

7

الإطار القانوني  
للجمعيات

33

مدخل لمحاسبة  
ومالية الجمعيات

49

تعبئة الموارد

61

تأسيس الشراكات

87

هندسة المشاريع

153

نصوص عامة

177

عناوين  
ومعلومات مفيدة

# دليل الجمعوي



## دليل الجمعوي



2006

# دليل الجمعي



## تقديم

**منذ** خمسة عشر سنة عرفت دينامية المجتمع المدني بالمغرب تطورا غير مسبوق ، وقد وضعت حيوية النسيج الجمعي بلادنا في طليعة دول المنطقة المغاربية والعربية سواء اتخذ هذا النشاط الجمعي طابعا محليا ، جهويا أو وطنيا ، أو مورس على مستوى المناصرة ودعم الفئات الاجتماعية الهشة ، أو اتخذ شكل عمل تنموي ، تضامني أو إحساني .

لقد عرفت الحياة الجموعية التقليدية بروز جيل جديد من الفاعلين غير الحكوميين قادرين على المساهمة بشكل ملموس في الديمقراطية والتنمية البشرية والتنمية المستدامة .

كما أن الوعي المتنامي برهانات ومستلزمات التنمية التضامنية داخل المجتمع المغربي ، من شأنه المساهمة في بروز مسلسل تشاركي في مجال اتخاذ القرار أو المبادرة .

ولقد ساهم هذا الوعي في انبثاق شعور عميق وأصيل بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة ، في مواجهة العجز الاجتماعي والأخطار الاجتماعية الجديدة ، مما ينبط بالجمعيات ، منذ الآن ، دورا خاصا هو دور مؤسسات جديدة للخدمة المشتركة لفائدة الأمة .

إن هذا الرأسمال الاجتماعي الثمين يزداد أهمية مع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ، التي أطلقها صاحب الجلالة الملك محمد السادس أيده الله . وفي هذا السياق الخاص ، من المجدي التذكير بأن التنمية البشرية هي

**تعتبر** الجمعيات مقاولات من نوع خاص لا يرتكازها على قيم التضامن والديمقراطية، وللإستقلالية، والمسؤولية، وللالتزام تجاه المجتمع.

ولعل هذه المقومات هي التي تؤهلها للاضطلاع بدور هام في ديناميكية التنمية المستدامة، والحد من المخاطر المحتملة للعولمة ومخلفاتها السلبية على المستوى الاقتصادي، والاجتماعي، والتربوي.

لقد كان مجال الجمعيات في السابق منحصرا أساسا في الأنشطة الاجتماعية والثقافية، والرياضية وهي أنشطة تلبي لأعضائها رغبات معنوية فقط.

ومع التحولات السريعة التي عرفها المغرب، أصبح اللجوء إلى الجمعيات مطلبا ملحا لدعم الأنشطة الاجتماعية، والاقتصادية، والصحية، والبيئية... بل إن هذه المؤسسات أصبحت أداة لا محيد عنها لتعزيز الجهود الوطني المبذول من أجل القضاء على آفة الفقر والتهميش، والحد من استفحال ظاهرة البطالة، إلى جانب الحفاظ على البيئة، وإدماج المرأة في التنمية، وللإسهام في تزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب... الخ. ويجدر القول، أن الجمعيات أصبحت بمثابة رهان لتلبية الحاجيات الاجتماعية و بروز وتدعيم مجتمع مدني مستقل ومسؤول يشارك بكامل الفعالية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وبالنظر إلى مميزاتاها، والمقومات التي تركز عليها، أصبحت هذه المؤسسات تنشط في مجالات عديدة منها تدعيم قيم الديمقراطية، الدفاع على حقوق الإنسان، إشراك

مسؤولية الجميع، فالإدماج والتماسك الاجتماعي ليست مسألة تهم الدولة وحدها، بل إنها تعني أيضا إشراك وتعبئة المجتمع المدني، بجميع مكوناته، لخلق الشروط المناسبة لنجاح تنمية بشرية مستدامة.

وبناء على ذلك، فإن تفعيل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، التي تعتبر النموذج الأمثل لسياسة عمومية إدارية، يستلزم تعبئة "ذكاء اجتماعي" حقيقي.

وهذا الأمر، الذي يتم حاليا تجسيده على أرض الواقع، ينبغي تقويته من أجل تدعيم الشراكة والمساهمة واحتضان المشاريع من طرف السكان المستفيدين.

كما أنه من الضروري للجمعيات، المدعوة للعب دور طلائعي، أن تصبح أكثر مهنية. فالتنمية المحلية أصبحت مهنة تستلزم الإلمام بمجالات الهندسة الاجتماعية، إدارة وتسيير مشاريع، عقلنة التدخلات، المقاربة التشاركية، التقييم... وغيرها من المعارف التي لا يمكن للجمعيات الاستغناء عنها.

إن من شأن هذا الدليل أن يساهم في إكساب الجمعيات الموجودة، أو تلك التي سيتم إحداثها، العديد من المهارات. فهو يتضمن مهارات ذات صلة بالجوانب القانونية والمؤسسية والمالية والتدبيرية، فضلا عن معلومات هامة للعمل الجماعي.

إننا، من خلال هذا الدليل، ندشن بداية برنامج طموح تنجزه الوزارة دعما للجمعيات.

**عبدالرحيم الهاروشي**

وزير التنمية الاجتماعية  
والأسرة والتضامن

السكان لتسيير شؤونهم بأنفسهم، توفير فضاءات لترسيخ قيم التضامن، تحرير الروابط الاجتماعية. مساعدة الفئات المعوزة، وفي أوضاع صعبة، (الأشخاص المعاقين، أطفال الشوارع...) وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت الجمعيات، بحكم علاقات القرب التي تربطها بالسكان المحليين، أفضل مخاطب لهم وأحسن إطار لتلبية حاجياتهم وتعزيز الجهود التي تبذلها الدولة في هذا المجال، ومرد ذلك أن هذه المؤسسات تمكن السكان من الإمكانات والوسائل التنظيمية الضرورية للمشاركة بشكل فعال وإرادي في التنمية.

في هذا الإطار، ومن أجل الدعم التقني للجمعيات، تم التفكير في إصدار هذا الدليل الذي يتكون من سبعة أجزاء :

- الجزء الأول | الإطار القانوني للجمعيات
- الجزء الثاني | مدخل لمحاسبة ومالية الجمعيات
- الجزء الثالث | تعبئة الموارد
- الجزء الرابع | تأسيس الشراكات
- الجزء الخامس | هندسة المشاريع
- الجزء السادس | نصوص عامة
- الجزء السابع | عناوين ومعلومات مفيدة

وقد تمت صياغة هذا الدليل بالتعاون مع الجمعية المغربية للتضامن والتنمية (AMSED) والجمعية المغربية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة (AMAPPE).

# الإطار القانوني للجمعيات



## الجمعية ومميزاتها

### التعريف

يعرف الفصل الأول من الظهير الشريف رقم 1-58-376 الصادر في 3 جمادى الأولى (16 نوفمبر 1958) بشأن حق تنظيم وتأسيس الجمعيات والنصوص الصادرة بتغييره وتتميمه، باتفاق لتحقيق تعاون مشترك بين شخصين أو عدة أشخاص لاستخدام معلوماتهم أو نشاطهم لغاية غير توزيع الأرباح فيما بينهم.

### المميزات

يستشف من منطوق هذا الفصل، المميزات التالية :

- **الاستمرارية في عمل الجمعية دون اعتبار لأعضائها.**  
إن مفهوم الاستمرارية في المجال القانوني يقصد به التمييز بين عقد الجمعية وباقي العقود الأخرى التي تدخل ضمن حدود مجال القانون العام علما بأن مجرد إبرام العقد يترتب عنه إحداث شخصية معنوية (شركة أو تعاونية) ميزتها أنها تمارس حياة قانونية مستمرة ومنفصلة عن الحياة القانونية للأشخاص الطبيعيين التي تتألف منهم.
- **تحديد هدف مشترك.** إن تحديد الأعضاء لهدف مشترك يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر "عقد الجمعية".  
فإذا كانت الشركة ترمي إلى تحقيق أعلى ربح ممكن من أجل مكافأة رأس المال، فإن الجمعية تسعى أساسا إلى تحقيق أهداف غير مؤدى عنها، وينصب اهتمامها أساسا على خدمة الإنسان ومحيطه.
- **عدم توزيع الأرباح.** يمكن للجمعية أن تحقق أرباحا في إطار مزاولة أنشطتها المنصوص عليها في أنظمتها الأساسية، غير أن هذه الأرباح لا يمكن بأي حال من الأحوال أن توزع بين أعضائها، خلافا لما هو معمول به في الشركات والتعاونيات.
- **التعاون المستمر لاستخدام المعلومات أو الأنشطة.**  
من المفروض أن يتعاون أعضاء الجمعية باستمرار فيما بينهم

وقياسا بالأهلية القانونية، لا يميز القانون المغربي بين الجمعية المغربية والجمعية الأجنبية باستثناء منعها من مزاولة أي نشاط قبل انصراف أجل ثلاثة أشهر، المنصوص عليه في الفصل 24 من الظهير الشريف بتاريخ 15 نوفمبر 1958 السالف الذكر.

## الجمعية المصرح بها والجمعية ذات المنفعة العامة

تتمتع الجمعية ذات المنفعة العامة، مقارنة مع الجمعية المصرح بها، بأهلية قانونية أوسع، وخلافا لما هو مسموح به بالنسبة للجمعية المصرح بها، يسوغ لكل جمعية ذات منفعة عامة أن :

- تحصل على هبات ووصايا (اقتناء بدون عوض) ؛
- أن تمتلك أموالا سواء كانت نقودا أو قيما أو منقولات أو العقارات اللازمة لهدفها وللمشروع الذي ترمي إلى بلوغه ؛
- أن تلتمس الإحسان العمومي للرفع من قدرتها على تمويل مشاريعها ؛
- أن توظف القيم المنقولة الجارية في اسم الجمعية (أسهم السندات، الخزينة...).

## شروط الحصول على الاعتراف بصفة المنفعة العامة

- أن تؤسس طبقا لأحكام ظهير 15 نونبر 1958 الذي تخضع له الجمعيات ؛
- أن يكون لها هدق له طابع المصلحة العامة على الصعيد المحلي أو الجهوي أو الوطني ؛
- أن يكون لها نظام داخلي ونظام أساسي يضمن لكل الأعضاء المشاركة الفعلية في تدبير الجمعية ومراقبتها ؛
- أن تمسك محاسبة طبقا للنصوص التنظيمية الجاري بها العمل ؛
- أن تتوفر على القدرات المالية التي تمكنها على وجه الخصوص من إنجاز أغراضها المحددة في نظامها الأساسي.

لاستخدام معلوماتهم أو أنشطتهم فقط، وإلا فإن العقد الذي يربطهم لا يمكن أن يدرج ضمن مجال ما يصطلح عليه باتفاق. ومادام الأمر كذلك، لا يسمح لها بتشكيل رأس المال كما هو الشأن بالنسبة للشركات والتعاونيات.

## المساواة والديمقراطية التشاركية في التسيير.

من السمات الأساسية التي تميز الجمعية عن باقي المقاولات المربحة أن أعضائها سواسية فيما بينهم أي كانت مساهماتهم المالية، ومسؤولياتهم داخل الهيئات التقريرية. ذلك أن الأولوية في الجمعية لا تعطى لرأس المال، كما هو الشأن في الشركات، بل أن الاهتمام ينصب على سبل إشراك العضو في تسيير شؤونها وتحقيق أهداف قوامها الديمقراطية التشاركية "صوت واحد يساوي شخصا واحدا" عند اتخاذ القرارات، أو انتخاب الهيئات التسييرية.

## الأصناف القانونية للجمعيات

يميز الظهير الشريف الصادر بتاريخ 15 نوفمبر 1958، كما تم تمييزه وتغييره، بين أربعة أنواع من الجمعيات : الجمعية المغربية والجمعية الأجنبية والجمعية العادية والجمعية ذات المنفعة العامة.

## الجمعية المغربية والجمعية الأجنبية

استنادا لمقتضيات الفصل 21 من الظهير الشريف الصادر بتاريخ 15 نوفمبر 1958 السالف الذكر، تعتبر جمعية أجنبية الهيئة التي :

### جمعية أجنبية

- لها مميزات جمعية وتتوفر على مقر لها في الخارج ؛
- أو أن مسيرها أجنبي ؛
- أو أن نصف أعضائها من الأجانب ؛
- أو أنها تدار من طرف أجنبي، وتتوفر على مقر في المغرب.



## مسطرة الحصول على الاعتراف بصفة المنفعة العامة

يوجه رئيس الجمعية طلب في الموضوع إلى العامل الذي يوجد في دائرة نفوذه مقر الجمعية. مرفوقاً بالوثائق والمستندات التالية :

- نسختين من النظام الأساسي والنظام الداخلي للجمعية ؛
- نسختين من قائمة أعضاء المسؤولين القائمين على إدارة الجمعية ؛

● تقرير عن أنشطة الجمعية منذ إحداثها وعند الاقتضاء برنامج عملها خلال الثلاث سنوات المقبلة ؛

● القوائم التركيبية لذمة الجمعية ووضعيتها المالية ونتائجها وقيمة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة التي تملكها الجمعية أو التي تعتزم امتلاكها مستقبلاً ؛

● يجب أن تكون الوثائق والمستندات المشار إليها أعلاه مشهوداً على مطابقتها للأصل.

تقوم هذه الأخيرة (السلطة الإدارية المحلية) بإجراء بحث حول أغراض الجمعية وإمكاناتها ومنجزاتها، وتوجه نسخة من نتائج هذا البحث إلى الجهات المعنية (الأمانة العامة للحكومة).

ويتعين على السلطة الإدارية المعنية، خلال ستة أشهر من توصلها بطلب الحصول على الاعتراف بصفة المنفعة العامة، تلبية هذا الطلب (مرسوم الاعتراف) أو رفض ذلك بواسطة رسالة معللة توجه إلى الجمعية المعنية.

## الشكليات القانونية للتأسيس

يتعين على الراغبين في تأسيس جمعية إتباع المسطرة التالية :

### عقد جمع عام تأسيسي

يعتبر الجمع العام التأسيسي أول اجتماع قانوني يلتقي فيه الراغبون في تأسيس الجمعية ليجددوا أهداف جمعيتهم ووسائل وطريقة إدارتها وانتخاب طاقم تسييرها.

ويتم عادة الدعوة إلى عقد هذا الاجتماع من طرف لجنة تحضيرية من أجل البث في نقاط جدول الأعمال التالي :

- المصادقة على مشروع الأنظمة الأساسية ؛
- انتخاب أعضاء المجلس الإداري ؛
- مناقشة مشروع مخطط عمل الجمعية وبرنامجها السنوي، والميزانية.

قبل تداول نقاط جدول أعمال الجمع العام التأسيسي، ينتخب الأعضاء رئيساً مؤقتاً يتولى رئاسة أشغال الاجتماع في انتظار انتخاب أعضاء المجلس الإداري بشكل قانوني.

ويعينون فارزين يشهدان على صحة ضبط عملية انتخاب المجلس الإداري وكاتباً عاماً مؤقتاً يناد به أساساً إعداد محضر الجمع العام التأسيسي.

## إجراءات التصريح بالتأسيس

يلزم القانون (ظهير 15 نونبر 1958) كل جمعية حديثة التأسيس، بأن توجه إلى السلطة الإدارية المحلية (الباشا، أو القائد) تصريحاً يجب أن يتضمن المعلومات التالية :

### اسم وغرض الجمعية

● لائحة بالأسماء العائلية والشخصية وسن وجنسية وتاريخ ومكان الازدياد ومهنة ومحل سكنى أعضاء المكتب المسير وكذا الصفة التي يمثلون بها الجمعية تحت أي اسم كان ؛

● نظائر من البطائق الوطنية للمكتب المسير، وبطائق الإقامة بالنسبة للأجانب، ونسخة من بطائق السجل العدلي ؛

● مقر الجمعية ؛

● عدد ومقرات ما أحدثته الجمعية من فروع ومؤسسات تابعة لها أو منفصلة عنها تعمل تحت إدارتها أو تربطها بها علائق مستمرة، وترمي إلى القيام بعمل مشترك.

ويرفق هذا التصريح بالوثائق التالية :

## ■ الأثر الذي يترتب عن هذا التعديل

يمكن أن يحتج على الغير بهذه التعديلات ابتداء من اليوم الذي يقع فيه التعديل.

## ■ تسليم وصل

يتعين على السلطة الإدارية المحلية المعنية تسليم وصل للجمعية مباشرة بعد التصريح بهذه التعديلات.

## القوانين الأساسية والقانون الداخلي

تعتبر القوانين الأساسية من بين الوثائق الأساسية في ملف تأسيس الجمعية وهي تحدد مبدئياً كيفية التأسيس وطرق التسيير والحل. أما النظام الداخلي فهو يكمل ويوضح مقتضيات الواردة في الأنظمة الأساسية.

## القانون الأساسي

يعتبر النظام الأساسي الوثيقة الأساسية التي يتضمنها ملف الإيداع لدى السلطات المعنية وشرطاً أساسياً لحصول الجمعية على الأهلية القانونية.

وتكتسي الأنظمة الأساسية أهمية قصوى من الناحية العملية. حيث يمكن اعتبار هذه الوثيقة دستوراً لتنظيم الجمعية وتعبيراً عن إرادة الأعضاء المؤسسين للعمل سوياً، وفق أهداف ومبادئ محددة ومقبولة، أضف إلى ذلك أن الجمعية التي تسعى إلى الحصول على الاعتراف بصفة المنفعة العامة، أو الاستفادة من إعانات الدولة، والجماعات المحلية أصبحت ملزمة بإدراج مقتضيات خاصة في أنظمتها الأساسية حول إمكانية مراقبة الدولة والجماعات المحلية لاستعمالات المنح التي حصلت عليها.

1/ ثلاثة نظائر من الأنظمة الأساسية توجه إلى الإدارة المحلية الكائن بها مقر الجمعية مباشرة أو بواسطة عون من الجمعية، وتتولى السلطة المحلية إيداع نسخة من التصريح المذكور ونسخة من الوثائق المرفقة لدى النيابة العامة بالمحكمة الابتدائية المختصة، قصد تمكينها من إبداء رأيها في الطلب عند الاقتضاء.

2/ ثلاث نسخ من محضر الجمع العام التأسيسي، ويسلم الوصل النهائي داخل أجل 60 يوماً. وفي حالة عدم تسليمه داخل هذا الأجل، جاز للجمعية أن تمارس نشاطها بمقتضى التصريح.

## ■ التصريح بالتعديلات

كل تغيير يطرأ على التسيير أو الإدارة أو الأنظمة الأساسية أو إحداث مؤسسة فرعية، تابعة أو منفصلة، يجب على الجمعية أن تصرح بها خلال الشهر الموالي لوقوعه وضمن نفس شروط التصريح بها.

وفي حالة ما لم يطرأ أي تغيير على أعضاء المجلس الإداري يجب على المسيرين أن يصرحوا بعدم وقوع التغيير المذكور، وذلك في التاريخ المقرر له بموجب القوانين الأساسية.

ويسلم وصل عن كل تصريح أو إيداع بهذه التعديلات.

مثال: عقدت جمعية التضامن بإقليم الخيمسات جمعاً عاماً استثنائياً من أجل تعديل بعض مقتضيات أنظمتها الأساسية.

## ■ مضمون التعديل

إيداع التصريح بالتعديل، مرفقاً بالوثائق التالية:

- محضر اجتماع الجمع العام الاستثنائي الذي صادق على هذا التعديل؛
- نسخة من الأنظمة الأساسية المعدلة؛

## ■ مكان التعديل

يوجه التصريح بالتعديل إلى السلطة المحلية المعنية (3 نسخ)

## ■ الأجل المحدد

يوجه التصريح في الشهر الموالي ابتداء من تاريخ انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية التي صادقت على هذا التعديل.

- عدم الالتزام بتعهداته (عدم تسديد الاشتراكات السنوية بانتظام إذا كانت الأنظمة الأساسية تنص على ذلك ، ..).

### الموارد

من أجل تفادي تعديل هذا المقتضى باستمرار، وفق ما تنص عليه القوانين الأساسية، من المحبذ أن تكون ديباجة هذا المقتضى كالتالي : يمكن للجمعية أن تحصل على جميع الموارد المسموح بها في إطار التشريع الجاري به العمل في ميدان الجمعيات، أما طبيعة هذه الموارد، فيتولى القانون الداخلي توضيحها.

### الفصول المتعلقة بالمجلس الإداري

يجب أن تحدد الأنظمة الأساسية :

- شروط انتدابهم (منتخبون من طرف الجمع العام) وعددهم (قابل للقسمة على ثلاثة، في حالة تنصيب الأنظمة الأساسية على تجديد الثلث كل سنة) ؛
- اختصاصاتهم (تسيير الجمعية وفقا لتوجيهات وقرارات الجمع العام) ؛
- شروط عزلهم (لا يجوز عزلهم إلا بناء على تصويت الجمع العام على ذلك... ) ؛
- شروط تعويضهم (يجوز للمجلس الإداري، إذا تخلى أحد أعضائه عن مزاولة مهامه قبل تاريخ مدة الانتداب، أن يعين من يخلفه خلال المدة المتبقية من هذه الفترة على أن تعرض قرارات التعيين على أقرب اجتماع للجمع العام... ) ؛
- تحديد مسؤولياتهم (أعضاء المجلس الإداري مسؤولون فرادى أو على وجه التضامن بحسب الأحوال تجاه الجمعية أو الأغيار عن جميع الأخطاء التي يرتكبونها في تسيير الجمعية)....

### انتخاب مكتب تنفيذي

يمكن للمجلس الإداري، إذا كانت الأنظمة الأساسية تنص على ذلك، أن ينتخب من بين أعضائه مكتباً تنفيذياً، على أن تحدد اختصاصاته في القانون الداخلي (رئيس، أمين المال، كاتب عام ونوابهم).

ومن المعلوم أن الأنظمة الأساسية، يتم إعدادها من طرف الأعضاء بكامل الحرية، شريطة التقيد بمقتضيات ظهير 15 نونبر 1958 السالف الذكر : ومن بين أهم المقتضيات التي تتضمنها عادة القوانين الأساسية :

- **التسمية** : للتسمية أهمية خاصة لأن صورة الجمعية سترسوخ في أدهان الناس أولاً انطلاقاً من تسميتها. ومن المحبذ أن يعكس الاسم هوية الجمعية أي طبيعة عملها وأهدافها أو استراتيجيتها أو إحدى هذه الخصائص. كل جمعية تختار تسميتها بكامل الحرية شريطة تفادي استعمال المصطلحات التي تحدث التباساً بأسماء جمعيات أخرى.
- **الغرض والأهداف** : يجب أن يحدد القانون الأساسي غرض الجمعية وأهدافها بدقة وتفادي الأهداف الفضفاضة والعامّة. كما يتعين تفادي تحديد أهداف مغلقة ومقيدة لدرجة جعل كل تصرف مستحيلاً.
- **المقر** : يجب على كل جمعية أن تتوفر على مقر اجتماعي (العنوان) ويقصد به الوطن القانوني أي المكان الذي تقيم فيه لتطبيق أحكام القانون. ويجب على الأنظمة الأساسية أن تشير إلى إمكانية نقل المقر الاجتماعي بقرار من مجلس الإدارة إلى مكان آخر على أن تتم المصادقة على هذا القرار من طرف الجمعية العامة.
- **شروط قبول الأعضاء** : تحدد شروط قبول الأعضاء الجدد في الجمعية في إطار الأنظمة الأساسية حسب حاجياتها وأغراضها، وترتكز هذه الشروط على معايير محددة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الانفتاح وترسيخ أسس الديمقراطية من جهة، وضرورة الحفاظ على تماسك وانسجام الأعضاء وفعالية المؤسسة من جهة أخرى.

### شروط الإقضاء

يحدد النظام الأساسي لكل جمعية شروط وأسباب وشكليات إقضاء الأعضاء ويمكن للعضو أن يفقد هذه الصفة في الحالات التالية :

- الاستقالة ؛
- الوفاة ؛

## ■ شروط النصاب والأغلبية

يشترط لصحة مداوات مجلس الإدارة أن يحضرها مالا يقل عن نصف أعضائه. وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين. فإذا تعادلت الأصوات، رجح الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس.

## ■ الفصول المتعلقة بالجمع العام

يحدد القانون الأساسي :

● تشكيلته (من جميع الأعضاء الذين سدوا اشتراكاتهم السنوية، (...)

● أنواع الاجتماعات والمبادرات لعقده : يعقد الجمع العام في صورة جمع عام عادي أو استثنائي بمبادرة من مجلس الإدارة، أو مراقب الحسابات في حالة الاستعجال، أو بناء على طلب مكتوب يقدمه ثلث الأعضاء على الأقل، ويبت الجمع العام العادي السنوي أساسا في التقرير الأدبي وتقرير الأنشطة والتقرير المالي وانتخاب المسيرين، وتعيين مراقب الحسابات ؛

● أما الجمع العام الاستثنائي فيبت أساسا في القضايا العاجلة كتعديل مقتضيات الأنظمة الأساسية، وانضمام جمعية إلى اتحاد، أو في حالة الحل.

## ■ النصاب والأغلبية المطلوبة

تنص الأنظمة الأساسية عادة على أن :

● **الجمع العام العادي** : يجب أن يضم عددا من الأعضاء حاضرين أو ممثلين يساوي النصف على الأقل بعد الدعوة الأولى للاجتماع، والربع على الأقل بعد الدعوة الثانية.

● **الجمع العام الاستثنائي** : يضم عددا من الأعضاء حاضرين أو ممثلين يساوي ثلاثة أرباع، على الأقل، بعد الدعوة الأولى للاجتماع، والنصف على الأقل بعد الدعوة الثانية.

وتصدر القرارات عن الجمع العام العادي بالأغلبية المطلقة، المعبر عنها. في حين أن القرارات في الجمع العام الاستثنائي تصدر بأغلبية ثلثي الأصوات المعبر عنها.

## ■ الرئاسة، فرز الأصوات، الكتابة

تنص الأنظمة الأساسية عادة على أن الجمع العام يرأسه رئيس مجلس الإدارة أو نائبه، إن تغيب أو عاقه عائق، أو عضو يعينه المجلس إن تغيبا معا أو عاقهما عائق، فإن لم يوجد يعين الجمع العام من يرأس الاجتماع، ويعين فارزان من بين الأعضاء الحاضرين في اجتماع الجمع العام شريطة أن يحسنا القراءة والكتابة. ويقوم المكتب المؤلف على هذا الوجه بتعيين كاتب من أجل تثبيت القرارات والمداوات في محضر الاجتماع .

## ■ الإشارة إلى النظام الداخلي

يجب إدراج مقتضى في الأنظمة الأساسية للإشارة إلى أن النظام الداخلي يعده المجلس الإداري ويصادق عليه الجمع العام .

## ■ الإشارة إلى الحل

تحدد الأنظمة الأساسية أسباب حل الجمعية والآثار التي تنجم عن هذا الحل :

● الحل الإداري بقرار من الجمع العام لأي سبب كان ؛

● الحل القانوني (إنهاء مدة مزاولة الجمعية لنشاطها، كما هو منصوص عليه في الأنظمة الأساسية...) ؛

● الحل القضائي (عن طريق القضاء بعد رفع دعوى قدمها عضو من الجمعية أو أغيار متضررون، أو في حالة ارتكاب جرائم تدخل ضمن القانون الجنائي...).

## ■ الإشارة إلى مآل رصيد التصفية

يجب على الأنظمة الأساسية التنصيص على أن رصيد تصفية الجمعية يؤول إلى مؤسسة ذات منفعة عامة، بعد تسديد ديونها، أو جمعية تزاوول نفس النشاط.

## ■ النظام الداخلي

إن إعداد النظام الداخلي ليس إجباريا إلا في حالة التنصيص عليه في القانوني الأساسي، وبالنظر إلى أهميته العملية، من المحبذ إعداده

بكامل العناية لتوضيح وتكملة مقتضيات القانوني الأساسي . على سبيل المثال :

● ترتقب الأنظمة الأساسية إمكانية إحداث فروع ولجن، مع تحديد اختصاصاتها، وتمثيليتها في الهيآت التقريرية. أما القانون الداخلي، فيتولى تحديد شكليات تسيير هذه الفروع واللجن ؛

في حالة ما إذا كانت الأنظمة الأساسية قد نصت على إمكانية حصول الجمعية على موارد تدخل في إطار التشريع الجاري به العمل، فإن النظام الداخلي، يحدد بالتفصيل طبيعة هذه الموارد (اشتراقات سنوية، إعانات عمومية، تسعيرة خدمات).

ويتولى إعداد القانون الداخلي، المجلس الإداري، بعد مرور فترة محددة على تسيير الجمعية، لتمكين الأعضاء من إعداد بنوده انطلاقاً من التجربة المعاشة. وعموماً، يمكن الجزم أن للأعضاء كامل الحرية في إعداده، مع الأخذ بعين الاعتبار هاجس الرفع من أداء التسيير، وتوضيح مقتضيات الأنظمة الأساسية الناقصة أو الغامضة، شريطة تفادي أي تناقض مع مقتضيات الأنظمة الأساسية ..

ويتطرق النظام الداخلي، عادة إلى ما يلي :

- شكليات تسيير جموعات التداول (المجلس الإداري والجمع العام) ؛
- طريقة وشروط الدعوة ؛
- نقاط جدول الأعمال ؛
- شروط النصاب والأغلبية المطلوبة ؛
- تثبيت القرارات في المحاضر ؛
- شروط التمثيلية ؛
- شكليات تسيير اللجن والفروع ؛
- تحديد مهام كل عضو من أعضاء المكتب المسير. (الرئيس، أمين المال، الكاتب العام، ونوابهم) ؛
- تحديد موارد الجمعية بالتفصيل ؛

واجب الانخراط ؛

الاشتراقات السنوية ؛

إعانة القطاع الخاص ؛

إعانة جهة خارجية ؛

تسعيرة الخدمات.

● تحديد الفترة المحاسبية (من 01/01/04 إلى 31/12/04) على

سبيل المثال ؛

● تحديد الجزاءات التأديبية، وتفصيل مسطرتها.

## الهيآت المسيرة

اعتباراً للمزايا العديدة التي يوفرها حسن التسيير والتدبير، تسعى الجمعية إلى تحديد اختصاصات هيكل التسيير بكامل الدقة في أنظمتها الأساسية والداخلية، وتتألف هذه الهياكل من :

● الجمع العام ؛

● المجلس الإداري ؛

● اللجن ؛

● المستخدمين الأجراء.

## الجمع العام

### السلطات

يتألف الجمع العام من جميع الأعضاء المقيدين قانوناً في سجل الأعضاء. وتعتبر هذه الهيئة أعلى سلطة تقريرية في الجمعية وتلزم قراراتها الجميع بمن فيهم المتغييبين والمعارضين.

### الاختصاصات

ينعقد الجمع العام في صورة جمعية عامة سنوية بمبادرة من المجلس الإداري، في غالب الأحيان، من أجل البث في القضايا العادية التي تدخل ضمن اختصاصاتها المخولة لها في أنظمتها الأساسية ومن بينها :

- المصادقة على تقرير الأنشطة والتقرير المالي للجمعية خلال سنة مالية، أو رفض ذلك.
- انتخاب المجلس الإداري أو تجديد ثلث أعضائه.
- وينعقد الجمع العام كذلك في صورة جمعية عامة استثنائية من أجل البث في القضايا الهامة والمستعجلة، كأن يتم البث في كل اقتراح يتعلق بالقضايا التالية :
- تعديل مقتضيات الأنظمة الأساسية ؛
- انضمام الجمعية إلى فدرالية أو اتحاد ؛
- حل الجمعية.

## المجلس الإداري

### السلطات

يدير الجمعية مجلس إداري ينتخبه الجمع العام من بين أعضائه. ويتصرف المجلس الإداري في شؤون الجمعية كوكيل للجمع العام، وهو يتمتع بسلطات واسعة لإدارتها وضمان حسن تسييرها، باستثناء السلطات والاختصاصات المخولة للجمع العام، في إطار الأنظمة الأساسية.

### الاختصاصات

يعهد إلى المجلس الإداري أساسا بتنفيذ التوصيات التي تصدر عن الجمع العام، والقرارات التي يتخذها. ولتسهيل مأمورية إنجاز المهام المنوطة به، وسعيا نحو ضمان حسن التسيير اليومي لشؤون الجمعية، ينتخب المجلس الإداري عادة من بين أعضائه مكتبا تنفيذيا، ويفوض له جزءا من اختصاصاته وفق ما هو منصوص عليه في الأنظمة الأساسية والقانون الداخلي.

ويتألف المكتب التنفيذي عادة من الرئيس وال كاتب العام، وأمين المال ونوابهم، وتوزع مهام المكتب التنفيذي عموما على الشكل التالي :

### مهام الرئيس

- الدعوة إلى عقد اجتماعات المجلس الإداري والجمع العام وتأمين رئاستهما ؛
- تمثيل الجمعية أمام السلطات، والمؤسسات العمومية والخاصة، وبصفة عامة تجاه الأغيار ؛
- تنفيذ قرارات المجلس الإداري والجمع العام ؛
- توقيع وثائق الجمعية ومراسلاتها.

### مهام الكاتب العام

- تحرير محاضر وتقارير الاجتماعات والتوقيع عليها بمعية الرئيس وأمين المال ؛
- تحرير المراسلات والدعوات ؛
- مسك السجلات الإدارية، والمراسلات وكل المستندات التي لها طابع إداري وتنظيمي.

### مهام أمين المال

- يمسك أو يسهر على مسك حسابات الجمعية وتنظيمها ؛
- يحافظ على الموجودات النقدية وكافة المستندات المالية ؛
- يعد مشروع ميزانية ؛
- يوقع المستندات المحاسبية والشيكات، وسندات المصاريف وجميع الوثائق البنكية بمعية الرئيس.

ملحوظة : في حالة غياب الرئيس أو الكاتب العام أو أمين المال أو عند وجود مانع لديهم، فإن مساعديهم يتولون النيابة عنهم لمزاولة الاختصاصات المشار إليها أعلاه.

### المسؤولية

أعضاء المجلس الإداري، والمستخدمون المأجورون، مسؤولون فرادى أو على وجه التضامن بحسب الأحوال تجاه الأغيار، والأعضاء، عن جميع الأخطاء التي يرتكبونها في تسيير الجمعية. والمسؤولية نوعان : مسؤولية مدنية وجنائية.

## المسؤولية المدنية

تسأل الجمعية مدنيا عن الأضرار التي أحدثتها لأعضاء الجمعية أو للغير خلال مزاولة نشاطها (حادثة)، ويمكن للمتضرر أن يطالب بإصلاح الأضرار التي لحقت، ويستند في ذلك إما على المسؤولية العقدية لعدم تنفيذ العقد المبرم بإسم الجمعية، وإما استنادا على المسؤولية التقصيرية، حيث تسأل الجمعية عن الأضرار التي أحدثتها، ليس بفعلها فحسب، ولكن حتى عن تلك التي يحدثها الأشخاص الذين هم في عهدها.

## المسؤولية الجنائية

تسأل الجمعية كباقي الأشخاص المعنويين جنائيا عن المخالفات المعاقب عليها، والمسطرة المطبقة، والجزاءات المقررة (جرح تأديبية، أو ضبطية، سجن، حل الجمعية) كأن تتم متابعة الجمعية عن جروح غير إرادية ناتجة عن عدم تطبيق قاعدة الاحتياطات الأمنية.

## اللجن

إذا كان من المفيد، دراسة موضوع مدرج في جدول الأعمال بكامل الحرية، أو تعميق دراسته قبل اتخاذ قرارات في شأنه، أو أن هناك عدة أسباب أخرى لتأجيل دراسته، يتم عادة عرضه على لجنة خاصة وتكليفها بإعداد تقرير حول هذا الموضوع وطرح اقتراحات في شأنه للجمع العام العادي.

وتعتبر طريقة العمل في اللجن من بين الطرق المعتمدة في الجمعيات من أجل إشراك أكبر عدد من الأعضاء في التسيير.

ومن بين اللجن المعتمدة أكثر في الجمعيات : اللجن الخاصة واللجن الدائمة.

## اللجنة الخاصة

تعتبر هذه اللجن لجانا خاصة نظرا لكونها مؤقتة، وتنتهي مهمتها بعد تقديم تقريرها للجمع العام حول الموضوع الخاص الذي عهد إليها بدراسته.

## اللجنة الدائمة

يتم التنصيب على تشكيلات هذه اللجنة في النظام الداخلي، وتعهد لها دراسة مختلف القضايا التي يعرضها عليها الجمع العام للرفع من أداء تسيير الجمعية، ويتم تعيين هذه اللجنة غالبا لمدة غير محددة، إلى حين اتخاذ قرار إلغائها من طرف الجمع العام.

ويمكن لهذه اللجنة إثارة انتباه الجمع العام بخصوص المواضيع التي تدخل ضمن اختصاصاتها، غير أن خلاصات تقرير أشغالها تبقى مجرد اقتراح من الاقتراحات، ولا تلزم الأعضاء إلا بعد مصادقة الجمع العام العادي عليها بالأغلبية المطلوبة في الجموعات العامة العادية.

## المستخدمون الأجراء

يدير مجلس الإدارة شؤون الجمعية إما مباشرة، عن طريق توزيع المهام بين أعضائه، أو عن طريق تشغيل مستخدمين أجراء في ميدان التسيير.

وبالنظر إلى المهام اليومية التي تضطلع بها العديد من الجمعيات، في إطار تحقيق أغراضها، من المحبذ أن تنهج هذه المؤسسات سياسة تشغيل مستخدمين مأجورين حسب حاجياتها. بل إن الجمعيات المعنية مطالبة، في حالة ما إذا كان عدد المستخدمين مهما، تعيين مدير في إطار عقدة. في هذه الحالة، يمكن للمجلس الإداري، أن يفوض جزءاً من اختصاصاته للمدير إذا كانت الأنظمة الأساسية تسمح بذلك، وتكليفه بتسيير شؤون الجمعية وتنفيذ قراراته. ويمارس المدير سلطاته تحت مراقبة وإشراف المجلس الإداري، ويمثل هذا الأخير في حدود السلطات التي يخولها له، ويخضع جميع المستخدمين لسلطاته.

## مهام التدبير

يعرف التدبير عادة كفن تسيير وتوجيه أنشطة اقتصادية لمقاولة أو مجموعة أشخاص من أجل بلوغ هدف أو عدة أهداف متفق عليها من طرف المعنيين.

وتتمحور المهام الأساسية للتدبير في :

- التخطيط ؛
- التنظيم ؛
- دعم المؤسسة بمستخدمين دائمين ؛
- التتبع والمراقبة ؛
- التقييم.

وخلافا للاعتقاد السائد، فإن كل جمعية، أيا كان حجمها، مطالبة بملاءمة هذه المهام وفق احتياجات تسييرها.

### التخطيط

يحدد القانون الأساسي، غرض أو أغراض الجمعية وكذا الأهداف المرتقبة، وحتى يتسنى للجمعية القيام بمهامها في أحسن الظروف وتحقيق الأهداف المسطرة، من المفروض أن تعمل في إطار مخطط عمل مدته ثلاث سنوات مع ارتقاب الإمكانيات البشرية والمالية، والتنظيمية لتحقيق منتظراته، وأنشطته.

ويتجزأ مخطط العمل، إلى برنامج الأنشطة يتم خلاله ارتقاب الأنشطة السنوية وتحديد الجهات المسؤولة على التنفيذ.

وبموازاة هذا البرنامج، يتم إعداد ميزانية سنوية تحدد بشكل مضبوط تكلفة الأنشطة المرتقبة، والموارد المالية المتوفرة أو المرتقب تحصيلها خلال السنة المالية المعنية.

### التنظيم

من أجل ضمان إنجاز الأهداف، والمنتظرات، والأنشطة المتوقعة، يجب على الجمعية أن تعتمد هيكلًا تنظيميًا ملائمًا لتحقيق ذلك، عبر تدبير أفضل للموارد البشرية، وتحديد المسؤوليات، والمساطر، وسبل تعبئة وتسخير الموارد المالية المتاحة... الخ .

### دعم الجمعية بالمستخدمين

تعتبر الجمعية تجمع أشخاص، ومقاولة في نفس الوقت، ومادام الأمر كذلك، فهي مطالبة باعتماد أحدث طرق التدبير للرفع من مستوى خدماتها من خلال الاعتماد على التطوع، وفي نفس الوقت سن سياسة ملائمة لتشغيل المستخدمين حسب الحاجيات.

### التتبع والمراقبة

من أجل ضمان حسن تدبير الجمعية، ووفقاً للأهداف المسطرة في إطار مخطط عملها، من الضروري أن ترتقب الجمعية آليات ملائمة لتتبع ومراقبة الأهداف والأنشطة المبرمجة والمنجزة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، بعد تحديد الثغرات المسجلة.

### التقييم

يتعلق الأمر بتحليل نقدي للأنشطة المتوقعة والأهداف، ومقارنتها بالمنجزات مع تحديد الأسباب والمشاكل التي حالت دون إنجاز التوقعات واقتراح الإجراءات التصحيحية الضرورية لتجاوز الثغرات المسجلة، وبمجرد انتهاء عملية التقييم، من المفروض أن تبدأ الجمعية دورة جديدة من التخطيط والتنظيم، والتتبع والمراقبة، والتقييم.

## أدوات التسيير الإداري

### التعريف

يقصد بالتسيير الإداري للجمعية مجموع العمليات والأدوات التي تعتمدها للرفع من جودة تسييرها، والعمل بشفافية، سعياً نحو تعزيز مصداقيتها تجاه محيطها.

### أدوات التسيير

من أهم أدوات التسيير المعتمدة في تسيير الجمعيات :

### محضر الاجتماع

هو أداة لتدوين المداولات والقرارات المتخذة في جموعات التداول (الجمع العام واجتماعات المجلس الإداري) أو في الاجتماعات العادية التي تعقدتها مع الشركاء أو الأغيار.

لذا فإن أول ما يجب أن يتذكره محرر المحضر هو أن مسيري الجمعية هم في أمس الحاجة للرجوع إلى المحضر للاطلاع على



القرارات المتخذة، والارتكاز عليها، عند اتخاذ أي إجراء يهم التسيير. ويتضمن المحضر عادة النقاط التالية :

- تعريف المحضر، أي توضيح نوع الاجتماع وتاريخه ومكانه ؛
- الإشارة إلى مشروعية انعقاد الاجتماع بتوفر النصاب في اجتماع المجلس الإداري ؛
- إدراج مشروع جدول الأعمال ؛
- تلخيص أهم ما دار في المناقشات والموادلات ؛
- القرارات المتخذة، مع تحديد المسؤول عن تنفيذها ؛
- إمضاء الرئيس، والكاتب العام.

#### ■ تقرير حول الأنشطة السنوية

تعتبر هذه الوثيقة وسيلة إثبات وسنداً لا محيد عنه، يمكن الرجوع إليه للإطلاع على الجهود التي بذلتها الجمعية في سعيها نحو تحقيق أغراضها، والصعوبات التي حالت دون تحقيق ذلك. وتعتبر هذه الوثيقة كذلك، أداة لتتبع ومراقبة الأنشطة المبرمجة، فضلا عن كونها ذاكرة جماعية لتاريخ الجمعية.

