول	72 600	8,16
تناها	78 000	5,58
دار العافيه	80 000	18,48
علب آدرس	98 000	19,55
ولد بيرام	100 000	8,01
التنسيق	145 800	21,50
تيفوند سيفي	154 420	19,07
أغورط	161 400	8,79
دغفك	165 000	16,24
الفرع	191 100	23,60
انتيشط	200 000	20,37
تنغدج	200 000	27,24
لكران	200 000	15,20
انتركنت	248 844	156,02
اتميمشات	248 844	378,76
مبروك	248 844	68,29
المعدن	248 844	67,38
حاسي عبد الله	248 844	65,85
الراظي	248 844	25,99
احسي الطين	248 844	142,28
تن حمادي	248 844	95,64
اطويل	248 844	17,19
فرع ليتامه	248 844	53,64
افيرني	248 844	26,48
ام لحياظ	248 844	22,63
بنعمان	248 844	81,72
امليزم تيشط	248 844	32,75
بطحت ميت	248 844	39,18
بوكل	248 844	24,13
المبروك	248 844	51,00
أوجفت	248 844	65,33
داوو	248 844	35,30
اجريف	248 844	49,00
بنعمان	248 844	51,19
اغليك أهل بيه	248 844	42,03
كصر البركه	248 844	35,36
آزكيلم التياب	248 844	19,22
أم آفنادش	248 844	13,49
لكصيبه	248 844	19,18
بيلكت ليتامه	248 844	59,93
آكوينيت	248 844	24,42
لفطح	248 844	83,53
حاسي أتيل	248 844	41,82

إينال	248 844	740,61
انوال	248 844	62,70
الطواز	248 844	39,80
مونكل	248 844	41,40
ابير التورس	248 844	124,55
الخط	248 844	43,03
بير بافات	248 844	64,72
آشميم	248 884	97,45
امبلل	250 000	15,98
حاسي أهل أحمد بشنه	279 000	19,78
دولول سيفي	283 844	55,96
بو بكر بن عامر	284 200	41,31
سانيي	293 844	27,16
المداح	311 844	79,96
الصوفي	382 844	57,54
اكطيع التيدومه	388 844	42,55
والي جاتانغ	394 844	32,83
لعويسي	406 900	29,53
فم لكليته	419 000	18,60
مقامه	422 644	26,25
واد الناقه	425 000	46,12
أغرغار	436 344	47,19
تيشيت	446 100	185,33
مبروك	450 844	51,27
لعوينات	519 094	44,68
جلوار	520 000	152,36
صنكرافه	525 000	32,62
ولد امبني	549 044	71,33
كنكوصه	549 100	36,04
جونابه	556 000	50,46
ولد ينجه	567 760	84,89
لحرج	567 760	75,44
تكتاكه	567 760	66,97
بولي	567 760	38,09
بو عنز	567 760	51,39
أدباي الحجاج	580 344	77,49
آير امبار	588 350	36,16
شكار	600 100	65,37
انجاجبني كاندكا	629 600	59,41
اركيز	645 100	55,53
المكف	650 044	123,09
مودي بوكو	655 000	39,58
تيكوبرا	658 000	60,01
ترنكل أهل مولاي اعل	660 000	68,43
كوبني	685 000	57,89
أجار	690 744	99,42

امبود	736 450	64,56
غابو	778 744	22,30
الفولانيه	825 470	63,89
بيجام	882 744	65,73
لحريجات	919 844	66,10
بوصطيله	968 740	47,66
الواحات	970 060	236,25
دافور	985 000	62,17
لكصيبه 1	988 344	44,02
العريه	1 000 000	162,52
جدر المحكن	1 000 953	149,40
لغليك	1 049 520	105,29
ومبو	1 054 144	80,93
حاسي شكار	1 074 344	53,01
بابابي	1 079 520	83,79
فصاله	1 081 900	16,41
أدباي أهل كلاي	1 105 000	96,30
امباني	1 152 184	97,16
الدفعه	1 152 255	108,01
باكودين	1 152 255	102,30
اتيكان	1 152 255	51,33
اكجرت	1 152 255	175,35
انوامغار	1 152 255	591,20
ولاته	1 152 255	88,05
الصفا	1 152 256	84,20
عين أهل الطايع	1 152 256	259,99
اعوينات ازبل	1 152 256	119,48
المذرذره	1 176 255	158,50
كامور	1 179 600	142,76
انيابينا	1 182 256	91,02
ادويراره	1 212 255	105,74
تولل	1 230 294	142,99
كوراي	1 246 044	47,66
تامورت انعاج	1 249 244	60,16
تجكجه	1 259 200	88,10
بومديد	1 273 955	399,48
شنقيط	1 296 444	270,09
جيكني	1 317 956	94,41
تامشكط	1 388 256	497,23
التاشوط	1 423 000	94,24
كوكي الزمال	1 433 500	109,22
شوم	1 452 256	708,76
دار البركه	1 458 070	115,11
الغايره	1 586 500	246,20
المجرية	1 629 905	758,80
عين فربه	1 635 505	139,45

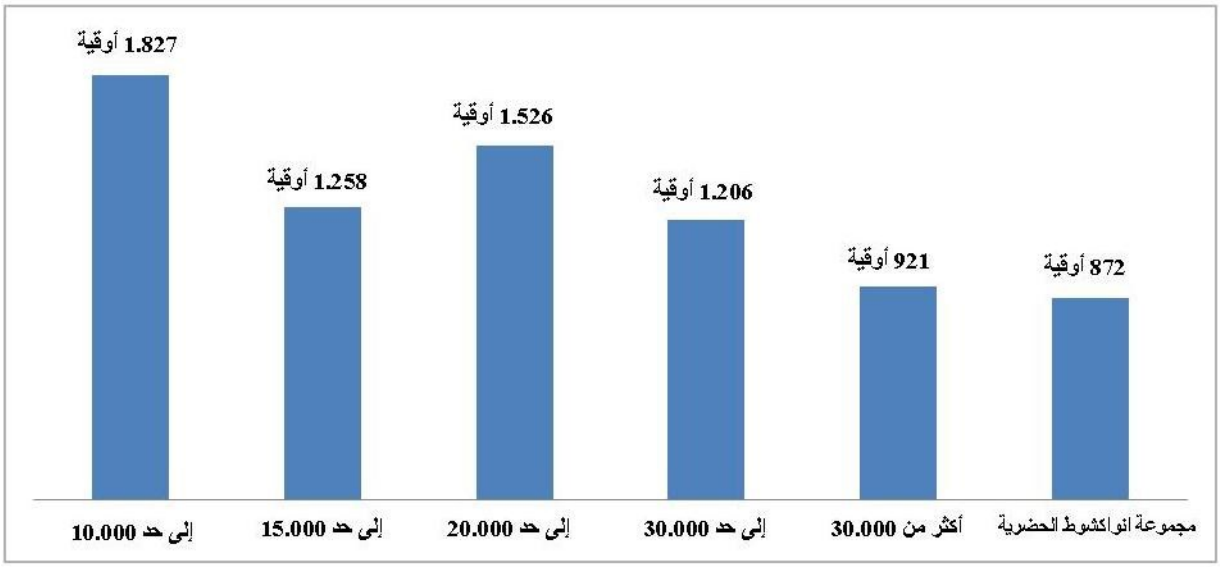
عر	1 675 294	98,06
افديرك	1 904 455	403,91
مقطع لحجار	2 000 000	107,43
بو كادوم	2 068 360	51,27
آوليكات	3 000 000	360,14
آمرج	3 318 000	519,33
تكند	3 386 456	269,22
تمبدغه	3 625 230	203,30
كرمسين	3 968 500	810,23
بولنوار	4 218 844	1610,86
بوتلميت	4 519 875	167,86
باسكنو	5 521 421	522,81
كيهيدي	6 354 048	129,27
ألاك	7 243 373	333,06
النعمه	7 596 481	345,62
لعيون	9 214 180	380,77
عدل بكرو	9 675 200	202,29
بوكي	10 141 326	237,17
سيلبابي	10 203 363	342,56
انجاكو	10 237 450	1647,22
كرو	11 533 500	454,65
أكجوجت	13 094 825	900,42
الطينطان	13 421 376	617,47
أطار	14 013 219	536,00
وادان	16 081 400	4047,67
كيفه	25 660 314	427,64
روصو	29 699 634	582,05
السبخه	33 298 722	460,91
تيارت	37 868 038	480,39
توجنين	39 545 103	274,54
دار النعيم	41 751 741	289,86
الرياض	42 784 970	365,59
لكصر	42 921 897	544,50
عرفات	50 359 875	286,19
الميناء	61 907 765	466,62
بنشاب	82 671 320	16222,79
تفرغ زينه	108 418 074	2339,82
ازويرات	109 808 044	2459,36
انواذيبو	790 627 793	6690,77

إن قراءة هذا الجدول توحي بشكل مشروع بوجود شكوك كبيرة بمدى قابلية بعض البلديات للبقاء؛ ذلك أن 40 من البلديات لم يكن لها أي إصدار للموارد، و8 أصدرت موارد بأقل من 100.000 أوقية، و6 بأقل من 200.000 أوقية، و33 بأقل من 300.000 أوقية، و12 بأقل من 500.000 أوقية؛ في حين أن البلديات الكبرى لا تبلغ 1 مليار (1.000.000.000) أوقية من إصدار الموارد (حتى بلدية انواذيبو المشهورة بأنها أغنى البلديات لا تبلغ فيها الموارد 800 مليون أوقية).

وهذه الوضعية تؤثر في آن معا في تسيير البلدية وفي استثماراتها، كما تساهم في جعلها خاضعة على الدوام لما تقدمه الدولة والشركاء الآخرون.

(م) الاستثمار

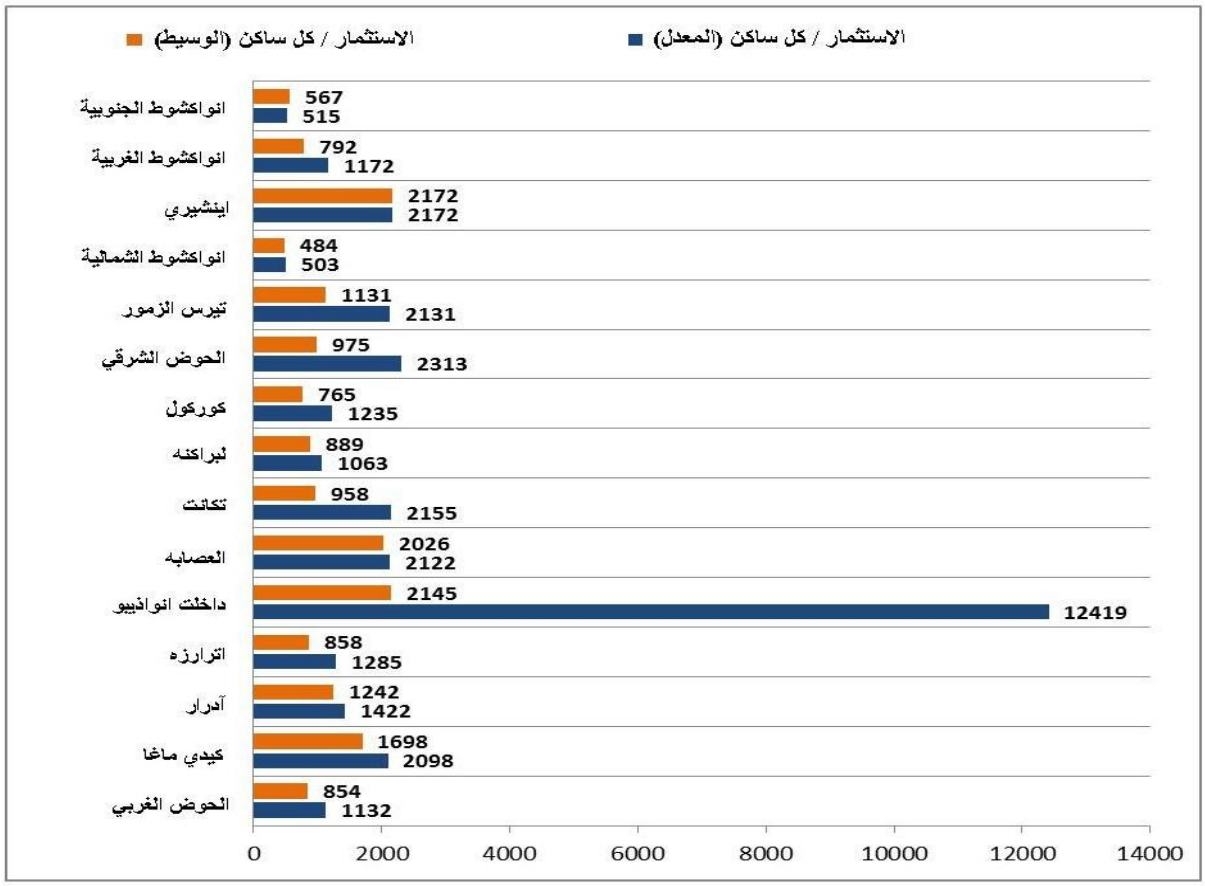
الشكل 84: الاستثمار لكل نسمة (بالأوقية) حسب فئة البلدية (مجموعة انواكشوط الحضرية)



يبين هذا الشكل أن البلديات الصغيرة تستثمر 1.827 أوقية لكل نسمة، أي أكثر من البلديات الكبرى (921 أوقية).

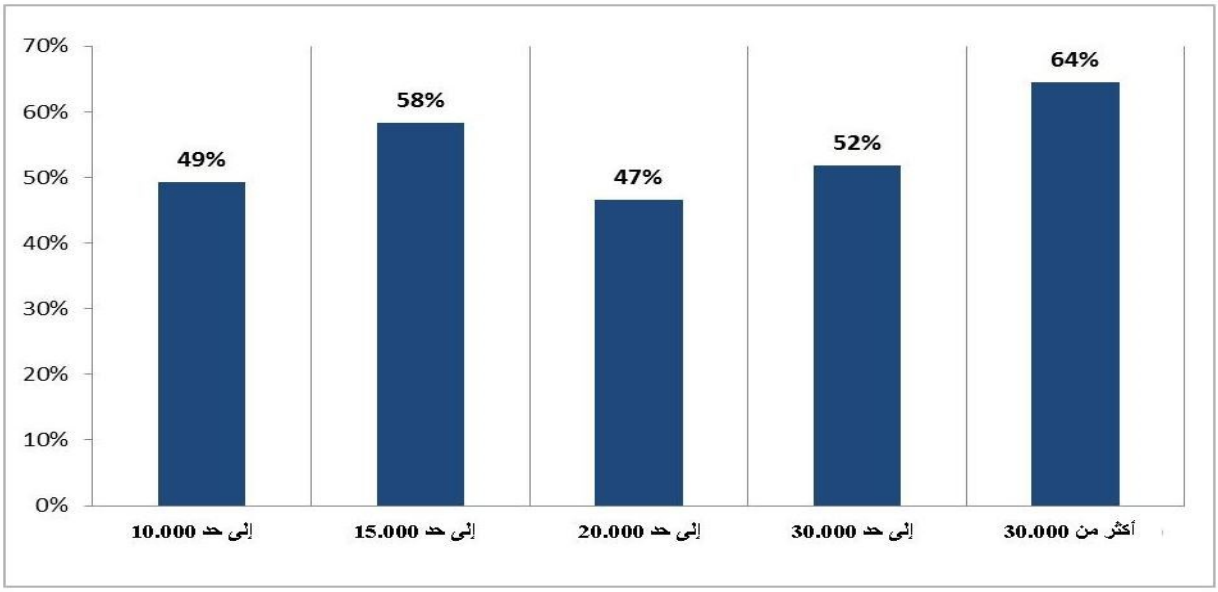
وتأتي مجموعة انواكشوط الحضرية في منزلة متأخرة مقارنة بالبلديات الصغيرة. ذلك أن الاستثمارات إذا تم تقسيمها على الساكنة فإننا نجد نسبة أخفض من النسبة التي تعرضها كافة الولايات الأخرى.

الشكل 85: الاستثمارات عن كل نسمة بالأوقية (المعدل والوسيط) حسب الولاية



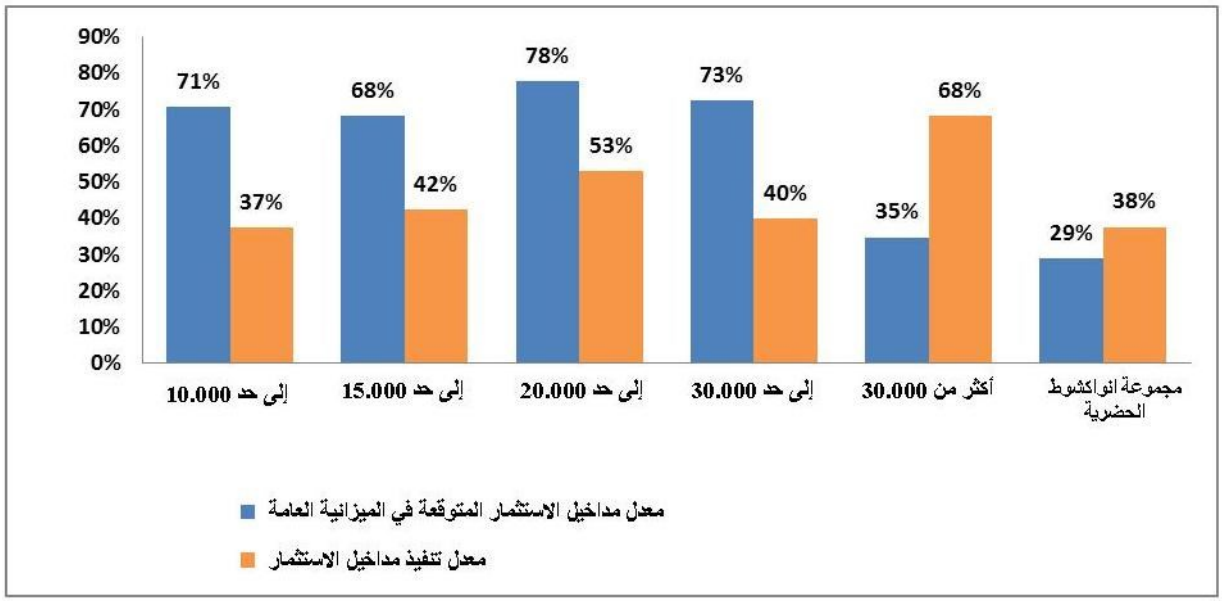
بحسب المعدل، فإن الاستثمار عن كل فرد ما يزال على العموم ضعيفا في جميع الولايات. غير أن داخلت انواذيبو تتصدر قائمة الولايات من حيث أهمية الاستثمارات.

الشكل 86: الصندوق الجهوي للتنمية بوصفه جزءا من الاستثمارات المنجزة / فئة البلدية



تشكل موارد الصندوق الجهوي للتنمية أكثر من نصف موارد الاستثمار المنجزة (على التوالي 52% و58% و64% في البلديات التي تقل ساكنتها عن 30.000 نسمة و15.000 وفي تلك التي تتجاوز 30.000 نسمة). وهذا يعني أن الدولة أحد أكبر المساهمين في تمويل جميع البلديات.

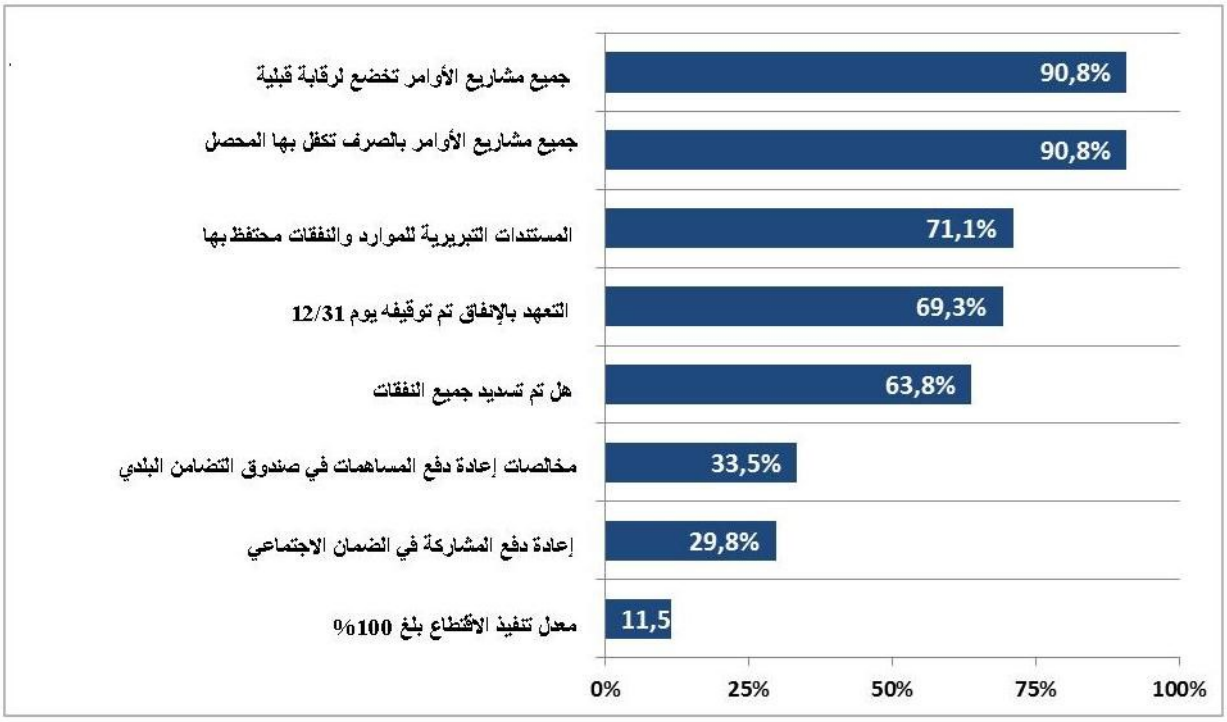
الشكل 87: معدل تنفيذ موارد الاستثمار



لا يتجاوز معدل تنفيذ الموارد 50% المنصوصة في الميزانية العامة، إلا في حالة البلديات التي تقل ساكنتها عن 20.000 نسمة وفي تلك التي تزيد على 30.000 نسمة. أما بالنسبة لمجموعة انواكشوط الحضرية فإن معدل تنفيذ موارد الاستثمار لا يبلغ 40%. بل إن موارد الاستثمار المتوقعة في الميزانية العامة لمجموعة انواكشوط الحضرية لا تمثل سوى 29%.

