

# .IV

## التّشخيص التشاركي الداخلي و المالي

- 
1. التّشخيص الداخلي للمجلس الإقليمي لصفرو. 207
  2. تحليل مالية المجلس 217
  - شبكة swot. 227

# 1. التشخيص الداخلي للمجلس الإقليمي لصفرو

## 1.1 المجلس الإقليمي لصفرو كجماعة ترابية

العمالة أو الإقليم جماعة ترابية خاضعة للقانون العام، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، وتشكل

أحد مستويات التنظيم الترابي للمملكة

المادة 02 من القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم

لقد أنط القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم لهذه المستويات الترابية مهام النهوض بالتنمية الاجتماعية، خاصة في الوسط القروي وكذا في المجالات الحضرية داخل دائرتها الترابية، كما تتمثل هذه المهام في تعزيز النجاعة والتعاوض والتعاون بين الجماعات المتواجدة بترابها.

ولهذه الغرض نصت المادة 78 من القانون التنظيمي المذكور على أن تعمل العمالة أو الإقليم على:

- توفير التجهيزات والخدمات الأساسية خاصة في الوسط القروي.
- تفعيل مبدأ التعاوض بين الجماعات، وذلك بالقيام بالأعمال وتوفير الخدمات وإنجاز المشاريع أو الأنشطة التي تتعلق أساسا بالتنمية الاجتماعية بالوسط القروي.
- محاربة الإقصاء والهشاشة في مختلف القطاعات الاجتماعية.

وتقوم العمالة أو الإقليم بهذه المهام مع مراعاة سياسات واستراتيجيات الدولة في هذه المجالات.

ولهذه الغاية تمارس العمالة أو الإقليم اختصاصات ذاتية واختصاصات مشتركة مع الدولة واختصاصات منقولة إليها من هذه الأخيرة، إذ تشمل الاختصاصات الذاتية على الاختصاصات الموكلة للعمالة أو الإقليم في مجال معين بما يمكنها من القيام، في حدود مواردها، بالأعمال الخاصة بهذا المجال، ولاسيما التخطيط والبرمجة والإنجاز والتدبير والصيانة داخل دائرتها الترابية.

وعموما فقد نصت المادة 79 من القانون التنظيمي على أن تمارس العمالة أو الإقليم اختصاصات ذاتية داخل نفوذها الترابي في الميادين التالية:

- النقل المدرسي في المجال القروي.
- إنجاز وصيانة المسالك القروية.
- وضع وتنفيذ برامج للحد من الفقر والهشاشة.
- تشخيص الحاجيات في مجالات الصحة والسكن والتعليم والوقاية وحفظ الصحة.
- تشخيص الحاجيات في مجال الثقافة والرياضة.

وبناء على ما سبق فإن عملية التشخيص ستنصب بالأساس على المحاور التي تركز عليها الاختصاصات الذاتية والمشاركة للمجلس الإقليمي لصفرو، تشخيصا يراعي الحاجيات وإمكانيات الإقليم ويضمن تحديدا لأولوياته وتقييما لموارده ونفقاته التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الأولى وأن يأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع.



## 2.1 تركيبة المجلس الإقليمي لصفرو

اعتبارا لعدد سكان الإقليم الذي يبلغ **289.000** نسمة، فإن إقليم صفرو ينتمي إلى فئة الأقاليم التي تتكون مجالسها من **15** عضوا (100000 - 300000) طبقا لمقتضيات المادة **13** من القانون التنظيمي **11-59** المتعلق بانتخاب أعضاء مجالس الجماعات الترابية.

ومن بين الأعضاء الخمسة عشر، يمثل **11** عضوا الوسط القروي، فيما يمارس **03** منهم مهام رؤساء جماعات تابعة لنفوذ إقليم.

كما يتواجد **5** نساء ضمن مكونات أعضاء المجلس، وهذه سمة تميز هذه الولاية الانتدابية منذ إحداثها.

ويتكون المكتب من الرئيس و**03** نواب للرئيس، كما أن المجلس يضم ثلاث لجن دائمة تتكون كل واحدة منها من **5** أعضاء.



## 3.1 الهيكل التنظيمي الحالي للمجلس الاقليمي

يتبين من خلال جدول الاطر برسم سنة 2022، ان عدد الموظفين المنتمين للميزانية الاقليمية يبلغ 46 موظفا، تمارس مهامها بمختلف أقسام ومصالح العمالة سواء منها التابعة للمجلس الإقليمي أو الإدارة الترابية بمقر العمالة أو التي تعمل لفائدة السلطات المحلية (باشويات، دوائر، قيادات، ومقاطعات)، وهم موزعين كالتالي:

جدول 70: وضعية موظفي المجلس الإقليمي لصفرو

الموظفين المنتسبون لميزانيات أخرى		الموظفين المنتسبين لميزانية العمالة أو الإقليم		
عدد الموظفين الموضوعين رهن إشارة العمالة أو الإقليم	عدد الموظفين الملحقين بالعمالة أو الإقليم	عدد الموظفين الملحقين بإدارات أخرى	عدد الموظفين الموضوعين رهن إشارة إدارات أخرى (موزعين على الكتابة العامة، الباشويات الدوائر، والملحقات الإدارية)	عدد الموظفين الذين يشتغلون بمختلف مصالح العمالة أو الإقليم
00	00	00	14	46