ويشتمل تقرير الأنشطة أساسا على ما يلي :

- الفترة الزمنية للتقرير (سنة، ... ) ؛
- التذكير بالأهداف والأنشطة المبرمجة ؛
- المنجزات التي حققتها الجمعية خلال فترة محددة ؛
- المشاكل المطروحة، لاسيما تلك التي حالت دون تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- خلاصات وتوصيات.

#### ■ المراسلات (الصادرات والواردات)

من الأهمية بمكان تسجيل جميع المراسلات التي توصلت بها الجمعية، أو تلك التي صدرت عنها، حسب تسلسلها الزمني وترتيبها والرجوع إليها عند الاقتضاء، ذلك أن المراسلات الموجهة

إلى الاغيار تعتبر مرآة تجسد مصداقية الجمعية، ومادام الأمر كذلك، يجب إعدادها بكامل العناية والدقة.

ويتضمن سجل المراسلات أساسا ما يلي :

- التاريخ ؛
- الرقم الترتيبي ؛
- الغرض ؛
- الجهة الصادرة عنها المراسلة ؛
- الإمضاء.

#### ■ الهاتف والفاكس

يعتبر الهاتف والفاكس، من بين الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الجمعية للاتصال بمحيطها الخارجي. وبالنظر إلى تكلفتها المرتفعة، من المحبذ أن تعتمد الجمعية نظاما للتتبع والمراقبة، للحد من استعمال هذه الأدوات بشكل مفرط وعشوائي.

#### ■ تسجيل وترتيب الملفات

من بين المهام الأساسية للكاتب العام، السهر على ترتيب الملفات وفق نظام مرن، يتيح إمكانية الحصول على المعلومات الضرورية في أحسن الظروف.

#### ■ أمثلة عن الملفات الإدارية

**ملف المستخدمين (الدائمين، المنشطين، المتطوعين) ويتضمن**

هذا الملف أساسا :

- طلب تشغيل ؛
- السيرة الذاتية للمرشح ؛
- نسخة من الشواهد المهنية المحصل عليها ؛
- صورة من البطاقة الوطنية ؛
- نسخة من شهادة الازدياد ؛
- وثيقة تبين وصف المهام المرتقب إنجازها من طرف المرشح للمنصب ؛
- سجل العطل الإدارية.

## ملف المصادقة على المشروع

ويتضمن هذا الملف :

- مقترح المشروع الموجه أساسا إلى الجهات المانحة ؛
- المراسلات مع الجهات المانحة أو الشريكة ؛
- نسخة من الصيغة النهائية للمشروع ؛
- اتفاقية الشراكة ؛
- سجل الشريك أو الشركاء ؛
- سجل تتبع إنجاز المشروع وتقويمه .

## الملف الإداري والمحاسبي

ويتضمن هذا الملف أساسا :

- لائحة لأعضاء المجلس الإداري ؛
- السجلات المحاسبية ؛
- وثائق الإثبات ؛
- تقارير حول الوضعية المالية ؛
- الميزانية ؛
- كشف البنك .

وكذا مختلف الملفات الأخرى حسب الحاجيات (ملف الأعضاء، ملف المكالمات الهاتفية...).

## الصندوق

"صندوق الجمعية" هو عبارة عن مبلغ نقدي لا يتجاوز عادة ألف درهم. تضعه الجمعية رهن إشارة مداوم لتغطية المصاريف اليومية البسيطة للجمعية التي قد لا تتعدى خمسين درهما (حسب مصاريف كل جمعية)، دون اللجوء إلى أمين المال. ويخضع تسييره لقواعد وضوابط التسيير المالي للجمعية (سجل، وثائق إثبات، وضعية مالية...).

## مركز التوثيق

تكمُن أهمية إحداث مركز التوثيق بالجمعية في إكثافته في تلبية حاجيات أعضائها من الإخبار والتكوين، والاضطلاع على

مستجدات العمل الجمعي لاسيما في مجال إدارة وتسيير الجمعيات. ومن أجل ضمان تدبير أفضل لهذا المركز، يجب اتخاذ الإجراءات التالية :

- ترتيب الوثائق وتسجيلها في دفتر الجرد وإعداد بطاقات الوثائق المتوفرة ؛
- نوع الوثيقة (اقتصاد ، قانون ، ... ) ؛
- الرمز ؛
- عنوانها ؛
- المؤلف ؛
- التاريخ .

وترتب هذه البطائق في سجل خاص، حسب الترتيب الأبجدي للوثائق، أو حسب عناوينها، أو أسماء مؤلفيها. ويجب أن تتضمن كل وثيقة مستعارة طابع الجمعية، ورقمها الترتيبي.

ويمكن أن يتضمن سجل الوثائق ما يلي :

- تسمية الجمعية ؛
- رقمها الترتيبي ؛
- عنوان الوثيقة ؛
- المؤلف ؛
- اسم المستفيد ؛
- المهنة ؛
- تاريخ الانخراط في الجمعية ؛
- رقم بطاقة الانخراط ؛
- رقم البطاقة الوطنية ؛
- تاريخ الاستفادة ؛
- تاريخ الاسترجاع ؛
- إمضاء المستفيد .

### المرحلة التحضيرية لأدوات الجمعية

تكتسي هذه المرحلة أهمية خاصة لتوفير حظوظ المشروع الجمعي لذا من المحبذ ان يربط مؤسسو الجمعية علاقات فيما بينهم لتحديد مجموعة متناسق، وقد اجتمعات تمهيدية من أجل :

- 1/ دراسة فكرة المشروع الجمعي مم يستلزم الإجابة على العديد من التساؤلات المطروحة منها :
  - حاجيات المشروع الجمعي ؛
  - الموقع والفئات المستهدفة ؛
  - الموارد والوسائل المتوفرة وتلك التي يتعين تعبئتها وحشدها من أجل تحقيق الأغراض المنتظرة.

2/ تحسيس المسؤولين بأهمية العمل الجمعي وخصوصياته، ومقوماته ونجاحه، وحقوق وواجبات الأعضاء.

3/ الاتفاق حول مشروع نظام أساسي بعد إعداده من طرف خبير مختص.

4/ تعيين لجنة تتشكل بين الأعضاء المعنيين وتكليفها بإجراء الاتصالات اللازمة لعقد وتنظيم الجمع العام

### ملاحظات وتوجيهات

1/ يعتبر الجمع العام حدثاً هاماً في الحياة الديمقراطية والتشاركية للأعضاء فهي مناسبة للاختبار وتقديم الحساب واتخاذ القرارات المصيرية التي ترهن مستقبل الجمعية. لذا يتعين تحضيره بكامل العناية والدقة لتوفير حظوظ أوفر لنجاحه.

2/ ومن المحبذ استغلال هذه الفرصة، لإبراز أهمية العمل الجمعي وإشاعة قيمه ومبادئه، ومقومات نجاحه.

# مدخل لمحاسبة ومالية الجمعيات



**تشكل** الجمعيات بدون شك في الوقت الراهن، أحد الشروط الأساسية لبروز وتدعيم مجتمع مدني مسؤول يشارك بكامل الفعالية في دعم التنمية المستدامة.

وتوفر هذه المؤسسات فضاءات للتأمل والعمل الجماعي من أجل تحقيق عدة أغراض من بينها ترسيخ التقاليد الديمقراطية، وإشاعة قيم التضامن والتكافل والمسؤولية والمشاركة والمواطنة.

وبالنظر إلى خصوصيات الجمعية وإلزام القانون بعدم توزيع الأرباح فيما بين أعضائها، يسود الاعتقاد حالياً أن هذه المؤسسات غير معنية بالتقنيات المحاسبية والمالية، مادامت هذه الأدوات تعتمد على الشركات الرأسمالية كسند لتحقيق أعلى ربح ممكن لمكافحة الأسهم.

الجمعيات يجب أن تدار بطريقة مغايرة لتدبير الشركات والإدارات، غير أن هذا لا يعني أنها غير معنية بالتقنيات المحاسبية والمالية، مادامت هذه الأخيرة قد أبانت عن جدواها في الرفع من أداء تسيير المقاولات العمومية والخاصة.

ثم إن اقتراح اعتماد هذه التقنيات لا يجب أن يفهم منه بأنه دعوة موجهة للجمعيات لكي تحيد عن تحقيق أهدافها التنموية.

بل بالعكس، فإن الجمعيات ستحقق أغراضها بشكل فعال، إن هي اعتمدت محاسبة مضبوطة وتقنيات تسيير مالي تشاركي، تتلاءم مع خصوصياتها وطبيعة نشاطها، وهذا ما نرمي إليه من خلال تناولنا لهذا الباب.

## مدخل للمحاسبة الجمعية

يتوقف حسن تدبير أي جمعية على حسن تنظيم محاسبتها وماليتها، ويتجلى ذلك من خلال عرض وظائف المحاسبة.

### وظائف المحاسبة في الجمعيات

تضطلع المحاسبة في الجمعيات بعدة وظائف منها :

مانحة مغربية أو أجنبية، ومادام الأمر كذلك، فقد أصبح من الضروري أن تنهج هذه المؤسسات سياسة الحكامة الرشيدة، والتدبير الشفاف، ومسك محاسبة منتظمة، وإرساء آليات مراقبتها، واللجوء إلى خبرة الإفتحاص الخارجي.

وللإشارة، أعدت السلطات العمومية مشروع مخطط محاسبي خاص بالجمعيات، صادق عليه المجلس الوطني لهيئة خبراء المحاسبة.

### الوظيفة الاقتصادية والمالية

توفر المحاسبة المعطيات الأولية لتحديد أسعار الخدمات التي تقدمها للعموم في إطار المنفعة العامة، وهي بالتالي تساهم في الحفاظ على المردودية المالية للجمعية وضمان استمرارية نشاطها.

وتوفر المحاسبة كذلك المعطيات الضرورية لإعداد الميزانية وتتبع إنجازها، فضلا عن إعداد الدراسات التحليلية والتقارير حول مالية الجمعية.

### وظيفة الإفتحاص

إن التحولات السريعة التي يشهدها حاليا المحيط الوطني والدولي، تحتم على الجمعيات مساندة هذه التحولات باستمرار عبر تعديل دوري لمخططاتها وطرق تنظيمها ونمط تدبيرها وأنظمة معلوماتها... إلخ.

ومن أجل بلوغ هذا المسعى، لامناص من اللجوء إلى خبرة الإفتحاص الخارجي لإبراز مواقع قوة الجمعية، وتقويم نتائجها، عبر تحديد دقيق لتغراتها والبحث عن أسبابها واقتراح الحلول الفعلية لتجاوزها.

### وظيفة التسيير والإخبار

إن المحاسبة ليست وسيلة إخبار للأعضاء والأغيار والشركاء فحسب، بل عاملا من شأنه تنشيط الحياة والمراقبة الديمقراطية وسندا للتدبير التشاركي.

إن تنظيم الجمع العام السنوي للجمعية لا يجب أن ينظر إليه كعمل متعب، لا مفر منه، بل حدثا هاما في الحياة الديمقراطية والتشاركية

- الوظيفة القانونية ؛
- وظيفة الحكامة والشفافية ؛
- الوظيفة الاقتصادية والمالية ؛
- وظيفة الإفتحاص ؛
- وظيفة التسيير والإخبار.

### الوظيفة القانونية

من المعلوم أن التشريع الجمعي (ظهير 15 نونبر 1958) لا يلزم الجمعيات صراحة بمسك حساباتها. غير أن أنظمتها الأساسية تنص على أن الجمع العام يستمع إلى التقرير المالي ويصادق عليه، وبالتالي فهي تلزمها ضمينا بمسك حساباتها. ويلزم الفصل 32 من الظهير الشريف، الصادر بتاريخ 15 نونبر 1958، الجمعيات التي تتلقى دوريا إعانات مالية من إحدى المؤسسات العمومية، أن تقدم ميزانيتها وحساباتها للوزارات التي تمنحها الإعانات المذكورة، ولقد حدد مرسوم 31 يناير 1959، شروط التنظيم المالي والمحاسبي لهذه الجمعيات.

وعلاوة على ذلك، ينص الظهير الشريف بتاريخ 15 نونبر 1958 السالف الذكر، على أن الجمعيات المتمتعة بصفة المنفعة العامة يجب أن تمسك وفق الشروط المحددة بنص تنظيمي (مخطط محاسبي) محاسبة تعكس صورة صادقة عن ذمتها ووضعيتها المالية ونتائجها. وأن تحتفظ على القوائم الرئيسية (الحصيلة وحساب العائدات والتكاليف) ووثائق الإثبات ودفاتر المحاسبة لمدة خمس سنوات.

### وظيفة الحكامة والشفافية

لا يختلف اثنان على أن الجمعيات أصبحت في الوقت الراهن عاملا أساسيا في التنمية. فقد أبانت عن جدواها وفعاليتها في معالجة العديد من المشاكل، بفضل سياسة القرب التي تنهجها مع فئاتها المستهدفة، كأسهامها في القضاء على آفة الفقر، محاربة الأمية، دعم الأنشطة المدرية للدخل... إلخ.

غير إن طبيعة تدخلاتها، تفرض عليها تدبير أموال غالبا ما توضع رهن إشارتها في إطار اتفاقيات الشراكة، التي تبرمها مع جهات

- نموذج سند مصاريف أعضاء المجلس الإداري
- المهمة ؛
- التاريخ ؛
- نوعية المهمة ؛
- مصاريف النفقات ؛
- ملاحظات ؛
- إمضاء المستفيد والرئيس وأمين المال .

### وثائق مبسطة لتسجيل المعطيات المحاسبية

من المفروض أن تتجه الجمعيات نحو تشغيل محاسبين مؤهلين لمسك حساباتها وفق طريقة القيد المزدوج والقيام بعمليات الجرد، والتسوية، وإعداد القوائم التركيبية، غير أن تشغيل المحاسبين ليس في متناول جميع الجمعيات، ولقد أصبح بالإمكان تسجيل العمليات التي تقوم بها الجمعيات، لاسيما الصغيرة الحجم منها، في وثائق مبسطة يمكن أن يمكسها أي عضو يحسن الكتابة والحساب، من بينها دفتر الصندوق والبنك وسجل الشركاء، ويتم تقسيم هذه الوثائق عادة إلى ثلاثة أنواع :

- وثيقة السيولة والقروض ؛
- وثائق الجرد ؛
- وثائق أخرى.

### وثيقة السيولة والجرد

وتشتمل هذه الوثيقة أساسا على معطيات محاسبية حول الصندوق والبنك والقروض، ويمكن أن تتوزع إلى حساب أو دفتر الصندوق أو دفتر البنك أو دفتر العمليات المختلفة.

#### ● دفتر الصندوق

يتم إعداده على شكل جدول تسجل فيه جميع العمليات التي تؤدي أو يتم تحصيلها نقدا بحسب تسلسلها الزمني.

للأعضاء. وهو كذلك مناسبة لتقديم الحساب من طرف المجلس الإداري في مجال التسيير.

وما دام الأمر كذلك، من الضروري من تهيهى هذا الحدث بالجدية المطلوبة وتقديم حسابات وتقارير مالية مبسطة ومفهومة من طرف جميع الأعضاء.

### وثائق الإثبات

تعتمد المحاسبة، عند تسجيلها للعمليات التي تقوم بها الجمعيات، وثائق إثبات قانونية تبين طبيعة العملية وقيمتها.

وتكتسي هذه الوثائق أهمية قصوى باعتبارها حججا تثبت بأن الجمعية أنجزت فعلا عملياتها بكامل الشفافية في نطاق الأغراض المسطرة في أنظمتها الأساسية.

ويمكن للشركاء والإدارة، أو الجماعات المحلية، مراقبة استعمالات المنح التي تحصل عليها الجمعيات ومطابقتها بتوفير وثائق الإثبات، وإلا فإن المصاريف غير المثبتة يمكن أن تعتبر اختلاسات.

يتم عادة التمييز بين نوعين من وثائق الإثبات :

- وثائق إثبات خارجية : كالفاتورة ... ؛
  - وثائق إثبات داخلية : كوصل المداخيل، وسند المصاريف، ... ؛
- ففي حالة اقتناء الجمعية لمعدات على سبيل المثال، يتعين عليها توفير وثائق الإثبات التالية :

- طلب عروض أثمان (ثلاثة عروض أثمان مختلفة) ؛
- سند الطلب ؛
- سند التسليم ؛
- الفاتورة.

من بين وثائق الإثبات الداخلية، بيان نفقات أعضاء المجلس الإداري، ذلك أن هؤلاء يقومون بمهامهم مجانا، غير أن بإمكانهم استرجاع مصاريف تنقلهم على أن يتم تبرير هذه المصاريف وفق ما ينص عليه النظام الداخلي للجمعية.

## نموذج دفتر الصندوق

التاريخ	مبلغ القرض	مدة القرض	نسبة الفائدة	مبلغ التسديدات السنوية المتساوية	المبلغ المسدد	الرصيد المتبقي
04/02/01	150.000,00	3 سنوات	0%	50.000,00	50.000,00	100.000,00
05/02/01				50.000,00	50.000,00	50.000,00
06/02/01				50.000,00	50.000,00	0,00

### ● دفتر الجرد

تسجل فيه المعدات والعتاد وأثاث المكتب التي تكتنيها الجمعية في إطار مزاولة أنشطتها.

الفرق بين قيمة المعدات المسجلة بثمن الشراء وقيمتها المحاسبية الصافية يصطلح عليه بالتمويت أو الاندثار.

مصطلح التمويت يمكن شرحه للأعضاء على أنه نقص قيمة عتاد أو أثاث أو معدات الجمعية بحكم تقادمها وتلاشيها.

### نموذج سجل العتاد والمعدات وأثاث المكتب

المرجع	التاريخ	نوع العملية	الكمية	المبلغ الخام	نسبة التمويت السنوي	مخصصات التمويت السنوي	القيمة المحاسبية الصافية
فاتورة رقم 10	04/01/25	شراء حاسوب	1	10.000,00	20%	2500,00	7500,00

## الدفاتر والسجلات الأخرى

يتم إعدادها حسب طبيعة عمل الجمعية وحساباتها (سجل المخزونات، سجل تسعيرة الخدمات، سجل مصاريف المستخدمين، سجل الشركاء...).

## وضع قوائم تركيب وتحليل المعطيات

ينحصر دور وثائق تسجيل المعطيات أساسا في تتبع حسابات الجمعية ومراقبة سيرها. غير أنها لا يمكن أن تعطي صورة صادقة عن ذمتها المالية، ونتائج تكاليفها وتسييرها وعائداتها السنوية، خلال دورة محاسبية محددة. لذا من الضروري أن

المرجع	تاريخ العملية	بيان العملية	المبلغ بالدرهم		الباقي
			دخل	خرج	
500	05/1/1	الرصيد المتراكم للصندوق	500	-	
فاتورة رقم 01	05/1/4	شراء أدوات المكتب	-	100	400
سند مصاريف رقم 20/2	04/1/10	واجب الإنخراط السنوي للسيد الزاكي	200	-	600

### ● دفتر البنك

يتم إعداده على شكل جدول تسجل فيه جميع العمليات التي استعملت فيها الشيكات بحسب تسلسلها الزمني.

### نموذج دفتر البنك

المرجع	تاريخ العملية	بيان العملية	المبلغ بالدرهم		الباقي
			دخل	خرج	
---	05/01/01	الرصيد المتراكم	-	-	100.000,00
فاتورة رقم 10	05/01/04	اقتناء حاسوب	-	10.000,00	90.000,00
مشروع رقم 05/02	05/01/04	مساهمة مؤسسة FDI	20.000,00	-	110.000,00
شيك رقم 00213	05/01/12	تزيد الصندوق	-	2.000,00	108.000,00

### ● دفتر العمليات المختلفة

يتم إعداده على شكل جدول تسجل فيه جميع عمليات الاقتراض والسلفات التي تقوم بها الجمعية.

### ● دفتر القروض

وهو حساب يبين وضعية القروض التي حصلت عليها الجمعية، ويتضمن معلومات حول مبلغ القرض، نسبة فائدته، مدة تسديده، مبلغ تسديداته السنوية والرصيد المتبقي.

مثال : منح بنك X للجمعية قرضا بقيمة 150.000,00 درهما لمدة ثلاث سنوات وبفائدة 0% وبتسديدات سنوية متساوية.



من خلال هذا الجدول يتضح جليا أن الحصيلة تعطي صورة عن مجموع الموجودات، التي تتوفر عليها الجمعية، في فترة محددة، والموارد التي استخدمت للحصول على هذه الموجودات.

وتشكل أصول وخصوم الجمعية ممتلكاتها. ويمكن في فترة محددة أن تكون أصولها أكبر من خصومها أو العكس. ولكن القاعدة التي لا يجب إغفالها هي أن التساوي بين الخصوم والأصول يكون دائما ساري المفعول في الحصيلة. فكون الموارد (الخصوم) أعلى من الاستخدامات (الأصول) يعني أن الجمعية قد سجلت خسارة تقيد في الاستخدامات (الأصول).

أما إذا كانت الموارد (الخصوم) أقل من الاستخدامات (الأصول) فإن الجمعية سجلت فائضا يدون في الخصوم (انظر الحصيلة : فائض = 30.000 درهم).

### حساب العائدات والتكاليف

تقوم الجمعية خلال دورة محاسبية (سنة) بعدد من العمليات التي تندرج في إطار الأهداف، التي سطرته في أنظمتها الأساسية: شراء، تسديد مصاريف، تحصيل عائدات ... وتنقسم هذه العمليات إلى قسمين :

- عمليات جارية تؤدي إلى إدخال الأموال، وهذا ما يسمى في المحاسبة بالعائدات أو المداخل ؛
- عمليات جارية تؤدي إلى دفع أموال، وهذا ما يسمى في المحاسبة بالتكاليف أو المصاريف.

وتتألف العائدات من مجموع الإيرادات التي تحصل عليها الجمعية، مقابل خدمات أو بدون مقابل كإعانات التسيير... إلخ. أما التكاليف فتشمل المصاريف التي تتحملها الجمعية في إطار سيرها العادي.

تلجأ الجمعية في آخر كل دورة محاسبية إلى محاسب يتولى إعداد قوائم تركيب وتحليل هذه المعطيات، ويتعلق الأمر بما يصطلح عليه بالحصيلة وحسابات العائدات والتكاليف. إن اللجوء إلى المحاسب في آخر السنة المالية يعتبر ضروريا من أجل :

- إعادة تسجيل العمليات عند الاقتضاء وفق طريقة القيد المزدوج ؛
- جرد موجوداتها المادية وغير المادية في آخر السنة المحاسبية؛
- احتساب القيمة التقديرية لتلاشي بعض وسائل عملها التي تفوق مدة استعماله سنة ؛
- تشكيل احتياطات لتعويض الخسارات وإنجاز أشغال استثنائية متوقعة ؛
- القيام بالتصحيحات اللازمة لبعض الحسابات المسجلة بطريقة القيد المزدوج.

### حصيلة

إن كل منشأة اقتصادية تتمتع بذمة مالية، وهي مجموع حقوق والتزامات هذه المنشأة، ومادام الأمر كذلك، فإنه من الأهمية بمكان معرفة موارد المنشأة، أو ما يصطلح عليه بالخصوم واستخدامات هذه الموارد أي أصول الجمعية.

أصول المنشأة أو مالها هي مجموع القيم المنقولة وغير المنقولة التي تتوفر عليها المنشأة في فترة محددة (معدات، رصيد الصندوق، ...) أما خصوم أو موارد المنشأة أو ما عليها، فهي مجموع الحقوق التي للغير على هذه المنشأة لفترة محددة.

### نموذج مبسط لحصيلة جمعية التضامن (بتاريخ 31/12/04)

المبلغ	الخصوم أو الموارد	المبلغ الصافي	التصويت	المبلغ الخام	الأصول أو الاستعمالات
0,00	• الرصيد الجمعي	50.000,00	10.000,00	60.000,00	• معدات وأثاث المكتب
30.000,00	• الفائض	90.000,00	-	90.000,00	• رصيد البنك
11.000,00	• مساهمة تجهيز من جماعة محلية	1.000,00		1.000,00	• رصيد الصندوق
110.000,00	• مساهمة تجهيز من طرف شركاء				

## مثال حساب العائدات والتكاليف لجمعية التضامن

الدورة المالية : ( 04/1/1 إلى 04/12/31 )

المبلغ	العائدات	المبلغ	التكاليف
1.000,00	• الاشتراكات السنوية	10.000,00	• مصاريف الكراء
9.000,00	• تسعيرة الخدمات	40.000,00	• مصاريف المستخدمين
80.000,0	• مساهمة التسيير من طرف الشركاء	10.000,00	• مصاريف النقل
30.000,00			• فائض التسيير
<b>90.000,00</b>	<b>المجموع</b>	<b>90.000,00</b>	<b>المجموع</b>

إذا كان مبلغ العائدات يفوق مبلغ التكاليف، كما هو الشأن بالنسبة لجمعية التضامن، فإن هذا يعني بأن المؤسسة قد حققت فائضا (30.000.00 درهم).

أما إذا كان مبلغ العائدات أقل من مبلغ التكاليف، فهذا يعني بأن المؤسسة قد سجلت خسارة أو عجزا.

### تنبيه :

إن العديد من الجمعيات، ولاسيما في الوسط القروي، تعتمد على التطوع لتقليل تكاليفها، كما تعتمد هذه المؤسسات غالبا على المساهمات التطوعية للسكان وعلى شركائها لتمويل مشاريعها وتغطية مصاريف تسييرها. وفي هذا الإطار، يجب احتساب المساهمات وكذا التحملات التطوعية، وغير المحاسبية لمعرفة التحملات الحقيقية لتسيير الجمعيات وإسهامات شركائها وأعضائها. ومن المحبذ إدراج هذه المعطيات بالتفصيل في المرفقات، أو ما يصطلح عليه بقوائم المعلومات التكميلية.

ومن جهة أخرى، يتضمن التشريع الجمعي عددا من المقتضيات القانونية التي تحد من مجالات تدخل الجمعيات. وهذا يستدعي بالضرورة ملاءمة محاسبة الجمعيات لهذه المتطلبات. على سبيل المثال يعرف الفصل الأول من الظهير الشريف الصادر بتاريخ 15 نوفمبر 1958، السالف الذكر، الجمعية على أنها اتفاق لتحقيق تعاون مستمر بين شخصين أو عدة أشخاص لاستخدام معلوماتهم أو أنشطتهم لغرض غير توزيع الأرباح فيما بينهم. وبناء على ذلك،

لا يجوز للجمعيات أن تشكل رأس المال على غرار ما هو معمول به في الشركات والتعاونيات، ويمكن للجمعية أن تحقق أرباحا، غير أنه لا يمكن لها أن توزع هذه الأرباح بين الأعضاء. ويترتب عن ذلك فتح حساب في المحاسبة، يسمى الرصيد الجمعي، تتراكم فيه الفوائض المحققة إلى حين استعمالها لتغطية أي عجز مسجل في التسيير أو تعزيز رصيد التداول.

ومهما يكن فإن مشروع مخطط محاسبي خاص بالجمعيات قد تم إعداده وصادق عليه المجلس الأعلى للمحاسبة، غير أن اعتماده من طرف الجمعيات يتوقف بالأساس على صدور مرسوم تطبيقه (مرسوم وزير المالية والخصوصة).

## تقنيات التحليل المالي

إذا كان من الأهمية بمكان توفير الإمكانات المالية الضرورية للجمعية، من أجل تمكينها من إنجاز أهدافها، فإن الحفاظ على سيولتها المالية، يكتسي هو الآخر أهمية قصوى في التسيير المالي، باعتباره الضامن الأساسي لاستمرارية نشاطها، ومما لا شك فيه أن اعتماد تقنيات التحليل المالي سيساعد على ذلك.

إن أول مهمة للتحليل المالي هي التعرف، عن كثب، على الوضعية المالية للجمعية، باعتبارها أساس أي عمل مستقبلي لتعزيز ماليتها، وإذا كان رصيد التداول، أي الفرق الزائد بين مجموع الرساميل الدائمة والأصول المدومة، أو الفرق الزائد بين الأصول المتداولة والمستحقات القصيرة الأمد، من بين تقنيات التحليل المالي، المعتمدة في الشركات، فإن هذه التقنية لا يمكن أن تطبق على الجمعيات لكون هذه الأخيرة لا تسعى إلى تحقيق أعلى مردودية مالية لمكافحة رساميل المساهمين، كما هو الشأن بالنسبة للشركات.

لذا من المحبذ أن تلجأ الجمعيات إلى طرق وتقنيات أخرى، منها طريقة اليناسيب (نسب حسابات الأصول والخصوم، وحسابات التكاليف والعائدات خلال ثلاث سنوات).

وتتيح مؤشرات اليناسيب إمكانية إجراء مقارنات بين الجمعيات التي تزاوّل نفس الأنشطة وإعداد التقارير المالية للتعرف، عن كثب، على الوضعية المالية للجمعيات.

نموذج لبعض اليناسيب المعتمدة في الجمعيات :

يوضح هذا الينسوب  
نسبة التحملات القارة  
في مجموع التحملات.

**التحملات القارة**  
(منها تحملات المستخدم  
ومصاريف الغراء)

**ينسوب رقم (1) =**

**مجموع التحملات**

يوضح هذا المؤشر أن  
الفوائض المتراكمة أو  
الرصيد الجمعي يمكن  
أن تغطي التحملات القارة  
للجمعية خلال سنتين  
متتاليتين.

**الفوائض المتراكمة**  
(الرصيد الجمعي)

**ينسوب رقم (2) =**

**التحملات القارة**

يتم اعتماد هذا المؤشر  
لتقويم الجهود التي  
تبذلها الجمعية في مجال  
التمويل الذاتي

**عائدات مالية**  
(تسعيرة الخدمات،  
الإشتراكات،...)

**ينسوب رقم (3) =**

**مجموع عائدات  
التسيير**

الأمر كذلك، يجب عرض معطيات محاسبية وغير محاسبية مبسطة ومفهومة من طرف جميع الأعضاء، سواء كانوا يتقنون التقنيات المحاسبية أو يجهلونّها.

ومما لاشك فيه أن عرض المعطيات المحاسبية وغير المحاسبية، تعتبر غير كاملة إذا لم يواكبها تحليل معمق لهذه المعطيات. ويمكن أن تشمل التحاليل فترة ثلاث أو أربع سنوات أو تتناول مجالا محددًا، كأن تتم الإجابة على التساؤلات التالية :

● ما هي الوضعية الحالية للسيولة النقدية ؟

● ما هي الأسباب التي أدت بالجمعية إلى تسجيل خسارة مالية ؟

وأياً كانت التحاليل التي تم اعتمادها، فإنه من الضروري عرض عدة مقترحات على الجمع العام لتصحيح الوضعية المالية للجمعية وتعزيز مواردها.

## تقنيات التوقعات المالية

من بين المهام الأساسية لأمين المال تعبئة الموارد المالية الضرورية لإنجاز أهداف الجمعية في أحسن الظروف، والحفاظ على سيولتها المالية من خلال اعتماد طرق حديثة للتوقعات المالية.

وتعتبر الميزانية، من بين أهم الأدوات المعتمدة من طرف الجمعيات في هذا المجال. ويقصد بالميزانية، بلورة البرنامج السنوي أو مخطط العمل في قالب مالي عبر إجراء توقعات العائدات المالية المزمع تحصيلها، وتحملات الجمعية خلال الدورة المحاسبية المقبلة.

ويعرض برنامج الأنشطة السنوي والميزانية في أغلب الأحيان على الجمع العام، وبمجرد المصادقة عليهما يتولى المجلس الإداري تنفيذهما.

## مهام الميزانية

1. من غير المنطقي، التفكير في تسخير الإمكانيات، قبل تحديد الأنشطة المزمع القيام بها من طرف الجمعية في إطار سعيها

## تقنية إعداد التقرير المالي

إن إعداد التقرير المالي لا يخضع لأي معيار محدد. غير أنه من المحبذ تضمينه حداً أدنى من المعطيات الأساسية، التي تساعد الأعضاء على التعرف، عن كثب، على الوضعية المالية لجمعيتهم، وبالتالي تمكنهم من المشاركة في التسيير المالي لمؤسستهم. ويعتبر التقرير المالي أداة يمكن أن يعتمد عليها المسيرين لتدبير مالية الجمعية في أحسن الظروف.

وأول خطوة يجب اتخاذها لإعداد التقرير المالي يتمثل في تحديد الأهداف والاختيارات المستقبلية.

إن إعداد التقرير المالي ليس هدفاً في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لإشراك الأعضاء في تسيير شؤون مؤسستهم بأنفسهم. وما دام

نحو مزاولة أغراضها. لذا فإن أول مهمة تزاولها الميزانية هو تعبئة الموارد الضرورية لإنجاز برنامج الأنشطة.

2. تعتبر الميزانية كذلك، أداة لتوزيع الموارد المتوفرة بين مختلف التحميلات عبر تقليص بعض المصاريف وزيادة مبالغ مصاريف أخرى.

3. عن طريق الميزانية يمكن ضبط المصاريف المسموح بها، والعائدات المالية الضرورية لتغطية هذه المصاريف.

## مراحل إعداد الميزانية

يتم في مرحلة أولى وضع توقعات عائدات ومصاريف كل بند من بنود الميزانية انطلاقاً من برنامج أنشطة الجمعية :

● الاستثمار ؛

● التجهيز ؛

● المستخدمين ؛

● التنظيم الإداري ... الخ.

من بين الإكراهات المطروحة :

● صعوبة الحصول على معطيات مضبوطة ؛

● إمكانية إغفال مصاريف وعائدات مهمة.

ثمة العديد من المراحل التي يتعين اتباعها لإعداد الميزانية من أبرزها تحليل المحيط الذي تتواجد فيه الجمعية، وتحديد نقاط قوتها ومواقع ضعفها واستخلاص العبر من تجربة السنوات الفارطة.

وتكتسي عملية مراقبة وتتبع بنود الميزانية، وتحيينها بانتظام حسب الأحداث والمتغيرات أهمية خاصة في مجال تسيير مالية الجمعية (حذف مصاريف لأسباب قاهرة ...).

# تعبئة الموارد



**م**ح انفتاح المغرب على المحيط الدولي وعلى الآليات والرهانات العالمية للتنمية والتعاون السوسيواقتصادي، ومع تطور الحركة الجموعية، عرفت الحاجات الفعلية للجمعيات تطورا متناميا تبعا لتطور الإشكالات السوسيو اقتصادية والإنسانية، التي من أجلها هي مدعوة لبلورة إجابات / حلول وبدائل ملائمة.

إن دراسة حاجيات الجمعيات وتطورها يجعل الحاجة إلى الموارد (البشرية والتقنية والمالية) تطفو على السطح، كما تبين أن هذه الجمعيات تعاني من نقص كبير في ما يخص التخطيط وتوجيه الموارد وذلك على عدة مستويات :

- عند تحديد الحاجة إلى الموارد المعتمد على برمجة وتخطيط تصورات واستراتيجيات تدخل الجمعيات ؛
- عند البحث عن الموارد الضرورية لعمل وتدخل الجمعية، وكذلك عند تحديد الشركاء المحتملين ؛
- عند توجيه هذه الموارد بحسب برمجة منطقية تأخذ بعين الاعتبار أوجه الفعالية والجدية وإمكانية التحقيق ؛
- عند تدبير هذه الموارد وتبني نظم وآليات واضحة وشفافة.

## تعبئة الموارد، تعريف ومكونات

يأخذ مصطلح "تعبئة الموارد" في غالب الأحيان مفهوم "جمع الأموال"، غير أن هذه الأخيرة هي إحدى مكونات تعبئة الموارد والتي تعني المسار أو المسلسل، الذي عن طريقه، تحصل الجمعية على مجموعة من الموارد.

تخص عملية تعبئة الموارد الوسائل التي على الجمعية أن تحصل عليها كي تتمكن من القيام بأنشطتها المبرمجة. وبالتالي، فهي تذهب إلى أبعد من مجرد جمع الأموال. وهذا يعني أن على الجمعية أن تحصل على موارد متنوعة من عدد كبير من الشركاء بطرق مختلفة. هكذا، يشمل مفهوم تعبئة الأموال العناصر التالية :

- الموارد : وهي مختلف الأشياء والأمور التي تحتاجها الجمعية ؛

- موارد للاستعمال غير المحدود : هي الموارد التي يمكن أن تستعملها الجمعية في أي نشاط تريد.

## آليات تعبئة الموارد

إن آليات تعبئة الموارد هي الوسائل المستعملة للحصول على الموارد من طرف المومنين. ويسمح تحديد هذه الآليات للمنظمات غير الحكومية بالإحاطة بعملية تعبئة الأموال وتنوع مقارباتها، وليس مجرد تحرير الطلبات. كما ترتبط هذه الآليات، في غالب الأحوال، بالمناخ العام.

وفي هذا الباب، يمكن للجمعية أن تتبنى العديد من الآليات لتعبئة الموارد ويتعلق الأمر بمجموعة من الخطوات التي تشتمل على مجموعة من الأنشطة الخاصة بالتواصل، بالتحسيس، وبالإننتاج، وذلك قصد إثارة اهتمام الأطراف (شركاء وممولون). هكذا يمكن تلخيص آليات تعبئة الموارد التي قد ترغب الجمعية في استعمالها في :

- أنشطة خاصة :
- تنظيم مهرجانات، معارض مسرحيات...
- مساهمات تلقائية :
- متعاطفين، محسنين، مساعدات مالية.
- طلب تمويل أو هبة :
- مقترح مشروع مراسلات إلكترونية،
- لقاءات مباشرة (اجتماع، زيارات).
- القيام بمشاريع تجارية صغيرة :
- القيام بمشاريع مدرة للربح لفائدة الجمعية (بطاقات، مذكرات، أقمصه، مجلات، نشرات).

## المومنون

المومنون هي تسمية شاملة تضم جميع من يمكنهم أن يقدموا للجمعية موارد تنفعها لعملها وتدخلها. وهنا من الضروري القيام بالترقية بين المومنون والممول. فالمومنون يمكن أن يقدم للجمعية تشكيلة متنوعة

- الآليات : هي مختلف الوسائل التي تمكن الجمعية من الحصول بشكل مباشر على الموارد ؛
- المومنون : هم مختلف الأشخاص أو الهيئات التي تقدم الموارد.



## موارد الجمعية

يمكن عرض الموارد التي تحتاجها الجمعية على الشكل التالي :

- موارد بشرية : متدخلون، مستفيدون أو متطوعون ؛
- موارد فنية : تحتوي على أدوات، تجهيزات... ؛
- موارد تقنية : يمكن أن تأخذ شكل، دعم تقني، دراسات، توجيهات، استشارات أو عملية تتبع ؛
- موارد مالية : يمكن أن تكون في شكل أموال، مساهمات، واجب الانخراط، هبة، بيع (سلع)، أو على شكل دخل من نشاط مدر للربح.

يعتبر المال أحد أهم الموارد التي تحتاجها الجمعية كي تتمكن من العمل. غير أن هذا لا يعني أن هناك موارد أخرى تظل أيضا مفيدة. ويكون من الضروري، هنا، أن نفرق بين نوعين من الموارد، الأول للاستعمال المحدود والثاني للاستعمال غير المحدود :

- موارد للاستعمال المحدود : هي الموارد التي تخص أنشطة محددة بذاتها مسبقا ؛

من الموارد (تقنية، بشرية، مادية، فنية أو مالية)، أما الممول فهو ذلك الذي لا يمكن أن يقدم للجمعية إلا موارد مالية.

وبشكل عام، يمكن أن يكون الممول إما منظمة غير حكومية دولية، منظمة للتعاون الثنائي أو متعدد الأطراف، حكومات وطنية، فاعلين ينتمون للقطاع الخاص أو أشخاص طبيعيين.

وكي تتمكن الجمعية من أن تتواصل مع الممولين من الضروري أن تقوم بتحديد وفهم دوافع هؤلاء. فمن الصعب القيام بتعميم نفس الدوافع على جميع الممولين، مع ذلك على الجمعيات أن تحاول فهم دوافع الممول كي تتمكن من تقديم طلبات التمويل بطريقة تسمح بإبراز مكامن مصلحة الممول، بدل كتابة طلبات مجردة.

تمكّن هذه الخطوة الجمعية من تحديد النتائج المحتملة من قبولها للتمويل من أي ممول، والأخذ بالاعتبار الأخلاقيات المرتبطة بذلك.

الجدول التالي يمكن من القيام بتحليل الموارد ومختلف أنواع الممولين بحسب دوافعهم.

السلم	الحد الأدنى					الحد الأقصى				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المبلغ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
الممولون										
أ										
ب										
ج										
د										
هـ										
و										
ز										
ح										
ط										
ي										

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. التأثير في اتخاذ القرار. | أ. منظمة دولية غير حكومية. |
| 2. تحقيق أهداف البرنامج.    | ب. مؤسسة دولية.            |
| 3. القيام بضغط.             | ج. منظمة للتعاون الدولي.   |
| 4. التأثير في السوق.        | د. جامعة.                  |
| 5. الحصول على المعلومات.    | هـ. وكالة / مؤسسة.         |
| 6. التوضيح / المرافعة.      | و. مقابلة.                 |
| 7. بواغ دينية.              | ز. جماعة محلية.            |
| 8. بواغ اجتماعية.           | ح. جمعية محلية.            |
| 9. تأثير في السياسات.       | ط. جماعة.                  |
| 10. الإغفاء الضريبي.        | ي. غرفة تجارية.            |
|                             | ن. شخص طبيعي.              |

## مراحل تعبئة الموارد

إن بلورة تبني إستراتيجية ملائمة لتعبئة الموارد تحتاج إلى تخطيط دقيق يعتمد على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها.

ويختلف حجم المراحل وتتاليها بحسب اختلاف الممولين وبحسب القدرة على التعبئة وبحسب إطار التدخل وأهداف كل جمعية.

وإجمالاً، يمكن تحديد مراحل تعبئة الموارد في :

### بلورة مخطط استراتيجي

- بلورة مخطط استراتيجي من خلال رؤية الجمعية ؛
- بلورة برنامج عمل من خلال التوجهات العامة للجمعيات.

### مراجعة الوضعية الحالية لموارد الجمعية

- تحليل الوضعية الحالية لموارد الجمعية ؛
- تقييم مدى استمرارية الموارد الحالية للجمعية ؛
- تحديد الموارد اللازمة / الناقصة.

### تحديد وفحص مختلف آليات تعبئة الموارد.

### تحديد والبحث عن مختلف الممولين

- جرد قائمة بمختلف الممولين ؛
- جمع معلومات حول الممولين المحتملين ؛
- بلورة برنامج عمل لتعبئة الموارد.



ومن الأفيد ترتيب الأهداف داخل مخطط استراتيجي بحسب أهميتها من أجل الرفع من فرص تحقيق المرمى والمهمة. وبالنسبة لكل غاية يمكن ترتيب الأهداف بحسب الأولويات.

### مراجعة الوضعية الحالية للموارد وتحديد الموارد الناقصة في علاقة مع البرنامج الاستراتيجي للجمعية

من المفيد للجمعية أن تقوم بتقييم الوضعية الآنية لمواردها كي ترسم مخططها للعمل على تعبئة الموارد. بمعنى أنه على الجمعية الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة و مدة صلاحيتها والظروف المحيطة بها (بمعنى الموارد ذات الاستعمال المحدود، والأخرى ذات الاستعمال غير المحدود).

وبمقارنة الموارد، التي تملكها الجمعية، مع تلك التي تطمح الحصول عليها (بحسب المخطط الاستراتيجي)، يمكنها تحديد حاجياتها من الموارد. وبالتالي يمكن لهذه الحاجيات أن تستعمل كقاعدة لبرنامج عمل استراتيجي لتعبئة الموارد.