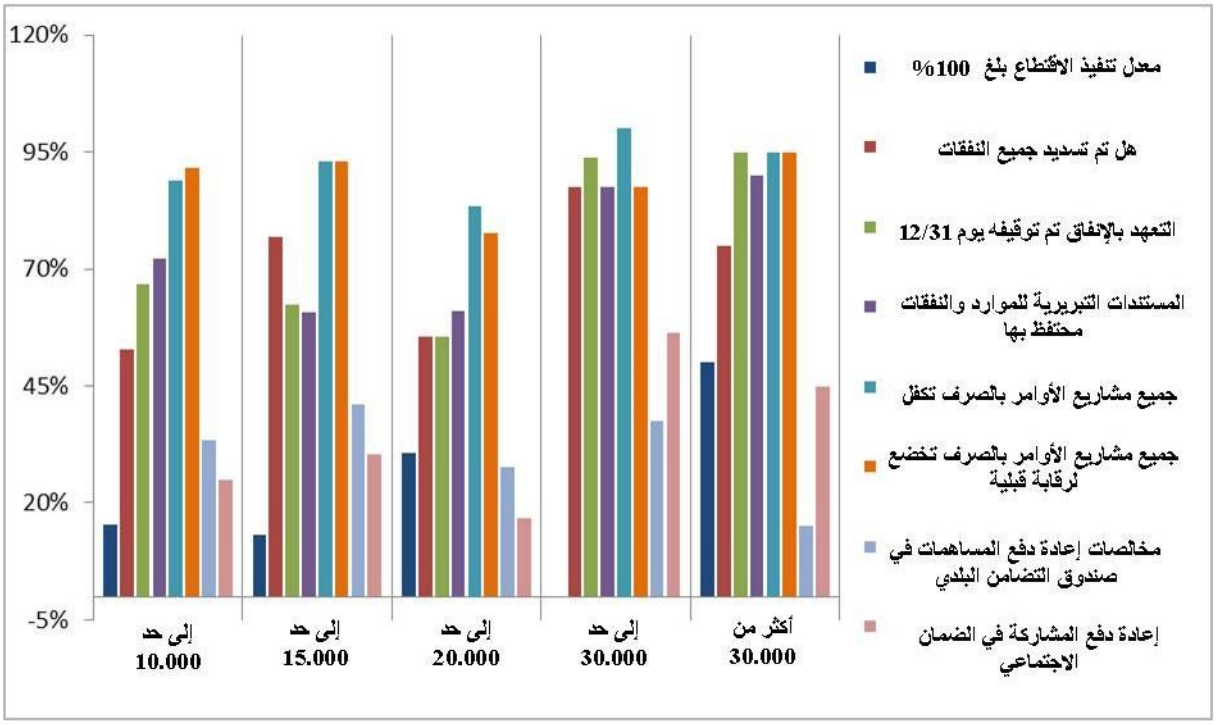
ومن الغريب أن معدل تنفيذ موارد الاستثمار بالنسبة لمجموعة انواكشوط الحضرية يفوق على الدوام معدل الموارد المتوقعة. وهذا يعني أن طاقة الموارد غير مستغلة بشكل كامل وأن الميل إلى الاستثمار ضعيف.

الشكل 88: التسيير المالي



في مجال التسيير المالي، تُظهر المؤشرات الجهود المبذولة من قبل البلديات فيما عدا إسهام صندوق التضامن البلدي، وإعادة توجيه الموارد إلى الضمان الاجتماعي.

الشكل 89: التسيير المالي حسب فئة البلدية

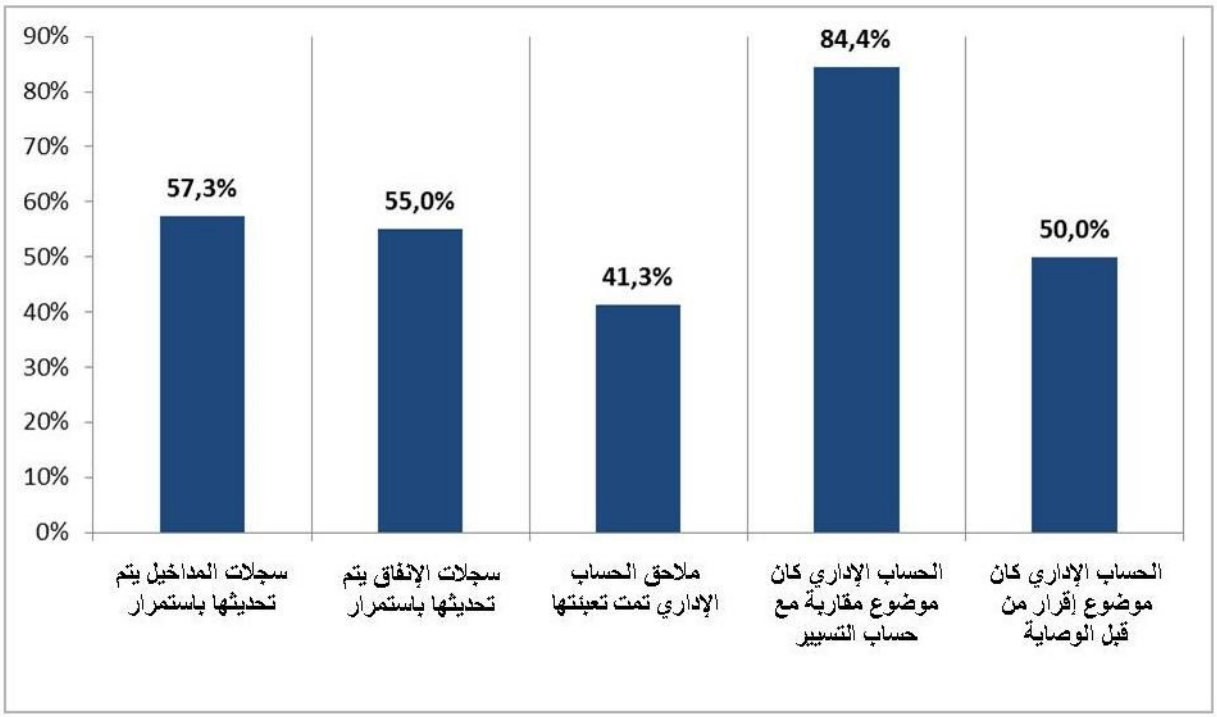


يتم التسيير المالي بشكل أفضل في البلديات الكبيرة حيث ترتفع النتائج بالنسبة لمؤشرات مثل: جميع النفقات تم تسديدها، تعهدات الإنفاق توقفت في 31 ديسمبر من السنة التي سبقت التقييم، المستندات التبريرية (التحصيل والانفاق) ممسوكة من طرف البلدية، جميع مشاريع الأمر بالتحصيل تم التكفل بها من قبل المحصل، جميع مشاريع الأمر بالإنفاق خاضعة لرقابة مسبقة. وهذه الأنواع من الأداء نجدها كذلك في بعض البلديات الصغيرة.

بالمقابل تعاني المساهمات بوجه عام من نقص في الصرامة من حيث احترام الالتزامات التي تشكلها.

وهذا يعني ضرورة بذل جهود في مجال التحسيس لدفع مبالغ المساهمات إلى صندوق التضامن البلدي وإلى الضمان الاجتماعي.

الشكل 90: تسيير السجلات والميزانية



التعميم رقم 0002 الصادر عن وزير الداخلية والبريد والمواصلات بتاريخ 20 يوليو 2002 المتعلق بالإدارة البلدية يذكّر بأن تنفيذ الميزانية يستدعي من العمدة أن "يفتح في اليوم الأول من السنة المالية سجلا للموارد وسجلا للنفقات (...) الخ". وهذه السجلات يتعين تحديثها باستمرار. وبالنظر إلى نتائج الدراسة، فإن الجهود المبذولة في هذا الشأن ما تزال متواضعة (55 و 57%).

مبدئيا، بحسب نفس التعميم، فإن العمدة يعد الحساب الإداري الذي يلخص ضمن جدول: (1) توقعات الموارد والتراخيص المتعلقة بالنفقات المدرجة في الميزانية الأصلية، وفي الميزانية التكميلية، وفي قرارات التعديل؛ (2) الموارد والنفقات التي تم إصدارها، مقتطعة من كل بند في الميزانية؛ (3) حصيلة التنفيذ.

ويتم احتساب حصيلة السنة المالية التي يتعين ترحيلها من خلال الفارق ما بين عمليات التحصيل التي أُجريت وإصدارات التوكيل التي يتكفل بها المحصل البلدي. وتظهر هذه الحصيلة في حساب تسيير المحصل البلدي. ويتم إخضاع الحساب الإداري وحساب التسيير لدراسة المجلس البلدي. وهذه العمليات هي التي تمكن من إجراء التقارب المطلوب بين الحسابين؛ ويتم إجراؤها في أكثر من 85% من البلديات، وذلك ما يُعَد مستوى أداء جيد.

وعلى الرغم من ذلك فإن الحساب الإداري لا تصادق عليه الوصاية إلا بالنسبة لـ50% من البلديات. أما بالنسبة للتسيير المالي، فإن ممارسة الوصاية الفعلية كما هو الحال بالنسبة للصلاحيات البلدية تعد إشكالية يتعين حلها نتيجة وجود نواقص في هذا الشأن.

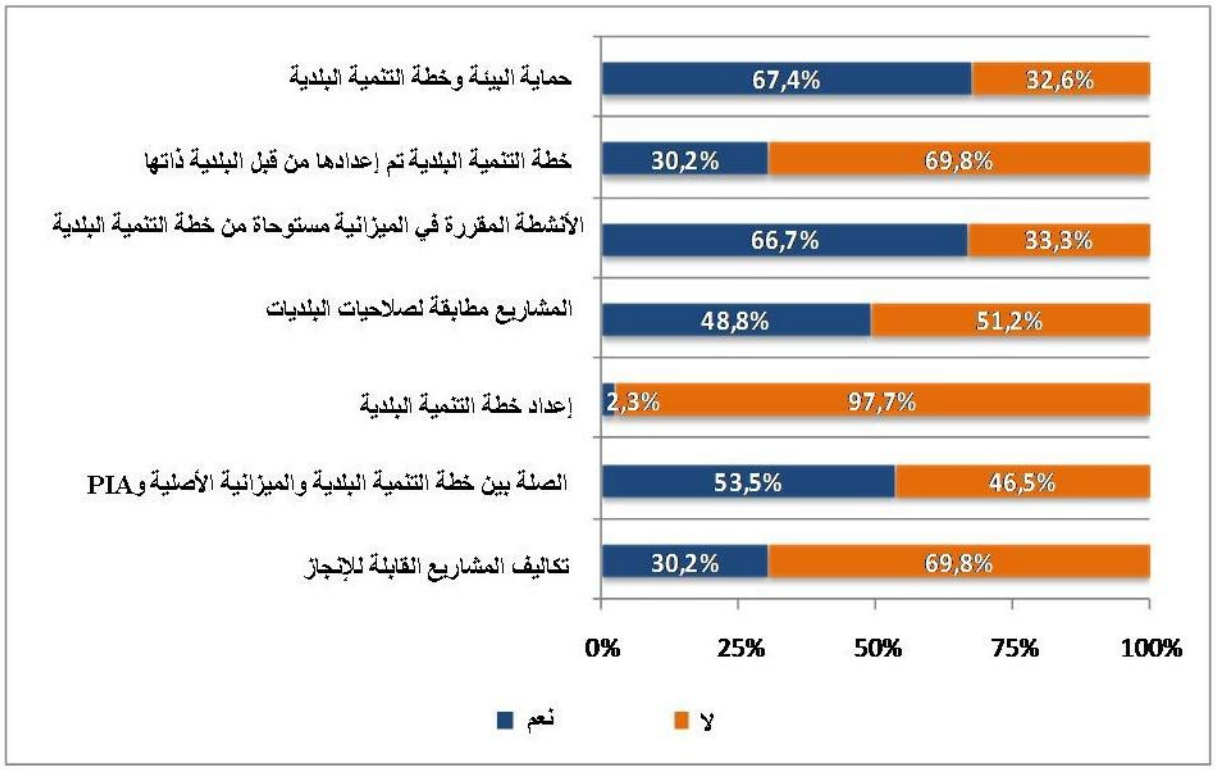
(ن) التخطيط والبرمجة

بموجب مقرر صادر عن وزير الداخلية واللامركزية بتاريخ 17 ابريل 2011 تم تحديد طرق إعداد وتنفيذ المخططات التنموية البلدية. وهذا المقرر يعرف خطة التنمية البلدية بوصفها دليلا بلديا يضبط الاستراتيجيات الإنمائية لتراب البلدية، ويوجه أنشطة التنمية، ويعطي المعلومات التفصيلية حول المشاريع التي يتعين القيام بها من أجل تحسين وضعية السكان.

وهو يتضمن تشخيصا للموارد والمقدرات، وتحليلا للاحتياجات التي تم جردها من أجل تحقيق الأهداف التنموية للإقليم والسكان الذين يتواجدون فيه، وتحديد المشاريع التي ينبغي إنجازها خلال السنوات الثلاث أو السنوات الخمس أو السنوات العشر التي تتلو إقراره.

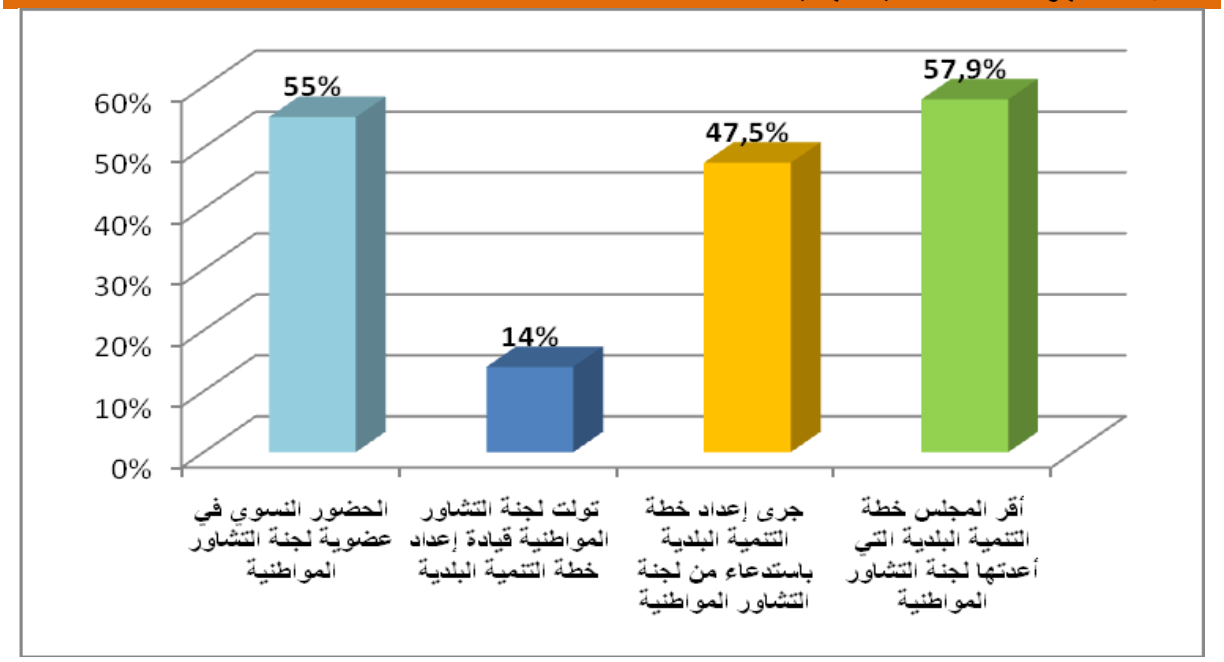
وتتولى لجنة التشاور المواطنية تسيير مسار التخطيط، بالتنسيق مع عمدة البلدية. وتُعرض خطة التنمية البلديةعلى المجلس البلدي لإقرارها.

الشكل 91: برمجة خطة التنمية البلدية



لاحظ الوكلاء المكلفون بالتقييم ميدانيا أن 2,3% من البلديات قامت بإعداد مخططات إنمائية بلدية.

الشكل 92: جودة خطة التنمية البلدية



يتم تقييم مدى جودة التخطيط من خلال المؤشرات التالية:

- عدد أعضاء النساء ضمن لجنة التشاور المواطنية؛
- الإشراف على إعداد خطة التنمية البلدية من قبل لجنة التشاور المواطنية؛
- إعداد خطة التنمية البلدية من قبل لجنة التشاور المواطنية؛
- إقرار خطة التنمية البلدية من قبل المجلس البلدي.

ومع التذكير بأن قاعدة التحليل ليست كبيرة (2,3% من البلديات قامت بإقرار المخططات الإنمائية البلدية) يمكننا مع ذلك أن نشير إلى أن:

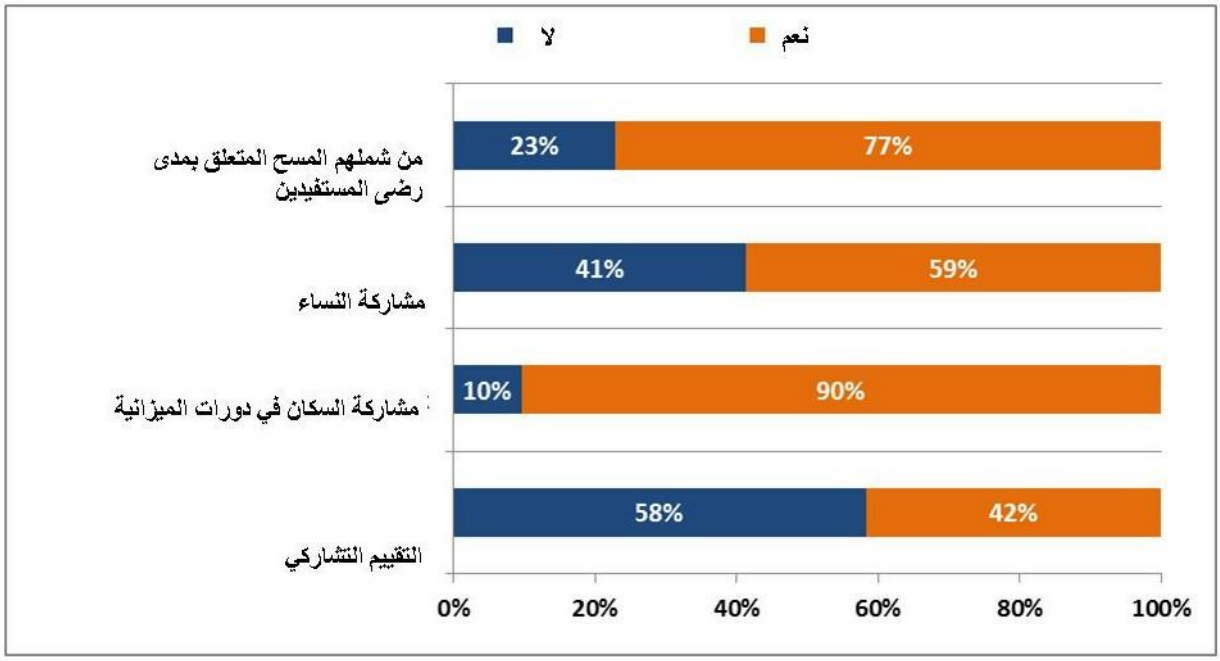
- عدد النساء كان يساوي 57,9% من أعضاء لجان التشاور بشأن المواطنة، إبان إعداد المخططات الإنمائية البلدية؛
- جرى الإشراف على المخططات الإنمائية البلدية من قبل لجان التشاور المواطنية بنسبة 47,5% من الحالات، وهو أمر غير طبيعي بالنظر إلى أن هذه اللجنة هي التي كان عليها أن تتكفل بالقيام به بموجب النصوص؛
- فيما يبدو لم تشرك لجنة التشاور المواطنية في 14% من الحالات أولئك الذين كان يتعين عليها إشراكهم من أجل إعداد خطة التنمية البلدية؛
- لكن في 55% من الحالات، جرى إقرار المخططات الإنمائية البلدية من قبل المجلس.

وهذا يعني أن خطة التنمية البلدية لم تكن الالتزام الأكبر الذي شغل اهتمام البلديات.

مع ذلك ينبغي أن نشير إلى أن 100 بلدية قيد التوفر على مخططات إنمائية بلدية بفضل تمويل البرنامج الوطني لدعم اللامركزية والتنمية المحلية والتشغيل.