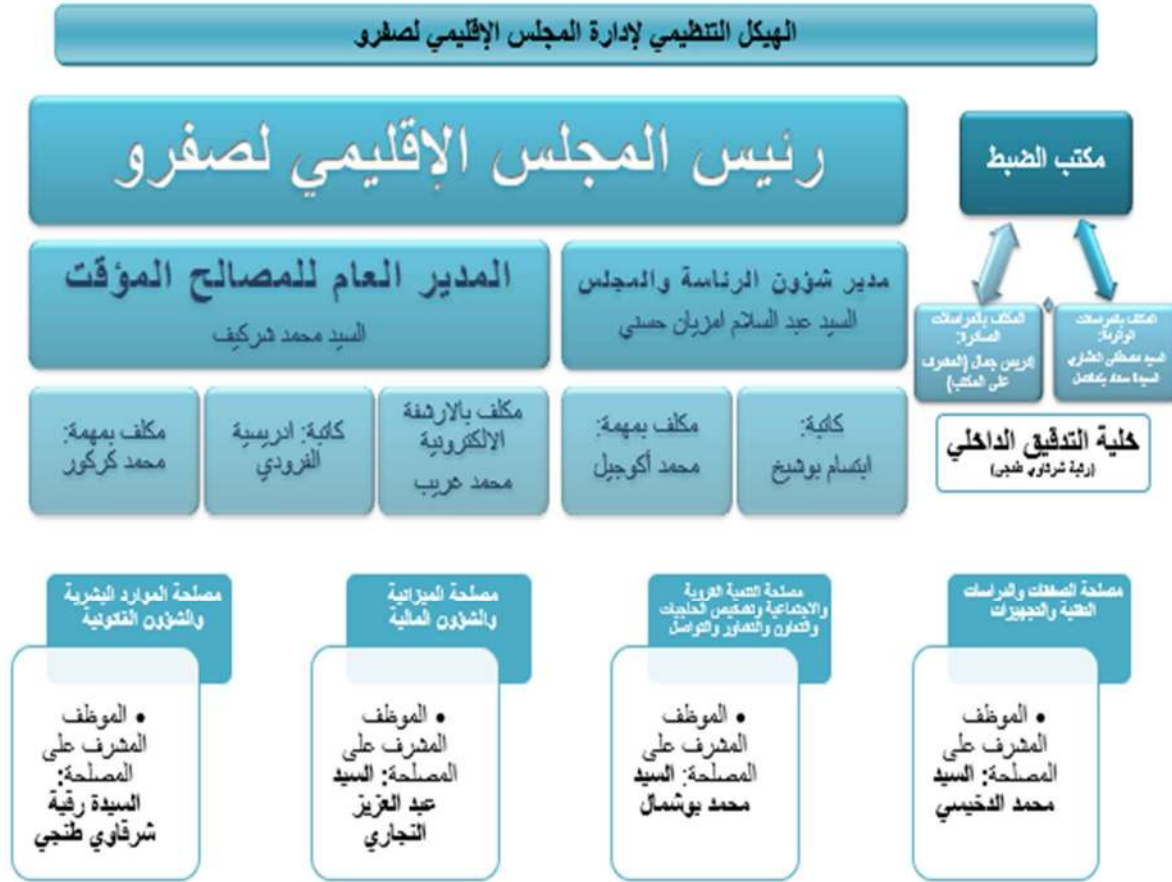
المصدر : مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

طبقا لمقتضيات المادة 92 من القانون التنظيمي رقم 112.14، وانسجاما مع الدورية الوزارية عدد D4790 بتاريخ 31 يوليوز 2018 حول التعيين في المناصب العليا بالجماعات الترابية وهيئاتها ونظام التعويضات عن المسؤولية، واستنادا على مقرر المجلس الإقليمي لصفرو المتخذ خلال دورته الاستثنائية المنعقدة بتاريخ 13 غشت 2018، فقد تم تفصيل القرار التنظيمي لمكاتب وخلايا وتوضيح مهام كل موظف تبعا لذلك، وذلك وفق ما يلي:

- مديرية عامة للمصالح.
- مديرية لشؤون الرئاسة.
- مكلفين اثنين بمهمة.
- أربعة مصالح.

جاء مشروع الهيكل التنظيمي لإدارة مجلس إقليم صفرو وتحديد اختصاصاتها كما يلي:

مبيان 33: الهيكل التنظيمي للمجلس الإقليمي لصفرو



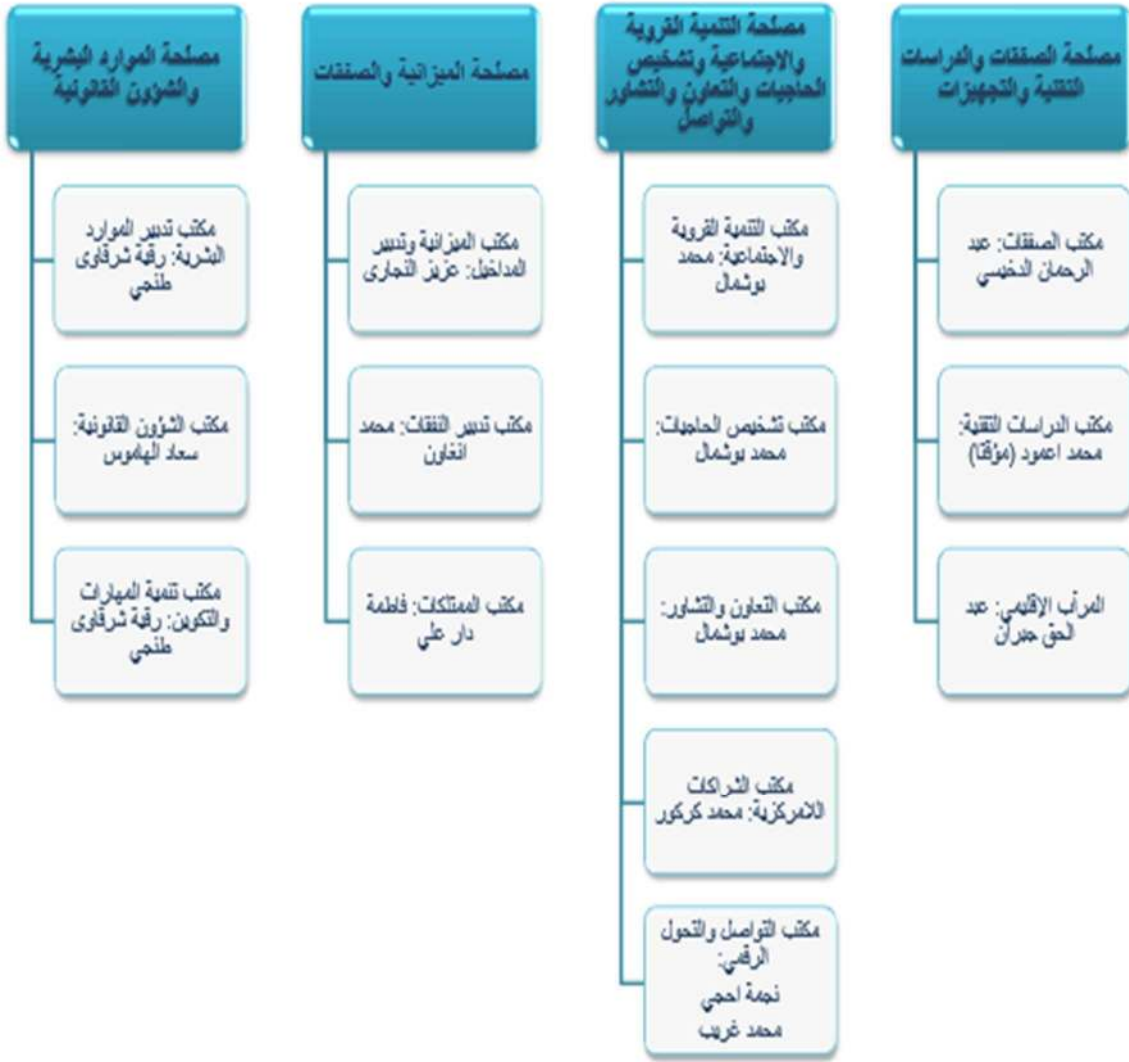
المصدر : مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

جدول 71: توزيع الموارد البشرية حسب مصالح المجلس الإقليمي لصفرو

عدد الاطر العليا	عدد الموظفين	عدد المصالح	عدد الاقسام	المديرية
09	20	04	--	المديرية العامة للمصالح
01	02	00	--	مديرية شؤون الرئاسة والمجلس
10	22	04	--	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

## مبيان 34: توزيع المصالح بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو



المصدر : مصحة الموارد البشرية والشؤون القانونية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

يتبين من خلال ما سبق أن عدد الموارد البشرية لا يتماشى مع حجم وأدوار المجلس الإقليمي لصفرو، إذ أن أغلب الموظفين التابعين للميزانية الإقليمية ملحقين بإدارات أخرى وموزعين على الكتابة العامة، بالباشويات والدوائر، والملحقات الإدارية، كما أن عدد الموظفين التابعين فعليا لإدارة المجلس الإقليمي قليل جدا ولا يمكنه القيام بجميع المهام وتفعيل جل إختصاصات المجلس.