### تحديد واختبار مختلف آليات تعبئة الموارد

تلتزم لكل آلية من آليات تعبئة الموارد كفاءة خاصة. وباعتبار أن جميع الجمعيات تخزن كفاءات مختلفة، من المهم جدا، تحديد الكفاءة التي تحتاجها كل آلية لتمكين الجمعية من اختيار الآلية الملائمة. ويكون مهما أيضا، أن تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الميزانية والوقت اللازمين لكل آلية كي تتمكن من رصد الموارد البشرية والمالية لتحقيق ذلك.

لكل آلية مراكز قوة وضعف وتتمحور، عادة، حول الوقت والميزانية والكفاءات، وحول مخاطر الانفلات المتعلقة بالمقاربة والمنهجية.

عندما تتمكن الجمعية من تحديد مكان قوة وضعف كل آلية يجب أن تقوم ببحث متأن قبل أن تستثمر الجهد والوقت والمال من أجل تبني آلية ما.

ليس لكل جمعية مخطط استراتيجي، ولكن أغلبيتها قادرة على إبراز ما تطمح القيام به، وتحديد لماذا وكيف تستطيع ذلك. وهكذا يكون مسلسل تخطيط وتنظيم المعلومات مطابقا، أساسا، لما يمكن تسميته بالمخطط الاستراتيجي.

وبشكل عام، فالجمعيات تعمل بدافع تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية والسياسية. ومن أجل التفكير استراتيجيا في الطريقة التي تريد بها الجمعية تحقيق رؤيتها، لا بد لها من بلورة مخطط استراتيجي (تنظيمي/مؤسسي) يوضح مختلف مستويات الإنجاز الذي تطمح الجمعية إلى تحقيقه، خلال مدة معينة من الزمن (عامة بين 3 و 5 سنوات). تضم هذه المستويات المهمة والمرامي والأهداف (وأحيانا الاستراتيجيات)، ويتم التعبير عنها من العام (بالمهمة) إلى الخاص (المرامي والأهداف).

يعتبر المخطط الاستراتيجي وسيلة لتخطيط وبرمجة الأنشطة في المستقبل وطريقة لتدوين المعلومات و كمرجعية يعتمد عليها في المستقبل. لهذا، يجب أن يكون مدققا، واقعيا، ويبرز بشكل عام عمل الجمعية.

## المهمة

### المرمى 1

الهدف الأول	الاستراتيجيات	الأنشطة
الهدف الثاني	الاستراتيجيات	الأنشطة

### المرمى 2

الهدف الأول	الاستراتيجيات	الأنشطة
الهدف الثاني	الاستراتيجيات	الأنشطة

## التحديد والبحث عن مختلف المومنين

عند تحديد مختلف المومنين المتواجدين على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني أو حتى الدولي، على الجمعية أن تبحث، أولاً، عن المعلومات الخاصة بهؤلاء المومنين (منهجية ومقاربة التدخل، المساطر، مجالات التدخل، ومنطقة التدخل...)، ثم عليها أن توجه أو تقابل الحاجة إلى الموارد مع المومنين المحتملين.

بعد تحديد جميع الحاجيات إلى الموارد، بحسب المخطط الاستراتيجي، على الجمعية أن تستثمر الوقت والموارد البشرية في البحث عن المومنين الملائمين من أجل سد هذه الحاجيات. لذلك على الجمعية أن تداوم على جمع المعلومات الضرورية بشكل آلي ومستمر.

## بلورة مخطط لتعبئة الموارد

في الوقت الذي تحدد فيه جمعية ما حاجياتها من الموارد، يجب عليها أن تحدد أي مومنين يمكن أن يغطي هذه الحاجيات. هذا هو المسلسل الذي يمكن من مساعدة الجمعية على تحديد الحاجيات التي من الصعب تلبيتها. وبالتالي ستمكن من وضع أولويات للبحث عن الموارد ضمن برنامج عملها الشامل.

## الرفع من فعالية اللقاءات مع المومنين

هناك العديد من الطرق الممكنة لجلب الموارد من المومنين : إرسال طلبات عن طريق رسالة تقديمية، الاتصال بالمومنين الذين لا نعرفهم عن طريق رسائل بريدية والإلكترونية أو عن طريق الهاتف، إرسال طلبات لتجديد التمويل، واستغلال الفرص خلال الندوات والمناظرات وجميع المناسبات الاجتماعية للقاء مع المومنين. وإذا كانت كل هذه الطرق مجدية لطلب التمويل، يبقى اللقاء المباشر من أنجعها.

تمكن اللقاءات من مناقشة النشاط المقترح، ومن التعريف أكثر بالجمعية. فأغلب المومنين يشغلون بطريقة مهيكلة ولهم مجالات اهتمام خاصة، لهذا من المستحسن عقد لقاء مع المومنين قبل إرسال

أي طلب، وذلك من أجل ضمان مطابقة النشاط المقترح لتوجيهات المومنين. وهذا ما نسميه وضع الجمعية في الواجهة أو "تسويق الجمعية".

إن عملية التسويق هاته، تعني وصف النشاط بطريقة تسهل إخراج التطابقات الموجودة بين النشاط المقترح واهتمامات المومنين، وبذلك توفير حظوظ أوفر للحصول على التمويل. وفي بعض الحالات يكون للمومنين، أيضاً، بعض الأفكار والتجارب التي يريد اقتسامها.

من المهم جداً إعطاء انطباع جيد للمومنين خلال اللقاء المباشر. لهذا يكون من الضروري الإعداد المسبق للقاء بالشكل الذي يجعل المتحدث مرتاحاً. فالهدوء يمكن المتحدث من شرح وتوضيح النشاط وكذلك من الاستماع بإمعان لما يقوله المومنين، وبالتالي فتح حوار جيد ومثمر.



# تأسيس الشراكات



**لقد** تمت بلورة هذا الدليل لمساعدة الجمعيات على تأسيس شراكات قوية ودائمة مع محيطها. في مرحلة أولى سنقدم مفهوم التنمية، وفي مرحلة ثانية، سنفصل في الشراكة، كي يتم في النهاية، تقديم الخطوات والوسائل التطبيقية لبلورة مشروع الشراكة.

## مفهوم التنمية

تعتبر التنمية التشاركية منهجية للتحفيز الاجتماعي والتي عرفت في السنوات الأخيرة تناميا مهما منبعثا من الانتشار الواسع للطرق التشاركية، ومن الوعي المتزايد للمجتمع المدني. لقد أخرجت للوجود خطابات جديدة حول المردودية والاستمرارية، وكذلك مقاربات جديدة توثر التعاون والشراكة والتضامن الفاعل والتواصل التشاركي المهيكل والحركي بين مختلف الأطراف.

وتنطلق هذه الرؤية الجديدة لإعادة التفكير في التنمية من نقد تفاعلي للسياسات التحكومية، وتقطع مع أشكال التسيير الموجه.

فهي تركز على الربط الجيد بين حاجيات الجماعات والسياسات العمومية، كما تركز على إبراز علاقات جديدة بين الدولة والجماعات المحلية والمجتمع المدني.

## ما هي التنمية؟

يمكن تعريف التنمية كحركة ثقافية واقتصادية واجتماعية تهدف إلى تحسين ظروف عيش المواطن، وتعتمد على تقدير الموارد (البشرية والمادية والطبيعية) للجماعة من طرف المواطن ومن أجله.

## من هم الفاعلون في التنمية؟

لقد برهنت التجربة على أن التنمية المحلية لا تُمنح بل تُؤسس. كما برهنت التجربة، أيضا، أن التنمية المحلية ليست حكرا على أحد بالذات، بل هي مسؤولية الجميع، وهكذا تُحتم على جميع الفاعلين تنسيق جهودهم من أجل المساهمة في تحقيقها. ويمكن تحديد الفاعلين في التنمية كالتالي :

ويمكن تعريف الشراكة أيضا بكونها تظافرا لجهود فاعلين أو أكثر، من أجل توجيه مواردهم بغية تحقيق مشاريع تنمية تسمح بتحسين ظروف العيش الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية للمواطن. وبعبارة أخرى، العمل مع فاعلين آخرين من أجل استغلال مراكز القوة وجميع الإمكانيات إلى أقصى حد، ومن أجل تجاوز نقاط الضعف والكبوات. وذلك بهدف تقوية قدراتهم على التدخل للحصول على نتائج جيدة.

ومن الناحية العملية، تعتبر الشراكة علاقة يتفق من خلالها طرفان، على الأقل، لهما أهداف متجانسة، على العمل المشترك من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ومن المهم تسجيل أن الشراكة ليست غاية في حد ذاتها، فهي لا تجد ضرورتها إلا في إطار علاقات حركية من أجل هدف مرتبط برسالة كل واحد. ويمكن أن يتحقق ذلك في حالات وجود :

- مشروع من أجل ساكنة مهددة بالفقر ؛
- حاجة لتقوية القدرات المؤسسية للشريك ؛
- إرادة خلق علاقات أو شبكات للتواصل أو التضامن.

## لماذا الشراكة ؟

التنمية هي مسار متشعب، متعدد الأبعاد ومتطور، وتحقيقه يُحتم خلق تفاعلات من خلال تضافر الجهود بين مختلف الفاعلين ووضع آليات وميكانيزمات التشارك والتنسيق. وتبقى الشراكة هي الرافعة الأساسية من أجل توحيد الجهود في اتجاه التغيير المرتقب.

وهكذا، تمنح الشراكة مجموعة من المزايا، فهي تمكن من :

- صياغة حلول جديدة ؛
- توسيع دائرة التفكير ؛
- مقاربات تجديدية (شاملة) ؛
- تحسين المردودية ؛

● الدولة ؛

● الجماعات المحلية ؛

● المصالح الخارجية ؛

● القطاع الخاص ؛

● الجمعيات ؛

● التعاونيات ؛

● المنظمات الدولية غير الحكومية ؛

● الساكنة ؛

● الجامعات ؛

● وسائل الإعلام.

## ما هي آليات ونظم التنمية ؟

تعتبر التنمية المحلية مسلسلة متكاملة شاملا ومتعدد الأبعاد، يضع جميع الفاعلين في تفاعل بهدف تحقيق العيش الكريم لكل مواطن، لذلك يحتاج تحقيقه لتضافر الجهود ووضع :

- آليات ونظم لتسهيل التشارك، وبالتالي ضمان الفعالية والاستمرارية لجميع الأنشطة ؛
- استراتيجيات للتواصل من أجل نشر المعلومات وتبادل الخبرات، وذلك لضمان تدخل جيد ؛
- فضاءات لتسهيل التشاور والتنسيق، وذلك من أجل خلق مجال توافقي بين الفاعلين العموميين والخصوصيين.
- وأخيرا، تعني التنمية، بصفتها مسلسلة تفاعليا، نسج علاقات جديدة تعتمد التنسيق والشراكة.

## تأسيس الشراكة

### ما هي الشراكة ؟

الشراكة هي علاقة من نوع خاص يوحد، من خلالها، أشخاص ومؤسسات خبراتهم ومواردهم بغية تحقيق مجموعة من الأنشطة المحددة. ويشغل الشركاء مجتمعين لتحقيق هدف مشترك ومصحة كل واحد منهم.

- يتعلق الأمر أساسا :
- باحترام هوية كل الشركاء ؛
- بالشفافية في العلاقة بين الشركاء ؛
- بالمشاركة في اتخاذ القرار ؛
- بالثقة المتبادلة ؛
- بالحوار من أجل تجاوز المشاكل وسوء الفهم الذي يمكن أن يبرز مع تطور علاقة شراكة ؛
- بتبادل التجارب والمناهج ؛
- باقتسام المخاطر والمسؤوليات.
- ويمكن قياس جودة علاقة الشراكة على ضوء مجموعة من المعايير :
- تلاقي وجهات نظر الشركاء حول غايات المشروع ؛
- الاشتراك في بلورة الأهداف، في إطار استراتيجية محددة ؛
- درجة وكيفية إشراك الشركاء في المشروع ؛
- تقدير المعرفة والخبرة ؛
- الندية ؛
- استمرارية العلاقة التشاركية في الزمن ؛
- جودة العلاقات الإنسانية داخل الشراكة ؛
- الشفافية ؛
- الاستقلالية داخل العلاقة التشاركية ؛
- الحق في الفشل مع اقتسام المسؤوليات.

وكي تقوم شراكة قوية وصلبة لابد من تحديد مجموع هذه المعايير بشكل واضح منذ البدء. فبدون ذلك، لن يكون للشراكة أي معنى، بل ستكون علاقة تبعية غير أفقية مبنية على التراتبية العمودية ما بين تابع ومتبوع. ولذلك، لا يمكن اعتبار وجود شراكة في الحالات التالية :

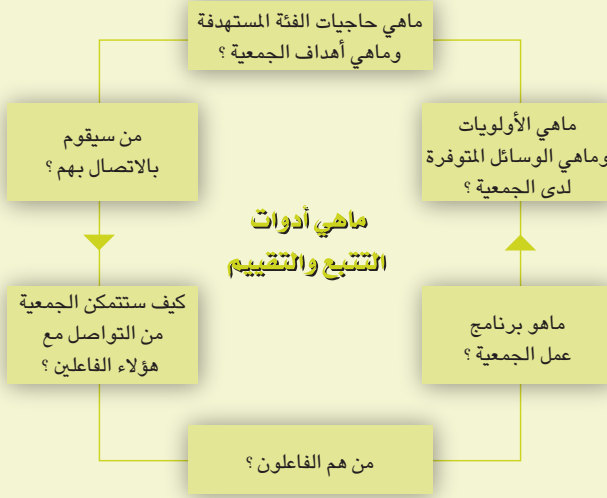
- تجمع مجموعة من الأشخاص من أجل القيام بأشياء معينة فقط ؛
- دوافع سرية ؛

- تعبئة موارد إضافية ؛
- تقديم حلول ناتجة عن التنسيق والتشاور ؛
- الرفع من أثر الأنشطة إلى الحد الأقصى ؛
- تبادل التجارب ؛
- ضمان استمرارية العمل ؛
- ترشيد استعمال الموارد المتوفرة ؛
- إنجاز أنشطة فعالة ومستدامة ؛
- إيجاد حلول ملائمة ؛
- الإخبار والاستخبار ؛
- الاستفادة من تجارب الآخرين ؛
- تقوية التضامن ؛
- تطوير المسؤولية المشتركة ؛
- تعاضد الجهود ؛
- الاستغلال الجيد للكفاءات ؛
- توسيع مجال تدخل كل واحد ؛
- ملامسة مختلف مظاهر التنمية ؛
- تحسيس فاعلين آخرين حول رهانات التنمية المحلية.

## ما هي الخصائص أو القواعد الحسنة للشراكة المستدامة

ينظر إلى الشراكة على أنها علاقة بين مؤسستين أو أكثر للقيام بمشروع يعتمد على التعاون والتبادل واقتسام السلط والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والمسؤولية المشتركة واحترام الالتزامات. فهو مسار حركي يتدرج مع الزمن، ويعتمد على كفاءات معينة ورؤية موحدة لهدف مشترك.

تُحِيلنا العناصر، المذكورة أعلاه، على مجموعة من القيم والمبادئ (القواعد الحسنة) التي على كل علاقة شراكة أن تراعيها وتحرص على تطبيقها.



- اتفاق ظاهري مع تواجد دوافع مختلفة ؛
- تجميع كل السلط في يد شخص واحد ؛
- عدم التوازن في اقتسام المخاطر والمسؤوليات.

## كيف يتم تأسيس الشراكة ؟

تأسيس الشراكة هو التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق ما لا يمكن أن نحققه بأنفسنا. فالشراكة إذن هي مشروع يجب خلقه وتقويته وصيانتته.

و يمر هذا المشروع من مرحلتين مهمتين هما :

## دراسة المحيط

قبل أن تبدأ الجمعية في بلورة مشروع الشراكة، لا بد أن تقوم أولاً بدراسة محيطها المؤسسي. حيث ستمكنها هذه الدراسة من تحديد الفاعلين الذين يتدخلون في نفس المحيط وتقييم علاقتها معهم.

لماذا على الجمعية أن تقيم علاقتها مع محيطها ؟

لأن آراء ونظرة الآخرين لنا، خصوصاً تلك السلبية أو التنافسية منها، يمكن أن تشكل عرقلة لكل تأسيس صلب لعلاقة شراكة.

وبذلك يمكن للجمعية أن تقرر عدم الدخول في شراكة، مع هذا أو ذاك، بسبب عدم وجود ما يبرر ذلك. لذلك، من المهم لكل جمعية، قبل أن تضع مخططها التشاركي، أن تتعرف بشكل جيد على آراء جميع الفاعلين في طرق تسييرها وتدخلها، وأن تكون قادرة على توضيح كل سوء فهم قد يطرح.

## بلورة مشروع الشراكة

تقدم الخطاطة، أسفله، دورة الحياة لمشروع الشراكة. فهي تضم مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة :

## المرحلة الأولى :

### تحليل الوضعية الآنية

لقد برهنت التجارب السابقة على أن كل تأسيس للشراكة لا بد أن يمر من دراسة وتحليل للمحيط الذي تتدخل في إطاره الجمعية.

هكذا، في هذه المرحلة على الجمعية أن تقوم بفحص شامل لتتمكن من جمع المعلومات الضرورية لتحديد مشاكل محيطها السوسيو اقتصادي. بعد ذلك عليها أن تقوم بالتفكير في القطاعات التي قد تشكل رافعة للتنمية.

وتمكن هذه المرحلة من :

- الوقوف على مشاكل وحاجيات المستفيدين على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية... ؛
- ترتيب المشاكل والحاجيات بحسب الأولويات ؛
- اقتراح الحلول الممكنة والتفكير في طرق تحقيقها ؛
- التفكير في الموارد المحلية التي يمكن تحريكها ؛
- ولتسهيل تتبع هذه المرحلة تم تسطير الجدول أدناه :



الفئة المستهدفة	الاقتصادية			الاجتماعية			البيئية		
	التحدي	الفرصة	التهديد	التحدي	الفرصة	التهديد	التحدي	الفرصة	التهديد
المعاقون									
الفلاحون									
النساء									
الشباب									
الأطفال									
إلخ...									

## الأداة الأولى : تحليل الوضعية الآنية

الفئات المستهدفة	تحليل الوضعية على المستوى		
	الاقتصادي	الاجتماعي	البيئي
المعاقون			
الفلاحون			
النساء			
الشباب			
الأطفال			
إلخ...			

### المرحلة الثانية :

تحديد التحديات التي يجب رفعها  
والفرص التي يجب الاستفادة منها

تُمكن المرحلة الأولى الجمعية من إعادة تحديد رسالتها والوقوف على مشاكل وحاجيات المواطنين، بينما تمكن المرحلة الثانية من تحديد موقع الجمعية داخل محيط تدخلها.

ولذلك، على الجمعية أن تحدد، في مرحلة أولى، التحديات التي يجب رفعها، كي تتمكن في مرحلة ثانية، من رسم خارطة الشراكات المحتملة من أجل البحث في الإمكانيات التي قد تستغلها والمخاطر التي يجب درؤها.

على الجمعية ألا تقف عند حد الشركاء الموجودين، بل لابد أن تبحث عن ربط شراكات جديدة.

ولتسهيل تتبع هذه المرحلة تم وضع الجدول التالي (الأداة الثانية) (أنظر الصفحة 71).

### المرحلة الثالثة :

ترتيب أهداف الشراكة

عند تحليل الوضعية، تواجه كل جمعية في نفس الوقت مجموعة من التحديات والفرص. هذه الأخيرة يجب أن تدرس بحسب الوسائل والموارد المتوفرة لدى الجمعية. لهذا، ينبغي على الجمعية أن :

### الأداة الثالثة : ترتيب أهداف الشراكة

الفئة المستهدفة	الاقتصادية		الاجتماعية		البيئية	
	التحدي المختار	لماذا	التحدي المختار	لماذا	التحدي المختار	لماذا
المعاقدون						
الفلاحون						
النساء						
الشباب						
الأطفال						
الخ...:						

● تختار تحدياً أو اثنين تعمل على رفعهما ؛

● تتساءل حول السبب الذي يجعلها ترفع هذه التحديات ؛

● تُفصّل بدقة الأنشطة التي تريد القيام بها.

إن عملية ترتيب أهداف الشراكة يجب ألا تقام على أساس الفرص المتاحة فقط، ولكن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الوسائل والكفاءة التي تتوفر عليها الجمعية ومداركها ومواردها البشرية. لذلك، على الجمعية أن :

● ترجع إلى التحديات والفرص المحددة في المرحلة السابقة ؛

● تحوّل كل تحدٍ إلى هدف خاص لتأسيس الشراكة.

من خلال دراسة الفرص المتاحة داخل المحيط، على الجمعية أن تنتبه إلى ما يمكن أن يشكله هذا المحيط، في الوقت ذاته، من تهديدات لها.

يوضح الجدول أسفله كيف يمكن تحليل هذه المرحلة (الأداة الثالثة) (أنظر الصفحة 73).

### المرحلة الرابعة :

### بلورة برنامج عمل

تبنى هذه المرحلة على تفصيل كل هدف خاص إلى مجموعة من البرامج أو المشاريع، التي ستشكل برنامج عمل الجمعية. ومن المهم أن يتم وضع البرنامج لمدة تتعدى سنة لكي تتمكن الجمعية من أن تحدد رؤيا واضحة وأكثر شمولية. كما سيمكنها من التقدير الجيد لمشروع تأسيسها للشراكة.

وجدير بالذكر أن الجمعية قد تستغني على المراحل الثلاث الأولى إن كانت تتوفر على "مخطط استراتيجي تشاركي".

الجدول، الذي يلي، يوضح كيف يمكن صياغة هذه المرحلة : الأداة الرابعة : بلورة برنامج عمل (أنظر الصفحة 74).

## المرحلة الخامسة : اختيار الشركاء

بعد تحديد الأهداف من تأسيس الشراكة، يمكن للجمعية أن تحدد مع من تريد العمل من أجل تحقيق أهدافها. لذلك، يجب أن تقوم بجدد لحصيلة العلاقات التشاركية الموجودة كي تقرر في كيفية تطويرها مستقبلا.

من المجدي، إذن، تسطير كل هذه المعلومات في خطاطة بسيطة تتمكن الجمعية من وضع احتمالات كثيرة من الأنشطة التي ترغب في تحقيقها مع هذا الشرك أو ذاك. وتختار بالتالي، تلك الأكثر ملاءمة لواقعها الحالي.

تتوفر الجمعية على فرص وافرة للنجاح مع شركائها، إن هي اختارت أنشطة واقعية ومدروسة بشكل جيد، عوض تلك المعقدة والطموحة أكثر من اللازم.

الجدول 5 يساعد الجمعية على تدليل هذه المرحلة.

### الأداة الخامسة : اختيار الشركاء

ما نريد القيام به مع الشرك	الوضعية الحالية بالنسبة للشريك	الشركاء بالأفضلية
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

## المرحلة السادسة : تحديد طريقة التواصل مع الشرك

بعد اختيار الأهداف من تأسيس الشراكات، والحسم في الأنشطة المقترحة تنفيذها مع كل شرك، يمكن للجمعية أن تتساءل عن الكيفية

### الأداة الرابعة : بلورة برنامج عمل

الفئة المستهدفة	أهداف الشراكة	اقتصادي	الشركاء المحتملون	أهداف الشراكة	اجتماعي	الموارد المرصودة	الشركاء المحتملون	أهداف الشراكة	بيئي	الموارد المرصودة	الشركاء المحتملون
المعاقلون	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
الفلاحون	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
النساء	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
الشباب	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
الأطفال	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
البح...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....





## ملحق : دورية الوزير الأول الخاصة بالشراكة بين الدولة والجمعيات

المملكة المغربية  
الوزير الأول

الرباط، في 26 ربيع الثاني  
(27 يونيو 2003)

الدورية رقم 7/2003

إلى  
السيد وزير الدولة  
والسيدات والسادة الوزراء وكتاب الدولة

الموضوع : الشراكة بين الدولة والجمعيات

### مجال التطبيق

تهدف هذه الدورية إلى رسم معالم الطريق نحو تحديد سياسة شراكة جديدة تضبط مجموع علاقات الشراكة والمشاركة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمالية بهدف تقديم خدمات اجتماعية وإنجاز مشاريع تنموية و التكفل بخدمات ذات نفع جماعي.

وبالتالي فهذه الدورية تترجم إرادة الحكومة المتمثلة في جعل الشراكة مع الجمعيات وسيلة متميزة لتحقيق سياسة القرب الجديدة، الرامية إلى محاربة الفقر وتحسين ظروف عيش المواطنين في وضعية هشّة أو صعبة، من خلال تلبية حاجياتهم الأولية عن طريق استهداف دقيق للمشاريع وللمستفيدين.

لقد أسفرت التجارب التي تم خوضها مع الجمعيات عن نتائج مشجعة وأظهرت بأن العمل الجماعي يتمتع بحيوية ودينامية أكيدة ويغطي بشكل فعال طيفا عريضا في المجالين الاجتماعي والاقتصادي.

- إشراك شريكها في اتخاذ القرار ؛
- إشراك شريكها في حل المشاكل التي يمكن أن تبرز في المسار ؛
- اختيار مسؤول عن العلاقة مع الشريك.

وكخلاصة، ليست الشراكة مجرد مجموعة من المراحل يجب قطعها، وإنما هي ثقافة يجب تطويرها وتقويمها والمحافظة عليها. يجب أن تمر هذه الثقافة، أولا، بتغيير السلوك الذي يؤدي بالضرورة إلى القبول بالآخر.

كل عمل، مع العلم أن هذه الشراكة، يمكن أن تضم بالإضافة إلى الدولة والجمعية أو الجمعيات، شركاء آخرين كالجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والعاملين الخواص.

هذا ويتعين على المؤسسات العمومية، المدعوة إلى إبرام علاقات شراكة مع الجمعيات، أن تتقيد أيضا بأحكام هذه الدورية وأن تحرص على ملاءمتها بشكل اخذ معه بعين الاعتبار خصوصياتها، مع مراعاة توفرها في ميزانياتها، المصادق عليها قانونا، على أبواب ميزانية مناسبة وعلى مخصصات مطابقة لها.

ومع ذلك، فإن منح التمويلات التي لا تدخل في إطار تطبيق المجالات ذات الأولوية المذكورة أعلاه والتي يقل مبلغها عن كل مشروع أو عمل عن 50.000 درهم، يجب أن يشكل موضوع قرار موقع من طرف الأمر المعني، وملف يتضمن نسخة من النظام الأساسي للجمعية التي تطلب للمرة الأولى التمويل العمومي، وميزانياتها التقديرية، وتقريرها الأدبي والمالي الأخيرين وكذا وصف دقيق للمشروع أو العمل موضوع التمويل.

وفي جميع الأحوال، يظل منح التمويل العمومي رهين بمدى مطابقة النشاط أو المشروع المزمع مع الأغراض النظامية للجمعية.

### مسطرة قابلية ترشيح المشاريع الجمعية للحصول على المساهمات المالية العمومية

يتعين على الأقسام الوزارية، المدعوة لإبرام اتفاقيات شراكة تترتب عنها مساهمات مالية عمومية تعادل أو تفوق 50.000 درهم، بهدف إنجاز مشاريع تدخل في إطار المجالات ذات الأولوية المذكورة أعلاه، أن تحدث، بموجب قرار وزاري على المستويين المركزي والإقليمي، لجنة تنظر في قابلية الترشيح يعهد إليها بإبداء الرأي في مدى قابلية ترشيح المشاريع وفي المساهمات المالية الواجب منحها.

ويجب أن تتألف اللجان المكلفة بقابلية الترشيح، التي ترأسها السلطة الوزارية المعنية أو ممثلها، من ممثل الإدارة المعنية وممثل وزارة الداخلية أو السلطة المحلية ويمكن، عند الاقتضاء، أن ينضم إليها أي شخص قد يساهم رأيه في تنوير قرارات اللجنة.

إن الشراكات التي سيتم النهوض بها ستوجه أساسا نحو القطاعات ذات الأولوية في عمل الحكومة، ولاسيما محاربة الفقر والإقصاء الاجتماعي ومساعدة النساء والأطفال في وضعية صعبة ومحو الأمية لدى الكبار والتربية غير النظامية والأنشطة المدرجة للدخل والشباب والرياضة والإدماج المهني للشباب وتطوير البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية الأساسية.

وبالتالي فإنه من اللازم تحسين الإطار القانوني وتبسيط المساطر بغية استثمار التعاون بين الشركاء والعمل على تحرير الطاقات خدمة للصالح العام..

ويتعلق الأمر على وجه الخصوص :

- بوضع إطار شراكة جديدة أكثر مرونة يستجيب لمبادئ الحكامة الرشيدة ؛
- بتحسين التنسيق والمراقبة من خلال إطار اتفاقي يحكمه منطق النتائج ؛
- بالنهوض بإقليمية الشراكات من خلال عملية توطيد اللامركزية.

### إدراج الشراكة في الإطار الاتفاقي

تعزز الحكومة تطوير علاقات جديدة مع الجمعيات من خلال تبني سياسة شراكة متجددة، ترمي من جهة إلى الرفع من قدرات عمل الشركاء الجمعويين ومن جهة أخرى إلى تحديد إطار تدخلهم، بغية تحسين استعمال الموارد وجعل الشراكات تركز على حاجيات الفئات المستضعفة وضمان الشفافية.

ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإن علاقات الشراكة بين الدولة والجمعيات العاملة في المجالات ذات الأولوية المذكورة، عندما يكون مبلغ المساهمات العمومية يعادل أو يفوق 50.000 درهم بالنسبة لكل مشروع، ينبغي أن تندرج في إطار اتفاقية تبرم وفق النموذج المرفق في الملحق 1.

وسيكون على مصالح الدولة والشركاء والجمعيات أن يعملوا معا للامثلة مقتضيات الاتفاقية مع خصوصيات كل مجال أو طبيعة

## مساطر الالتزام بالدفع وأداء المساهمات

من أجل النهوض بالشراكات ودعم دور وقدرة العمل الجماعي وتحسين الشفافية، جاءت هذه الدورية لتبسيط مساطر الحصول على الموارد المالية وتوضيح المراقبة المالية.

وبهذا الصدد، سينجز الالتزام والأمر وأداء المساهمات المالية العمومية لفائدة الجمعيات وفق الطرق المحددة في الملحق 2 المرفق بهذه الدورية وطبقا لسجل الاستحقاقات المحدد على مستوى كل اتفاقية.

وبالتالي سيتم تبسيط مسطرة صرف الأموال العمومية لفائدة الجمعيات عن طريق حذف تأشيرة إدارة الميزانية.

وفضلا عن ذلك، سيصبح بإمكان الجمعيات تحصيل دفعة أولى في حدود مبلغ أقصاه 50% من مبلغ الاتفاقية السنوية المنصوص عليها في السنة المالية الحالية، وذلك داخل أجل لا يتجاوز الشهرين المواليين لتاريخ التوقيع على المشروع، تماشيا مع بنود الاتفاقية.

## التتبع والتقييم وتقديم الحسابات

من أجل السماح بتتبع وتقييم السياسة العامة في مجال الشراكة، تلزم الأقسام المعنية بأن تسلّم لمصالحنا وكذا للوزارة المكلفة بالمالية، سنويا وقبل 31 مارس من السنة الموالية للسنة المالية المعنية، تقريرا يبرز ميزانية تنفيذ برامج الشراكة إن على المستوى المادي أو المالي أو المحاسباتي.

وعلى هذا الأساس، سيتم تحضير تقرير وطني سنوي حول وضعية الشراكة قبل 30 يونيو من كل سنة تحت إشراف مصالحنا. وسيضمن هذا التقرير تقييما عن الأعمال التي تم القيام بها واقتراحات حول التدابير التي من شأنها ضمان استهداف أفضل للسكينة المستفيدة والرفع من فعالية علاقات الشراكة.

وبالإضافة إلى المراقبات القانونية والتنظيمية المعمول بها في مجال توظيف الأموال العمومية ولاسيما تلك المنصوص عليها في الفصل 118 من القانون رقم 99-62 بمثابة مدونة المحاكم المالية، الذي

ويتعين أن تركز قرارات لجان الترشيح على معايير تضمن الشفافية الموضوعية وتراعي الاستفادة المباشرة للفئات المستهدفة. وينبغي أن تسمح هذه المعايير على وجه الخصوص بتقييم تناسبية المشروع ومدى وقعه على الفئة الاجتماعية المستهدفة وشهرة الشريك وقدرته على تحقيق المشروع وكذا مبلغ المساهمة المالية العمومية.

ويجب أن تأخذ المشاريع التي وقع عليها اختيار اللجان بعين الاعتبار الالتزامات المكتتبة سلفا وأن تظل في حدود الاعتمادات المرصودة بموجب قانون المالية.

وعلى اللجان المكلفة بالترشيح ألا تبرم شراكات إلا مع الجمعيات التي تلتزم بالتطبيق الدقيق للتشريعات والقوانين المعمول بها والتي تحترم نظامها الأساسي، ولاسيما فيما يتعلق بمطابقة النشاط المزمع مع أغراضها النظامية، والتي تعقد اجتماعاتها بانتظام وتحافظ على العمل الديموقراطي لهيئاتها.

يجب أن يتضمن ملف طلب تمويل مشروع شراكة، المعروض على أنظار لجنة الترشيح من قبل الجمعية، نسخة من نظامها الأساسي، إذا كان الأمر يتعلق بأول طلب لاتفاقية الشراكة، ونسخة من محضر جمعها العام الأخير، ونسخ من تقريرها الأدبي والمالي الأخيرين وكذا لائحة بالمشاريع التي أنجزتها وتلك التي هي بصدد إنجازها، مع الإشارة إلى مبالغ المساهمات العمومية ولائحة شركاءها.

كما يجب أن يتضمن هذا الملف جذاذة خاصة بالمشروع وبطاقة تقنية للجمعية، وفق النماذج المرفقة بالاتفاقية النموذجية المشار إليها أعلاه.

وأيا كانت المسطرة المتبعة، على الأمرين المعنيين أن يتخذوا، على مسؤوليتهم، كافة التدابير الضرورية التي من شأنها ضمان شفافية عمليات منح هذه التمويلات العمومية.

وبهذا الصدد، يتعين على الأمرين أن يضعوا رهن إشارة الجمعيات بشتى الوسائل المتاحة، معلومات ضافية حول برامج الشراكة والتمويلات العمومية الممكنة وطرقها ومعايير منحها وكذا المساطر والعناصر التكوينية لملف طلب التمويل.

## طرق الالتزام بصرف المساهمات المالية العمومية والأمر بدفعها وأدائها لفائدة الجمعيات في إطار اتفاقية شراكة

يتم الالتزام بصرف المساهمات المالية العمومية والأمر بدفعها وأدائها لفائدة الجمعيات في إطار اتفاقية شراكة وفق الطرق التالية :

### مسطرة الالتزام بالصرف

يعهد لمصالح مراقبة الالتزام بنفقات الدولة بالتأشير عن التعهد بصرف المساهمات بناء على قرارات تتعلق بمنح المساهمات العمومية، موقعة من طرف الأمر بالأداء المختص أو نائبه.

تتمثل الوثائق التي يجب إرفاقها بالالتزام بصرف المساهمة العمومية الممنوحة للجمعية المستفيدة في إطار شراكة، فيما يلي:

- قرار منح المساهمة موقعة من قبل الأمر بالأداء المختص أو نائبه.
  - قرار تعيين اللجنة من قبل الأمر بالأداء المختص.
  - محضر اللجنة المكلفة بأهلية الترشيح لإبرام اتفاقيات الشراكة عندما تكون المساهمة العمومية تعادل أو تفوق 150.000 درهم.
  - الاتفاقية المبرمة بين الأمر بالأداء أو نائبه وبين الجمعية المستفيدة من المساهمة عندما تكون هذه الأخيرة تعادل أو تفوق مبلغ 50.000 درهم.
- يقوم الأمر بأداء نفقات الدولة بالتأكد مما يلي :
- توفر الاعتمادات.
  - صحة الانتساب المالي للمساهمة.
  - تحديد هوية الجمعية المستفيدة بالمقارنة مع تلك الواردة في المحضر الذي أعدته اللجنة المكلفة بأهلية الترشيح، أو عند الاقتضاء في شهادة الأمر بالأداء أو نائبه.

يخضع التمويلات العمومية المحصلة من طرف الجمعيات لمراقبة المحاكم الجهوية للحسابات، والذي يكلف أيضا الأمر بالصرف بالسهر على حسن استعمال المساهمة الممنوحة للجمعيات.

وبهذا الصدد، واعتبارا لما يفرضه احترام قوانين الحكامة الرشيدة، نثير انتباهكم إلى ضرورة مراعاة احترام مقتضيات الفصلين 32 و32 مئثل من الظهير 1-58-376 المؤرخ في 15 نوفمبر 1958 المنظم لقانون الجمعيات، كما تم تعديله وتتميمه، الذي يلزم الجمعيات، التي تتلقى بشكل دوري إعانات من الجماعات المحلية أو منظمات عمومية بتقديم ميزانيتها وحساباتها، طبقا لشروط التنظيم المالي والمحاسباتي المحددة بموجب القرار المؤرخ في 31 يناير 1959.

وأذكر أيضا، أنه طبقا لمقتضيات الفصل 32 مكرر من الظهير المذكور، فإنه على الجمعيات التي تتلقى مساعدات أجنبية أن تصرح بذلك لدى الأمانة العامة للحكومة مع تحديد المبلغ المحصل عليه ومصدره، داخل أجل 30 يوما اعتبارا من تاريخ الحصول على المساعدة المذكورة.

هذا وسيتم تعزيز مراقبة التسيير المالي للجمعيات عن طريق اللجوء إلى المصادقة على حساباتها، عندما يتجاوز تراكم المساهمات العمومية المحصلة عن مشروع واحد أو عدة مشاريع مبلغ 500.000 درهم.

إن هذه التدابير المتجددة في مجملها، والتي نوليها بالغ الأهمية، من شأنها أن تجعل العلاقات بين الإدارة والجمعيات العاملة في المجال الاجتماعي تندرج في إطار شراكة تحفظ حرية الجمعيات وتقوي شفافية عملية منح المساهمات المالية العمومية وتضمن حسن استعمالها.

إن تطبيق هذه التدابير سيساهم في تقوية قدرة تأطير العمل الجمعي ووقعه وفي تحسين فعالية سياسات القرب وتوظيف الموارد العمومية لفائدة الشرائح الاجتماعية المستهدفة وفي المساعدة على ترسيخ ثقافة التنمية المتفق عليها والإشراكية.

الوزير الأول  
إدريس جطو



لا يمكن إنجاز الالتزام بأداء المساهمة إلا على أساس سنوي ويجب أن يقتصر على مبلغ الاعتمادات المسموح بها لهذه الغاية بموجب قانون المالية.

## مساطر الأمر بالدفع أو تحرير الأمر

يجب أن يتضمن ملف الأمر بالدفع أو تحرير الأمر المتعلق بالشرط الأول الخاضع لتأشيرة المحاسب المعهود له بذلك، الوثائق التالية :

- ورقة الإصدار.
- الأمر بالأداء.
- إشعار الاعتماد.
- أصل ونسخة الاتفاقية المبرمة بين الأمر بالصرف من جهة وبين الجمعية المستفيدة من المساهمة من جهة أخرى، عندما تكون المساهمة العمومية تعادل أو تفوق مبلغ 50.000 درهم.
- بيان الالتزام بالأداء مؤشر عليه قانوننا من قبل مراقب الالتزام بأداء النفقات.
- أصل ونسخة قرار منح المساهمة موقع من قبل الأمر بالصرف المعتمد أو نائبه ومؤشر عليه من قبل مراقب الالتزام بالنفقات.
- محضر اللجنة المكلفة بأهلية الترشيح بالنسبة لاتفاقيات الشراكة المتعلقة بالمجالات الأولوية المذكورة عندما تكون المساهمة المالية العمومية تعادل أو تفوق 50.000 درهم.
- بيان تصفية الشرط الأول موضوع الأمر بالدفع أو تحرير الأمر المنجز من قبل الأمر بالصرف أو نائبه وفق النموذج المرفق.

ومن المعلوم أنه بالنسبة للأمر بالدفع أو تحرير الأمر المتعلق بالأشطر اللاحقة، ينبغي أن يتضمن الملف الواجب إخضاعه لتأشيرة المحاسب المعهود له، ورقة الإصدار والأمر بالصرف الذي يشير إلى الأداء الأول، الإشعار بالاعتماد وبيان تصفية الشرط الموالي موضوع الأمر بالدفع أو تحرير الأمر المنجز من قبل الأمر بالصرف أو نائبه وفق النموذج المرفق، وكذا نسخة من قرار منح المساهمة موقع عليه من قبل الأمر بالصرف المعتمد أو نائبه ومؤشر عليه من قبل مراقب الالتزام بأداء النفقات.

# هندسة المشاريع



## مدخل التخطيط الإستراتيجي للجمعيات

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين الوسائل الأكثر نجاعة لأي تقدم تنموي مستديم. فهو يساعد على قراءة المستقبل والتحضير له خلافاً للتخطيط الإجرائي الذي يركز على أجرأة ما تم التخطيط له استراتيجياً.

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على استقراء وتحليل الحاضر (السياسات المتبعة، الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، التوجهات الوطنية والدولية... الخ.) لاستشراف المستقبل. وهذا الأخير يتأثر ويتشكل بأعمال نبرمجها، عوض أن نسلم بأن السياسات المتبعة والتوجهات الوطنية والدولية الحالية تتطور خطياً مع الزمن دون أن تتغير أو تتأثر.

تتوقف فعالية ومردودية أية مؤسسة على التفاعل الحاصل بين مختلف مستويات نظام تسييرها. ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات :

- يتعلق المستوى الأول بالسؤال حول الذات، والرؤية، والمهمة والاختيارات الإستراتيجية، وهو الذي يحدد أسباب الوجود ويتطلب تحليل الواقع وتهيئ المستقبل. وهو كذلك بمثابة العمود الفقري لكل مؤسسة، فوضوحه يسهل تقدم هذه الأخيرة على المستويين الآخرين.
- أما المستوى الثاني فيتعلق بمنظومات ووسائل وآليات التسيير المتبعة من طرف كل مؤسسة. والهدف من هذه الآليات هو ترسيخ قيم الشفافية والوضوح وطرق اتخاذ القرار وكذا تداول المعلومة، وذلك من أجل فعالية ومردودية أكثر.
- ويتمحور المستوى الثالث حول العنصر البشري والكفاءات والمهارات، وهنا يتعلق الأمر بالهيئات التطوعية أو العاملة في المؤسسة وكيفية تسييرها، والكفاءات التي يجب تطويرها، حيث يعتبر العنصر البشري بمثابة رأس مال كل مؤسسة وأهم الموارد لضمان الاستمرارية، لهذا يجب تطوير إمكانياته والرفع من

مهاراته. وترتبط هذه المستويات الثلاث فيما بينها بشكل وثيق وعضوي. ويمكن للمؤسسة أن تشتغل على هذه المستويات المختلفة مع التركيز على أحدها حسب مستوى تطورها.

فيما يخص المستوى الأول والمتعلق بالرؤية، فإنه يمس الأهداف والاختيارات الاستراتيجية، والتوجهات المستقبلية ومقاربات العمل المتبناة من طرف المؤسسة. فالتخطيط الإستراتيجي كمقاربة تشاركية يمكن من رؤية جديدة لهذا المستوى.