(ص) مشاركة السكان

الشكل 93: مشاركة السكان



مشاركة السكان هامة بالنسبة للديمقراطية وترقية المواطنة.

ويقدم الشكل أعلاه النتائج التالية:

- 50 بلدية من أصل 218 أجرت مسحا حول مدى تلبية رغبات المستفيدين؛
- 90 بلدية تشرك النساء؛
- مشاركة ضعيفة جدا للسكان في دورات الميزانية (21 بلدية من أصل 218)؛
- في مجال التقييم التشاركي لمشاريع الاستثمار، قامت 127 بلدية بإشراك سكانها.

يتعين تعزيز مشاركة النساء والسكان في تسيير شؤون البلدية. كما ينبغي إجراء المسوح المتعلقة بالكشف عن مدى تلبية رغبات المستفيدين، وذلك بشكل ممنهج.

(ع) الأملاك

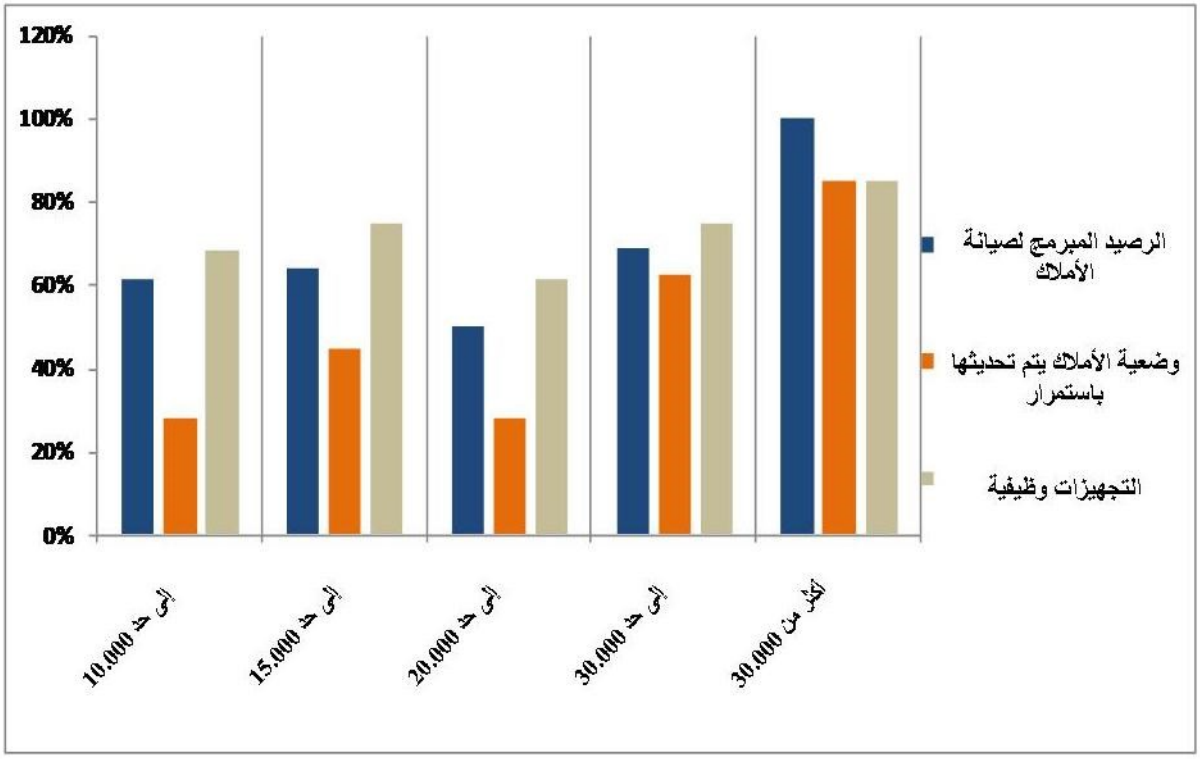
في أحد تعميماته الكثيرة (وبتاريخ يوليو 2014) أشار الوزير المكلف باللامركزية إلى اختلالات خطيرة في مجال المحاسبة. وقد كشف على وجه الخصوص عن:

- غياب الأرشيف المحاسبي؛
- غياب تسيير الأملاك المتعلقة بالممتلكات المنقولة وغير المنقولة (غياب دعامة لتسيير الأملاك، وعدم وجود محاسبة عينية، وعدم وجود جرد مادي).

وقد طُلب يومئذ من مسؤولي البلديات وضع المنظومة المقررة لتسيير التراب والمتمثل في:

- مسك سجل محاسبي للممتلكات مرقم ومؤشر من قبل العمدة؛
- إقامة وثائق حيازة للمعدات أو الأثاث، تضبط جردا ماديا في نهاية السنة، يقدم حالة التقارب مع سجل المحاسبة العينية ويشمل بالنسبة لكل مادة تم إحصاؤها: الطبيعة الدقيقة، وتاريخ الاقتناء، وسعر الوحدة، والتحويل، والوضعية الوظيفية؛
- منح رقم للجرد.

الشكل 94: وضعية الأملاك والتجهيزات حسب فئة البلدية

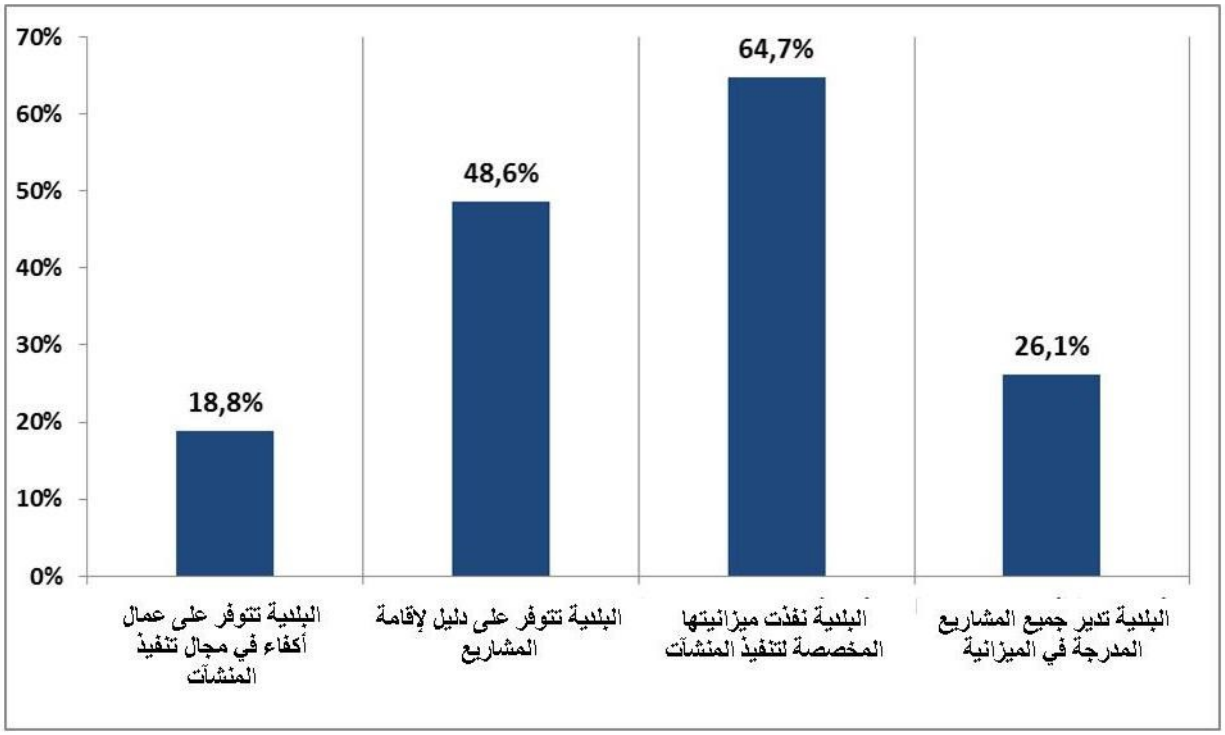


من خلال هذا الشكل، تطرح مسألة التأكد من وجود الأملاك المتوفرة في البلديات ومدى وظيفيتها.

وبصورة عامة، فإن التجهيزات القائمة وظيفية في مختلف أصناف البلديات. كما أن توقعات الميزانية (لدى أكثر من نصف البلديات) تضمنت تبويبا على المحافظة على ممتلكات البلدية وصيانتها. بل إن المسح يكشف أن الأملاك تتم صيانتها لاسيما في البلديات الكبرى.

نشاط التحكم في المنشآت محكوم بمقتضيات القانون رقم 2005/020 الصادر بتاريخ 30 يناير 2005.

الشكل 95: الصلاحيات المتعلقة بتنفيذ منشآت البلديات



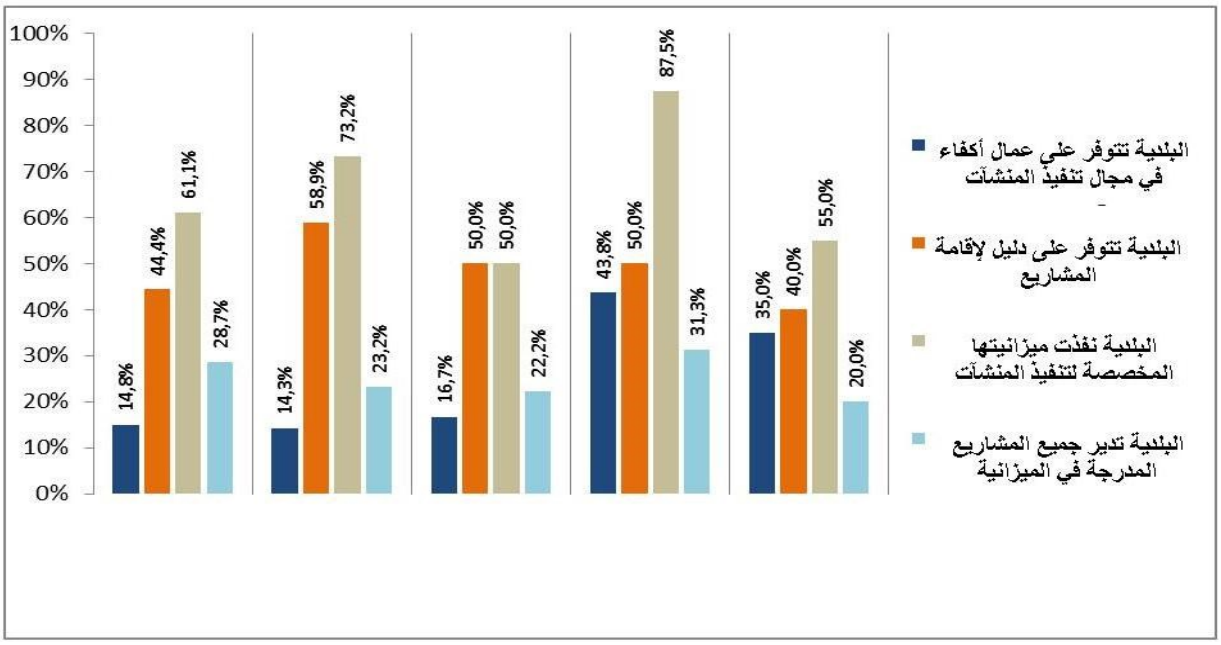
تتوفر البلديات على القليل من العمال المؤهلين لممارسة تنفيذ الأشغال (18,8%)؛ وبالتالي فإن ممارسة تنفيذ الأشغال تبقى في الواقع تحديا بالنسبة للبلديات.

أكثر من 64% من البلديات نفذت الميزانيات المتعلقة بممارسة تنفيذ الأشغال، بيد أن 26% فقط منها أشرفت على المشاريع التي تندرج في إطار ميزانياتها.

ويوضح هذا الشكل البياني أن البلدية تتوفر على القليل من الوسائل لكي تنفذ هي نفسها الأشغال الضرورية بحسن سير عملها. وبما أنها لا تتوفر إلا على القليل من الموارد البشرية

والمالية، فإنها تتجه نحو مقدمي خدمات خارجيين إذا كان ذلك ممكنا. أما الخيار الثاني فيتمثل في تنفيذها هي نفسها المهام رغم الصعاب التي يطرحها ذلك، وبالتأكيد بجودة أقل في نهاية المطاف. وهناك الخيار الأخير والمتمثل في عدم تنفيذ الميزانية المقررة لهذا الغرض نتيجة انعدام الكفاءات (من هنا كانت في نهاية المطاف نسبة 26% من المشاريع المنفذة من قبل البلديات).

الشكل 96: الكفاءات في مجال تنفيذ الأشغال حسب فئة البلدية

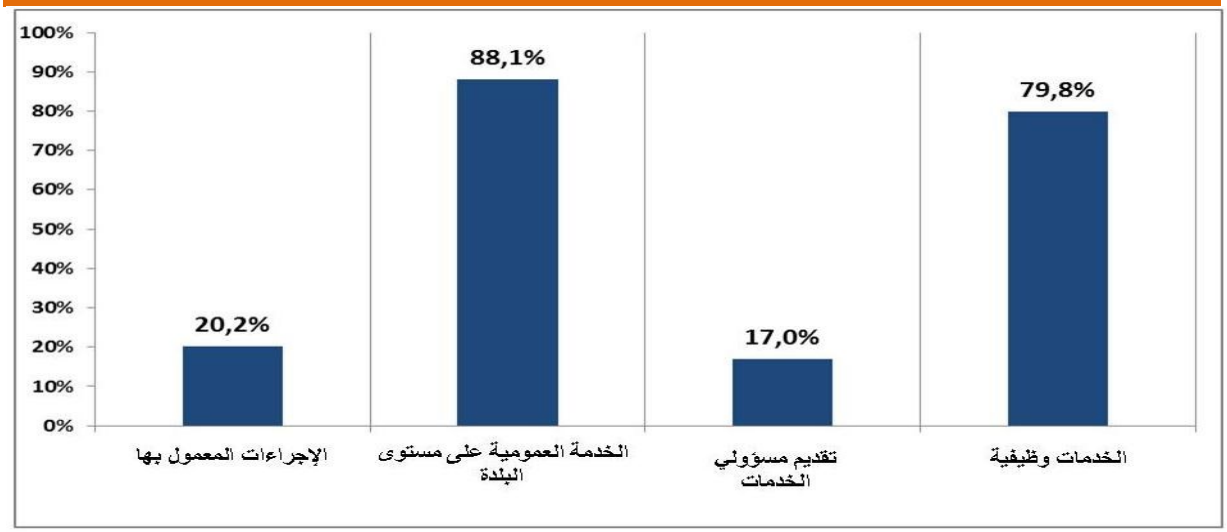


البلديات التي تقطنها 30.000 نسمة أو أكثر تتوفر على نسبة أكبر من الوكلاء المؤهلين في مجال تنفيذ الأشغال.

وغالبية البلديات ليس لديها دليل لإقامة المشاريع. وعلى الرغم من أن جميع أصناف البلديات قد نفذت ميزانياتها المتعلقة بممارسة تنفيذ الأشغال بنسب كبيرة تتراوح ما بين 50% إلى 87% فإنها لم تشرف هي نفسها إلا على القليل من المشاريع المدرجة في الميزانية.

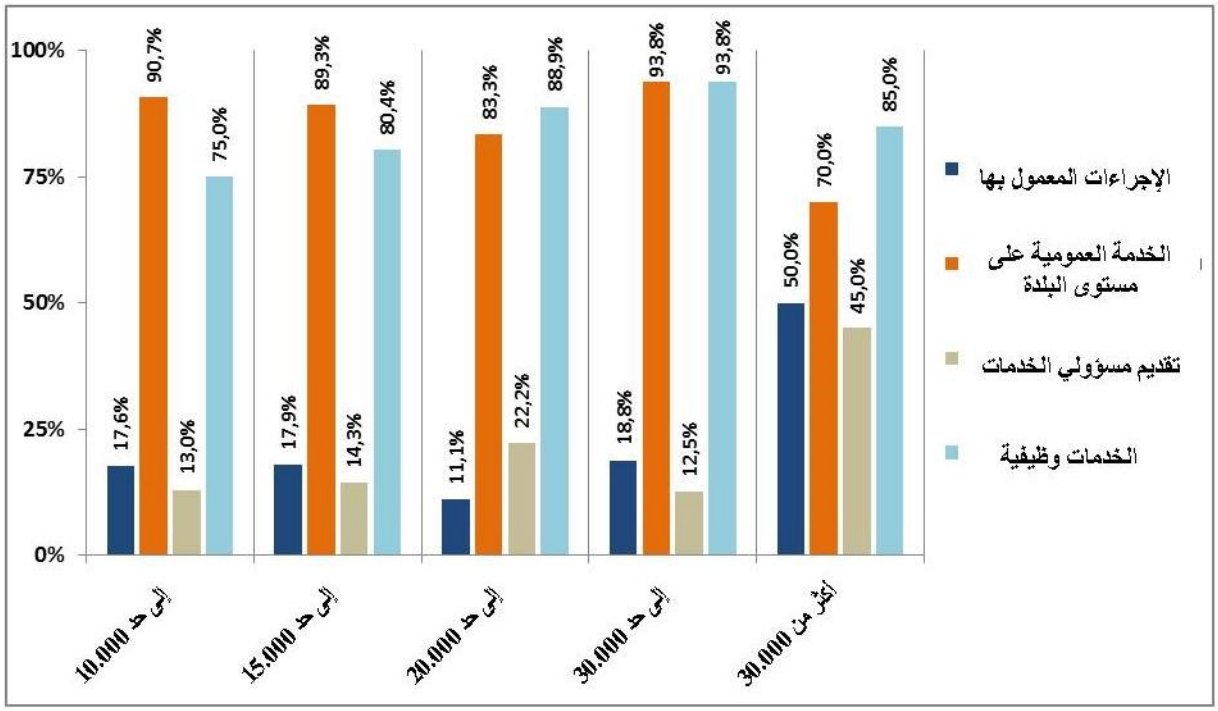
(ف) الخدمات المقدمة للسكان

الشكل 97: تسيير الخدمات المقدمة ومدى وظيفيتها

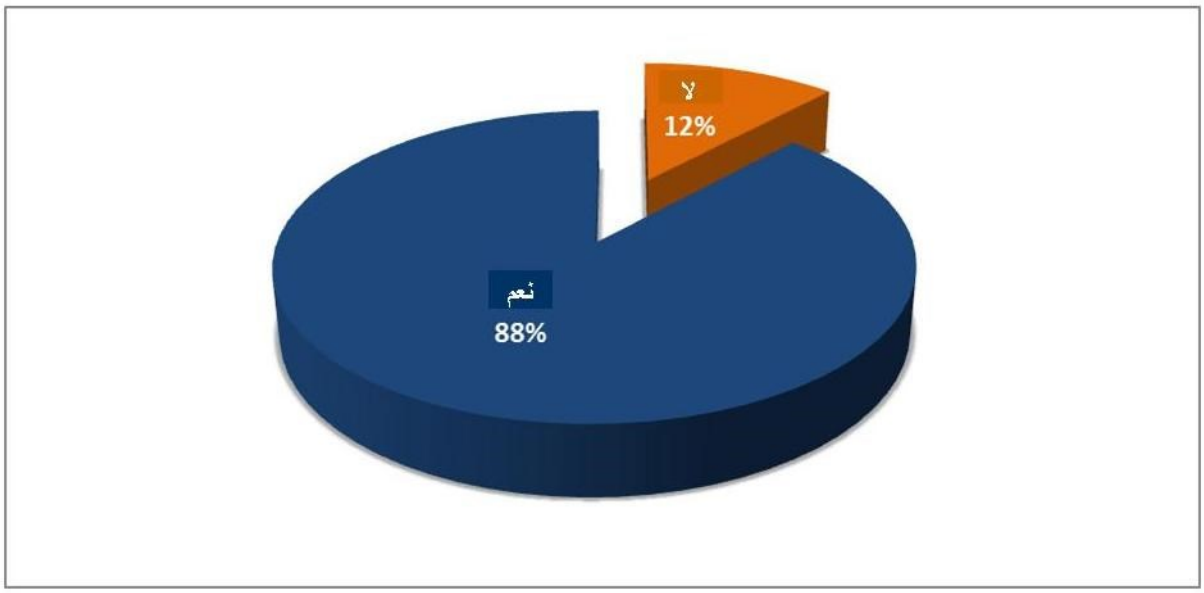


في الأساس، لا تكون المسطرة المتبعة في مجال البنى التحتية موضوع شرح لمستخدمي الخدمات أو للجمهور. لكن توفير الخدمة العمومية مسألة قائمة بالبلديات (في 88,1% من الحالات) حتى وإن بدت غير كافية بالنظر إلى الاحتياجات الحقيقية؛ والخدمات وظيفية في نفس الوقت (لدى ما يقارب 80% من البلديات).