## 4.1 الآليات والمعدات بالمجلس الاقليمي لصفرو



تكتسي الآليات والمعدات في كل جماعة ترابية أهمية بالغة، خاصة مجالس العمالات والأقاليم، نظرا للأدوار المهمة التي أنيطت بها، والمتمثل أساسا في التنمية الاجتماعية ومحاربة الإقصاء والهشاشة خاصة بالعالم القروي وفتح وإصلاح المسالك.

وساعدت هذه الآليات والمعدات المجلس الإقليمي في ممارسة اختصاصاته الذاتية ( إنجاز وصيانة المسالك القروية تنفيذا لمنطوق المادة 79 من القانون التنظيمي 112.14)، واستغلالها من طرف السلطات الإقليمية في حالة الظروف المناخية الصعبة (الفيضانات، تساقط الثلوج، وفك العزلة عن المناطق المتضررة بفعل سوء الأحوال الجوية)، وكذلك الجماعات الترابية بالإقليم في إطار مبدأي التضامن والتعاون بينها وبين المجلس الإقليمي وخاصة إنجاز مشاريع مشتركة وفق الآليات المنصوص عليها في القانون التنظيمي.



## جدول 72: الآليات والمعدات التي يتوفر عليها مرآب المجلس الإقليمي

العدد	الآليات	العدد	السيارات والشاحنات
03	آلة الحفر	20	السيارات
01	آلة الدك	01	شاحنة لحمل الآليات
01	جرافة - آلة التسوية	01	شاحنة ذات صهريج
01	شاحنة لاستعمال الزيت	01	شاحنة مخصصة لإصلاح الإنارة
		03	شاحنة النقل

المصدر : مكتب المرآب الإقليمي لصفرو

وأمام عدم الترخيص لإجراء مباراة لتوظيف تقنيين مختصين في سيطرة الآليات والمعدات التي يتوفر عليها المجلس الإقليمي لعدم توفر المجلس على مثل هذه الفئات من التخصصات، فقد طرح هذا الأمر عدة صعوبات في استغلال هذه المركبات.

## جدول 73: الموارد البشرية بمرآب المجلس الإقليمي

اربعة سائقين	مجموع السائقين بمرآب المجلس الإقليمي
4 سائقين من اصل 4	الموارد البشرية المؤهلة لسيارة السيارات
سائقين من اصل 4	الموارد البشرية المؤهلة لسيارة الشاحنات
سائق واحد من اصل 4	الموارد البشرية المؤهلة لسيارة الآليات

المصدر : مكتب المرآب الإقليمي لصفرو

يتوفر المجلس على عدد لا بأس به من الآليات والمعدات ، إلا أن عدم توفره على السائقين المختصين يطرح مشكلا في استغلال هذه المركبات، الشيء الذي سيؤثر سلبا على حالتها الميكانيكية، وقطع غيارها، وما يترتب عليها من أعباء مالية تثقل كاهل الميزانية الإقليمية التي هي في الأصل تعاني عجزا ماليا متفاقما، بالإضافة إلى عدم استعمالها سواء من طرف المجلس الإقليمي في إطار اختصاصاته الذاتية أو السلطات الإقليمية في حالة الظروف المناخية الصعبة وكذلك الجماعات الترابية بالإقليم في إطار مبدأ التضامن والتعاون بينها و بين المجلس.

## 5.1 حصيلة التشخيص التشاركي ومقترحات من أجل تحسين وتطوير إدارة المجلس

نظم المجلس عدة اجتماعات ولقاءات ضمت أعضاء وأطر المجلس من أجل تشخيص الوضعية الداخلية للمجلس بشكل تشاركي لفهم وقياس مدى نجاعة نظام التدبير المعمول به على صعيد المجلس ومدى فعاليته في الأداء للاستجابة الفعلية لمتطلبات التسيير الجيد قصد تلبية حاجيات المواطنين وفق معايير الحكامة الجيدة، حيث خلصت هذه الاجتماعات الى التوصيات التالية:

### ■ على مستوى الموارد البشرية



- ضرورة القيام بالإجراءات والتدابير اللازمة قصد فتح باب التوظيف في منصب التقنيين والسائقين، ومراسلة الوزارة الوصية بهذا الخصوص.
- إعادة توزيع الموظفين على المكاتب وفق المهام المسندة لكل مصلحة، تبعاً للمخطط المرفق بهذه المذكرة.
- الانخراط الفعلي في الدورات التكوينية المنظمة من طرف وزارة الداخلية ومجلس الجهة مع مطالبة كل موظف مستفيد من التكوين بإعداد تقرير يخص موضوع التكوين.
- إلزامية تقديم كل مصلحة لاحتياجاتها ولوازم العمل، مصحوبة ببرنامج عملها كل سنة، وكذا تقديم الحصيلة في آخر السنة ومناقشتها مع المديرية العامة، حيث يعد المدير تقريراً مفصلاً بشأن عمل كل المصالح وتقديمها لرئاسة المجلس.

- اتخاذ إجراءات التعاقد مع شركات مختصة في توفير الحراس وعمال النظافة والسائقين، وكل الموارد البشرية التي يحتاجها المجلس.

- تفعيل خلية التدقيق والمراقبة وتمكينها من الأدوات والصلاحيات اللازمة لذلك
- تفعيل آلية المحاسبة والتحفيز المعتمدة على الأداء بالنتائج بدل الاداء بالوسائل المتبع حاليا.
- الاعتماد بشكل مستعجل على نظام الأرشفة الالكترونية واتخاذ كافة التدابير من أجل تفعيل هذا الإجراء

### ■ على المستوى التقني اللوجيستيكي



- الاستغناء التدريجي على التداول الورقي والاعتماد على الوثائق الالكترونية.

- حل اشكالية صبيب الأنترنت بالمجلس وتعميمه على المكاتب
- اصلاح واعادة برمجة الحواسيب الحالية واستبدال الأجهزة القديمة او التالفة

- اصلاح المكاتب وصيانتها

- وضع بطاقة تقنية خاصة بكل آلية أو مركبة لتتبع استهلاك الوقود وقطع الغيار وكذا الصيانة.

- اتخاذ كل التدابير قصد وضع آلة ضبط ولوج وخروج الموظفين التابعين لإدارة المجلس الإقليمي.