إن المؤسسة التي تنهج مقاربة التخطيط الإستراتيجي لا تتهياً للمستقبل بل تهيؤه لضمان نجاح مشاريعها وبرامجها المستقبلية، هذا المستقبل ليس أمراً محتوماً حيث لا يمكن مباشرته، بل يمكن تغييره وتشكيله حسب توجهات الأشخاص والمؤسسات. إن الإجراءات المبرمجة بإتقان تصبح ضامنة للمستقبل الذي نريده وهي تنجز حسب تصورنا له وحسب الإمكانيات المتوفرة لدينا كفاعلين تنمويين.

هذا التصور يقوم على اعتبار التخطيط الإستراتيجي كمجموعة وسائل وتقنيات تعتمد المؤسسة لإعادة خلق ذاتها باستمرار لكي تحقق قدراً مرغوباً فيه من التنمية.

## لماذا التخطيط الإستراتيجي التشاركي؟

إن من شأن التبنّي الفعلي للتخطيط الإستراتيجي التشاركي خلق قيمة مضافة أكيدة لصالح الجماعات المحلية والجمعيات. وهذا الدليل هو محاولة لإبراز الإيجابيات التي يمكن أن تضيفها هذه المقاربة إلى هاتين المؤسستين :

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي مقاربة تدعو إلى التفكير العميق في المستقبل. إذ يسمح بكشف حاجيات السكان الآنية والمستقبلية، كما أنه يمكن من التنبؤ بالتغيرات الممكنة وقوعها. وبذلك فهو يحث على تكوين وتحديد رؤية مشتركة للمستقبل ويمكن في نفس الوقت من استكشاف الإستراتيجيات المناسبة من أجل الاستجابة لحاجيات السكان وتلبية طموحاتهم ؛

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي مقاربة لتحسين التدبير. إذ يسمح بالإكباب على الأولويات واستكشاف البنيات والوسائل المناسبة من أجل تنسيق وتدبير التدخلات، كما يقدم إطاراً دقيقاً لمتبع مشاريع التنمية وفق مؤشرات قابلة للمعاينة والقياس، ويعطي أخيراً الحجج الضرورية لتعبئة تمويل المشاريع المبرمجة ؛

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي طريقة عمل تسهل وتوجه الحوار مع جميع المتدخلين المحليين، إذ يشكل إطاراً للتشاور حول آفاق التنمية بطريقة تشاركية ؛

● التخطيط الإستراتيجي التشاركي هو مقاربة لتحسين التواصل داخل المؤسسة. فهو يساهم بشكل منظم في إخبار الشركاء والسكان حول الأهداف الإستراتيجية، وحول المشاريع الجارية وتتبعها وتقييمها. إن من شأن هذا التواصل أن يحسن الفهم ويساعد على انخراط والتزام كل الأطراف المعنية.

وتحمل مقاربة التخطيط الإستراتيجي التشاركي في طياتها الإيجابيات التالية :

● إعطاء الأولوية للإستراتيجيات والمشاريع التنموية التي تستجيب لانتظارات وطموحات السكان ؛

● توفير الظروف المواتية من أجل تنمية مستدامة تستفيد منها الأجيال الحاضرة والمستقبلية ؛

● تمكين المنتخبين وأطر الجماعات المحلية والجمعيات من أن يصبحوا المبادرين والمسيرين الحقيقيين للتنمية المحلية ؛

● تمكين الجماعات المحلية والجمعيات على تخصيص مواردها المحدودة للاستجابة للأولويات بطريقة فعالة ؛

● تقوية قدرات الجماعات المحلية والجمعيات على تعبئة موارد أخرى من أجل التنمية ؛

● جعل المؤسسة المحلية قادرة على وضع أهداف مضبوطة قابلة للقياس، وتمكن من مراقبة مدى تحقيق الأهداف.

يقوم التخطيط الإستراتيجي على قراءة مستقبلية من أجل النمو بصفة امتيازية عند مختلف المتدخلين. فهو يتطلب ديناميكية وقدرة على التعامل مع جميع المتغيرات، ويسعى كذلك إلى تحديد التوجهات الكبرى والأهداف الرئيسية التي يجب على المؤسسة تحقيقها من أجل الوصول إلى غايتها، وأخيرا يمكن من وضع خطة للعمل.

ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى :

- اختيار عدد محدود من الأولويات، انطلاقا من رسالة الجمعية ووضعتها الحالية، ومن حاجيات الفئة المستهدفة واتجاهات المجتمع الذي تنشط فيه ؛
- تحليل الوسط ؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية ؛
- تخصيص الموارد حسب الأهداف ؛
- إعداد إستراتيجية للتدخل ؛
- تقييم استمرارية البرامج والمشاريع.

## التخطيط الإستراتيجي على المستوى الداخلي

على الصعيد الداخلي، يمثل التخطيط الإستراتيجي :

- عملية للتفكير والاستنباط التي تمكن المؤسسة من :
- توقع التغيرات الممكن حدوثها ؛
- التحديد الجلي لل صعوبات والفرص التي تحيط بها ؛
- صياغة إستراتيجية مبنية على نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وتؤخذ بعين الاعتبار استغلال الفرص وتجنب الأخطار ؛
- تحديد الوسائل المتوفرة لديها والتي تحتاجها.

آلية للتسيير تساهم في :

- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛
- تدقيق الأولويات والأنشطة على المدى القصير والمتوسط ؛
- تحديد وسائل التنسيق بين سياسات وأنشطة المؤسسة ؛

التخطيط الإستراتيجي وسيلة وليس غاية. فهذا لا يكفي أن تتم صياغة وثيقة تهم التخطيط الإستراتيجي التشاركي من طرف مؤسسة ما للقول بأن هذه المؤسسة قد تمكنت من حل كل المشاكل، بل يجب اعتبار هذه الوثيقة حافزا على أن تكون التخطيطات الإستراتيجية مقرونة بالالتزام والعمل على التنفيذ والمتابعة والتقييم.

## التخطيط الإستراتيجي

### تعريف

التخطيط الإستراتيجي التشاركي عملية ديناميكية وتفاعلية ومستمرة في الزمن. تتطلب التزاما مسؤولا من جميع الأطر والفعاليات. ومن أجل القيام بهذه العملية على أحسن وجه، يجب على جميع المشاركين، وخصوصا مسيري المؤسسة المعنية بالتخطيط، تخصيص ساعات طويلة من العمل لهذا الغرض.

نتمكن، عند كل تخطيط استراتيجي، من بناء تدريجي لقدراتنا الفردية والمؤسسية وتناول الحقائق بشكل نسقي. بالموازاة مع ذلك، نتمكن من تحسين مؤهلاتنا في تحليل الظواهر والرهانات، ونتائج تدخلاتنا وكذلك ديناميكية محيطنا التنظيمي. وعليه، من الضروري التأكد من أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب باستمرار إجراء التقييمات حسب الوسط.

## أهداف التخطيط الإستراتيجي

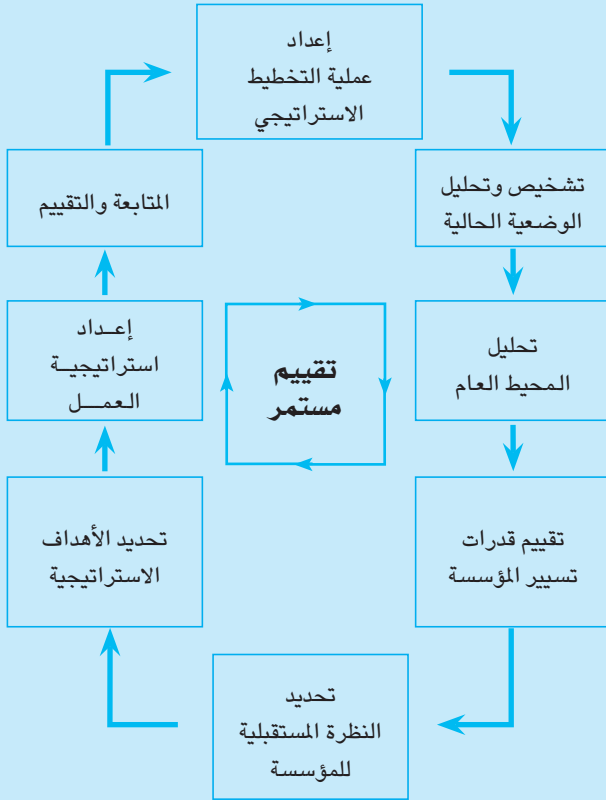
الهدف الأول من التخطيط الإستراتيجي هو تقوية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يمكن من تحديد وفحص العوامل الأساسية الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تؤثر على السير العادي للمشاريع والبرامج، ويمكن التخطيط الإستراتيجي كذلك من تحسين المردودية التنظيمية، وكذا الوقع على الفئات المستهدفة، ويعد كأساس لإعداد آليات التسيير.

## مراحل التخطيط الإستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي، أو ما يسمى دورة حياة التخطيط الإستراتيجي، بمجموعة من المراحل، كل واحدة منها محددة بدقة في تسلسل منطقي. فهذه المراحل تتسلسل في عملية دورية أو دائرية، كما يوضح ذلك الرسم أسفله.

و تتم عملية التخطيط الإستراتيجي عادة عبر المراحل التالية :

### دورة حياة التخطيط الاستراتيجي



- وضع إطار مرجعي لتسيير المشاريع والبرامج، خاصة تلك المرتكزة على الأهداف ؛
- تخصيص الموارد بشكل يتناسب مع الأنشطة الواردة في مخطط العمل.

### وسيلة للتواصل والتحفيز الداخلي التي تمكن المؤسسة من :

- إحاطة مستخدميها علما بالرهانات التي تواجهها ؛
- تمكين مستخدميها من فهم واستيعاب وقبول توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية ؛
- تحقيق التشاور بخصوص إسهامات الموارد البشرية.

## التخطيط الإستراتيجي على المستوى الخارجي

على الصعيد الخارجي، يمثل التخطيط الإستراتيجي :

### عملية للتساؤل المنهج حول الوسط الخارجي من أجل :

- فهم الاتجاهات التي تؤثر في محيط المؤسسة ؛
- تحديد الجهات التي تقود هذه التوجهات ؛
- تقييم الطريقة التي تؤثر بها هذه الاتجاهات في نتائج المؤسسة ؛
- إثبات قيمة تموقع المؤسسة الحالي أو تموقعها المستقبلي.

### آلية للحوار مع مختلف الفاعلين بغاية :

- إخبارهم باختياراتنا الإستراتيجية وتوجهاتنا وأولوياتنا وكذلك مشاريعنا ؛
- الاتفاق حول آفاق وأولويات تطور المؤسسة ؛
- البرهنة على المشاركة الفعالة للمؤسسة في تطوير وتنمية هذا القطاع ؛
- تطوير الشراكة المتمحورة حول التحليل العقلاني لنقط القوة والضعف ؛
- تعبئة الموارد وتنويع الشركاء.

## المرحلة الثانية :

## التشخيص والتحليل الداخلي للمؤسسة

في هذه المرحلة يتم التطرق إلى مجموعة من النقاط التي ترتبط بعلاقة مباشرة مع حياة المؤسسة. وعليه يجب إعطاء الوقت الكافي لهذه المرحلة نظرا لطابعها التحليلي والتقييمي لتجربة وتاريخ المؤسسة. كما يجب مباشرة هذه المرحلة بكل موضوعية وبكل شفافية، لأن الوقوف على الأخطاء ليس عيبا وإنما العيب هو إغفال هذه الأخطاء وعدم مواجهتها. ووقوف المؤسسة على أخطائها يجعلها تطرح السؤال حول الأسباب وكيفية تجاوزها في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، وبالتالي ضمان دورة حياة التخطيط.

يتعلق الأمر هنا بجرد وتقييم المشاريع والبرامج المنجزة من طرف المؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي. للوصول إلى هذا الهدف ينبغي على لجنة إدارة التخطيط تحضير الوثائق المتعلقة بالنقط التالية :

- لائحة المشاريع والبرامج الجارية ؛
- لائحة المشاريع والبرامج المسطرة على المدى القريب ؛
- لائحة الشركاء ؛
- طرق العمل ؛
- المستفيدون المباشرون وغير المباشرين ؛
- إلخ.

## التشخيص والتحليل مع توقع حاجيات السكان

يبقى ضمان استمرارية ونجاح كل مؤسسة رهينا بمدى نسبة تفاعل هذه المؤسسة مع محيطها المباشر. هذا التفاعل يجب أن يؤدي إلى إشراك جميع الفاعلين المحليين في عملية تحليل وتحديد الحاجيات ذات الأولوية للسكان. ويبقى هؤلاء طرفا أساسيا ورئيسيا ولا يمكن الاستغناء عنهم في هذه المعادلة، لأن كل ما سيتم تشخيصه وتحديده سينجز في محيط وواقع يتحكم فيه الإنسان بشكل كبير.

إن مراحل التخطيط الاستراتيجي لا تشكل صيرورة خطية ودائرية تبتدئ من مرحلة الإعداد وتنتهي عند مرحلة التقييم، بل تأخذ هذه الدائرة شكلا حلزونيا مع مرور الوقت. والانتقال بين مختلف المراحل يبقى في مختلف الاتجاهات وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتتبع والتقييم الذي يجب أن يواكب جميع المراحل.

## المرحلة الأولى :

## إعداد عملية التخطيط الاستراتيجي

من أجل إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، يجب الاستجابة لمجموعة من الشروط بدءا من مباشرتها بكل انفتاح ثم إعطاء جميع المراحل وقتها الكافي وأخيرا عدم التردد في إعادة طرح التساؤلات حول المكتسبات حتى الأساسية منها، وإن كان ذلك لجرد تدعيمها.

من أجل ضمان مرور باقي مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في ظروف ملائمة، يجب إعطاء أهمية قصوى لهذه المرحلة، وذلك نظرا لأهميتها داخل الدورة الحياتية للتخطيط، ونظرا كذلك لمدى تأثيرها وتفاعلها مع باقي المراحل. فالتشخيص من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة. انطلاقا من هذا، فإن لجنة التخطيط مطالبة بالحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات والمعطيات حول مختلف ميادين تدخل المؤسسة. هذه المعطيات سوف تجمع في بنك للمعطيات يستعمل كمرجع لعملية التخطيط الإستراتيجي. وخلال هذه المرحلة يجب الحصول كذلك على المعطيات التي تساعد على تحديد نقط قوة ونقط ضعف المؤسسة، وكذلك الإمكانيات المتاحة من طرف محيطها المؤسساتي، والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من نفس المحيط.

يبقى نجاح كل مؤسسة رهينا، بنسبة كبيرة، بمدى تطور وملاءمة أليات ومقاربة العمل المتبعة من طرف هذه المؤسسة. كما يبقى كذلك نجاحها رهينا بمدى انفتاحها وتفاعلها مع مكونات وعناصر المحيط الخارجي. لأن هذا التفاعل يمكن من معرفة التأثيرات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يخلفها هذا المحيط على برامج ومشاريع المؤسسة.

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصبغة العامة. ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، والتوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والإستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي/الثقافي. ويمكن تلخيص كل هذه النقط في معرفة وتحليل السياسة التنموية، المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات، ومدى تأثر هذه السياسات بالمحيط العالمي. وفي الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. كل الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استثمار فوائده والحذر من مخاطره.

### المرحلة الرابعة :

تقييم القدرة المؤسساتية والإمكانات البشرية والتقنية والمادية والتنظيمية، والتواصلية للمؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي

انطلاقا من خلاصات واستنتاجات المراحل السابقة، يجب تدارس مدى توفر الجمعية على الموارد الضرورية، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على تعبئة موارد أخرى، من أجل تحويل هذه الخلاصات والاستنتاجات إلى أهداف إستراتيجية. يتعلق الأمر هنا بقرار إستراتيجي، وعليه يجب على المؤسسة أن تتسم بالواقعية والفاعلية في تقييم قدراتها.

### المرحلة الخامسة :

#### بلورة النظرة المستقبلية للمؤسسة

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة. إن تشخيص وتحليل المراحل السابقة سيمكن المؤسسة من فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا أو سلبيا على مستقبل المؤسسة. خلال هذه المرحلة، التي تعتبر كمرحلة استنتاجية لجميع المراحل السابقة، ستكون المؤسسة قد بلورت تصورا للوضعية المستقبلية مبنيا على نتائج المراحل السابقة، خاصة مرحلتي تحليل الوضعية والمحيط.

### المرحلة السادسة :

#### تحديد الأهداف الإستراتيجية

ينعت الهدف بكونه إستراتيجيا لأنه محدد للتنمية المحلية، والغاية منه هو تقليص الفارق بين الوضعية الحالية والنظرة المستقبلية. إن الإمكانيات المحدودة للمؤسسة لاتمكنها من الاستجابة لجميع متطلبات فئاتها المستهدفة وشركائها، لذا يجب أن تحدد بشكل دقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث أن كل خطأ على هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه، وبالتالي ضياع مجهودات المؤسسة.

إن هذه العملية التي تكتسي طابعا أساسيا يجب أن تشجع جانب الحوار بين جميع مراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة. حيث إن اختيار الأهداف الإستراتيجية يمكن أن يتم بطرق مختلفة، وعلى مجموعة من المراحل، وذلك من أجل تبادل الآراء وتحقيق الإجماع.

### المرحلة السابعة :

#### وضع خطة عمل لترجمة الأهداف الإستراتيجية

خطة العمل هي الطرق أو التكتيكات الأنجع من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية الكبرى التي تم تحديدها على أرض الواقع. إن هذه الخطة يجب أن تضبط بشكل دقيق كل هدف إستراتيجي وأهدافه الجزئية، والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة.



## المقاربة التشاركية - تمهيد

## تقديم

لقد حققت المقاربة التشاركية خلال السنوات الأخيرة تقدما مهما فيما يخص تحديد وتدبير الأنشطة، وذلك من أجل وضع اللبنات الأولى للتنمية المستدامة. وقد تمخضت هذه المقاربة عن الانشغال بتكثيف الممارسات والإجراءات المتعلقة بالتنمية الإجتماعية وإخضاع هذه الأخيرة لمراقبة الساكنة المعنية.

ومن بين المكتسبات التي تجدر الإشارة إليها التوصيف الدقيق لمهام أعوان التنمية على كل المستويات، والتنظيم الأفضل للعمل، والتكوين المستمر الأكثر عمقا، وبشكل خاص نشير إلى ضرورة المعايينة المباشرة والقريبة للسكان، وبالفعل فإن المقاربة التشاركية التي تم وضعها منذ انطلاقتها في السبعينيات، كمجموعة من التقنيات والأدوات التي تهدف إلى حث الساكنة على تبنيها لإعطاء الانطلاقة لصيرورة التنمية الذاتية.

وتلقى المناهج التشاركية اليوم صدى إيجابيا من طرف الفاعلين المحليين، كما أنها تطبق في حقول ومجالات عديدة ومتنوعة (ابتداء من المجال القروي إلى الحضري، الصحة، البيئة، التربية، الفلاحة، التمدرس ومحو الأمية). ويوصى حاليا باعتماد هذه المناهج، بل تتم الدعوة إليها وفرضها أحيانا.

ونتيجة لكل هذا، أصبحت هذه المناهج تحظى حاليا باهتمام متزايد من طرف الجمعيات والفاعلين الآخرين، الذين يرون فيها رافعة حاسمة من أجل تقوية الديمقراطية واللامركزية والحكمة الجيدة، على المستويات المحلية والوطنية.

إن المقاربة التشاركية تعمل وفق الفكرة القائلة بأن الأشخاص والجماعات يتوفرون على الإمكانيات لتحقيق التغييرات اللازمة، من أجل ضمان الوصول إلى الموارد، بل والتحكم فيها أيضا، فهي إذن إجراء يهدف إلى مساندة الساكنة من أجل تمكينهم من سلطة

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو تتبع وتقييم مدى نسبة إنجاز ما تم تخطيطه استراتيجيا على أرض الواقع. ويعتبر التتبع والتقييم جزءا لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي. فالتتبع هو مسلسل منظم للحصول على المعلومات حول سير خطة العمل ووضع هذه المعلومات رهن إشارة جميع المعنيين. ويسمح التتبع أيضا بتقييم مدى نسبة تقدم خطة العمل، تبعا لجدولة التنفيذ المرتقبة، وكذا مدى استجابة المشاريع لحاجيات السكان واقتراح الحلول لتجاوز المشاكل والحالات المستعصية، ومراجعة وتقييم خطة العمل حسب المستجدات.

## ما هي مستويات المشاركة ؟

1. المشاركة السلبية : تعتبر الساكنة مجرد مستفيدة على هذا المستوى، على سبيل المثال : برامج المساعدات الغذائية حيث يقتصر السكان على استهلاك ما يقدم لهم فقط. ويعتبر البعض هذا الأمر نوعا من المشاركة إلا أنها تبقى ضئيلة جدا.

2. المشاركة المادية : هنا يعتبر السكان مجرد وسيلة أو أداة، حيث يساهمون في تحقيق نشاط لم يقرروه أو يحددوا جدولته، ومثال على ذلك حالة أعمال بناء، حيث يشارك السكان بتزويد النشاط باليد العاملة أو بالمواد لبناء مدرسة أو بئر.

3. المشاركة الاستشارية : في هذه الحالة، تعطى للسكان فرصة إبداء الرأي حول المشاكل التي يعيشونها. وتعتبر الساكنة على هذا المستوى كمصدر للمعلومات، إذ يتم تحليل ودراسة الحاجيات التي تم تحديدها من طرف أشخاص آخرين لوضع مشروع أو برنامج أو مخطط عمل.

4. المشاركة بالقرار : إنها نوع من المشاركة الأرقى الواجب الوصول إليها حاليا لأنها ذات منظور واسع جدا، إذ في هذه الحالة، تعمل الساكنة على تحديد وتحليل واتخاذ القرار بالنسبة لمشروعها والتخطيط له وتنفيذه وتقييم نتائجه.

إلا أن هذا لا يعني إزاحة الدعم الخارجي، باعتباره إضافة ضرورية في أغلب الأحيان. ويجب على المتمرسين في ميدان التنمية التشاركية أن يكونوا يقظين في عملهم مع الساكنة إذ تعتبر المشاركة سياقاً، بل أكثر من ذلك، مفهوماً فلسفياً. وفي هذه الحالة، من المهم التأکید على أن :

- المشاركة لا تقتصر على تحويل مهمات وأعباء مادية ومالية، ثم اتخاذ القرار بخصوصها بمعزل عن السكان، بل تعتمد أيضاً على التبادل والمشاركة وتقييم معارفهم ومهاراتهم ؛
- لا تقتصر المشاركة أيضاً على البحث عن التوافق أو انخراط السكان في مشاريع أو برامج تم إعدادها بشكل منفرد من طرف متدخلين خارجيين ؛
- المشاركة ليست حكراً على المناطق الصعبة أو الفئات الاجتماعية الأكثر احتياجاً.

التحكم في مصيرهم في الأفق القريب. وعليه، فإن استعمال الطرق التشاركية يلعب دور التنشيط الاجتماعي والتشاورى والتنسيق والتكوين والتحسيس والتعبئة واكتساب الوعي وتحمل المسؤولية والتوعية.

وتؤكد كل الطرق التشاركية على مشاركة الساكنة، ليس فقط في اتخاذ القرار، بل وأيضاً في سياق التحضير من أجل اتخاذ القرار. فمصطلح مشاركة هو إذن مفتاح نجاح كل إجراء يخص التنمية التشاركية.

## ماذا تعني كلمة "مشاركة" ؟

يمكن تعريف المشاركة كسياق اجتماعي يتجلى في استعادة السكان لسلطة المبادرة والقرار من أجل وضع وتحقيق الأنشطة والبرامج التي تهم مستقبلهم. ويعني هذا أن المتدخلين الخارجيين يعترفون بممثلي هذه الساكنة كفاعلين للتعبئة من أجل التغيير الاجتماعي، أو كشركاء كاملين وليس فقط كأهداف أو وسائل لتحقيق قرارات متخذة دون استشارتهم. ولهذا، لا يمكن التحدث عن المشاركة إلا بوجود علاقات شراكة وتعاقد بين السكان المعنيين بمشروع ما أو ببرنامج معين والمتدخلين الآخرين. وهذه العلاقة يجب أن تركز على الاحترام المتبادل لهوية كل واحد على حدة، والتبادل وتثمين المعرفة والمهارة والمشاركة، مما يعني أن كل برنامج أو مشروع يجب أن يعتمد على تشخيص تشاوري وأن يأخذ بعين الاعتبار طموحات وأهداف وإكراهات مختلف الفرقاء.

## هام

يجب الانتباه إلى أنه: يمكن أن تفقد الطرق التشاركية أحيانا مصداقيتها بسبب الاستعمال المفرط والميكانيكي، والاستغلالي، والغريب الأطوار، والعجائبي والميركانتيلي أو المغشوش.

ومن هنا، يبدأ السؤال حول مختلف أشكال المشاركة. فعملياً يمكن أن تظهر مجموعة مختلفة من المستويات، بينما يبدو أحيانا من الصعب التفريق بين مختلف أشكال المشاركة المعتمدة. ويقدم هذا الدليل الأشكال الأربعة الأكثر استعمالاً في الممارسة.

## هل المشاركة ضمان لنجاح المشاريع التنموية ؟

هذا التساؤل مأخوذ عن نص منبثق من ندوة حول "المشاركة السكانية من أجل تنمية مستدامة" المنظمة بالقاهرة في سبتمبر 1994 من طرف عدد كبير من المنظمات الدولية. وقد جمعت هذه الندوة بين تقنيين من مختلف دول المعمور العاملين في ميدان التنمية.

ومن بين خلاصات هذه الندوة : إن مشاريع التنمية حظا أوفر للنجاح إذا واكبتها مشاركة فعالة للسكانة.

وهذه بعض الاستنتاجات أيضا :

- تصبح حظوظ المشاريع في النجاح أكبر إذا كانت تلبي الحاجيات ذات الأولوية للسكانة ؛
- يجب أن تستمر المشاركة السكانية طوال مدة المشروع حيث تضمن استمرارية دعم هذه السكانة للمشروع، ويظهر هذا جليا بالخصوص عندما يتعلق الأمر بالمشاريع التي تتطلب متابعة مستمرة ؛
- لضمان حسن سير المشاركة السكانية في المشاريع، يجب توفر مهارات خاصة لدى أعوان التنمية ؛
- توجد الكثير من النزاعات بين السكان وأعوان التنمية بسبب اختلاف وجهات النظر بخصوص المشاكل والحلول ؛
- من المهم أن يحصل أعوان التنمية، في البداية، على معرفة عميقة للسكانة التي سيعملون معها ؛
- من المهم أن يكون داخل كل شريحة من السكان قادة رأي معبئين ومحترمين من طرف السكان ؛
- من المهم أيضا أخذ الشروط والقيم والمهارات الموجودة بعين الاعتبار وعدم إهمالها.

## ما هي نقط القوة والضعف في المقاربة التشاركية ؟

من البديهي أن تنشأ عن كل مقاربة، عند تطبيقها ميدانيا، نقط قوة ونواقص أو محدوديات، ويبين الجدول التالي أهمها بالنسبة للمقاربة التشاركية :

أهم نقاط القوة	أهم النواقص والإكراهات
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تشجع على اكتساب الوعي لدى كل الفاعلين المعنيين بعملية معينة ؛</li> <li>● تشكل عامل ديمومة للأنشطة ؛</li> <li>● تساعد على اكتساب المعارف والمهارات من طرف المشاركين ؛</li> <li>● يتم تحديد الأنشطة من طرف السكانة وبالتالي فهي تتلاءم أكثر مع الحاجيات الحقيقية ؛</li> <li>● تمكن من إشراك السكان في مجموع العملية (التشخيص والتخطيط والإنجاز والتقييم) ؛</li> <li>● تشجع المجموعات الضعيفة كالنساء على إبداء الرأي ؛</li> <li>● تظهر باللموس على شكل دعائم يمكن فهمها من الجميع بما في ذلك السكان الأميين وذلك باستعمال أدوات وتقنيات ملائمة ؛</li> <li>● يمكنها أن تتضمن عوامل مستنتجة جيدة : يتعرف الشباب بفضل الصورة التاريخية على أحداث مهمة كانوا يجهلونها، كما أن مجموعات من القرويين تجتمع لأول مرة رغم نزاعاتها بفضل استعمال الوسائل السريعة للبحث في مجال السكان .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● يتطلب الإجراء التشاركي وقتا طويلا مما يؤدي إلى إفقاد السكانة حماسها حيث تسعى إلى الحصول على أشياء ملموسة في أقل وقت ممكن ؛</li> <li>● تعتبر المقاربة التشاركية مكلفة لأنها تحتاج إلى موارد بشرية مهمة ؛</li> <li>● يصعب حضور السكان دائما عند وضع مختلف الأدوات .؛</li> <li>● تفرز المقاربة التشاركية وجود أشخاص مؤهلين ومكونين، حيث لوحظ نقص على مستوى التواصل وتقنيات التنشيط من خلال المراقبة (إعطاء أولوية الكلمة للمجموعات الأكثر قوة وعدم بذل الجهد لبحث الأشخاص الذين يبقون على الهامش على المشاركة) ؛</li> <li>● بعض الطرق معقدة وصعبة المنال بالنسبة للأشخاص الأميين (مثال : طريقة PPO وهي طريقة تخطيط التدخلات عن طريق الأهداف) ؛</li> <li>● يمكن أن تعرقل طريقة التفكير المتحررة لبعض الأعضاء سير الأعمال ؛</li> <li>● تتطلب هذه الطريقة اختيارا دقيقا لميدان التدخل منذ البداية لأنه من الصعب تغيير الوضع فيما بعد لاعتبارات أخلاقية ولاخراط القرويين في خلق الدعامات ؛</li> <li>● من الصعب تجميع شروط النجاح خلال المساركة : التشجيع المتبادل للمنشطين السكان، مستوى تفتح ذهني مقبول لإنكفاء المناقشات، الوقت المخصص داخل القرى ؛</li> <li>● تتلائم تصرفات منشطي الطرق التشاركية دائما مع المقاربة إذ أن الرغبة في الإعداد المحكم للمحتوى يشكل عائقا حقيقيا للحوار "التشاركي" .</li> </ul>

## دورة الحياة بالنسبة لمشروع معين

### تقديم

يتطور النشاط الجمعي داخل بيئة معقدة، وخصوصا عبر عدد من المتغيرات التي يجب التحكم فيها (تعقد الظواهر الاجتماعية

المتعلقة بالتمهيش والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي، ندرة الوسائل البشرية والمالية)، ثم عدم استقرار المقاييس المؤقتة الاقتصادية والبيئية، وهذه العناصر تفرض اختيار طرق تنظيم وعمل مرنة تسهل تنسيق الأنشطة وتدبير الشراكات وانسجام التدخل.

وفي نفس السياق، يعتبر التسيير، من خلال مشروع، أحد أشكال التدبير التي أعطت نتائج فعالة رغم الإكراهات المذكورة، ويعتمد هذا الأسلوب على مجموعة أنشطة وأعمال منظمة بغرض الوصول إلى هدف معين في وقت محدد مع إشراك الفاعلين المعنيين.

ما هو المشروع؟ إنه تعبير عن رغبة، وعن إرادة، وعن هدف، وعن طموح. إنه كذلك تعبير عن حاجة، وعن وضع مستقبلي مرغوب فيه. ويمكن لمفهوم كلمة مشروع أن يلائم مجموعة متنوعة من الوضعيات، وخصوصا بواسطة مجموعة من الإجراءات والمقاربات التي تحيل على الشراكة وتوجيه العمل نحو المواطنين، والتعاقد في مجال الحقوق والواجبات المتعارف عليه بين الشركاء، ثم اللجوء إلى المتابعة والتقييم.

ويمكن المشروع من إدماج سياق للتغيير يتحول إلى الاستمرارية مع التعامل الجذري مع مشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولفهم أكبر لمفهوم المشروع، يقدم الجزء التالي تعريف المشروع، ومحتوى كل مرحلة من مراحل دورة حياته.

## تعريف المشروع

إن مفهوم المشروع يرتبط بعدة تعريفات تتلاقى من حيث مضمونها وحمولة التصورات التي نعطيها للمشروع ولوظائفه وللأهمية الممنوحة لبعض مكوناته.

وفي هذا السياق، يمكن الاحتفاظ بالتعريف التالي: "المشروع هو مجموعة من الأنشطة المبرمجة داخل الزمان والمكان للوصول إلى أهداف ونتائج انطلاقا من معطيات محددة وحسب مراحل متتابعة وجد مرتبطة ببعضها".

ولهذا فإن المشروع يرتبط بمجموعة أنشطة مدمجة ضمن بيئة سياسية - اجتماعية - اقتصادية، ويرنو إلى هدف أعيد تعريفه

تدريجيا بواسطة العلاقة الجدلية بين التوقعات والواقع، وعليه، يجب وضع أي مشروع داخل البيئة التي سيولد وينمو فيها تدريجيا ويتحول من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه بجعله حقيقة مادية ملموسة.

## دورة حياة مشروع

يمر المشروع من مجموعة من المراحل الأساسية والمرتبطة ببعضها لخلق دورة حياته.

وهكذا، يبدأ المشروع على شكل فكرة وهي نتيجة تحليل وضعية ملاحظة، سواء من طرف الفاعلين الأساسيين (السكان) أو الجمعية. وتولد هذه الفكرة وتتجسم عندما يتبناها ويمتلكها الفاعلون الأساسيون. وتنتع هذه المرحلة بـ "مرحلة التشخيص".

ويجب أن تكون فكرة المشروع موضوع تفكير عميق يؤدي إلى إعداد هدف عام، إلى جانب أهداف خاصة ومعدودة، يمكنها تحقيق الهدف العام، ولا تصبح هذه الأهداف مادية إلا بإيجاد القنوات والوسائل الملائمة لجعلها ملموسة، وهذا ما نسميه "مرحلة التخطيط".

وخلال هذه المرحلة، على الجمعية الإجابة عن مختلف الأسئلة التي يطرحها إنجاز نشاط معين، أي المشكل الذي نبحث عن حل له، وأهداف المشروع، وإمكانية تحقيقه، ومخطط عمله ومؤشرات نجاحه... ويجب أن تشتمل هذه المرحلة أيضا على تعبئة الموارد البشرية والمادية والمالية.

ويحدد التفكير المسبق الفاعلين والأدوات والوسائل، ويمنح بذلك شكلا للمشروع، وهذا ما يسمى بـ "مرحلة التنفيذ" التي تعمل على تنفيذ عناصر التخطيط في الميدان.

وأخيرا، وللتأكد من تحقق التوقعات، وربما لإعادة تقويمها، تجب المتابعة المستمرة للأعمال.

وقبل الدخول في هذه المرحلة، يجب طرح بعض التساؤلات: من يفعل ماذا؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكم؟ وبهذا تستطيع المؤسسة التحكم في إنجاز المشروع.

## التشخيص

- تحسين الساكنة ؛
- تجميع المعلومات حول المشاكل وأسبابها ؛
- دراسة المعطيات وصياغة الأفكار ؛
- مناقشة الحلول الممكنة مع الأطراف المعنية ؛
- اقتراح حلول ذات الأولوية.

## التخطيط

- تحديد الأهداف المرجوة من المشروع ؛
- اقتراح أنشطة تمكن من بلوغ الأهداف ؛
- مناقشة إمكانيات العمل التقنية والمالية للأنشطة ؛
- مناقشة الوسائل المتاحة والممكنة ؛
- تحديد طبيعة مساهمات الأطراف المعنية ؛
- اقتراح طرق متابعة المشروع ؛
- مناقشة أنظمة استمرارية المشروع.

## التنفيذ

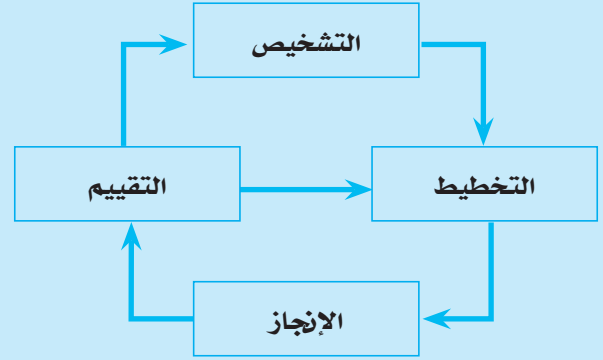
- الإخبار والاتصال بالأطراف المعنية ؛
- إعداد مخطط عملي ؛
- وضع أجندة التطبيق ؛
- مناقشة ووضع نظام للمتابعة والمراقبة ؛
- إعطاء الانطلاقة للأنشطة.

## التقييم

- الرجوع إلى الأهداف المسطرة والأنشطة المتوقعة ؛
- مقارنة الأنشطة المنجزة مع تلك المتوقعة ؛
- تحديد مستوى إنجاز الأنشطة والمشاكل التي ظهرت وتلك الخاصة بكل نشاط ؛

وفي نهاية أنشطة المشروع، من المناسب تخصيص مرحلة للتثمين والتأكد من الإنجازات. وكذلك، من أجل التحقق من درجة بلوغ الأهداف التي سبق تحديدها ولتثمين الطريقة المتبعة في إنجاز المشروع، وكذا للتدقيق في مدى أهمية وفعالية هذا التدخل بشكل عام، وهذه المرحلة هي التي ننتعها بـ "مرحلة التقييم". ويتم القيام بهذه المرحلة في أوقات معينة، خلال مرحلة تنفيذ المشروع أو في أوقات يتم اختيارها مسبقا وخصوصا بعد نهاية المشروع.

## رسم بياني لدورة حياة المشروع



من المهم التأكيد على ضرورة احترام دورة الحياة هذه بالنسبة لكل مشروع تم وضعه من طرف مؤسسة معينة. وتتميز هذه الدورة بمستويين، وتتطلب علاقة ربط وتنسيق من طرف المؤسسة.

ويعتبر المستوى الأول توقعيا وتصوريا، ويرتبط بدراسة الحاجيات والتخطيط وإعداد وثيقة المشروع. أما المستوى الثاني فهو ذو صبغة تطبيقية، ويتم بعد الموافقة على المشروع وتمويله وإنجازه.

## أنشطة متعلقة بالمرحلة الخاصة بدورة حياة المشروع

بشكل عام، تتلخص الأنشطة الرئيسية المتعلقة بمختلف مراحل دورة حياة المشروع في :

## تشخيص فكرة مشروع معين / تحليل الحاجيات

فأثناء تجميع المعلومات من السكان تظهر العديد من المشاكل والحاجيات، منها ما لا يتم التعبير عنه بوضوح وأخرى لن يتم تحديدها جيدا.

وعموما، تؤخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من الحاجيات أثناء تحليل هذه الأخيرة :

● الحاجيات المحسوسة : وهي تلك التي لا يتم التعبير عنها إلا إثر طرح السؤال ؛

● الحاجيات المعبر عنها : والمقصود بها تلك الحاجيات التي يتم كشفها والتعبير عنها أثناء إنجاز العملية كطلب خدمة أو مساعدة لإنجاز مشروع ما ؛

● الحاجيات المستنتجة بالمقارنة : كالخصائص في الحاجيات أو وضعية السكان بالمقارنة مع ساكنة أخرى في منطقة أو قرية مجاورة مثلا ؛

● الحاجيات المعيارية (Normatifs) : وهي التي يتم تحديدها بواسطة الفاعلين الذين يعرفون السكان جيدا أو يتوفرون على خبرة في الموضوع.

### تحليل الحاجيات / تجميع المعطيات

إن وسائل تجميع المعطيات متعددة والبعض منها صعب التطبيق، بالنظر إلى تكلفته البشرية والمادية. ومن بين الوسائل الأكثر استعمالا وتداولاً لتحديد الحاجيات نجد طريقة مارب (MARP) الطريقة السريعة للبحوث التشاركية) والتي يتم استعمالها خاصة في العالم القروي.

### ما المقصود بطريقة مارب (MARP) ؟

هي حسب الممارسين عبارة عن سياق مكثف وسريع ومكرر للتعليم الموجه نحو معرفة الوضعيات في القرية والمدينة. ويرتكز هذا السياق على فريق متعدد التخصصات، بما أنه يعطي قيمة أكبر لمعارف ومهارات السكان المحليين ومدى توافقها مع المعارف العلمية الحديثة.

● تحديد مجموع الأسباب التي أدت إلى المشاكل الظاهرة على كل المستويات ؛

● اقتراح الحلول الملائمة لتجاوز هذه المشاكل.

ويتعلق الأمر بالمرحلة الأساسية في حياة مشروع معين، حيث تكون المؤسسة مدعوة لمصاحبة السكان المحليين في تحديد المشاريع وتحليل مشاكلهم وممارساتهم وثقافتهم ومراكز اهتمامهم وقضايا أخرى مهمة، بهدف التحديد الجيد لفكرة المشروع، وبصيغة أخرى، فإن هذه المرحلة تسمح للمؤسسة بتجميع المعطيات والاهتمام بالمشكل الجوهري عبر التركيز عليه بالاتفاق مع مختلف المتدخلين، ليتم فيما بعد إنجاز التحليل المؤدي إلى فكرة المشروع.

إن مشاركة كل المعنيين في وضع تصور المشروع وإنجازه هي مفتاح نجاحه واستمراره، كما أن تحليل الحاجيات وتحديدها تعتبر أهم مرحلة في إشراك السكان.

ويقدم هذا الفصل بصفة عامة أهمية ودور مرحلة تحديد الفكرة في تسيير المشاريع مع التوقف عند مختلف وسائل التجميع والتحليل ومعالجة المعطيات من أجل تعريف جيد للحاجيات.

### لماذا نقوم بتحليل الحاجيات ؟

يهدف تحليل الحاجيات إلى كشف ما يريده الأشخاص وما يحتاجون إليه، كما يساعد على فهم آرائهم ومواقفهم.

وعموما، فإن كل المشاكل التي يعاني منها السكان تستحق المعالجة، إلا أن الجمعية تجد نفسها مضطرة في غالب الأحيان للقيام بخيارات من أجل تحديد تدخلها، إذ أن المهم في هذه المرحلة هو القيام بخطوة موضوعية ومنطقية للتحديد وتحليل إعطاء الأولوية للحلول المتوقعة.

## الاستمارات

ويتعلق الأمر بأكثر التقنيات استخداما في مجال البحث وجمع المعلومات :

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع استبيانات جد منظمة</li> <li>• حول موضوع البحث.</li> <li>• تسليم هذه الاستبيانات (30 أو 100) شخص مختارين بطريقة مدروسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شريحة مختارة وفق معايير محددة.</li> <li>• مجموعة من المواطنين مستهدفين بشكل محكم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الطابع الكمي للمعلومات.</li> <li>• مصداقية المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• للحصول على المعطيات الكمية حول موضوع معين أو حول المواقف والانطباعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سريعة الاستخدام.</li> <li>• معلومات كمية.</li> <li>• تستوجب معرفة وتأهيلا في مجال الإحصاء.</li> <li>• عدم وجود ضمانات لاسترجاع الاستبيانات المملوءة.</li> <li>• عدم وجود تفاعلية مع المستجوبين.</li> </ul>

من هذا المنطلق نجد أن التعريف الوظيفي لوسيلة مارب يرتكز على كونها مجموعة من المقاربات والوسائل، التي تمكن السكان من تحليل أوضاعهم واقتراح البدائل والتخطيط لتنميتهم الذاتية، وتنفيذ أعمال ملموسة ومراقبة التغيير نحو التنمية المستهدفة.