الشكل 98: تسيير الخدمات المقدمة حسب فئة البلدية

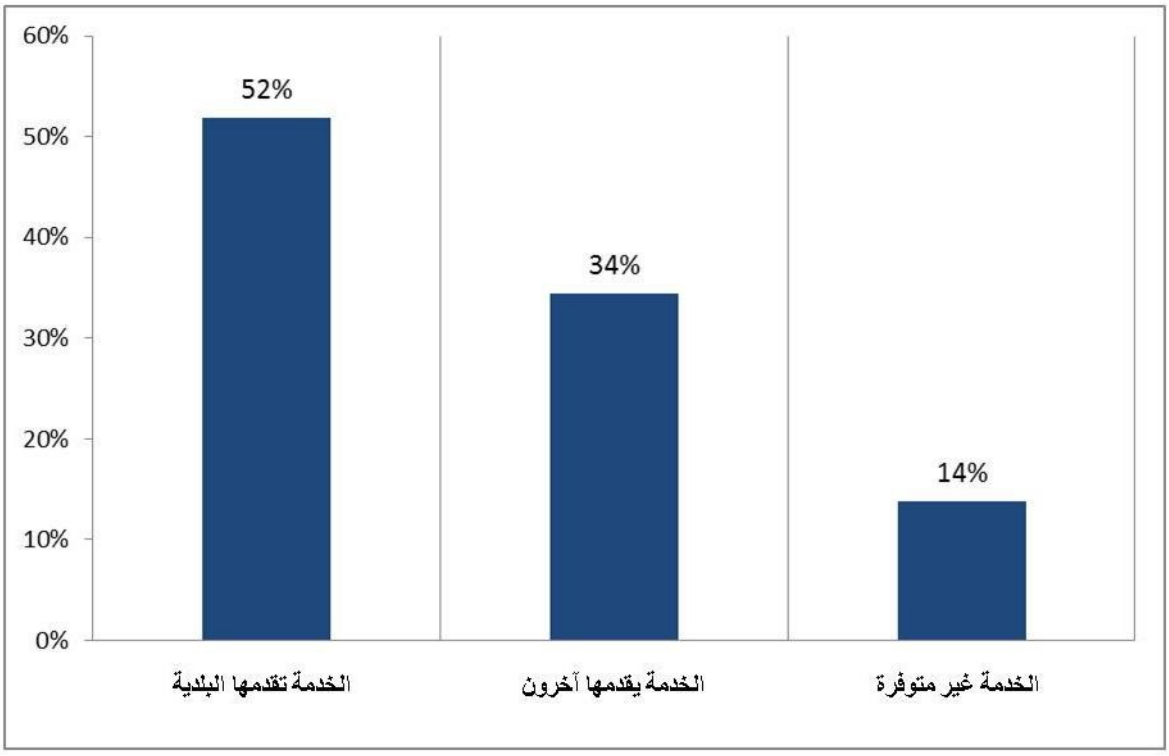


الشكل 99: مدى توفر الخدمات بالنسبة للسكان الموجودين في مناطق نائية



في 88% من البلديات توجد خدمات عمومية بلدية، وذلك ما يمثل أداء طيبا. بيد أن عدد الخدمات المقدمة حسب البلديات وجودتها تثبت أن الكثير من الجهود ما يزال يتعين القيام بها.

الشكل 100: النفاذ إلى الماء الصالح للشرب

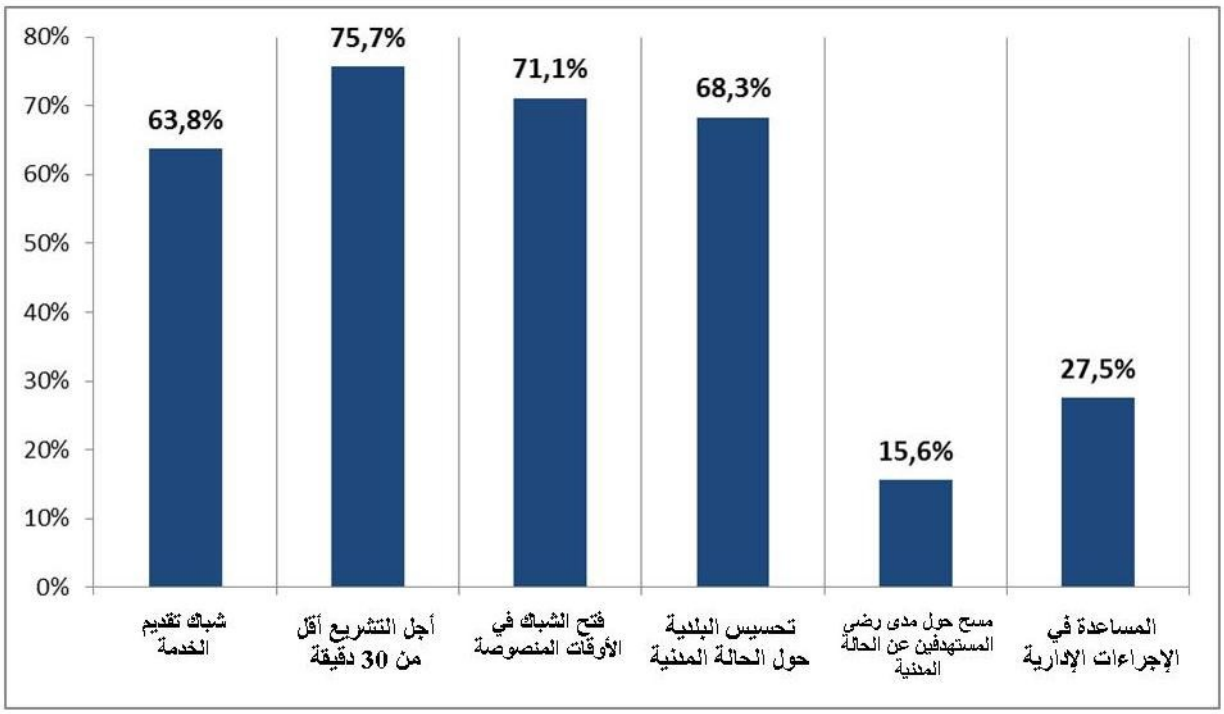


توجد مدونة للمياه منذ سنة 2005، وهي ترمي إلى ضمان نفاذ السكان إلى الماء الشروب. ولدى التجمعات المحلية دور هام في هذا المجال، إما في إطار شراكة مع الدولة والوكلاء الخصوصيين وإما اعتمادا على جهودها الذاتية.

ويبدو أن النفاذ إلى الماء الشروب مشكلة مطروحة بالنسبة لجميع البلديات، وذلك ما أقر به العمد والأمناء العامون للبلديات وممثلو المجتمع المدني. لكن الجهد الذي تبذله البلديات ينبغي أن يذكر (52% من هذه البلديات تضمن توفير الماء لسكانها).

(ط) الحالة المدنية

الشكل 101: خدمات الحالة المدنية



لقد فقد العمدة جزءا كبيرا من صلاحياته في مجال الحالة المدنية لاسيما ما يتعلق باستقبال وتسجيل أحداث الحالة المدنية وإعداد وإنتاج وتقديم القرارات المترتبة عليها، وذلك منذ أن تمت المصادقة على القانون رقم 2011/003 الذي يلغي ويحل محل القانون رقم 96/019 الصادر بتاريخ 19 يونيو 1996 والذي يتضمن مدونة الحالة المدنية. كما أن العمدة فقد

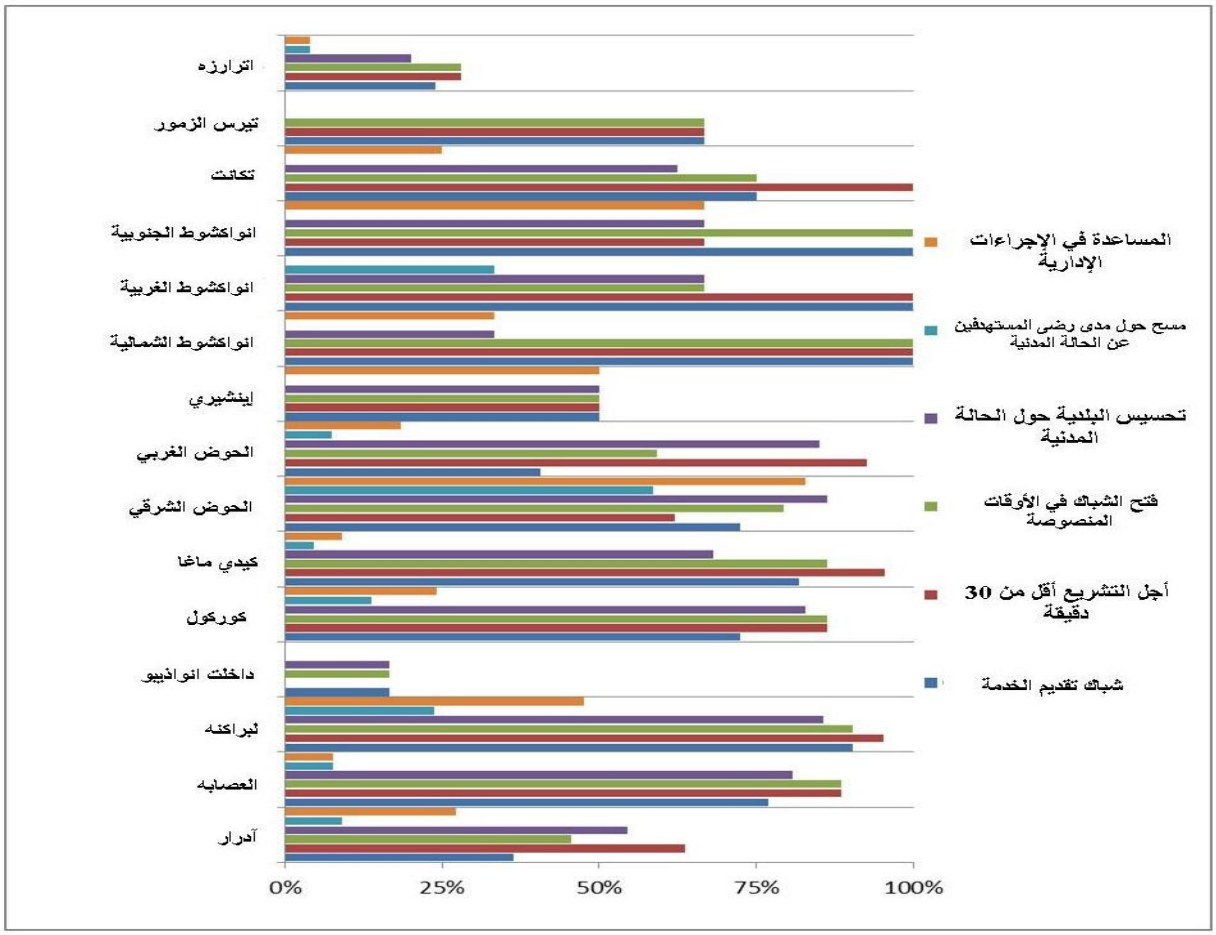
صفته كضابط شرطة قضائية، هذه الصفة التي كانت ممنوحة له بموجب الأمر القانوني رقم 87/289 والمدونة الجنائية القديمة (الأمر القانوني رقم 162 الصادر بتاريخ 1983/02/15). وفي المادة 12 من القانون رقم 2007/036 الصادر بتاريخ 17 ابريل 2007 المتضمن للمدونة الجديدة للمسطرة الجنائية تم حذف العمد من قائمة وكلاء الحالة المدنية الذين يمكنهم ادعاء هذه الصفة. ومع ذلك فإن العمدة يواصل ممارسة جزء ضئيل جدا من هذه الصلاحيات من خلال تشريع بعض القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يواصل منح إفادات الإقامة، وشهادات العوز، وشهادات الحياة والتكفل، الخ.

وهناك العديد من المؤشرات التي تمكن من تقييم مدى جودة الخدمة المقدمة للسكان في هذا المجال: وجود شباك لتقديم الخدمة، وآجال التشريع، وافتتاح في ساعات الدوام، وتحسيس السكان حول الحالة المدنية، ونتائج المسح المتعلق بمدى رضى المستهدفين عن الحالة المدنية وتقديم الدعم بالخطوات الإدارية المنفذة في هذا الشأن. وفي هذا الصدد، تؤكد قرابة 64% من البلديات أنها قد فتحت شباكا لتقديم عقود الحالة المدنية. كما أن آجال التشريع واحترام أوقات الافتتاح مرضية على التوالي بنسبة 76% و 71%.

ولم تنفذ مسوح كبيرة تتناول مدى رضى المستهدفين عن الخدمة، مما يمكن من ضبط مدى الرضى بشكل سليم على الصعيد الوطني، عن خدمة الحالة المدنية.

ومهما يكن من أمر، فإن البلديات بذلت جهودا لتلبية رغبات المستخدمين، غير أن هذه الجهود يتعين تعزيزها.

الشكل 102: خدمات الحالة المدنية حسب الولاية



الشكل 103: الحالة المدنية حسب الولاية

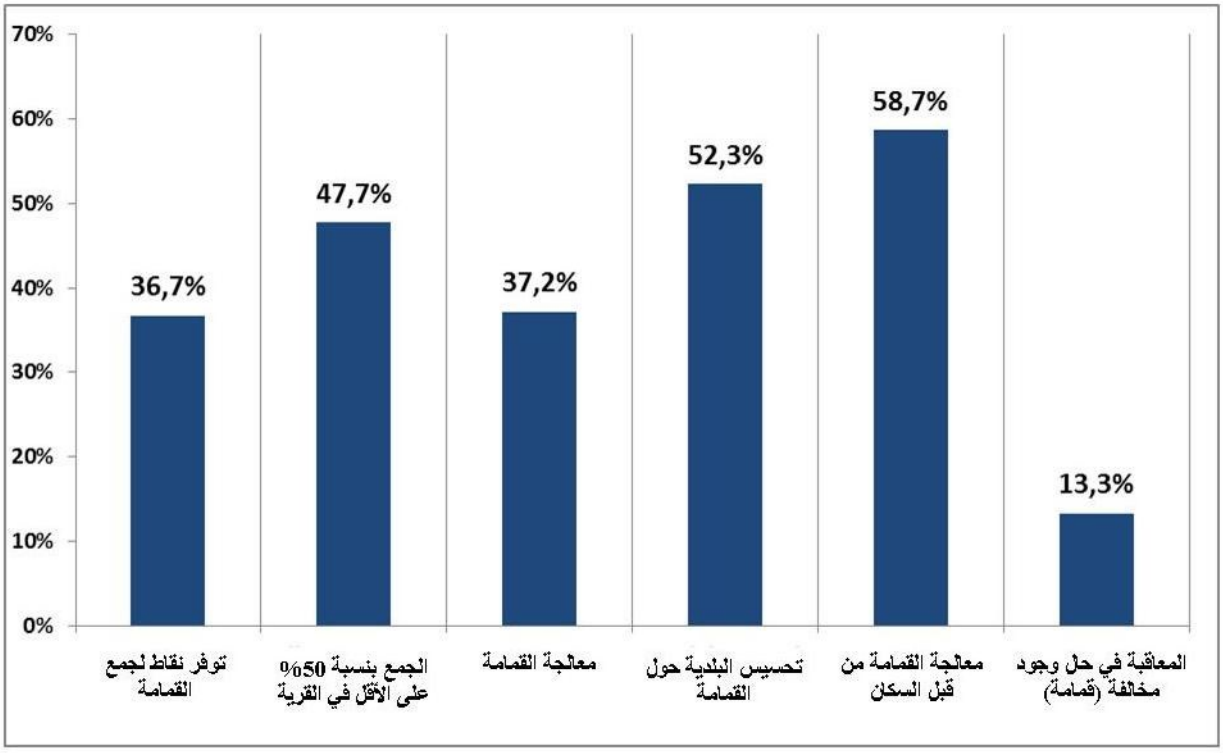
		آدرار	لعصابه	لبراكنه	داخلت انواذيبو	كوركول	كيدي ماغا	الحوض الشرقي	الحوض الغربي	اينشيري	انوكشوط الشمالية	انواكشوط الغربية	انوكشوط الجنوبية	تكانت	تيرس الزمور	اترارزه
شباك تقديم الخدمة	نعم	4	20	19	1	21	18	21	11	1	3	3	3	6	2	6
	لا	7	6	2	5	8	4	8	16	1	0	0	0	2	1	19
أجل التصديق أقل من 30 دقيقة	نعم	7	23	20	0	25	21	18	25	1	3	3	2	8	2	7
	لا	4	3	1	6	4	1	11	2	1	0	0	1	0	1	18
فتح المصلحة في الساعات المنصوصة	نعم	5	23	19	1	25	19	23	16	1	3	2	3	6	2	7
	لا	6	3	2	5	4	3	6	11	1	0	1	0	2	1	18
تحسيس البلدية حول الحالة المدنية	نعم	6	21	18	1	24	15	25	23	1	1	2	2	5	0	5
	لا	5	5	3	5	5	7	4	4	1	2	1	1	3	3	20
مسح حول مدى الرضى عن خدمة الحالة المدنية	نعم	1	2	5	0	4	1	17	2	0	0	1	0	0	0	1
	لا	10	24	16	6	25	21	12	25	2	3	2	3	8	3	24
المساعدة في إنجاز الخطة الإدارية	نعم	3	2	10	0	7	2	24	5	1	1	0	2	2	0	1
	لا	8	24	11	6	22	20	5	22	1	2	3	1	6	3	24

في عموم البلاد قد يكون عدد الشبابيك الخاصة بتقديم عقود الحالة المدنية 139 شباكا، وهذا يعني أن 79 بلدية أي نسبة 57% ليست لديها شبابيك للحالة المدنية. ومن خلال التفاصيل، يظهر عجز في هذه الشبابيك في ولايات انواذيبو وانواكشوط.

من جهة أخرى فإنما يزيد قليلا على نسبة 32% من البلديات لا يتم فيها احترام آجال تشريع العقود. كما أن 61 من البلديات لا تحترم مواعيد فتح الشبابيك. أما مسوح استطلاع مدى الرضى عن الخدمة فلم تنجزها سوى 34 بلدية.

وعلى العموم، فإن تلبية رغبات السكان في مجال الحالة المدنية ليست وافية أو كاملة (عدم وجود الكثير من الشبابيك) لاسيما أن السكان لا يستفيدون عمليا إلا بالقليل من الدعم فيما يتعلق بالخطوات الإدارية التي يقومون بها.

الشكل 104: تسيير القمامة



تمتد صلاحيات البلدية لتشمل كذلك إزالة النفايات المنزلية، الشيء الذي يتطلب منها اتخاذ تدابير الحماية في مجال النظافة والوقاية العمومية (نظام الشرطة) من جهة، ووضع الوسائل

المادية (وسائل الجمع والمعالجة) والبشرية وكلاء النظافة، خدمة جمع النفايات المنزلية الضرورية للقضاء على هذه النفايات من جهة أخرى. فالقانون ينص على أن "النفايات المنزلية يتعين تحييدها أو تدويرها بشكل بيئي منطقي وذلك بغية القضاء على تأثيراتها الضارة بصحة الإنسان وبالموارد الطبيعية، وبالحيوانات والنباتات، وبنوعية المحيط".

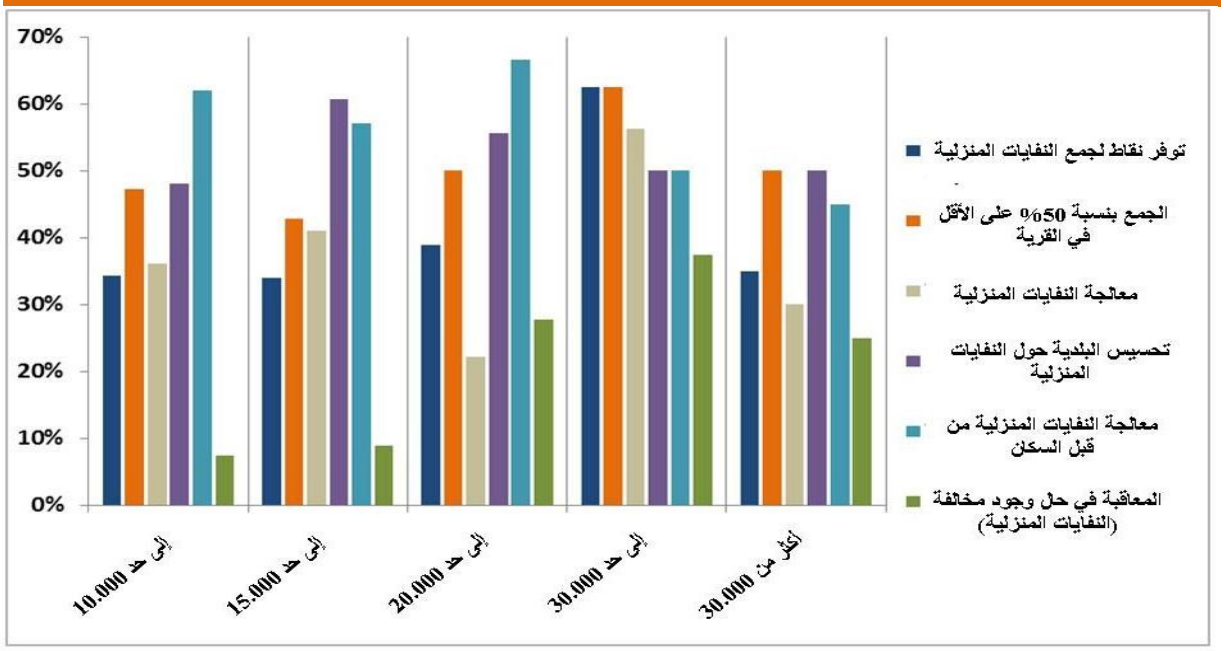
ومن أجل الحصول على نتيجة جيدة في مجال جمع النفايات المنزلية، يتعين على البلديات أن تتخذ التدابير التالية على وجه التحديد:

- وضع آلية للوقاية (أنشطة لتحسيس السكان) والردع في حال وقوع مخالفة؛
- إقامة نقاط لجمع القمامة ؛
- جمع القمامة ؛
- معالجة القمامة.