- ضبط وإحصاء كافة ممتلكات المجلس الإقليمي في اقرب وقت.

### ■ على مستوى منظومة التواصل

- الزام كل الموظفين باستعمال البريد الالكتروني المهني في الادارة

- الزام كل الموظفين بالنشر الاستباقي للمعلومات الواجب اطلاع المجلس عليها تحت طائلة التقصير في المهام

- وضع منظومة دقيقة للتواصل

- وضع لوحة للقيادة

## 2. تحليل مالية المجلس الإقليمي لصفرو:

### 1.2 تطور ميزانية المجلس الإقليمي لصفرو خلال سنوات السابقة

سيتم تناول هذا المحور من خلال تطور الميزانية الإقليمية خلال السنوات الأخيرة، حسب المعطيات التالية:

جدول 74: تطور الميزانية الإقليمية خلال السنوات الأخيرة

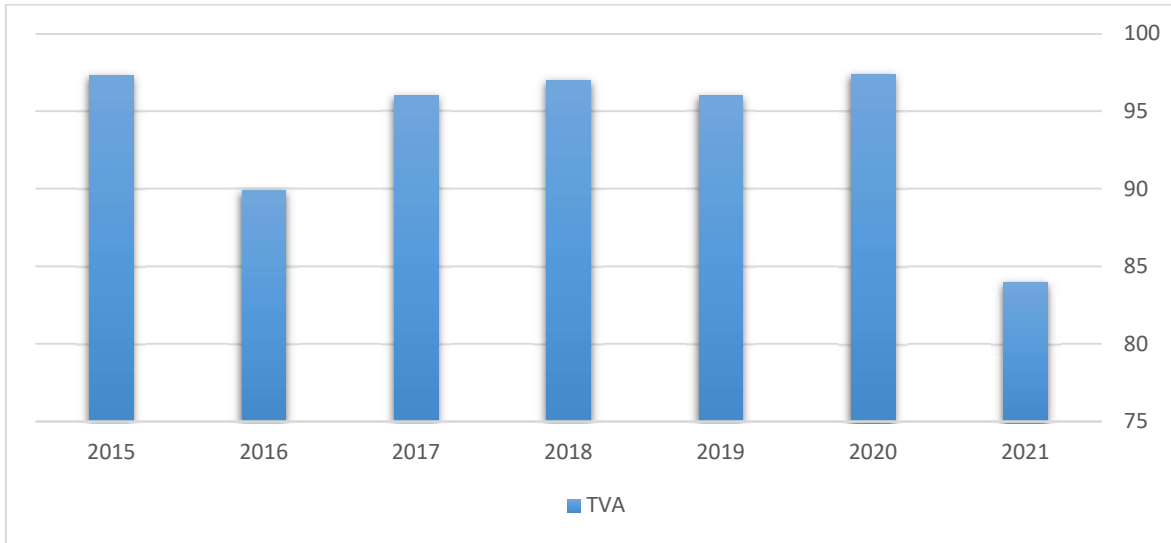
السنوات	مجموع الميزانية	حصة الضريبة على القيمة المضافة		مصاريف الموظفين		الفائض
		المبلغ	%	المبلغ	التقديري	الصافي
2010	28 019 000	27414000	97,84	21 486 951,75	3.262.200,00	7.029.740,75
2011	28 019 000	27 414 00	97,84	23 481 186,85	853.282,00	4.962.654,15
2012	28 019 000	27 414 00	97,84	23 487 956,90	2.023.700,00	4.385.401,45
2013	28 836 000	29 083 000	97,91	26 057 468,71	597.270,00	2.647.214,94
2014	29 883 000	29 083 000	97,32	24 376 586,13	597.270,00	5.801.496,94
2015	30 174 000	29 374 000	97,34	24 777 488,56	2.900,00	5.169.785,59
2016	28 520 893	27 181 996	89,89	22 831 757,94	3.250,00	5 544 821 ,53
2017	30 564 000	29 374 000	96	20 073 526,98	2 549 000,00	8 741 893,00
2018	30 564 000	29 374 000	97	20 488 764,26	707 000,00	7 245 779,58
2019	32 274 000	29 479 000	96	21 177 705,66	00	5 794 129,13
2020	30.065.000,00	29.283.000	97.39	20.591.062,96	00	6.698.739,67
2021	16.446.869,00	13.847.000	84	9.373.737,95	00	1.606.131,78

المصدر : مصلحة الميزانية والشؤون المالية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

من خلال هذه المعطيات يمكن ملاحظة ما يلي:

- إن أهم مورد للميزانية الإقليمية هو حصة الضريبة على القيمة المضافة بحيث تتعدى في كثير من الأحيان 97 في المائة، باستثناء سنتي 2016 التي عرفت انخفاضا يقدر ب 7,5 %، مما انعكس على الفائض الصافي الذي سجل بدوره انخفاضا بحوالي 15 % بالمقارنة مع سنة 2015.

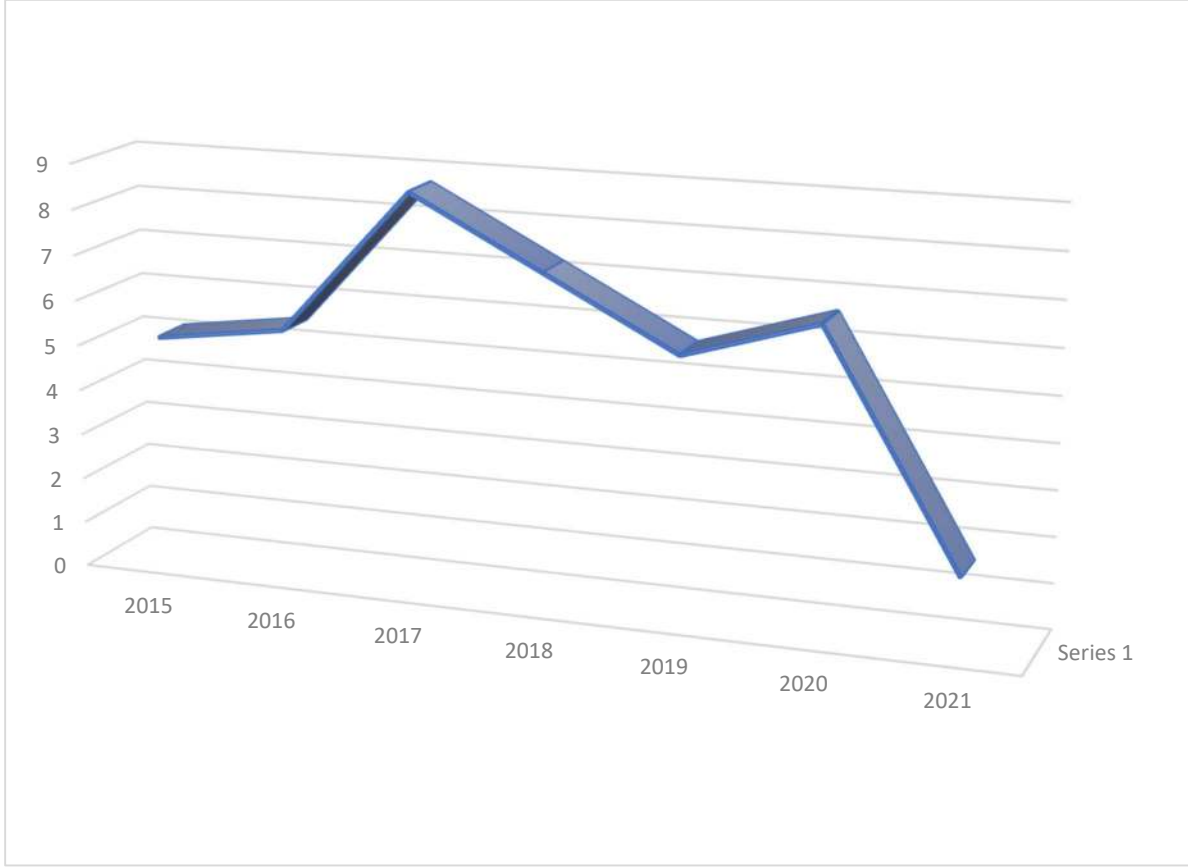
مبيان 35: مجموع حصة الضريبة على القيمة المضافة من مداخل الميزانية في السنوات الأخيرة