## على ماذا تركز طريقة مارب MARP ؟

ترتكز طريقة مارب على بحث يتم القيام به لدى ساكنة معينة، حيث يكون الهدف هو وضع تشخيص يترجم حاجيات هذه الجماعة. وينجز هذا البحث من طرف فريق يوظف مجموعة من التقنيات والوسائل التي تتيح إشراك السكان وتحسيسهم بالمسؤولية.

## ما هي هذه الوسائل والتقنيات ؟

إن وسيلة مارب تستخدم مجموعة من التقنيات والوسائل البسيطة والقابلة للتكيف مع كل مضمون. ومن بين هذه الوسائل : المقابلات شبه المركبة، المجموعات المركزة، الخرائط، البيانات، الأجنات، السجلات وغيرها....

وتكتفي هذه الوثيقة بعرض للوسائل الثلاث الأكثر استعمالا :

## الملاحظة المباشرة

وهي تقنية تستخدم مباشرة في الميدان، وتستلزم تدخلا قويا لملاحظ أو أكثر، ويتم تدارس المعلومات التي جمعت من خلال هذه التقنية أثناء المقابلات شبه المركبة :

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسجيل كل ما رآه الفريق أو سمعه في مختلف الأجواء</li> <li>• قيام الفريق بملء جدادة الملاحظات المفصلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الملاحظون فقط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركيز الملاحظات على موضوع البحث.</li> <li>• استبعاد طرح الأسئلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم معطيات حول البنات التحتية المادية.</li> <li>• تسجيل ردود الفعل إزاء بعض الخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتم الملاحظة في الميدان.</li> <li>• سهلة الإنجاز.</li> <li>• يمكن أن تكشف عن وقائع جديدة.</li> <li>• معرضة للتدخل الذاتي للملاحظ.</li> </ul>

## المقابلات شبه المنظمة

وتعتبر أهم وسيلة للبحث وجمع المعلومات، حيث لا يتم التهييء المسبق سوى لبعض الأسئلة أما الباقي فيتم استنتاجه وطرحه خلال المقابلة.

ويمكن نعت هذه الوسيلة " بالتعلم الجماعي " لأن الهدف الضمني للاستجواب يظل هو السماح لأعضاء الفريق بالتعلم والتعرف على الجديد من خلال المقابلة مع المستجوب. ولهذا يكون من الضروري تعيين عنصر من الفريق لتسجيل بعض النقاط. وبعد انتهاء المقابلة يقوم الفريق بمعالجة وتحليل المعلومات المحصل عليها.

## الفرق البؤرية

وهي تقنية تستخدم أساسا لتأكيد وتزكية المعلومات المحصل عليها بواسطة منهجية المقابلة شبه المنظمة، وذلك بهدف استبعاد الجانب الذاتي والمصالح الشخصية التي يتم تقديمها في المعلومات.

إلا أن هذه التقنية يمكن استخدامها أيضا دون المرور بالضرورة عبر تقنية المقابلة شبه المنظمة، كما أنها تستخدم للحصول على معلومات كيفية.

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• للقيام بمقابلات مفتوحة يشارك فيها بين 10 و15 شخصا. حيث يقوم منسق بتقديم الموضوع وتسيير النقاش.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أشخاص ينتمون إلى الفريق المستهدف ومختارون حسب معايير محددة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنسجام داخل الفريق إذ من المستحسن تقسيم المشاركين حسب الجنس؛</li> <li>• ضرورة استبعاد الفرق التمثيلية، فكل شخص لا يمثل سوى نفسه وجزءا من المجموعة؛</li> <li>• تحديد مدة لإجراء العملية؛</li> <li>• لا يجب حجز الأشخاص وقتا طويلا تقاديا لغياب التركيز؛</li> <li>• ضرورة إشراك الجميع؛</li> <li>• عدم إصدار الأحكام والآراء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لمقابلة المعلومات؛</li> <li>• لتسجيل الشكايات والرضى؛</li> <li>• الحصول على معلومات كافية وشبه موضوعية؛</li> <li>• الحصول على توصيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهولة التنظيم؛</li> <li>• سهولة تبادل الأفكار؛</li> <li>• احتمال حصول ذاتية أو تحيز عند المنسق.</li> </ul>

- تتوفر على فكرة واضحة حول ما هو مطلوب من السكان، أي تحديد الموضوع الرئيسي؛
- بلورة أسئلة بسيطة تتضمن على الأكثر معلومة واحدة أو اثنتين؛

- البدء أولا بالعموميات والانتقال بالتدرج نحو الأخص؛
- طمأنة الشخص المستجوب وإيلائه اهتماما أكبر بالإنصات واحترام آرائه؛
- ضرورة تجنب الأسئلة المباشرة؛
- إعطاء الأهمية للأسئلة المفتوحة وليس للأسئلة المغلقة.

وبخصوص جمع المعلومات انطلاقا من المناقشة داخل الفريق، فإن اعتماد بعض أنواع الأسئلة يعتبر هاما في المساعدة على التحكم في الفريق وتوجيهه.

- سؤال الرأي: يهتم هذا النوع من الأسئلة الأفكار والآراء والمعتقدات والأولويات الشخصية. ويستخدم لتحفيز الفريق وإشراكه في النقاش؛

- سؤال الواقع: ويتمحور حول معلومة أو قضية ملموسة ويستخدم خاصة لتهدئة الفريق وتخفيف حدة الأعصاب أو التحكم في مشارك يتكلم كثيرا؛

- سؤال عام: وهو السؤال الموجه لكل الفريق لتقديم الموضوع، وبعد كل جواب يتم تكرار السؤال للحصول على أجوبة أكثر، ويستخدم السؤال العام لمنح فرصة التعبير للجميع والسماح لهم بتقاسم التعليق؛

- السؤال المباشر: وهو السؤال الموجه لمشارك بعينه بحيث يذكر اسمه. ويستخدم هذا النوع من الأسئلة لإشراك شخص معين قد يكون خجولا أو غير مكثرت؛

- السؤال المرتد: وهو الذي يطرحه مشارك وقد يكون:
  - معكوسا: حينما يوجه إلى الشخص الذي طرحه أولا؛
  - مرآة: حينما يوجه إلى الفريق لاستطلاع آراء ووجهات نظر أخرى، ولدفع الفريق لاتخاذ قرار وإصدار رأي محدد.

إن تطبيق هذه التقنيات وخاصة مع السكان يقتضي جهدا إضافيا من طرف الجمعية وخاصة في مجالات التنشيط والتوجيه.

وفي هذا الاتجاه، فمن الأهمية بمكان إعطاء اهتمام أكبر لجودة الأسئلة وكيفية طرحها، انطلاقا من الدور الذي تلعبه في تحديد جودة الأجوبة المنتظرة. ومن هذا الباب، من المستحسن أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:



بعد عملية جمع المعلومات تقتضي المرحلة الموالية تحديد المشاكل الأساسية التي تسعى الجمعية لحلها بتعاون مع السكان.

فباستعراضها للمعلومات التي تم تجميعها من السكان وباقي المعطيات المحصل عليها، تتبين للجمعية مجموعة كبيرة من المشاكل والحاجيات. ومن هذه الحاجيات ما لا يتم التعبير عنه بشكل واضح من طرف السكان، ومنها ما لن يتم تحديده بشكل جيد.

إن تحليل هذه المعطيات ومعالجتها يمكن من القيام بقراءة شاملة لمجمل المعطيات التي تم تجميعها عبر سلك منهجية التقابل والترجح بالأولويات لكل المشاكل والطول والفرص المتوقعة، وذلك حسب مقاييس تشاركية محددة بشكل منطقي.

وعلى ضوء هذه التحليل، يمكن للجمعية التوفر على نظرة واضحة ليس فقط عن المشروع وحده، وإنما عن بعض العناصر المرتبطة بمنهجية تحقيقه وإنجازه.

المرحلة الموالية تشتمل على عمل دقيق للتخطيط. فأتثناء التخطيط للمشروع من الجدير طرح بعض الأسئلة التوجيهية :

- هل توجد عوامل اجتماعية بإمكانها أن تؤثر سلبا أو إيجابا على تطبيق المشروع ؟؟
- هل العمل المقترح من شأنه أن يساعد على تحسين وضعية معينة ؟؟
- هل تم إشراك السكان في اختيار هذا المشروع ؟؟
- ما هي الموارد البشرية والمادية المتاحة ؟؟
- هل تتوفر الجمعية على تجربة في المجال المرتبط بالمشروع ؟ وإلا فكيف تنوي التعامل معه وتطويره ؟؟

إن الجواب على هذه الأسئلة يساعد الجمعية على تفحص العمل المقترح وضمان أقصى ما يمكن من النجاح مع أدنى ما يمكن من المخاطر.

## تخطيط المشاريع / منهجية تركيب المشروع

### تقديم

إن تسيير المشروع يرتبط أولا بالغايات والأهداف، خاصة ما يتعلق بتسيير الأمور المعقدة، ومن تم منهجية التنظيم المرتكزة على هدف ونتيجة. وهكذا، فالمشروع تتم ترجمته بتحقيق أعمال منسقة ومنظمة في الزمان والمجال مع السعي إلى الحصول على نتائج محددة ومعودة تطابق الأهداف التي سبق تحديدها.

وفي هذا الاتجاه، يعتبر المشروع مجموعة من الترتيبات المنهجية والمتداخلة والمكونة للعلاقات وتوزيع المهام والتخطيط والتقييم، مع الاهتمام بالتحسن المستمر لهذا السياق. وتمنح للأشخاص المشتركين في المشروع سلت ومهام محددة ومضبوطة.

وفي ظل سياق التسيير عبر المشاريع، تعطى أهمية كبيرة لتنظيم وهيكلية المشروع مع تفصيل الأنشطة والتخطيط لمختلف المراحل، والسهر على التوازن والتحكم في الكلفة والزمن، كما يتضمن هذا السياق مجموعة من التوقعات المتعلقة بالمخاطر.

وتساعد تقنيات التخطيط على تبسيط عملية تركيب المشروع وإدماجه في إطار استراتيجية منسجمة. كما تمكن من التوفر على معلومات تفصيلية حول مضمون المشروع، ونظرة إجمالية حول استراتيجية العمل، والمنهجية المعتمدة لمختلف مراحل (تحديد المشروع، وضع التصور، البرمجة، الإنجاز، التقييم....).

وتساعد الإستراتيجية بدورها على مراقبة الروابط الحقيقية بين الأنشطة التي سيتم إنجازها والنتائج المنتظرة وأهداف المشروع، أي بصورة أخرى مراقبة الانسجام الشامل لكل عناصر المشروع.

ومن هذا المنطلق، فإن الفصل التالي سيتطرق إلى بعض وسائل وتقنيات التخطيط وتركيب المشاريع، كما سيعالج منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف ومنهجية الإطار العقلاني.

إنها وسيلة عمل تشاركية تسهل وضع مخطط للمشروع. فانطلاقاً من تحليل الإشكالية، تمكن هذه الوسيلة من إدخال آراء متنوعة، ومن التوصل إلى تفاهم جماعي حول المشاكل، ومن تحديد متفق عليه للوسائل والأهداف : تتكون هذه المقاربة من ثلاثة عناصر يكمل كل منها الآخر :

- المنهجية التي تصلح كأداة موجهة لفريق التخطيط ؛
- الاشتغال من خلال الفريق الذي يشكل إطاراً لدراسة المشاكل ؛
- المعاينة التي تساعد على التسجيل الكتابي لمساهمات المشاركين واستخراج نتائج النقاش.

وتتمحور وسيلة PPO حول خمسة مراحل :

- تحليل المشاركات ؛
- تحليل المشاكل ؛
- تحليل الأهداف ؛
- تحليل البدائل ؛
- تحرير بيان المخطط.

### المرحلة الأولى :

#### تحليل المشاركات

وتتجلى هذه المرحلة في تحديد الساكنة المستهدفة من المشروع ومجموع الفاعلين والمؤسسات التي يمكن أن تلعب دوراً، بشكل مباشر أو غير مباشر في المشروع، وتلك التي يمكن أن تكون متضررة من المشروع.

#### الأهداف

- إعطاء نظرة حول فاعلي المشروع (منظمات، مؤسسات، فرق....) ؛
- توضيح الفوائد والانتظارات والتخوفات والرفض والمشاركات بالنسبة للمعنيين.

#### الطريقة

تتم في لقاء تشاوري على شكل عصف ذهني للقيام بجرد الفاعلين وترتيبهم حسب الفئات النافعة وتركيب وتحليل الفاعلين.

#### الملاحظات

أخذ مختلف التوقعات والآفاق بعين الاعتبار، وضمان مشاركة جميع المعنيين، وأخذ العوامل السوسيو-ثقافية بعين الاعتبار (الجنس وفئات الأعمار...).

#### الآليات

تحليل القدرات، فضاء التنظيم، سجلات التحاليل.

نقاط القوة والضعف	التخوفات	الانتظارات	القدرات	المهام	المصالح	الفاعلون
						فاعل أ
						فاعل ب

### المرحلة الثانية :

#### تحليل المشاكل

ويتعلق الأمر بتحديد المشكل الأساسي. وهذه المرحلة تسعى أيضاً لمعرفة من هم المتضررون من المشكل ؟ وماهي أسباب المشكل وآثاره؟ ويجب مناقشة هذه الأمور مع مجموع الأطراف المعنية، وكذا مناقشة الخلاصات المعبر عنها بصيغة سلبية.

#### الأهداف

- إعطاء نظرة حول المشاكل المهمة التي يهدف المشروع إلى حلها (أو المساعدة على حلها) ؛
- تحليل أسباب وآثار المشاكل وترتيبها حسب التدرج ؛
- تحسيس وتوعية الفاعلين حول الإشكالية ؛

#### الطريقة

على شكل عصف ذهني يتم خلاله :

● مجرد المشاكل المهمة :

- تحليل المشكل المركزي (أو المشكل المفتاح) ؛
- تحديد أسباب المشكل المركزي ؛
- تحديد آثار المشكل المركزي ؛
- التأكد من عقلانية التحليل وتكامله .

#### الأهداف

- وصف الوضعية المرغوب فيها بعد حل المشاكل المحددة ؛
- استخراج العلاقات بين الوسائل والغايات (تدرج الأهداف) من خلال العلاقات من الأسباب إلى الآثار (تدرج المشاكل) ؛
- إبراز مختلف بدائل المشروع .

#### الطريقة

- تحويل الأوضاع السلبية للمشاكل إلى أوضاع إيجابية (أهداف) ؛
- التحقق من أن العلاقات "وسيلة - غاية" أهداف كاملة وقابلة للدوام ؛
- تدقيق صياغة الأهداف عند الاقتضاء وصياغة أهداف إضافية ؛

#### الأهداف

عدم إدراج المشاكل غير المرغوب فيها أو غير النافعة .

#### الآلية : شجرة الأهداف .



#### الملاحظات

- غياب حل ليس بالضرورة مشكلاً ؛
- أخذ المشاكل المعاشة في الواقع فقط بعين الاعتبار ؛
- ضرورة الوضوح حول الآفاق: عن ماذا نتجت هذه المشاكل ؟ .

#### الآليات

- شجرة المشاكل .
- SEPO (نجاح، فشل، قدرات، عوائق) .

#### المرحلة الثالثة :

#### تحليل الأهداف

وتقضي هذه المرحلة بتحويل شجرة المشاكل إلى شجرة حلول، بطريقة تسمح بالتأثير في أسباب وآثار المشكل المركزي من خلال المشروع .

#### المرحلة الرابعة :

تحليل الإستراتيجيات/ البدائل ويقصد به اختيار أحسن البدائل التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها

#### الأهداف

- تحديد مختلف الحلول المساعدة على وضع استراتيجية المشروع ؛
- اختيار هدف رئيسي وتحديد الطريقة الممكن اتباعها لبلوغه .

#### الطريقة

- تحديد الأهداف الواجب استبعادها (غير قابلة للإنجاز، استراتيجيات جد معقدة، الخ.) ؛
- تحديد مختلف سلسلات وسائل-أهداف التي تمثل مختلف إستراتيجيات أو مقاربات المشروع (تسجيلها على شجرة الأهداف) .

## معايير الاختيار

● العمودان الثاني والثالث يهدفان إلى الإشارة لكيفية قياس الآثار المتوقعة في كل مرحلة. من أجل ضمان متابعة تقييم النتائج وأثرها، ومن الأهمية تخصيص النتائج المنتظرة ووسائل قياسها ؛

● أما العمود الرابع فهو مخصص للفرضيات التي يتوقف إنجاح المشروع عليها.

وهذه الفرضيات يمكن أن تعيق أو تساعد على إنجاح المشروع لذا فمن هذا المنطلق يستحسن وضعها ومناقشة مختلف الحلول الممكنة.

● إن هذين المنطقيين (العمودي والأفقي) يضمنان ويلعبان دورا هاما في إنجاز المشروع.

المواد	مؤشرات يمكن التأكد منها بموضوعية	وسائل التحقق	فرضيات
هدف إجمالي			
أهداف خاصة			
نتائج منتظرة			
أنشطة	وسائل		

## إيجابيات الإطار المنطقي

يمكن مسير المشروع من ترتيب وهيكله شكل وتصور مشروعه حتى يتسنى :

● تحديد تدرج سببي للأنشطة والنتائج والأهداف والغايات بطرق مقاسة وقابلة للتحقق بشكل موضوعي ؛

● تحديد مجموع الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات الخارجية والعوامل التي يمكن أن تضر بالعلاقات السببية ؛

● وضع فرضيات متعلقة بالعلاقات السببية بين مختلف المستويات ؛

● وضع مؤشرات التطور التي تسمح بقياس فحص درجة إنجاز النتائج والأهداف والغايات (الهدف الإجمالي).

● الجدوى ؛

● القدرة التنظيمية ؛

● الاستمرارية او الديمومة ؛

● المحاسبة الاجتماعية ؛

● القبول السياسي ؛

● الوسائل المتاحة.

## المرحلة الخامسة :

### رسم مخطط المشروع ، "إطار منطقي"

بعد أن يتم اختيار البديل الأحسن يصبح هذا البديل قاعدة يتم على أساسها تطوير السجل وتنميته بحيث يتكون من أربعة أعمدة (إطار منطقي) ما عدا المستوى الأسفل الذي يخصص للأنشطة المستخدمة للمداخل باعتبارها مؤشرا في هذا المستوى.

## الإطار المنطقي

يعتبر الإطار المنطقي آلية للتسيير، تعمل على تحديد مختلف المكونات المتعلقة بنشاط ما وتحديد الروابط المنطقية بين مجموع الوسائل ومجموع الغايات، ويكون للإطار المنطقي الفضل في وضع المشروع ضمن إطار أوسع للأهداف. تشكل أيضا وسيلة لتحديد المداخل (وسائل وموارد)، وفرضيات النجاح، والمستخلصات (النتائج) والمؤشرات الضرورية للمتابعة وتطوير الإيقان.

## التوصيف

يتضمن الإطار المنطقي أربعة أعمدة حسب التطور المبني (انظر الجدول، سجل الإطار المنطقي) :

● العمود الأول وهو مخصص للآثار المتوقعة للمشروع، ونجد على قمة العمود الغايات التي من المفترض أن يساهم فيها المشروع، وهذا يخص عموما الأهداف التنموية الشاملة، أما في أسفل العمود فنجد الأنشطة التي حينما تطبق تصدر عنها النتائج. واستخدام ذلك يساعد على إنجاز الأهداف الخاصة التي تساعد بدورها على إنجاز الهدف العام ؛

التسيير المعتمد على النتائج مقارنة تسيير تشاركية متعددة لتطوير الفعالية والنجاعة والشفافية، وذلك بشكل يسمح بالحصول على نتائج محددة في وضع منبثق من علاقة النتائج بالأسباب. كما أن هذه النتائج يمكن وصفها وقياسها.

إن تصور طريقة تركز أساسا على تفعيل النتائج أو التغييرات الفعلية على أرض الواقع عن طريق التدخل، تعتبر جوابا على هواجس تمس مستويات متعددة منها :

- الطلب المتزايد للممولين والشركاء والتأكيد على ضرورة إبراز النتائج المحصل عليها ؛
- التأكد من فعالية ونجاعة توزيع الموارد حسب الإنجازات المحققة ؛

- تطوير مسلسل تحمل المسؤولية لدى الأفراد المكلفين بالإنجاز. طريقة التسيير المعتمد على النتائج تمكن من إعطاء أحسن تعريف للنتائج المتوخاة من توجهها وفعاليتها وتشكل أيضا عاملا مهما لتطور المؤسسات مما يسمح باستعمال أحسن للمعلومات.
- ما هو التسيير المعتمد على النتائج ؟

نعني بالتسيير المعتمد على النتائج :

- تعريف النتائج الواقعية المتوخاة المرتكزة على تحاليل ملائمة ؛
- التحديد المدقق للمستفيدين وبلورة برنامج يستجيب لحاجياتهم ؛
- متابعة التطور حسب النتائج والموارد المستعملة انطلاقا من مؤشرات ملائمة ؛

- تحديد العراقيل المحتملة وتدبيرها أخذا بعين الاعتبار النتائج المتوخاة والموارد المطلوبة ؛
- تنامي المعرفة باستخلاص الدروس من التجارب والاستفادة منها في مسلسل اتخاذ القرار ؛
- بلورة تقرير حول النتائج المحصل عليها والموارد المستعملة.



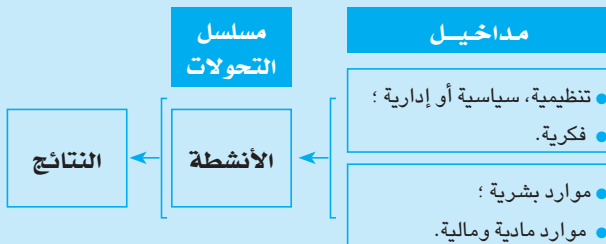
## النتائج

النتيجة هي تغيير يمكن وصفه أو قياسه، وهو حصيلة علاقة الأسباب بالآثار. يمكن الاحتفاظ بمفهومين أساسيين هما :

- مفهوم التغيير الذي تنتج عنه تحولات يمكن رؤيتها داخل المجموعة أو داخل الجمعية أو داخل المجتمع ؛
- مفهوم السببية الذي يوضح علاقة الأسباب والآثار بين النشاط والنتائج المنبثقة عنه.

النتيجة إذن، يجب أن تعبر عن تغيير حقيقي في مسلسل التنمية البشرية وذلك إما عن طريق تحسين أو رفع أو زيادة أو دعم أو ارتفاع أو انخفاض أو تحول في السلوكات والممارسات.

## تسيير المشروع / البرنامج



نميز بين نوعين من النتائج :

- النتائج العملية : وهي نتاج تدبير وتسيير المشروع أو البرنامج ؛
- النتائج التنموية : تشهد على التغييرات المحققة خلال مختلف مراحل إنجاز البرنامج أو المشروع.

هاذان النوعان من النتائج يمثلان النتاجات (على الأمد القريب، التأثيرات على الأمد المتوسط والوقوع على الأمد البعيد) لتدخل ما. سلسلة النتائج تتكون عن طريق الربط بين هذه المستويات الثلاثة للنتائج.

### سلسلة النتائج

نقصد بسلسلة النتائج، مجموعة النتائج المحصل عليها في الزمن والترابطة في ما بينها بعلاقة سببية تأثيرية ؛ وتتضمن :

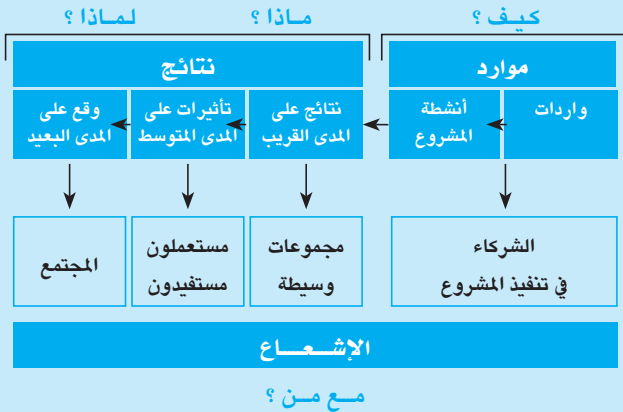
- نتائج آنية وهي حاصيلة لأنشطة منجزة ؛
- نتائج نهاية المشروع أو تأثيرات وهي حاصيلة مجموعة من الأنشطة الآنية ؛
- نتائج بعيدة المدى وهي حاصيلة التأثيرات.

## إشعاع المشروع أو البرنامج

نقصد بالإشعاع المجموعات أو المؤسسات التي ستستفيد مباشرة من المشروع أو البرنامج أو تلك التي ستتأثر بنتائجه.

و حسب طبيعة المشروع هناك العديد من المجموعات أو المؤسسات التي يمكنها أن تشارك فيه، خاصة :

- المؤسسة الشريكة (وزارة ؛ مجموعات أخرى) ؛
- مؤسسات أو مجموعات أخرى لها علاقة بإشكالية الموضوع ؛
- مجموعات وسيطة ؛
- المستفيدون المباشرون ؛
- فاعلون آخرون.



### الفرضيات

تعبر الفرضيات، من جهة، عن الظروف اللازم توفرها حتى تتحقق، كما هو مخطط له، تلك العلاقة السببية بين المستويات الثلاث للنتائج، ومن جهة أخرى عن الظروف اللازمة حتى تتحول الأنشطة إلى نتاج. وتشمل هذه الفرضيات الظروف الداخلية والخارجية للمشروع :

مدخلات	أنشطة	نتائج	تأثيرات	وقوع
موارد بشرية؛ أو تنظيمية أو مادية مقدمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للمشروع من طرف المتدخلين.	التنسيق والمساعدة التقنية والتكوين المبرمج من طرف المشرفين على المشروع.	نتيجة آنية في مجال التنمية مرتبطة بأنشطة المشروع.	نتيجة متوسطة المدى في مجال التنمية مرتبطة بحصول النتائج.	نتيجة بعيدة المدى في مجال التنمية مرتبطة بحصول النتائج والتأثيرات.

## إطار قياس المردودية

النتائج	مؤشرات القياس	مصادر المعلومات	طرق جمع المعلومات	التردد
الواقع				
تأثير	1			
	2			
	3			
نتائج	1			
	2			

## وضع واختيار مؤشرات المردودية

مؤشرات المردودية هي قياسات كمية أو كيفية لنتائج التنمية :

### قياسات إحصائية كمية

● أعداد ؛

● ترددات ؛

● نسب ؛

● معدلات.

### أحكام كيفية أو تصورات

● تنافس مع ؛

● تواجد كذا ؛

● نوعية كذا ؛

● مستوى كذا.

## تخطيط المشاريع / وثيقة المشروع

### لماذا وثيقة للمشروع ؟

إن وثيقة المشروع هي وثيقة تصورية تتضمن بشكل تسلسلي ومنطقي ومكتوب كل المعطيات التحليلية حول وضعية معينة،

### الظروف الداخلية للمشروع

- قدرة الموارد البشرية على التحكم في المعارف المكتسبة والآليات التي أتى بها المشروع؛
- النظرة المشتركة لأهداف المشروع من طرف جميع الشركاء في هذا المشروع؛
- إمكانية المؤسسة الشريكة من إدخال التعديلات اللازمة وتسخير الموارد اللازمة.

### الظروف الخارجية للمشروع

- الإرادة السياسية لتحقيق الإصلاحات المنشودة ؛
- الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

## إطار قياس النتائج

وهي عبارة عن آلية تمكن من التخطيط، بطريقة ممنهجة، لعملية جمع المعطيات حول مدى تحقق النتائج. وتستعمل من أجل :

- تكوين قاعدة للبيانات تطعم منظومة تتبع المردودية حتى يتسنى إخبار مسيري المشروع وأصحاب القرار ؛
- ضمان جمع المعلومات حول المردودية وفق مدد زمنية منتظمة.

ويشمل هذا الإطار العناصر التالية :

● مؤشرات المردودية حسب كل نتيجة معلنة ؛

● مصادر المعلومات ؛

● طرق جمع المعلومات ؛

● البرمجة الزمنية لجمع المعلومات ؛

● الأدوار والمسؤوليات في عملية جمع المعلومات.

- 9 تقييم المشروع.
- 10 ميزانية المشروع.

## تقديم مكونات وثيقة المشروع

### شكل المشروع

ويتعلق الأمر بنظرة موجزة تقدم كافة المعلومات الضرورية والأساسية لإعطاء فكرة عامة حول المشروع، وتستخدم كواجهة أو غلاف لوثيقة المشروع. وتتضمن العناصر التالية:

- إسم المشروع ؛
- مكان المشروع ؛
- الفئات المستهدفة ؛
- مدة المشروع ؛
- تمويل المشروع ؛
  - الميزانية العامة،
  - التمويل المطلوب،
- الشركاء ؛
- صاحب المشروع ؛
- شخص للإتصال به.

### ملخص المشروع

وهو تقديم مركز للمشروع بطريقة الحكي أو الاستعراض. ويشكل هذا الجانب القسم الأول من وثيقة المشروع بحيث يتم إعطاء المعلومات الرئيسية حول المشروع للشركاء أو المنظمات المدعوة لتمويله، وخصوصا :

- المشكل موضوع التدخل ؛
- الحلول المقدمة ؛
- أهداف وأنشطة المشروع ؛
- مدة المشروع ؛

وتشكل هذه الوثيقة دليلا توجيهيا لإنجاز أنشطة متوقعة في إطار المشروع، كما تمثل أحسن وسيلة لتقديم المشروع للمتدخلين الأساسيين الآخرين إذا تبين أن البحث عن الدعم أصبح ضروريا. وبشكل مركز فإن وثيقة المشروع تؤدي عدة مهام :

- تقديم المشروع وعرض المنهجية التي سيعمل بها لإنجازه ؛
- تبرير حسن اختيار المشروع وملاءمته وحث الممولين على اتخاذ قرار تمويله أو الاستثمار فيه ؛
- تعبئة الموارد ؛
- تتبع تنفيذ المشروع ؛
- تقييم المشروع ؛
- تحصيل تجربة الجمعية واستثمارها ؛
- التواصل مع المحيط الخارجي.

## هيكل وثيقة المشروع

- 1 • تقديم المشروع.
- 2 • ملخص المشروع.
- 3 • عرض حول الوضعية / الإشكالية.
- 4 • وصف المشروع :
  - أ . الهدف العام.
  - ب . الأهداف الخاصة.
  - ج . النتائج المتوخاة / المنتظرة.
  - د . الأنشطة المتوقعة.
  - هـ . المؤشرات.
- 5 • برنامج العمل.
- 6 • الشركاء.
- 7 • تتبع المشروع.
- 8 • دراسة إمكانية إنجاز المشروع :
  - أ . الجدوى والاستمرارية التقنية.
  - ب . الجدوى والاستمرارية المالية.
  - ج . الاستمرارية المؤسساتية.



● الشركاء ومساهماتهم ؛

● التمويل المطلوب.

ويجب الإشارة إلى أن هذه العناصر يجب أن توضع في مرحلة التخطيط للمشروع. ويجب أن يتبع التقديم تسلسلا منطقيًا يوضح العلاقات بين مختلف العناصر.

### ■ الهدف العام

يمثل الهدف العام التغيير المحتمل المرغوب فيه في واقع الفئات المستهدفة والذي تسعى أنشطة المشروع لتحقيقه، ويمكن من مساعدة الفئة المستهدفة، للسير في هذا الإتجاه.

ويجب أن يشكل الهدف العام جوابا مباشرا للوضعية التي تم تقديمها في وصف المشكل كما يجب أن تستبق الأهداف الخاصة التي سيتم تقديمها في الفرع اللاحق.

### ■ الأهداف الخاصة

إن المشروع هو في حد ذاته جواب عن مشكل معين، ويمكن أن يكون حصيلية مجموعة متعددة من الأسباب. ويتطلب المشروع بذل جهد من أجل علاج بعض الأسباب. أما الأهداف الخاصة فتحدد وتعدد الشروط التي يجب توفيرها لعلاج أسباب المشكل، وهي بذلك تؤثر للشروط المستخلصة للوصول إلى الهدف العام للمشروع. وبقدر ما تكون الأهداف واضحة بقدر ما يكون من السهل تخطيط وتنفيذ الأنشطة التي ستكون ضرورية للوصول إلى الأهداف.

### ■ النتائج المتوخاة | المنتظرة

وتمثل هذه النتائج المواد المنتجة ضمن مشروع معين والتي يجب أن تقود إلى الوصول إلى الهدف الخاص ويتعلق الأمر بتحديد ما يجب إنتاجه أو عمله أثناء المشروع للوصول إلى الأهداف.

### ■ الأنشطة

وهي مجموعة المهام التي سيتم إنجازها للحصول على النتائج المتوخاة للمشروع.

فكل مجموعة من الأنشطة المحددة يجب أن تكون مرتبة ضمن نظام زمني ومنطقي.

## تقديم الوضعية

إن فعالية الحل المقدم من طرف المشروع يرتبط بالطريقة التي تم بها تحديد المشكلة وفهمها وتحليلها.

لذا فمن المستحسن الاستعراض الواضح للمشاكل التي من المفترض أن يقدم لها المشروع حولا، وكذا الحاجيات المفترض تغطيتها. ويجب أن يكون طرح المشكل مركزا، وأن يعكس بصورة دقيقة الجزء المحوري للمشكل وأن ينفذ إلى عمقه وأن لا يكتفي بمظاهره. قد يبدو أنه من الأحسن إعطاء نظرة عامة عن الوضعية المطروحة للحل، لكن يجب التمكن بسرعة من عرض المشاكل الخصوصية للمشروع.

وهكذا، فمن الضروري :

- حصر العرض في الوضعية المرتبطة بالمشكل ؛
- تقسيم المشكل إلى مشاكل فرعية (حاجيات) ذات حجم أصغر بالإمكان تليبيتها ؛
- تحديد ووصف المشاكل بوضوح وكذا الحاجيات الخصوصية التي سيقدم لها المشروع حولا ؛
- إظهار أن المشاكل هي فعلية مع الاعتماد على نتائج البحث، والإحصائيات والمعلومات المستخلصة من مرحلة تحديد المشروع ؛
- وصف المشاكل والحاجيات بشكل يجعل الحلول المقترحة نتيجة لاستنتاجات منطقية.

## وصف المشروع

وهو القسم المركزي لوثيقة المشروع، وهو يعني تقديم الهدف العام والأهداف الخاصة والنتائج المتوقعة والأنشطة.

وبقدرما كانت الأنشطة مفصلة بقدر ما عكست مختلف المراحل التي من خلالها سيتم الوصول إلى النتائج المتوخاة.

## المؤشرات

تبين المؤشرات ما يجب التأكد منه قصد تحديد درجة إنجاز كل الأهداف الخاصة للمشروع. فإذا كانت الأهداف الخاصة واضحة فسيكون من السهل استخراج المؤشرات ويعتبر مهما أن تستوفي المؤشرات الشروط التالية :

- أن تكون مرتبطة بالهدف وبالنتيجة المنتظرة ؛
- أن تكون مقاسة ؛
- أن تكون قابلة للفحص والتأكد.

## مخطط العمل

يمكن مخطط العمل من تقديم كل الأنشطة المتوقعة في إطار المشروع ضمن ترتيب زمني وتسلسل واقعي ومنطقي، وعموما فإن مخطط العمل يقدم على شكل جدول تسطر فيه :

- الأنشطة التي سيتم القيام بها حسب نظام محدد ؛
- الوسائل الضرورية لتحقيق كل نشاط ؛
- المسؤول عن إنجاز كل نشاط.

## الشركاء

على مستوى هذا الفرع يجب وصف نوعية وأعداد المستفيدين من المشروع. ويجب تحديد مشاركة المستفيدين أثناء تحديد المشكل، واقتراح الحلول وشرح المساهمات المالية والعينية التي سيقدمها المستفيدون من المشروع.

وحيثما يتعلق الأمر بنشاط يستهدف فقط فئة معينة، فمن الأهمية تفسير كيف تم اختيار هذه الفئة. وتجب الإشارة كذلك إلى مختلف الشركاء المساهمين في تحديد المشكل وفي التخطيط للنشاط وكذا المساهمة المالية والمادية والتقنية التي سيقدمونها لتحقيق

المشروع. كما يعتبر مهما وصف نوعية العلاقة التي تربط بين مختلف هؤلاء الشركاء.

## تتبع المشروع

بخصوص هذه الفقرة، فإن الجمعية مدعوة لتحليل كيف سيتم القيام بعمليات التتبع، ومن هي الهيئات التي ستكون مسؤولة عن ذلك (عدها وتكوينها)، وما هي العلاقات التي تجمع بين مختلف الشركاء من أجل تنفيذ وتتبع ومراقبة إنجاز العمل.

## جدوى واستمرارية المشروع

كل مشروع يجب أن يبين جدوى الحلول المطروحة وإستمراريتها من الناحية التقنية والمالية والمؤسسية. إن نوعية وحجم المشروع هو الذي يحدد أي نوع من التحليلات يجب أخذها بعين الاعتبار.

## الجدوى والاستمرارية التقنية

في هذا الفرع يجب تفسير لماذا اعتبرت المنهجية أو التقنية المتبناة لإنجاز المشروع الأفضل لحل المشكل، وكيف تم اختيارها من بين تقنيات ومناهج أخرى، ويعتبر هذا النوع من التحليل ضروريا بالنسبة لكل المشاريع، لأنها تستلزم منهجية وتقنية للوصول إلى الأهداف.

وإذا كان تأثير المشروع يرتبط بالاستخدام الدائم لتقنية خاصة أو استثنائية، فيجب أن توضح الوثيقة الجهود التي بذلت لضمان استمراريته.

وفي هذا الفرع يجب النظر أيضا إلى مدى قدرة المستفيدين على الاستمرارية، أو عند الضرورة على إعادة إنتاج النظام التكنولوجي الموصى به، وهل يتوفر المستفيدون على المعرفة والقدرات الكافية للاستمرار في الاستجابة للشروط التقنية للمشروع إذا توقف الدعم الخارجي؟ وما هي الاحتياطات المتخذة لضمان استمرارية المشروع؟

في هذا الفرع يجب على الجمعية أن تفسر ضرورة إنجاز تقييم للأعمال التي تنوي القيام بها. ويجب شرح النتائج المتوقعة بناءً على المؤشرات الموضوعية في مرحلة وصف المشروع .

وتجب الإشارة إلى أن الجمعية يجب أن تفسر كيف سيتم إنجاز عملية التقييم ومن المسؤول عنها؟ كما أنه يعتبر مهما إظهار كيفية إشراك السكان في هذه العملية؟ .

### ميزانية المشروع

يتعلق الأمر بتقديم الوسائل والموارد الضرورية لإنجاز الأنشطة المتوقعة في إطار المشروع.

ويجب أن تترجم هذه الأنشطة بشكل رقمي لمعرفة التقدير الإجمالي للمشروع. كما يجب تقسيم خطوط الميزانية إلى أقصى حد للحصول على ميزانية مفصلة وواضحة.

ويجب تثمين كافة إسهامات الشركاء وأخذها بعين الاعتبار بما فيها مساهمات السكان المعنيين كيفما كان شكلها.

### تمويل المشروع

من الأهمية بمكان التذكير بأن الموارد ليست فقط مادية ولا يكون مصدرها فقط من الخارج، وهذا سيدفعنا إلى تركيز الانتباه والتفكير أكثر أثناء التحاور مع الساكنة على الموارد البشرية والمادية وخاصة المحلية منها.

### طلب التمويل الخارجي

يتم طلب التمويل بتهيء ملف للتمويل وإرساله إلى المنظمة المعنية، ويجب أن يشتمل هذا الملف على الوثائق التالية :

- رسالة تتعلق بطلب تمويل المشروع ؛
- وثيقة المشروع ؛
- تقرير عن أنشطة الجمعية ؛
- الملف القانوني للجمعية.

إن الجدوى المالية تمكن من الحكم على درجة نجاح المشروع بتسيير رشيد. يجب إظهار قدرة المشروع على تغطية تكاليفه في الفترة المحددة للوصول إلى الأهداف، وكيف يتسنى للمشروع الصمود ماديا، وعلى ماذا ترتكز استراتيجيته، وفي هذا الفرع أيضا يجب على الجمعية أن تظهر أن الغلاف المالي المقدر لإنجاز المشروع يعتمد على تحليل مالي دقيق ورشيد (بدون مبالغة ولا سوء تقدير).

ولهذا السبب، يجب توضيح أن التقدير المالي تم وضعه بناء على دراسة مالية، وخبرة مماثلة وآراء أشخاص ذوي معرفة وتخصص الخ .

كما أنه من الأهمية تبيان كيف سيكون المشروع قادرا على ضمان موارده الذاتية لضمان استراتيجيته وسيره في المستقبل.

### الجدوى والاستثمارية المؤسساتية

إن قضية معرفة جدوى المشروع ومدى استراتيجيته ترتبط، إلى حد بعيد، بدرجة مشاركة المستفيدين، والتزام الشركاء والقدرة المؤسساتية للجمعية على تسيير المشروع. وفي هذه الحالة، يجب إظهار أن موارد الجمعية تمكنها من إنجاز المشروع وتتبع أنشطته، وبالنسبة للجهة الممولة فالأمر يتعلق بتقييم القدرة التنظيمية وبتسيير الجمعية.

وفي هذا الفرع يجب على الجمعية :

- تقديم نبذة عن تاريخها ؛
- وصف جميع الأعمال التي أنجزتها ؛
- إظهار تناغم المشروع وانسجامه مع الأولويات ومع استراتيجية التدخل ؛
- تفسير كيف تنوي استكمال المشروع بعد انسحاب التمويل الخارجي.

تختلف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى، وبصفة عامة يجب أخذ أربعة معايير بعين الاعتبار :

- وضعية المشكل بالمقارنة مع أولويات المنظمة ؛
  - درجة مشاركة ومساهمة المعنيين بالمشروع ؛
  - الآليات والميكانيزمات الضامنة لاستمرارية المشروع ؛
  - قدرة الجمعية على تسيير وإنجاح المشروع.
- وقبل تقديم طلب التمويل، من الضروري أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار :
- عقد لقاء أولي مع المنظمة المعنية ؛
  - الحصول على المعلومات الضرورية حول مقتضيات وشروط تمويل المنظمة ؛
  - معرفة الأولويات الحالية للمنظمة والتمويلات المفضلة لديها ؛
  - التأكد من الانخراط الفعلي لكل الجهات المعنية في المشروع.

## تنفيذ وتتبع المشروع

### تهيء مرحلة التنفيذ

إن التنفيذ هو ترجمة الأنشطة المخططة لأعمال ملموسة على أرض الواقع، وللوصول إلى ذلك يجب على الجمعية أن تضع رهن إشارة المشروع كل الوسائل والآليات المادية والبشرية والمالية الضرورية.

وحتى يتسنى التسيير الجيد للمشروع، يجب على الجمعية أن تحدد مرحلتين :

- 1 • البرمجة الهادفة إلى وضع مخطط عمل.
- 2 • الانطلاقة الفعلية للمشروع والتي تؤدي إلى وضع أجندة لتنفيذ الأنشطة.

## برمجة مرحلة التنفيذ

ما هي الفائدة من برمجة مرحلة التنفيذ ؟ إن برمجة التنفيذ تمكن من تنظيم الأنشطة بالسهر على تسلسلها وترتيبها حسب الزمان والمكان. وتستلزم العملية تحكما في التكاليف والوقت.

### ما هي الجدوى من البرمجة ؟

تتجلى البرمجة في :

- توقع كل الأنشطة الواجب تنفيذها لإنجاز المشروع ؛
  - إظهار الروابط بين مختلف الأنشطة ؛
  - توزيع الأنشطة حسب الزمان والمكان وتخصيص الوسائل الضرورية لتنفيذها.
- وتجدر الإشارة إلى أن البرمجة تقتضي فريقا كاملا للعمل.