في بعض الأحيان، تستعين البلدية بالسكان لاسيما في مجال جمع القمامة. وعلى الرغم من أهمية الرهان المطروح في هذا الشأن، فإننا نلاحظ أن 36,7% فقط من البلديات هي التي تتوفر على نقاط لجمع القمامة، وهي تبدو غير مؤهلة لمعالجة هذه النفايات على مستوى المطارح النهائية وفق التعليمات المنصوصة. وهذا ربما يفسر كون السكان يتدخلون هم أنفسهم في معالجة الأوساخ (في 59% من البلديات تقريبا).

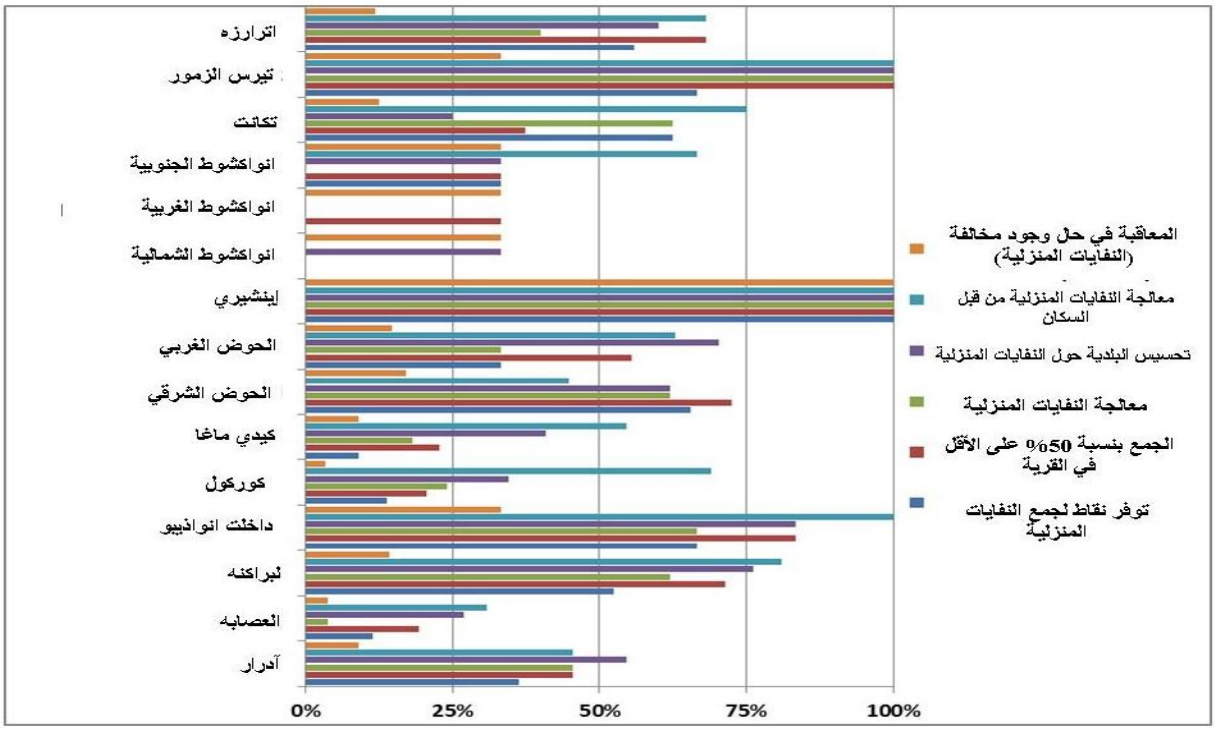
من جهة أخرى فإن عملية التحسيس لا يقام بها على نطاق واسع كما أن العقوبات الردعية نادرة التطبيق.

الشكل 105: تسيير النفايات المنزلية حسب فئة البلدية



توجد نقاط لجمع القمامة على مجال مختلف أصناف البلديات لكنها أكثر في البلديات الكبرى. ويتم تنظيم عملية الجمع في أكثر من 50% من القرى والأحياء، والأوساخ تتم معالجتها، لكن السكان يقومون بذلك أكثر من المصالح البلدية (خاصة بالنسبة للأصناف الثلاثة الأولى). أما العقوبة الردعية فتطبق أكثر في البلديات الكبرى.

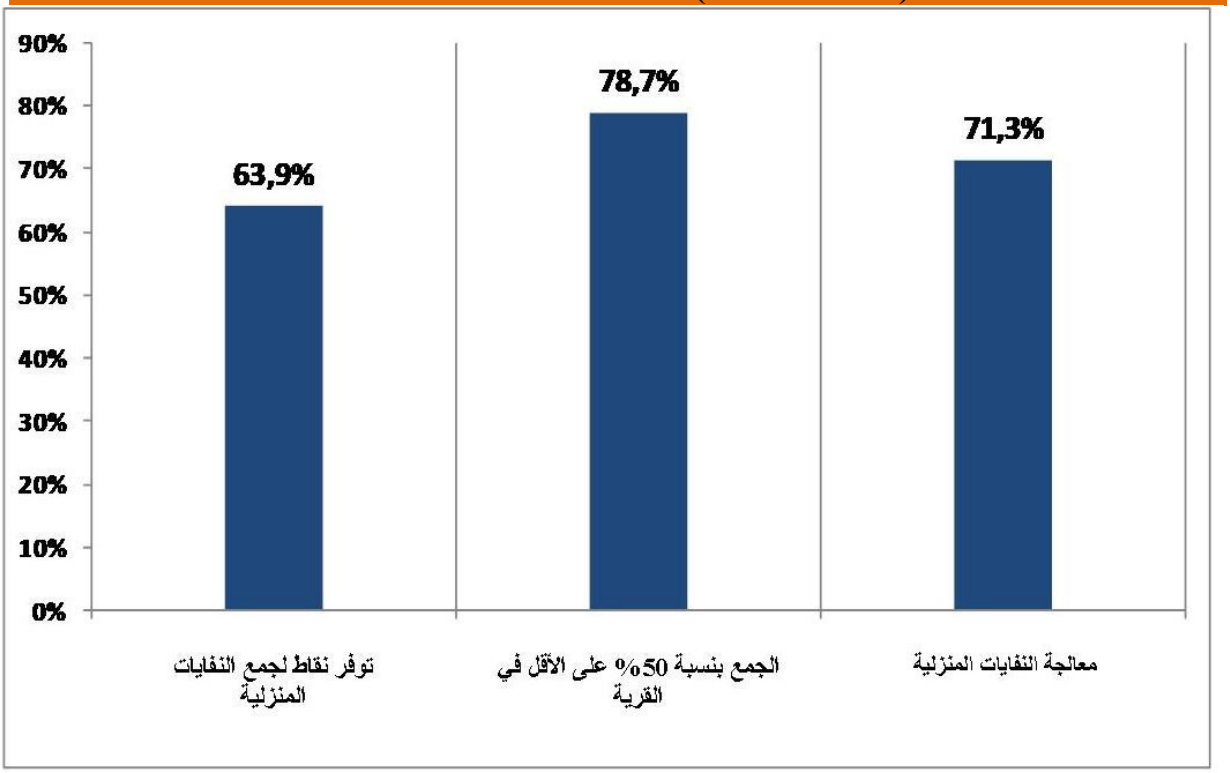
الشكل 106: تسيير النفايات المنزلية حسب الولاية



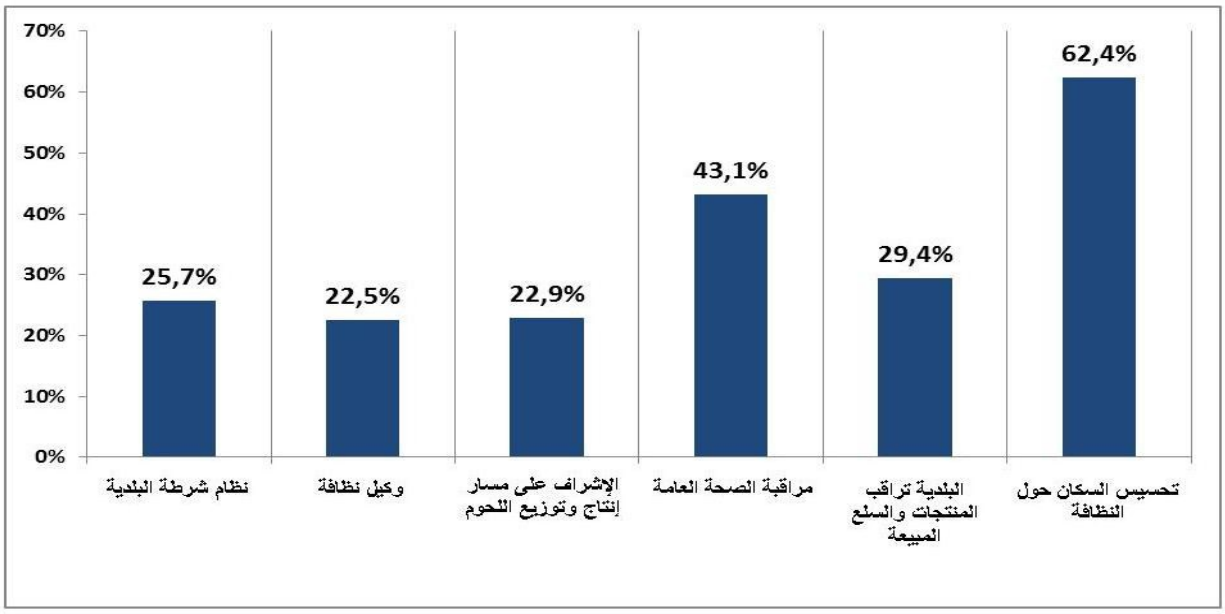
تعتبر بلديات ولايات اينشيري وتيرس الزمور وداخلت انواذيبو أحسن البلديات أداء في مجال جمع ومعالجة القمامة.

والردع الموجه ضد المخالفات في مجال القمامة قوي في اينشيري خلافا لباقي الولايات.

الشكل 107: جودة الخدمة (النفايات المنزلية)



الشكل 108: خدمات النظافة



توجد مدونة للنظافة تم إعدادها بموجب القانون رقم 2010 بتاريخ 21 يوليو 2010 الذي ينص على التدابير التي تستهدف "ضمان نظافة المساكن وساحاتها، ونظافة المسالك العمومية، وما جاورها، والمساكن المؤجرة، والمراكز والتجمعات أيا تكن نوعيتها".

وتضم المدونة ترتيبات خاصة تتناول المواد الغذائية لاسيما:

- نظافة الأمكنة؛
- النظافة المتعلقة بالمناولة؛
- بيع المنتجات الحيوانية؛
- المطاعم؛
- نظافة المباني العمومية والمؤسسات المدرسية ومؤسسات المرحلة ما قبل المدرسية؛
- نظافة المؤسسات الطبية.

ويمنح الأمر القانوني 1987 صلاحيات للبلدية في مجال النظافة. وفي هذا الإطار يتعين على البلدية، على أساس دليل التقييم:

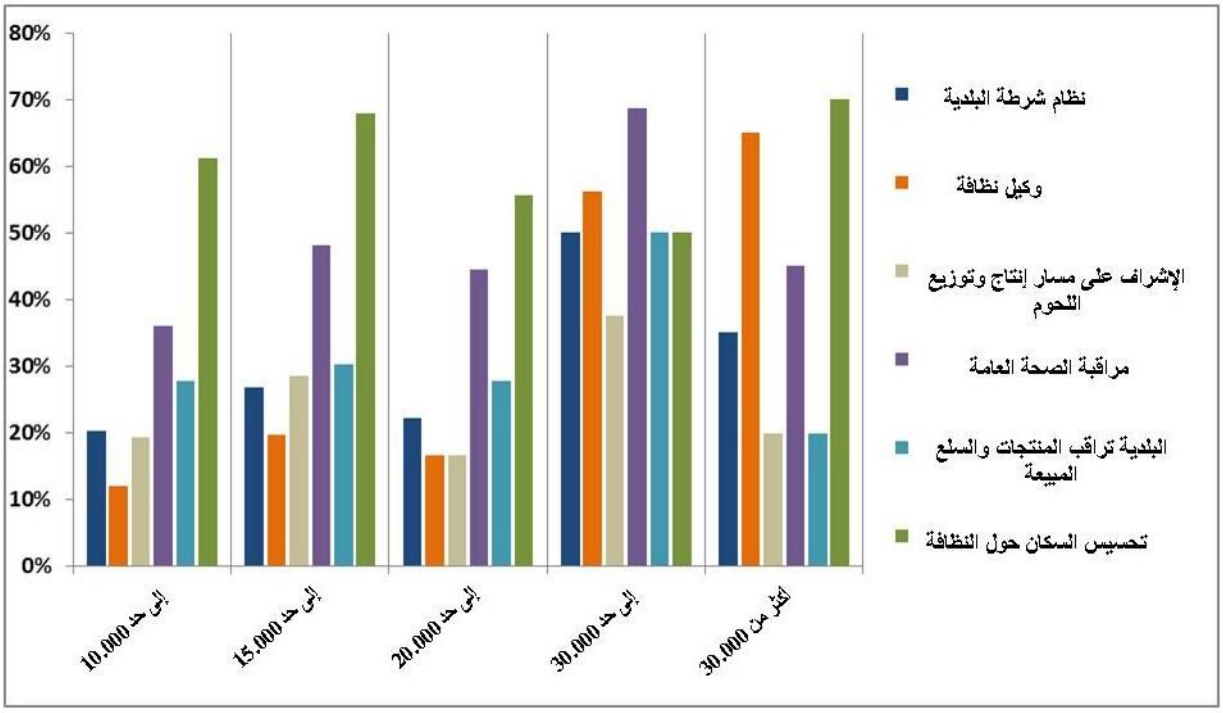
- أن تضع داخل حوزتها الترابية نظاما للشرطة وفق النصوص المعمول بها؛
- أن تحصل على خدمة وكيل أو عدة وكلاء للنظافة.

وتتمثل مهمتها في:

- الإشراف على تنظيم ومسار إنتاج اللحوم؛
- السهر على نظافة الأماكن العمومية؛
- مراقبة المنتجات والسلع المبيعة على عموم تراب البلدية؛
- تنظيم حملات التحسيس المتعلقة بالنظافة، لاسيما استخدام المراحيض والمياه الصالحة للشرب.

وتكشف نتائج التقييم نقصا إن لم نقل غيابا للأنشطة المتعلقة بالنظافة والسلامة الغذائية، باستثناء ما يتعلق بتحسيس السكان.

الشكل 109: النظافة حسب فئة البلدية

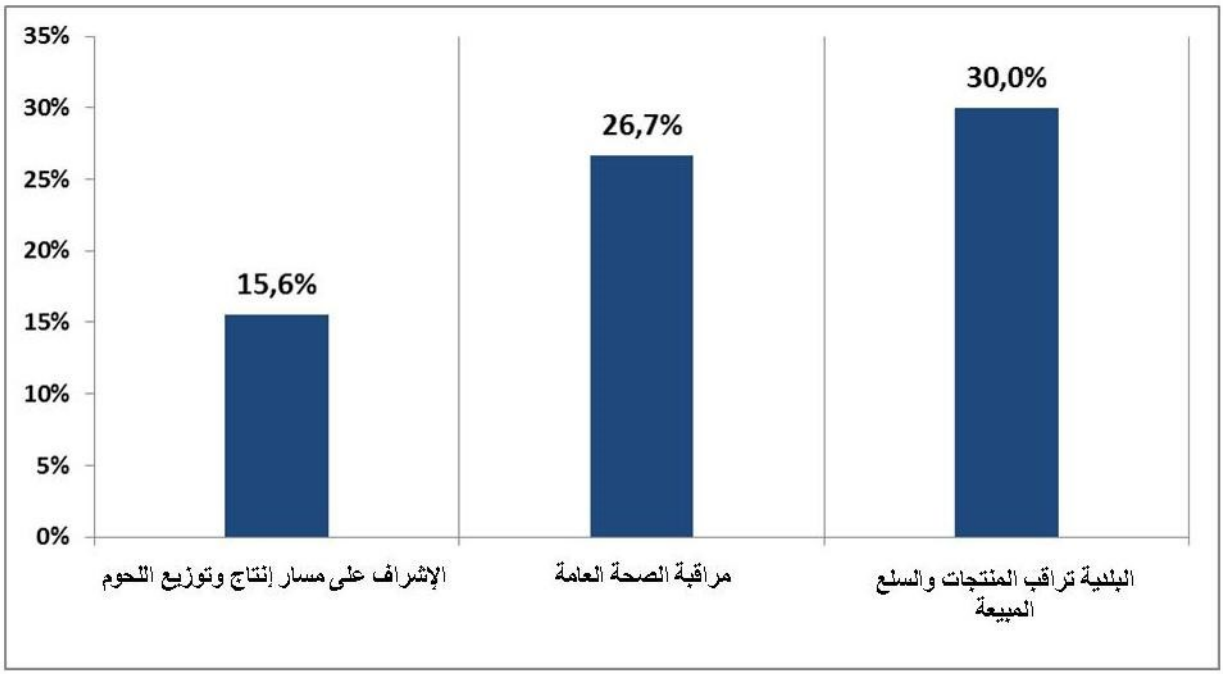


توجد نظم للشرطة في بعض البلديات، لكنْ كثيرةٌ هي البلديات التي لا تتوفر عليها. وفي بلديات الصنفين 3 و4 حضور للكثير من وكلاء النظافة. وباستثناء بلديات الصنف 4 فإن جميع الأصناف الأخرى لا تراقب فعليا عمليات مسار إنتاج وتوزيع اللحوم؛ رغم وجود مسالخ (وهي ممرات لا مناص منها) وكونها مملوكة بشكل شبه كامل من قبل هذه البلديات، أو تحت رقابتها.

والرقابة على النظافة يتم القيام بها لكن بدرجة متوسطة؛ صنف واحد (4) يمكن القول بأنه بذل جهودا معتبرة في هذا الشأن (70% من بلدياته تقريبا).

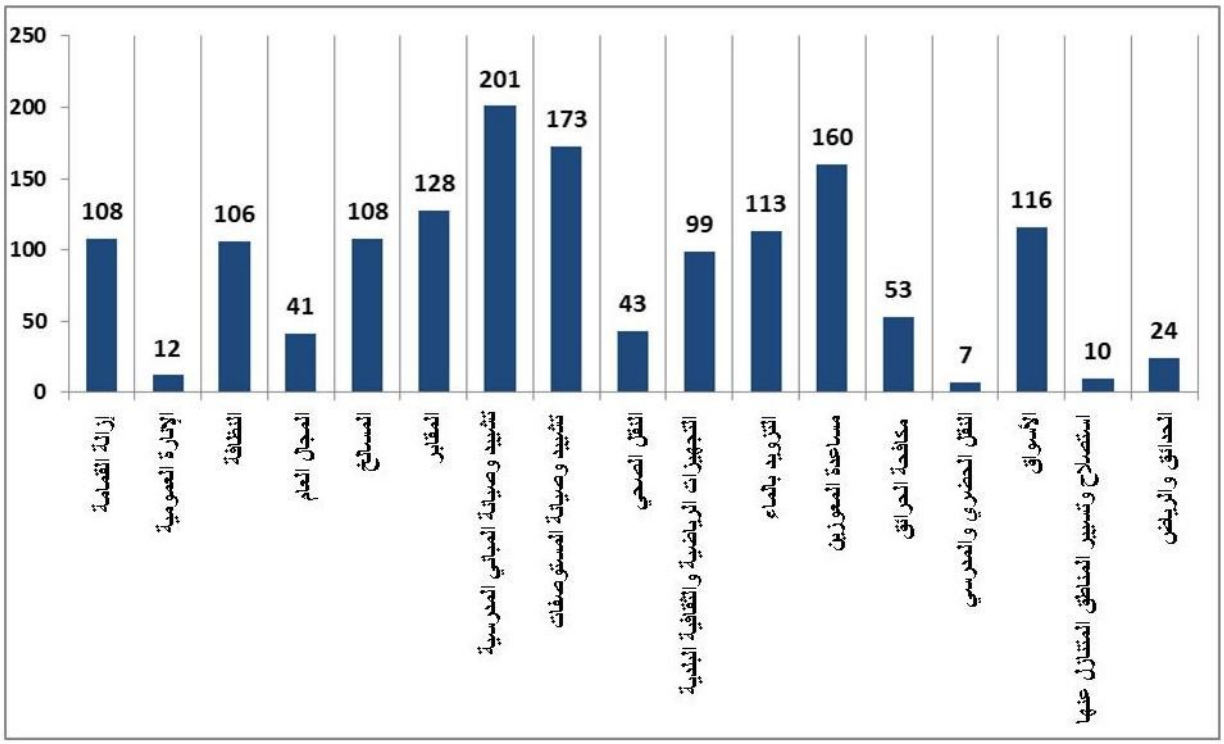
أما في مجال التحسيس، فإن الأصناف 1 و2 و5 تحوز على أفضل النتائج.

الشكل 110: مراقبة نظافة المنتجات الغذائية



مراقبة نظافة المنتجات أمر ناقص لدى جميع أصناف البلديات.