المصدر : مصلحة الميزانية والشؤون المالية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

- الفائض الصافي، رغم عدم انتظامه، فهو لا يعرف فوارق كبيرة بالنسبة لتلك المسجلة في الفائض التقديري، وان كان في بعض الحالات ينتقل إلى الضعف كما هو الشأن بالنسبة لسنتي 2017 و 2018 واللتين سجل فيهما على التوالي 8.741.893,00 درهما و 7.245.779,58 درهما.
- ان المصاريف المتعلقة بالموظفين تمثل نسبة مهمة من مجموع المصاريف الإجمالية والتي تتعدى في الغالب 90% بالنسبة للفوائض التقديرية والصافية، كما أنها غير منتظمة بحيث تختلف من سنة إلى أخرى، حسب المعطيات السنوية، فعلى سبيل المثال بلغ الفائض الصافي سنة 2017 ما مجموعه 8 741 893,00 درهما، فيما بلغ سنة 2021 مبلغ 1.606.138,78 درهما.

مبيان 36: مجموع حصة الضريبة على القيمة المضافة من مداخل الميزانية في السنوات الاخيرة



المصدر : مصلحة الميزانية والشؤون المالية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

## 2.2 البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات

تندرج البرمجة متعددة السنوات في إطار التخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية، و يمكن تعريفها بأنها عبارة عن رؤية استشرافية توقعية لمسألة موارد وتكاليف الجماعات الترابية لمدة ثلاث سنوات، وتحين هذه البرمجة كل سنة لملاءمتها مع تطور الظرفية الاقتصادية والاجتماعية .

## ○ تقدير موارد ونهقات التسيير

جدول 75: تقييم موارد الميزانية الإقليمية خلال سنوات 2020، 2021 و 2022 (تسعة أشهر)

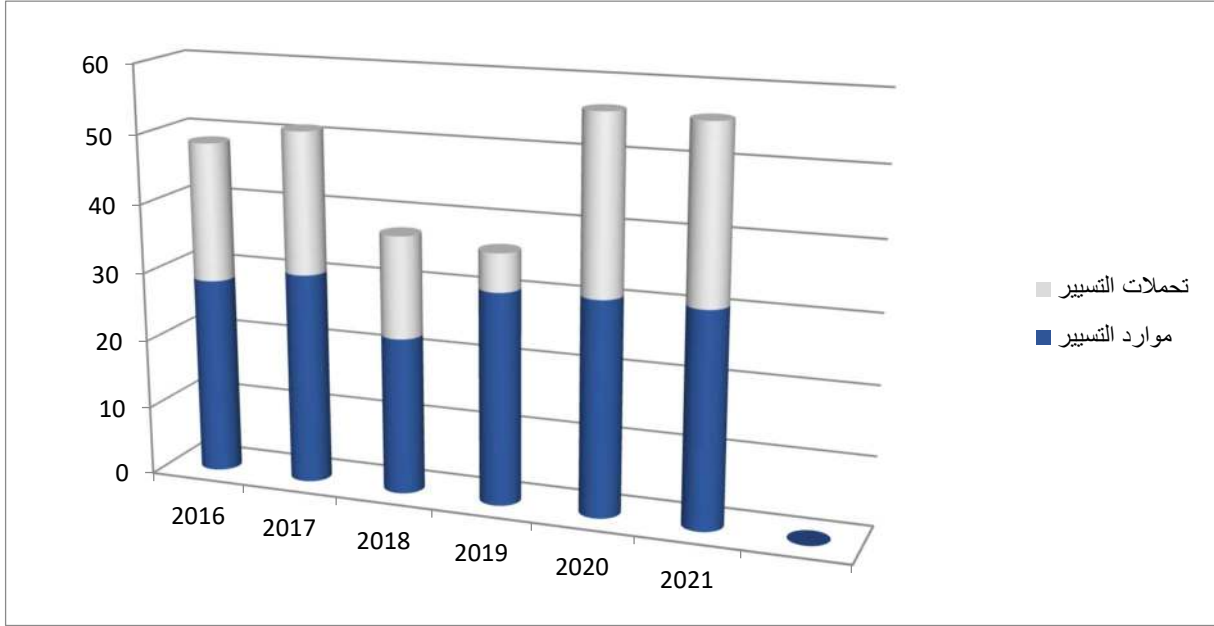
الإجازات			المركبات المالية
سنة 2022 (تسعة أشهر)	سنة 2021	سنة 2020	موارد التسيير
--	--	--	<u>1- موارد التسيير</u>
1.098.030,20	1.500.045,68	926.861,92	- منتوج الضرائب والرسوم المأذون للعمالة أو الإقليم في تحصيلها طبقاً للتشريع الجاري به العمل.
11.342.243,00	13.847.000,00	29.283.000,00	- منتوج حصص العمالة أو الإقليم من ضرائب الدولة
--	--	--	- حصيلة الآتوي المحدثة لفائدة الإقليم طبقاً للتشريع الجاري به العمل.
--	--	--	- حصيلة الأجرور عن الخدمات المقدمة من طرف العمالة أو الإقليم
--	--	--	- حصيلة الغرامات طبقاً للتشريع الجاري به العمل.
--	--	--	- إمدادات التسيير الممنوحة من قبل الدولة أو الأشخاص الاعتبارية الخاضعة للقانون العام.
--	--	--	- مدخول الأملاك والمساهمات.
--	--	--	- أموال المساعدات والهبات والوصايا.
307.205,83	447.498,51	333.219,54	- مداخيل مختلفة والموارد الأخرى المقررة في القوانين والأنظمة الجاري بها العمل.
12.747.479,03	15.794.544,19	30.543.081,46	مجموع موارد التسيير

2- تحملات التسيير حسب البرنامج			
4.566.165,97	9.373.737,95	20.591.062,96	- الأجور و النفقات الأخرى المتعلقة بالموظفين
--	--	--	- النفقات المتعلقة بتسيير المرافق التابعة للعمالة أو الإقليم
598.390,35	3.442.866,44	2.203.370,30	- النفقات الأخرى المتعلقة بتدخل العمالة أو الإقليم
--	--	--	- المصاريف المتعلقة بإرجاع الدين و الإمدادات الممنوحة من لدن العمالة أو الإقليم
0,00	236.929,15	0,00	- النفقات المتعلقة بتنفيذ القرارات و الأحكام القضائية الصادرة ضد العمالة أو الإقليم
--	--	--	- النفقات المتعلقة بالتسديدات و التخفيضات و الإرجاعات الضريبية
--	--	--	- النفقات الطارئة و المختلفة و الإخصصات الاحتياطية
285.597,51	1.134.878,87	1.049.908,53	- النفقات المتعلقة بالالتزامات المالية الناتجة عن الاتفاقيات والعقود المبرمة من لدن العمالة أو الإقليم
5.450.153,83	15.794.544,19	30.543.081,46	<b>مجموع تحملات التسيير</b>
6.864.387,30	1.606.131,78	6.698.739,67	<b>فائض المداخل المدفوعة الى الجزء الثاني من الميزانية</b>

المصدر : مصلحة الميزانية والشؤون المالية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو



## مبيان 37: مبيان توضيحي حول موارد وتحملات التسيير 2016-2021



المصدر : مصلحة الميزانية والشؤون المالية بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

## جدول 76: تقديرات الميزانية الإقليمية خلال سنوات 2023، 2024 و 2025

توقعات البرمجة			المركبات المالية
سنة 2025 (تقديرات الميزانية)	سنة 2024 (تقديرات الميزانية)	سنة 2023 (تقديرات الميزانية)	موارد التسيير
			<b>3- موارد التسيير</b>
<b>1.500.000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>	- منتج الضرائب والرسوم المأذون للعمالة أو الإقليم في تحصيلها طبقا للتشريع الجاري به العمل.
<b>12.900.000,00</b>	<b>12.900.000,00</b>	<b>12.900.000,00</b>	- منتج حصص العمالة أو الإقليم من ضرائب الدولة
--	--	--	- حصة الأتاوي المحدثة لفائدة الإقليم طبقا للتشريع الجاري به العمل.
--	--	--	- حصة الأجرور عن الخدمات المقدمة من طرف العمالة أو الإقليم
--	--	--	- حصة الغرامات طبقا للتشريع الجاري به العمل.

--	--	--	- إمدادات التسيير الممنوحة من قبل الدولة أو الأشخاص الاعتبارية الخاضعة للقانون العام.
--	--	--	- مدخول الأملاك والمساهمات.
--	--	--	- أموال المساعدات والهبات والوصايا.
<b>440.350,00</b>	<b>440.350,00</b>	<b>440.350,00</b>	- مداخيل مختلفة والموارد الأخرى المقررة في القوانين والأنظمة الجاري بها العمل.
<b>14.840.350,00</b>	<b>14.840.350,00</b>	<b>14.840.350,00</b>	مجموع موارد التسيير
--	--	--	<b>4- تحملات التسيير حسب البرنامج</b>
<b>6.500.000,00</b>	<b>6.500.000,00</b>	<b>6.500.000,00</b>	- الأجور و النفقات الأخرى المتعلقة بالموظفين
			- النفقات المتعلقة بتسيير المرافق التابعة للعمالة أو الإقليم
<b>722.866,44</b>	<b>722.866,44</b>	<b>722.866,44</b>	- النفقات الأخرى المتعلقة بتدخل العمالة أو الإقليم
--	--	--	- المصاريف المتعلقة بإرجاع الدين و الإمدادات الممنوحة من لدن العمالة أو الإقليم
<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	- النفقات المتعلقة بتنفيذ القرارات و الأحكام القضائية الصادرة ضد العمالة أو الإقليم
--	--	--	- النفقات المتعلقة بالتسديدات و التخفيضات و الإرجاعات الضريبية
--	--	--	- النفقات الطارئة و المختلفة و الإخصصات الاحتياطية
<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>1.200.000,00</b>	- النفقات المتعلقة بالالتزامات المالية الناتجة عن الاتفاقيات و العقود المبرمة من لدن العمالة أو الإقليم
<b>12.922.866,44</b>	<b>12.922.866,44</b>	<b>12.922.866,44</b>	مجموع تحملات التسيير
<b>4.500.000,00</b>	<b>4.500.000,00</b>	<b>4.500.000,00</b>	<b>فائض المداخيل المدفوعة الى الجزء الثاني من الميزانية</b>

## ○ تقدير موارد ونفقات التسيير

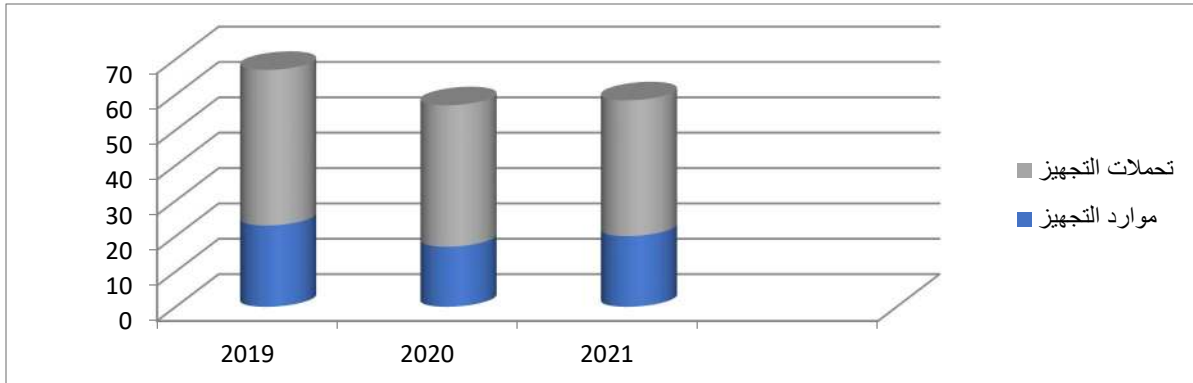
جدول 77: تقييم موارد التجهيز خلال سنوات 2020، 2021 و 2022 (تسعة أشهر)

الإنجازات			المركبات المالية
سنة 2022 (تسعة أشهر)	سنة 2021	سنة 2020	موارد التسيير
--	--	--	1- مداخيل التجهيز
		6.698.739,67	- فائض الجزء الأول من الميزانية
14.949.130,91	22.756.248,35	28.208.429,81	- فوائض مداخيل السنوات المالية السابقة
--	--	--	- مخصصات العمالة أو الإقليم من الميزانية العامة للدولة
--	--	--	- حصيلة الاستغلال والتاوي وحصص الأرباح
--	--	--	- حصيلة بيع المنقولات والعقارات
10.750.880,00	--	--	- إمدادات التجهيز الممنوحة من قبل الدولة أو الأشخاص الاعتبارية الخاضعة للقانون العام
--	--	--	- أموال المساهمات المالية المتأتية من المؤسسات والمقاولات التابعة للعمالة أو الإقليم أو المساهمة فيها
--	--	--	- حصيلة الاقتراضات المرخص بها
--	--	--	- أموال المساعدات والهبات والوصايا
--	--	--	- مداخيل التجهيز المختلفة و الموارد الأخرى المقررة في القوانين والأنظمة الجاري بها العمل

2 - أرصدة الحسابات الخصوصية			
2.427.245,93	3.129.624,91	4.701.530,62	- أرصدة الحسابات المرصدة لأموال خصوصية
			- أرصدة حسابات النفقات من الإخصاصات
28.127.256,84	25.885.873,26	39.608.700,10	مجموع موارد التجهيز
			تحميلات التجهيز حسب البرامج
2.334.191,90	3.269.811,36	1.946.179,91	- نفقات الأشغال وجميع برامج التجهيز التي تدخل في اختصاصات العمالة أو الإقليم
670.508,89	840.056,99	906.190,13	- مصاريف الدراسات العامة و التقنية
35.474,70	3.548.504,70	1.808.794,8	- اقتناء العقارات و المنقولات
83.984,39		49.390,95	- بناء وتهيئة العقارات
1.824.602,04	5.980.666,13	15.555.532,40	- بناء و إصلاح الطرق و الشبكات المختلفة
--	--	--	- إصلاح وتهيئة الساحات و المساحات الخضراء
--	--	--	- أشغال كبرى للميانة
--	--	--	- برامج و مشاريع مندمجة
10.086.070,00	--	--	- استهلاك رأسمال المفترض و الإمدادات الممنوحة و حصص المساهمات
--	--	--	- نفقات مرتبطة بالمساهمات المالية في المؤسسات و المقاولات التابعة للعمالة أو الإقليم أو المساهمة فيها
1.236.635,94	1.939.014,92	3.526.008,63	- نفقات أخرى للتجهيز
16.271.467,90	15.578.054,10	23.792.096,80	مجموع تحميلات التجهيز
0,00	0,00	0,00	فائض المداخل غير المبرمج

المصدر : مصلحة الصفقات و الدراسات التقنية و التجهيزات بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

## مبيان 38: مبيان توضيحي حول موارد وتحمالت التجهيز 2016-2021



المصدر : مصلحة الصفقات والدراسات التقنية والتجهيزات بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

## جدول 78: تقديرات ميزانية التجهيز خلال سنوات 2023، 2024 و 2025

توقعات البرمجة			المركبات المالية
سنة 2025 (تقديرات الميزانية)	سنة 2024 (تقديرات الميزانية)	سنة 2023 (تقديرات الميزانية)	
--	--	--	موارد التسيير
--	--	--	<b>2- مداخل التجهيز</b>
5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	- فائض الجزء الأول من الميزانية
15.900.000,00	15.900.000,00	15.900.000,00	- فوائض مداخل السنوات المالية
--	--	--	- مخصصات العمالة أو الإقليم من الميزانية العامة للدولة
--	--	--	- حصيلة الاستغلال والتأوى وحصص الأرباح
--	--	--	- حصيلة بيع المنقولات والعقارات
--	--	--	- إمدادات التجهيز الممنوحة من قبل الدولة أو الأشخاص الاعتبارية الخاضعة للقانون العام
--	--	--	- أموال المساهمات المالية المتأتية من المؤسسات و المقاولات التابعة للعمالة أو الإقليم أو المساهمة فيها
--	--	--	- حصيلة الاقتراضات المرخص بها
--	--	--	- أموال المساعدات والهبات والوصايا
--	--	--	- مداخل التجهيز المختلفة والموارد الأخرى المقررة في القوانين والأنظمة الجاري بها العمل

2 - أرصدة الحسابات الخصوصية	--	--	--
- أرصدة الحسابات المرصدة لأموال خصوصية	2.427.245,93	2.427.245,93	2.427.245,93
- أرصدة حسابات النفقات من الإخصاصات			
مجموع موارد التجهيز	23.327.245,00	23.327.245,00	23.327.245,00
تحميلات التجهيز حسب البرامج			
- نفقات الأشغال وجميع برامج التجهيز التي تدخل في اختصاصات العمالة أو الإقليم	3.119.659,00	3.119.659,00	3.119.659,00
- مصاريف الدراسات العامة و التقنية	805.585,00	805.585,00	805.585,00
- اقتناء العقارات و المنقولات	80.000,00	80.000,00	80.000,00
- بناء وتهيئة العقارات	100.000,00	100.000,00	100.000,00
- بناء و إصلاح الطرق و الشبكات المختلفة	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
- إصلاح وتهيئة الساحات و المساحات الخضراء	--	--	--
- أشغال كبرى للصيانة	--	--	--
- برامج و مشاريع مندمجة	--	--	--
- استهلاك رأسمال المفترض و الإمدادات الممنوحة و حصص المساهمات	--	--	--
- نفقات مرتبطة بالمساهمات المالية في المؤسسات و المقاولات التابعة للعمالة أو الإقليم أو المساهمة فيها	--	--	--
- نفقات أخرى للتجهيز	1.700.000,00	1.700.000,00	1.700.000,00
مجموع تحميلات التجهيز	11.805.244,00	11.805.244,00	11.805.244,00
فائض المداخيل غير المبرمج	-	-	-

المصدر : مصلحة الصفقات و الدراسات التقنية و التجهيزات بإدارة المجلس الإقليمي لصفرو

يتبين من خلال توظيف الفوائض خلال الأربع سنوات الأخيرة انه تمت برمجة ما يقارب 100 مشروعا تهم التجهيزات الإدارية و مشاريع البنية التحتية وغيرها بمعدل تمويل يفوق 140 ألف درهم لكل مشروع، اغلبها مشاريع تهم قطاعات المسالك و الطرق و الماء و الكهرباء.

كما أن المشاريع المبرمجة تمول فقط من الميزانية الإقليمية باستثناء حالات قليلة يتم انجازها في إطار اتفاقيات للشراكة.

أن برمجة المشاريع لا تتم بناء على مخطط أو برنامج قبلي، بل في كثير من الأحيان، بناء على ملتمسات الجماعات المستفيدة.

أما من حيث التوزيع الجغالي فالمشاريع المبرمجة اغلبها تهم الوسط القروي.

## • شبكة التحليل الرباعي (SWOT)

عناصر القوة	نقاط الضعف
<p><b>على المستوى التسيير</b></p> <p>التفرد بمجلس إقليمي منسجم</p> <p>كفاءة وتجربة وخبرة ذات مستوى عالي لرئاسة المجلس</p> <p>توفر الإقليم على مجلس يتضمن كفاءات وطاقات متنوعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تواجد مقر ادارة المجلس بمقر العمالة مما ييسر العمل الإداري</li> </ul> <p><b>على مستوى الموارد البشرية الادارية:</b></p> <p>توفر المجلس على هيكل تنظيمي</p> <p>يتوفر المجلس على بعض الأطر الإدارية المتمكنة في مجال تخصصها</p> <p>وجود عدد كافي من الموظفين في اغلب المصالح</p> <p>اشتغال إدارة المجلس بأغلب مصالحها</p> <p>وجود مديرين بإدارة المجلس</p> <p>تواجد مشرفين على رأس كل مصلحة</p>	<p><b>على مستوى الموارد البشرية الادارية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>انعدام بعض التخصصات التي يحتاج إليها المجلس من أجل ممارسة اختصاصاته</li> <li>الفائض في الموظفين يقابله نقص في وجود موظفين متخصصين.</li> <li>وجود فائض في بعض المهام الإدارية على حساب المناصب التقنية أو المهارية.</li> <li>عدم استغلال امكانيات جميع الموظفين لأسباب ذاتية او موضوعاتية.</li> <li>عدم التفعيل لبعض المكاتب او الخلايا (خلية التدقيق – الارشيف الالكتروني – الارشاد والتواصل - ...)</li> </ul> <p><b>على المستوى التقني اللوجستيكي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود عدد كافي للسائقين خاصة السائقين المؤهلين لسياقة الآليات والمعدات</li> <li>عدم وجود سجل لتتبع الاصلاحات والصيانة</li> </ul>
<p><b>على المستوى التقني اللوجستيكي</b></p> <p>وجود حاضرة مهمة من السيارات</p> <p>تواجد اسطول مقبول من الآليات والمعدات</p> <p>الآليات والمعدات ذات جودة مقبولة</p>	

التحديات	الفرص
<p><b>على مستوى منظومة التواصل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد جل الموظفين في ارسال البيانات على حساباتهم الشخصية</li> <li>• عدم نشر كل المعلومات او التأخر في نشرها في البوابة الالكترونية</li> <li>• عدم تفاعل الجميع مع منظومة التواصل</li> </ul> <p><b>على مستوى مالية المجلس</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن أهم مورد الميزانية الإقليمية هو حصة الضريبة على القيمة المضافة</li> <li>• عدم الانتظام على مستوى الفائض الصافي</li> <li>• المشاريع المبرمجة تمويل فقط من الميزانية الإقليمية باستثناء حالات قليلة يتم انجازها في إطار اتفاقيات للشراكة</li> </ul>	<p><b>على مستوى منظومة التواصل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• انفتاح رئاسة المجلس تواصليا مع جل المصالح</li> <li>• توفر جل المصالح والمكاتب على وسائل الاشتغال الرقمية</li> <li>• تمكين ابرز الموظفين من الهواتف المحمولة</li> <li>• تمكين كل الاعضاء والموظفين ببريد الكتروني مهني</li> </ul> <p><b>على مستوى مالية المجلس</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار نسبي على مستوى المداخيل</li> <li>• تسجيل ترشيد على مستوى نفقات التسيير خلال سنة 2022</li> <li>• تحسن نسبي ومستمر على مستوى الفائض الصافي</li> <li>• اغلبها مشاريع تهم قطاعات المسالك والطرق والماء والكهرباء والنقل المدرسي.</li> </ul>
<p><b>على مستوى الموارد البشرية الادارية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المصالح حاليا تعتمد على مقارنة الأداء بالوسائل</li> <li>• اكتفاء اغلب الموظفين بممارسة اختصاصاتهم فقط دون القدرة على العمل في باقي التخصصات</li> <li>• عدم توفر الادارة على الخلف في حالة التقاعد او الغياب لأي سبب من الأسباب وهذه معضلة قد تهدد السير العادي للمجلس</li> <li>• بعض الموظفين في حالة عطالة وظيفية، إضافة للغياب والتأخر</li> <li>• ضعف مردودية بعض الموظفين</li> </ul>	<p><b>على مستوى الموارد البشرية الادارية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحرك دائم من رئاسة المجلس قصد التوظيف في التخصصات التي لها صلة باختصاصات المجلس.</li> <li>• قيام المجلس بفتح باب الانتقال للأطر المتمكنة</li> <li>• الانخراط الفعلي في الدورات التكوينية المقدمة من طرف وزارة الداخلية ومجلس الجهة مع مطالبة كل موظف مستفيد من التكوين بتقرير مفصل.</li> <li>• ادخل تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للإدارة</li> </ul>



<p><b>على المستوى التقني اللوجستيكي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف تدابير الأمان والحماية في مرآب</li> <li>• عدم وجود يد عاملة مؤهلة</li> <li>• غياب برنامج للأشغال</li> </ul>	<p><b>على المستوى التقني اللوجستيكي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بداية ارهاصات الاعتماد على نظام الأرشفة الالكترونية</li> <li>• الاستغناء التدريجي على التداول الورقي والاعتماد على التداول الوثائق الالكترونية.</li> <li>• وضع جدول لتتبع استهلاك الوقود وكذا صيانة السيارات</li> <li>• التفكير جدياً في احداث شركة للتنمية تابعة للمجلس</li> </ul>
<p><b>على مستوى منظومة التواصل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف الكفاءة على المستوى الرقمي والتكنولوجي</li> <li>• عدم وجود ترابط قوي بين الصالح</li> <li>• عدم وجود منظومة دقيقة للتواصل</li> <li>• عدم التزام البعض بالنشر الاستباقي للمعلومات</li> </ul>	<p><b>على مستوى منظومة التواصل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الزام كافة الموظفين بالنشر الاستباقي للمعلومات الواجب</li> <li>• اطلاع المجلس عليها تحت طائلة التقصير في المهام</li> <li>• اصلاح واعادة برمجة الحواسيب الحالية واستبدال الأجهزة القديمة او التالفة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>على مستوى مالية المجلس</b></li> <li>• المصاريف المتعلقة بالموظفين تمثل نسبة مهمة من مجموع المصاريف الإجمالية</li> <li>• إن برمجة المشاريع لا تتم بناء على مخطط أو برنامج قبلي،</li> <li>• عدم ربط الموارد بالمردودية</li> <li>• عدم تناسب متطلبات كل مصلحة مع الانتاجية</li> <li>• عدم وجود منظومة لترشيد النفقات وتتبعها و تقييمها</li> <li>• استهلاك الإدارة للذوات الورقية والمكتبية بشكل كبير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>على مستوى مالية المجلس</b></li> <li>• توقع تحسن على مستوى الفوائض التقديرية خلال السنوات الثلاث المقبلة</li> <li>• أغلب المشاريع المبرمجة تهم الوسط القروي.</li> <li>• اغلب ميزانيات التجهيز تهم التجهيزات الإدارية ومشاريع البنية التحتية</li> <li>• استفادة المجلس من المقر وصوائر الماء والكهرباء</li> </ul>