### إيجابيات البرمجة

تمكن البرمجة من :

- صياغة المشروع بشكل دقيق وواضح ؛
- التوفر على مخطط عمل يأخذ بعين الاعتبار الأجال المحددة والوسائل المتاحة ؛
- التمكن من استخراج المهام التي يعتبر إنجازها رئيسيا لنجاح المشروع ؛
- توفير كافة الوسائل التي تمكن من تتبع سير أنشطة المشروع للقيام بالتقويم الضروري.

### مراحل البرمجة

#### المرحلة الأولى : تحليل المشروع وتدقيق مكوناته

وتعتبر هذه المرحلة جد هامة لكونها تمكن فريق التسيير من معاينة المشروع عبر روابط مكوناته، وتظهر بوضوح كيف يتلاقى إنجاز الأهداف / الأنشطة في مختلف المستويات، وكيف تتفارق.

ويمكن لمخطط العمل أن يستخدم كألية لمراقبة التنفيذ :

المسؤول	وسائل الإنجاز	مدة الإنجاز	الأنشطة
			المرحلة الأولى
			المرحلة الثانية
			المرحلة الثالثة

وهذا يسمح للجمعية (الأعضاء المعنيون بالمشروع) بتسيير جيد للعمل وتحديد سريع لسير أشغال المشروع. ويسمح أيضا لباقي المتدخلين بالتوفر على نظرة إجمالية حول الأنشطة وحول النظام الذي سيتم بواسطته إنجازها.

## انطلاق المشروع

إن إنجاز مشروع ما هو توحيد كل الطاقات نحو هدف مشترك، وتحميل المسؤولية أيضا للمتعاونين وتسيير أشغال المشروع ومراقبة النتائج.

وتعتبر مرحلة انطلاقة المشروع هامة جدا، لأنها تعطي الدفع الضرورية لمرور الأفكار إلى مرحلة التطبيق. ويتميز هذا الطور أيضا بالمراحل التالية :

### المرحلة الأولى : وضع المشروع على الطريق

- الحصول على التراخيص والتصريحات الضرورية ؛
- الاجتماع بالفئات المستهدفة لإخبارها بإعطاء انطلاقة المشروع ؛
- المصادقة على التزامات مختلف المتدخلين.

### المرحلة الثانية : توضيح تنظيم المشروع

يجب تحديد اختصاصات كل واحد وذلك بشكل واضح ودقيق لأن تداخل بعض المهام يمكن أن يكون عامل ضعف ويؤدي إلى عدم نجاعته وفعاليته.

- ماهي الأنشطة التي كلف بها ؟
- ماهي النتائج المنتظرة من الأنشطة التي تحمل مسؤوليتها ؟
- ماهي مدة إنجاز كل نشاط مسؤول عنه ؟
- ماهي وسائل إنجاز هذه الأنشطة ؟

إن تقسيم المشروع يجب أن يتم على مختلف المستويات، من الهدف العام إلى الأنشطة، وذلك للوصول إلى رسم تخطيطي على شكل شجرة.

وقبل بدء تقسيم المشروع، من الأحسن مراجعة مختلف العناصر التي تم ذكرها في المقترح، كالهدف العام والأهداف الخاصة والأنشطة.

ويبقى ضروريا العودة إلى هدف المشروع، لأن ذلك يساعد الجمعية على ضبطه وتحديد من جهة، وعلى التوفر على تصور واضح لكل أهدافه ومدى ملاءمتها للواقع من جهة أخرى.

ونفس الشيء بالنسبة للأهداف الخاصة، فإن تذكرها يساعد الجمعية على التحكم في الأنشطة وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف المذكورة.

### المرحلة الثانية : تسطير لائحة الأنشطة

إن الأنشطة تكون مرقمة في المقترح، لذا يكون مهما مراجعتها من أجل بدء هذه المرحلة. ومباشرة بعد تحديد الأنشطة، يجب أن يتم تحليلها وبالتالي تقسيمها إلى عمليات صغيرة. وتكمن الصعوبة في هذه المرحلة في اختيار مستوى جيد لهذا التفصيل. لأن لائحة الأنشطة يجب أن تكون مفصلة، إلا أن تحليلها يجب أن يكون معتدلا من حيث التفصيل .

### المرحلة الثالثة : المدة والوسائل والمسؤوليات

وهو أمر حاسم، إذ يشكل جزءا من أهم المعايير المأخوذة بعين الاعتبار أثناء التقييم. لذا فمن الأحسن اختيار وحدة جيدة للوقت، حسب مدة المشروع، وتعتبر وحدة "الأسبوع" جيدة بشكل عام، أما تقدير المدة فهو من اختصاص الفريق، وخاصة الشخص المسؤول عن إنجاز الأنشطة.

### المرحلة الرابعة : وضع مخطط العمل

ضمن المراحل الثلاث المذكورة يتم استخراج الأنشطة والمدد والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ ووسائل الإنجاز. وهذه المعلومات تشكل العناصر الأساسية لمخطط العمل، ويمكن تقديمه على شكل جدول للسماح بمعاينة مختلف الأنشطة بشكل سهل.

في استكمال المشروع وإتقانه وفق الأهداف المحددة. ومع ذلك يظل مهما تكييف هذه العناصر مع الحاجيات والوضعيات التي تواجهها الجمعية.

## تتبع المشروع

إن التتبع هو مجموعة من الأنشطة المدرجة ضمن المشروع، والتي تهدف إلى التأكد هل يتم توظيف موارد المشروع واستخدامها من أجل تحقيق النتائج المتوخاة. ويمكن تمييز نوعين من عمليات التتبع : تتبع الإنجازات وتتبع سير المشروع.

● يتجلى تتبع الإنجازات في التأكد من مدى ملاءمة استخدام موارد المشروع وفق الميزانية والأجندة المتوقعة، ويهدف أيضا إلى معرفة هل تم الحصول على النتائج في الوقت المناسب وبطريقة فعالة وناجعة. وأخيرا فإن تتبع المنجزات يهدف إلى تحديد المشاكل والبحث عن حلول سريعة ؛

● يبحث تتبع سير المشروع عن معالجة درجة فعالية النسق والوسائل المستخدمة لتنفيذ المشروع، ويتعلق الأمر بدراسة مواقف المستفيدين من المشروع، وجودة المنتج والخدمات المقدمة وأيضا الوسيلة التي يعتمدها المحيط الخارجي لتنفيذ المشروع بصورة عادية.

ومن أجل ضمان تتبع أقرب للمشروع، سواء على مستوى الإنجازات أو سير الأشغال، فإن الجمعية مدعوة إلى تبني مجموعة من الآليات العملية لتتبع متكيف مع طبيعة المشروع ومحيط المتدخلين. وبصفة عامة، فإن آليات تتبع وتسيير المشروع يمكن أن تأخذ الأشكال التالية :

- مخطط العمل (أنظر فرع 1) ؛
- أجندة التنفيذ والإنجاز ؛
- الجدول الزمني للأنشطة ؛
- تقرير تقدم وسير العمل ؛
- دعامات تمرير المعلومات الداخلية ؛
- دعامات التواصل الخارجي.

وفي نفس الوقت، فإن العلاقة ما بين الجمعية ومختلف الشركاء يجب أن تكون واضحة وجد محددة، وعلى كل جهة أن تعرف وتتصادق على دورها في المشروع.

## المرحلة الثالثة : وضع أجندة إنجاز الأنشطة

إن الأنشطة المنصوص عليها في مخطط العمل يجب أن توزع على جدول حسب أزمته تنفيذها. ويوضح هذا الجدول مدة، وبداية ونهاية كل مهمة والتفاعل الحاصل بين مختلف المهام.

ومن هذا المنطلق، فمن الضروري تحليل العلاقات الحاصلة بين العمليات وإبراز تسلسلها بشكل واضح. فبعض هذه العمليات يمكن إنجازها بشكل متوازن في حين يجب إنهاء البعض الآخر وإنجاحها قبل البدء في نشاط آخر.

### أجندة تنفيذ الأنشطة

أنشطة / مدة	1	2	3	4	5	6	7
المرحلة الأولى							
المرحلة الثانية							
المرحلة الثالثة							
المرحلة الرابعة							

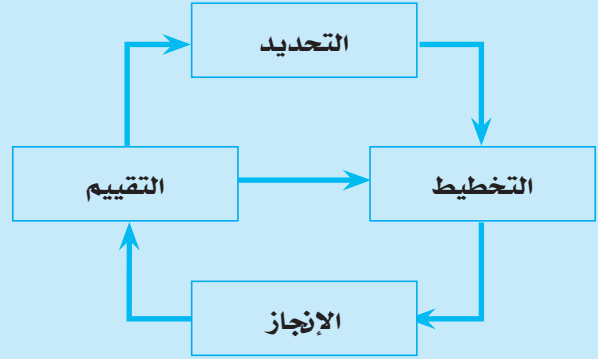
## المرحلة الرابعة :

### وضع نظام لتبادل المعلومات داخل الفريق

إن المشروع عبارة عن وحدة حتى ولو تعددت الأهداف وكثر المتدخلون. لهذا فإن المسؤول عن المشروع يجب أن يحرص على تمرير المعلومات حول تنفيذ المشروع لدى كل الفاعلين، وليس فقط أعضاء الفريق المكلف بالإنجاز، بل أيضا لدى المسؤولين الإداريين وممولي المشروع والمستفيدين منه. وعليه، يجب على المسؤول أن يضع نظاما للتواصل والإخبار.

وتجدر الإشارة إلى أن مجمل هذه العناصر تمكن من ضمان تتبع جيد لأنشطة المشروع. وقد يبدو أحيانا أنه من الصعب العمل بهذه العناصر من طرف جمعية معينة، ولكن الممارسة أكدت أهميتها

يمر المشروع من مجموعة مراحل متتالية ومرتبطة بشكل رئيسي فيما بينها لتكون دورة حياة المشروع.



يضم هذا الرسم على الواجهة أهمية التقييم مع إظهار كيف أن هذا الأخير يمكنه التأثير على مختلف مراحل المشروع. ويمكن قراءة هذا التأثير أو عدمه بالشكل التالي :

إن أي اختلال يمكن أن يسبب فشل مشروع ما يمكن في :

- جانب التعريف والتحديد إذا كانت الحلول المقدمة ليست ملائمة أو لا تمس حقيقة المشكل أو غير مقبولة من طرف غالبية المعنيين ؛
- جانب التخطيط (إذا سجل غياب أو ضعف الجدوى التقنية أو سوء تقدير للموارد الضرورية والأنشطة غير المبرمجة والاختيارات غير المتحاور بشأنها) ؛
- جانب التنفيذ (بغيا وسائل التتبع أو التسيير المالي والإداري أو سوء التنظيم أو سوء توزيع المهام أو مشاكل في الاتصال أو العمل غير المدقق) ؛

وبعيدا عن إنهاء مشروع معين انتهت مدته فإن مرحلة أخرى تنتقل مباشرة بعد ذلك، وهي مرحلة التقييم التي تشكل في حد ذاتها انطلاقة لمرحلة جديدة لمشروع جديد وهي مرحلة التحديد.

ويعطي هذا الجزء نظرة عن التقييم وأهميته في دائرة حياة مشروع معين، وعلاقة بتطورات أخرى، وخاصة تتبع المشاريع.

ويعالج هذا الجزء أيضا المقاييس المرجعية ومعايير التقييم مع نظرة موجزة حول مختلف أنواع التقييم.

وأخيرا، يقدم هذا الجزء بعض آليات العمل والمراحل اللازمة لتقييم تدخل أو مشروع.

### تعريف التقييم

"التقييم عمل يسعى إلى تقديم تقدير مباشر وموضوعي قدر الإمكان، حول مشروع انتهى أو يوجد في طور الإنجاز، أو برنامج أو مجموعة أنشطة من حيث تصوره وإنجازه ونتائجه. يتعلق الأمر إنز بتحديد مدى ملاءمة الأهداف وقياس نسبة تحقيقها ثم أهميتها بالنسبة للتنمية ثم الفعالية وأخيرا الأثر والاستمرارية".

ويشرح هذا التعريف كيف أن التقييم يفترض وجود أهداف واضحة بشكل كاف ليتم مواجهتها بجدية بواسطة الملاحظة فقط. وتعتبر هذه الميزة مشتركة بين جميع أنواع التقييم، وهكذا فإن استعمال فعل "قاس" يدل على طموح كمي يتعدى حدود الوصف الكيفي البسيط.

ويدل مصطلح تقييم بشكل عام على عملية تهدف إلى تحديد الطريقة الأكثر موضوعية وملاءمة وفاعلية وأهمية أي عملية خاصة (مشروع أو برنامج) بالنسبة لكلفتها وامتيازاتها وتحقيق أهدافها. وبالنسبة للمشاريع التنموية السكانية الجماعية، يمكن تعداد أربعة أنواع مهمة من التقييم : قبل إنجاز المشروع (رأي)، أثناء إنجاز (التقييم الواسطي) ثم في نهاية المشروع، وأخيرا النوع الأخير من التقييم وهو المنجز بعد نهاية المشروع بمدة (تقييم التأثير).

### أهمية التقييم بالنسبة لتحسين جودة التدخلات

تتطلب طبيعة العمل الجماعي متابعة مستمرة لأنشطة وطرق العمل وتقييمها في الوقت المحدد، وذلك لتحقيق التعديلات اللازمة

بينما يخص التقييم الأنظمة واستراتيجيات التدخل وطريقة استغلال الموارد المتاحة وموقع المشروع مقارنة مع أهدافه، إلى غير ذلك...

وفي هذه الحالة، فإن المتابعة هي نظام نسقي متتابع لجمع ودراسة المعلومات. إنها أيضا نشاط داخلي، متعلق بإنجاز المشروع، يمكن من تحديد الاختلالات أثناء تنفيذ المشروع وإدخال تعديلات وتوجيهات تقنية جديدة على تسيير المشروع.

لماذا يجب علينا القيام بمتابعة الأنشطة عند تنفيذ مشروع ما :

- للحصول على إنجازات مطابقة للنتائج المرجوة والأنشطة المسطرة ؛
- احترام التوقيت (عبر أجندة الإنجاز) ؛
- الاستغلال الأمثل للموارد (المالية والبشرية والمادية) ؛
- تفادي تحول المشاكل، التي يمكن ظهورها أثناء مرحلة الإنجاز، إلى مصدر للصراعات الدائمة ؛
- إخبار الشركاء الآخرين بمستوى تقدم الإنجازات.

## مختلف أنواع التقييم

توجد أنواع مختلفة من التقييم لقياس درجة فعالية مشاريع التنمية، حيث أن أهدافها وإجراءاتها هي نفسها رغم أن تصورها تم وضعه على مستويات مختلفة. وسندرس في هذا الدليل نوعين من التقييم التي يوصى بها بشكل أكبر :

## التقييم الداخلي

يدعى التقييم داخليا أو تقييما ذاتيا عندما يكون الشخص القائم على التقييم منتميا إلى المؤسسة المسؤولة عن المشروع، ويمكن القيام بهذا النوع من التقييم سريعا، كما يمكن استخدام نتائجه وخلصاته وتوصياته.

وكل تقييم تم باحترام شروط إنجازه يكون فعالا ونافعا، إلا أنه قد يتعرض لنقص في الانفتاح وبالتالي لا يضيف إلا القليل من الأشياء

ولتحسين أنظمة ومقاربات التدخل. وتتجلى أهمية التقييم في كونه عملية تقدير لنتائج نشاط بهدف تحسينه، ولهذا فتقييم عمل هو قياس وقعه. وبصورة أخرى، إعطاؤه قيمة كمية و(أو) نوعية ويتطلب هذا التدخل ثلاث مراحل متتابعة ومرتبطة : أولا البحث موضوعيا وبدون أي غموض عما هو جيد وما هو سيء في هذا العمل، ثم شرح لماذا قيمنا هذا النشاط أو تلك الطريقة بالجيد أو بالسيء (إعطاء السبب)، وأخيرا استخلاص المعلومات اللازمة لأجل أي تدخل في المستقبل.

## العلاقة بين المتابعة والتقييم

من المهم التفريق بين المتابعة والتقييم بالنسبة لمشروع ما، فتطبيقيا، تمثل المتابعة والتقييم عمليتين متكاملتين ومرتبطين خصوصا إبان إنجاز المشروع.

وإذا كان التقييم يمثل تقديرا عاما للإنجازات ومستوى بلوغ الأهداف، فإن المتابعة يمكنها اقتراح إعادة تقويم وتعديل بعض الأنشطة أو الإجراءات المتخذة، خلال مدة إنجاز المشروع.

وتحدد هذه التعديلات على أساس تقويم عرضي أو مطلق، ومن هنا، سيمكن ملاحظة العلاقات المتينة التي تربط المتابعة بالتقييم، وخصوصا خلال مرحلة إنجاز المشروع.

وعموما فمن خلال اللغة اليومية، نتحدث كثيرا عن المتابعة - التقييم وبالنسبة للبعض، فهذان المفهومان يعنيان نفس الشيء. أما تطبيقيا، فالمتابعة والتقييم هما نشاطان متكاملان لكنهما مختلفان :

- المتابعة، من المنظور الزمني، عمل مستمر أثناء المشروع بل وأيضا بعد انتهاء أنشطته بينما تدل المتابعة على عملية آنية تقع أثناء أوقات معينة من حياة المشروع ؛
- المتابعة، من منظور المسؤولية، هي عمل داخلي متعلق بالمشروع بينما يتطلب التقييم في غالب الأحيان شخصا أو مجموعة غير معنية مباشرة بالمشروع ؛
- وفيما يخص المحتوى، فإن المتابعة تهدف إلى ضمان مطابقة سير العمليات مع التخطيط (مخطط العمل وأجندة إنجازه)،



يأتي تقييم الأثر بعد نهاية المشروع، مع فارق واحد، وهو أنه يتم بعد مضي وقت معين (حسب طبيعة المشروع أو البرنامج) وذلك لقياس الأثر.

إنه يهدف إلى إعطاء معلومات حول تأثيرات مشاريع التنمية على المدى البعيد وخصوصاً على المستفيدين وعلى بيئتهم.

## أهم أدوات التقييم

يعتبر عدد مهم من المسؤولين عن المشاريع أن التقييم عملية آنية، وهذا صحيح إذا أخذنا بعين الاعتبار فقط الوقت الحقيقي الذي تتطلبه العملية. لكن التقييم يجب أن يبدأ بوصفه نسقا ومجموعة أدوات، مع وضع تصور للمشروع.

لماذا؟ لأننا نقيم الأهداف المسطرة في البداية والنتائج المنتظرة. ومن هنا، فمن المهم تحديد الأهداف / النتائج منذ البداية والتي يمكن التعرف عليها والتأكد منها بسهولة، مع احترام مبدأ المصادقية.

وفي هذا الاتجاه، يجب التأكيد على أهمية العناصر التالية :

- وثيقة المشروع ؛
- تقنيات تجميع ومعالجة المعطيات البسيطة (استمارات، ملاحظة، الفرق البؤرية، اجتماعات، استجابات) ؛
- تنظيم جيد لوجستي وإداري ؛
- مصادر معلومات ذات مصداقية (تقارير تقدم الأشغال، ومحاضر الاجتماعات وتقارير المهمات...).

ويجب أن تأخذ هذه المجموعة من الأدوات التقنية، التي تمكن من القيام بعملية التقييم، بعين الاعتبار المبدأ الأساسي للمشاركة، وذلك من أجل القيام بعمل التقييم التشاركي، والذي يشكل أحد المظاهر الدينامية للتنمية المدعو "تشارك" ، والذي يعتبر كأفضل استراتيجية تؤدي إلى تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة.

إن مفهوم التقييم التشاركي يعني إجراء تقييم يعتمد على المشاركة مهما كان مستوى الفاعلين المعنيين. وفي هذا الاتجاه، يمكن اعتبار

الجديدة مقارنة بالرؤى المعتادة للمؤسسة المسيرة للمشروع. كما يمكن أن يعاني من نقص في الموضوعية حيث تلعب المؤسسة المسيرة للمشروع دور الخصم والحكم في نفس الوقت.

## التقييم الخارجي

يدعى التقييم خارجيا عندما يتم اختيار القائم على التقييم من خارج المؤسسة المكلفة بالمشروع. ويكون هذا النوع من التقييم طويل الأمد، غير أن مصداقيته أكبر بكثير باعتبار أن مختلف وجهات النظر تتقابل من أجل الوصول إلى نتائج مرضية يمكن تعميمها.

## المقاييس المرجعية أو معايير التقييم

يمكن أن يهتم التقييم الخاص لمشروع أو لبرنامج بمجموعة واسعة من المعايير التي تناسب الأسئلة الأساسية التي يجب على التقييم إيجاد أجوبة لها. ومن بين المعايير المتعارف عليها المستعملة في التقييم، بهدف التعبير عن جودة التدخل، يمكن ذكر التالي:

- الفعالية: مستوى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المشروع ؛
- النجاعة: العلاقة بين الوسائل المعمول بها وتكلفتها من جهة والإنجازات الممولة، من جهة ثانية؛
- الإتقان: القيمة الملائمة للشيء المقصود والمناسبة للحقيقة ؛
- الملاءمة: صفة كل ما هو دائم، يمكنه الحياة والنمو، إمكانية متابعة أنشطة طورت بفضل المشروع، وذلك بعد نهاية هذا الأخير.
- التأثير: تأثير المشروع على المخططات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية. إنه يمثل هدف المشروع على المدى البعيد. ويتعلق الأمر عموما بهدف يتطلب تحقيقه آفاقا تتراوح ما بين المدى المتوسط والبعيد. ويتعلق الأمر بالأهداف العامة كتحسين مستوى عيش الجماهير ورفع قدرات التنمية المدعومة ذاتيا والمستدامة وحماية البيئة، والتي تنتج عن التأثيرات المتداخلة لمشروع واحد أو أكثر.

الخاصة بالتقييم السابق ذكرها (أهداف المشروع، المواد والأنشطة المحققة، والنتائج المتوصل إليها والفعالية...).

## استغلال المعلومة

خلال هذه المرحلة، يجب على الفريق المكلف بالتقييم استخلاص النتيجة الضرورية، وهكذا يتم استعمال المعلومة من أجل اتخاذ القرارات وربما أيضا من أجل إعادة توجيه النشاط.

وتنتهي هذه المرحلة بتحرير تقرير التقييم مع الاعتماد على مقاييس المرجعية السابق وضعها.

ويحيل تقرير التقييم مجملا على :

- دورة جديدة للتحديد، إذا تعلق الأمر بتقييم بعد انتهاء المشروع أو البرنامج الواجب تقييمه ؛
- مراجعة مخطط العمل، إذا تعلق الأمر بتقييم إبان إنجاز المشروع.

كل أنواع التقييم تشاركية، عندما تعمل على إشراك الفاعلين المعنيين بشكل أو بآخر. ومع ذلك، فمن المهم التأكيد على أن الأمر يتعلق أكثر بمستوى وجودة المشاركة.

## مراحل التقييم

يتكون إجراء التقييم من ثلاث مراحل :

- 1 • استقاء المعلومات ؛
- 2 • معالجة المعلومات ؛
- 3 • استغلال المعلومات.

فيما يخص تجميع المعلومة، فإن التقييم يعتمد على نفس الأدوات التي سبقت معالجتها، خلال ورشة التكوين، حول تقنيات تحديد الحاجيات وتركيب مشاريع التنمية السكانية.

## تجميع المعلومة

تعتبر هذه المرحلة الأولية سهلة نوعا ما إذا كانت عملية متابعة المشروع منظمة جيدا، وتتم كتملة تقارير المتابعة بواسطة ربط الاتصال بباقي المتدخلين.

مصادر تجميع المعلومة :

- مراجعة كل الوثائق المتوفرة والمتعلقة بالمشروع أو بالبرنامج المطلوب تقييمه (اقتراح المشروع - تقارير حول تطور المشروع - تقارير المهمات...)
- الزيارات في عين المكان، التي يقوم بها فريق التقييم بتعاون مع مجموع شركاء البرنامج أو المشروع الذي يجب تقييمه (جمعية محلية، سكان أو الفاعلون الآخرون...).

## معالجة المعلومة

بمجرد تجميع المعلومات، يجب تنظيمها وإعطائها معنى، ثم تحليلها، وباختصار معالجتها خلال هذه المرحلة، ويتولى فريق التقييم تحليل ومعالجة هذه المعطيات مقارنة مع مقاييس المرجعية



# قصص عامة



ظهير شريف رقم 1.58.376

الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 موافق 15 نونبر 1958

يُضبط بموجبه حق تنظيم وتأسيس الجمعيات<sup>(1)</sup>،  
كما تم تعديله وتتميمه فيما بعد، لاسيما بالقانون الجديد  
رقم 75-00 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 102-206  
بتاريخ 12 من جمادى الأولى 1423 (23 يونيو 2002)

### الحمد لله وحده

يُعلم من ظهيرنا الشريف هذا أسماء الله وأعز أمره، أننا  
أصدرنا أمرنا الشريف بما يأتي :

## الجزء الأول في تأسيس الجمعيات بصفة عامة

**الفصل 1 :** الجمعية هي اتفاق لتحقيق تعاون مستمر بين شخصين  
أو عدة أشخاص لاستخدام معلوماتهم أو نشاطهم لغاية غير توزيع  
الأرباح فيما بينهم.

وتجري عليها فيما يرجع لصحتها القواعد القانونية العامة المطبقة  
على العقود والالتزامات.

**الفصل 2<sup>(2)</sup> :** يجوز تأسيس جمعيات الأشخاص بكل حرية ودون  
سابق إذن بشرط أن تراعى في ذلك مقتضيات الفصل 5.

**الفصل 3<sup>(3)</sup> :** كل جمعية تؤسس لغاية أو لهدف غير مشروع  
يتنافى مع القوانين أو الآداب العامة أو قد تهدف إلى المس بالدين  
الإسلامي أو بوحدة التراب الوطني أو بالنظام الملكي أو تدعو إلى  
كافة أشكال التمييز تكون باطلة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية عدد 2404 مكرر بتاريخ 27 نونبر 1958. ص. 2849.

<sup>2</sup> الظهير الشريف المعتبر بمثابة قانون رقم 1.73.283 بتاريخ 6 ربيع الأول 1393 ( 10  
أبريل 1973 )، ج.ر. عدد 3154 بتاريخ 11/04/1973، ص. 1064

<sup>3</sup> القانون رقم 75-00 الصادر بالأمر بتنفيذه بموجب الظهير الشريف رقم 102-206  
بتاريخ 12 من جمادى الأولى 1423 ( 23 يوليوز 2002 )، ج.ر. عدد 5046 بتاريخ  
10/10/2002، ص. 2892.

**الفصل 4 :** يسوغ لكل عضو جمعية لم تؤسس لمدة معينة أن ينسحب منها في كل وقت وأن بعد أدائه ما حل أجله من واجبات انخراطه وواجبات السنة الجارية وذلك بصرف النظر عن كل شرط ينافي ماذكر.

**الفصل 5<sup>(4)</sup> :** يجب أن تقدم كل جمعية تصريحا إلى مقر السلطة الإدارية المحلية الكائن به مقر الجمعية مباشرة أو بواسطة عون قضائي يسلم عنه وصل مؤقت مختوم ومؤرخ في الحال وتوجه السلطة المحلية المذكورة إلى النيابة العامة بالمحكمة الابتدائية المختصة نسخة من التصريح المذكور وكذا نسخا من الوثائق المرفقة به المشار إليها في الفقرة الثالثة بعده، وذلك قصد تمكينها من إبداء رأيها في الطلب عند الاقتضاء.

وعند استيفاء التصريح للإجراءات المنصوص عليها في الفقرة اللاحقة يسلم الوصل النهائي وجوبا داخل أجل أقصاه 60 يوما وفي حالة عدم تسليمه داخل هذا الأجل جاز للجمعية أن تمارس نشاطها وفق الأهداف المسطرة في قوانينها.

ويتضمن التصريح ما يلي :

- إسم الجمعية وأهدافها ؛
- لائحة بالأسماء الشخصية والعائلية وجنسية و سن وتاريخ ومكان الازدياد ومهنة ومحل سكنى أعضاء المكتب المسير ؛
- الصفة التي يمثلون بها الجمعية تحت أي اسم كان ؛
- صورا من بطائقهم الوطنية أو بطائق الإقامة بالنسبة للأجانب ونسخا من بطائق السجل العدلي ؛
- مقر الجمعية ؛
- عدد ومقار ما أحدثته الجمعية من فروع ومؤسسات تابعة لها أو منفصلة عنها تعمل تحت إدارتها أو تربطها بها علاقة مستمرة وترمي إلى القيام بعمل مشترك.

وتضاف إلى التصريح المشار إليه في الفقرة الأولى من هذا الفصل القوانين الأساسية وتقدم ثلاثة نظائر عن هذه الوثائق إلى مقر السلطة الإدارية المحلية التي توجه واحدة منها إلى الأمانة العامة للحكومة.

ويمضي صاحب الطلب تصريحه وكذا الوثائق المضافة إليه ويشهد بصحتها وتفرض على كل من القوانين الأساسية ولائحة الأعضاء المكلفين بإدارة الجمعية أو تسييرها حقوق التنبر المؤداة بالنسبة للحجم، باستثناء نظيرين.

وكل تغيير يطرأ على التسيير أو الإدارة أو كل تعديل يدخل على القوانين الأساسية وكذا إحداث مؤسسات فرعية أو تابعة أو منفصلة، يجب أن تصرح به خلال الشهر الموالي وضمن نفس الشروط، ولا يمكن أن يحتج على الغير بهذه التغييرات والتعديلات إلا ابتداء من اليوم الذي يقع فيه التصريح بها.

وفي حالة ما إذا لم يطرأ أي تغيير في أعضاء الإدارة يجب على المعنيين بالأمر أن يصرحوا بعدم وقوع التغيير المذكور، وذلك في التاريخ المقرر له بموجب القوانين الأساسية.

ويسلم وصل مختوم ومؤرخ في الحال عن كل تصريح بالتغيير أو بعدهم.

**الفصل 6<sup>(5)</sup> :** كل جمعية صرح بتأسيسها بصفة قانونية يحق لها أن تتراجع أمام المحاكم وأن تقتني بعوض وأن تمتلك وتتصرف فيما يلي :

1. الإعانات العمومية ؛
2. واجبات انخراط أعضائها ؛
3. واجبات اشتراك أعضائها السنوي ؛
4. إعانات القطاع الخاص ؛
5. المساعدات التي يمكن أن تتلقاها الجمعية من جهات أجنبية أو منظمات دولية مع مراعاة مقتضيات الفصلين 17 و32 مكرر من هذا القانون ؛

<sup>4</sup> القانون رقم 75-00 الصادر الأمر بتنفيذه بموجب الظهير الشريف رقم 1-02-206 بتاريخ 12 من جمادى الأولى 1423 ( 23 يوليوز 2002)، ج.ر. عدد 5046 بتاريخ 10/10/2002، ص.2892.

<sup>5</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

يمكن أن يعترف لها بصفة المنفعة العامة بمقتضى مرسوم بعد أن تقدم طلبا في الموضوع وتجري السلطة الإدارية بحثا في شأن غايتها ووسائل عملها.

يجب أن يتم الرد عليه بالإيجاب أو الرفض معللا في مدة لا تتعدى ستة أشهر تبتدئ من تاريخ وضعه لدى السلطة الإدارية المحلية.

وتحدد الشروط اللازمة لقبول طلب الحصول على صفة المنفعة العامة بنص تنظيمي.

غير أن الجامعات الرياضية المؤهلة طبقا لأحكام المادة 17 من القانون رقم 06-87 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة تكتسب بقوة القانون الاعتراف بصفة المنفعة العامة. ويتم الاعتراف المذكور بمرسوم.

يجب على الجمعيات المتمتعة بصفة المنفعة العامة أن تمسك وفق الشروط المحددة بنص تنظيمي محاسبية تعكس صورة صادقة عن ذمتها ووضعيتها المالية ونتائجها وأن تحفظ القوائم التركيبية والوثائق المثبتة للتقديرات المحاسبية والدفاتر لمدة خمس سنوات.

ويتعين عليها أن ترفع تقريرا سنويا إلى الأمانة العامة للحكومة يتضمن أوجه استعمال الموارد التي حصلت عليها خلال سنة مدنية. ويجب أن يكون هذا التقرير صادقا عليه من لدن خبير محاسب مقيد في جدول هيئة الخبراء المحاسبين يشهد بصحة الحسابات التي يتضمنها، مع مراعاة مقتضيات القانون المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

وفي حالة مخالفة الجمعية لالتزاماتها القانونية أو الواردة في قانونها الأساسي، يمكن أن يسحب منها الاعتراف بصفة المنفعة العامة بعد إنذارها لتسوية وضعيتها المحاسبية داخل أجل ثلاثة أشهر.

وتتمتع الجمعية ذات المنفعة العامة بالامتيازات الناجمة عن المقتضيات الآتية بعده بصرف النظر عن المنافع المقررة في الفصل 6 أعلاه.

استثناء من النصوص التشريعية المتعلقة بالتماس الإحسان العمومي أو أية وسيلة أخرى مرخص بها تدر مداخيل يمكن أن ينص في المرسوم المعترف بصفة المنفعة العامة، أنه يجوز للجمعية

6. المقرات والأدوات المخصصة لتسييرها وعقد اجتماعات أعضائها ؛  
7. الممتلكات الضرورية لممارسة وإنجاز أهدافها.

**الفصل 7<sup>(6)</sup> :** تختص المحكمة الابتدائية بالنظر في طلب التصريح ببطلان الجمعية المنصوص عليه في الفصل الثالث أعلاه.

كما تختص أيضا في طلب حل الجمعية إذا كانت في وضعية مخالفة للقانون. وذلك سواء بطلب من كل من يعنيه الأمر أو بمبادرة من النيابة العامة.

وللمحكمة بالرغم من كل وسائل الطعن أن تأمر ضمن الإجراءات التحفظية بإغلاق الأماكن ومنع كل اجتماع لأعضاء الجمعية.

**الفصل 8<sup>(5)</sup> :** يعاقب بغرامة تتراوح بين 1.200 و5.000 درهم الأشخاص الذين يقومون بعد تأسيس جمعية بإحدى العمليات المشار إليها في الفصل السادس دون مراعاة الإجراءات المقررة في الفصل 5، وفي حالة تكرار المخالفة تضاعف الغرامة.

كما يعاقب بحبس تتراوح مدته بين شهر واحد وستة أشهر وبغرامة تتراوح بين 10.000 و20.000 درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من تمادى في ممارسة أعمالها أو أعاد تأسيسها بصفة غير قانونية بعد صدور حكم بجلها.

تطبق نفس العقوبات على الأشخاص الذين يساعدون على اجتماع أعضاء الجمعية المحكوم بجلها.

## الجزء الثاني في الجمعيات المعترف لها بصفة المصلحة العمومية

**الفصل 9<sup>(7)</sup> :** كل جمعية باستثناء الأحزاب السياسية والجمعيات ذات الصبغة السياسية المشار إليها في الجزء الرابع من هذا القانون

<sup>5</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

<sup>6</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

<sup>7</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

## الجزء الثالث في الجمعيات الاتحادية والجامعات

**الفصل 14** <sup>(10)</sup> : يمكن أن تؤسس الجمعيات فيما بينها اتحادات أو جامعات.

ويجب أن يقدم بشأن هذه الاتحادات أو الجامعات تصريح يحصر طبق الكيفيات المنصوص عليها في الفصل 5 أعلاه ويتضمن بالإضافة إلى ذلك أسماء الجمعيات التي تتألف منها الاتحادات أو الجامعات المذكورة وأهدافها ومقارها، ويتعين التصريح طبق نفس الكيفيات بانضمام جمعيات أو اتحادات أو جامعات جديدة إليها. ويطبق على الاتحادات أو الجامعات نفس النظام الجاري على الجمعيات.

## الجزء الرابع الأحزاب السياسية والجمعيات ذات الصبغة السياسية

**الفصل 15** : تخضع لمقتضيات ظهيرنا الشريف هذا الجمعيات التي تتألف منها أحزاب سياسية أو التي تتابع بأي وجه كان نشاطا سياسيا.

ويعتبر نشاطا سياسيا بالمعنى المعمول به في منطوق ظهيرنا الشريف هذا كل نشاط من شأنه أن يرحح مباشرة أو غير مباشرة بمبادئ الجمعية في تسيير وتدبير الشؤون العمومية، وأن يسعى ممثلوها في تطبيقها.

**الفصل 16** : تجري علاوة على ذلك المقتضيات الخصوصية الآتية على الأحزاب السياسية وعلى الجمعيات ذات الصبغة السياسية.

**الفصل 17** <sup>(11)</sup> : لا تتأسس الأحزاب السياسية والجمعيات ذات الصبغة السياسية إلا إذا لم تكن عرضة للبطان المذكور في الفصل الثالث وتوفرت فيها علاوة على تقديم التصريح المنصوص عليه في الفصل الخامس الشروط التالية :

أن تقوم مرة كل سنة دون إذن مسبق بالتماس الإحسان العمومي أو أية وسيلة أخرى مرخص بها تدر مداخليل. غير أنه يجب عليها التصريح بذلك لدى الأمين العام للحكومة خمسة عشر يوما على الأقل قبل تاريخ التظاهرة المزمع القيام بها. ويجب أن يتضمن التصريح المذكور تاريخ ومكان التظاهرة وكذا المداخليل التقديرية والغرض المخصصة له.

ويجوز للأمين العام للحكومة خلال الأجل المذكور أن يعترض بقرار معلل على التماس الإحسان العمومي أو على تنظيم كل ما يمكن أن يدر مدخولا ماليا إذا ارتأى أنهما مخالفان للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.

**الفصل 10** <sup>(8)</sup> : يسوغ لكل جمعية معترف لها بصفة المنفعة العامة أن تمتلك ضمن الحدود المبينة في مرسوم الاعتراف بصفة المنفعة العامة الأموال والمنقولات أو العقارات اللازمة لهدفها وللمشروع الذي ترمي إلى بلوغه.

**الفصل 11** <sup>(8)</sup> : كل جمعية معترف لها بصفة المنفعة العامة يمكن لها ضمن الشروط المقررة في قوانينها الأساسية وبعد الإذن الذي يصدره الوزير الأول بموجب قرار، أن تقتني بدون عوض موجب عقود بين الأحياء أو بوصية وبغرض أموالا سواء كانت نقودا أو قيما أو منقولات أو عقارات.

ولا يجوز لأية جمعية ذات منفعة عامة أن تقبل هبة منقول أو عقار إذا كانت تلك الهبة يحتفظ فيها للواهب بمنفعته.

**الفصل 12** <sup>(9)</sup> : يجب أن توظف جميع القيم المنقولة الجارية على ملك الجمعية في سندات مسجلة في اسم الجمعية، ولا يجوز تفويتها أو تحويلها أو تعويضها بقيم أخرى أو بعقارات، إلا بعد إذن يصدره الوزير الأول بقرار.

**الفصل 13** : كل عقار تشمله هبة بين الأحياء أو وصية وهو غير لازم لسير الجمعية يقع تفويته ضمن الصيغة والأجال المنصوص عليها في وثيقة الإذن المقررة في الفصل 11 أعلاه، ويدفع ثمنه إلى صندوق الجمعية لاستعماله حسبما نص عليه في الفصل السابق.

<sup>10</sup> الظهير الشريف المعتبر بمثابة قانون رقم 1.73.283 المشار إليه سابقا

<sup>11</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

<sup>8</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

<sup>9</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.



و5 من الفصل 17 في حزب سياسي أو جمعية ذات صبغة سياسية أو يقبلون عن قصد انخراط أشخاص لم تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها في نفس المقاطع.

تطبق نفس العقوبات على الأشخاص الذين يدفعون أو يقبلون إعانات مالية دون مراعاة مقتضيات الفصل 18.

ويعاقب بحبس لمدة تتراوح بين سنة وخمس سنوات وبغرامة تتراوح بين 10.000 و 50.000 درهم كل من يتلقى أموالا من بلد أجنبي قصد تأسيس أو تسيير حزب سياسي أو جمعية ذات صبغة سياسية.

## الجزء الخامس في الجمعيات الأجنبية

**الفصل 21<sup>(14)</sup>** : تعتبر جمعيات أجنبية بمنطوق هذا الجزء الهيئات التي لها مميزات جمعية ولها مقر في الخارج أو يكون لها مسيرون أجانب أو نصف الأعضاء من الأجانب أو يديرها بالفعل أجانب ومقرها في المغرب.

**الفصل 22<sup>(14)</sup>** : يجوز للسلطة المحلية في إطار تطبيق مقتضيات الفصل السابق أن توجه في أي وقت، إلى مسيري كل جمعية تباشر نشاطها في دائرة نفوذها، طلبا يرمي إلى تزويدها كتابة داخل أجل لا يتعدى شهرا واحدا بكل البيانات الكفيلة بمعرفة المركز الذي تتبعه الجمعية المعنية، وهدفها، وجنسية أعضائها، ومتصرفيها ومسيريها الفعليين.

وتطبق العقوبات المقررة في الفصل 8 أعلاه على من لم يمثل منهم لهذا الأمر أو من يدي بتصريحات كاذبة.

**الفصل 23** : لا يسوغ لأية جمعية أجنبية أن تتألف أو أن تباشر نشاطها بالمغرب إلا بعد تقديم تصريح سابق بشأنها ضمن الشروط المقررة في الفصل الخامس.

1. أن تتألف من مواطنين مغاربة فقط وتكون مفتوحة في وجه جميع المواطنين المغاربة بدون ميز من حيث العنصر أو الجنس أو الدين أو الإقليم ؛

2. أن تؤسس وتسير بأموال وطنية الأصل دون سواها ؛

3. أن تكون لها قوانين أساسية تخول جميع أعضائها قابلية المشاركة الفعلية في إدارة الجمعية ؛

4. أن لا تفتح في وجه العسكريين العاملين ولا رجال القضاء ولا الموظفين ذوي السلطة ولا الموظفين في الشرطة ولا أعوان القوات المساعدة ولا حراس السجون ولا الضباط والحراس الغابويين ولا أعوان مصلحة الجمارك العاملين ؛

5. أن لا تفتح في وجه الأشخاص المجردين من الحقوق الوطنية.

**الفصل 18<sup>(12)</sup>** : لا يجوز أن تتلقى الأحزاب السياسية والجمعيات ذات الطابع السياسي إعانات مباشرة أو غير مباشرة من الجماعات المحلية والمؤسسات العامة والشركات التي تساهم في رأس مالها الدولة أو الجماعات والمؤسسات الأتفة الذكر.

**الفصل 19<sup>(13)</sup>** : يقرر الحل طبق الشروط المنصوص عليها في الفصل 7 من هذا القانون في حالة مخالفة مقتضيات الفصول 3 و 5 و 17 أعلاه.

غير أن الوقف أو الحل لا يمكن أن يقرر خلال فترة الانتخابات إلا بموجب مرسوم يتخذ في مجلس وزاري.

**الفصل 20<sup>(13)</sup>** : يعاقب بصرف النظر عن العقوبات المنصوص عليها في الفصلين 7 و 8 وبغرامة تتراوح بين 1.200 و 10.000 درهم، الأشخاص الذين ينخرطون دون مراعاة لمقتضيات المقاطع 1 و 4

<sup>12</sup> كما تم تغييره بمقتضى المرسوم بقانون رقم 2.92.719 الصادر في 30 ربيع الأول 1413 (28 شتنبر 1992)، ج.ر. عدد 4169 مكرر مرتين بتاريخ 28 شتنبر 1992، ص. 1214.