الشكل 111: الصلاحيات الممارسة من قبل البلديات الموريتانية (218 بلدية)



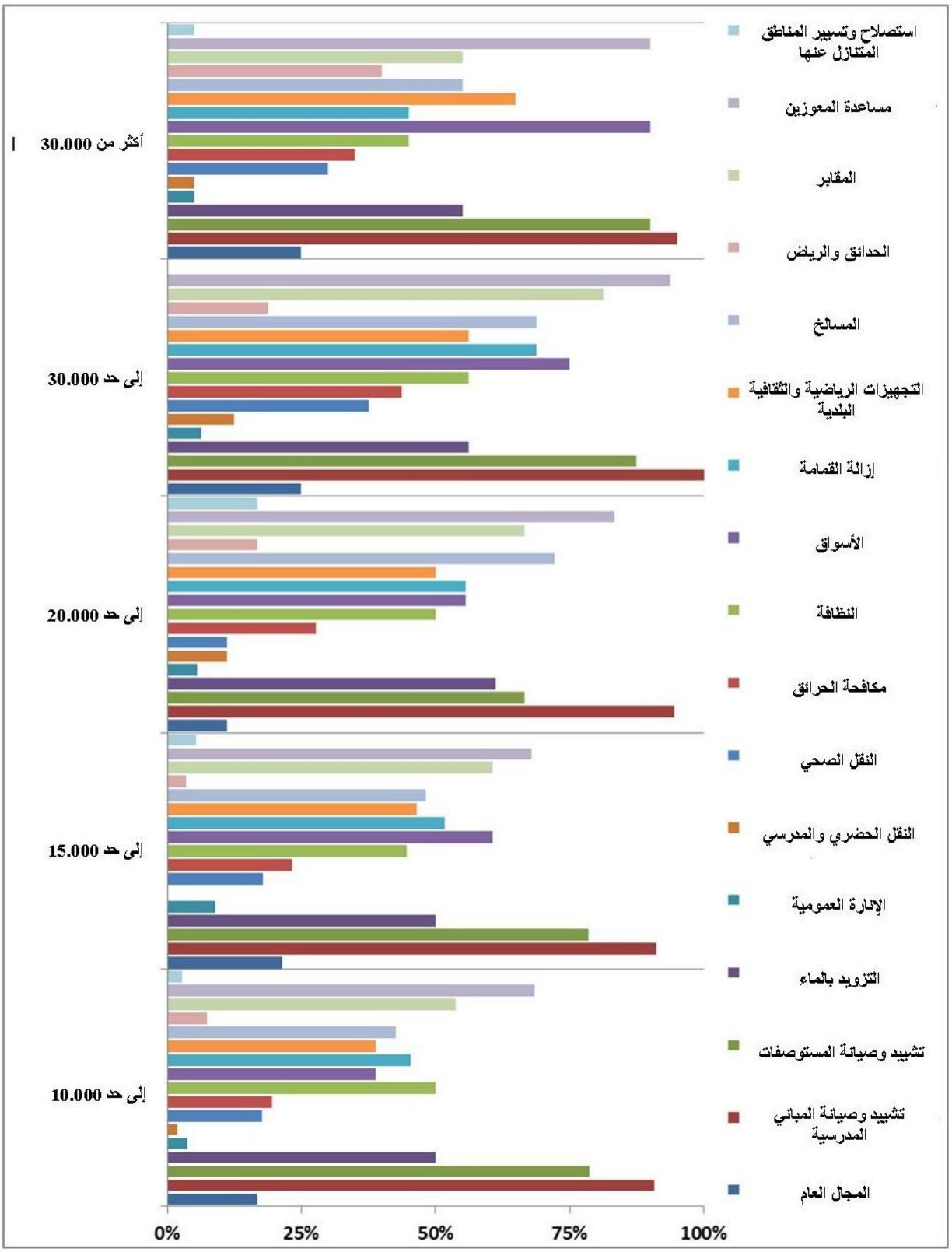
يبرز هذا الشكل البياني الصلاحيات السبع عشرة المسندة إلى البلديات. وتتم ممارسة هذه الصلاحيات بشكل غير متساوي، أي أن اهتمام البلديات بها يختلف من بلدية لأخرى.

تتصدر اهتمامات البلدية الصلاحيات المتعلقة بتشييد وصيانة المباني الدراسية (208 بلدية)، وبناء وصيانة المستوصفات (173 بلدية)، وتقديم المساعدة للسكان المعوزين (160 بلدية) والاهتمام بالمقابر 108 بلدية.

أما الجوانب التي يقل الاهتمام بها فهي: النقل الحضري والمدرسي (7 بلديات)، واستصلاحات وتسيير المناطق التي يتم التنازل عنها (10 بلديات)، والإنارة العمومية (12 بلدية) والحدائق والرياض (24 بلدية).

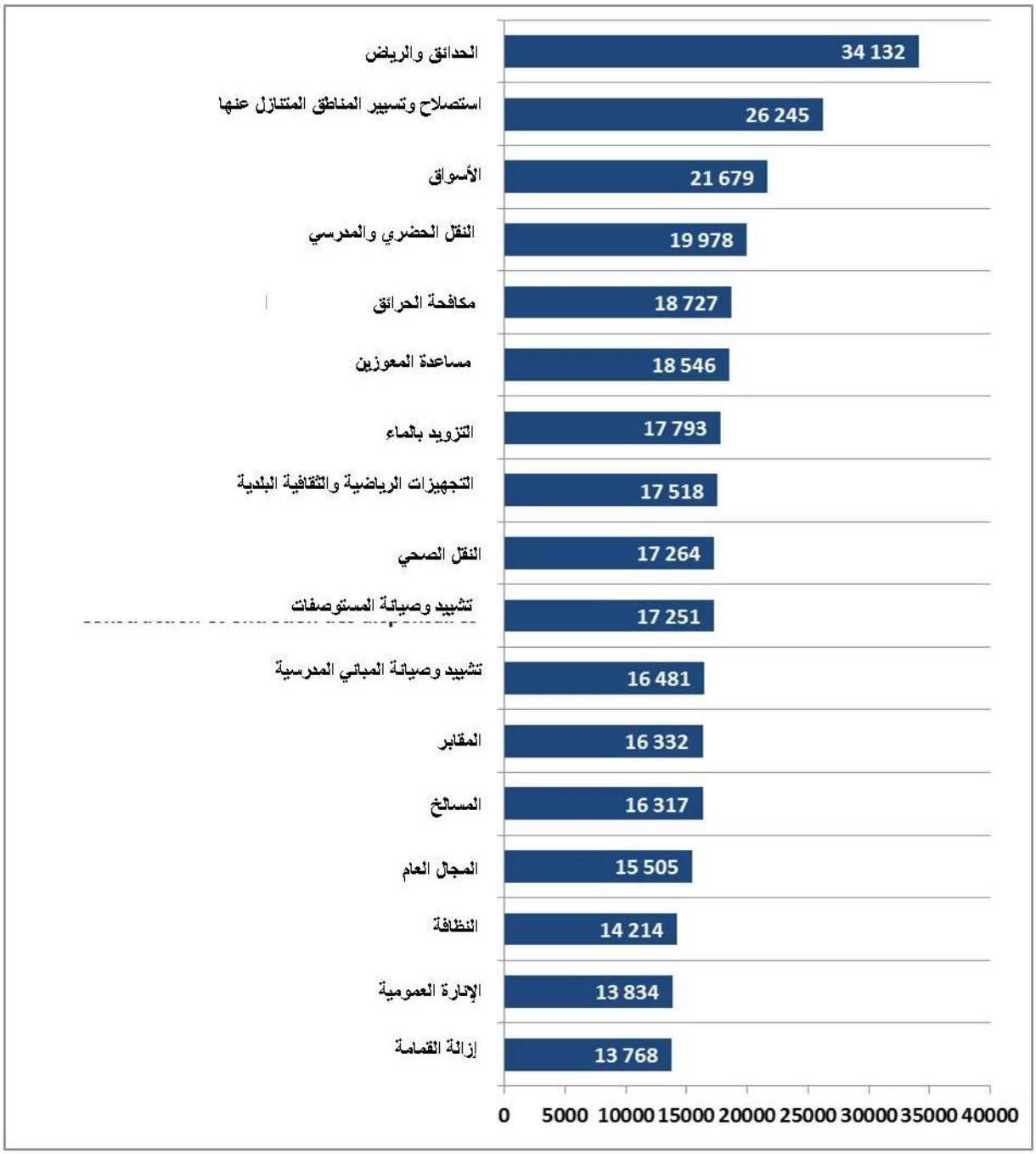
ومن البديهي أن البلديات لا تتوفر على الوسائل الضرورية للقيام بكافة مهامها. وهي بالتالي تُؤْثِر ما تعتبره ضروريا للسكان، علما بأنها لا تستطيع أن تقوم بكل شيء. وهذا التحديد للأولويات ليس وجيها على الدوام، وذلك ما ينبغي التنبيه عليه. فالتزويد بالماء الشروب إنما يأتي في الرتبة السادسة من الاهتمامات متأخرا على المسالخ. وهذا ما يسهل فهمه لأن خدمة التزويد بالماء الشروب تقدمها الدولة في الكثير من البلديات.

الشكل 112: الصلاحيات الممارسة حسب الفئات السكانية



في البلديات الصغيرة (التي لا تزيد ساكنتهاعلى 20.000) الأهمية ممنوحة أساسا لبناء وصيانة المنشآت إضافة إلى التزويد بالماء. وفي البلديات الكبيرة (30.000 نسمة فأكثر) العناية معطاة أكثر لمساعدة السكان الأصليين وللتجهيزات الرياضية والثقافية ولبناء وصيانة المنشآت.

الشكل 113: توفر الصلاحيات البلدية حسب الفئات السكانية (المعدل)

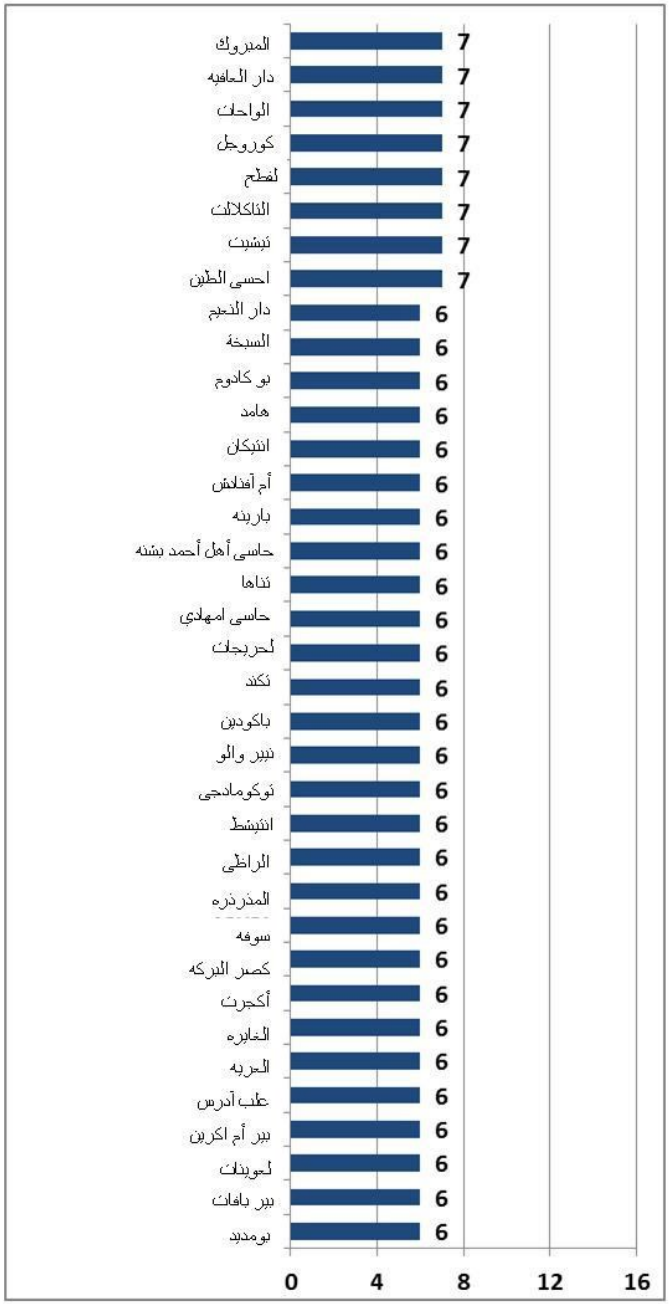


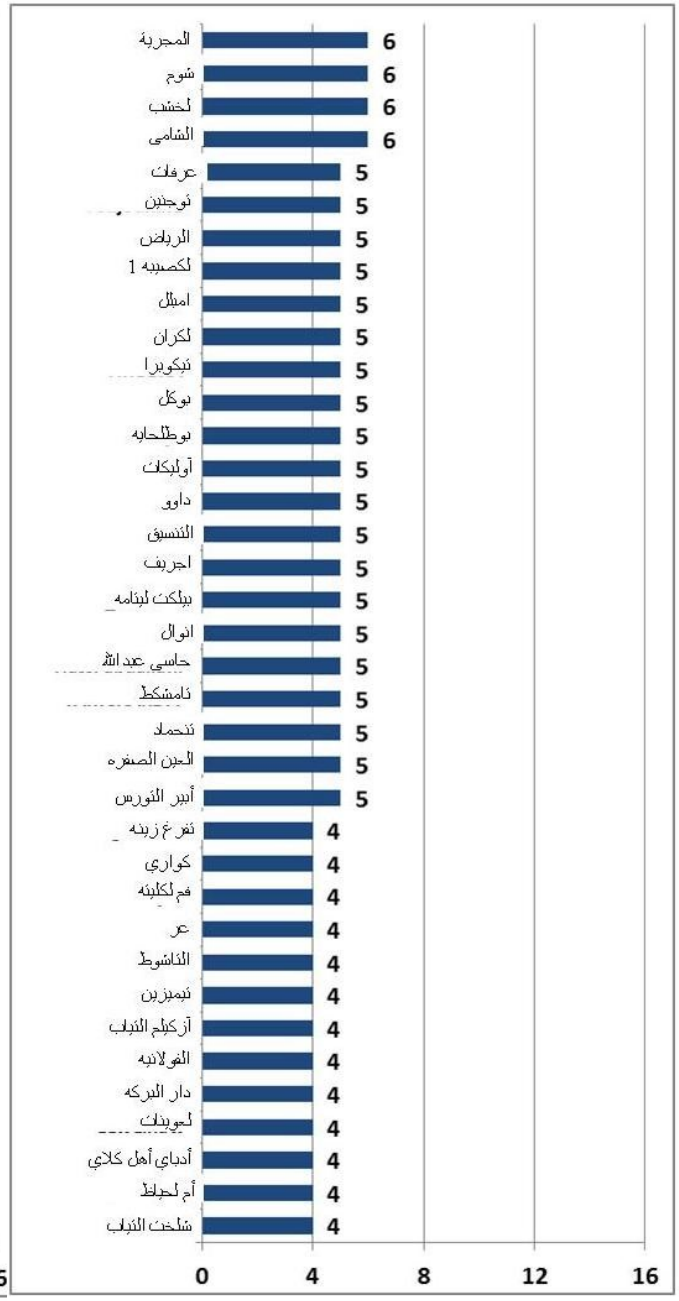
إن طبيعة الخدمات الموجودة والتي يتم اعتمادها أكثر إنما ترتبط بالسكان المستهدفين، من حيث الإقامة في الريف أو الحضر.

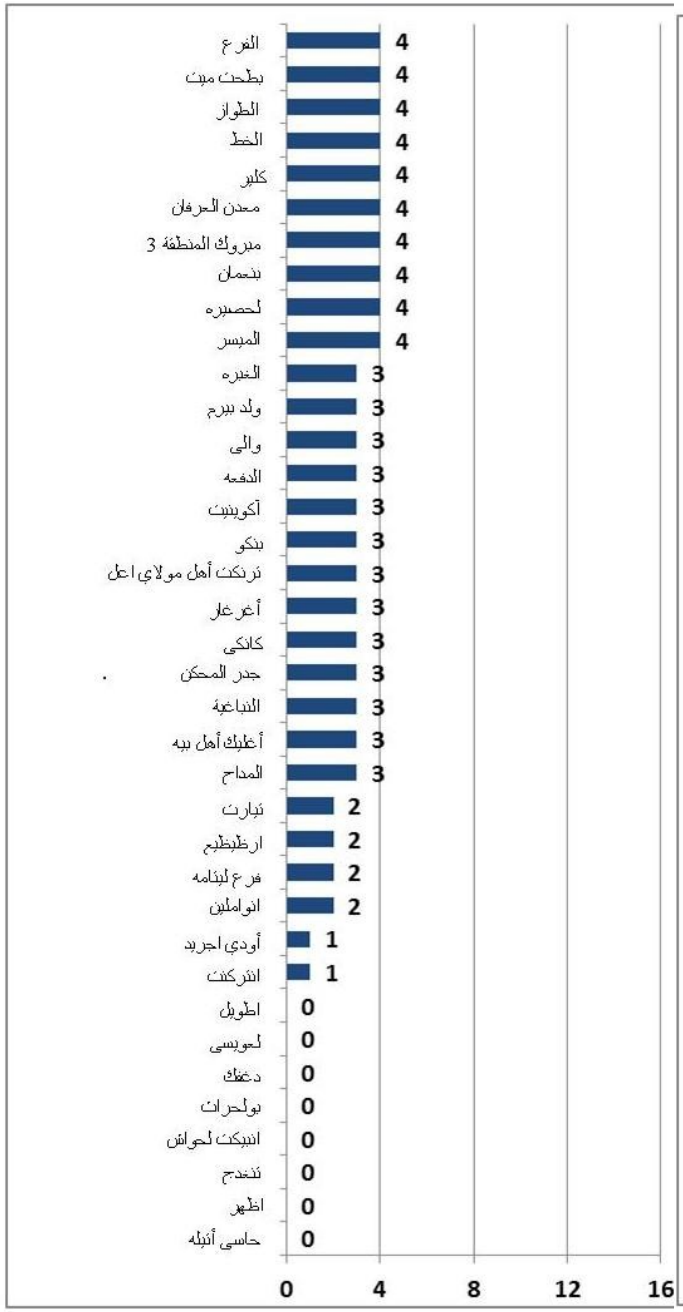
علاوة على ذلك، كلما كانت البلدية أصغر، كلما كانت الخدمات محدودة، وكلما كانت البلدية أكبر كلما كثرت الخدمات أحيانا، كما هو الحال بالنسبة لمكافحة الحرائق.

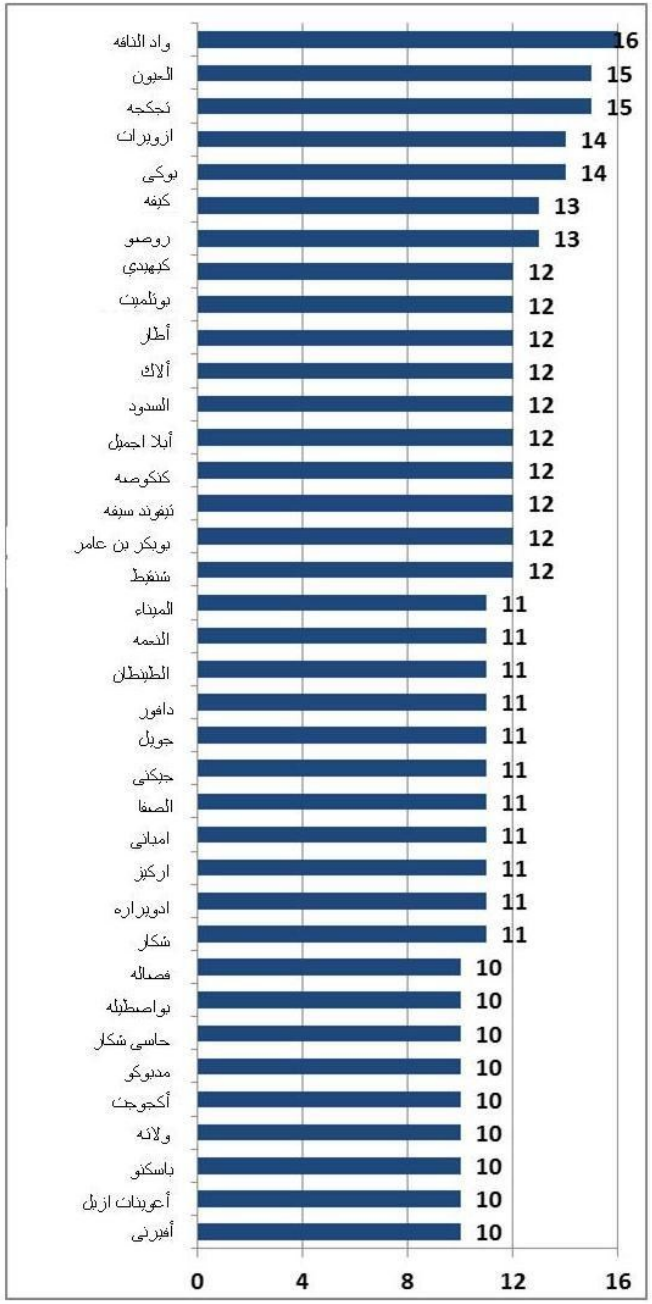
الشكل 114: عدد الصلاحيات الممارسة من قبل البلدية (الشكل في الصفحة الموالية)

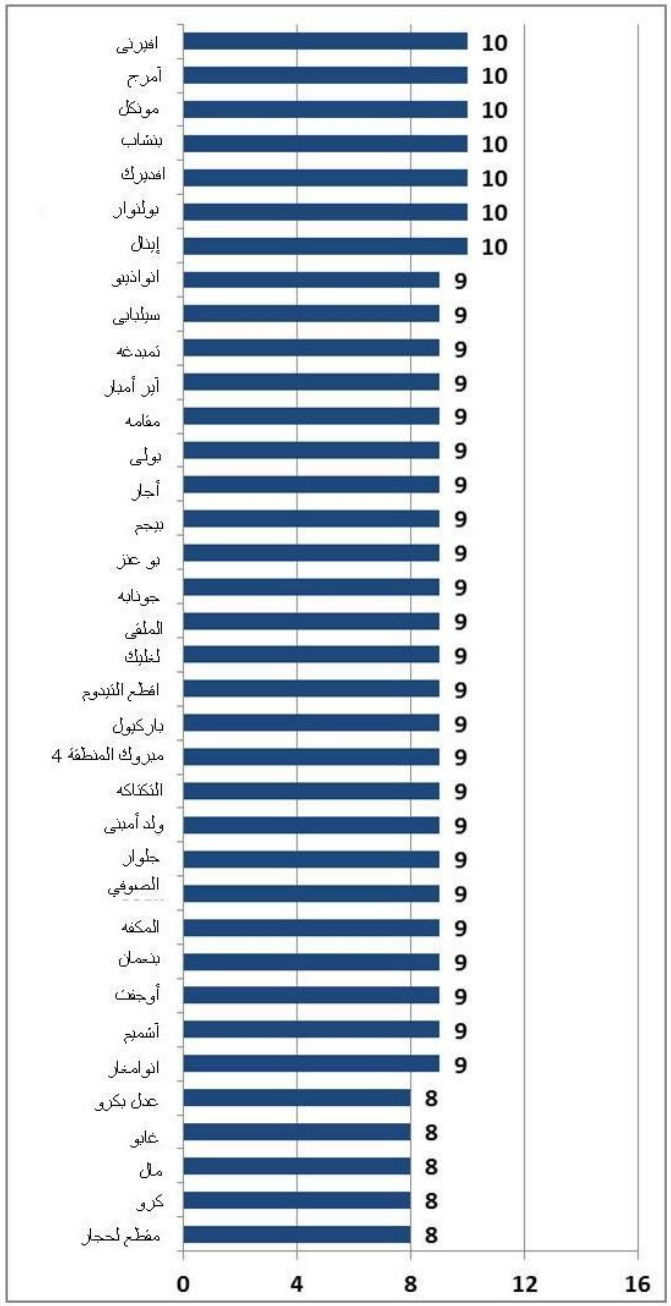
يقوم الأمر القانوني 1987 المنشئ للبلديات بسرد صلاحياتها. وفي الوقت الراهن تمارس بعض هذه البلديات عددا من الصلاحيات قد يبلغ 16. وهناك بلديات أخرى لا تمارس سوى صلاحية واحدة (8 بلديات)؛ في حين أن بلديات أخرى تتراوح الصلاحيات التي تمارسها ما بين 1 و10. ولا توجد حتى الآن أية بلدية تمارس هذه الصلاحيات كافة.

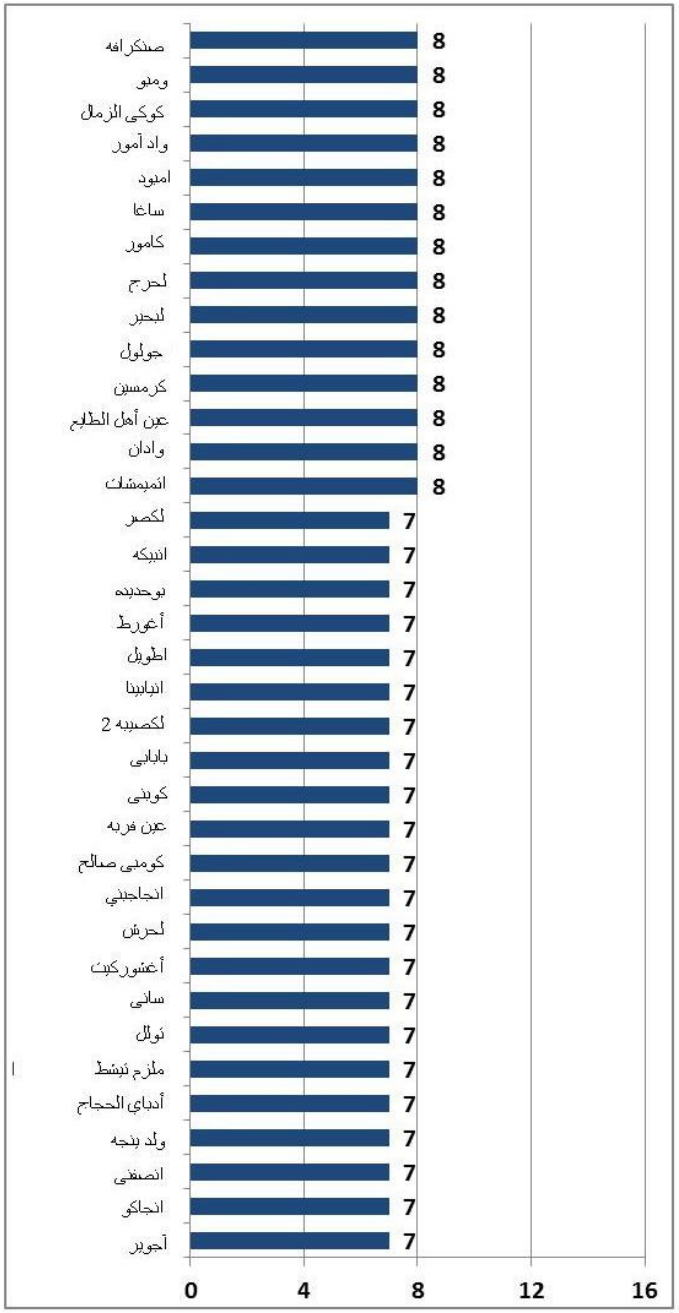

المبروك 7
دار العافيه 7
الواحات 7
كوروجل 7
لفطح 7
الثاكلالت 7
نبشيت 7
احسى الطين 7
دار النجم 6
السبخة 6
بو كادوج 6
هامد 6
انتيكان 6
أم آفنلش 6
بارينه 6
حاسى أهل أحمد بشنه 6
تناها 6
حاسى امهادي 6
لحريجات 6
تكند 6
باكودين 6
نيبر والو 6
نوكومادجى 6
انتيشط 6
الراظى 6
المذرذره 6
سوفه 6
كصر البركه 6
أكجرت 6
الغابره 6
العريه 6
علب آدرس 6
بير أم اكرين 6
لعوينات 6
بير بافات 6
بومديد 6
0 4 8 12 16


المجربة 6
شوح 6
لخشب 6
الشامى 6
عرفات 5
نوجنين 5
الرياض 5
لكصيبه 1 5
امبلل 5
لكران 5
نيكويرا 5
بوكل 5
بوطلحايه 5
آولبكات 5
داوو 5
النتسيق 5
اجريف 5
بيلكت لبنامه 5
انوال 5
حاسي عبدالله 5
نامشكط 5
نتحملا 5
العين الصفره 5
أبير النورس 5
نفرغ زينه 4
كواري 4
فم لكليته 4
عر 4
الناشوط 4
نيميزين 4
آزكيلج النيلب 4
الفولانيه 4
دار البركه 4
لعوينات 4
أدباي أهل كلاي 4
أم لحياظ 4
شلخت النيلب 4
0 4 8 12 16

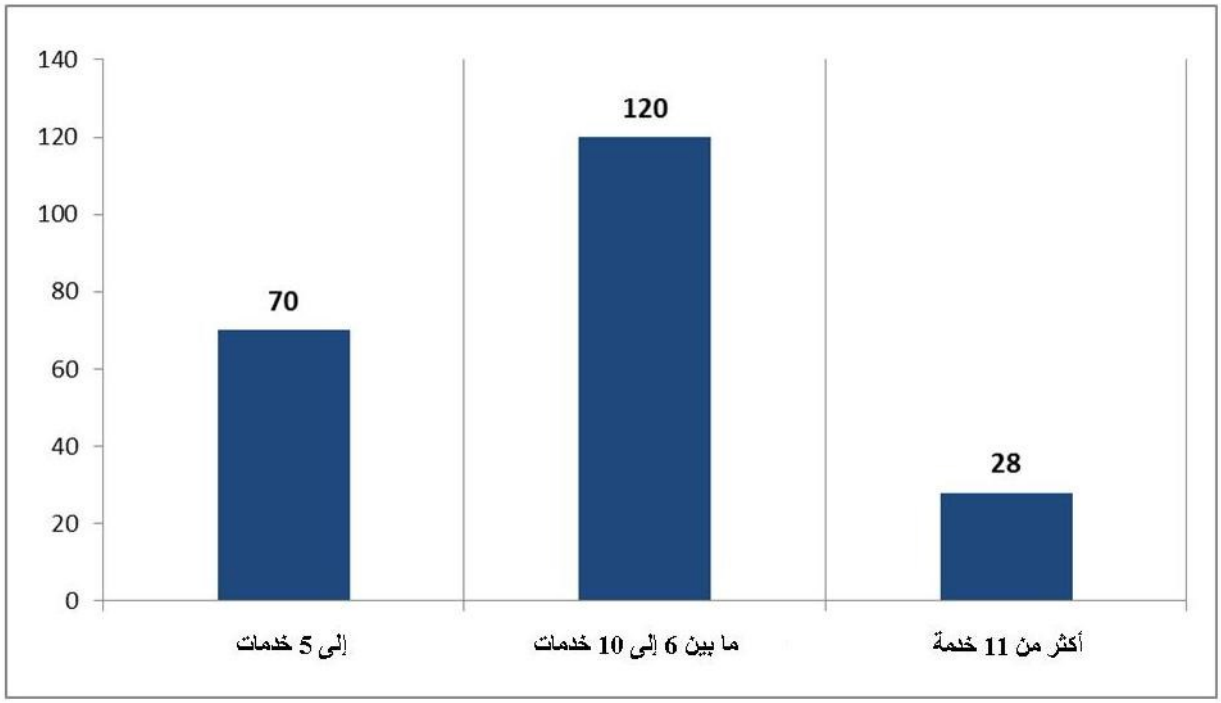

الفرع 4
بطحت مبت 4
الطواز 4
الخط 4
كلير 4
معدن الحرفان 4
مبروك المنطقة 3 4
بنحمان 4
لحصيره 4
المبسر 4
الغيره 3
ولد بيرم 3
والى 3
الدفعه 3
آكوينيت 3
بنكو 3
نرنكت أهل مولاي اعل 3
أغرغار 3
كانكى 3
جدر المحكن 3
النباغية 3
أغليك أهل بيه 3
المداح 3
نبارت 2
ارظيظيم 2
فرع لبنامه 2
انواملين 2
أودي اجريد 1
انتركنت 1
اطويل 0
لحويسى 0
دغنك 0
بولحرات 0
انبكت لحواش 0
نتندج 0
اظهر 0
حاسى أنبله 0
0 4 8 12 16


واد النافه 16
العيون 15
تجكجه 15
ازويرات 14
بوكى 14
كيفه 13
روصو 13
كيهيدي 12
نوتلميت 12
أطار 12
ألاك 12
السدود 12
أبلا اجميل 12
كنكوصه 12
تيفوند سيفه 12
بويكر بن عامر 12
شنقيط 12
الميناء 11
النعمه 11
الطينطان 11
دافور 11
جويل 11
جيكنى 11
الصفا 11
اميانى 11
اركيز 11
ادويراره 11
شكار 11
فصالة 10
نواصطيله 10
حاسى شكار 10
مديوكو 10
أكجوجت 10
ولاته 10
باسكنو 10
أعويينات ازيل 10
أفيرنى 10
0 4 8 12 16


افيرنى 10
آمرج 10
مونكل 10
بنشاب 10
افديرك 10
بولنوار 10
إيذل 10
انواذيبو 9
سيلبابى 9
تميدغه 9
آبر أمبار 9
مقامه 9
بولى 9
أجار 9
بيجم 9
بو عنز 9
جونابه 9
الملفى 9
لغليك 9
افطح التيدوج 9
باركيول 9
مدروك المنطقة 4 9
النكتاكه 9
ولد أمبنى 9
جلوار 9
الصوفي 9
المكفه 9
بنمان 9
أوجفت 9
آشميج 9
انوامغار 9
عدل بكرو 8
غابو 8
مال 8
كرو 8
مقطع لحجار 8
0 4 8 12 16

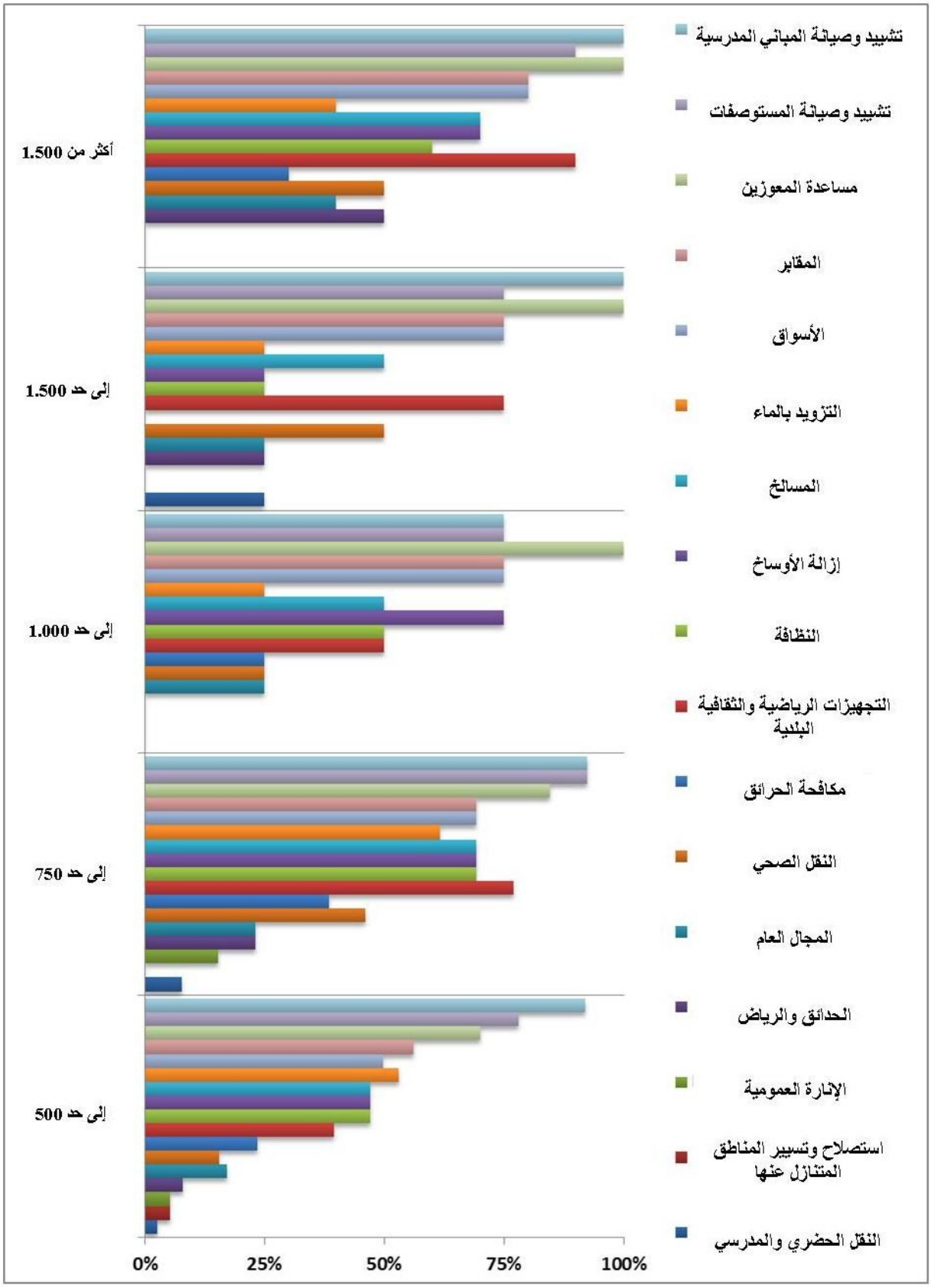

صنكرافه 8
ومبو 8
كوكى الزمال 8
واد آمور 8
امبود 8
ساغا 8
كامور 8
لحرج 8
لبحير 8
جولول 8
كرمسين 8
عين أهل الطايع 8
وادان 8
انمبمشك 8
لكصر 7
انبيكه 7
بوحديده 7
أغورط 7
اطويل 7
انبابينا 7
لكصيبه 2 7
بابابى 7
كوبنى 7
عين فريه 7
كومبى صالح 7
انجاجيني 7
لحرش 7
أغشوركيت 7
سانى 7
نوال 7
ملزم تيشط 7
أدباي الحجاج 7
ولد بنجه 7
انصنفى 7
انجاكو 7
آجوير 7
0 4 8 12 16

الشكل 115: عدد الخدمات المتوفرة



أكثر من 55% من البلديات تتوفر على خدمات تتراوح ما بين 6 إلى 10.

الشكل 116: الموارد حسب السكان والخدمات



إن تصنيف البلديات حسب معيار الغنى يجعلنا أمام خمس فئات. فبعض الخدمات لا يتم تقديمها، خاصة في فئة البلديات الأقل غنى (النقل الحضري والمدرسي، استصلاح وتسيير المناطق التي يتم منحها، الإنارة العمومية، الحدائق والرياض).

وكلما ابتعدنا عن قاعدة الهرم، كلما زاد عدد الخدمات التي تقدمها البلديات المعنية.

ثانيا- الخلاصة والتوصيات

بَدءا، لا بد من التنويه بأن هذه هي المرة الأولى التي تعمد فيها المديرية العامة للجماعات الإقليمية إلى إجراء تقييم للكفاءة البلدية.

وهذه العملية تكتسي أهمية بالغة للأسباب التالية:

- كونها تسهم في وضع موريتانيا في مستوى يماثل دول الجوار التي دأبت على انتهاج هذا المسلك منذ عدة سنوات؛
- كونها تجرب لأول مرة أداة تقييم حسن أداء البلدية كما أعدت سنة 2013 ولكن بشكل شمولي هذه المرة (أي على 218 بلدية).

وقد مكن التقييم من رصد حالة الحكامة عبر المجالات والمعايير المحددة. وتم الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف.

والخلاصة البارزة التي بمقدورنا أن نخرج بها من هذا الرصد هي أن البلديات حققت، رغم العديد من العراقيل والعقبات، بعض النتائج المشجعة. ومن الأكيد أن العديد من التصحيحات يمكن أن تدخلها المجموعات بنفسها وعند الاقتضاء بدعم من الدولة والشركاء الفنيين والماليين.

ويبقى الهدف المتوخى هو تبيان حالة الحكامة المحلية في البلديات من حيث الفاعلية والنجاعة ومدى قدرتها على أن توفر للسكان خدمات جيدة.

1. بعض النتائج المشجعة في ظل تحديات يلزم رفعها

لم تف أيٌّ من فئات البلديات الموريتانية تماما بالشروط الدنيا التي تفرضها النصوص. ولئن حققت فئات من البلديات نتائج تصل إلى 100% فإن ذلك قد حصل فقط بالنسبة لبعض المؤشرات التي لا تعد الأهم على الدوام بالنسبة للسكان (مثل تشكيل لجان المجلس البلدي).

وقد تم منح درجات للبلديات على أساس معايير يتعين تحقيقها وعددها 23 تتناول الشروط الدنيا، و113 من مؤشرات حسن الأداء. وقد اهتمت هذه الدراسة بمعرفة عدد البلديات التي وفت بهذا الالتزام أو ذاك، وتلك التي لبت هذا المؤشر أو ذاك. كما أنها قيّمت النتائج حسب الولايات وتبعا للفئات البلدية بغرض المقارنة.

ففي مجال الشروط الدنيا، مكن التقييم من إبراز نتائج إيجابية في الميادين التالية: الميزانية الأصلية، سير المجلس البلدي، التسيير المالي، والأرشفة.

الميزانية الأصلية

- ملحقات الميزانية الأصلية متوفرة في 75% من البلديات؛
- تسجيل الإيرادات والنفقات الإجبارية في الميزانية من قبل 90% من البلديات؛
- مطابقة الرسوم والضرائب في 91% من البلديات.

مؤشر المشروعية

- مطابقة مداولات المجلس للنصوص (في 86% من البلديات)؛
- مطابقة المقررات في 80% من البلديات؛
- النصوص الأساسية متاحة في 86% من البلديات؛
- لجان المجلس تم إنشاؤها في 86% من البلديات.

الحساب الإداري والمحاسبة

- انسحاب العمدة عند إقرار الحساب الإداري في 73% من البلديات؛
- المصادقة المتزامنة على الحساب الإداري وعلى حساب التسيير في 79% من البلديات.

الأرشفة

- وجود نظام لحفظ الوثائق في 74%.

بالنظر إلى السياق الذي تعيش فيه البلديات (بعضها يعاني من شح الموارد) تعتبر هذه النتائج مشجعة. ومع ذلك فإن هذه النتائج الإيجابية لا تغطي جميع مؤشرات الشروط الدنيا (انظر فقرة "النواقص" فيما يلي). وبذلك يكون مداها محدودا لاسيما إذا عرفنا أن بعض البلديات لم تحرز أيا من الشروط الدنيا وبعضها لم يحقق منها سوى اثنين.