<sup>13</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

<sup>14</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

2. قد تكتسي من حيث الشكل والنظام العسكري أو الشبيه به صبغة فئات الكفاح أو الفرق المسلحة الخصوصية ؛

3. قد تهدف إلى المس بوحدة التراب الوطني أو الاستيلاء على مقاليد الحكم بالقوة أو الاعتداء على النظام الملكي للدولة.

**الفصل 30<sup>(16)</sup>** : يعاقب بحبس لمدة تتراوح بين سنة واحدة وخمس سنوات وبغرامة يتراوح قدرها بين 20.000 و 100.000 درهم كل من ساهم في استمرار الجمعية أو الهيئة المشار إليها في الفصل 29 أو في إعادة تأسيسها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وإذا كان المخالف أجنبياً فیتعين على المحكمة علاوة على ذلك أن تصدر أمرها بمنعه من الإقامة في التراب المغربي.

**الفصل 31** : تقع مصادرة البذلات والشعارات التي تتوفر عليها الجمعيات أو الهيئات المتمادية في عملها أو المعاد تأسيسها وكذا جميع الأسلحة وجميع الأعتدة والأدوات المستعملة أو المعدة للاستعمال من طرف الهيئات أو الجمعيات المذكورة.

وتوضع تحت الحجز، الأموال المنقولة أو العقارية الجارية على ملك نفس الجمعيات والهيئات.

وتتولى تصفيتها إدارة الأملاك المخزنية ضمن الإجراءات والشروط المقررة فيما يخص الحجز الذي تستوجبه المصلحة العامة.

## الجزء السابع مقتضيات عامة وانتقالية

**الفصل 32<sup>(17)</sup>** : يتعين على الجمعيات التي تتلقى دورياً إعانات من إحدى الجماعات العمومية أن تقدم ميزانيتها وحسابها للوزارات التي تمنحها الإعانات المذكورة.

<sup>16</sup> الظهير الشريف المعتبر بمثابة قانون رقم 1.73.283 المشار إليه سابقاً  
<sup>17</sup> كما تم تغييره بمقتضى المرسوم بقانون رقم 2.92.719 الصادر في 30 ربيع الأول 1413 (28 شتنبر 1992)

**الفصل 24<sup>(15)</sup>** : يجوز للحكومة خلال ثلاثة أشهر من التاريخ المضمن في الوصل الأخير أن تمنع في تأسيس جمعية أجنبية وكذا في كل تعديل يدخل على القوانين الأساسية أو في تغيير يطرأ على الأشخاص المسيرين أو الإدارة أو في إحداث فروع أو مؤسسات تابعة لجمعية أجنبية موجودة.

**الفصل 25** : لا يجوز لأية جمعية أجنبية أن تنجز العمليات المأذون لها فيها بموجب الفصل 6 إلا بعد انصرام أجل الثلاثة أشهر المقررة في الفصل 24.

**الفصل 26<sup>(15)</sup>** : تجرى على الاتحادات والجامعات الأجنبية مقتضيات الفصول 14 و23 و24 ويجب أيضاً أن يصدر لها الإذن بموجب مرسوم.

**الفصل 27<sup>(15)</sup>** : عندما تكون جمعية أجنبية في حالة البطالان المقررة في الفصل الثالث أو في وضعية مخالفة لمقتضيات الفصول 14 و23 و25، أو يمس نشاطها بالأمن العمومي، فإن حلها يجري طبق المسطرة المنصوص عليها في الفصل السابع.

ويعاقب مؤسسو الجمعية أو مديروها أو متصرفوها زيادة على ذلك بحبس لمدة تتراوح بين ثلاثة أشهر وستين وبغرامة يتراوح قدرها بين 10.000 و 50.000 درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط.

**الفصل 28** : تطبق على الجمعيات الأجنبية جميع مقتضيات ظهيرنا الشريف هذا الغير المنافية لمقتضيات هذا الجزء.

## الجزء السادس فئات الكفاح والفرق المسلحة الخصوصية

**الفصل 29** : تحل بموجب مرسوم كل الجمعيات أو الهيئات الموجودة بحكم الواقع وهي التي:

1. قد تحرض على قيام مظاهرات مسلحة في الشارع ؛

<sup>15</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقاً.

وكل مخالفة لمقتضيات هذا الفصل، يعرض الجمعية المعنية للحل وفق ما هو منصوص عليه في الفصل السابع.

**الفصل 32 المكرر مرتين<sup>(18)</sup>** : يتعين على الجمعيات التي تتلقى دورياً إعانات يتجاوز مبلغها 10 آلاف درهم من إحدى الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية أو الشركات التي تساهم الدولة أو الجماعات والمؤسسات الأنفة الذكر في رأس مالها كلياً أن جزئياً، أن تقدم حساباتها للهيئات التي تمنحها الإعانات المذكورة مع مراعاة مقتضيات القانون المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

وتحدد بقرار للوزير المكلف بالمالية دفاتر الحسابات التي يجب أن تمسكها الجمعيات المشار إليها في الفقرة السابقة وتجرى على دفاتر الحسابات مراقبة مفتشي وزارة المالية.

**الفصل 33** : يصح أن تقام الدعاوى المتعلقة بالجمعيات والهيئات المشار إليها في ظهيرنا الشريف هذا من طرف رئيسها، كيفما كانت تسميته، ما عدا إذا كانت القوانين الأساسية تنص على إحدى المقتضيات المخالفة أو الخصوصية وكان من شأنها أن لا تعرقل سير المتابعات الجزرية، ويصح أن تقام نفس الدعاوى على الرئيس.

وإذا ما أقيمت دعوى على جمعية، ونازع رئيسها في الصفة التي أقيمت بها عليه هذه الدعوى أو تملص من ذلك بأية وسيلة من الوسائل، فإن رئيس المحكمة المحالة عليها الدعوى يصدر أمراً بتعيين وكيل في النزاع، وتصح إقامة الدعوى حينئذ على هذا الوكيل ويمكن عند الاقتضاء أن يعين للجمعية متصرف في أموال الحجز.

**الفصل 34** : تعتبر باطلة وعديمة المفعول جميع العقود المبرمة بين الأحياء أو عن طريق الوصية بعوض أو بغير عوض والمنجزة إما مباشرة بواسطة الغير أو بأية طريقة أخرى غير مباشرة تكون الغاية منها مساعدة الجمعيات المؤسسة بصفة قانونية أو غير قانونية على التملص من مقتضيات الفصول 6 و10 و11 و12 و13 من ظهيرنا الشريف هذا، وتتابع دعوى الإبطال أمام المحكمة ذات النظر من طرف كل شخص يهمه الأمر أو من طرف النيابة العامة.

<sup>18</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقاً.

<sup>19</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقاً.

وتضبط بموجب قرار من وكيل وزارة الاقتصاد الوطني في المالية دفاتر الحسابات التي يجب أن تمسكها الجمعيات المشار إليها، وكذلك الشروط التي تسلم بمقتضاها إلى الوزراء الميزانية والحسابات المشار إليها في الفقرة الأولى، وتجرى على دفاتر الحسابات مراقبة مفتشي هذه الوزارة.

ويعاقب كل وكيل مسؤول عن مخالفات القرار المنصوص عليه في الفقرة أعلاه، بغرامة يتراوح قدرها بين 120 و1.000 درهم وتكون الجمعية مسؤولة مدنياً.

على الأحزاب السياسية والجمعيات ذات الطابع السياسي التي تتلقى إعانة من الدولة خصوصاً في صورة مساهمة في تمويل الحملات الانتخابية التي تقوم بها بمناسبة الانتخابات العامة، الجماعية والتشريعية أو في صورة معونة للصحف التي تصدرها، أن تثبت في المواعيد ووفق الإجراءات التي تحددها الحكومة، أن المبالغ التي تلقتها قد صرفت في الأغراض التي منحت من أجلها.

وتفحص مستندات الإثبات المدلى بها لهذه الغاية من قبل لجنة يرأسها أحد خلفاء رئيس المجلس الأعلى للحسابات يعينه رئيس هذا المجلس وتضم زيادة على ذلك :

- رئيس غرفة بالمجلس الأعلى، يعينه وزير العدل ؛
- ممثلاً لوزير الداخلية ؛
- مفتشاً للمالية يعينه وزير المالية.

وتضمن اللجنة نتيجة أعمالها في تقرير ينشر في الجريدة الرسمية.

ويعد استخدام جميع أو بعض إعانات الدولة لأغراض غير التي منحت من أجلها اختلاساً مالم عام ويعاقب عليه بهذه الصفة وفق أحكام القانون الجنائي.

**الفصل 32 المكرر<sup>(18)</sup>** : يتعين على الجمعيات التي تتلقى مساعدات أجنبية أن تصرح بذلك إلى الأمانة العامة للحكومة مع تحديد المبالغ المحصل عليها ومصدرها داخل أجل ثلاثين يوماً كاملة من تاريخ التوصل بالمساعدة.

<sup>18</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقاً.

**الفصل 39** (20) : إن جميع القضايا الجزية أو المدنية المتعلقة بالجمعيات يرجع النظر فيها إلى المحاكم الابتدائية.

**الفصل 40** (20) : ملغى.

**الفصل 41** : يطبق ظهيرنا الشريف هذا في جميع أنحاء مملكتنا وهو يلغى ويعوض كل تشريع سابق متعلق بالجمعيات والسلام.

وحرر بالرباط في 3 جمادى الأولى 1378  
موافق 15 نونبر 1958

**الفصل 35** (19) : يعاقب مسير أو مسيرو إحدى الجمعيات الثابتة مسؤوليتهم في الأفعال المشار إليها بعده بحبس لمدة تتراوح بين ثلاثة أشهر وستين وبغرامة يتراوح قدرها بين 1.200 و50.000 درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط إذا وقع التحريض في الاجتماعات التي تعقدها هذه الجمعية على ارتكاب جنایات أو جنح بواسطة خطب أو تحريضات أو نداءات بأية لغة كانت، بقراءة مكتوبات وتعليقها على الجدران ونشرها وتوزيعها وعرضها وتقديمها في أفلام وذلك بصرف النظر عن العقوبات الأكثر شدة المقرر تطبيقها على الأفراد المسيرين الثابتة مسؤوليتهم.

**الفصل 36** (19) : كل جمعية تقوم بنشاط غير النشاط المقرر في قوانينها الأساسية يمكن حلها طبق الإجراءات المنصوص عليها في الفصل السابع، ويعاقب مسيرو الجمعية بغرامة تتراوح بين 1.200 و5.000 درهم، وذلك بصرف النظر عن العقوبات المقررة في التشريع الجنائي.

**الفصل 37** (20) : يباشر عند الحل التلقائي للجمعية نقل أموالها وفق ما تقرره قوانينها الأساسية أو طبق ما يتقرر في الجمع العام في حالة عدم وجود قواعد في القوانين الأساسية.

وإذا وقع حل الجمعية بمقتضى حكم قضائي، حدد هذا الحكم كيفية التصفية وفقا أو خلافا للمقتضيات الواردة في القوانين الأساسية.

غير أنه فيما يتعلق بالجمعيات التي تستفيد دوريا من إعانات الدولة أو الجماعات المحلية أو من المؤسسات العمومية أو الشركات التي تساهم الدولة أو الجماعات والمؤسسات الآتفة الذكر في رأسمالها كليا أو جزئيا، فإن أموالها تسلم إلى الدولة لتخصص بمشاريع الإسعاف والبر والإحسان والأعمال الاحتياطية.

**الفصل 38** (20) : تطبق المقتضيات المتعلقة بالظروف المخففة على مخالفة الفصول الواردة في هذا القانون.

<sup>20</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.

<sup>20</sup> القانون رقم 75-00 المشار إليه سابقا.



**المادة 1 :** يجب على كل جمعية تطلب أن يعترف لها بصفة المنفعة العامة :

1. أن تكون مؤسسة طبقاً لأحكام الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) المشار إليه أعلاه وأن تكون مسيرة وفقاً لنظامها الأساسي ؛

2. أن تتوفر على القدرات المالية التي تمكنها على وجه الخصوص من إنجاز المهام المحددة في نظامها الأساسي والتي تكتسي طابع المصلحة العامة ؛

3. أن يكون لها نظام أساسي ونظام داخلي يضمن لكل أعضائها المشاركة الفعلية في تدبير الجمعية وإدارتها وممارسة المراقبة بصفة دورية. ويحدد بشكل صريح دور أعضاء أجهزتها التداولية ومهامهم، وكذا تواريخ عقد جمعها العام وجدول أعماله ؛

4. أن يكون لها هدف له طابع المصلحة العامة على الصعيد المحلي أو الجهوي أو الوطني ؛

5. أن تمسك محاسبة تسمح بإعداد قوائم تركيبية تعكس صورة صادقة عن نمتها ووضعيتها المالية ونتائجها وفقاً للنصوص التنظيمية الجاري بها العمل ؛

6. أن تحترم الالتزام بتقديم المعلومات المطلوبة والخضوع للمراقبة الإدارية المنصوص عليها في النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.

**المادة 2 :** يجب أن يكون طلب الإعراف بصفة المنفعة العامة، قبل إيداعه، موضوع مداولة خاصة من قبل الجهاز المختص بمقتضى نظامها الأساسي.

**المادة 3 :** يجب أن يودع رئيس الجمعية أو الشخص المؤهل لهذا الغرض مقابل وصل طلب الاعتراف بصفة المنفعة العامة لدى العامل الذي يوجد في دائرة نفوذه مقر الجمعية، مرفقاً بالوثائق والمستندات التالية :

- نسخة من الوصل النهائي لإيداع ملف تأسيس الجمعية ؛
- نسختين من النظام الأساسي والنظام الداخلي للجمعية يكونان محيين، وعند الاقتضاء، بيان أماكن مقراتها ؛

مرسوم رقم 2.04.969 صادر في 28 من ذي القعدة 1425 (10 يناير 2005) لتطبيق الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) بتنظيم حق تأسيس الجمعيات.....  
التماس الإحسان العمومي.

مرسوم رقم 2.04.970 صادر في 28 من ذي القعدة 1425 (10 يناير 2005)

لتطبيق القانون رقم 004.71 الصادر في 21 شعبان 1391 (12 أكتوبر 1971) المتعلق بالتماس الإحسان العمومي.....

مرسوم رقم 2.04.969 صادر في 28 من ذي القعدة 1425 (10 يناير 2005) لتطبيق الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) بتنظيم حق تأسيس الجمعيات.  
الوزير الأول.

بناء على الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) بتنظيم حق تأسيس الجمعيات، كما تم تغييره وتتميمه بالقانون رقم 75.00 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.02.206 بتاريخ 12 من جمادى الأولى 1423 (23 يوليو 2002) ولاسيما الفصل التاسع منه ؛

وبعد دراسة المشروع في المجلس الوزاري المجتمع في 24 من ذي القعدة 1425 (6 يناير 2005) ؛

رسم ما يلي :

**المادة 7 :** يمنح الاعتراف بصفة المنفعة العامة بمرسوم يحدد القيمة القصوى للممتلكات التي يمكن للجمعية أن تملكها. يبلغ المرسوم إلى الجمعية وينشر بالجريدة الرسمية.

**المادة 8 :** بموجب أحكام الفقرتين الأخيرتين من الفصل 9 من الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) السالف الذكر، يمكن لكل جمعية معترف لها بصفة المنفعة العامة في تاريخ نشر هذا المرسوم أو أثناء طلب الاعتراف بصفة المنفعة العامة أن تطلب إنذنا لتقوم تلقائيا بالتماس الإحسان العمومي مرة واحدة في السنة، وفق الشروط المنصوص عليها في الفصل 9 المذكور، مع مراعاة ما يلي :

● الالتزام بأن تستعمل الأموال التي تم جمعها للأغراض المخصصة لها ؛

● الإشارة إلى المبلغ التقديري الممكن تحصيله من عملية التماس الإحسان وكذا الشروط التي ستجرى وفقها ولاسيما مدتها ونطاقها ؛

يمنح هذا الإذن بموجب مرسوم الاعتراف بصفة المنفعة العامة.

يجب على الجمعية، داخل أجل خمسة عشر يوما تسبق تاريخ التماس الإحسان العمومي، أن تبث إلى الأمين العام للحكومة تصريحاً يتضمن البيانات المنصوص عليها في الفصل 2 من المرسوم الصادر بتطبيق القانون رقم 004.71 بتاريخ 21 من شعبان 1391 (12 أكتوبر 1971) المتعلق بالتماس الإحسان العمومي.

**المادة 9 :** تطبيقاً لأحكام الفقرة السابعة من الفصل 9 من الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) السالف الذكر عندما يعاين العامل عدم تقييد الجمعية المعترف لها بصفة المنفعة العامة بالتزاماتها القانونية أو الالتزامات الواردة في قانونها الأساسي، يوجه إليها إعداراً التسوية وضعيتها داخل أجل أقصاه ثلاثة أشهر. وإذا لم تستجب الجمعية للإعدار المذكور، يرفع العامل الأمر إلى الأمين العام للحكومة الذي يعرض القضية على الوزير الأول قصد اتخاذ قرار بشأنها.

● نسختين من قائمة الأعضاء المسؤولين عن إدارة الجمعية مع الإشارة إلى جنسيتهم ومهنتهم ومحل إقامتهم ونسخة من وصل آخر تجديد لمكتب الجمعية ؛

● تقرير عن أنشطة الجمعية يبين إنجازاتها منذ إحداثها، وعند الاقتضاء برنامج عملها التقديري للسنوات الثلاث القادمة ؛

● القوائم التركيبية لذمة الجمعية ووضعيتها المالية ونتائجها وكذا قيمة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة التي تملكها الجمعية والتي تعزم امتلاكها مستقبلاً ؛

● نسخة من محضر مداوالات الجهاز المختص في الجمعية الذي يأذن بتقديم طلب الاعتراف بصفة المنفعة العامة لفائدة الجمعية المعنية، مصحوبة بقائمة الأعضاء الحاضرين.

يجب أن تكون الوثائق والمستندات المشار إليها أعلاه مشهوداً على مطابقتها للأصل.

**المادة 4 :** طبقاً لأحكام الفصل 9 من الظهير الشريف رقم 1.58.376 الصادر في 3 جمادى الأولى 1378 (15 نوفمبر 1958) السالف الذكر، يجري العامل بحثاً مسبقاً حول أهداف الجمعية المعنية ووسائل عملها داخل أجل أقصاه ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ إيداع طلب الاعتراف بصفة المنفعة العامة.

**المادة 5 :** يوجه العامل طلب الاعتراف بصفة المنفعة العامة إلى الأمين العام للحكومة مرفقاً بالمستندات والوثائق الواردة في المادة 3 أعلاه، ومصحوباً بنتائج البحث المنصوص عليه في المادة 4 أعلاه وبتقييم حول صبغة المصلحة العامة للجمعية.

**المادة 6 :** يحيل الأمين العام للحكومة ملف الطلب إلى الوزير المكلف بالمالية وكذا السلطات الحكومية المعنية بأنشطة الجمعية قصد إبداء الرأي، بعد الاطلاع على نتائج البحث المسبق وتأكده من أن الجمعية تستوفي جميع الشروط المنصوص عليها للحصول على الاعتراف بصفة المنفعة العامة وأن وثائق الإثبات المطلوبة مرفقة بالملف.

تعرض نتائج دراسة الطلب على نظر الوزير الأول.

مرسوم رقم 2.04.970 صادر في 28 من ذي القعدة 1425 (10 يناير 2005)

لتطبيق القانون رقم 004.71 الصادر في 21 من شعبان 1391 (12 أكتوبر 1971) المتعلق بالتماس الإحسان العمومي.  
الوزير الأول،

بناء على القانون رقم 004.71 الصادر في 21 من شعبان 1391 (12 أكتوبر 1971) المتعلق بالتماس الإحسان العمومي ؛  
وبعد دراسة المشروع في المجلس الوزاري المجتمع في 24 من ذي القعدة 1425 (6 يناير 2005)،  
رسم ما يلي :

**المادة الأولى :** تطبيقاً لأحكام الفصل الأول من القانون رقم 004.71 الصادر في 21 من شعبان 1391 (12 أكتوبر 1971) المتعلق بالتماس الإحسان العمومي، يجب أن يقدم كل طلب للإذن بالتماس الإحسان العمومي خمسة عشر يوماً على الأقل قبل تنظيم التظاهرة.

يجب أن يودع الطلب مقابل وصل من قبل ممثل الجمعية أو الهيئة المفوض من قبلها بصفة رسمية الموجود مقرها بالمغرب والمؤسسة بصفة قانونية :

1. لدى عامل العمالة أو الإقليم التي ستنظم التظاهرة بها إذا كان لها طابع محلي سواء على صعيد العمالة أو الإقليم ؛
2. لدى والي الجهة عندما يهم التماس الإحسان العمومي أكثر من عمالة أو إقليم في الجهة المعنية؛
3. لدى الأمين العام للحكومة إذا كانت التظاهرة لها طابع وطني.

**المادة الثانية :** يجب أن يحدد الطلب طبيعة التظاهرة والغرض المخصص للأموال التي يعتزم جمعها وتاريخ التظاهرة ومكان إجرائها. ويجب أن يتضمن :

- نسخة من النظام الأساسي للجمعية.
- نسخة من آخر وصل يتعلق بتأسيس الجمعية، أو بتجديد أجهزتها، طبقاً لما يقضي به نظامها الأساسي.

**المادة 10 :** يجب على الجمعيات المعترف لها بصفة المنفعة العامة أن تمسك محاسبتها وفق الشروط المحددة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالمالية.

في انتظار صدور القرار المذكور، يدلي رئيس الجمعية بالقوائم التركيبية للذمة المالية للجمعية وكذا بقيمة الممتلكات المنقولة أو غير المنقولة التي تملكها.

توجه الجمعيات سنوياً إلى الأمين العام للحكومة الوثائق المشار إليها مشهوداً على صحتها من قبل خبير محاسب مقيد في الهيئة الوطنية للخبراء المحاسبين.

**المادة 11 :** يقرر سحب الاعتراف بصفة المنفعة العامة بمرسوم مغل. يبلغ السحب المذكور إلى الجمعية المعنية وينشر بالجريدة الرسمية.

**المادة 12 :** يسند تنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر بالجريدة الرسمية إلى وزير الداخلية ووزير المالية والخصوصية والأمين العام للحكومة كل واحد منهم فيما يخصه.

وحرر بالرباط في 28 من ذي القعدة 1425  
(10 يناير 2005)

الإمضاء : إدريس جطو

وقعه بالعطف:

الإمضاء : المصطفى ساهل

وزير الداخلية

الإمضاء : فتح الله ولعلو

وزير المالية والخصوصية

الإمضاء : عبد الصادق الربيع

الأمين العام للحكومة

● نسخة من البيانات المالية للهيئة :

● برنامج التظاهرة ؛

● هوية وصفة الأشخاص الذاتيين المكلفين بجمع الأموال.

**المادة الثالثة :** عندما يقدم طلب التماس الإحسان العمومي في نطاق أحكام البندين الأول والثاني من المادة الأولى أعلاه، يحيل العامل أو والي الجهة الطلب إلى الأمين العام للحكومة مصحوبا برأيه.

**المادة الرابعة :** يعرض الأمين العام للحكومة جميع طلبات الإذن بالتماس الإحسان العمومي على لجنة تتألف من ممثلي السلطات الحكومية المكلفة بالمالية والداخلية والصحة والاتصال، قصد إبداء الرأي.

**المادة الخامسة :** يبلغ قرار الأمين العام للحكومة إلى وزير الداخلية ووزير المالية ووزير الاتصال وحسب الحالة إما مباشرة إلى الشخص الذي قدم الطلب أو إلى الوالي أو العامل الذي يخبر بذلك الهيئة التي قدمت الطلب.

**المادة السادسة :** يجب أن يشير الإعلان عن التماس الإحسان العمومي لزوما إلى رقم إذن الأمين العام للحكومة وتاريخه.

**المادة السابعة :** يسند تنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر بالجريدة الرسمية إلى وزير الداخلية ووزير المالية والخصوصية والأمين العام للحكومة كل واحد منهم فيما يخصه.

وحرر بالرباط في 28 من ذي القعدة 1425

(10 يناير 2005)

الإمضاء : إدريس جطو

وقعه بالعطف :

وزير الداخلية

الإمضاء : المصطفى ساهل

وزير المالية والخصوصية

الإمضاء : فتح الله ولعلو

الأمين العام للحكومة

الإمضاء : عبد الصادق الربيع



# عناوين ومعلومات مفيدة



## مراجع بعض النصوص التشريعية، والتنظيمية، والمراسيم المتعلقة بالجمعيات التتموية

- ظهير شريف رقم 1.58.376 صادر في 3 جمادى الأولى 1373 (15 نوفمبر 1958) يضبط بموجبه حق تأسيس الجمعيات كما تم تميمه وتعديله، لا سيما بالقانون رقم 75-00 (الجريدة الرسمية رقم 5048 بتاريخ 17/10/2002 ص 1063).
- ظهير شريف رقم 147.12 صادر في 3 جمادى الثانية 1411 (21 دجنبر 1990) بتنفيذ قانون رقم 02.84 متعلق بجمعيات مستخدمي المياه المخصصة للأغراض الزراعية (الجريدة الرسمية بتاريخ 16 يناير 1991 ص 30).
- قانون 18-97 متعلق بجمعيات القروض الصغرى صادر بظهير رقم 1.99.16 بتاريخ 18 شوال 1419 (فبراير 1991)
- قانون 9-88 متعلق بالالتزامات المحاسبية للتجار صادر بظهير شريف رقم 1.92.138.
- مذكرة الوزير الأول بتاريخ 27 يونيو 2003 موجهة الى وزراء الدولة، والوزراء، وكتاب الدولة حول الشراكة بين الدولة والجمعيات.

## مراجع بعض المؤلفات والدلائل حول الجمعيات

● واقع العمل الجمعي بالمغرب : خلاصات موائد مستديرة  
1998.

إعداد: مؤسسة فريدريك ايبرت الألمانية والفضاء الجمعي

● جرد الجمعيات التنموية بالمغرب . طبعة 2000

إعداد : الجمعية المغربية لدعم وتنمية المقاولات الصغيرة  
بتعاون مع البنك الدولي ، ومكتب تنمية التعاون

● جرد للجمعيات ذات المنفعة العامة . طبعة 1996

إعداد : BNSTP et Dyna.PME

● جرد للجمعيات الوطنية التي تعمل في ميدان الاعاقة. طبعة  
2000.

إعداد : كتابة الدولة المكلفة بالمعاقين

● دليلين بالفرنسية : حول كيفية إعداد وتمويل المشاريع في إطار  
التعاون الدولي

● الجزء الأول : تهيئ المشاريع التنموية بالمقاربات التشاركية  
● الجزء الثاني : التمويل المشترك لمشاريع تنموية.

إعداد : محمد زانلة

الهاتف : 037 77 10 05 / الفاكس : 070 05 63 89

● دليل بالعربية حول المحاسبة الجموعية

إعداد : محمد زانلة

● دليل مساطر جموعات التداول خاص بالجمعيات

تمويل معهد التنمية شمال جنوب

إعداد وتعريب : محمد زانلة

الإشراف : الدكتور أحمد الغزالي

● دليل جمعيات السكان العاملة في الأحياء / المنتدى الحضري  
(الطبعة 2000)

إعداد وتعريب : محمد عامر ومحمد صدافي

مساهمة : السادة محمد زانلة ، أحمد بوزيان لحسن

الناصري محمد فتوحى وفاء مخلص .

● من أجل اقتصاد اجتماعي يعتمد على الذات (بالعربية)  
(2004)

إعداد : حكيمة خالص

الهاتف : 037 77 10 33/34 / الفاكس : 037 77 10 05

الجمعية :  
 العنوان :  
 الهاتف :  
 الفاكس :  
 البريد الإلكتروني :  
 في بتاريخ

إلى السيد رئيس الجمعية،

الموضوع : إيداع ملف تأسيس جمعية "أمل"

سلام تام بوجود مولانا الإمام وبعد :

يشرفني أن أخبركم بتأسيس جمعية "أمل"، وهي تستهدف تحقيق الأغراض التالية :

- 
- 
- 
- وللمزيد من المعلومات، تجدون رفقته، نسخة من نظامها الأساسي، لائحة أعضاء مجلسها الإداري، ومخطط عملها.
- وفي انتظار تعزيز التنسيق، والتعاون المستمر بين مؤسستنا، تفضلوا، السيد الرئيس المحترم، بقبول فائق تقديري واحترامي.

رئيس جمعية "أمل"

الجمعية :  
 العنوان :  
 الهاتف :  
 الفاكس :  
 البريد الإلكتروني :  
 في بتاريخ

إلى السيد الوالي،

قسم الشؤون العامة

مكتب الجمعيات

الموضوع : إيداع ملف تأسيس جمعية "أمل"

سلام تام بوجود مولانا الإمام وبعد :

يشرفني أن أضع لدى مصالحكم المختصة، طبقاً للقوانين الجاري بها العمل في ميدان تأسيس الجمعيات، ملف تأسيس جمعية "أمل" وهي تتكون من الوثائق التالية :

- ثلاثة نظائر من محضر الجمع العام التأسيسي ؛
- ثلاثة نظائر من لائحة أعضاء المجلس الإداري ؛
- ثلاثة نظائر من النظام الأساسي ؛
- نسخ من البطاقات الوطنية لأعضاء المجلس الإداري وسجلاتهم العدلية.

وتقبلوا سيدي الوالي فائق تقديري وموفور احترامي.

الرئيس

## عناوين هامة

الوزارات والوكالات المعنية بتنمية القطاع الجمعي :



### الوزير الأول

www.pm.gov.ma	(037) 76 99 95	(037) 76 27 09	القصر الملكي
	(037) 76 17 77	(037) 77 47 77	المشور، الرباط
		(037) 76 99 96	الكتابة العامة

### وزارة الشؤون الخارجية والتعاون

www.maec.gov.ma	(037) 76 55 08	(037) 76 21 95	شارع روزفلت،
	(037) 76 46 79	(037) 76 11 23	الرباط
		(037) 76 43 57	الكتابة العامة
		(037) 76 53 45	

### وزارة الداخلية

	(037) 76 20 56	(037) 76 03 01	الحي الإداري،
		(037) 76 18 61	الرباط

### وزارة العدل

www.justice.gov.ma	(037) 73 07 72	(037) 73 29 41	ساحة مامونية، الرباط
		(037) 72 15 89	الكتابة العامة
		(037) 72 02 53	
		(037) 73 07 08	

### وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن

www.social.gov.ma	(037) 67 19 67	(037) 68 40 60	47، شارع ابن سينا،
			الرباط

### وزارة إعداد التراب الوطني والماء والبيئة

www.minenv.gov.ma	(037) 76 35 10	(037) 76 02 62	زنقة ورزازات، الحي
		(037) 76 02 63	الإداري، الرباط / شالة
		(037) 76 35 39	الكتابة العامة
		(037) 76 48 63	

### وزارة الفلاحة والتنمية القروية والصيد البحري

www.marrpm.gov.ma www.mpm.gov.ma	(037) 76 76 62	(037) 76 09 33 (037) 76 09 93 (037) 77 01 54 (037) 77 01 44	الحي الإداري، الرباط / شالة
		(037) 76 07 07 (037) 76 05 29 (037) 76 39 57	الكتابة العامة

### وزارة المالية

www.finances.gov.ma	(037) 76 33 78	(037) 76 31 71 (037) 76 31 58 (037) 76 38 47 (037) 76 21 78	شارع محمد الخامس حي الوزارات، الرباط
		(037) 76 20 68 (037) 76 55 04 (037) 76 06 61	الكتابة العامة

### وزارة التجهيز والنقل

www.mtpnet.gov.ma www.mtmm.gov.ma	(037) 76 26 33	(037) 76 28 11	شارع محمد الخامس، الحي الإداري، الرباط
		(037) 76 06 95 (037) 76 36 88	الكتابة العامة

### وزارة التشغيل والتكوين المهني

	(037) 77 21 97	(037) 76 87 63 (037) 76 03 18	الحي الإداري، الرباط / شالة
		(037) 76 88 81	الكتابة العامة

### وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي


www.mcrcp.gov.ma	(037) 77 90 29	(037) 77 18 22 (037) 76 48 39	باب الرواح، شارع النصر، الرباط
		(037) 77 20 48 (037) 77 48 39 (037) 77 13 59	الكتابة العامة

			
<b>كتابة الدولة المكلفة بالتكوين المهني</b>			
(037) 75 01 92 (037) 75 02 40	(037) 75 02 66 (037) 75 02 96 (037) 75 02 97	طريق عكراش، حي النهضة 2، التقدّم السويسي، ص.ب. الرباط، 2015	
<b>كتابة الدولة المكلفة بالتنمية القروية</b>			
(037) 66 83 62	(037) 66 83 40 (037) 66 83 41	الحي الإداري الرباط / شالة	
<b>كتابة الدولة المكلفة بمحاربة الأمية والتربية غير النظامية</b>			
(037) 77 49 60	(037) 77 49 24	31 ، زنقة واد فاس شارع الأبطال، أكدال الرباط	
<b>التعاون الوطني</b>			
www.entraide.ma	(037) 77 76 85 (037) 77 24 87	44، شارع عمر ابن الخطاب، ص.ب. 750، أكدال، الرباط	
<b>مندوبية التعاون الوطني بأكادير</b>			
(028) 82 72 39	(028) 82 72 39	ص.ب. 906، زنقة وجدة، رقم 26 تجزئة الفايز	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالحسيمة</b>			
(039) 98 29 52	(039) 98 29 52	ص.ب. 252، زنقة 16 نونبر، حي السلام	
<b>مندوبية التعاون الوطني بأسا الزاك</b>			
(028) 70 00 23	(028) 70 00 23	ص.ب. 70، أسا المركز	
<b>مندوبية التعاون الوطني بأزيلال</b>			
(023) 45 82 98	(023) 45 82 98	حي تانونت	

			
<b>وزارة السياحة، والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي</b>			
www.tourisme-marocain.com www.artesnet.gov.ma	(037) 76 99 95	(037) 76 48 46 (037) 76 93 88	مديرية الاقتصاد الاجتماعي، ص.ب. الرباط، 412
<b>وزارة الثقافة</b>			
www.miniculture.gov.ma	(037) 70 29 77	(037) 20 94 27 (037) 20 94 00	شارع غاندي، الرباط
<b>وزارة الصحة</b>			
www.sante.gov.ma	(037) 76 84 01	(037) 76 11 21	335، شارع محمد الخامس، الرباط
		(037) 76 76 65 (037) 76 06 14	الكتابة العامة
<b>الأمانة العامة للحكومة</b>			
	(037) 76 76 62 (037) 76 81 60	(037) 76 82 12 (037) 76 81 74 (037) 76 81 46	الحي الإداري، المشور، الرباط
		(037) 76 06 02 (037) 76 08 49 (037) 76 99 13	الكتابة العامة
<b>كتابة الدولة المكلفة بالأسرة، والطفولة والأشخاص المعاقين</b>			
www.sefsas.gov.ma	(037) 77 21 97	(037) 77 05 09 (037) 77 31 32	31، شارع الأبطال، أكدال - الرباط
		(037) 68 32 05	الكتابة العامة
<b>كتابة الدولة لدى الوزير الأول مكلفة بالشباب</b>			
www.secj.gov.ma	(037) 68 09 16	(037) 68 00 45 (037) 68 00 22 (037) 68 09 34	شارع ابن سينا، أكدال - الرباط
		(037) 68 09 22 (037) 68 09 23 (037) 68 09 24	الكتابة العامة





			
<b>مندوبية التعاون الوطني بشفشاون</b>			
(039) 98 67 81	(039) 98 67 81	شارع ابن بطوطة قرب ثانوية مشيشي	
<b>مندوبية التعاون الوطني بشيشاوة</b>			
(024) 35 33 05	(024) 35 33 05	الحي الإداري، شيشاوة	
<b>مندوبية التعاون الوطني باشتوكة أيت باها</b>			
066 14 21 26	066 14 21 26	زنقة 15، شارع محمد الخامس، عمارة مهالة رقم 15 بيوكرة المركز	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالحوز</b>			
(024) 48 40 13	(024) 48 40 13	ص.ب. 21، دوار محمد أوفارس، عمارة الوريكي، تاحناوت	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالفحص أنجرة (طنجة)</b>			
(039) 31 86 34	(039) 31 86 34	شارع مارتيل، حي النصر، رقم 46، بني مكادة	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالحاجب</b>			
(035) 54 16 32	(035) 54 16 32	شارع ياسمين	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالجديدة</b>			
(023) 34 24 65	(023) 34 24 65	ص.ب. 295، زنقة الصافي	
<b>مندوبية التعاون الوطني بقلعة السراغنة</b>			
(024) 41 22 19	(024) 41 22 19	ص.ب. 196، شارع محمد الخامس، رقم 45	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالرشيديّة</b>			
(035) 57 21 59	(035) 57 21 59	ص.ب. 211، إقامة باتالمين الجديد، رقم 549	

			
<b>مندوبية التعاون الوطني ببني ملال</b>			
(023) 48 28 13	(023) 48 28 13	ص.ب. 139، شارع شارع ابن خلو، حي رجاء، رقم 3، زنقة 2، عمارة 17	
<b>مندوبية التعاون الوطني بين سليمان</b>			
(023) 29 16 19	(023) 29 16 19	بلوك D، حي كريم شارع الحسن الثاني	
<b>مندوبية التعاون الوطني ببوجدور</b>			
(028) 89 67 89	(028) 89 67 89	ص.ب. 121، زنقة الحسن الثاني	
<b>مندوبية التعاون الوطني ببولمان</b>			
(035) 58 53 79	(035) 58 53 79	شارع النخيل، حي السلام، ميسور	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالدار البيضاء أنفا</b>			
(022) 27 85 97	(022) 27 85 97	326، شارع الزرقطوني الدار البيضاء، أنفا	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالدار البيضاء عين الشق</b>			
(022) 90 20 05	(022) 90 20 05	ص.ب. 706، حي السلام	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالدار البيضاء عين السبع</b>			
(022) 60 06 90	(022) 60 06 90	ص.ب. 5502، 158، شارع بورغاديم، كوسموس، الطابق 21 لاقيبات، الحي المحمدي	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالدار البيضاء بن مسيك</b>			
(022) 72 47 08	(022) 72 47 08	ص.ب. 9645، شارع المعطي بن زياد، عمارة ب، الطابق الثالث، شقة رقم 8	

			
<b>مندوبية التعاون الوطني بالخميسات</b>			
(037) 55 27 85	(037) 55 27 85	ص.ب. 198، حي أبزغ علي، رقم 125، حي السلام	
<b>مندوبية التعاون الوطني بخنيفرة</b>			
(035) 58 69 53	(035) 58 69 53	ص.ب. 176، شارع الزرقطوني، زنقة 8، حي واد الذهب	
<b>مندوبية التعاون الوطني بخريبكة</b>			
(023) 56 03 04	(023) 56 03 04	ص.ب. 178، 1، زنقة تفاح، رقم 120، حي الداخلة	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالعيون</b>			
(028) 89 37 28	(028) 89 37 28	ص.ب. 423، شارع بحرية، تافورارت	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالعرائش</b>			
(039) 91 49 11	(039) 91 49 11	ص.ب. 1028، شارع وجدة (أمم مديريّة التجهيز)	
<b>مندوبية التعاون الوطني بمراكش المنارة</b>			
(024) 44 95 61	(024) 44 95 61	ص.ب. 727، شارع الحسن الثاني، مراكش جليز	
<b>مندوبية التعاون الوطني بمكناس</b>			
(035) 52 58 60	(035) 52 58 60	ص.ب. 637، شارع محمد الخامس، رقم 2 الطابق الأول، المدينة الجديدة	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالمحمدية</b>			
(023) 28 36 93	(023) 28 36 93	ص.ب. 5000، درب الشباب، العالية	

			
<b>مندوبية التعاون الوطني بالصويرة</b>			
(024) 78 47 12	(024) 78 47 12	ص.ب. 123، حي أتيلال، زنقة بوشعيب الدكالي، رقم 179	
<b>مندوبية التعاون الوطني بفاس</b>			
(035) 94 42 77	(035) 94 42 76	ص.ب. 5571، شارع عباس التازي، عمارة التمساني، شقة 3، الطابق الثاني	
<b>مندوبية التعاون الوطني بفيكيك</b>			
(036) 79 81 41	(036) 79 81 41	ص.ب. 3، شارع الحسن الثاني، بوعرفة	
<b>مندوبية التعاون الوطني بكلميم</b>			
(028) 87 22 92	(028) 87 22 92	ص.ب. 131، شارع محمد الخامس، عمارة شيكو، رقم 82، الطابق الثاني	
<b>مندوبية التعاون الوطني بإيصران</b>			
(035) 56 61 54	(035) 56 61 54	ص.ب. 208، حي الرياض، شارع محمد الخامس، إيصران	
<b>مندوبية التعاون الوطني بإنزكان</b>			
	(028) 23 41 40	شارع مدارس	
<b>مندوبية التعاون الوطني بجrada</b>			
(036) 82 19 42	(036) 82 06 33	حي الرازي	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالقنيطرة</b>			
(037) 37 04 33	(037) 37 28 16	فيلا وفاء، 90، زنقة المعطي غزواني، بئر الرامي، القنيطرة الغرب	



			
<b>مندوبية التعاون الوطني بسيدي قاسم</b>			
(037) 59 29 15	(037) 59 29 15	88، شارع علال بن عبدالله رقم 32، حي أزغار	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالسمارة</b>			
(028) 89 90 52	(028) 89 90 52	ص.ب. 183، حي الوحدة، زنقة الرماني	
<b>مندوبية التعاون الوطني بطان طان</b>			
(028) 87 74 49	(028) 87 74 49	ص.ب. 548، شارع عابر، الحي الإداري تيكيليا	
<b>مندوبية التعاون الوطني بطنجة</b>			
(039) 94 06 87	(039) 94 06 87	ص.ب. 612، 50 شارع لافاييت رقم 3	
<b>مندوبية التعاون الوطني بتاونات</b>			
(035) 62 70 74	(035) 62 70 74	عمارة البقالي، الحي الإداري، تاونات	
<b>مندوبية التعاون الوطني بتاوريرت</b>			
(036) 67 91 13	(036) 67 91 13	24، شارع المقاومة الطابق الأول الأعلى الجديد	
<b>مندوبية التعاون الوطني بتارودانت</b>			
(028) 85 27 49	(028) 85 27 49	ص.ب. 9، تارودانت	
<b>مندوبية التعاون الوطني بطاطا</b>			
(028) 80 20 49	(028) 80 20 49	شارع محمد الخامس	
<b>مندوبية التعاون الوطني بتازة</b>			
(035) 28 23 81	(035) 28 23 81	شارع الجسائر، عمارة إزادقي (أمام سينما كوليزي)	

			
<b>مندوبية التعاون الوطني بالناضور</b>			
(036) 32 05 83	(036) 60 60 82	ص.ب. 946، شارع خالد ابن الوليد، رقم 153	
<b>مندوبية التعاون الوطني بورزازات</b>			
(024) 88 24 74	(024) 88 24 74	ص.ب. 285، شارع القوات المسلحة الملكية	
<b>مندوبية التعاون الوطني بواد الذهب</b>			
(028) 89 70 94	(028) 89 70 94	ص.ب. 189، حي حي المسيرة 2، شارع حابوش بن السوداني	
<b>مندوبية التعاون الوطني بوجدة</b>			
(036) 68 43 22	(036) 68 43 22	33، شارع المهدي بن تومرت	
<b>مندوبية التعاون الوطني بالرباط</b>			
(037) 70 46 89	(037) 70 95 50	زنقة عباس فارس المريني، عمارة 43، الطابق الأول والطابق الثاني	
<b>مندوبية التعاون الوطني بأسفي</b>			
(024) 62 12 42	(024) 62 12 42	326، شارع أنس	
<b>مندوبية التعاون الوطني بسلا</b>			
(037) 80 96 86	(037) 80 96 86	شارع الشهداء، قطاع 3، رقم 565، حي السلام	
<b>مندوبية التعاون الوطني بسطات</b>			
(023) 40 37 66	(023) 40 37 66	205، مركب اجتماعي المركز الرئيسي	



### مندوبية التعاون الوطني بتمارة

شارع مولاي علي  
الشريف، قطاع 5،  
رقم 74

### مندوبية التعاون الوطني بتطوان

ص.ب. 4245، شارع  
القاهرة، زنقة أ، رقم 6،  
توابل

### مندوبية التعاون الوطني بتزنيت

ص.ب. 407، شارع  
للاعبة، رقم 5، أساتا،  
طريق أكادير

### مندوبية التعاون الوطني بزاكورة

ص.ب. 204، شارع  
علال بن عبد الله

### وكالة إنعاش وتنمية أقاليم الشمال

22. شارع عمر  
بن الخطاب، أكادال -  
الرباط

### وكالة لإنعاش وتنمية أقاليم الجنوب

زاوية مولاي رشيد،  
زنقة باتريك لمومبا،  
الرباط

### وكالة التنمية الاجتماعية

5، زنقة القاضي دينيا  
السويسسي، الرباط

### وكالة التنمية الاجتماعية (منسقية أكادير)

شارع مولاي إسماعيل  
عمارة إيلينغ A5  
الطابق الأول  
حي النهضة، أكادير



### وكالة التنمية الاجتماعية (منسقية بني ملال)

5، بلوك 3، تجزئة  
الحساني، بني ملال

### وكالة التنمية الاجتماعية (منسقية الدار البيضاء)

حي عمر بن الخطاب  
المركب الاجتماعي،  
درب السلطان الفداء،  
الدار البيضاء

### وكالة التنمية الاجتماعية (منسقية فاس)

شارع عبد العالي  
بنشقرون، عمارة 32،  
الطابق الأول، رقم 4  
فاس

### وكالة التنمية الاجتماعية (منسقية وجدة)

شارع الزرقطوني  
عمارة السعادة،  
بلوك ب، الطابق  
الثاني، رقم 1، وجدة

### وكالة التنمية الاجتماعية (منسقية العيون)

ص.ب. 1150، زنقة  
السمارة، العيون





### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي تافيلالت

ص.ب. 17، الرشيدية  
 (035) 57 24 33  
 (035) 57 22 52  
 (035) 57 24 83

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي للحوز

شارع الحسن الثاني  
 ص.ب. 22، مراكش  
 (024) 44 95 97  
 (024) 44 97 93  
 (024) 44 96 50

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي دكالة

شارع الجامعة العربية  
 ص.ب. 58، الجديدة  
 (023) 34 23 75  
 (023) 34 22 70  
 (023) 34 22 72  
 (023) 34 22 71

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي لتادلة

ص.ب. 244،  
 فقيه بن صالح  
 (023) 43 50 35  
 (023) 43 50 22  
 (023) 33 50 48

### المكتب الوطني للكهرباء (ONE)

65، زقة عثمان  
 بن عثمان بن عفان،  
 الدار البيضاء  
 (022) 66 80 80

### المكتب الوطني للماء الصالح للشرب (ONEP)

محطة المعالجة  
 شارع عكراش،  
 ص.ب. 1002،  
 الرباط  
 (037) 75 96 00



## المكاتب الجهوية المعنية بالجمعيات المهنية والتنمية

### مكتب تنمية التعاون

13 زقة ضاية عوة  
 ص.ب. 1297  
 أكدال، الرباط - المغرب  
 (037) 77 10 33  
 (037) 77 10 05  
 (037) 77 10 34

### مكتب التكوين المهني وانعاش الشغل

231 شارع ابن تاشفين،  
 20.300 الدار البيضاء -  
 المغرب  
 (022) 40 22 89  
 (022) 40 22 90  
 (022) 40 22 50  
 (022) 40 22 53  
 (022) 40 36 50

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي الغرب

22 زقة إدريس الأكبر  
 ص.ب. 79، القنيطرة  
 (037) 37 45 02  
 (037) 37 43 86

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي ملوية

ص.ب. 463، بركان  
 (036) 61 25 32  
 (036) 61 26 28  
 (036) 61 29 28

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي ورزازات

ص.ب. 29، ورزازات  
 (024) 88 26 14  
 (024) 88 26 02  
 (024) 88 27 70  
 (024) 88 27 75  
 (024) 88 34 42

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي سوس ماسة

زقة الإدارات  
 العمومية، ص.ب. 21  
 أكادير  
 (028) 84 01 12  
 (028) 84 01 71  
 (028) 84 08 16  
 (028) 84 15 68

### المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي لوكوس

شارع البلدية، ص.ب.  
 48، قصر الكبير  
 (039) 91 86 76  
 (039) 91 81 97  
 (039) 91 82 03



### العيون

(028) 89 47 52

### خريبكة

(023) 48 90 54 (023) 48 51 70

### العرانش

(039) 90 08 33 (039) 91 18 54

### مراكش

(024) 43 17 80 (024) 43 11 58

### مكناس

(035) 52 30 43 (035) 52 20 70

### ميسور

(035) 58 51 52

### الناضور

(036) 60 67 29

### ورزازات

(024) 88 25 08

### وجدة

(036) 68 13 02 (036) 68 32 55

### أسفي

(024) 62 30 58

### سطات

(023) 40 56 27 (023) 40 20 45

### سيدي قاسم

(037) 59 59 25 (037) 59 22 65

### تاونات

(035) 68 82 95 (035) 68 82 95  
(035) 68 82 96  
(035) 68 82 97

### طنجة

(039) 39 30 84

### تارودانت

(028) 85 04 89

### تازة

(036) 67 30 84 (036) 67 24 47

### تطوان

(039) 96 46 59 (039) 96 46 58

### تيزنيت

(028) 82 23 77



## المؤسسات والغرف المهنية الفلاحية بالمغرب

### الرباط

(037) 20 09 48 (037) 70 69 22 2. زنفة غاندي

### الصويرة

(024) 78 45 80

### أكادير

(028) 84 41 01 (028) 84 26 79

### الحسيمة

(039) 98 23 09

### أزيلال

(023) 45 90 54 (023) 45 81 49

### فاس

(035) 62 37 73 (035) 62 23 13

### بني ملال

(023) 48 90 54 (023) 48 51 70

### بن مسيك سيدي عثمان

(022) 24 86 54 (022) 24 46 02

### بن سليمان

(023) 29 10 53 (023) 29 16 78

### بوعرفة

(036) 79 83 13 (036) 29 10 53

### شفشاون

(039) 98 63 77

### الجديدة

(023) 35 12 85 (023) 34 27 26

### قلعة السراغنة

(024) 41 21 57

### الرشيدية

(035) 57 21 88

### القنيطرة

(037) 37 67 70 (037) 37 38 59

### الخميسات

(037) 70 63 69 (037) 70 63 69

### خنيفرة

(035) 58 64 58

			
<b>مراكش</b>			
(024) 42 64 94	(024) 44 28 48		ساحة جامع الفناء
<b>مكناس</b>			
(035) 53 25 13	(035) 53 09 94		ساحة للاعودة
<b>الناضور</b>			
(036) 60 57 21	(036) 60 57 69 (036) 60 57 64		26، شارع ابن رشد ص.ب. 502
<b>ورزازات</b>			
(024) 88 36 67	(024) 88 52 80		392، حي المقاومة بلوك د
<b>واد الذهب</b>			
(028) 89 86 58	(028) 89 73 48		مركب الصناعة التقليدية
<b>وجدة</b>			
(036) 69 07 11	(036) 68 42 71		زنقة تفتنة، رقم 22
<b>أسفي</b>			
(024) 63 01 99	(024) 62 50 73		تجزئة شمس
<b>سلا</b>			
(037) 80 90 50	037) 80 90 51		
<b>سطات</b>			
(023) 40 19 49	(023) 40 19 50		شارع محمد الخامس عمارة خيرية، الطابق الثالث، شقة 9
<b>السمارة</b>			
(028) 89 96 00	(028) 89 96 95		مركب الصناعة التقليدية
<b>طنجة</b>			
(039) 33 19 37	(039) 93 78 41		4، شارع محمد عبده عمارة 29
<b>تازة</b>			
(035) 28 06 10	(035) 67 31 56		طريق الوحدة، رقم 141، حي العلويين ص.ب. 181
<b>تطوان</b>			
(039) 96 45 11	(039) 96 44 75		شارع بني حساين عمارة 14، الطابق الثالث، رقم 11

			
<b>المؤسسات والغرف المهنية للصناعة التقليدية بالمغرب</b>			
<b>الرباط</b>			
(037) 75 67 66	(037) 75 67 52 (037) 75 67 58		266، شارع جون كينيدي، طريق زعير
<b>بني ملال</b>			
(023) 48 14 52	(023) 48 77 50		حي شرف
<b>أكادير</b>			
(028) 84 35 80	(028) 82 29 15 (028) 82 17 45		زنقة المهدي بن تومرت
<b>الدار البيضاء</b>			
(022) 29 93 97	(022) 29 93 94		مركب الصناعة التقليدية، 195، شارع بورديو، بوركون
<b>الجديدة</b>			
(023) 37 39 51	(023) 37 39 60		مركب الصناعة التقليدية، شارع إبراهيم الروداني
<b>الصويرة</b>			
(024) 78 40 91	(024) 78 41 71		
<b>فاس</b>			
(035) 65 06 40	(035) 65 17 58		2، شارع شكيب أرسلان، عمارة تلمساني، المدينة الجديدة
<b>القنيطرة</b>			
(037) 37 77 01	(037) 37 59 25		14، شارع طارق بن زياد
<b>خنيفرة</b>			
(035) 58 69 29	(035) 58 73 22		
<b>الخميسات</b>			
			174، شارع محمد الخامس، حي ياسين
<b>العيون</b>			
(028) 89 15 28	(028) 89 15 27		شارع يعقوب المنصور رقم 34، زنقة 20



### خنيفرة

(035) 58 45 83 (035) 58 64 83

### خريبكة

(023) 56 20 04 (023) 56 34 34

### العيون

(028) 89 49 72 (028) 89 49 71

### مراكش

(024) 43 52 56 (024) 43 61 91

### مكناس

(035) 51 12 72 (035) 51 09 37

### المحمدية

(023) 31 43 31 (023) 31 43 30  
(023) 31 43 31

### الناضور

(036) 33 15 48 (036) 60 38 57

### ورزازات

(024) 88 56 44 (024) 88 23 28  
(028) 93 04 21 (028) 93 04 20

### وادي الذهب

(036) 50 06 99 (036) 50 06 97

### وجدة

(036) 50 06 98

### الرباط

(037) 70 31 66 (037) 70 64 44  
(037) 70 64 66

### أسفي

(024) 62 65 82 (024) 62 30 34

### سطات

(023) 40 38 68 (023) 40 26 58

### طنجة

(039) 94 63 88 (039) 94 63 77  
(039) 94 63 80

### طان طان

(028) 87 89 59 (028) 87 89 49

### تازة

(036) 67 36 76 (036) 67 35 83

### تطوان

(039) 96 21 30 (039) 96 39 71



## المؤسسات وغرف التجارة والصناعة والخدمات

### الرباط

(037) 76 70 76 (037) 76 70 51 6، زنقة أرفود، حسان  
(037) 76 83 81 (037) 76 78 81 ص.ب. 218

### الحسيمة

(039) 98 49 04 (039) 98 21 29  
(039) 98 21 37  
(039) 98 21 98

### أكادير

(028) 84 54 55 (028) 84 71 41 ص.ب. 240، شارع  
الحسن الثاني

### أزيلال

(023) 45 90 54 (023) 45 81 49

### بني ملال

(023) 48 90 54 (023) 48 24 34

### الدار البيضاء

(022) 26 84 36 (022) 26 44 38  
(022) 26 43 27

### الجديدة

(023) 34 10 04 (023) 34 37 85  
(023) 34 23 02

### قلعة السراغنة

(024) 41 28 74 (024) 41 20 56  
(024) 41 28 87

### الرشيدية

(035) 57 04 48 (035) 57 35 13

### الصويرة

(024) 78 59 32 (024) 78 46 66

### فاس

(035) 62 68 84 (035) 62 31 83  
(035) 62 28 32

### القنيطرة

(037) 37 15 44 (037) 37 10 80

### الخميسات

(037) 55 70 76 (037) 55 21 13



### سفارة إسبانيا

الاهداف العامة : تعزيز التعاون مع المغرب  
مجالات التدخل : دعم التنمية  
نوعية الدعم : تقني و مالي

3, زنقة مادنين،  
الرباط  
(037) 70 84 92  
(037) 26 80 09  
(037) 70 84 20

### سفارة الولايات المتحدة الأمريكية

الاهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : دعم برامج التنمية الشاملة والمندمجة  
نوعية الدعم : تقني و مالي

13، شارع احمد  
بلفريج، الرباط  
(037) 75 81 81  
(037) 75 08 63  
ioraba@usia.gov

### سفارة فنلندا

الاهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : دعم التنمية وادماج المرأة  
نوعية الدعم : مالي

16، زنقة الخميسات،  
الرباط  
(037) 76 23 12  
admin@ambafin.org.ma

### سفارة فرنسا

الاهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : التنمية المندمجة في الوسط القروي والحضري والدفاع عن حقوق الإنسان،  
إنعاش المرأة، الإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوزين  
نوعية الدعم : تقني و مالي

3، زنقة سحنون،  
أكدال - الرباط  
(037) 68 97 00  
(037) 68 97 50

### سفارة إنجلترا

الأهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : دعم التنمية، حقوق الإنسان، البيئة، التبادل الثقافي، ودعم الجمعيات  
نوعية الدعم : تقني و مالي

17، شارع صومعة  
حسان، ص.ب. 45  
الرباط  
(037) 72 09 05  
(037) 73 14 03  
(037) 70 45 31  
(037) 72 96 96

### سفارة إيطاليا

الأهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : دعم التنمية  
نوعية الدعم : تقني و مالي

2، زنقة إدريس الأزهر  
الرباط  
(037) 70 65 98  
(037) 70 68 82



### فيدراليات وغرف الصيد البحري

#### الرباط

5، زنقة اوراين  
السويسسي، الرباط  
(037) 65 02 04  
(037) 65 30 12

#### الداخلة

(028) 89 73 60  
(028) 89 78 00

#### أكادير

(028) 82 78 30  
(028) 82 78 28  
(028) 82 78 29

#### طنجة

(039) 37 56 04  
(039) 37 56 02  
(039) 37 56 03

### السفارات التي تدعم الجمعيات بالمغرب

#### سفارة ألمانيا

الاهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : التدخل في القطاعات ذات الاولوية :  
الماء ، التطهير، التنمية القروية، التكوين المهني، قضايا متعلقة بالمرأة  
نوعية الدعم : تقني و مالي

7، زنقة مادنين ص.ب.  
الرباط - المغرب. 235  
(037) 70 90 62  
(037) 70 68 51  
amballma@mtds.com

#### سفارة بلجيكا

الاهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : دعم التنمية القروية، قضايا ادماج المرأة  
نوعية الدعم : تقني و مالي

6، شارع مراكنش،  
الرباط أو ص.ب.  
4417، صومعة حسان،  
الرباط  
(037) 76 47 46  
(037) 76 70 03  
cop.belg@acdim.net.ma

#### سفارة كندا

الاهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب  
مجالات التدخل : دعم التنمية  
نوعية الدعم : تقني و مالي

13 مكرر، زنقة جعفر  
الصادق، ص.ب. 709  
اكدال، الرباط  
(037) 67 28 80  
(037) 68 74 00  
(037) 67 21 87

<b>البنك الإسلامي للتنمية</b>			
الأهداف العامة : دعم التنمية المتكاملة مجالات التدخل : دعم الأبحاث الأكاديمية، دعم العمليات المدعمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تعزيز التعاون التجاري بين الدول، وتقديم العون التقني للجمعيات، الصحة، حقوق المرأة، محاربة الفقر، التربية، التكوين، محاربة الأمية نوعية الدعم : تقني ومالي			
isdbro@maghrebnet.net.ma	(037) 75 72 60	(037) 75 91 51	177، شارع جون كنيدي، السويسي، الرباط - المغرب

<b>وكالات هيئة الأمم المتحدة</b>			
<b>برنامج الأمم المتحدة للتنمية</b>			
الأهداف العامة : دعم التنمية البشرية المستدامة مجالات التدخل : مقارنة النوع والتنمية، ولوج المرأة للمجال السياسي الأنشطة المدرة للدخل، التنمية الضرورية، الدعم المؤسسي، تحسين الوضع الصحي للأمهات والأطفال، محاربة الفقر، التربية التكويني، محاربة الأمية نوعية الدعم : مالي وتقني			
fomar@undp.org	(037) 70 15 66	(037) 70 35 55	بريدهيئة الأمم المتحدة، زاوية مولاي الحسن ومولاي أحمد الوكيل، الرباط - المغرب

<b>صندوق الأمم المتحدة للسكان</b>			
الأهداف العامة : دعم التنمية الشاملة والمتكاملة مجالات التدخل : استراتيجيات السكان والصحة نوعية الدعم : تقني، ومالي			
unfpa.morocco@undp.ma	(037) 70 14 82	(037) 66 12 71 (037) 71 12 35	بريد الأمم المتحدة، زاوية مولاي الحسن ومولاي أحمد الوكيل، الرباط - المغرب

<b>صندوق الأمم المتحدة لتنمية المرأة</b>			
الأهداف العامة : تغيير علاقات النوع، محاربة مختلف أشكال الميز العنصري تجاه المرأة، إعطاء حق المساواة للمرأة، مجالات التدخل : تعزيز السلطة الاقتصادية للمرأة و حقوقها دعم أخذ مقارنة النوع بعين الاعتبار في مسلسل اتخاذ القرارات. تعزيز حقوق المرأة عبر الحد من كل أصناف العنف ضد النساء وجعل مسلسل الصحة أكثر استدامة وعدلا. نوعية الدعم : تقني ومالي			
z.touimi-benjelloun@undp.org	(037) 70 15 66	(037) 70 35 55	بريد الأمم المتحدة، زاوية مولاي الحسن ومولاي أحمد الوكيل، الرباط - المغرب

<b>سفارة اليابان</b>			
الأهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب مجالات التدخل : جميع مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولوية التربية الأساسية، الصحة، الماء الصالح للشرب، البيئة، الرخاء العمومي، إدماج المرأة نوعية الدعم : مالي وتقني			
amb_japa@fusion.net.ma	(037) 75 00 78	(037) 63 17 82 (037) 63 17 83 (037) 63 17 84	3، شارع أحمد بلفريج، السويسي، الرباط

<b>سفارة هولندا</b>			
الأهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب مجالات التدخل : دعم التنمية نوعية الدعم : مالي وتقني			
nlgovrab@users.mtds.com	(037) 73 33 33	(037) 73 35 12	40، زنقة تونس، الرباط

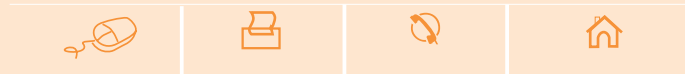
<b>سفارة السويد</b>			
الأهداف العامة : تعزيز التعاون الثنائي مع المغرب مجالات التدخل : دعم التنمية نوعية الدعم : مالي وتقني			
swedrab@mtds.com	(037) 75 80 48	(037) 75 93 03	159، زنقة جون كندي ص.ب. 428، الرباط

## المؤسسات المالية المدعومة للقطاع الجمعي

<b>البنك الدولي</b>			
الأهداف العامة : دعم التنمية الشاملة والمتكاملة مجالات التدخل : دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تحليل الشمولي والقطاعي المacro اقتصادي دعم إدماج المرأة في التنمية نوعية الدعم : مالي وتقني			
sriza@worldbank.org	(037) 63 60 51	(037) 63 60 50	7، زنقة العربي بن عبدالله، السويسي، الرباط - المغرب

<b>البنك الإفريقي للتنمية</b>			
الأهداف العامة : دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية بإفريقيا مجالات التدخل : إدماج المرأة في التنمية نوعية الدعم : مالي			
zelbakri@afdb.org	(225) 20 59 20	(225) 20 41 01 (225) 20 46 19	ص.ب. 1387 أبيدجان 01





## اليونيسكو

الأهداف العامة : دعم التربية للجميع  
مجالات التدخل : البحث، التربية الأساسية، محاربة الأمية، التحسيس والتكوين  
نوعية الدعم : مالي وتقني

35، شارع 16 نونبر،  
ص.ب. 1777، أكادال  
الرباط - المغرب  
rabat@unesco.org (037) 67 03 75 (037) 67 03 74

## اليونيسيف

الأهداف العامة : دعم حماية الطفولة، تعزيز دور المرأة، تحسين مستوى العيش  
مجالات التدخل : التربية، الصحة، النساء، الأطفال في وضعية صعبة  
نوعية الدعم : مالي وتقني

1، شارع ابن أبو عياش  
زاوية شارع الإمام  
مالك، السويسي،  
الرباط  
rabat@unicef.org.ma (037) 75 95 60 (037) 75 97 41  
(037) 75 97 42  
(037) 75 97 43

## مركز تنمية جهة إفريقيا الشمالية

الأهداف العامة : إدماج إفريقيا الشمالية في التنمية العالمية  
مجالات التدخل : إدماج المرأة في التنمية، البحث، التنمية الاقتصادية والاجتماعية  
نوعية الدعم : مالي

الحي الدولي، شارع  
محمد الخامس.  
ص.ب. 316، طنجة  
srdc@cybermania.net.ma (039) 34 03 57 (039) 32 23 40

## الوكالات الدولية للتنمية والمنظمات غير الحكومية

### الوكالة الأمريكية للتنمية

الأهداف العامة : دعم التنمية البشرية المستدامة  
مجالات التدخل : البحث، التنمية الاجتماعية، دعم الجمعيات التنموية  
نوعية الدعم : تقني ومالي

10، شارع المهدي بن  
بركة، السويسي  
الرباط  
jbednar@usaid.gov (037) 23 20 12 (037) 60 20 01  
netyemezian@usaid.gov

### الوكالة الكندية للتنمية الدولية

الأهداف العامة : دعم التنمية بدول الجنوب  
مجالات التدخل : البحث، التنمية القروية، التربية، الصحة والسكان، التشغيل، المرأة والتنمية.  
نوعية الدعم : مالي وتقني

13، جعفر الصديقي،  
أكادال، الرباط  
(037) 67 21 87 (037) 67 28 80



## المنظمة العالمية للصحة

الأهداف العامة : دعم، القطاع الصحي، والحماية الصحية للسكان في وضعية صعبة،  
نوعية الدعم : تقني ومالي

ص.ب. 812  
المشور، الرباط - المغرب  
whomor@mtds.com (037) 76 68 05 (037) 76 61 41  
(037) 76 61 44

## برنامج التغذية العالمي

الأهداف العامة : محاربة الفقر وسوء التغذية، لا سيما في الوسط القروي  
مجالات التدخل : التغذية المحلية، التغذية في المدارس الابتدائية التي تعطي الأولوية للمرأة  
نوعية الدعم : تقني ومالي

بريد الأمم المتحدة،  
زاوية شارع مولاي  
وزنقة مولاي أحمد  
الوكيلي، الرباط - المغرب  
gribo@maghrebnet.ma (037) 76 53 66 (037) 66 02 36

## منظمة الأمم المتحدة للتغذية والزراعة

الأهداف العامة : دعم الأمن الغذائي والتنمية القروية  
مجالات التدخل : الفلاحة، الماء الصالح للشرب، الغابات، الاقتصاد القروي، نقل التكنولوجيا،  
فضاء الدول ومركز الإعلام العلمي والتقني  
نوعية الدعم : مالي وتقني

4، زنقة الأمير سيدي  
محمد، السويسي،  
الرباط - المغرب  
faomar@fon.org (037) 65 43 38 (037) 65 43 08

## الصندوق الدولي للتنمية الفلاحية (FIDA)

الأهداف العامة : دعم التنمية البشرية المستدامة  
مجالات التدخل : مقارنة النوعية والتنمية، ولوج المرأة للمجال السياسي الأنشطة المدرة للدخل،  
التنمية الضرورية، الدعم المؤسسي، تحسين الوضع الصحي للأمهات والأطفال،  
محاربة الفقر، التربية التكوينية، محاربة الأمية  
نوعية الدعم : مالي وتقني

107، فياديل طيرافيكو  
00142 روما، إيطاليا  
(اتصال : برنامج الأمم  
المتحدة للتنمية بالرباط)  
ifad@ifad.org 0039 6 54 34 63 0039 6 54 59 10

## إيسيسكو

الأهداف العامة : دعم التربية والعلوم والثقافة في البلدان الإسلامية  
مجالات التدخل : الأبحاث، التربية، التكوين، دعم المنظمات العاملة في مجال المرأة الإفريقية  
نوعية الدعم : مالي

شارع الجيش الملكي  
حي الرياض،  
ص.ب. 2275،  
الرباط - المغرب  
cid@isesco.org.ma (037) 56 60 12 (037) 56 60 52  
(037) 56 60 13 (037) 56 60 53



### البديل (مركز الدراسات العربية للتنمية)

**الأهداف العامة :** الدعم السياسي، والمالي للفئات الشعبية والحركات الاجتماعية، التي تعمل في مجال تقرير أسس الديمقراطية في المجتمعات، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الدائمة  
**مجالات التدخل :** مشاريع التنمية لتعزيز الفئات الشعبية، دعم إحداه الشبكات الوطنية و الدولية،  
**نوعية الدعم :** مالي وتقني

3720، شارع بارك،  
مكتب 300 موريل  
211X 2H كيبك . كندا  
(514) 982 66 06 (514) 982 61 22

### مصحة الدعم الكندي للمؤسسات (منظمة غير حكومية كندية)

**الأهداف العامة :** تعزيز القدرات التنظيمية  
والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للشركاء بالدول النامية  
**مجالات التدخل :** الخبرة  
**نوعية الدعم :** تقني

1180، زنفة براموند،  
410 مونريال H3G2S1  
كيبك - كندا  
(514) 875 69 28 (514) 878 72 26  
quebec@saco.oeso.com

### شباب كندا الدوليين

**الأهداف العامة :** الرفع من قدرة الأشخاص للتدخل بديناميكية  
في مجال تنمية مجتمعات عادلة، منسجمة، وداثة  
**مجالات التدخل :** التطوع  
**نوعية الدعم :** مالي وتقني

2330، زنفة سيدنتا،  
الغرب، الطابق الرابع  
مونريال، H3J1N4  
كندا  
(514) 931 39 33 (514) 935 45 80  
que@cwjcm.org

### انترمون، أو كسفام (منظمة غير حكومية اسبانية)

**الأهداف العامة :** تعزيز التعاون مع دول الجنوب  
**مجالات التدخل :** + دعم إدماج المرأة، التنمية القروية، إحداه مقاولات نسائية  
ذات الحجم الصغير، التربية والتكوين  
**نوعية الدعم :** مالي وتقني

6 أ، زنفة السهول  
حي المطارات، الرباط -  
المغرب  
(037) 63 62 45 (037) 75 24 14  
intermon@oxfam.ma

### كوديسبا (منظمة غير حكومية اسبانية)

**الأهداف العامة :** دعم التنمية مع دول الجنوب  
**مجالات التدخل :** تمويل الأنشطة المدرة للدخل، محاربة الفقر، إدماج المرأة في التنمية  
**نوعية الدعم :** مالي وتقني

ايبزا 33، 2، 28009  
مدريد، اسبانيا  
(0034) 91 744 42 41 (0034) 91 744 42 40  
codespa@bm.net



### الوكالة الألمانية للدعم التقني

**الأهداف العامة :** دعم التنمية بدول الجنوب  
**مجالات التدخل :** التنمية التشاركية، إدماج النوع في التنمية، الصحة، التربية والتشغيل، البيئة  
**نوعية الدعم :** مالي وتقني

14، شارع فاس،  
الرباط - المغرب  
(037) 20 45 17 (037) 20 45 18  
gtz\_maroc@mtds.net.ma (037) 20 45 19

### الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي

**الأهداف العامة :** دعم التنمية بالدول الفقيرة،  
**مجالات الشغل :** التعاون في المجال التربوي والثقافي، والعلمي والتقني، والبنيات التقنية التحتية  
**نوعية الدعم :** تقني مالي

3، زنفة مدنين، ص.ب.  
1358، الرباط - المغرب  
(037) 70 84 92 (037) 70 84 20  
(037) 20 80 09

### المصالح الفرنسية للتعاون والعمل الثقافي

**الأهداف العامة :** المساهمة في دعم التنمية المتدمجة، في الوسط القروي والحضري  
**مجالات التدخل :** إنعاش وضعية المرأة، الإدماج الاجتماعي للمهني للمجموعات ذات وضعية صعبة  
الدفاع عن الحقوق الانسانية، التعاون في المجالات الثقافية، والعلمية والتقنية  
**نوعية الدعم :** تقني ومالي

2، زنفة غاندي  
ص.ب. 181، الرباط -  
المغرب  
(037) 70 99 08 (037) 70 72 60

### الاتحاد الأوروبي

**الأهداف العامة :** تشجيع ترسيخ أسس الديمقراطية، وحقوق الإنسان والحقوق المدنية،  
دعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وحماية الجموعات المهمشة  
**مجالات التدخل :** حقوق الإنسان، المرأة، التربية، محاربة الأمية، الصحة الإنجابية،  
المساهمة الاقتصادية والسياسية، إدماج المرأة في التنمية  
**نوعية الدعم :** تقني ومالي

2، شارع مكناس،  
الرباط - المغرب  
(037) 76 12 17 (037) 76 11 56  
(037) 76 12 46  
(037) 76 12 48  
line1.cudelmar@open.net.ma

### أو كسفام كيبك

**الأهداف العامة :** دعم التنمية التشاركية بدول الجنوب  
**مجالات التدخل :** مقارنة النوع والتنمية، الأنشطة الاقتصادية، الدعم المؤسساتي  
**نوعية الدعم :** تقني ومالي

6 أ، زنفة السهول  
حي المطارات، الرباط -  
المغرب  
(037) 63 12 82 (037) 75 24 14  
(037) 63 12 86  
lise@oxfam.ma



### مؤسسة سوليزاريطات الدولية (منظمة غير حكومية إسبانية)

الأهداف العامة : دعم التنمية بدول الجنوب  
مجالات التدخل : الصحة، التربية والتكوين، التنمية القروية، المحافظة على البيئة، إدماج المرأة.....  
نوعية الدعم : تقني ومالي

(0034) 1 448 44 69 (0034) 1 593 11 13 Gloria de Quevedo  
7, 6°, 28015,  
Madrid, Espagne

### سيديل (منظمة غير حكومية إسبانية)

الأهداف العامة : دعم مبادرات التفكير والتكوين حول التعاون  
مجالات التدخل : الأبحاث والدراسات حول التعاون والتنمية البشرية الدائمة  
نوعية الدعم : تقني ومالي

cideal@redestb.es (0034) 91 577 90 87 (0034) 91 577 98 76 Claudio Coello,  
101 bajo 28006,  
Madrid, Espagne

### مؤسسة سيرام (منظمة غير حكومية إسبانية)

الأهداف العامة : دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية  
مجالات التدخل : الأبحاث الاقتصادية، دعم الأنشطة الاقتصادية، التكوين....  
نوعية الدعم : مالي وتقني

f.cirem@cirem.es (0034) 93 44 04 560 (0034) 93 44 01 000 Traversa de las  
corts 39-43, 2°  
08028, Barcelone  
Espagne

### ايبادي (منظمة غير حكومية إسبانية)

الأهداف العامة : تعزيز التعاون مع المجتمعات المدنية في مجال محاربة الفقر  
مجالات التدخل : إدماج المرأة في التنمية، قروض صغرى، ومشاريع الأنشطة المدرة للدخل  
نوعية الدعم : مالي وتقني

ipade@mx4.redestb.es (0034) 91 543 22 56 (0034) 91 544 86 81 Altamirano, 50, 1°  
Madrid 28008  
Espagne

### المؤسسة الإسبانية لمهندسي سير فرانتيرا (منظمة غير حكومية إسبانية)

الأهداف العامة : دعم التضامن والتنمية المتدمجة لفائدة الفئات المعوزة  
مجالات التدخل : محاربة الفقر والتهمة الاجتماعي  
نوعية الدعم : تقني ومالي

isf@galileo.ccpm.upm.es (0034) 91 561 92 19 (0034) 91 336 30 85 J.Gutierrez  
Abascal 2, 28006  
Madrid Espagne



### مؤسسة فريديريك إيبيرت

الأهداف العامة : دعم التربية السياسية، ودور المجتمع المدني،  
مجالات التدخل : حقوق الإنسان، الديمقراطية، الحكامة، إدماج المرأة في التنمية والمسلسل الديمقراطي،  
نوعية الدعم : مالي وتقني

fesma@dial.elan.net.ma (037) 76 98 91 (037) 76 28 58 2، زنقة تيزنيت، حي  
حسان، الرباط.  
المغرب

### مؤسسة فريديريك نيومن الألمانية

الأهداف العامة : دعم مسلسل تقرير حرية الأفراد و تحميلهم المسؤولية،  
مجالات التدخل : دعم و تكوين الصحفيين، دعم جمعيات الماويلين الشباب، دعم التنمية الجهوية،  
نوعية الدعم : مالي وتقني

fnt@mtds.com (037) 77 75 36 (037) 77 75 09 35، زنقة ملوية،  
(037) 77 04 26 أكادال، الرباط.  
المغرب

### التعاون الدولي للتنمية والتضامن (منظمة غير حكومية بلجيكية)

الأهداف العامة : دعم التعاون والتضامن مع دول الجنوب  
مجالات التدخل : مقارنة النوع والتنمية، التربية، محاربة الفقر، الصحة الإنجابية، التنمية القروية  
نوعية الدعم : مالي وتقني

fonrad@fusion.net.ma (0032) 22 30 70 82 (0032) 22 30 77 22 16، زنقة سيفين،  
1040، بروكسيل -  
بلجيكا

### الجمعية الدولية لصحة النساء

الأهداف العامة : دعم الصحة الأساسية بالدول النامية  
مجالات التدخل : الصحة الإنجابية، التربية، الحقوق الإنسانية، مقارنة النوع...  
نوعية الدعم : تقني ومالي

(0049) 221 40 45 57 (0049) 221 40 05 58 Herbert Lewin  
Strass 1. 50931  
Köln - Allemagne

### التعاون الدولي للتنمية والتضامن

الأهداف العامة : دعم التنمية والتعاون بالدول النامية  
مجالات التدخل : مقارنة النوع، التنمية، التربية، محاربة الفقر،  
الصحة الإنجابية، التنمية القروية  
نوعية الدعم : تقني ومالي

(0032) 2 230 70 82 (0032) 2 230 77 22 16, rue Sévin  
1040 Bruxelles,  
Belgique



### مركز دعم تنمية الحريات والتقدم البلجيكية

الأهداف العامة : دعم التنمية بدول الجنوب  
مجالات التدخل : حقوق الإنسان، التربية، محاربة الأمية، دعم المقاولات الصغرى،  
في القطاع غير المهيكلي، وقطاع الصناعة التقليدية.  
نوعية الدعم : مالي وتقني

(0032) 2 718 84 56 (0032) 2 512 85 97 39, rue des Naples  
1050 Bruxelles,  
Belgique

### اللجنة الكاثوليكية لمحاربة الجوع ودعم التنمية (منظمة غير حكومية فرنسية)

الأهداف العامة : دعم التنمية و التضامن  
مجالات التدخل : الاقتصاد التضامني، التجارة العادلة، محاربة الفقر،  
الأمن الغذائي، إشاعة قيم المواطنة، الطفل، والشباب  
نوعية الدعم : مالي وتقني

(0033) 1 44 82 81 43 (0033) 1 44 82 80 00 4, rue Jean Lantier  
75001, Paris-France

### التعاون والتنمية

الأهداف العامة : دعم التنمية  
مجالات التدخل : الماء، التطهير، الصناعة التقليدية، المقاول الصغرى، التكوين التقني، الطاقة  
نوعية الدعم : مالي وتقني

(0033) 1 60 73 60 77 (0033) 1 60 73 72 41 -EDF  
les renardières,  
Ecuellen 77818  
Moret sur Loing,  
France

### البرنامج الدولي للمعوقين بالمغرب (منظمة غير حكومية فرنسية)

الأهداف العامة : دعم التنمية المندمجة  
مجالات التدخل : البنية التحتية في المجال الصحي، الصحة، حماية البيئة، الفلاحة، محاربة الأمية،  
إقامة فضاءات قروية، المقاول الصغرى الحجم، التنظيم الحرفي  
نوعية الدعم : مالي وتقني

handicap@connection.net.ma (037) 66 03 21 (037) 66 03 67 3، زنقة فيكيك، شقة 3  
الرباط. المغرب

### المؤسسات

#### مؤسسة محمد الخامس للتضامن

(037) 26 36 39 (037) 26 36 67 3، زنقة الريصاني،  
(037) 26 36 38 حسان، ص.ب. 4253  
الرباط



### مؤسسة محمد السادس للمغاربة المقيمين بالخارج

(037) 67 02 35 (037) 67 02 00 67، شارع بن سينا  
أكدال، الرباط (037) 67 02 14

### مؤسسة محمد السادس للأعمال الاجتماعية، للتربية والتكوين

(037) 68 69 06 (037) 68 67 93 59، زنقة ملوية  
(037) 68 69 09 أكدال، الرباط

### مؤسسة محمد السادس للبيئة

(037) 65 55 31 (037) 65 63 51 طريق زعير كلم 3.2  
زاوية الإمام مالك  
زنقة المدني ابن حسين  
الرباط

### الفيدراليات المهنية

#### الفيدرالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى بالمغرب

fnam05@menara.ma (022) 25 51 45 (022) 49 02 08 75، زنقة طه حسين، حي  
كوتبي، الدار البيضاء (022) 49 02 00

#### الفيدرالية المغربية للاستشارة والهندسة

fmciass@maghrebnet.net.ma (037) 20 03 47 (037) 70 42 24 5، زنقة إدريس الأكبر،  
حسان، الرباط

#### الفيدرالية المغربية للمقاولات بالمغرب

cgem@cgem.ma (022) 25 38 39 (022) 25 26 96 زاوية زنقة القوات  
(022) 25 26 97 المسلحة الملكية و زنقة  
(022) 25 26 98 محمد الرشيد،  
(022) 25 26 99 الدار البيضاء

#### الفيدرالية المغربية للمقاولات الصغرى والمتوسطة

(022) 23 49 75 (022) 23 50 27 23، شارع محمد عبدي  
الدار البيضاء

#### فيدرالية الصناعات المحفوظة في المغرب

(022) 36 61 51 (022) 36 50 42 5، حي لكشاز، 7  
زنقة اليرموك،  
الدار البيضاء

#### الفيدرالية الوطنية للصناعة الفلاحية الغذائية

(022) 97 53 76 (022) 97 23 54 حي المركز التقني،  
عمارة E طريق 8050  
ص.ب. 54 سيدي  
معروف، الدار البيضاء

<b>الجمعية المغربية للتضامن بدون حدود</b>			
amssf@menara.ma	(035) 73 34 31	(035) 73 00 24	1، زنقة أبي نر الغوافري، حي ولي العهد، الطابق الأول، فاس
<b>جمعية الاسماعيلية الكبرى للقروض الصغرى</b>			
grfismailla@iam.net.ma	(035) 55 74 04	(035) 55 74 04	115، شارع إيهبول المدينة القديمة، ص.ب. 2070، مكناس
<b>جمعية إنماء للقروض الصغرى</b>			
inmaadf@iam.net.ma	(037) 20 74 98	(037) 70 90 71	112، شقة 8 تجزئة المركز، ورزازات
<b>فونديب</b>			
fondep@fondep.com	(037) 45 63 18	(037) 75 62 81 (037) 75 48 09	17، طريق زعير السويسى، الرباط
<b>مؤسسة البنك الشعبي للقروض الصغرى</b>			
fondep@fondep.com	(022) 29 57 79	(022) 22 32 51 (022) 22 32 57 (022) 29 73 50 (022) 29 73 99	7، شارع مولاي يوسف، الطابق الأول الدار البيضاء
<b>بلانيت فينانس المغرب</b>			
contactmaroc@planetfinance.org	(022) 48 09 07	(022) 48 08 64 (022) 48 08 88 (022) 48 08 97	260، شارع الزرقطوني، الدار البيضاء
<b>جمعية الأمانة</b>			
alamana@alamana.org.ma	(037) 68 67 12	(037) 77 01 41	28، زنقة أم الربيع أكدال، الرباط
<b>مؤسسة زاكورة</b>			
	(022) 25 51 45	(022) 49 02 00 (022) 49 02 08	6، زنقة نجيب محفوظ، حي كويتي، الدار البيضاء

<b>الفيدرالية الوطنية للعقار</b>			
	(022) 27 81 04	(022) 27 81 83	6، زنقة الراشدية الدار البيضاء
<b>الفيدرالية الوطنية لتحويل وتعبئة منتوجات البحر</b>			
	(022) 36 61 54	(022) 36 51 06 (022) 36 57 43	7، زنقة اليرموك الدار البيضاء
<b>فيدرالية الصناعات الميكانيكية الإلكترونية</b>			
	(022) 30 92 63	(022) 30 20 34 (022) 30 16 83	147، زنقة محمد سميحة، الدار البيضاء
<b>الفيدرالية الوطنية للبناء والأشغال العمومية</b>			
	(022) 48 32 74	(022) 20 02 69 (022) 49 05 57	432، زنقة مصطفى المعاني، الطابق الرابع الدار البيضاء
<b>الفيدرالية الوطنية للصناعة الفندقية</b>			
	(022) 80 04 95	(022) 80 03 15 (022) 80 04 87	زنقة الناصور، زاوية 3، بولو، الدار البيضاء
<b>جمعيات القروض الصغرى</b>			
<b>أتيل - قروض صغرى</b>			
atilnic@iam.net.ma	(039) 71 28 00	(039) 71 28 01	زنقة الوحدة رقم 20 تطوان
<b>مؤسسة الصندوق الوطني للقروض الفلاحي للقروض الصغرى</b>			
raissi@cnce.ca.ma	(037) 26 39 06	(037) 26 39 03 (037) 26 39 04 (037) 26 39 05 (037) 26 39 06	4، زنقة طرابلس، الرباط
<b>مؤسسة الكرامة والقروض الصغرى</b>			
alkarama.me@msn.ma	(036) 68 03 36	(036) 70 02 39	زنقة الكرامة ص.ب. 61300، وجدة
<b>جمعية واد سروا للقروض الصغرى</b>			
aosmek@iam.net.ma	(035) 38 23 71	(035) 38 23 71	245، زنقة 2، حي مشفسى، خنيفرة



رقم الإيداع القانوني : 1886/2006  
ردمك : 9954-476-03-2