وعلى صعيد مؤشرات حسن الأداء، تجدر الإشارة إلى أن تحقيقها يستلزم أن تتوفر البلدية أو فئات البلديات على الشروط الدنيا بشكل كامل. والحال أن التقييم أظهر أن أيا من فئات البلديات لم تحرز الشروط الدنيا بحذافيرها. على أن حسن الأداء لن يكون مكتسبا بشكل كامل حتى ولو سجلت كل المؤشرات "مستوى جيدا". فالنتائج يلزم تحسينها باستمرار.

وبعض البلديات حصلت على نتائج إيجابية إلى حد ما. وهذه نبذة منها:

- إمكانية الوصول إلى المنتخبين: العمد على وجه الخصوص موجودون في 90% من البلديات؛
- المستشارون يتداولون الآراء مع ممثلي المجتمع المدني؛
- إمكانية الوصول إلى مكاتب البلديات: في 92% من البلديات؛
- الوثائق تحال إلى الوصاية: من قبل 95% من البلديات الكبرى؛
- في 85% من البلديات تم إنشاء لجان للتشاور المواطنية؛
- اللجان الداخلية للمجلس تم إنشاؤها في 86% من البلديات؛
- المصالح البلدية موجودة وتعمل بانتظام في عدد كبير من البلديات: عرض الخدمة متوفر في 88% منها ووظيفي في 88% منها؛
- الكثير من النشاطات التكوينية في البلديات الريفية؛
- الأملاك معروفة، ومصونة، ووظيفية؛

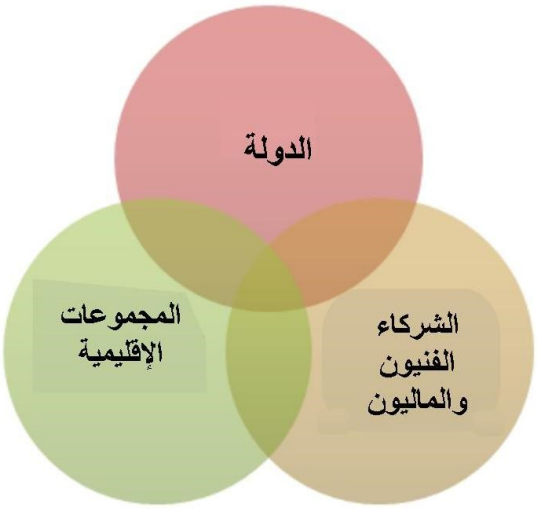
- المصادقة المتزامنة على الحساب الإداري وعلى حساب التسيير: في 84.4% من البلديات؛
- جميع مشاريع الأمر بالصرف تخضع للمراقبة القبلية: في 90.8% من البلديات.

إلى جانب هذه النتائج يبرز العديد من النواقص:

- غياب اللقاءات ما بين المجلس البلدي وبين السكان والاتحادات المهنية؛
- نقص الموارد البشرية كما وكيفا؛
- الرواتب لا تسدد بانتظام؛
- عدم دفع بعض الاشتراكات؛
- انعدام إيرادات ذاتية في بعض البلديات؛
- نسبة الاستثمار إلى عدد السكان تظل ضعيفة إجمالا؛
- المبالغة في الاعتماد على الداعمين التقليديين للبلديات؛
- ندرة التخطيط / البرمجة، مع الإشارة إلى أن البرنامج الوطني لدعم اللامركزية والتنمية المحلية والتشغيل قد ساعد مؤخرا في إعداد خطط إنمائية لمائة بلدية؛
- غياب إرشاد ودعم المواطنين في مجال الحالة المدنية؛
- القليل من نقاط جمع القمامة؛
- البلديات غير مجهّزة لمعالجة القمامات؛
- ضعف الرقابة على النظافة.

ولذلك يتعيّن بذل المزيد من الجهود لتحسين القدرات المؤسسية للبلديات الموريتانية. وفي هذا الصدد تتعدد النشاطات التي يمكن القيام بها لتغيير الأوضاع. ولعل أكثرها حسما وأبلغها إلحاحا يتمثل في العمل على تحقيق الشروط الدنيا في جميع البلديات. ثم تأتي بعد ذلك النشاطات الرامية إلى تحسين الوضعية وصولا إلى بلوغ حسن الأداء المرجو.

2. صياغة التوصيات



تُناط الأعمال التي يلزم القيام بها بالدولة وبالمجموعات الإقليمية ذاتها وبالشركاء الفنيين والماليين. ونستعرضها فيما يلي على شكل توصيات. ولا مناص هنا من عمومية الصياغة. ولكي تتسم الأنشطة المقترحة بطابع الدقة والإجرائية يلزم أن تصاغ في قالب خطة عملية لتعزيز القدرات المؤسسية.

وثمة كذلك حاجة إلى تعبئة المواطنين والمواطنات وإشراكهم، مما يسمح بتطوير حكامة محلية جيدة.

توصيات موجهة إلى الدولة:

- القيام بتقطيع ترابي جديد مبني على قواعد موضوعية، بمعنى أن يراعي على الأقل مقومات قابلية البقاء المالي للمجموعات الإقليمية؛ والقيام عند الاقتضاء بوضع آلية مناسبة لحفز التكامل البلدي ذلك أن الكثير من الخدمات الموجهة إلى السكان لا يمكن أن توفرها بلدية واحدة بشكل مفرد (خاصة عندما يتعلق الأمر بالبلديات الصغيرة أو المتوسطة). ويتعين في هذا الشأن إيجاد أمثل مستوى لممارسة الأداء؛
- ضمان متابعة أفضل لسير المجموعات الإقليمية بوضع آلية لرصد وتتبع مسار اللامركزية لرفع المعلومات من القاعدة إلى القمة، من جهة، ولإجراء تقييم حسن أداء البلدية كل سنة أو كل سنتين على الأكثر، من جهة أخرى؛
- تنظيم ورشة في كل بلدية أو ولاية لاستعراض نتائج التقييم. ومن شأن ذلك أن يمكن الفاعلين من أ) تبنّي مناهج وإجراءات أداة "قياس حسن الأداء"، ب) تقاسم النتائج

التي تمخض عنها التمرين، ج) الاتفاق على التحديات اللازم رفعها وعلى الحاجات في مجال تعزيز القدرات؛

- قيام المصالح المختصة في الوزارة الوصية – بالتنسيق مع الفاعلين– بإعداد خطة عمل لدعم القدرات المؤسسية للبلديات التي تم تقييمها؛
- وضع آلية للدعم والمشورة لفائدة البلديات الأكثر تأخرا، وذلك لمؤازرتها في مجالات التعزيز المؤسسي، والتكوين، والتأطير، والمساعدة الفنية؛
- حصر نطاق الصلاحيات الحقيقية للبلديات بالنسبة لمجال تدخل الدولة؛ تقييم صلاحيات البلديات من حيث الكلفة؛ إعداد خطة للنقل التدريجي للصلاحيات؛
- تدعيم التحويلات المالية للدولة في اتجاه البلديات؛
- إصلاح الجباية المحلية؛
- ترسيم حوافز تدفع إلى الامتياز وحيازة قصب السبق.

توصيات موجهة إلى المجموعات المحلية:

وهي تتعلق بعدة ميادين وبالأخص ممارسة الصلاحيات البلدية، والموارد البشرية والمالية، دون إهمال العلاقة مع السكان. وفي هذا الصدد على المجموعات الإقليمية أن تقوم بما يلي:

- تحمّل مسؤولياتها القانونية على سبيل المثال في مجال النظافة، والممارسات الصحية، وجمع القمامة ومعالجتها، وحماية البيئة، إلخ ..؛
- بذل مزيد من الجهد لمعرفة نطاق صلاحياتها حتى يتسنى لها (بالمناصرة والمساعي الملائمة) أن تنتقل من التحويل القانوني إلى التحويل الفعلي للصلاحيات: وهذه مسألة ينبغي أن تكوّن عليها الموارد البشرية على نحو دؤوب؛
- الاستفادة الكاملة من المصالح الفنية غير الممركزة في إطار اتفاقيات تهدف إلى سد النقص في الخبرة التنفيذية؛
- تطويرها لمواردها البشرية كما ونوعا. ومن أجل ذلك عليها:

- أن تعتمد طرقا تنظيمية أكثر ملاءمة لاستخدامها بشكل سديد (فتح ملفات إدارية، قرارات عمل، هيكلة، اكتتاب العمال وتحويلهم على أساس الحاجة الحقيقية، الاستخدام الفعلي للأشخاص، اعتماد مبدأ العقوبة والمكافأة، إلخ ..)؛
- ضمان تحسين الخبرة لهذه الموارد البشرية وانتقاء ميادين التكوين وفقا للأولويات (مع الاعتناء خاصة بمعرفة النصوص، ومهارات التحرير، وتقنيات حفظ الوثائق، والتحكم في المنشآت، والتخطيط والبرمجة، والتسيير الإداري والمالي، ...)؛
- وأخيرا، السهر على الوجود الفعلي للأمين العام للبلدية.

- تحسين سير مجالسها البلدية بتزويدها بنظم داخلية وهياكل إدارية (مع الحرص على انتظام الاجتماعات وإخضاعها لرقابة المواطن)؛
- تدعيم مواردها الذاتية بتوسيع الوعاء الضريبي، وخلق وتنويع الأنشطة التجارية، وإجراء إحصاء جبائي، والقيام بحملات تحصيل يُمهّد لها بتوعية وتحسيس دافعي الضرائب؛
- تعزيز ميزانية الاستثمار؛
- السهر على احترام المشرعية؛
- تحسين العلاقة مع مستعملي الخدمة البلدية، بالرفع من جودة الخدمات؛
- تمكين السكان من التمتع بالخدمة في حدود الوسائل المتاحة؛
- تنظيم مسوح دورية للتأكد من جودة الخدمات؛
- الإصغاء إلى السكان وممثلي المجتمع المدني، والاتحادات المهنية ووضع آلية لتكثيف اللقاء بهم؛
- إعلام السكان بنشاطاتها وإطلاعهم عليها (تقديم حساب إلى السكان، مع الاعتناء بوسائل التواصل كنشر وثائق المجلس والإعلان عنها، وتنظيم اللقاءات مع السكان، إلخ ..)؛

- إقامة آليات لإشراك السكان في تدبير الشؤون البلدية: تشكيل هيئات للتشاور في كل ما يمس المصلحة المحلية أو تفعيل لجان التشاور المواطنية؛
- تشجيع السكان على المشاركة في إعداد الميزانية البلدية وتنفيذها وتقييمها.

توصيات موجهة إلى الشركاء الفنيين والماليين:

- العمل على انسجام الإستراتيجيات ومقاربات التدخل لصالح المجموعات الإقليمية؛
- المساهمة في تعزيز القدرات المؤسسية للبلديات؛
- توطيد التعاون مع المجموعات الإقليمية.

ثالثا- الملاحق

1. العناصر الفوتوغرافية للدراسة الميدانية

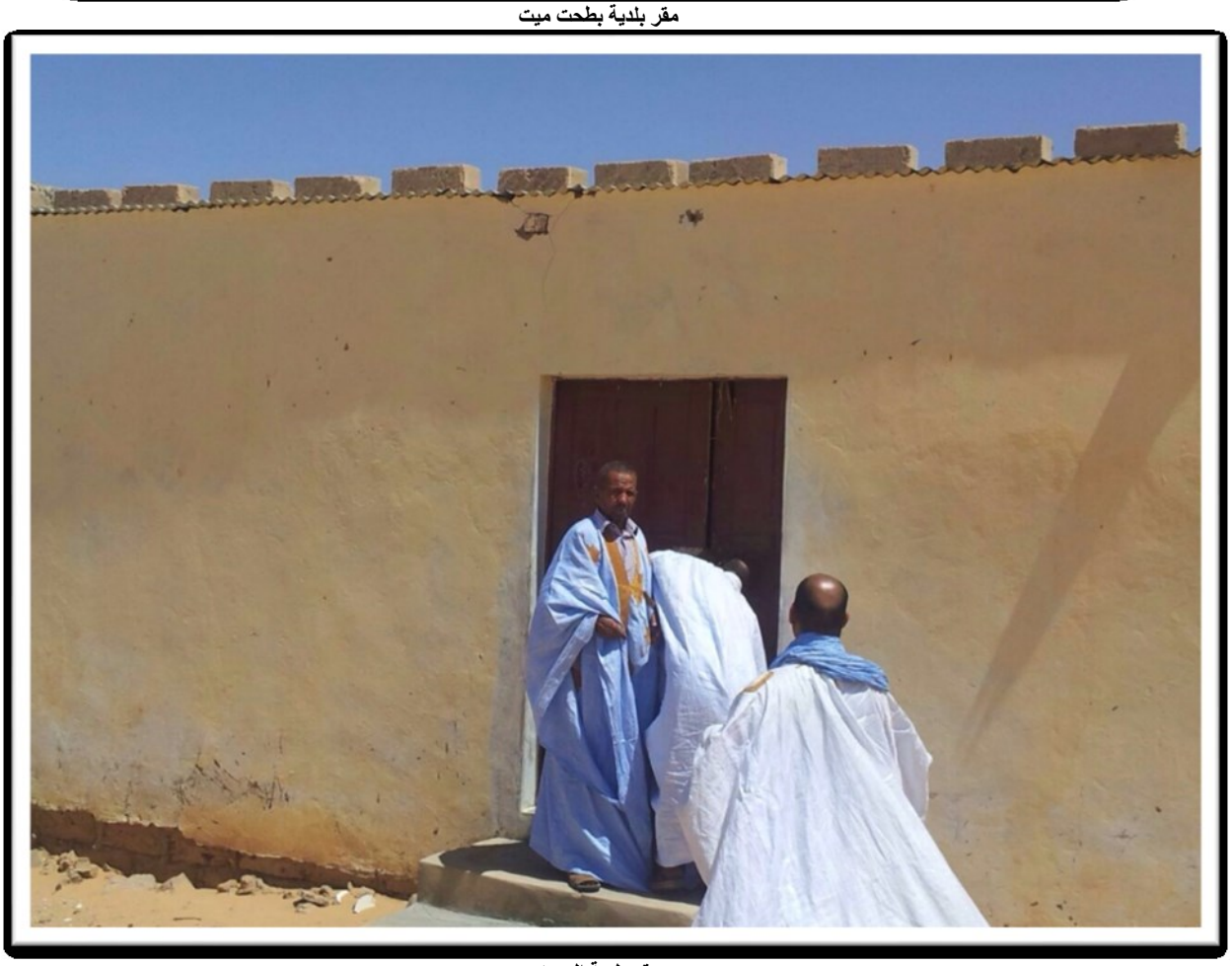
التقييم الميداني في بلدية العين الصفره

التقييم الميداني في بلدية العريه

التقييم الميداني في بلدية اغليك أهل بيه

مقر بلدية العين الصفره

مقر بلدية بطحت ميت



مقر بلدية العريه

لقاء مع بعض الفاعلين في المجتمع المدني ببلدية العين الصفره

لقاء مع بعض الفاعلين في المجتمع المدني ببلدية بطحت ميت

2. سنة إجراء المسح الميداني بكل بلدية

اسم البلدية	تاريخ التقييم	اسم البلدية	تاريخ التقييم	اسم البلدية	تاريخ التقييم
آشميم	2015	ادويراره	2013	تامورت انعاج	2013
عدل بكرو	2015	أدباي أهل كلاي	2016	انجاكو	2015
أير امبار	2015	الغايره	2013	النباغية	2015
أغشوركيت	2013	الملقى	2013	النعمه	2015
آزكيلم التياب	2015	الميناء	2014	نيير والو	2015
أغرغار	2013	الواحات	2013	انيابينا	2015
أكجرت	2015	الغبره	2015	انواذيبو	2015
آكوينيت	2015	الخط	2015	انوال	2015
عين أهل الطايع	2013	المداح	2015	انوامغار	2016
عين فريه	2015	المكفه	2015	انواملين	2015
العين الصفره	2016	الفرع	2015	انتيشط	2015
لعيون	2013	علب آدرس	2015	انتركنت	2016
أجار	2013	المبروك	2015	واد الناقه	2014
آجوير	2015	افديرك	2015	ولاته	2015
أكجوجت	2013	افيرني	2015	أودي اجريد	2015
ألاك	2015	فم لكليته	2014	ولد امبني	2013
آمرج	2015	كانكي	2015	ولد بيرم	2015
أعوينات ازيل	2015	أغرغار	2015	ولد ينجه	2013
أوجفت	2015	قط التيدوم	2015	أم آفنادش	2015
عرفات	2014	اغليك أهل بيه	2016	أم لحياظ	2015
عر	2013	كوكي الزمال	2015	الراظي	2015
العريه	2016	كوراي	2013	ارظيظيع	2015
أطار	2013	كلير	2015	الرياض	2014
آوليكات	2014	كرو	2013	اركيز	2013
بابابي	2015	هامد	2013	روصو	2015
باكودين	2015	حاسي عبد الله	2015	ساغه	2015
بانغو	2016	حاسي شكار	2013	صنكرافه	2013
برينه	2015	حاسي امهادي	2013	ساني	2013
باركيول	2015	حاسي أهل أحمد بشنه	2015	الصفا	2013
باسكنو	2015	حاسي أتيله	2015	صفني	2015
بطحت ميت	2016	احسي الطين	2013	السبخه	2014
بيجام	2013	إينال	2016	سيلبابي	2015
ابير التورس	2015	جدر المحكن	2015	السدود	2015

بيلكت ليتامه	2015	اجريف	2016	سوفه	2015
بنعمان	2015	كيهيدي	2014	الصوفي	2013
بنعمان	2015	كامور	2013	التاشوط	2014
بنشاب	2016	كنكوصه	2013	التاكلالت	2015
بير بافات	2015	كصر البركه	2015	تامشكط	2015
بير ام اكرين	2016	كرمسين	2015	الطواز	2015
ابلا اجميل	2013	غابو	2016	انتيكان	2015
بوكي	2015	كيفه	2013	التكتاكه	2015
بوكل	2015	كوبني	2015	تناها	2013
بو عنز	2013	كوروجل	2013	تنغدج	2014
بوبكر بن عامر	2015	لكصر	2014	تنحامد	2015
بو كادوم	2015	لحرش	2015	التنسيق	2013
بوحديده	2014	لحرج	2013	ترنكت أهل مولاي	2015
بولحراث	2013	لعويسي	2013	تفرغ زينه	2014
بلنوار	2015	لبحير	2015	تيارت	2014
بولي	2013	لغليك	2013	تيشيت	2016
بومديد	2015	لكران	2013	تجكجه	2013
بواصطيله	2015	لحريجات	2015	تكند	2015
بوطلحايه	2015	لحصيره	2016	تيكوبرا	2015
بوتلميت	2014	لخشب	2015	تمبدغه	2015
الشامي	2016	لفطح	2013	تميزين	2015
شكار	2013	لعوينات	2015	الطينطان	2015
شلخت التياب	2016	لعوينات	2013	اتميمشات	2016
شنقيط	2015	لكصيبه 1	2015	توكومدجي	2015
شوم	2016	لكصيبه 2	2015	تيفوندي سيفي	2014
كومبي صالح	2015	مبروك المنطقة 3	2015	اطويل	2015
دافور	2013	مبروك المنطقة 4	2015	اطويل	2015
دغفك	2013	معدن العرفان	2016	توجنين	2014
داوو	2015	مقامه	2014	تولل	2014
دار النعيم	2014	مال	2015	فصاله	2015
دار العافيه	2015	امبلل	2015	الفلانيه	2015
دار البركه	2015	امبود	2014	فرع ليتامه	2015
أدباي الحجاج	2015	المذرذره	2015	واد آمور	2016
الدفعه	2015	ملزم تيشط	2015	وادان	2013
اظهر	2015	مدبوغو	2015	والي	2015
انجاجبني	2014	مونكل	2014	ومبو	2013
جلوار	2016	مقطع لحجار	2013	ازويرات	2015
جويل	2014	المجرية	2013		

جيكني	2015	الميسر	2015
جونابه	2016	امباني	2013
دولول	2014	امبيكت لحواش	2015

3. المساهمون

الاسم الكامل	الوظيفة
المديرية العامة للجماعات الإقليمية	
عبدي ولد حرمه	**المدير العام للمجموعات الإقليمية**
محمد عبد الرحمن ولد الداه	**رئيس مصلحة**
الشيخ ولد أحمدو	**رئيس مصلحة**
يال عبد الله	**رئيس مصلحة**
أب عال ولد سيداتي	**رئيس قسم**
محمد سعدنا ولد جدو	**رئيس قسم**
عبد الله ولد سيد أحمد فال	**رئيس مصلحة المندوب الجهوي لولاية انواكشوط الشرقية**
سعدنا ولد محمد	**رئيس مصلحة، رئيس مركز إداري**
محمد الأمين ولد أحمد بده	**رئيس قسم**
حمزه ولد بكار	**مستشار فني مندمج /** CIM
التعاون الألماني / برنامج الحكم الرشيد	
ألودي غوفروتين	مستشارة فنية
أمادو مختار مانزو	خبير متمرس في مجال اللامركزية
ستيفان اغلي	مستشار فني رئيس
جوهر لعبادي	مستشار فني رئيس / ايكو كونسيلت
الخبراء الاستشاريون الخارجيون	
أسماء مختار امبابه	خبيرة استشارية في مجال المعلوماتية
عبدول أمادو دجا	خبير استشاري في مجال اللامركزية
السالك المداني (MSC Mauristat SARL)	خبير استشاري في مجال الإحصاء

بدعم من التعاون الألماني، وتنفيذ منه

coopération allemande
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Mise en oeuvre par:

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH