

مدينة الخميسات

برنامج العمل الجماعي
برسم الفترة الإثنا عشرية 2016-2021
الورقة المنهجية



4



8



1. الإطّار القانوني و الأستراتيجي لأعداد برنامج العمل





- اتخاذ قرار إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة ، بعد اجتماع إخباري وتشاري دعي إليه أعضاء المكتب وروساء اللجان الدائمة ووزراءهم وكاتب المجلس ، بحضور ممثل عامل إقليم الخميسات وبعض ممثلي المصالح الخارجية ؛
- تحديد المراحل الأساسية لإنجاز مشروع برنامج عمل الجماعة والمسطرة المتبعة إلى حين المصادقة عليه ؛
- تعزيز التشاور وتحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف الفاعلين والمتدخلين في ميدان خدمات القرب ؛
- التركيز على المساعدة التقنية الواجب تقديمها من طرف المصالح الخارجية للدولة والجماعات الترابية الأخرى لإعداد البرنامج.
- التنسيق مع عامل الإقليم ، بصقته مكافأ يتسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية ؛

كذلك من حيث المضمون سعي مشروع برنامج عمل الجماعة إلى :

- تحديد برنامج عمل الجماعة للأوليات التنموية بالجماعة ؛
- السعي إلى تحقيق الانسجام والاتقافية مع توجهات برنامج التنمية جهة الرباط والقطيرة وبرنامج تنمية إقليم الخميسات ولم عن طريق استقراء التوجهات الأولى قبل إعدادها ؛
- اعتماد البعد البيئي لتحقيق التنمية المستدامة ؛
- الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتوفرة للجماعة أو التي يمكن تعبئتها ، وكذا الائتزمات المتفق في شأنها بين الجماعة والجماعات الترابية الأخرى وميناتها والمقاولات العمومية والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية بالجماعة.

2.1 الإطار الاستراتيجي لإعداد البرنامج

منذ فجر الاستقلال والمغرب قد شرخ في عملية اللامركزية التي تم تفريرها وتعزيزها تدريجيا مع الممارسة المتبعة في الإدارة المحلية. خصوصا ، بُت أنه من غير الواقعي المطالبة بنجاح اللامركزية دون تقديم الدعم لها من أجل تثبيت الحكامة المحلية الرشيدة وتقوية القدرات من الجهات المحلية في مقاربة تدبير الشأن المحلي.

ويعتبر التخطيط الجماعي، من خلال إيجاد برنامج عمل متعدد السنوات ، اليوم عنصرا أساسيا يكرس دور الجماعة ضمن المنظومة المؤسساتية للبلدنا. فإذا كان المجلس الجماعي هو الفاعل الأساسي والمسؤول الأول عن تدبير الشؤون المحلية بعلاقة مباشرة مع ظروف عيش الساكنة، فإنه غالبا ما يظل تراب الجماعة مجال تدخل عدة فاعلين،

1.1 السياق القانوني والمؤسسي لإعداد البرنامج

لا ريب أن الجماعة ، كمؤسسة دستورية وترابية تضطلع بدور حيوي ومركزي في تدبير شؤون المدينة ، في إطار علاقة مباشرة مع الساكنة ومختلف الفاعلين المحليين، مما يلزمها بضرورة تحسين مستوى التخطيط والبرمجة وتبني المشاريع، وذلك ضمانا لبلوغ الأهداف والغايات المنشودة وتنفيذا للبرامج المسطرة ، في نطاق الاختصاصات والإمكانيات المتاحة والمعابة ، وفق رؤية شمولية واضحة لمستقبل الحاضرة الزمورية.

وهذا ما يصبو إليه برنامج عمل جماعة الخميسات برسم الفترة الانتدابية 2016-2021، كما أقره المشرع من خلال مقتضيات القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات (المادة 78) من جهة ، وكذا المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو 2016 بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتبنيه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده ، من جهة أخرى ، تطبيقا للمادة 81 من القانون التنظيمي رقم 113-14. فالجماعة مطالبة قانونا ، قبل متغ السنة الأولى من تاريخ انتخاب المجلس، بإعداد برنامج عملها لتحديد الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات، في أفق تنمية مستدامة ووفق منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص مقارنة النوع الاجتماعي ، والذي سيكون بمثابة خريطة طريق واضحة وشاملة لمسار التنمية داخل النفوذ الترابي لهذه الجماعة .

وفي هذا الإطار بادرت رئاسة المجلس، باعتبارها السلطة المقترحة بمقتضى القانون، بإطلاق مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة برسم الفترة الانتدابية 2016-2021 بشكل استباقي حتى قبل صدور المرسوم السالف الذكر. ومرد هذه المبادرة يعود إلى ثلاث أسباب متكاملة في بينها :

أولا ، هناك قناعة راسخة بأنه لا يمكن أن تكون هناك حكامه جيدة في غياب تصور استراتيجي واضح لاستشراف مستقبل الجماعة ؛

ثانيا ، هذا البرنامج هو بطبيعته امتداد للتصور السياسي المحلي (من السياسات العمومية) للمجلس الحالي والذي يجب أن يتوخى تنزيل الخيارات التي تعهد بها أمام الناخبين لتحديد مستقبل الجماعة، وكذا السبل الواجب إتباعها والوسائل الواجب إعصالها لتنزيل هذا التصور على أرض الواقع.

من الناحية المنهجية فمسلسل إعداد برنامج الجماعة قد انضبط بشكل كبير إلى القواعد والخطوات والمساطر التي أقرها المرسوم السالف الذكر من حيث الشكل :



Handwritten signature



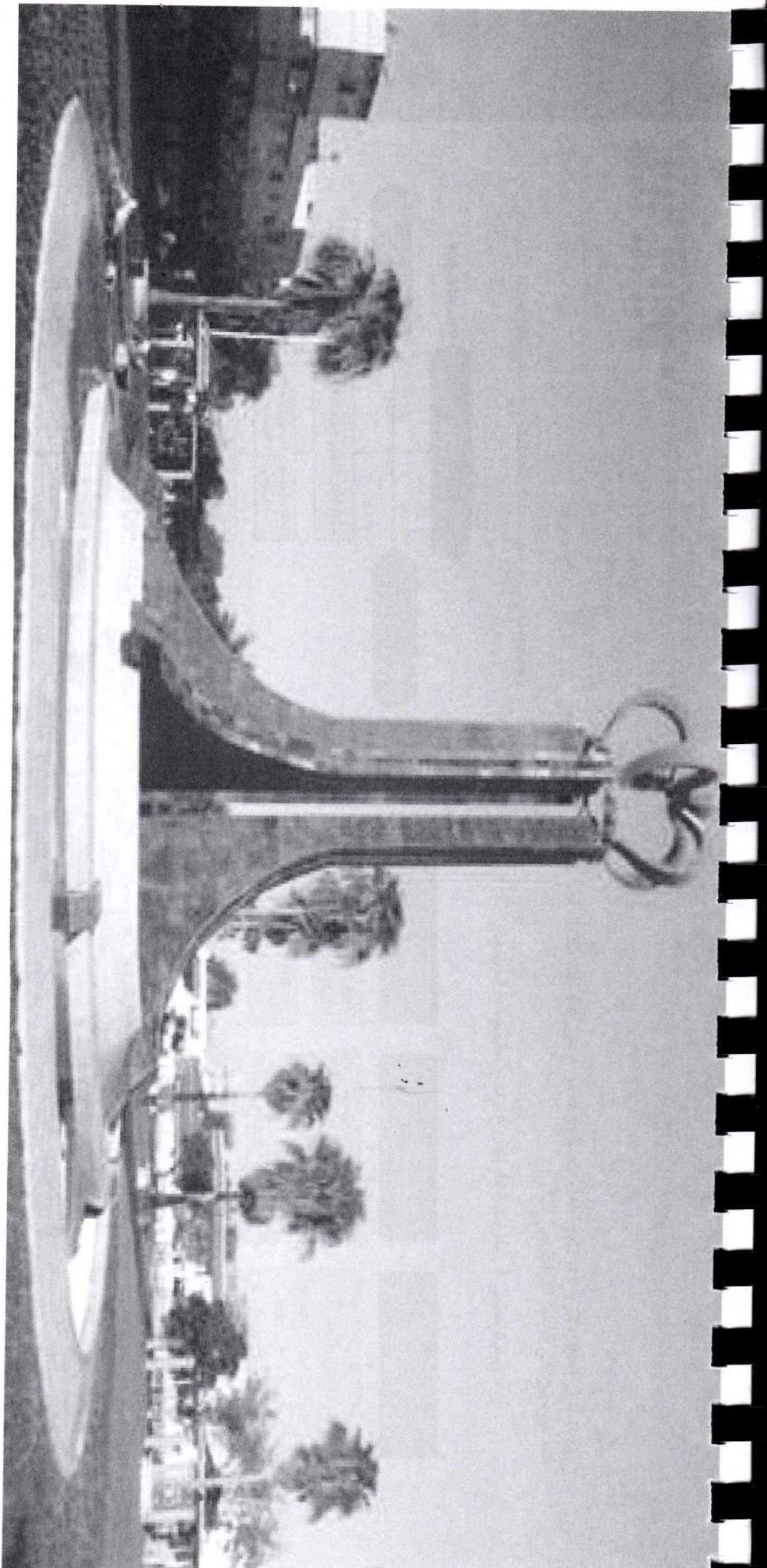


ويكون موضع عدة أعمال و مشاريع وبرامج، لاسيما تلك التي تقوم بها مصالح الدولة والمؤسسات العمومية التي، بحكم صلاحيتها ومجالات عملها المتعددة.

وفضلا عن تعدد الفاعلين، تجدر الإشارة إلى المستويات الترابية للتقرير والتخطيط والتدخل. إذ تأتي في المرتبة الأولى الدولة وهي المستوى المركزي)، ثم تليها المستويات الجهوية والإقليمية، حيث تمارس الجماعات (الجهة، الإقليم) المتوفرة على الإمكانيات اختصاصاتها الذاتية وتقوم بأعمال تهم المجال الترابي للجماعة.

وبالتالي، لكي تكون الجماعة عنصرا فاعلا تجاه الفاعلين المؤسساتيين العاملين على ترابها، عليها أن تتوفر على القدرة على التحكم في المؤهلات وتقاط الضعف والرهانات ذات الأولوية لتحسين مستدام لظروف عيش ساكنيها. كما عليها أن تتوفر على رؤية واضحة، على المدى القصير والمتوسط، حول استعمال مواردها الذاتية، وكذا تلك المعبأة من قبل فاعلين آخرين، لفائدة التنمية الاجتماعية الاقتصادية المستدامة للجماعة. وعليها أيضا أن تكتسب من خلال التخطيط قدرة أكبر على توقع ما قد يترتب على تدخل فاعلين آخرين في ترابها، فيما يتعلق بالتوقعات الميزانية والتبوير اللاحق. لهذا، على الجماعة أن تتوفر على مستوى إعلامي أفضل وعلى تحكم أنجح في تدخلات الفاعلين الآخرين، ذات الصلة على الخصوص بالاختصاصات المنقولة والاستشارية للجماعة، وهنا بالضبط تكمن أهمية التخطيط الجماعي.



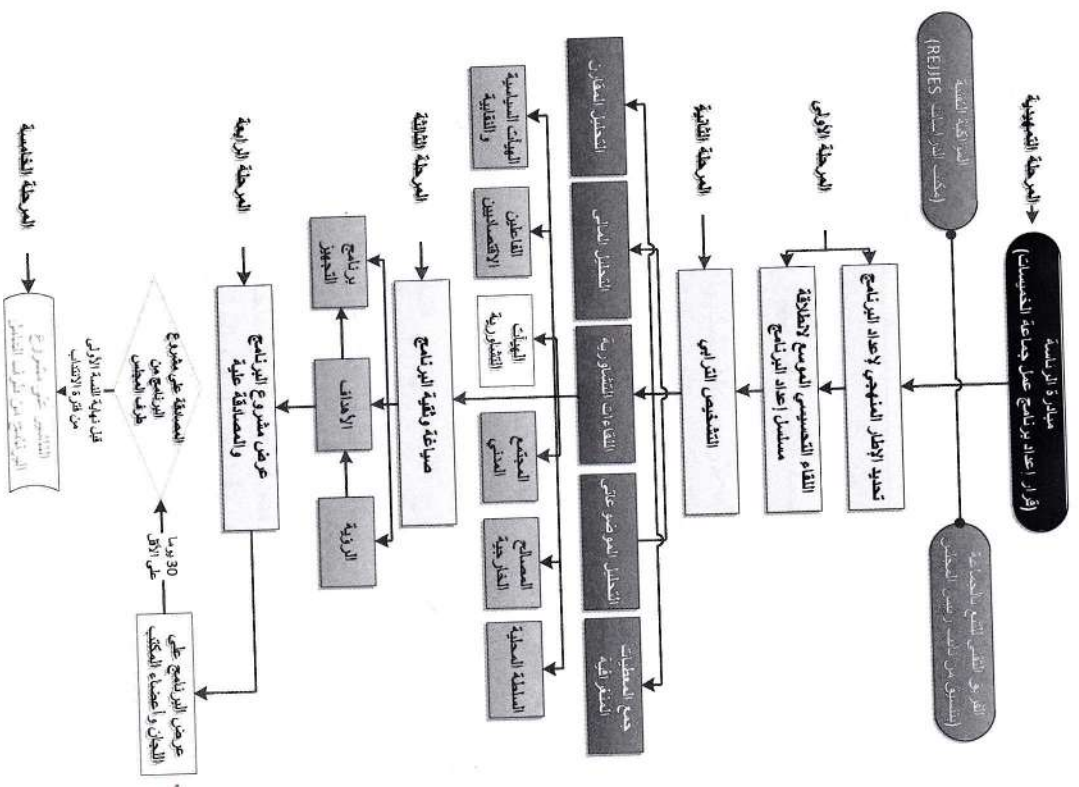


2. مقاربات أعداد البرنامج



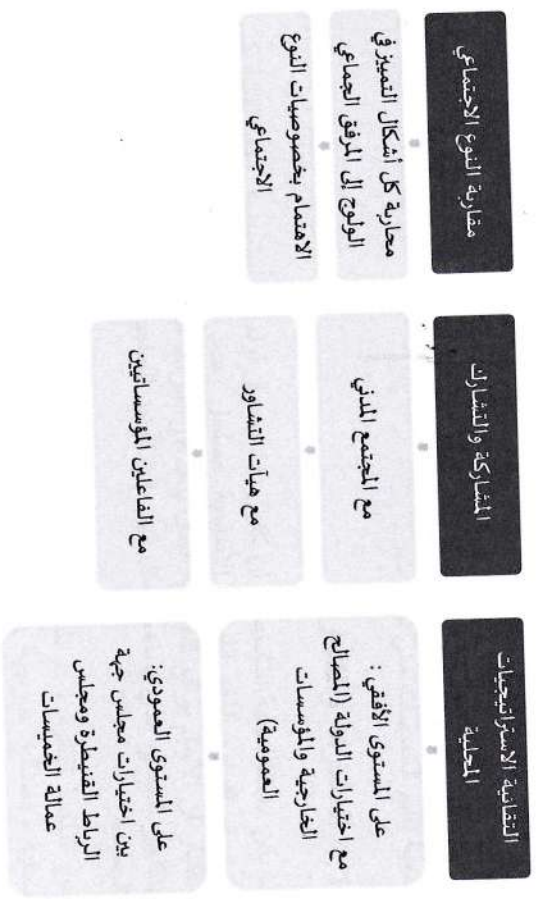


رسم توضيحي : مراحل مسلسل إعداد مشروع برنامج عمل جامعة الخيمسات



إن مسلسل إعداد مشروع برنامج عمل الجامعة قد مزج بين مقاربات تكتمل فيما بينها، كما هو مبين في الرسم التوضيحي التالي:

رسم توضيحي 1 : مقاربات إعداد مشروع برنامج عمل جامعة الخيمسات



3.1 التقائية الاستراتيجية لامتدادات الخيمسات المحلية

يتزامن إعداد مشروع برنامج عمل جامعة الخيمسات برسم الفترة الانتقالية 2016-2021 مع تبني مجموعة من المخططات والبرامج والمشاريع المحلية على المستويين الألفي والمودري، والتي يتوجب أخذها بعين الاعتبار تيمنا لتفادي استمرارية المرفق العمومي واندماجية السياسات العمومية المحلية:





المحتوى

25	التنافسية الزميرية الثرية
23	الصحة والبيئة
13	البنى التحتية و التجهيزات الجماعية و الحركة المحضرية
53	الشان الاجتماعي و الثقافي و الرياضي
14	السكن و التعمير و التنمية المحلية
128	المجموع

من ناحية أخرى ، لم يتأني مؤسسة التشاور مع الهيئة الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع ، المنصوص عليها في المادة 120 من القانون التنظيمي رقم 14-13 ، وذلك لأن مرحلة تشكيلها بشكل ديمقراطي يسمح بتمثيلية متوازنة لكل الفعاليات المدنية لم تتوافق مع تقدم مسلسل إعداد مشروع برنامج الجماعة . لكن هذا لن يحول من إجماع هذه الهيئة ، حين تأسيسها ، في كل المراحل المتبقية من تنزيل المشروع : التتبع ، المراجعة ، التحسين ، التقييم ، الخ ..

5.1 مقارنة النوع الاجتماعي

انسجاما مع إرادة المشرع والتزامات المغرب الدولية سعي مسلسل إعداد برنامج الجماعة إلى إجماع مقاربة النوع الاجتماعي في التخطيط للسياسات العمومية بمدينة الخميسات، ضمانا للمساواة بين الجنسين، وتكريسا لمأسسة هذه المقاربة وجعلها رافدا في إقرار وضعية عادلة ومنصفة، وضمانا لتمثيلية شاملة للمواطنين لتحقيق مغرب متطور وعصري، مغرب التلاحم الاجتماعي وتكافؤ الفرص.

وقد حوارات الجماعة تكريس هذه المقاربة ، من ناحيتين : من جهة ، عبر الحضور الوزان للمرأة في اللقاءات التشاركية (انظر الرسم البياني التالي :



فعلى المستوى الأقليمي فمدينة الخميسات عرفت في الأونة الأخيرة بلورة استراتيجية متمنحة عرفت "برنامج الراحل الحضري 2015-2020" في وهي عبارة عن خارطة طريق ستكون من التناجية العمليات والإجراءات حسب الأولويات، على برنامج عمل يتوزع إلى برنامج أي لسنة 2015 يروم الاستجابة للانتظارات المستعجلة لسكانة الخميسات.

أما على المستوى العمودي ، فطبقا لمقتضيات المادة 182 من القانون التنظيمي 14.113 وكذا المادة 6 من المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو السعي إلى تحقيق الانسجام والاتقائية مع توجهات برنامج تنمية جهة الرباط-سلا-القنيطرة وبرنامج تنمية إقليم الخميسات متى توافرت.

4.1 المشاركة والتشارك

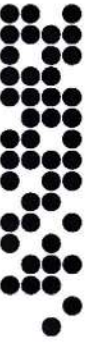
لم يكن ممكنا لعملية التثقيف أن تكون ذات جدوى لولم يتم استحضار البعد التشاركي الذي تم إقراره كإحدى القواعد الأساسية لمسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة ، على اعتبار أن الإلام بواقع الجماعة الحال يستدعي إشراك الفاعلين و المهتمين و المعنيين بالتدبير المحلي الذي يساهم بشكل كبير في تحديد الحاجيات ذات الأولوية داخل تراب الجماعة.

من الناحية التقنية ، تم تنظيم لقاءات تشاورية مع الفاعلين المؤسساتيين من سلطات محلية ومصالح خارجية ومؤسسات عمومية ، خصوصا من أجل تبادل المعلومات وتجميع المقاطبات و توحيد المقاربات حيث تم تنشيط ورشات تشاورية وفق البرنامج الآتي :

من الناحية التفاعلية ، عملت الجماعة على تنظيم مشاركات مع المواطنين والجمعيات وفق الآليات التشاركية للحوار والتشاور المحدثة لدى مجلس الجماعة طبقا لأحكام المادة 119 من القانون التنظيمي رقم 14-13 ، حيث تم تنشيط عدة ورشات موضوعاتية مع فعاليات المجتمع المدني :

(Handwritten signature)





رسم توضيحي 2 : توزيع المشاركة في عمليات التشاور بين الذكور والإناث



من جهة أخرى استشراف ، يتعاون مع الشركاء ، مجموعة من البرامج والمشاريع ، التي تتركز مبدأ محاربة كل أشكال التمييز بين الجنسين.

6.1 الجدولة الزمنية لمسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة

خضع مسلسل إعداد برنامج عمل جماعة الخيميات برسم الفترة الانتدائية 2016-2021 إلى مجموعة من المراحل المسترسلة كما هو مبين في الرسم التوضيحي التالي :

رسم توضيحي 3 : الجدولة الزمنية لمسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة



(Handwritten signature in blue ink)

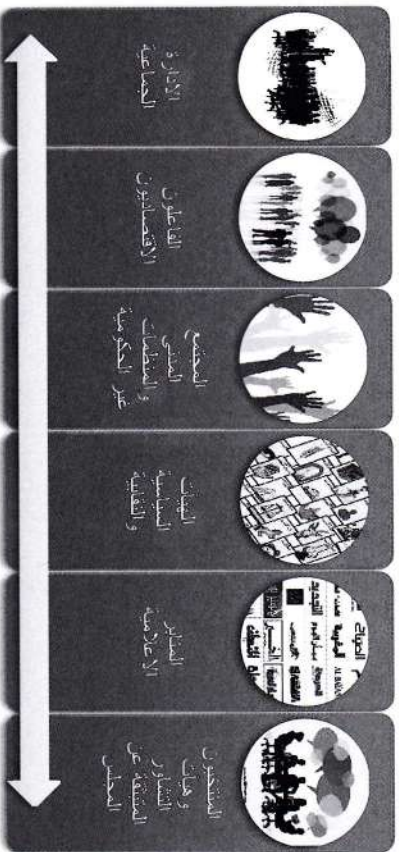




9.1 المرحلة الثانية : التشخيص و دراسة الحالة الراهنة

مكنت هذه المرحلة من رصد و بشكل مدقق لحاجيات وإمكانيات الجامعة ويحدد أولياتها خاصة في مجال المرافق والتجهيزات الموروثة الجامعية وخدمات القرب. وقد تضمن هذا التشخيص ، لآوة على ذلك جردا بالمشاريع المرمجة أو المتوقع برمجتها ، خصوصا في إطار "برنامج التأهيل الحضري" برسم الفترة 2015-2020 ، أو التي تمت برمجتها من الدولة أو الهيئات المومية .

وخلال هذه المرحلة تم اعتماد مقاربة تشاركية في التشخيص الترابي ، سواء بفتح قنوات النقاش مع حساسيات المدينة (ممثلي المجتمع المدني ، الفاعلين الاقتصاديين ، المنتخبين ، ممثلي المنابر الإعلامية ، ممثلي الهيئات السياسية والنقابية) فضلا عن الفاعلين المؤسساتيين (المصالح الخارجية للدولة والمؤسسات العمومية).



وقد اقتضت عملية التشخيص على مستوى هذه المرحلة التحضيرية، القيام بضبط و مدارسة وضعية الجامعة و تحديد المهام والمسؤوليات و جرد الاختصاصات و ترتيبها بشكل وظيفي، يسمح بإجراء تقييم متكامل التنافسية الترابية للجامعة، و دراسة الروابط والعلاقات الوظيفية والحضرية بين مختلف الفاعلين الموشرين في النشاط التنموي المحلي بشكل مباشر أو غير مباشر.

10.1 المرحلة الثالثة : صياغة وثيقة البرنامج

بناء على مخرجات مرحلة التشخيص تضمنت هذه المرحلة ذات الطبيعة التقنية والعملية:

عملية إعداد البرنامج هي بطبيعتها عملية متصلة ومستمرة من الصعوبة بمكان الفصل بين جزئياتها لنضع ترتيبا تناعيا وأيضا ليس من المنطقي أن يتم التخطيط في وقت واحد و دفعة واحدة لذلك استوجب رصد الخطوات الرئيسية للقيام بعملية التخطيط وأهم مراحله:

7.1 المرحلة التمهيدية : إقرار مبادرة إعداد برنامج عمل الجامعة

طبقا لمقتضيات القانون التنظيمي رقم 14-113 المتعلق بالجامعات (المادة 78)، فريث المجلس الجامعي هو الذي اتخذ مبادرة إعداد البرنامج. وتبعا لذلك تم اتخاذ قرار إعداد مشروع برنامج عمل الجامعة ، بعد اجتماع إخباري وتشاوري دعوي إليه أعضاء المكتب و رؤساء اللجان الدائمة ونوابهم وكتاب المجلس ، بحضور ممثل ولاية الخميسات وبعض ممثلي المصالح الخارجية.

8.1 المرحلة الاولى : الاطلاقة والتحسيس والتعبئة

كانت هذه الخطوة بمثابة المرحلة الإعدادية لمجموع البرنامج، فقد كانت ترمي إلى تحسيس المجلس الجامعي والفاعلين المؤسساتيين والمجتمع المدني إلى ضرورة إعداد برنامج عمل الجامعة ، كما اقتضت السعي إلى توفير إدارة فعلية و حقيقية لدى المجلس الجامعي، والمجلس الإقليمي الخميسات، أو مجلس جهة الرباط القنيطرة، من أجل تبني رؤية موحدة حول هذا البرنامج.

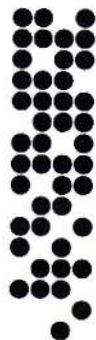
وقد تضمنت هذه المرحلة الأولية نشاطين أساسيين ؛ من جهة تطوير مبادرة إعداد البرنامج و الشروع فيه، عبر تعريف وتحديد الأطراف المعنية في العملية و رصد شروط مساهمتها في بلورة و تنفيذ، تتبع و تقييم برنامج عمل الجامعة، و تشكيل أو خلق لجنة أو فريق لإعداد هذا البرنامج بمرآكة تقنية وبيداغوجية من مكتب الدراسات، وذلك من أجل تحديد المحاور الكبرى التي سوف يبنى عليه البرنامج في تعاون مع شركاء الجامعة .

وقد تضمن هذا الفريق تحت إشراف و تأطير و تتبع الرئيس والمدير العام للمصالح الذي اضطلع بدور تنسيق و قيادة عملية إعداد البرنامج، إضافة إلى الأطر و الموظفين العاملين بمختلف المصالح التابعة للجامعة التي لها ارتباط وثيق بمجال التخطيط و البرمجة والتجهيز.



Handwritten signature in blue ink.





12.1 المرحلة الخامسة : العرض والمصادقة

طبقا لمقتضيات المادة 10 من المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو 2016 يقوم رئيس المجلس بعرض مشروع برنامج عمل الجامعة على اللجان الدائمة لدراسته تاليفين يوما على الأقل قبل تاريخ عقد المجلس للورقة الاستثنائية المخصصة للمصادقة عليه، قبل نهاية السنة من فترة الانتخاب (أكتوبر 2016)

المرحلة الخامسة : التأشير ودخول حيز التنفيذ

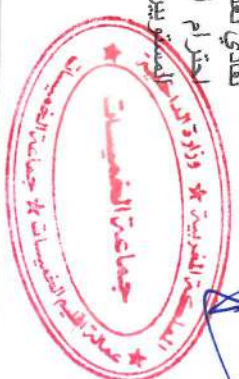
طبقا لمقتضيات المادة 12 من المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو 2016 يصبح مقرر مجلس الجامعة المتعلق ببرنامج عمل الجامعة قابلا للتنفيذ بعد التأشير عليه من قبل عامل إقليم الخميسات أو من ينوب عنه طبقا لأحكام المادة 118 من القانون التنظيمي رقم 113-14.



- وضع وترتيب الأولويات التنموية للجامعة انطلاقا من سياسات واستراتيجيات الدولة في مجال خدمات القرب وانسجاما مع التوجهات "الأولوية" الممهدة لإعداد برنامج التنمية الجهوي لجهة الرباط-سلا-القنيطرة وبرنامج تنمية إقليم الخميسات ؛
 - تحديد المشاريع والأنشطة ذات الأولوية بالنسبة للجامعة ، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المالية المتوفرة لديها أو التي يمكن لها تعيبتها خلال السنوات الست التي سيتم العمل ببرنامج عمل الجامعة ؛
 - تقييم موارد الجامعة وتفتتها التقديرية الخاصة بالسنوات الخمس القادمة ؛
 - بلورة وثيقة مشروع برنامج عمل الجامعة ، مع وضع منظومة لتتبع المشاريع والبرامج تحدد فيها الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية المتعلقة بها.
- فهذه المرحلة بالذات تشكل لحظة حاسمة ، إذ تمكن الجامعة من ترجمة الهدف العام أو الاستراتيجية الذي يندرج ضمن البرنامج، و كذا التوجهات الاستراتيجية و الأهداف الخصوصية المترتبة عنه لمشاريع ملموسة.

11.1 مرحلة البرمجة المالية

- وضع ميزانية تقديرية متعددة السنوات (3 سنوات) لضبط المسار التمويلي للمشاريع المرمجة (CDMT)
- الربط بين ميزانية التسيير وميزانية الاستثمار.
- وهذا ما يتطلب أخذ الأمور التالية بالاعتبار:
 - الاعتماد، ضمن التوجهات/المحاور، على تلك التي تساهم بشكل فعال في حل الإشكاليات المحددة أثناء التشخيص التشاركي؛
 - الحفاظ على الاستمرارية مع ماضي الجامعة، لأن التغييرات الفجائية في التوجهات يمكن أن تكون ضارا؛
 - الانتباه باستمرار للتأثيرات المحتملة للتغيرات الممكن أن تحدثها المحاور الجديدة/التوجهات الاستراتيجية على الجامعة؛
 - التركيز على عدد معقول من الأهداف من أجل التمكن من قياس نتائجها، مع تقادي تعدد ما حتى لا يصعب تحقيقها؛
 - احترام التوجهات الاستراتيجية للتنمية ما بين الجامعات وكذا على المستوى الإقليمي والوطني، من أجل تحقيق الملائمة والانسجام.



جامعة الخميسات



↓ استثمار الدراسات القطاعية وإعداد القراءات التحليلية وفق تقنية SWOT¹

لا ريب أن الإدارة المحلية عموماً والإدارة الجماعية في المدينة على وجه الخصوص تتوفر على خزان مهم من الدراسات الخلفية التي تم استثمارها في رصد الإشكالات الترابية، قصد إمامها ضمن رؤية شمولية لبرنامج عمل الجماعة.

و يمكن إعادة تركيب هذه الدراسات وتحليلها من خلال :

- تحديد الفرص أو القيود والتهديدات في بيئة الجماعة الخارجية،
- معرفة جوهر تلك الفرص والقيود أو التهديدات،
- اختيار الطريقة الأسلم للتعامل مع تلك الفرص والقيود والتهديدات إما بتضييقها أو بالتكثيف معها وفق استراتيجيات تراعي ما لديها من نقاط القوة ونقاط الضعف، قصد تعظيم وتنمية الإمكانيات والموارد التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها.

✍

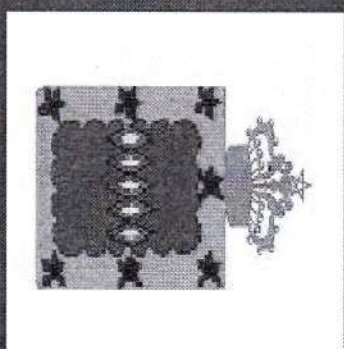


الفرص والتهديدات ونقاط الضعف ونقاط القوة حيث يرمز الحرف S الى Strengths
نقاط القوة والحرف W الى Weaknesses ونقاط الضعف، والحرف O الى Opportunities والفرص، والحرف T
الى Threats-التهديدات



Handwritten blue ink signature or mark.

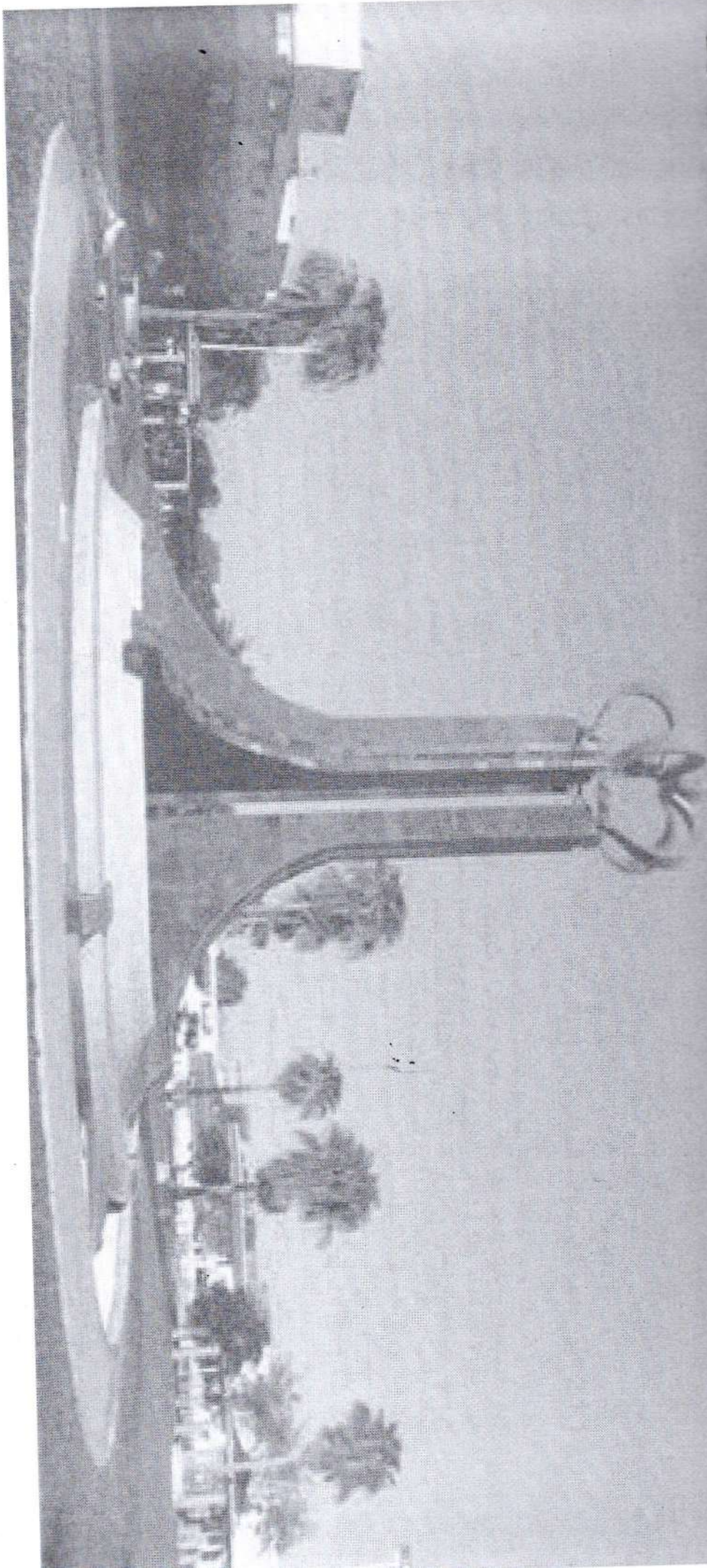




برنامج عمل جماعة الخميسات
برسم الفترة الانتدابية 2016-2021

التحليل الاستراتيجي التربوي

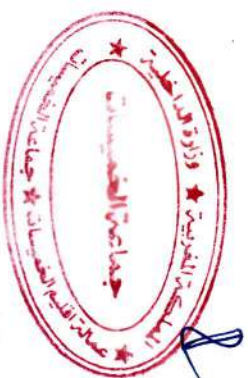




2.1 الخصاص السكنائية والمجالية



X



شتمبر 1936: افتتاح المدرسة الحرة. وقد اختير السيد محمد العبودي ابن العبودي مديرا لها. وبالنظر للصدى الذي خلفه إنشاء هذه المدرسة - التي أريد لها أن تكون نواة للتربية الوطنية في مقابل التربية الأوطانية التي عملت على تكريسها المدرسة الفلاحية الفرنسية (ثانوية موسى بن نصير حاليا) - فقد زارها، خفية، السلطان محمد الخامس وقدم لها دصمه الملكي والمعنوي وطلب من القائمين عليها عدم إغاعة الخبر للمواج أممية ثم انصرف بسرعة. وقيل أنه دخل المدرسة وهو يحمل اسفنجات في يده وزعها على التلاميذ. وكان مرفوقا بشخص ثان

22 أكتوبر 1937: انتفاضة أكتوبر 1937 الشهيرة ضد المستعمر. حيث شهد هذا التاريخ إطلاق انتفاضة للوطنيين في مدينة الخميسات والوادي مزارعين بالمتعاطفين معهم، ضد السلطات الاستعمارية. وقد ورد ذكر هذا الحدث وأمميته في خطاب للرئيس التونسي بورقيبة بعد حوالي 4 عقود، وتحديدا في يونيو سنة 1974 خلال حفل تأبين الزعيم علال الفاسي. وفيها أصيب كثيرون بجروح من الطرفين؛ حيث استعملت الطائرات والبنائق وبنائق الصمد، والسلاح الأبيض، والهراوات وغيرها. كما اعتقل المشرك من الوطنيين يقصد الاستطاق (حوالي 70 شخصا)؛ وحُكِم بعضهم بأحكام متفاوتة (بين 10 أيام وسنة كاملة). كما فجر بعضهم إلى خارج الخميسات. وقد اضطر الموقع العام الفرنسي، نوغييس، إلى زيارة مكان الحدث بنفسه ليقف على الأوضاع ويجري تقييما لها. وراقته طاقم كبير من إدارته [12].

13 غشت 1973: جعل المدينة عاصمة لإقليم الخميسات.

2.1.2 الخصائص الجغرافية

تقع على الطريق الوطنية رقم 6 بين الرباط ووجدة. يمر عبرها الطريق السيار الرابط بين الرباط وقاس. وتبعد عن العاصمة الرباط ب 81 كلم، وتوجد على مسافة 56 كلم من مكناس.

بالت المدينة عاصمة لإقليم الخميسات منذ سنة 1973. تبلغ مساحتها 1800 هكتار. تحدها من ناحية الشمال و الشمال الغربي «الجماعة» «سبدي القنور»، ومن جهة

2.1.1 تطور مدينة الخميسات ، الحاضرة الزمورية

تعد مدينة الخميسات مدينة حديثة النشأة. حوصها متوسط بنا تميزها الحديث على يد الإدارة الاستعمارية، حيث شيدت فيها ككتتها العسكرية وإدارتها وملحقات هذه الإدارة على أرض كانت الفخدة «الكرأله». ولأنها شكلت في البدء مركزا للقيادة العسكرية الفرنسية، فإنها كانت تسمى، وهي قرية ناشئة، بـ «ألفشك». ثم بعدها جرى نصب خميسات وأخيهبة ثم التوأيل والبيوت الخفية القصبورية، ثم بناء ثور مكتبة، خاصة عقب إنشاء الطريق الوطنية الرباط-مكناس. وفي السبعينات، تم تحويلها إلى عاصمة لمركز إقليم الخميسات.

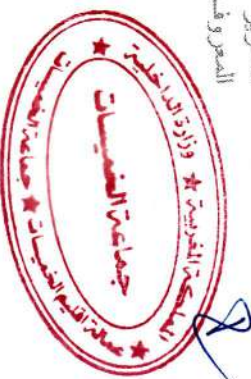
قبل سنة 1911، لم تكن الخميسات إلا اسما لموقعها الحالي، حيث كان سلاطين المغرب ينزلون بها أثناء رحلاتهم التقفية للبلاد في طريقهم من مكناس إلى الرباط أو من الرباط إلى مكناس. فقد كانت عبارة عن مرحلة محزنية، لما تتوفر عليه من مياه للشرب في «عين الخميس» الشهيرة بمانها العجب، وبالقرب منها «عين سنجي عرجون» التي كان المرابي السلطان الحسن الأول يفضل الشرب من مائها الزلال.

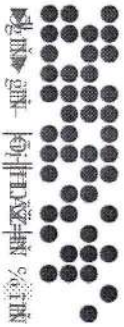
وهكذا، تكوّن على أرض هذه المستقعات القمامية موقع الخميسات بعد تخفيف أغلبها من قبل الإدارة الاستعمارية. وبعد ذلك، ظهرت بعض المرافق العامة؛ كالإدارة، الحمامات، الكتائب القرابية، المساجد، المدارس العصرية، الأفران، السفينة (جلب الماء)، التطبيب، البيطرة، الأشغال العامة، الناطقة، النقل المعصري، البريد، المطاحن، المقاهي،...

وقد طبع تاريخ مدينة الخميسات مجموعة من الأحداث التاريخية الكبرى، نذكر منها :

- أبريل 1911: وصول أول تجريدة عسكرية فرنسية لموقع المدينة؛ حيث استوطنت بجزيرة «عين الخميس» وجعلتها مركزا حربيا (تكتكة الخميسات أو «القلعة» كما كانت تسمى). وفي نفس هذا التاريخ، انطلقت أولى المعارك العسكرية مع المستعمر. بدأت على الحدود مع القنيطرة واستمرت في عمق منطقة الخميسات ومحيطها القريب.

- 16 ماي 1930: زيارة الملك محمد الخامس والقائه خطبة بالمدينة في منصة حي السلام. حضر فيها جميع الوزراء والزمعاء وأعضاء جيش التحرير وقماء المقاومة، وفيها أعلن إلغاء ظهير 16 ماي 1930، المعروف بـ «الظهير البربري».





وتتل الضخامة من مياه وادي «أسينغوا» ورواقه. ويتحقق فائض الحمولة بوادي «سبدي رحو» على مستوى مركز «حودران»، حيث ينضف إلى وادي «تاسوئرت» وتمثل ضخامة رومي أهم ضخامة في الإقليم بالنظر إلى شساعتها وعمقها وتتوحد المعطيات الطبيعية المائية من جهة، و التركيبة الجغرافية لضخاقتها من جهة ثانية، ولوجود تلك الروية العرضية الباهرة لكامل الضخامة من جهة ثالثة.

• وادي بهت:

تبلغ مساحة وادي بهت حوالي 9000 كلم². وهو يستقبل نهر «الروم» قبل أن ينضم إلى وادي سبو على هضبة الغرب. تفض ضخامة الحديد من المغارات التي شكلت على مر العصور ملجا لقرار المساحين وقطاع الطرق من السلطنة المركزية أو مكانا لاحتضان المناوئين لها والمناهضين للسلطات الاستعمارية الفرنسية. يُنظم على ضفافه العديد من الأنشطة: الصيد، التصوير، التجوال، الاستجمام...

2.1.2.3 الثروة الغابوية

• غابة المعمورة:

تقع غابة المعمورة على طول المحيط الأطلسي غربا على حوالي 30 كيلومترا بين الرباط والقيطرة على مسافة 3 كلم من الشريط الساحلي وتمتد شرقا إلى 70 كلم في اتجاه الأراضي الداخلية حيث تصل إلى ارتفاع أقصى يقدر بـ 280 متر. تمتد على مساحة إجمالية تقدر بـ 131738 هكتار، وهي معروفة بأشجار البلوط القلبي والأعراس الاصطناعية) الأوكالبتوس، الطلح، الصنوبر. (وتشكل خزانا مهما للاكسجين بالنسبة لمليون شخص كما أنها تتوفر على احتياطيات من المياه الجوفية بالغة الأهمية. تُوفر الغابة فضاء لتعليم العديد من الأنشطة، وعلى رأسها الأنشطة التربوية والبيئية والاستجمام.

2.1.3 المميزات السكانية

إن أهمية تحليل النمو السكاني في إطار إحصاء برنامج عمل الجماعة يفسره وجود علاقة ارتباط عكسية وثيقة بين معدلات النمو السكاني وبين عدد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية (نسبة تغطية المساحات السكنية، والشبكات العمومية، الدخل الفردي، التنافسية الترابية، ...).



الجنوب و الجنوب الغربي جماعة «مجمع الطلبة»، والشمال الغربي جماعة «سبدي حلال المصدر» و الجنوب الشرقي جماعة «لايت أربيل».

تموقعها على هضبة ويدها النسبي عن البحر (بـ 80 كلم)، جعلها تتميز بمناخ قاري، مطر يارد في الشتاء، جاف و حار في الصيف.

كما أن موقعها الجغرافي على خريطة البلاد جعلها تتفاعل مع محيطها داخل منطقة جغرافية واسعة (غرب ووسط المغرب) تضم العديد من الحواضر الكبرى والمعاصم الجمهورية - إن لم تقل أهمها على الإطلاق - وهي الرباط (على بعد 81 كلم)، سلا (80 كلم)، القيطرة (80 كلم) ومكاس (56 كلم)، الدار البيضاء (176 كلم) وفاس (120 كلم). والملاحظ أن المدينة تتموقع في نقطة تتوسط جغرافية هذه المدن.

وباعتبارها عاصمة لإقليم واسع المساحة، فإنها تتفاعل بصورة كبيرة مع محيط إقليمي مرتفع معها إداريا و سوسيو-اقتصادي يضم حوالي 410679 نسمة (بدون احتساب الجميحات المحيطة

2.1.2.1 المناخ

• الجولوجيا

تشكل المنطقة من غطاء صخري من الترياس والرابعي.

• التساقيات

يقدر معدل التساقطات السنوي فيها بـ 500 ملم سنويا، حيث تتوزع الأيام الممطرة بشكل عام على 70 يوما ماطرا في السنة (أساسا بين شهر جفبر ومارس).

• الطقس

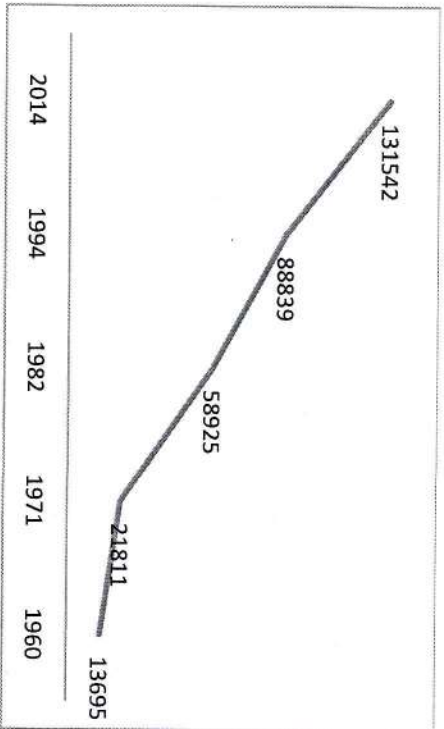
مقسما دافئ طول الوقت، حيث تسجل حرارتها مقاييس تتراوح بين 5° و 37° درجة ويعمل يقدر بـ 18° درجة. ويعد يناير الأشور الأكثر برودة، بينما يعد غشت الأشور الأكثر سخونة. و جويلرجيا،

2.1.2.2 تعبئة الموارد المائية

• ضخامة الرومي



2.1.3.2 تطور البنية السكانية



و بناء على المقاييس الإحصائية يمكن رصد بعض مميزات النمو السكاني في المدينة كما يلي :

2.1.3.1 التركيبة السكانية

تشكلت ساكنة مدينة الخميميات من مجموعة الوافدين على مركزها الذي أسس حديثا على يد السلطات الاستعمارية؛ حيث توافد عليها وأقام بها سكان قبائل زمر المجرورة (ومنها: قبيلة أيت أوريل، قبيلين، مصغرة، أيت مبير، حوزان، أيت بون، وأخرون). وهم يشكلون أغلب ساكنتها. كما قصدتها، من خارج محيطها القبلي، سكان من قبائل أخرى، منها: سلا، الرباط، مكناش، الريف، المصغراء، دكالة، سوس، الشاوية، إلخ. وقد كانت التجارة والبحث عن العمل سببين رئيسيين لتوافد هؤلاء من خارج منطقة زمر.

ومكنا، اختلطت أعرافها وأسلابها، فتحققت بذلك تنوع «أحد المخازب المشهورين من قبيلة أيت بون، وهو مولاي إدريس الروكي، الذي كان يقف بموقع الخميميات ويعرس حوزته في الأرض ثم يتأدي بأعلى صوته: "الخميميات يا أم الرادرا! سيجتمع قبك العرب والبرابر"، مع أنه في ذلك الوقت لم يكن يقطن بها أحد ولو كوخا واحدا

وبفضل التطور التدرجي لحجم سكانها، اتسعت الخميميات إلى أن صارت مدينة متوسطة. فالآن، يبلغ عدد سكانها، بحسب نتائج الإحصاء العام الأخير لسنة 2014، 131542 نسمة (131474 مغربي و 68 أجنبي). ويصل عدد الأسر فيها 32066 أسرة.





المادة 19 من قانون التعبير، إلى تحديد مجموعة من العناصر، المتألفة بالمستوى الاقتصادي أو الثقافي أو الاجتماعي أو الترموي أو الترفيهي أو الرياضي، وضوابط استعمال الأراضي والضوابط المطبقة على البناء، خصوصاً تحديد المساحات الأخرى والأقصى للمبنى ولكل جزء من أجزائه وطريقة تسيجه وشروط إقامة العمائر والمواقع المخصصة للتجهيزات العامة وتوابعها والتجهيزات الصحية والثقافية والتعليمية والمباني الإدارية والمساجد والمقابر...

2.1.4.2 برنامج التأهيل الحضري

تم توقيع اتفاقية شراكة لتأهيل مدينة الخميسات بين وزير السكنى وسياسة المدينة و عامل إقليم الخميسات، و رئيس المجلس البلدي لمدينة الخميسات، والتي تروم إلى الرقي بالمجال المعماري والحضري للمدينة عن طريق تأهيل الأحياء الناقصة التجهيز إلى أحياء ذات مؤهلات حضرية، وجعلها تتحقق بركب المدن التي أعلن عنها من بدون صفوح .

وتهم هذه الاتفاقية التي رصد لها علاف مالي تجاوزت قيمته مليار درهم، ساهمت فيها عدة قطاعات منها على الخصوص وزارات السكنى وسياسة المدينة (290 مليون درهم) ، والداخلية (140 مليون درهم) والمجلس البلدي للخميسات (85 مليون درهم) والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية (20 مليون درهم) ، إعادة تأهيل الأحياء ناقصة التجهيز، وتشبيد مركب ثقافي ، وأحداث ملاعب القرب ، ومرافق صحية ومراكز اجتماعية للاستقبال ، وتهيئة وأحداث ساحات خضراء ، وتهيئة مداخل المدينة ، وتهيئة مركب للصناعة التقليدية وسوق للتساعة المتجولين.

وتأتي اتفاقية الشراكة لتأهيل مدينة الخميسات لتحل محل اتفاقية " عقد مدينة الخميسات والصحاحية" التي تم توقيعها بين وزارة الإسكان والتعمير والتنمية المحلية وبلدية الخميسات من أجل القضاء على أحياء الصفوح التي يسكنها آنذاك 3055 أسرة مجمعة في ثمانية أحياء تمتد على 106 هكتار في ملك الخواص بغلاف مالي بقيمة 236 مليون درهم ، وهي الاتفاقية التي لم يتم تنفيذها نتيجة مجموعة من الصعوبات والعراقيل.

وتوقيع هذه اتفاقية شراكة لتأهيل مدينة الخميسات سيتمكن من إعلان المدينة بدون صفوح لتتصالح إلى قائمة المدن المعطاة بدون صفوح التي بلغ عددها 53 مدينة من أصل 80 مدينة مشمولة بالبرنامج الوطني " مدن بدون صفوح" الذي أعطى انطلاقته صاحب الجلالة الملك محمد السادس في يوم الإثنين 2004 بهدف القضاء التدريجي على السكن غير اللائق .



2.1.4 التسمية المحلية

تميزت فترة التخصيص المتألفة بالتنمية المحلية بمطيين أساسيين ، من شأنهما أن يثران بشكل كبير على توجهات وسياسات برنامجات عمل الجماعة برسم الفترة 2016-2021 : من جهة المصالحة على تصميم التهيئة الجديد ومن جهة أخرى الاتفاقية المتألفة ببرنامجات التأهيل الحضري:

2.1.4.1 المصالحة على تصميم التهيئة الحضري الجديد

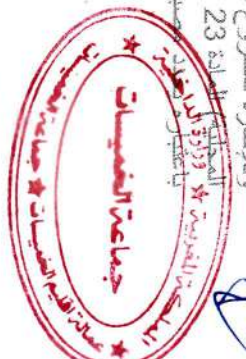
صادق المجلس البلدي لمدينة الخميسات ، في اجتماعه اليوم 28 أبريل 2015 ، على مشروع تصميم التهيئة لمدينة الخميسات ، بأغلبية أصواتها الحاضرين ، بعد نقاش كبير ، ولقد أثار مشروع تصميم التهيئة هذا ، الكثير من الجدل في أوساط الساكنة وجمعيات المجتمع المدني ومختلف الفعاليات.

و رغم اللغط الذي صاحب المصالحة على هذا التصميم الجديد الذي تم نشره بالجريدة الرسمية للمملكة ، فمعتبره الكثير من شاركوا في اللقاءات التشاركية تصميمها واعد من شأنه صخخ نفس ترموي جديد بالمدينة ووضع حد للمشاكل المرورية التي تتخط فيها منذ أكثر من 20 سنة.

ولكن أهمية هذا التصميم تتمثل في المكاسب التي جاء بها، وفي العدد الكبير من الأوراش المرصحة فيه، وضمها توسيع الشبكة الطرقيّة، إصلاح المناطق الخضراء وخلق مناطق أخرى جديدة، خلق نواة جامعية ومنطقة صناعية، بالإضافة إلى مرافق ترفيهية ورياضية أخرى، إلى جانب مستشفى إقليمي مخصص.

فضلا على ذلك فهذا التصميم من شأنه تنظيم الوعاء العقاري وتأمين أملاك الدولة وحمايتها لتطوع الطريق على لوبيات المقار، ميرزا التحريات والإكراهات التي واكبت فترة اعادته منذ تشكل اللجنة التقنية سنة 2012 إلى المصالحة عليه في اللجنة المرورية، مدورا بقفزة عرضه على آلية البحث العمومي الطائي، والمنشئة في تعقيدات مسطرة نزوح الملكية، وغياب الوعاء العقاري بالمدينة، بالإضافة إلى تغليب المنطق الانتخابي على المنطق الترموي في تدبير هذا الملف من طرف بعض الفاعلين السياسيين والجموعيين.

والإشارة فمشروع تصميم التهيئة، يتم بمبادرة من الإدارة المعنية وبمساهمة الجماعات المحلية المغربية، ووزارة التخطيط، من قانون 12/90 المتعلق بالتعمير، و يعتبر من أهم وثائق التعمير التي يجب على الجماعات المحلية الاطلاع عليها من 10 سنوات، حيث يهدف تصميم التهيئة طبقا



غياب طابع معماري خاص للمدينة/ مشهد عمراني هجين؛*

* صغورية تنزيل مقتضيات ميثاق الهندسة المعمارية: إكراهات مالية وقانونية.

إصلاح المناطق الخضراء

خلق مناطق أخرى جديدة،

خلق نواة جامعية ومناطق صناعية، بالإضافة إلى مرافق ترفيهية ورياضية أخرى، إلى جانب مستشفى إقليمي متخصص.

الإكراهات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- هناك إكراهات أخرى تتجاوز المحيط الداخلي للجامعة
- إحياء جديدة أدخلت إلى المجال الحضري تشكل عدة سلبيات حيث أنها ناقصة التجهيز
- وجود عقارات ومشتقات تم بناءها أو إيداعها وفق المساطر الاستثنائية وتتمثل مشاكل الوردانيات السكنية التي عمرت طويلا دون ان تتمكن مصالح الجامعة من إيجاد حلول شمولية له
- عقارات يتطلب توثيقها مسطرة جد معقدة و تتطلب مدة طويلة للمرافقة على التوثيق،
- قلة المنعشين العقاريين
- كثرة النزاعات العقارية

إمكانية التنزيل الجديد لتصميم التهيئة الجديد عبر التمكن من الوثائق التمييز المنبثقة عنه ، وكذا فعالية التدبير الحضري :

- للتطبيق
- قرارات
- تصاميم التهيئة الخاصة (المناطق الصناعية مثلا)
- وجود مقترحات تهيئة المساحات القارعة داخل النسيج العمراني بالمدينة مع الحرص على أن يتم تخصيص وعاءات عقارية كاحتياطي لأحضان التجهيزات العمومية هلرق ، صرف صحي ، ماء ، إنارة ، شبكة الهاتف وفواحات الحرائق وغيرها (وكذا المرافق العمومية و الساحات و المساحات الخضراء من أجل إعاش الاستثمار المحلي وخلق إحياء نموذجية.

تبنى شراكة نموذجية كإطار للتنمية الحضرية تأتي لتجاوز هذه الإكراهات والقضاء على هذا النوع من السكن غير اللائق خصوصا وأن هذا البرنامج الطموح يعتمد مقاربة شمولية للتدخل على مستوى الشبكة الحضرية ككل مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المدينة والضواحي التي تم إحيائها ضمن النسيج العمراني خلال التقسيم الجماعي الأخير





مصفوفة رقم 1 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة لقطاع التعمير والتنمية المحلية لمدينة الخميسات

نقاط الضعف

على المستوى الداخلي

نقاط القوة

هناك تراكمت لآلت تجر أبنائها إلى اليوم :

- تسبب حضري عرف تطوراً، بدون هوية، بدون رؤية واستراتيجية، التمسك بنوع من الانفلات الحضري والعمراني،
- زحف عمراني عشوائي، مما أدى إلى ظهور أحياء ناقصة التجهيز (أحفور المعطي، ضبابية نزهة ...) وأخرى لها طابع قروي.
- تبقى مدينة الخميسات موصومة بطابع قروي نظراً لكثرة الدواير المحيطة بها و تراحد الحيوانات داخل المدار الحضري...
- توسع المدار الحضري سنة 2009 جاء هو الآخر بدون رؤية ، حيث أضيفت تجمعات عشوائية، ظهو مشاكل إعادة الهيكلة والتأهيل والإندماج في الشبج العقاري، مع توفير التجهيزات الأساسية ومرافق صومعية (ضبابية نزهة، لالة رحمة، نير الحمر ...).
- الوداديات يعد بعضها مرتعا للمشاكل الخطيرة، وتركبة تتوارثها المجالس المتعاقبة، وتم التحاول على أرض لها رسوم عقارية، اختلالات بالحملات، الشيء الذي أدى إلى كثرة شكايات المواطنين حتى أصبحت بعض الوداديات يورا للفساد والتلاعب وأصبحت بمثابة حزان انتخابي، مع تجاهت مسؤولين عنها للطفر بالبيع.

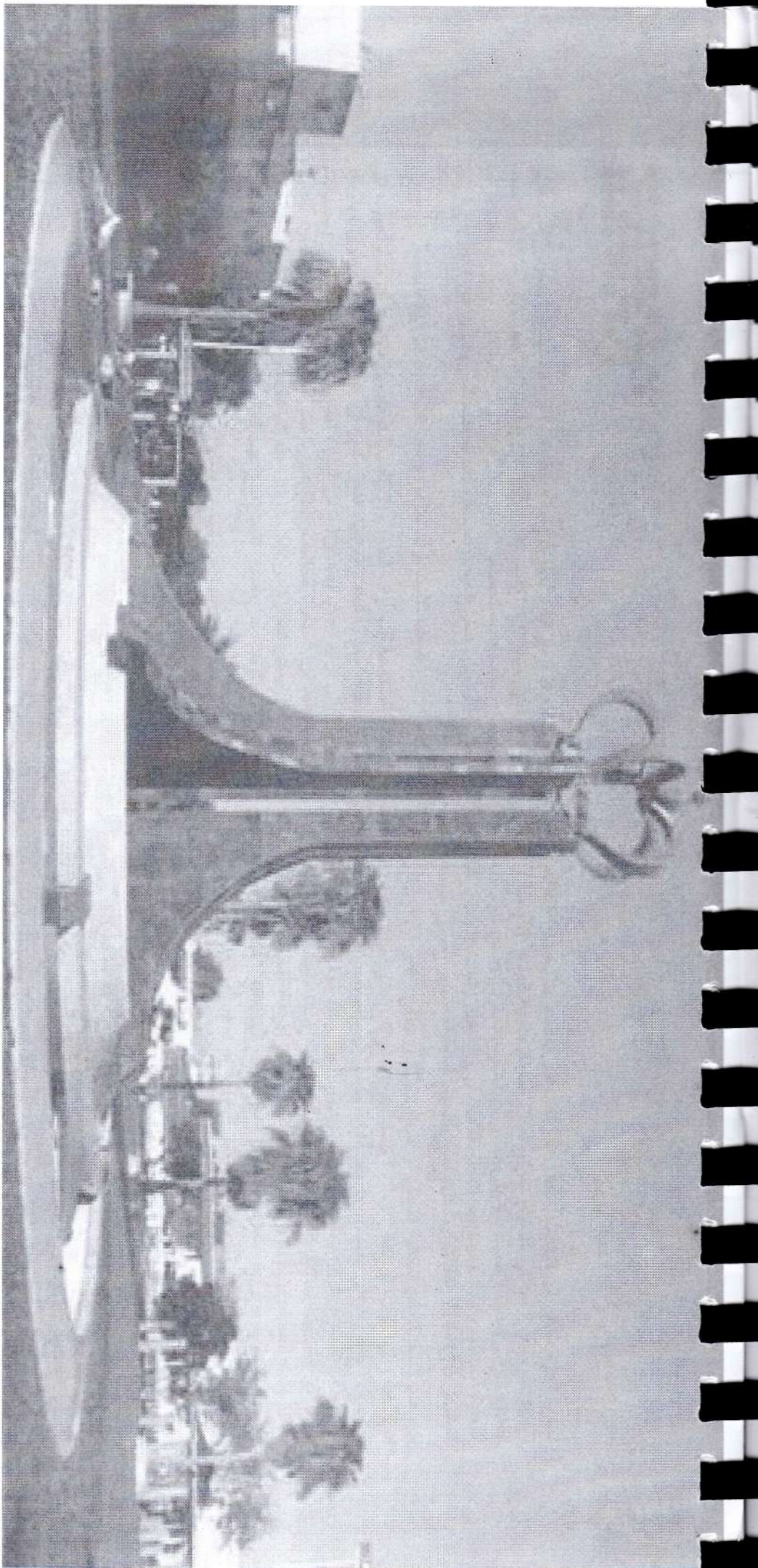
- تصميم التهيئة التي قول عنه الكثير وعقدت في شأنه لقاءات واجتماعات جاء بدوره في خصم المضمرات العقارية، واعتبره بعض المشاركين في اللقاءات المشاركة مع فعاليات المجتمع المدني ، بمثابة «و زبحة» ، أي التميز الإسمت والاعتناء وطمن رونق المدينة، واعتبره مهتمون إسائة للمدينة، وتمتيتها، ولا يلمس حاجيات الساكنة.

من نقاط الضعف كذلك
ضعف القدرة المالية للسكان ما يؤثر سلبا على جودة المشهد العمراني*
غياب ثقافة عمرانية لدى معظم السكان ولذا لا يفرح اقروى للمدينة*
*دراسة التهيئة العمرانية

وحدود وثقتين استراتيجيتين ، سيؤثران في كل الأحوال بشكل إيجابي على توجهات وسياسات هات برنامج عمل الجماعة برسم الفترة 2016-2021 :

- المصداقة على تصميم التهيئة الجديد
- إتاحة إلى الوثائق التالية بشرارة مع الوكالة الحضرية
ميثاق الهنسية المعمارية*
* PDU
التجديد الحضري*
تصميم إعادة هيكلة حي السعادة أحفور المعطي*
■ الاتفاقية المتعلقة ببرنامج التأهيل الحضري:
وهذا من شأنه ان تكون له عدة مزايا
- القاطع مع تراكمت الماشي في مجال التعمير
- خلق التطبيق اللازم بين البرمجة والواقع؛
- حمل التطبيق أكثر تكيفا مع مستلزمات المجال الحضري وكذا تطلمات الساكنة ومثليها ؛
- الرفع من مستوى فاعلية ونجاعة التصميم كوثيقة للتعبير الحضري.
- وجود حقيقة من لن المجلس للبحث عن الوداع العقاري الكافي لإنتاج مشاريع مختلفة.
- الشروع في عملية تعميم تسمية الأحياء و الشوارع والأزقة وترقيم المنازل.
- إعادة إسكان سكان أحياء الصفيوح .
- توسيع الشبكة الطرقيه،





2.2 التثاقفية الترابية للاقتصاد المحلي



✶





واجتماعية لا تزداد إلا تراجعاً للوراء، ضئيف صناعي، مستثمرون يهجرون المدينة في الوقت الذي يتوفر فيه الإقليم على موهلات وإمكانيات لوجيستكية، من شأنها جلب الاستثمار، حيث أصبحت سمعة المدينة سلبية في مجال الاستثمار، حتى أصبحت مرتعاً لاقتصاد الربيع. ويمكن تلخيص المشاكل الكبرى للاستثمار بالمدينة في النقاط التالية:

■ ضئيف الاستثمارات يكرس ضئيف التنافسية الترابية للمدينة

المنطقة الصناعية التي رأت النور أوائل ثمانينيات القرن الماضي، أقرت وتحوت إلى تجزئة سكنية، مماثل أعقلت أوابها، نقص كبير في الوحدات الفندقية، طرق مهترئة، مما أدى إلى تزايد أعداد العاطلين، لتبقى المدينة تعيش على أجور الموظفين، تحولات إنباء الإقليم في المهجر، معانات المقاعين، حتى أضحت الخيمسات تتعت بمدينة المقاعين، بعض الموارد من الفلاحة، لكل هذه العوامل فإن إنباءها يهزونها في اتجاه مدن كبرى للبحث عن مصدر للعيش مع عدم العودة بحكم أنها لا توفر لهم فرص الشغل.

■ هزيمة الاستثمارات الصغرى

- المقاهي
- المواد الغذائية
- النسيج و الثياب و الملابس
- الاستثمارات العقارية من بعض المنعشين
- 1. عدم ارتباط النشاط التجاري بنسيج صناعي، محلي نظراً لضئيفه.

■ غياب جهد توأصلي معبر و تسويقي لإمكانيات المدينة

- يلاحظ أن الخيمسات لا يتمتع بحضور مهم في أجهزة المركز الجهوي للاستثمار
- غياب مقاربة تسويقية من لدن الفاعلين المحليين لموهلات المدينة

■ ضئيف ربط المدينة بالمشاريع التي تعرفها الجهة

تبقى الخيمسات الاقل استفادة من الجهد الاستثماري العام بالجهة رغم النقل العمري الذي تعاني منه المدينة.



انصب الجزء الأكبر من المناقصات خلال الورشات التي نظمت على هامش هذه الدراسة (إعداد البرنامج الجماعي للتنمية) حول السبل الكفيلة بتقوية المناخ الاقتصادي في الفضاء الترابي لمدينة الخيمسات، على اعتبار أن المشرع المغربي وضع اليوم الجماعية المحلية أمام مسؤوليات جديدة تهم تشجيع الاستثمار والتشغيل (المادة 78 من القانون التنظيمي 113-14) تعدى، وبشكل واضح، المهام المتعلقة بالتسيير اليومي الجماعية.

لكن عندما نتحدث عن إشكالية التعايش أي مناخ اقتصادي محلي، لابد من الإشارة إلى المقومات والإمكانيات المحلية، فيما إذا كانت متوفرة أم لا، على اعتبار أن ما يميز الرأسمال الخاص، على العموم، هو أخذ أكبر قسط من الحيلة والحز ودراسة الفرص المتاحة قبل اتخاذ أي قرار استثماري. ومن تم فطور الدولة وكذا الجماعات المحطية يبقى محددًا في خلق بيئة استثمارية ذات قدرة تنافسية مناسبة واستيفاء الشروط التي تشكل عامل جذب للمستثمرين (توفر منطقة صناعية، توفر الوعاء العقاري، توفر اليد العاملة المؤهلة، توفر بنية تحتية ملائمة، تأمين مواقع للمشاريع الاستثمارية بأسعار تشجيعية، تسييط المسائل، تأهيل المصادر التمويلية بما يخدم المستثمر...)

ومما يلاحظ أن هناك معطيات متعددة تؤكد على أن البيئة الاستثمارية في مدينة الخيمسات بحاجة إلى كثير من التطوير بالنظر إلى طبيعة مدينة الخيمسات كقطب عمري وكعاصمة لحوضر زمر والانتقارات الاقتصادية المعبر عنها:

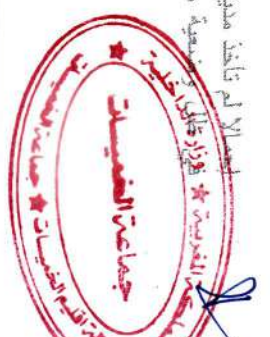
إن التعامل لعجلة التنمية بالخيمسات يجزم بانها متعزدة مقارنة مع ما تعرفه الجهة من مشاريع كبرى عملت على تطوير أنماط الإنتاج الاقتصادي والخدمات الاجتماعية المختلفة، كما ستورد فيما يلي:

2.2.1 ملاحظات عامة حول واقع الاستثمارات والتشغيل بالمدينة

يبقى غياب الاستثمار والصناع والمعامل بإقليم الخيمسات المجاور لعاصمة البلاد الرباط من اللقط السواء والمثيرة للجدل لدى جميع الفعاليات بالمدينة. فجل التحولات التي أسفرت عنها اللقاعات التشاركية مع الفعاليات المعنية واللغابية والميامية ففضلا عن الفاعلين الاقتصاديين تنطرق إلى التهميش والإقصاء الذي يعتمه هذا الإقليم لسنوات عديدة والتي يظهر جليا في تقاعسات المسؤولين بمختلف توجهاتهم،

2.2.1.1 واقع الاستثمارات بالمدينة

لعمري لم تأخذ مدينة الخيمسات نصيبها من التنمية الاقتصادية والتنافسية الترابية، حيث ظلها المراملون وحاضرهم، أوضاع اقتصادية



- ضعف ربط إمكانيات الاستثمار بالموهلات الطبيعية بالمدينة
- غياب شبه كلي للسياحة الخارجية منها و الداخلية
- صناعة تقليدية تقتصر في الغالب على التسويق المحلي للزريبة الزمورية
- صناعة غذائية لم تراوح مكانها (تحويل قصب السكر)

2.2.1.2 واقع التشغيل

- تعرف المدينة ارتفاعا موهلا بنسبة البطالة (29.4%) مقارنة مع النسبة الوطنية المسجلة بالحواسر (26%) وبشكل خاص: 31.5% بالنسبة للنساء كمعمل وطني، بينما التوظيفات سجل 52.7% وهذا راجع لضعف معدل نشاط النساء من جهة وتقليل وضعف خلق فرص للتشغل من جهة أخرى، والإقصاء المفروض على شتيل المدينة

- ضعف التشغيل بالمدينة هو نتاج لضعف حركية الاستثمار كما أسلفنا سابقا. ولتعميق هذه الاستنتاجات ومبداها حاول التخصيص القيام بقراءة أعمق للمناخ الاستثماري بالوقوف على وضعية القدرة التنافسية الزرابية بالمدينة من جهة والقيام بتحليل عمودي لهذا المناخ من خلال رصد الوضعية الحالية لأهم القطاعات الحيوية كقطاع الصناعة التقليدية و قطاع الفلاحة و قطاع السياحة و قطاع التجارة و قطاع الصناعة، من جهة أخرى.



(Handwritten signature)





مصروفة رقم 2 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة للتنافسية الزراعية للاقتصاد المحلي لمدينة الخميسات (القطاع الفلاحي)

2.2.2 القطاع الفلاحي

نقط الضعف

- الأراضي المسقية لا تمثل إلا 4 بالمائة من الأراضي الصالحة للزراعة
- هشاشة التظيم ونقص في التمويل
- هناك عدد كبير من الفلاحين خصوصاً الفلاحين الصغار لا يستفيدون من الإعانات ومنح الاستثمار
- قلة المراجع التقنية على المستوى الجهوي، وضعف نسبة التأطير خصوصاً فيما يتعلق بالمزارعين في المقامات الريفية
- ازديادية الأزمات الإنتاج بين تقليدية وتقنيات عالية تمتلكها بعض الإقطاعات، وتوفير الإستراتيجيات الكبيرة لخدمة الصناعات التصديرية
- زحف البناء العشوائي بالبادية على الأراضي الفلاحية
- عدم وجود مناطق صناعية موزعة لاحتضان الاستثمارات في مجال الصناعات الفلاحية،

على المستوى الداخلي

نقط القوة

- رغم أن جماعة الخميسات ذات طبيعة خضرية إلا أن اقتصادها مرهون بالقطاع الفلاحي الذي يعتبر مورد اقتصادي رئيسي ومورد عيش مجموعة من السكان القاطنين بالمدينة ولهم ارتباط بالعالم القروي
- أضيف إلى هذا أن الإقليم يتوفر على موارد فلاحية كبيرة ومتنوعة حيث يتكون من مساحة هامة من الأراضي الصالحة للزراعة والتي تتميز بتربتها الغنية كاللترس، الحمري والحرش، زد على ذلك انتشار زراعات أخرى كالحبوب والقطاني والخضراوات ثم تربية المواشي التي لازمت حياة السكان بالإقليم منذ أمد بعيد.
- وتقدر مساحة الأراضي الصالحة للزراعة بحوالي 781.000 هكتار على مستوى الإقليم وتوزع على الشكل التالي:
- الأراضي الصالحة للزراعة تقدر مساحتها بحوالي 47,7 بالمائة.
- العبايات تقدر مساحتها بحوالي 40,6 بالمائة



٢٣



الإجراءات

- إشكاليات الرعي العقاري الفلاحي.
- ارتباط الأراضي الفلاحية بالضموابط القبلية والعائلية أكثر منه بالجوانب الاستثمارية.
- ضعف التمويلات الفلاحية ، و محدورية دعم الدولة
- تأثير النشاط بانثر الفيضانات
- تقضي ظاهرة الجراف التربة والتعرية بفعل الاستغلال المفرط للغابات في الجبال وعدم الاعتناء بعرس مصدات للرياح.
- إشكالية ضم الأراضي المتقوية.

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- استر التوجيه المغرب الأخضر تحمل في طياتها عدة مشاريع لفائدة إقليم الخميمسات
 - الإحصاء الوطني للفلاحة من شأنه إحداث سجل فلاحي خاص بمناطق الخميمسات وتحديد استغلالياتهم جغرافيا من أجل تحيين الإحصائيات الفلاحية وإنشاء بنك معلوماتي فلاحي قادر على معرفة أفضل وأقرب للمتخمين الفلاحيين بهدف تدعيم استهداف و عصرنة أنماط حكاممة المشاريع والتدخلات المنجزة، ومهكدة الفاعلين والأنشطة الفلاحية وجمع وتحيين المعطيات الفلاحية من أجل تدعيم قدرات تتبع أحسن للقطاع الفلاحي.
 - تنمية 11 مشروع مهيكل في المجال الفلاحي ، من بينها :
 - تحويل زراعة الحبوب إلى الزيتون بولاية ادريس أغبال
 - تحويل زراعة الحبوب إلى زراعة اللوز بتيفت الخميمسات
 - تحويل زراعة الحبوب إلى زراعة التين بالرماني الخميمسات
 - تحويل زراعة الحبوب إلى زراعة اللوز بولماس الخميمسات
 - تحويل زراعة الحبوب إلى زراعة العروب بيهت الخميمسات



مصفوفة رقم 3 : التحليل الرباعي للحالة الراغبة للتنافسية الترابية للاقتصاد المحلي: المدينة الخميسات (القطاع الصناعي)

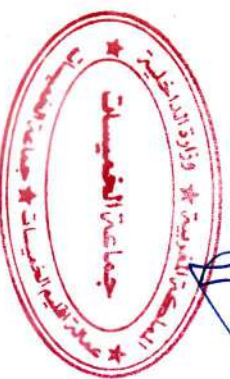
نقاط الضعف

على المستوى الداخلي

نقاط القوة

- لا زال القطاع الصناعي لا يحتل مكانة ترقى إلى مستوى تطلعات السكان نظرا لعدة عوامل أهمها:
 - غياب المستثمرين من جهة و
 - الركود الذي يعرفه القطاع ،
- حسب اللقاءات التشاورية مع المجتمع المدني أثير المشاركون أن المدينة كانت تتوقف على منطقتين صناعيتين بهما معملان الخياطة الملابس الجاهزة ومطبخية زهور لإعداد اللقوى ومعمل لصناعة الخزف يشغل أزيد من 300 عامل، إلا أن أكبر خسارة هي إغلاق معمل "سيكوسيط" الذي كان يشغل ما يقارب 500 عامل وعاملته، ما يعني أن مورد 800 عائلة قد ذهب أدراج الرياح بعد إغلاق حل المعامل وهكذا وجد العمال أنفسهم معرضين للتشرد والضياع واضطهم من النساء،
- خلف هذا التراجع ظاهرة الهجرة إلى الشمال قصد البحث عن العمل هناك، لمن توفرت له ظروف الاشتغال في المعامل، في ظروف قاسية تتمثل في السكن وغلاء المعيشة، ما اجبر البعض من العاملات التمتعطى للعارة من أجل كسب قوتين المصنعي بجنا عن الأسرة.

- تتوفر المدينة على حي صناعي ، رغم أنه صغير من حيث الحجم ومتواضع من حيث الأنشطة ، لكنه يضم بضعة مقاولات صغيرة ومتوسطة (صناعة الملابس، نجارة، زجاج، وغيرها) ومخازن لبعض الشركات) مشروبات غازية، زليج، ...
- حدد مشروع تصميم التهيئة الجديد (2016) منطقة صناعية جديدة يمكن أن تشكل رافعة تنموية في المستقبل إذا ما توفرت شروط تطويرها وتشطيبها.
- تتوفر المدينة على شبكة مواصلات مهمة ومتنوعة (طريق سيار: من وإلى الرباط وسلا ومكاس وفس و القنيطرة وطنجة. وطريق وطنية (الطريق الوطنية رقم 6) التي تربط الرباط بمكاس عبر الخميسات، وطرق ثانوية عديدة (في اتجاه القنيطرة، في اتجاه سبيبي سليمان، في اتجاه الماس، وفي اتجاه القرى المنتهية للإقليم).



الإكراهات

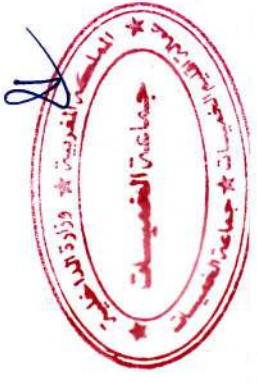
على المستوى الخارجي

- ضعف الوجود العقاري
- آثار القروضات
- وجود مشروع لتهيئة منطقة صناعية "الجوهرة" قد يحد من جاذبية المنطقة الصناعية الخاصة بالخميسات
- تنمية جهة الغرب الشراردة عن طريق إنشاء قطب الصناعة الخنابية يشكل تحديا كبيرا لمدينة الخميسات
-

الفرص المتاحة

- يمكن لمدينة الخميسات ، بحكم موقعها الجغرافي ، وربطها بالشبكات الطرقية ، الاستفادة من المناطق الصناعية الكبرى المجاورة لها من خلال الصناعة من الياطن (المناطق الحرة مكناس ، القنطرة ، طنجة) فضلا عن المناطق الصناعية الكبرى (الرباط والدار البيضاء)

✍



ممنوعة رقم 4 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة للتنافسية الترابية للاقتصاد المحلي لمدينة الغضيفيات (الصناعة التقليدية)

2.2.4 قطاع الصناعة التقليدية

نقاط الضعف

على المستوى الداخلي

نقاط القوة

- يعاني العديد من المراقيل :
 - مشكل التسويق وتصريف المنتج ،
 - غياب التحفيز والتشجيع، التطفل على العهبة، إلى درجة ان هناك من يفكر في مغادرة المدينة إلى جهة أخرى.
- عدم فتح آفاق للتسويق و ترويج المنتجات المحلية بدعم من القطاعات الوردية ، سواء داخل المملكة أو خارجها.
- غياب مقاولات، ووجود بضع تعاونيات تعمل ضمن نظام شبه عالي، تواجهها حاليا صعوبات جمة رغم الدعم الذي تقدمه مجتمعات الصناعة التقليدية بالمدينة.
- قضي أنماط إنتاجية تعتمد أدوات وتقنيات تقليدية.
- الأدوات المستخدمة قديمة في الغالب، كما أن التقنيات الموظفة غالبا ما تكون بسيطة
- غياب معارض دائمة خاصة بمرض المنتج التقليدي نتيجة لضعف القطاع السياحي والقطاع التجاري.

- يعتبر قطاع الصناعة التقليدية بالغضيفيات من أهم القطاعات المنتجة والمشغلة اليد العاملة، ومن شأن تطوره أن يلعب دورا أساسيا في عملية التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، في حالة إقرار توجيه برمي حقيقة إلى بنائه وفق توجهات تراعي مصلحة الحرفيين، وخلق شروط أفضل على مستوى التنظيم، الهيكلة، والتطوير، القطاع يجمع فئات عديدة وحرفا متنوعة، نسج اللزاري، الحنل، الطرز النحت على الخشب ... وتحتل صناعة اللزاري مركزا مهما وتعتبر ملجا للمرأة غير العاملة ، وحسب الإحصائيات الأخيرة، يحتل قطاع الصناعة التقليدية مكانة مميزة في المساهمة في توفير فرص الشغل بالإقليم، إذ يشمل ما بين 17.00 إلى 20.000 صانع تقليدي، 66 بالمائة منهم نساء
- تشمل الصناعة التقليدية الإنتاجية الفروع التالية:
 - صناعة اللزارية الزمورية
 - الطرز والخياطة
 - الفخار
 - قطاع الصناعة
 - هذا بالإضافة إلى فروع أخرى: صناعة الحصير، والطين والفخار.
- يتوفر الصناع المحليون على مهارات متوارثة في بعض الحرف كاللزارة والخياطة، تظهر من التحكم في تقنيات الإنتاج والقرعة على التألق مع أكثر التقنيات تطورا.
- فترة الصناع المحليين على التعلم وعلى التمكن من تقنيات ليست بالضرورية قريبة من تقاليدهم الحرفية المحلية المتوارثة. وبناء عليه، من خلال دعم الإنتاج وتلك تحسين وتأهيل تقنيات الإنتاج و إدخال أدوات ومعدات إنتاج أكثر تطورا.



(Handwritten signature)



الإكراهات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- يبقى قطاع الصناعة التقليدية في ركود مقارنة مع باقي القطاعات الأخرى و هذا راجع بالأساس إلى العزقيل و الصعوبات التي يواجهها هذا الأخير :
- شتره المواد الأولية
- عدم استقرار جودة الإنتاج
- الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة
- ضعف المداخيل في القطاع لا يساعد على جلب واستمالة جيل جديد من الصناع التقليديين. ويتركب على هذه الوضعية الاجتماعية و الاقتصادية الصعبة عزوف الشباب عن تعلم الحرف التقليدية، إذ تجاوز العديد من الصناع التقليديين سن الخمسين ، ولم يتم تكوين شباب يحفظون شيايب و يحفظون على استمراريه هذه الحرف بالمدينة
- ضعف المستوى التكنولوجي و التوعوي لشريحة كبرى من حرفي القطاع و انتشار الأمية
- قلة مصادر التمويل و القروض الممنوحة للصناع التقليديين والتي لا ترقى إلى المطلوب.

- إدراج مدينة الضميسات ضمن إستراتيجية حكومية تهمية للتهوض بقطاع الصناعة التقليدية بالمملكة (الصناعة التقليدية في أفق 2015)
- وجود انصر التوجيه جهوية للصناعة التقليدية ببرنامج تقرر ب 2,7 مليار درهم و مرزعة عي 46 مشروع بمختلف تراب الجهة وفق برنامج خماسي :
- إحداث نسج مقالو لاتي نشيط (4 مشاريع)
- رفع مداخيل الصناع التقليديين المحردين (13 مشروع)
- مقاربة عرض ضمانية (22 مشروع)
- إحداث مرصد جهوي للصناعات التقليدية (5 مشاريع)
- مساندة مشاريع خاصة (مشروعين)
- صوما تتوفر الضميسات على موروث ثقافي محلي غني يستثمر في منتوجات الصناعة التقليدية مشكلا بذلك رمزا تميزيقيا بخصوصيات المنطقة في المدن الأخرى على المستوى الوطني



الإكرامات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

يعد البيع بالتجزئة (التفريشة) إحدى المعضلات الكبرى والمستعصية على الحل، نتيجة لهيئته الاقتصادية المحلي وغياب وحدات إنتاجية لامتنعاص المواطنين عن العمل، وإغلاق أخرى لأبراشها، ومن ثم صارت المدينة تعاني من مشكل الباعة، وهي شريحة كبيرة تتكاثر وتزداد وجاهت لتغطية وضع الاقتصادي سيء، وهو السبب المباشر لهذه الآفة، مشكل بهم الساكنة، هؤلاء يخفون مناقمة غير شريفة مع التجار المنظمين،

توافد باعة متجولين من بعض المدن المجاورة كسيدي سليمان وسبدي قاسم ما يفاقم أكثر هذه الظاهرة.

وهي ظاهرة مست حتى حملة الشجارات، الذين ينتشرون في كل أرقه وشوارع المدينة؛ جزء كبير من شارع ابن سينا، حومة الثمورحي، السلام، جوار مسجد اليمن، جزء هام من شارع عبدالحميد الزموري، حي السعادة، شارع الزرقطوني... حتى أصححت المدينة بمشاة سوق أسبوعي، لتواجد هؤلاء في كل فضاء، والذين يتسبون في مضايقة المارة، وعرقلة حركة المرور، فضلا عما ينتجونه من أربال وتقلبات يخلفونها عند مغادرتهم... يضاف إلى هذه المعادلة الصعبة ظاهرة انتشار الأسواق العشوائية أبرزها المتواجد عند ملتقى شارع محمد الخامس وابن سينا، بقلب المدينة والذي يشوه بشكل خطي وجهها، سوق المعمورة والذي يوجد بالقرب من سوق بني مند سنين و همزفت أموال طائلة لبنائه وترميمه وبقي لحد الآن مغلقا، سوق حي السعادة، سوق بالقرب من مسجد السعادة، أما سوق السمك المتواجد بالشارع الرئيسي فإن وضعيته جد سيئة حيث تفوح منه رائحة كريهة مع انتشار الأربال والتفاريات بجنباته، يساهم في ذلك قربه من سوق ضواحي.

نظام التبادلات التجارية غير رسمي وغير مهيكل

نمو مهم لفئة النشطة من السكان
 تطور في عادات الاستهلاك
 القرب من الحواضر الكبرى كالربط القبطر، مكاسب... على محور طريقي مهم
 الدار البيضاء-وجدة



مصفوفة رقم 5 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة للتنافسية الترابية للاقتصاد المحلية لمدينة الغميسات (القطاع التجاري)

2.2.5 القطاع التجاري

نقاط الضعف

على المستوى الداخلي

- صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل
- موارد بشرية غير مؤهلة
- هاش الربح ضعيف
- قطاع غير مهيكّل يحصد حجم البطالة المقنعة بالمدينة.

نقاط القوة

- وجود بعض المحلات التجارية تلبّي الحاجيات التموينية للسائكة والخدمات الأساسية
 - المحطات (14)
 - الأفران (40)
 - الصمغيات (135)، في غياب مستودع للأدوية
 - مختبرين
 - الحمامات (40)
 - محطات البنزين (08)
- وجود بعض الأسواق مثل سوق التلات لغميسات التي يعدّ واحد من أكبر الأسواق في المغرب، حيث يتميز بوفرة منتوجاته المحلية بما فيها الزراعي التقليدية لكن كونه لا زال يعمل بطرق تقليدية على مستوى تقديم و توزيع السلع يعدّ من إيجابيته و يؤثر سلباً على تقدم التجارة بالمنطقة بصمة عامة و يعدّ من تطوير الصناعة التقليدية بصمة خاصة
- فتح الجامعة لأورش تشاورية و تواصلية مع كافة المتدخلين من أجل تنظيم مختلف الحرف و المهن و الأنشطة التجارية بالمدينة.
- وجود بنية لتنظيم الباعة الجائلين تتمثل في سوق السعداء، سوق المعمورة و الفضاء الحميد لتثبيت الباعة الجائلين: الشطر الأول جاور و الشطر الثاني في طور الإنجاز (غرب المنطقة الصناعية)



مصفوفة رقم 6: التحليل الرباعي للحالة الراهمة للتنافسية الترابية للاقتصاد المحلي لمدينة الخميسات (القطاع السياحي)

نقاط القوة

توفر المناطق المحيطة بمدينة الخميسات على مزايا طبيعية، ثقافية وسياحية ،
تذكر منها

- الموهلات الطبيعية
- بهيرة "ضحية رومي" : التي تقع على بعد 15 كلم من مدينة الخميسات وتمتد على مساحة 100 هكتار، ويترشح صقها ما بين 15 و20مترا، وتتميز بتنوع ثروتها السمكية، كما انها مكانا مفضلا بالنسبة لهواة الصيد والزوارق الشراعية، وتعتبر أيضا مكانا للاستجمام وقضاء الوقت بالنسبة لمتعاق الرحلات.

■ سد القنصرية: أنشأ سنة 1935 ويبعد عن مدينة الخميسات بحوالي 35كلم.

- العجايات: تتميز بتنوع ثروتها الجيولوجية(الطرائق) وخاصة غلبة الحرسية وتيليوبين الترائي يتردد عليهن عدد كبير من الصيادين.
- المحطات المعدنية : (والماس وسيدي طي): تعتبر عين لآلة حية من العمود الرئيسية بمنطقة الماس نظرا لخصائصها الاستثنائية، ويترافق عليها سنويا آلاف الزوار خاصة في فصل الصيف.

○ الموهلات التراثية:

يتميز إقليم الخميسات بثرات ثقافي وفي عريق ويتضح هذا العيان من خلال المراسم العديدة التي تنظم على مدار السنة حيث الزائر يستمتع بروية الفانتازيا ومختلف أنواع الفلكلور التزموري والتربالي.

○ الأثرات

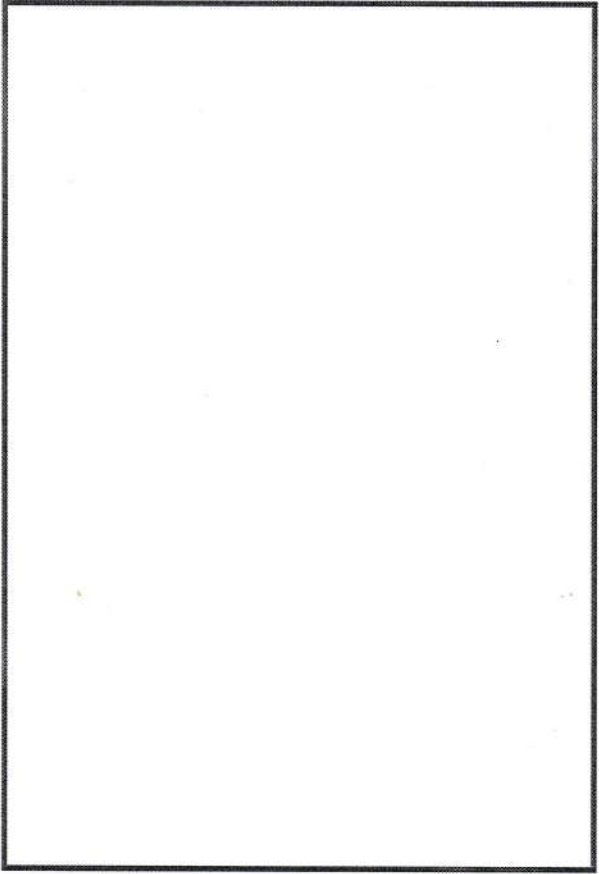
- مغارة "إيفري عمرو موسى" وهو الاكتشاف الذي لقي صدى واسعاً ولوحيا

على المستوى الداخلي

نقاط الضعف

- تبقى الموهلات السياحية للمدينة إلى حد الآن غير مستغلة بسبب اندام البنيات التحتية الرئيسية
- الاكتشافات لم تلق العناية اللازمة من قبل الجهات المعنية رغم أن اكتشافها يعد الأول من نوعه في تاريخ الاكتشافات الأثرية بشمال إفريقيا.
- لا تتوفر المدينة على مواقع سياحية كثيرة أو ذات أهمية وطنية، فهي تنفق لمدينة حثيثة على غرار المواسم السلطانية التاريخية وغيرها من الممن التاريخية المغربية. والأمر راجع بدرجة أساسية إلى تاريخها القصير.
- ضعف بنيات الاستقبال :
- مازالت طاقة الإيواء الإجمالية تعتبر ضعيفة مقارنة مع الطموحات المعبر عنها في هذا المجال.
- أغلب الفنادق غير مصممة.





بالخارج وصفه الكثيرون بالاكشاف الاستثنائي كونه يعود إلى حقبة ما قبل التاريخ.

- المسجد المتين بالحميمات ، والذي يعد أعرق المساجد وأقدمها، حيث تأسس في ثلاثينيات القرن الماضي، باكتئاب من سكان قرية الحميمات آنذاك،
- قفلة الديك : وهي من الآثار التي توجد بزور القفلة التي كانت مقامة على وادي بيت، أسفل القفلة الحالية التي بنيت في عهد الحماية على الطريق الوطنية التي تربط الحميمات بمكاس .
- دار أم السلطان المنصور الأهمي : وتقع بالقرب من قفلة الديك، ولا تزال أطلالها شاهخة ومتحدية التاريخ.
- ومن حيث التجهيزات الفندقية، تتوفر الحميمات ومحيطها الإقليمي على 5 وحدات مصفأة، بطاقة استيعابية تقدر بـ : 287 سريرا و 172 غرفة، وعلى 9 وحدات غير مصفأة بطاقة استيعابية تقدر بـ : 121 سريرا و 84 غرفة

(Handwritten signature)





الإجراءات

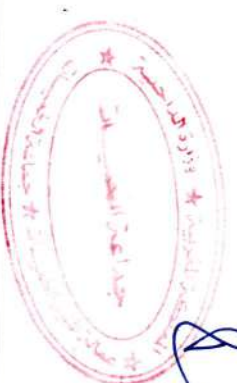
على المستوى الخارجي

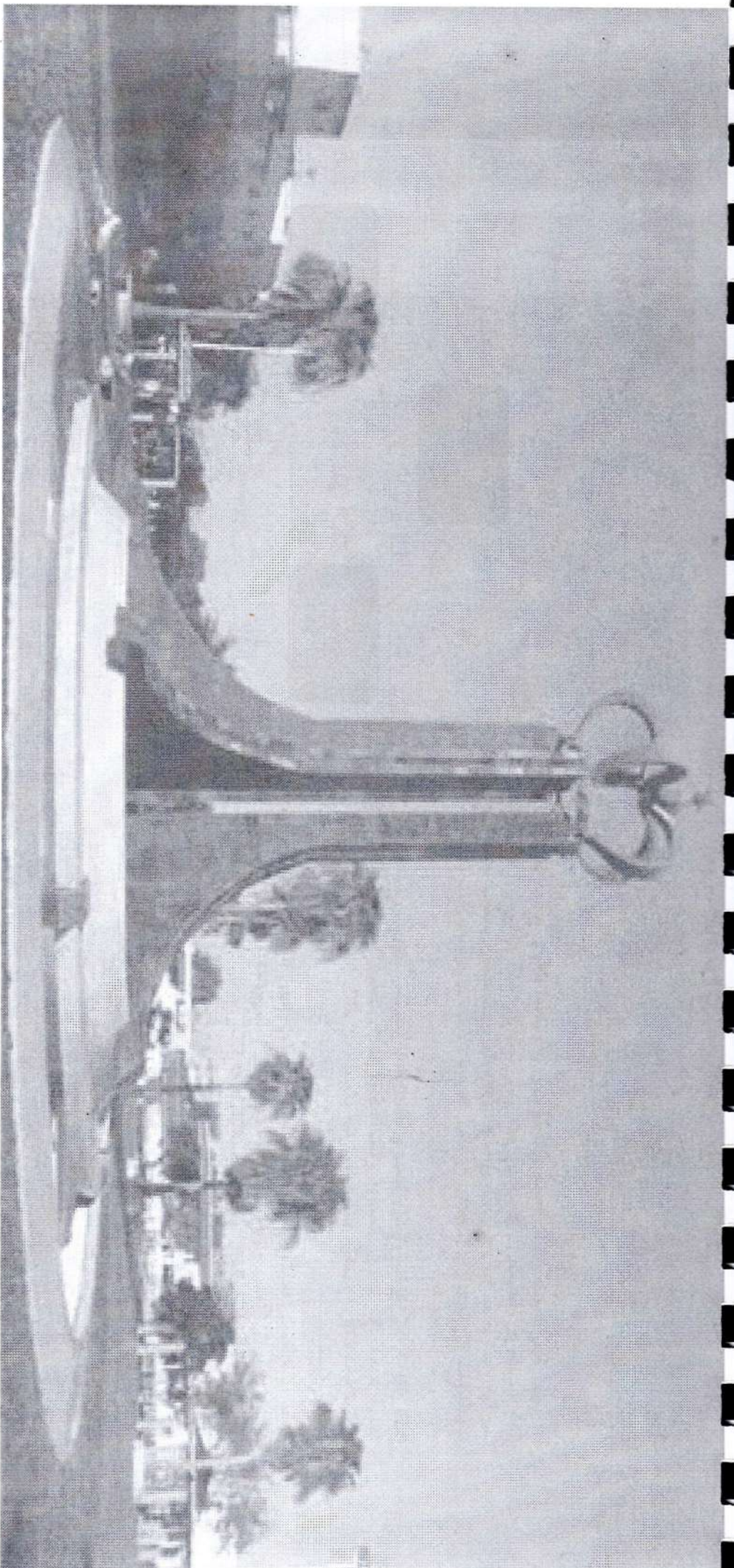
الفرص المتاحة

- الإستثمار الموجه إلى مدينة الخميسات في إطار استراتيجية السياحة في أفق 2020 يروم إلى إعادة تأهيل المنتج السياحي بالمدينة ، يندفع مجموعة من المشاريع مرتبطة بأربع برامج ، موزعة على 16 مشروعا ، ممولة بين القطاعين العام والخاص
- التسيير الرياضي والترفيه (6 مشاريع ، ما يمثل 4 بالمائة من مجموع الإستثمارات)
 - برنامج بلاذني (مشروع واحد ، ما يمثل 62 بالمائة من مجموع الإستثمارات)
 - اقتصاد والتنمية المستدامة (8 مشاريع، ما يمثل 33 بالمائة من مجموع التراك و الموروث (مشروع واحد ، ما يمثل 1 بالمائة من مجموع الإستثمارات)



Handwritten signature in blue ink.



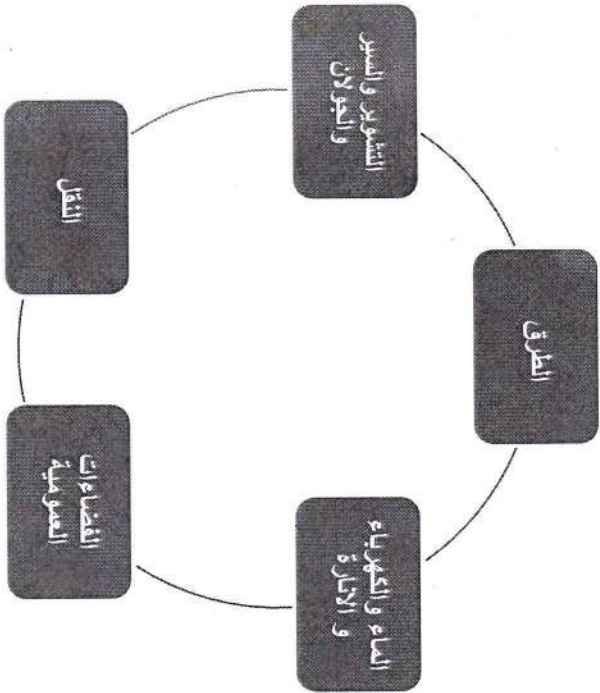


2.3 البيئي التحثية و التثقل الحضري



✗





يعد مطلب النبي التختة والتنقل الحضري نقطة محورية ومحددة لتطوير جانبية المدينة اتجاه المستثمرين والمضامين الاقتصاديين. فيدون بنى تخطيطية في حالة جيدة وبدون قاعدة عمرانية وعقارية مساندة ، في مستوى تطلعات المستثمرين المحليين يصعب توطين الاستثمارات في المدينة أو استقطاب الرأسمال إليها ، ولاسيما بوجود إكراهات بنوية مثل التي ذكرناها سابقا.

كما ان جودة النبي التختة والتنقل الحضري يتفحان أفاقا جديدة من خلال بلورة مشاريع تنموية نوعية ذات جدوى اقتصادية واجتماعية تهدف إلى تطوير مؤشرات التنمية الاجتماعية والبشرية وتحقيق التنمية المستدامة بالمدينة من خلال أحداث مرافق كبرى وبنيات الاستقبال.

ووعيا بهذا المعطى فقد شكل مطلب تأهيل المدينة من ناحية النبي التختية والتجهيزات والسير والحوالان إحدى أولويات العمل الجماعي خلال السنين الأخيرة ، تعمل الجماعة على الإستجابة له من خلال مقاربة مندمجة بمساهمة مجموعة من الفاعلين والمناخين المحليين بالعباش الحالة الاقتصادية والاجتماعية في المدينة : بعض الوزارات القطاعية، المديرية العامة للجماعات المحلية، مجلس الجهة والمجلس الإقليمي.

وقد ساهمت هذه المقاربة للتشاركية، من جهة في توطيد فلسفة التشارك كآلية فعالة للتعبير العمومي ومن جهة أخرى في التصدي إلى إشكاليات تمويل الحاجيات العمومية. و قد أفضت هذه الشراكات إلى تجسيد مجموعة من المشاريع، تدخل في إطار تأهيل المدينة.



(Handwritten signature)





المسوفة رقم 1 : التعليل الرباعي للحالة الراهنة لشبكة الطرق الجامعية بمدينة الجُميصات

2.3.1 الشبكة الطرقيّة

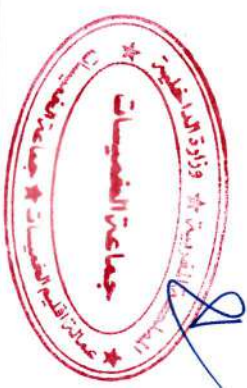
نقطة الضعف

- وجود تصدعات تحتاج إلى صيانة لعدم وجود فوهات لتصريف مياه الأمطار
- مرور الشاحنات وسط المدينة
- قلة المساحات لوقوف السيارات
- الإفتقار إلى العدد الكافي من الطرق الفرعية
- غياب طريق دائرية
- غياب طرق الربط بين المدينة وبعض أحياء الضاحية كإزالة رحمة البيرات.

على المستوى الداخلي

نقطة القوة

- الشبكة الطرقيّة تمثل الشبكة الوحيدة بالقيم الجُميصات، تتشكل من :
 - الطرق الوطنية 91,3 كلم
 - الطرق الجهوية و 476 كلم معبدة بكاملها
 - الطرق الإقليمية 717,9 كلم معبدة بنسبة 85 بالمائة
 - كما أن الإقليم تخرقه حوالي 83 كلم من الطرق السيار
- الشبكة الطرقيّة داخل المدار الحضري بالجُميصات تنظم عبر المحاور الرئيسية:
 - شارع محمد الخامس (يربط الشرق الغربي لتيفلت بمكناس)
 - شارع ابن سينا تربط الشمال الجنوبي للمدينة بالطريق السيار
- كثافة العربات العابرة تتراوح بين 1200 و 1800 عربة في اليوم
- الطرق المحضرية الأخرى لا تمثل ترقبية واضحة (حوالي 1000 عربة في اليوم
- تمثل الراجعات الدائرية نسبة 15 إلى 20 بالمائة
- لا تشكل أماكن ووقوف السيارات عائقا كبيرا (معدل التوقف هو 54 دقيقة)
- حركة السير بالمدينة لا تطرح أي مشكل على المومر باستثناء بعض التقط خلال فترات محددة من النهار





الإجراءات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- انطلاق أعمال بناء الطريق الإقليمية رقم 4331 الاربطة بين الطريق الوطنية رقم 6 ومركز آيت بدين على طول 18.696 كلم بتكلفة 26815665.60 درهم، ممولة من طرف وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك. كما أعلنت انطلاق أعمال بناء الطريق الاربطة بين مركز آيت بدين وبين الويدان جماعة سيدي علال المصدر، على طول 11346 بتكلفة 9752790.00 درهم ممولة من طرف وزارة الداخلية والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية..
- تم رصد دعم مالي لتغطية كافة مناطق الاقليم بالشبكة الطرقة وفق الدراسات المنجزة من طرف المديرية وحسب الحاجيات الملحة للسكان، تقرر قيمته بحوالي 573 مليار سنتيم لإنجاز وإصلاح 608 كيلو مترات موضعا ان المصالح المركزية وافقت على برمجة مشاريع إصلاح وإنجاز 194 كيلومترا بمبلغ مالي يقدر ب248 مليون درهم في إطار البرنامج الخاصي 2010-2015 في إطار البرنامج الوطني للطرق القروية بإقليم الخميسات، أعطى كل من وزير التجهيز واللوجستيك عبد العزيز الرياح وعامل الإقليم منصور قرطاج، صباح يوم الجمعة 26 يونيو الجاري،



Handwritten signature in blue ink.





إعادة هيكلة الأحياء الناقصة التجهيز

المصنوفة رقم 2 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة إعادة هيكلة الأحياء الناقصة التجهيز بمدينة القصيم

نقاط الضعف

على المستوى الداخلي

نقاط القوة

نقاط ضعف تفعيل برنامج بدون صفوح

- مصوبات شابت برنامج من بدون صفوح بهدف إعلان مدينة القصيميات بدون صفوح والتي تتعلق بمسويات التدخل في أراضي الخواص ، وترحيل الأسر المشمولة بقرارات التصفيق وشم بعض البراريك ، واستخلاص مساهمات السكان ، وعدم تمكن مؤسسة الممران من التدخل على مستوى مجموعة من الأحياء والنوادر المبرمجة في إطار الاتفاقية لعدم كفاية الاعتمادات المقررة لإعادة الهيكلة

وجود حاجيات كبيرة لتأهيل بعض الأحياء

- هناك مجموعة أحياء في المدينة ناقصة التجهيز ، سواء الموجودة والتي التحقت بالمدار الحضري منذ سنة 2009 (مثال حي الرناحة، ضيابة تزهة ، ...) ، حيث عبر مجموعة من المشاركين في اللقاءات التشاركية عن انزعاجاتهم من ضعف تأهيل بعض الأحياء ، من قبيل :
 - عدم استفادة بعض الأحياء من اي برنامج على غرار باقي الأحياء .
 - تبية طريقة هشة ترداد سوء مع تهامل الامطار .
 - انعدام الامن في بعض الأحياء خصوصاً التي تعد معبراً بين وسط المدينة و الأحياء الهامشية و بالتالي يتحول الى محطة استراحة اجرامية تكثر فيها السرقة تحت التهديد بالسلاح الابيض .
 - غياب مرافق ترفيهية و اجتماعية .
 - شبكة الانارة ضعيفة لا تستجيب لحجم توسع الأحياء .
 - انتشار النقط السوداء للازبال في ظل النقص الحاصل في الحاويات و عدم انتظام مرور الشاحنات .
 - انتشار البوارحات بدون أنظمة حديثة مما يهدد سلامة المرارة و السيارات على السواء .
 - غياب تسمية الأربعة و الشوارع الذي يقترن بغياب ساعي البريد .

برنامج التأهيل الحضري

- تبني برنامج شراكة لتأهيل مدينة القصيميات بعد لينة أساسية للرفي بالمجال المعماري والحضري للمدينة عن طريق وضع تصور عام للمجال الحضري يقوم على تأهيل الأحياء الناقصة التجهيز بهدف الوصول إلى تسخير حضري متكامل ومتوازن ،
- تبني شراكة نموذجية كإطار للتنمية الحضرية تأتي لتجاوز إكراهات برنامج من بدون صفوح والقضاء على هذا النوع من السكن
- وجود شبكات لجمعيات الأحياء تهدف إلى رصد النقص في الأحياء وتركيز روح المواطنة لدى ساكنة الأحياء





الإجراءات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

■ إشكالية التمويل

- توقيع اتفاقية شراكة لتأهيل مدينة الحميسات سيتمكن من إعلان المدينة بون صفيح للتضاف إلى قائمة المدن المعاملة بون صفيح التي بلغ عددها 53 مدينة من أصل 80 مدينة مشمولة بالبرنامج الوطني. "من بون صفيح".
- اعتماد هذه الخطوة يأتي بناء على رعاية الشركاء المحليين الذين ارتأوا للتحقق مدينة الحميسات بلادي المدن الخالية من الصفيح استبدال برنامج "عقد مدينة الحميسات والضاخية" باتفاقية شراكة لتأهيل مدينة الحميسات في إطار سياسة المدينة.

Handwritten signature





2.3.2 الماء والكهرباء

المصفوفة رقم 3 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة لشبكة الماء والكهرباء بمدينة الخميسات

نقط الضعف

شبكة الماء الصالح للشرب

- 50% من شبكة المياه الصالحة للشرب بالمدينة في حالة متردية
- يلاحظ أن معدل تغطية الساكنة بالماء الصالح للشرب بمدينة الخميسات هو نسبيا متدني (88%) مقارنة بمدن الإقليم (تقارب 95% وسببي علال الحرراوي 89,8%) وهذا راجع بالأساس الى التوسع العمراني الذي تعرفه مدينة الخميسات
- شبكة الكهرباء
- تنزود مدينة الخميسات من الماء الصالح للشرب انطلاقا من سد القفصيرة

على المستوى الداخلي

شبكة الماء الصالح للشرب

- يتم تزويد مدينة الخميسات من الماء الصالح للشرب انطلاقا من سد القفصيرة
- هناك حوالي 32 ألف أسرة تستفيد من الشبكة ، مما يشكل أكثر من 100 بالمائة من التغطية
- شبكة الكهرباء
- هناك حوالي 32 ألف أسرة تستفيد من الشبكة : مما يشكل أكثر من 100 بالمائة من التغطية

الإكراهات

على المستوى الخارجي

- ارتفاع عدد السكان والتطور العمراني للمدينة يساهمان في زيادة الطلب على الكهرباء.
- محتوية مبالغة المصنفين العقاريين

الفرص المتاحة

- من الفرص المتاحة بالنسبة للإدارة العمومية الإدارة الأكلوجية الواحدة نظرا لميزانها العديدة على المستوى الإقتصادي والاجري...





المصفوفة رقم 4 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة للفضاءات العامة وفضاءات الترفيه بمدينة الغميسات

2.3.3 الفضاءات العامة وفضاءات الترفيه

نقط الضعف

إذا استثنينا منتزه 3 مارس الذي طالاه النسيان و تآكلت جدرانه و أهملت نباتاته و أرجائه و وضعيته تتردى فلم تعد به الحيوارات و الطيور ، لتظل الأفاصن فارغة، نباتات تخربت، ولم يعد وجود للمشقل النباتي، وكذا البحيرة الاصطناعية، مسرح الهواء الطلق تتآكل جنباته، أجزاء من السياج تكسرت، بعض الكراسي الإسمتية تهاكت، وتحول بذلك إلى قفر شبه مهجور، ومرتع للمتسكعين و الكلاب الضالة، اللوحة المتراحة بالباب الرئيسي والتي تحمل تصميم المنتزه المحي و أزيل ما كتب عليها، كما أقيمت به بعض المرافق الإدارية ، وبذلك يخشى أن يغزوه الإسمت لاجفاً.

- ساحة الحسن الأول بحي السلام التي تعيش على وقع الإهمال و ساحة المسيرة التي تم تعطيل مضخات المياه بناؤها و الشقوقات و التصدعات بالمرح الموجود بوسطها، غير ذلك فالخميسات تنتشر بشكل مهول للفضاءات العمومية النموذجية.
- التوقف المتكرر لاشتغال الناظرين المتواجدين بساحة "المسيرة الخضراء" و ساحة "مولاي الحسن الأول" بالخميسات،
- عبر البعض عن استغرابه من عدم إدراج تأهيل متنوع "ضخية الرومي" الجميل ضمن برامج تأهيل و تنمية المناطق القروية علما أن المنطقة التي تتواجد عليها ضخية الرومي موزعة ما بين ثلاثة مجالات ترابية تابعة لكل من جماعات ايت اوربيل ،خميس ايت و احي وجمعة حوران .

على المستوى الداخلي

نقط القوة

- تصميم التهيئة الجديد لمدينة الغميسات يتضمن احداث 28 ساحة عمومية، و تخصيص مساحة قدرها 489226 متر مربع من المساحات الخضراء، و هو البرنامج الذي لا زالت ساكنة المدينة تنتظر تعجيله على أرض الواقع.
- بناء الفضاء المتحفي للذاكرة التاريخية للمقاومة و جيش التحرير بالخميسات. و تحجر الإشارة إلى أن الفضاء المتحفي للذاكرة التاريخية للمقاومة و جيش التحرير بالخميسات ينتظر أن يفتتح أبوابه للعموم أو لاسط سنة 2017.

- يعتبر متنوع ضخية الرومي الواقع على بعد خمسة عشر كيلو مترا جنوب مدينة الغميسات و الممتد على مساحة تقارب المائة هكتار من بين المناطق الرطبة القليلة بالمملكة و من أجمل الفضاءات المائية بها. فإلى جانب دوره الأيكولوجي الهام جا فهو ملاذ لساكنة مدينة الغميسات و المناطق المجاورة من قيعن الصيغف و فضاء للاصطياف و الترفيه فضلا عن احتضانه للعديد من البطولات الوطنية و الدولية في الرياضات المائية





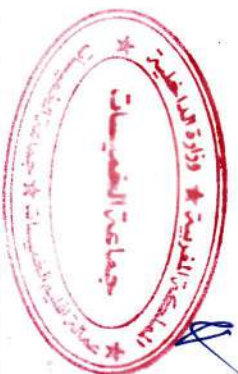
الإكراهات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

ضعف النباتات التحتية الترفيفية بالجماعات الترابية المجاورة. ما يخلق ضغطا على المدينة في هذا المجال.

Handwritten signature in blue ink.





نقاط الضعف

التنقل المشؤالي

- تعرف ظاهرة العربات المجرورة بالواب "الكرايس" تراينا مضطربا في الأونة الأخيرة، وهو ما يات يقض مضجع سكان مدينة الخميسات، بسبب غياب مقومات التطور والتقدم، رغم أنها تحوت إلى عمالة منذ سنة 1973، لكن مظاهر التخلف ظلت تلازمها. علما أن استعمال عربات مجرورة للنقل يؤدي إلى حالة من الفوضى والتسيب الكبيرين في أهم شوارع المدينة، بحيث يتحول إلى حلبة سباقات عنيفة بين الضيول والعربات، دون احترام إشارات المرور والتشوير، وهو ما يتسبب في مضايقات كبيرة لباقي مستخدمي الطريق، وعرقله حركة السير والجولان داخل المدار الحضري

التنقل الطرقي

- كل الحافلات بالمحطات الطرقية الكبرى (مراكش، الدار البيضاء، الرباط...) ترفض الدخول لمدينة الخميسات، ولا تجد أي حرج في أن تخير المسافرين بين النزول بمدينة تيفلت أو القنطرة بالطريق السيار، رغم أن هذا الأخير يوجد في مكان معزول تشط فيه المعصبات الاجرامية وقطاع الطرق، ويشكل تهديما لسلامة وأمن المسافرين.
- قصور في الإزام ذوي الرخص التي منحت لها بهدف تقديم الخدمات بشرط وتحملات تحدد الخطوط والتقلات مسبقا، ولا يسمح لأصحابها بالتعامل بالائتمانية أو تحقيق الأرباح على حساب مصالح المواطنين والمواطنين وحقوقهم.

المحطة الطرقية

- زيادة سرعته للمحطة الطرقية بالخميسات تمككك من معانية حجم الإهمال يتفادك عن كل سؤال. محطة في محور مروري وطني مهم تعرف هذا الحجم من التناكل والنهائ في، البنايات والحدود كلها شقوق وتصدمات يقمل الإهمال المفرط

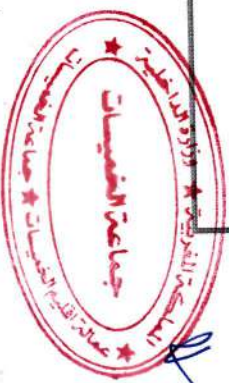
على المستوى الداخلي

نقاط القوة

- مغطيات حول أسطول التنقل الحضري
- 249 طاكسي كبير
- 76 طاكسي صغير
- 19 عربة للتنقل المزدوج
- 11 حافلة لتنقل المسافرين
- بالإضافة على العربات المجرورة

المحطة الطرقية

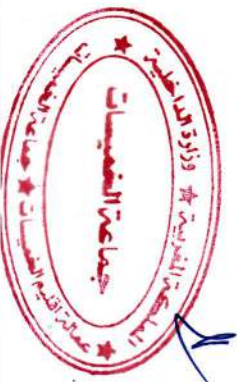
- وجود محطة للمسافرين مسيرة من طرف الجماعة
- توفير عربات خاصة بنقل البضائع في إطار أعمال مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.





ومياه الأمطار التي تخرتها فتحت وكأها عظام مسوساً أو ألبانها مغممة
■ فيما تتم داخلها فوضى وعدم احترام والتزام اصحاب وكالات الاسفار بأماكنهم
المخصصة ،ولا توجد قاعة انتظار ترقى لطموح المسافرين أو تلتق بمدينة
الضيقات، ناهيك عن الأربال في كل حذب وصوب والمشردين والمتسولين ، أما
فيما يخص المنطقة المخصصة لوقوف الحافلات فهي معرضة أيضا لإهمال تلام

Handwritten signature in blue ink.





الإيادات

على المستوى الخارجي

النقل السكني

يشار إلى أن هذا المشروع المهم لطالما طالبت به الساكنة، لا يوجد أي وعاء عقاري مخصص له في تخطيط التهيئة الجيدة لمدينة الخميسات، لبناء محطة القطار ومرافقها في المستقبل، هذا التصميم مازال يطبق جلا كبيرا في أوساط الساكنين والفعاليات السياسية والمنتخبين للشأن المحلي.

النقل الحضري

- تآثر قطاع النقل بالمناخ الاقتصادي للمدينة
- التوسعات الجديدة يجب أن تتوفر على مواقف للسيارات لتغطية الحاجيات المستقبلية
- يجب إيجاد طرق خاصة بالشاحنات
- النقل الطرقي
- موقع المحطة الطرقيّة غير ملائم و غير عملي حيث أن خروج و دخول الحافلات يعرقل السير و يعصاف الاكطاطاط

الفرص المتاحة

النقل السكني

عكف المكتب الوطني للسكك الحديدية على إنشاء خط سكني جديد يربط بين مدينتي الرباط و مكناس مرورا بمدينة الخميسات. وقد انطلقت الدراسات الأولية لإنشاء هذا المشروع بعدما تم إطلاق طلب عروض على موقع المكتب الوطني للسكك الحديدية على الانترنت، حيث رصد لها غلاف مالي يقدر بـ 9 مليون درهم.

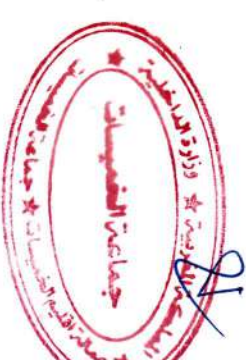
هذا الخط يأتي كبديل عن الخط الذي يمر عبر القنيطرة، سيدي سليمان، سيدي قاسم، ويروم إلى تلاميذ الوقت المستغرق بين مكناس و الرباط و الذي تستغرق فيه رحلة القطار ساعتان ونصف ساعة نظرا لعدد محطات التوقف، كما سيسهل الخدمات بين محور الرباط-فاس مرورا عبر مكناس.

ربط الخميسات بالقطار سيكون مشروع إستراتيجي كبير جدا بالنسبة إلى الإقليم، وسيعطيه دفعة كبيرة على المستوى التنموي، ورفع تنافسيته من الناحية الاقتصادية، كما سيك المزلة عن شيب المدينة ليتمكنوا من الدراسة أو الاشتغال في المدن المجاورة دون إكراهات الكراء بالإضافة إلى السرعة والراحة التي يوفرها القطار.

يذكر أن الخميسات كان لها ربط سكني نوع 600 م إبان فترة الحماية تربطها بعاصمة المملكة، تم بناءها ما بين 1912 - 1914 من القرن 20 الماضي، إلا أنه تم الاستغناء عن استعماله سنة 1935، حيث أتت اشغال بناء الطريق الوطنية رقم 6 على أجزاء كبير منه.



Handwritten signature in blue ink.





2.3.5 السير والجولان وتحرير الملك العمومي

المسوقة رقم 6 : التحليل الرباعي للحالة الراغبة السير والجولان وتحرير الملك العمومي بمدينة الضميمة

نقاط الضعف:

احتلال الملك العمومي

- تشهد المدينة ظاهرة احتلال الملك العمومي، ببعض أهم شوارع المدينة من الباحة المتحورين والقرائة الذين يمرضون سلعهم في شارع ابن سينا ومحمد الزرقطوني والأزقة المتفرعة عنها، على قارعة الطريق والأرصفة الخاصة بالراجلين، ما يتسبب في عدة مشاكل وخصوصيات بين المارة والباحة وأصحاب السيارات والدرجات..
- يمرض الباحة المتجولون سلعهم في زنقة المولى إسماعيل، زنقة إبييلية، وشارعي ابن سينا ومحمد الزرقطوني، اللذين يعتبران من الشرايين المهمة بالمدينة وأكبر تجمع عشوائي للسلع بكل أنواعها، والتي يتم عرضها في بعض الأحيان فوق جزء مهم من الشوارع والأزقة، على متن العربات المدفوعة والمجرورة بالحوابل كما أن بعض المتاجر الكبرى احتلت أجزاء كبيرة حول محيط "الشاطو" وجعلت عملية السير والجولان مستحيلة.
- احتلال الملك العمومي يمتد إلى المقاهي والمحلات التجارية الموجودة في مواقع استراتيجيية بالمدينة ، خاصة تلك المتواجدة بحي السلام، شارع محمد الخامس ومحمد الزرقطوني التي تحتل فيه بعض المقاهي الأرصفة التي ضمت جزءا منها إلى محلاتها، وذلك بوضع حواجز ومزهرجات تحتتم على المارة المشي وسط الشوارع دون أن تتدخل السلطات لحماية حقهم في السير والجولان بحرية.
- إن موضوع احتلال الملك العام ومشاكل السير والجولان يشكلان أزمة حقيقية بالمدينة فالاستمرار في المشي في الرصيف بالمدينة أصبح شبه مستحيل لاد أن تتخلله مرادعات للكراسي أو للسياح، بعض النساء يضطررن للمشي في مصر السيارات مغامرين بأرواحهن

التشوير

تثير قضية علامات التشوير في مدينة الضميمة جدلا كبيرا بين مراقبين

على المستوى الداخلي

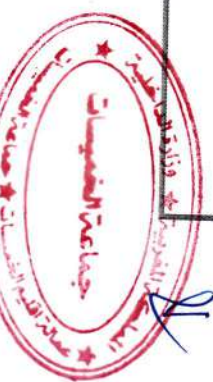
نقاط القوة

تحرير الملك العمومي

- تتم السلطات بالضميمة، من حين إلى آخر ، حملات لتحرير الملك العمومي، ببعض أهم شوارع المدينة من الباحة المتحورين والقرائة (التشوير)
- وتوكل صلاحية وضع هذه العلامات إلى لجنة السير والجولان التابعة للمجلس الجماعي والتي تنظم عملية المرور بالمدينة، حفاظا على سلامة الراجلين والراكبين من حوادث السير وضمان سلامة مرور السيارات والحقائات والدرجات النارية والعمامة وكذلك الراجلين.
- من الناحية المدنية لا يمكن وضع أي علامة للتشوير إلا بعد انعقاد لجنة السير والجولان ، حسب دراسة وبعد اجتماع لجنة السير والجولان على مستوى اللجنة المعنية بوضع هذه العلامة علما ان المدينة تفتقر على تصميم للسير والجولان مصداق عليه يتعين تنزيهه ولو جزئيا لتنظيم حركة السير والجولان.



Handwritten signature in blue ink.



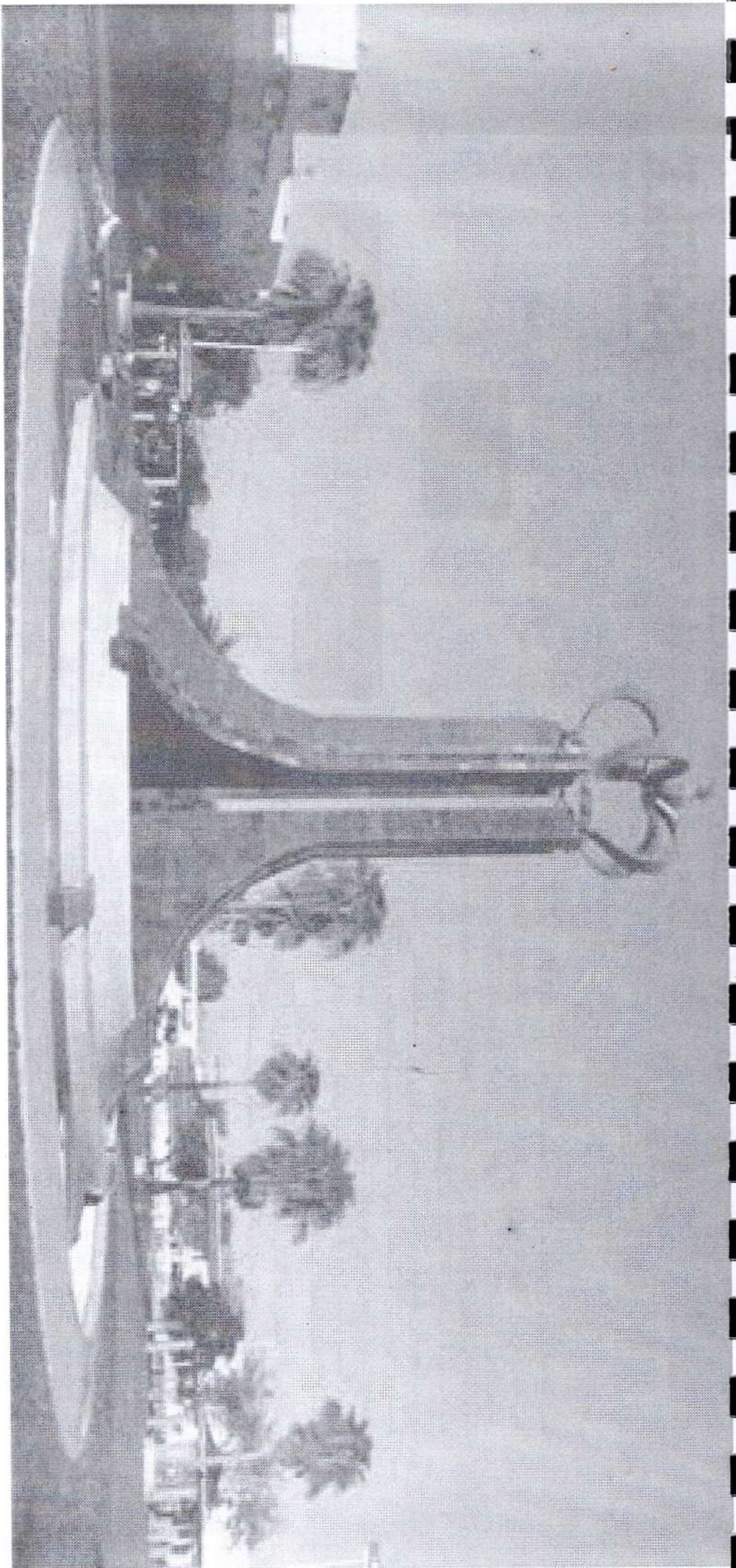


وَمُتَمَتِّعِينَ لِلشَّامِ الْمَحَلِّي الرَّمُورِي قَفِي الْوَقْتِ الَّذِي يُؤَكِّدُ الْبَعْضُ أَنَّ الْمَدِينَةَ تُعْرَفُ
خِصَاصًا مَهُولًا فِي عِلَامَاتِ التَّشْوِيرِ، وَأَنَّ الْقَضِيَّةَ تَحْتَاجُ إِلَى مَقَارِبَةٍ تَشَارِكِيَّةٍ
وَدِرَاسَةٍ عِلْمِيَّةٍ نَقِيَّةٍ لِهَذِهِ الْإِشْكَالِيَّةِ، تُؤَكِّدُ أَنَّ آرَاءَ أُخْرَى وَقَعَتْ تَحْتَمُّنَ مَلْمُوسٍ
مَقَارِبَةٍ مَعَ السَّنَوَاتِ الْمَاضِيَّةِ.

تَشْهَدُ الْمَدِينَةُ عِزًّا مَلْحُوظًا فِي عِلَامَاتِ التَّشْوِيرِ، قَفِي الْوَقْتِ الَّذِي تُعْرَفُ فِيهِ
وَسَطُ الْمَدِينَةِ وَمَحِيطُهَا وَفِرَّةُ عِلَامَاتِ التَّشْوِيرِ، فَإِنَّ مَنَاطِقَ أُخْرَى تَجِيبُ فِيهَا هَذِهِ
الْعِلَامَاتِ.

Handwritten signature in blue ink.





2.4 الصحة والبيئة

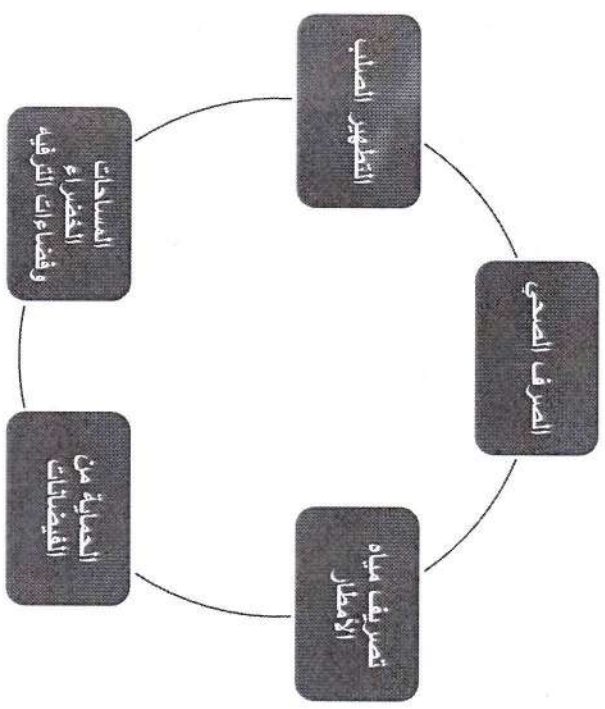


Handwritten signature in blue ink.



Handwritten signature in blue ink.

التغلب البيئي رقم 1 : مكونات التأهيل البيئي للمدينة



نظرا للطابع القروي والفاحي لإقليم الخميسات، فإن أولى الأولويات تشمل في العمل على حماية تراب الإقليم الزراعي من كل أشكال التلوث وحماية موارده الطبيعية المائية والغالبية من الاستغلال المفرط المودي إلى الاستنزاف، وذلك في إطار استراتيجية تنمية تتوخى تأمين هذه الموارد وعقلنة استغلالها لصالح الأجيال الحالية والمقبلة. بيد أن هذه الخاصية الطبيعية للإقليم لا تعني مطلقا أنه في منأى عن مشاكل البيئة، ذلك أن التوسع العمراني المتراب والمدمج الذي تعرفه مختلف مدن ومراكز الإقليم كانت ولا تزال له انعكاسات بيئية ملحوظة تتمثل بالخصوص في استفحال ظاهرة التلوثات المترتبة على نحو أصبحت تشكل معه إشغالا يوميا بالنسبة لمعظم الجماعات خاصة الحضرية منها كإحدى الخميسات وبلدية تقيقت وبلدية سبدي. علاج البحر اوي التي تخصص لمجال اللطافة إمكانيات بشرية ومادية مهمة.

ورعيا بهذا المعطى فقد شكل مطلب التأهيل البيئي للمدينة إحدى أولويات العمل الجماعي خلال السنين الأخيرة، حيث تعمل الجماعة على الاستجابة له من خلال مقاربة مندمجة بمساهمة مجموعة من الفاعلين والماعين المعنيين بانعاش الحالة الاقتصادية والاجتماعية في المدينة: بعض الوزارات القطاعية، المديرية العامة للجماعات المحلية، مجلس الجهة والمجلس الإقليمي.

وقد ساهمت هذه المقاربة التشاركية، من جهة في توطيد فلسفة التشارك كآلية فعالة للتعبير البيئي ومن جهة أخرى في التمادي إلى إشكاليات تمويل الحاجيات العمومية في هذا المجال.

Handwritten signature or initials.





2.4.1 الصحة والسلامة

مصنوفة رقم 7 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة لقطاع الصحة والسلامة بمدينة الخبيسات

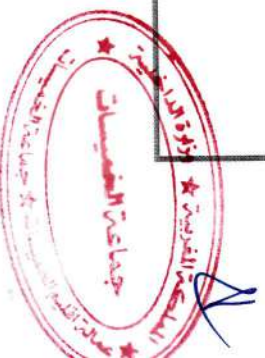
نقط الضعف

- المستشفى اقليمي بالخبيسات الذي شيد سنة 1960 ، لا يفي بحاجيات الساكنة ، في انتظار اجراء مشروع مستشفى بمواصفات دولية، في اقليم قفز عدد سكانه إلى ازيد من 527 ألف نسمة.
- حسب نتائج اللقاءات التشاورية مع المجتمع المدني تم رصد مجموعة النقص في الميدان الصحي ، حسب المشاركين :
- هناك نقص واضح في الاطاريين الطبي وشبه الطبي، وتقدم الأجهزة وعطالة سيارة الإسعاف التي تقتقد إلى أبسط شروط السلامة الصحية التي يتطلبها نقل المرضى في حالة خطر إلى المستشفيات القريبة من المدينة.
- رصدت المستشفى اقليمي بالخبيسات في السنوات الأخيرة، والتي قُدرت حسب مصاريفها إلى ما يزيد عن 84 مليون سنتيم لإعادة ترميم أسطح المستشفى المتصدعة "Etanchiété toit" ، بالإضافة إلى ما يقارب مليار و 200 مليون سنتيم لإعادة هيكلة وترميمه، فإنه لم يرق إلى مستوى تطلعات الساكنة
- الخدمات الصحية المقدمة للمرضى الوافدين على هذا المرفق العمومي مكتفية جدا
- المستشفى يحتل مراتب متقدمة من حيث المستشفيات التي لا يعمر فيها المدراء طويلا، فتوالي الإقالات للمدراء دليل على الاختلالات الراقية فيه وأزمة الحكامة
- غياب الأطباء الاختصاصيين بمرکز التشخيص التابع للمركز الاستشفائي بالخبيسات، يعتبر قسم المستعجلات وجه المستشفى الذي تشهد فيها كرامة المواطنين والمطبيب على حد سواء، لكن حسب إقادات المشاركين في اللقاءات التشاورية فالخصم

على المستوى الداخلي

نقط القوة

- توجد بالمدينة مجموعة من المرافق الصحية :
- متوسطة إقليمية للصحة
- مركز استشفائي إقليمي
- 5 مراكز صحية حضرية
- مركز لعلاج داء السل
- إدارة المصالح الوقائية،
- توفر الجماعة على مكتب جماعي لحفظ الصحة
- تعزيز قطاع حفظ الصحة بتدخلات المكتب الوطني للسلامة الصحية





المعماري الحالي القسم لا يستجيب للمقاييس المعتمد بها لمثل هذه الأقسام، بحيث لا يساعد العاملين به على تتيير أفضل للحالات الراهنة مما يورقل تتيير الحالات الطارئة الجماعية كحوادث السير.

- ويعرف جناح قسم المستجولات بالمستشفى المذكور نقصا في الأطر الطبية والمرضين وقلة الأجهزة الطبية وتقدمها لتلقى الأطر الطبية المتداومة في الواجهة أمام احتجاجات المواطنين اليومية المطالبين بحقهم في العلاج.
- نجاعة مصالح المستشفى الإقليمي لمدينة الضميمة تكمن في نقل هذه المؤسسة من موقعها الحالي حيث يوجد بمنطقة ذات كثافة سكانية كبرى وبرقعة تربية ضيقة لا تسمح للقائمين عليها بالاشتغال في ظروف بيئية سليمة

(Handwritten signature in blue ink)





الإجراءات

على المستوى الخارجي

- عدم التوازن بين العرض الطبي المتوقع في الخمسينات والطلب المتزايد للمرضى، ومن جملة المشاكل التي يعاني منها الراقون على المرافق الصحية نقص في بعض الأدوية ذات الطابع الاستعجالي
- مهنية الضمائم في قطاع الصحة العمومية بالمدينة، متشعبة كذلك، ووحدة أكبر بمركز تصفية الدم التابع للمستشفى الإقليمي، والذي يعاني خصاصا موهلا في الممرضين نتيجة الارتفاع الملحوظ في عدد المصابين بالقصور الكلوي، والإشابة، تبقى نسبة مهمة من المرضى مسجلين في لائحة الانتظار تصل إلى أزيد من 44 مريضا ينتظرون دورهم للحصول على مكان لتصفية الدم،
- يات المستفيدون من بطاقة "أميد" التي تمكنهم من الاستفادة من العلاج المجاني بالمستشفى الإقليمي بالخمسينات يعانون من مشاكل حمة، فحسب مصدر طبي، فمجموعة من المواطنين يأوون إلى المستشفى من أجل الحصول على خدمات مجانية كالتحاليل والفحوص والراديو والأشعة والمسكنات، ولكن للأسف يواجهون بحجة أن الجهاز معطل والتحاليل الطبية غير متوفرة بالمستشفى.

الفرص المتاحة

- برجة الأشغال المستشفى الإقليمي متعدد التخصصات بالخمسينات بحمولة تصل إلى 250 سرير و على مساحة تقدر ب 18000 متر مربع.
- القرب من المركز الاستشفائي بالرباط

(Handwritten signature)





المصنوعة رقم 7 : التحليل الرباعي للحالة ابراهيمة بشبكة مصرف الصحي بمدينة العقيسات

2.4.2 تطهير السائل

نقطة الضعف

على المستوى الداخلي

نقطة القوة

- هناك مشكلة انقذارات السائلة المتمثلة في مقذوفات شبكات مياه المصرف الصحي التي تأخذ طريقها مباشرة نحو وادي بهت عن طريق واد عين لخمين دون أية معالجة تذكر، الأمر الذي يفسر بالمحيط البيئي وبالسكان المجاورين لهذه المجاري مازالت بعض المناطق تعاني تدهور قذرات المصرف الصحي ، بل حتى ربطها بالشبكة العمومية وفقا للمعايير السلامة والصحة البيئية. غياب محطة المعالجة يعني تهديد سكان العقيسات بالوادي الحار الملوثة من عين الخمين وهو الذي يصب في الكثير من الحقول الزراعية التي تثبت الخضروات المسوقة بالمدينة.
- ضعف الوعي البيئي بالمدينة
- ضعف القنوتات الثانوية و قدم و تلاقي شبكة التطهير السائل ببعض الأحياء و المدينة القديمة (رقعة تدرف ، حي الفرح ، حي الرتاحة ، ...)
- تواجد أحياء تلجا الى الحفر الجوفية و خصوصا في بعض المناطق التي ضمت إلى المجال الحضري (حي لالة رحمة)؛
- جزء من الأحياء العشوائية و الغير المهيكلة غير متصلة بالقنوتات الرئيسية و خصوصا في بعض المناطق التي ضمت إلى المجال الحضري

- نظام المصرف الصحي هو شامل تقريبا. ونسبة الربط بشبكة التطهير السائل يصل إلى 92٪. بصفحة عامة الشبكة في حالة جيدة يبلغ طولها الإجمالي 296 كم.
- توغير ميزانية تقدر ب 196 مليون درهم لتطهير السائل ، في إطار عقد للتدبير المفوض لمدة 7 سنوات
- مشكل المصرف الصحي في طريقه نحو الحل بفضل تدخل المكتب الوطني للماء الصالح للشرب ضمن اتفاقيات شراكة مع الجماعات الأربع بإقليم العقيسات (العقيسات، تيفلت، المرمان، سيدي علال البحر اوي) بحيث تم إنشاء محطة لمعالجة المياه العادمة بها



Handwritten signature in blue ink.





الإجراءات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- البحث عن التمويل
- المموليات العقارية لاقتناء الأراضي التي ستقام عليها المشاريع
- ضمانات/تكاليف الصيانة لشبكة التطهير السائل مقارنة مع حجم الاستثمارات التي يتطلبها القطاع
- إن الرضمية الجغرافية للمدينة والواقعة بأسفل الهضاب تسمح بحدوث فيضانات وتعرف معها أرحال و مواد صلبة
- مصبات المياه العادمة وعدم معالجة المياه العادمة لعين الضميس التي تصب بوادي بهت يشكل خطرا كبيرا للمحيط البيئي في المدينة
- ضعف إمكانيات الجماعة مقارنة مع حجم الاستثمارات التي يتطلبها قطاع الصرف الصحي

- الخراط مدينة الخميسات في تفعل البرنامج الوطني للتطهير السائل معالجة المياه العادمة (PNA) ، والتي يهدف إلى تشارك التأخير المسجل في هذا المجال تحسين جودة مياه الأنهار والرياحن، ومناطق الاستحمام والأوساط الطبيعية.
- مساهمة المكتب الوطني للماء والكهرباء ب 50% من تكلفة التطهير السائل لارتفاع كلفته

Handwritten signature in blue ink.





المصفوفة رقم 8 : التحليل الرباعي للحالة الراغبة للتطهير المصلي بمدينة الغميسات

2.4.3 تطهير المصلي

نقط الضعف

- هناك العديد من النقاط لوضع حاويات النفايات بالمدينة التي تتحول إلى نقط سوداء، إذ غالبا ما يجد المواطنون أنفسهم مضطربين لو وضع نفاياتهم أرضا بعدما يخدونها ممتلئة عن آخرها، ما يطرح أكثر من تساؤل حول دور خلية تدبير قطاع النفايات بالجنس الجماعي وجود مجموعة من المطارح الشرائية الشارح الرئيسي (واجهة المدينة) تحول إلى مزبلة، خاصة جنبات سوق بالعي السمك)
- يرى بعض المشاركين في اللقاءات التطويرية على ان شاحنات الازبال لم تعد تقوم بنورها اليومي بل أصبح يقع الاتورة لهمال الشركة من قبل الساكنة مسالة عاجية للتخلص من الازبال .
- ارتفاع عدد النقط السوداء بفعل الاستهلاك والتفاس من 56 الى 130 والرقم مرشح للارتفاع مستقبلا كما ان ترك النفايات يساهم في انتشار الا امراض و الاوبئة.
- المطرح الوحيد (نصوت) يشكل خطرا حقيقيا على محيطه البيئي، سواء تعاق الامر بالاراضي الفلاحية المجاورة أو بالفرة المائية
- يتم تدبير النفايات بشكل عشوائي دون احترام القانون المتعلق بتدبير النفايات، علما أن هذا المطرح يهدد صحة ساكنة المنطقة والفرشة المائية ما يتطلب تحالا للمسؤولين عن المصحة محليا وطنيا.

على المستوى الداخلي

نقط القوة

- هناك تدبير مفوض إلى شركة خاصة للنقطة بالخميسات المسماة اجتماعا (SOS) ، بمبلغ 1مليار و 200 مليون سنويا.
- توفر الجماعلي على مطرح النفايات "تاجموت" الواقع على بعد حوالي 5 كيلو مترات جنوب الخميسات بجماعة مجمع الطلبة التابعة لقيادة آيت أوريل، يستقبل يوميا أزيد من 110 طن من النفايات المنزلية،
- هناك رغبة للمجلس في توسيع وتأهيل مطرح النفايات "تاجموت" لتتطوّر العوزة عن استعمال النفايات المطروحة، وكذا لتسمر الساكنة المجاورة له، وذلك من خلال شراء عقارين مجاورين لهذا المطرح بناء على مقور للمجلس الجماعي سبق أن صادق عليه بالأغلبية المطلقة. هناك اتفاقية شراكة في هذا الإطار مع الوزارة المكلفة بالبيئة منحت بموجبها للجماعة غلافًا ماليًا يقدر ب الـ 14.000.000,00 درهمًا.



Handwritten signature in blue ink.





الإجراءات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- يصل متوسط التفاعيات إلى 96 طن في اليوم وهو ما يمثل 0,73 كغ لكل شخص
- بعض الحاربات تتعرض لعمليات إتلاف متعمد.
- إقدام بعض المواطنين على الرمي العشوائي للتفاعيات ومخالفة الضوابط
- عدم مواكبة الساكنة لحجم المجهودات المبذولة من قبل الجماعة ومحدودية المبادرات في هذا الشأن.

- إمكانية خلق مطرح واحد مشترك تستفيد منه جماعة الخميسات والجماعات المجاورة ولتحقيق هذا الهدف، يتعين لدى المصالح المركزية المعنية الاستفادة من الإمكانيات المالية التي ترصدها الدولة في هذا المجال في إطار البرنامج الوطني للتفاعيات المنزلية الذي يهدف من بين ما يهدف إليه، القضاء على المطارح العشوائية في أفق 2023 .
- تعبئة معتبرة للمجتمع المدني، مثلا نظمت جمعية مدرسي علوم الحياة والأرض، فرح الخميسات، بفضاء هي رياض بالمدينة، حفل انطلاق مشروع "الإنتاج المشترك للتفاح" في موسمته الثاني، والذي تنفذه الجمعية بشراكة مع الوزارة المنتدبة لدى وزير الطاقة والمعادن والماء والبيئة، المكلفة بالبيئة، وبدعم من مؤسسة "دروسوس" السويسرية.

Handwritten signature in blue ink.





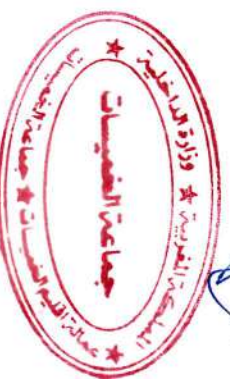
2.4.4 الحماية من خطر الفيضانات

المصفوفة رقم 9 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة للحماية من الفيضانات بمدينة الغميسات

نقط الضعف	على المستوى الداخلي	نقط القوة
<ul style="list-style-type: none">■ يشهد كثير من المشاركين في اللقاءات التشاركية أن التجربة أثبتت أن ربع ساعة من الأمطار تكون كافية لتحويل شوارع و أزقة مدينة الغميسات إلى ما يشبه أنهارا و بحيرات ، و عجزت بالوعات قنوات التطهير الصحي عن استيعاب كمية التساقطات المطرية التي تسببت في غمر العديد من الأحياء ، معربة بذلك البنية التحتية الهشة لعاصمة ز مور .■ هذا المشهد يكشف عن ضعف في البنية التحتية، وأنها غير مهيأة لهطول الأمطار ، وبالتالي يجب العمل بجدية على إعادة تنظيم وتأسيس البنية التحتية من جديد، وفي مقدمتها تأسيس شبكة تصريف مياه الأمطار، وشبكة تصريف مياه الصرف الصحي..■ نظرا لخصو صنية الإقليم الذي يجتزره عدد من الأنهار والأودية التي تمر عبر التراب الإقليمي للغميسات، فإن هذه الأخيرة تعرف فيضانات مهمة خلال موسم الأمطار،هما يتسبب في خسائر مهمة وبالأخص بالنسبة للمحاصيل الفلاحية الأمر الذي يتطلب إنجاز منشآت للحماية من الفيضانات وبالخصوص بالنسبة للمراكز الأهلة المعرضة للفيضانات كالمنازل والرماحي والقصر قو في هذا الإطار وفضلا على سد ولجة السلطان	<ul style="list-style-type: none">■ يجب الاهتمام بمعالجة الأحوال المائية بوازي بيت في إطار برنامج المغرب الأخضر ويتعاون مع الأقاليم المجاورة من أجل الحفاظ على التربة وعلى المنشآت المائية.	



Handwritten signature in blue ink.





الإجراءات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

في كل سنة ممطرة يتهدد مدينة الضميسات شبح الفيضانات التي تغمر أغلب بعض الأحياء، وخاصة الموجودة بالجهة الشرقية.

يرجع مشكل الفيضانات في مدينة الضميسات أساسا إلى ارتفاع منسوب مياه الأودية خلال التساقطات المطرية،

- إعلان وكالة حوض سبو، عن قرب تشييد سد "لجنة السلطان" على وادي بهت بإقليم الضميسات الذي تفرط طاقته الاستيعابية ب 510 مليون متر مكعب.
- ستكون لهذا السد انعكاسات اجتماعية و بيئية جد إيجابية على المنطقة باعتبارها ستساهم بشكل كبير في ضمان تزويد المناطق القروية بالماء الصالح للشرب مع مراعاة مختلف الأنشطة الفلاحية على مستوى هضبة سبوس.
- سيمنح أيضا هذا السد المرتقب من محاربة الاستغلال المفرط و المشاريع للورشات المائية المتواجدة إلى جانب محاربة تدهور جودة المياه.

(Handwritten signature)





2.4.5 المساحات الخضراء

المصنفة رقم 10 : التحليل الرباعي للحالة الراهنة حول جودة الهواء و للمساحات الخضراء و للفضاءات الترفيهية بمدينة الضميات

نقط الضعف

على المستوى الداخلي

نقط القوة

المناطق الخضراء

- الغياب الكبير للمساحات الخضراء، ويتجلى ذلك في غياب الحدائق، التي يوجد بعضها فقط وسط المدينة ، إذ مازال العمران يشهد وثيرة متسارعة على حساب المناطق الخضراء التي تختفي مع تشييد كل بداية المساحات الخضراء المرادة توفر فقط 2.17 متر مربع لكل مواطن وهو أقل من معيار المنصوص عليها من منظمة الصحة العالمية أي 10 متر مربع
- مثلا ، يحيي الساجم ويمدخل شارع المقاومة، تم الإجهاز على مساحة خضراء وحات محلها عمارة، وتم حذف حزام أخضر ومطوقة خضراء بأيت طلحة غرب المدينة، إذ الة فضاه أخضر قرب مسجد اليمين وتحول إلى سوق عشوائي
- ... أمام هذا المد تثار مخاوف أن تمتد يد لوبيات العقار إلى ما تبقى من فضاهات وإلى غاية لمرابو) الكنيسة (التي تعد أرتا ومعلمة المدينة، كما أن "ضائية البكرة" الموجودة جنوب المدينة قرب ملعب 18 نوبر وثانوية عبدالله كرون، التي تعتبر منطقة فيضوية ، يمكن تحويلها إلى فضاء أخضر والتي ترمي فيها حاليا الأثرية (الردم أو توجد بجوارها اقامات في طور البناء، حيث يحضى أن يرحف عليها بدورها العمران. التسلط على هذه الفضاءات جعل حصمة كل فرد منها ضعيفا
- غياب مشتل بلدي
- ضعف في الرسائل البشرية و المادية المخصصة لهذا القطاع
- عدم وجود متنزه للأطفال

المناطق الخضراء

- ظروف طبيعية ملائمة (650 مم من التساقطات سنويا)
- صهليات مكثفة للتشجير بالمدينة
- وجود جمعيات تشتمل على البيئة
- تواجد حدائق الموممية.
- تخصيص تصميم التهيئة على عدد من المناطق الخضراء (97 منطقة خضراء تقدر مساحتها الإجمالية ب2361512)
- غاية المرابو





الإكراهات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

الغابات

- اهم الاكراهات التي تتعرض لها الغابة تتمثل في هشاشة النظم البيئية والانتشار النسبي للمشكلات الغابوية بسبب القطع المفروط والرعي الجائر فضلا عن انجراف التربة والحرائق التي اودت ملايين 2002 و 2008 لحوالي 900 هكتارا
- غياب التحسيس لدى المواطنين بأهمية الحفاظ على البيئة

- استغلال جنبات المدينة ، في اتجاه ضبابية الرومي ، كمتنفس طبيعي

السائكة

- خلق بنك معلومات بخصوص البيئة

- تشجيع الترابي البيئية

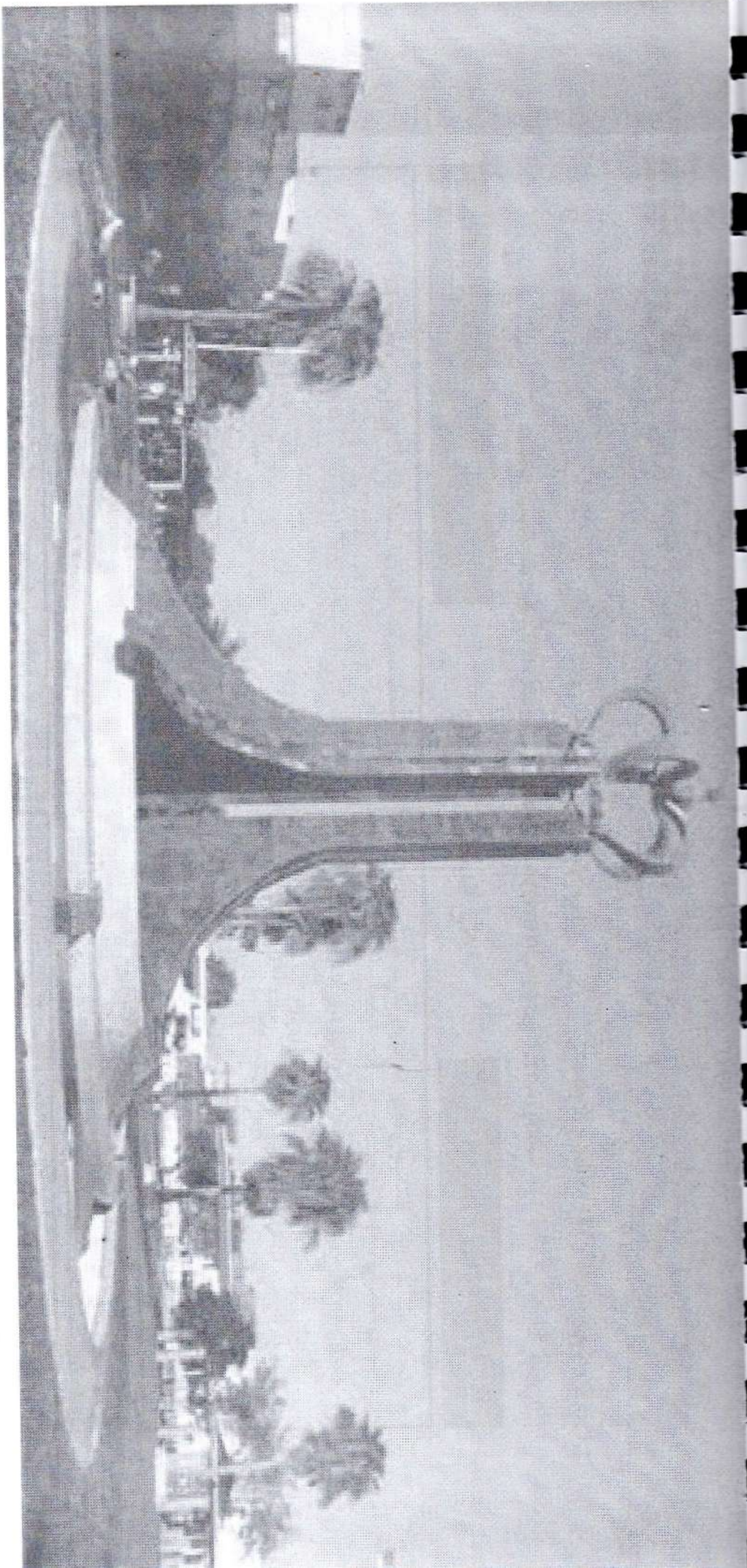
- تكثيف عمليات التشجير خصوصا بالأحياء الهامشية

الغابات

- الغابة بالإقليم .. ثروة يجب الحفاظ عليها كما أن أهمية الغابة بالإقليم والتي تغطي مساحة تقدر بـ 270000 هكتارا أي حوالي 30 في المائة من مساحة الإقليم بين غابات طبيعية وأسطناعية تشكل ثروة طبيعية وراثيا ينبغي تهيئته والمحافظة عليه نظرا للوظائف المهمة التي يؤديها على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيئي

لمواجهة التحديات في المجال الغابوي ، فقد صممت المصالح الإقليمية للمياه والغابات على بلن مجموع كبير للغابة بالمجال الغابوي والمتمثل بالخصوص في برامج إعانة التشجير وتحديد الغابات وتحفيظ الملك الغابوي، زيادة على صيانة المسالك والوقاية من الحرائق والحراصة





2.5 التتمية الاجتماعية وسوسيو ثقافية

Handwritten signature in blue ink.

Handwritten mark in blue ink.





2.5.1 وضعية المرأة و مقارنة النوع الاجتماعي

المصنفة رقم 11: التحليل الرباعي (SWOT) المساواة وتكافؤ الفرص من خلال مقارنة النوع الاجتماعي بمدينة الغفيسات

نقاط الضعف	على المستوى الداخلي	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none">عدم تفعيل دور هيئة تشارورية للمناصفة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	<ul style="list-style-type: none">إحداث هيئة تشارورية للمناصفة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع على مستوى المجلس الجماعي بقرضى القاتونوجود مجموعة من الفعاليات النسائية بالمدينة لها دور متميز في تنشيط الشأن العموميوجود أربع نساء في تركيبة المجلس.	<ul style="list-style-type: none">إحداث هيئة تشارورية للمناصفة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع على مستوى المجلس الجماعي بقرضى القاتونوجود مجموعة من الفعاليات النسائية بالمدينة لها دور متميز في تنشيط الشأن العموميوجود أربع نساء في تركيبة المجلس.
الإيرادات	على المستوى الخارجي	الفرص المتاحة
<ul style="list-style-type: none">الطابع المحافظ الساكنة المنطقةتقني ظاهرة الأمية.عدم استغلال النظرة الإيجابية لترسيخ مقاربة النوع		<ul style="list-style-type: none">وجود عدة برامج وطنية لتشجيع مقاربة النوع





2.5.2 وضعية المجتمع المدني

المصفوفة رقم 12 : التحليل الرباعي (SWOT) المساواة العمل الجموي و دور المجتمع المدني بمدينة العقيسات

نقاط الضعف

على المنشوي الداخلي

نقاط القوة

- فيما يتعلق بالتنظيم والتأطير
 - ضعف القدرة على التنظيم الذاتي
 - غياب التجانس والتسويق الجموي وضعف التشبيك ...
 - حضور الانقسام والتناقض لأسباب سياسية وإيديولوجية وشخصية.
 - تشتت الجهود وتعدد مجالات التدخل مع هيمنة المجال
 - ضعف التأطير الجموي وبرامج التأهيل والتكوين للفاعلين الجمويين والمكونين على المستوى الإداري والقانوني والمالي والمحاسباتي وفي هتمسة المشاريع والتخطيط.
 - ضعف المساعدة الفنية والتقنية مع غياب المواكبة والتتبع في إعداد ودراسة المشاريع.
 - غياب مؤسسات وبنيات خاصة بالعمل الجموي.
 - قلة الأطر والموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة.
- فيما يتعلق بمؤثرات الفعالية ودرجة الموضمانية
 - تفقد الجميات روح التراكمية والاستمرارية وبحرمها من بناء أسس راسخة تضمن لها الاستقرار
 - تدني القدرة على إجراء عمليات في الأنشطة المواكبة للمستجدات الهيكلية والثقافية والأكراهات الاقتصادية والعلمية
- افتقار شرائح اجتماعية تضم أطر عليا على العمل الجموي: أطباء ومهندسين ورجال قانون وصحافة، مما يسهم في تنوع مصادر التجنيد والنق بالمهارات الفنية والإدارية لخدمة قضايا التنمية.
- وجود تشبيك جموي قتي يصدد التطور والتوسع للوصول إلى تحديد الآليات المنضبطة للعمل الجموي المؤسساتي والنشاط الفعال.
- القرب من الساكنة وانشغالات المواطنين. فالجميات هي الأقرب إلى شخصوس الأعطاب الحساسة لما حولها والقراح البدائل.





الإكراهات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- تعتقد أجيال أن الدولة بمؤسساتها هي القوة الوحيدة الثابتة والدائمة التي تحرك أجزاء المجتمع وتوجهه نحو أهدافه العامة
- ضعف الانتعاش الجموعي على المجتمع الذي يوجه المرطنين نحو العمل الجموعي طوعا والمشاركة الشببطة فيه بمختلف مستوياته
- محدودية المبادرات لدى التسبب الجموعي.
- إمكانيات جد محدودة لدعم الجمعيات من خلال ميزانية الجماعة

- وجود إطار مرجعي يتجسد في المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
- توجه الدولة نحو إدماج المجتمع المدني في الحكامة المحلية
- توفر إطار قانوني وإرادة سياسية تعتبر ضمانات قوية للتفاعل الجموعي.
- رسوخ ثقافة رسمية لدى الدولة بأهمية المجتمع المدني في تحقيق التنمية وفق مقاربة تقل الشراكة والتشريك في إدارة المجتمع.
- توفر إطار اقتصادي اجتماعي يساهم بدرجة معقولة في التنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي خاصة مع انطلاق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
- انخفاض مؤشر معدل الفقر.

(Handwritten signature)



(Handwritten signature)





2.5.3 وضعية الرياضة

المصنفة رقم 13 : التحليل الرياضي (SWOT) لوضعية الرياضة بمدينة الضميمة

نقاط القوة

- ستعرف مدينة الضميمة مشاريع رياضية و شياوية مهمة من شأنها أن تعزز البنيات التحتية للمدينة ، إضافة إلى النهوض بالقطاع الرياضي و الشياوي لما له من دور فعال في تنمية المجتمع، حيث تم الاعلان عن هذه المشاريع خلال الدورة العادية لشهر يونيو الخاصة بالمجلس الاقليمي للضميمة و التي انعقدت بداية الاسبوع الحالي بعمالة الإقليم.
- تهم المشاريع المعلن عنها إلى انجاز عدة مراكز للاصطياف و الاستقبال و دور الشباب و النوادي النسوية، و ملاعب رياضية للقرع، و مساح مغطاة و في انحاء الماطق، و ملاعب لكرة القدم و حلبات ألعاب القوى، إضافة إلى تجهيزات رياضية مختلفة موزعة عبر التراب الإقليمي حسب حاجيات كل جماعة ترابية و بالتوافق مع الأطراف المتعاقدة.
- الاتفاقية تحمل مشاريع شياوية و رياضية مهمة على مستوى للضميمة مثلا سيتم انجاز اربعة ملاعب للقرع بتكلفة 2 مليون درهم، وانجاز مسبح مغطى بتكلفة 20 مليون درهم، و تهيئة المدار الرياضي لفضاء غاية لمرابو بتكلفة 3 مليون درهم، و تهيئة القاعة المغطاة للرقصون بتكلفة 3 مليون درهم، و تهيئة القاعة المغطاة المنتزه بتكلفة 3 مليون درهم.

نقاط الضعف

- إذا كانت الضميمة تعتبر مدينة الرياضة بامتياز، ومنذ القديم، وخاصة في ألعاب القوى، و هي التي أحييت العديد من الأبطال الذين شرفوا المغرب عالميا، بأحرارهم العديد من الألقاب، دون إغفال كرة القدم، كرة اليد و المصارو و... و على سبيل المثال فقد أُنجب الإقليم التي تدم الضميمة عاصمتها، مجموعة رياضيين كبار نذكر من بينهم الغازي الزعراري الذي فاز سنة 1966 ببطولة العالم في العدو الريفي بالرباط، إبراهيم بوطيب الفائز بذهبية 10000 متر في أولمبياد كوربا الجنوبية 1988 ، حمو بوطيب، زهور القمش، فاطمة ميم، اديوس بيزكري حارس التريق الوطني برونديال فرنسا 1998 ، حمادي حميدوش، الحكم الدولي المرحوم سعيد بقلوة الذي شرف التحكيم المغربي في مونديال فرنسا 1998... إلا أن القطاع تراجع وبشكل لافت بالمدينة، حيث نجد فرقا متواضعة وأخرى تماثلي، ومنها التي تختص:
- الخلاف المالي الذي تخصصه البلدية جد ضعيف، المدينة تنفق لملاعب القرب، ملعب 20 غشت و 18 نونبر في حاجة لإصلاحات، ملاعب أخرى قبل سابقا بأنه سيتم تكميلها بالمعشب الاصطناعي لم يتجز ذلك،
- غياب الملاعب بالجهة الشمالية للمدينة... المسبح البلدي الذي صرفت عليه أموال طائلة بقي مغلقا منذ سنتين و الذي يعد قلبا رياضيا هاما.





الإجراءات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

إذا كانت الاتفاقية تنص على التزام وزارة الشباب والرياضية بالعمل على تعبئة الموارد المالية الضرورية و صيانة المشاريع المنجزة و توفير الموارد البشرية لتطوير و تسيير هذه المرافق. و من المجلس الإقليمي للخميسات فهو ملزم باقتناء المقار اللازم بالنسبة للجماعات التي لا تتوفر على الإمكانيات المادية للقيام بذلك و أيضا العمل على تعبئة الموارد المالية الضرورية قصد احراز المشاريع و المرصحة. أما بالنسبة للجماعات الترابية فقلمة بتوفير الوعاء العقاري الخاص بالاحراز المشاريع و وضعه رهن إشارة وزارة الشباب و الرياضة و العمل على تعبئة الموارد المالية و البشرية.

يحمل "مشروع اتفاقية شراكة" بخصوص احجاز هذه المشاريع الرياضية و الشبابية عدة اطراف الخرطت من اجل دفع عجلة العمل في تنفيذ المشاريع و احرازها بالصورة الراهية التي تلقى باقليم الخميسات وترتقي إلى طموحات مئتمني القطاعين الرياضي و الشباني و هي وزارة الشباب و الرياضة و المجلس الإقليمي للخميسات و الجماعات الترابية بالإقليم و قد حدد إطار زمني لاجاز هذه المشاريع خلال الثلاث سنوات المقبلة.





2.5.4 الشأن الثقافي والفني

المصفوفة رقم 14 : التحليل الرباعي (SWOT) لوضعية المجال الثقافي والفني بمدينة الضميمة

نقط الضعف

- غياب تصور واضح يركز على إستراتيجية تتضمن أهداف ونتائج و وسائل للتنفيذ واضحة كذلك مع اقتراح برامج و مشاريع و خطط عملية و برامج مالية و زمنية للعرض بهذا الحقل؛
- غياب تصورات ومشاريع واضحة للعرض بالوضع الثقافي المحلي من برامج المجالس المحلية و الإقليمية و الجهوية و كذلك عن برامج الأحزاب السياسية إضافة إلى اعتماد الجمعيات الثقافية على منح الجهات المساندة الذكر في عملها؛
- غياب مركب ثقافي متعدد الوظائف يكون بمثابة فضاء يستوعب الطاقات لدى أبناء المدينة (مسرح، معارض، نواد، موسيقى،...)
- غياب المرافق و فضاءات الترفيهية والخدمات الثقافية و الترفيهية المخصصة للشباب حيث تتوفر المدينة على دارين للشباب فقط دار الشباب 20 ضمت ودار الشباب الزرقاوي، مقابل ساكنة تصل إلى 132 ألف نسمة
- يوجد مرتقنين معاقين يتعين إصلاحهما وقتهما في وجهه الفاعلين الثقافيين، و يتعلق الأمر بمقر اليونيسكو و مركب الاطلس بغنية المقارمة
- البنية الثقافية للمدينة لا تلائم إتمامها.
- قلة الأنشطة و المؤسسات الثقافية بالنظر لعدد الساكنة
- الأنشطة الترفيهية للأطفال تبقى موسمية أو في حكم الاستثناء

على المستوى الداخلي

نقط القوة

- تنوع الموروث الشعبي الثقافي والفني للمدينة : فقد أنتجت مدينة الضميمة الكثير من كتاب الشعر والقصة والرواية والتفكير، وقد ساهم هذا الأمر في الحفاظ على سميتها الثقافية ومكانتها لدى المواطن المغربي والعربي على حد سواء. كما أبرز مكانتها الواضحة في سجل التاريخ وذاكرة التلقي العام
- رصبت ثقافي غني
- وصى ثقافي مهم في المدينة
- وجود معهد موسيقي
- وجود مشرعين لإحداث دارين للشباب
- وجود مشروع لإحداث متحف لقماء المحاربين وأعضاء جيش التحرير بالضميمات.
- إحداث مكتبة متعددة الوسائط بشراكة مع السفارة الفرنسية



(Handwritten signature)

(Handwritten signature)





الإجراءات

المستوى الخارجي

- اهتمام جل الجمعيات بالعمل التثموي و البيئي لا اعتبارات مرتبطة بتوفر التمويل من خلال برامج عديدة أو باعتبار التخصص في مجال التدخل؛
- تقييس و التتبع في جوى العمل الثقافي من طرف بعض الجهات في مراحل معينة مما دفع ببعض الفاعلين إلى الابتعاد عن الحياة العامة عموماً؛
- عدم تغطية غالبية الأحياء بمرافق القرب الاجتماعية و الثقافية؛
- عدم تقيين الموارد و الموهلات البشرية و الموروث الثقافي المادي و الشفوي و الطبيعي و عدم استغلالها للتعرض بالوضع الثقافي و التثموي المحلي؛
- عدم استغلال إنشائيات التوأمة للتعرض بهذا المجال و اعتبار التوأمة فقط مصدراً للدعم المادي أو فرص المسوق؛
- عدم استغلال المبادرة الوطنية للتنمية البشرية للتعرض بالوضع الثقافي خصوصاً من طرف المسوولين عن تدبيرها اللذين لم يستوعبوا دور الثقافي في تعبئة التنمية الشاملة البشرية منها و المحلية؛

الفرص المتاحة

- ما يتوفر عليه الإقليم و مدينة الخميسات من تاريخ و محمولات للتعرض بالوضع الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي من خلال الفعل الثقافي، و ما تراكم من محمولات جادة في الفعل الثقافي في العقود الأخيرة (مسرح، زجل، فنون...) و ما يبرز به الإقليم من موروث ثقافي متنوع بين المادي (المرق و المهن التقليدية التراثية كالصناعات على العرعار و نسج الزربية و الحنبل...) و الشفوي الروحي (الزجل و الشعر و الرقص و ركوب الحنبل و قصص...) و موارد طبيعية متنوعة (ضرائب، جبال، أودية و مزارع سياحية و نباتات عطرية و طبية و تنوع في الوحش...)

وجود مجموعة من المشاريع المبرمجة من طرف الوزارة الوصية، نذكر منها :

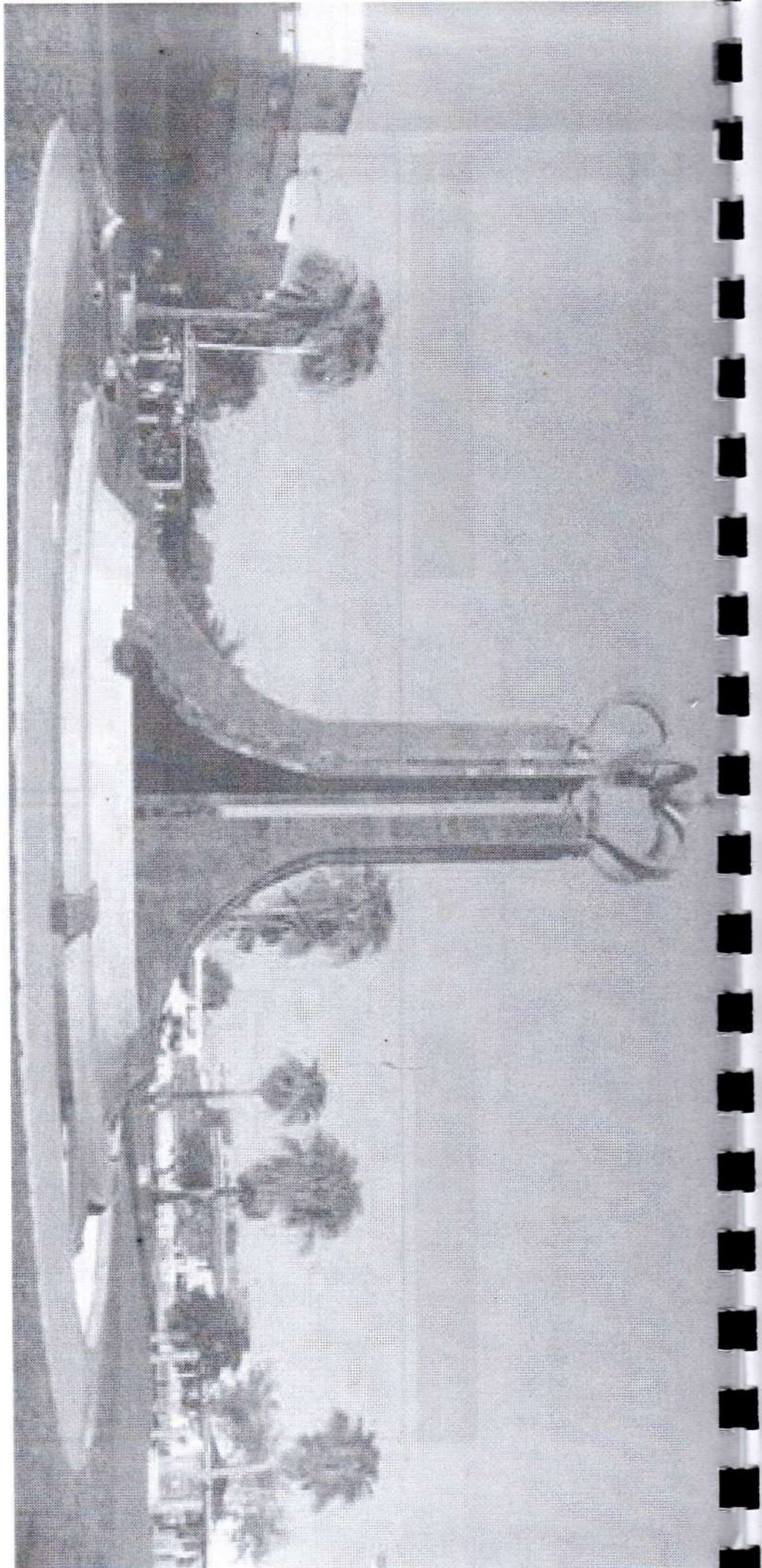
- إحداث 3 خزانات الأحياء
- إحداث مركز للتعبير المشترك للتراث على صعيد المدينة
- تصنيف حوالي 20 معلمة في عداد الآثار
- هناك توجهات جديدة للدولة من خلال إيلاء اهتمام خاص للشباب ذوي الفئة العمرية المحصورة بين 15 و 25 سنة لبناء علاقة وصل و انفتاح بينها وبين الفعاليات الإقليمية لوزارة الشباب والرياضة ، بحكم التغييرات الجوهرية التي طرأت خلال العشرين الأخيرة على اهتمامات الشباب من خلال إقبالهم الكبير على الشبكة المعلومية.

و وضع برنامج من قبل الوزارة الوصية يقوخي ملامسة انظارات الشباب و يشمل 4000 شاب بالمملكة من ضمنهم شباب مدينة الخميسات .



Handwritten signature in blue ink.





2.6 المحكمة الجامعية

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]





2.6.1 الهيكل التنظيمي للجامعة

المصنوفة رقم 15 : التحليل الرباعي (SWOT) وضعية الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة للخدمات

نقط الضعف

- غياب اعتماد هيكلية وظيفية تتلاءم مع حجم الجماعات الترابية يمكن للجامعة الحضورية للخدمات الإستراتيجيات بها من شأنها تحديد المهام وشروط التعيين في المسؤولية وإقرار نظام التعويضات عن المهام لروساء الأقسام و المصالح الجامعية.

على المستوى الداخلي

نقط القوة

- وجود أمانة ووعي لدى المجلس لتأمين الأداء الإداري عبر يراية التنظيم الداخلي للجامعة
- وجود فورة تنظيمية قابلة للتكيف والمراجعة
- وجود هيكل تنظيمي جديد طموح
- توفيق وسائل العمل و البرامج المعلوماتية في هذا الإطار تتجه الجامعة نحو اعتماد إدارة مطوّمة بدءا من مصلحة الحالة المدنية ثم مصلحة الجبايات المحلية فإلى المصالح بالجامعة سعيا وراء الرفع من جودة الخدمات الجامعية.

الإكراهات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- غياب نصوص تسمح بإعطاء منصب الكاتب العام مكنته الحقيقية في الإدارة الجامعية
- غياب نصوص تجعل من الوظيفة الجامعية وظيفة محترف.

- وجود بعض الدراسات المزمع تحقيقها وتمهينها من قبل الوزارة الوصية في مجال التنظيم الداخلي للجماعات في غضون الأشهر القادمة (الهيكل التنظيمي، دليل المساطر، مؤشرات التسيير، توصيف المهام، ...).
- وجود مشاريع نصوص تطبيقية للقرنن التنظيمي رقم 14-113 تم الوطائف العليا للجماعات المحلية.
- تعبئة موارد مالية لإجواز مخطط تكوين الموارد البشرية ببناء على هندسة التكوين
- تعزيز المصالح الاجتماعية بكفاءات تقنية عالية وطبيب لدعم العمل الإداري والتموي





2.6.2 تدبير الموارد البشرية

المصنوفة رقم 16 : التحليل الرباعي (SWOT) وضعية الموارد البشرية بمدينة الخميسات

نقط الضعف

- ✗ تدبير الموارد البشرية يقتصر في جانب كبير منه على المجال الإجرائي والتسيير اليومي للمشاكل على حساب التدبير الفعّال المبني على منطلق التدبير التوقعي والاستراتيجي للموارد البشرية. (مثلا : إدارة ملفات الموظفين وليس تدبير كفاءاتهم).
- ✗ هناك ضغط كبير على بعض الموظفين دون غيرهم في تصريف الأعمال الجماعية، في غياب وسائل تحفيزية يسمح بها القانون للموظفين المحذون.

على المستوى الداخلي

نقط القوة

- وجود كفاءات ذات مستوى مستحسن وعالية منضبطة، رغم قلتها، في الإدارة الجماعية.
- تعبئة موارد مالية لإيجاد مخطط للتكوين الموارد البشرية.
- وجود واعي وإيمان قوي لدى المجلس بأهمية وضرورة التعرف على أفراد ذوي معرفة خاصة لسمتل كفاءاتهم ومهاراتهم والنضوج المستمر لبرامج تكوين متعددة ومستجيبة للحاجيات الحقيقية للإدارة،
- وجود رغبة لدى الموظفين الإداريين لتحسين أدائهم و طرق عملهم.
- توافر بعض وسائل العمل والبرامج المعلوماتية

الإيرادات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- هناك عوامل لا يمكن التغلّب عليها بسهولة ومنها بالخصوص عقلية الموظف الجماعي وثقافته ووضعه الاجتماعي والمالي ومشاكله المتعددة.
- غياب إستراتيجية وطنية واضحة تحدد الإطار المرجعي للكفاءات والوظائف.
- غياب أسس قانونية ترسخ ثقافة تدبير الموارد البشرية تستند على الكفاءة والاستحقاق.

- وجود مشاريع تصومون تطبيقية للقانون التنظيمي 14-113 تهم تحفيز الوظائف العليا للجماعات المحلية.
- إقدام المصالح المركزية على مشروع تحديث تدبير الموارد البشرية ووضع خارطة طريق كفيلة بالتدبير العقلاني للموارد البشرية بالجماعات المحلية.
- تعزيز الطاقم التقني والطبي بكفاءات متخصصة.



(Handwritten signature)

(Handwritten signature)





2.6.3 وظيفة التواصل الداخلي والخارجي

المصنوفة رقم 17 : التحليل الرباعي (SWOT) لتطلب التواصل بالجماعة الحضرية والقرى

نقاط الضعف

على المستوى الداخلي

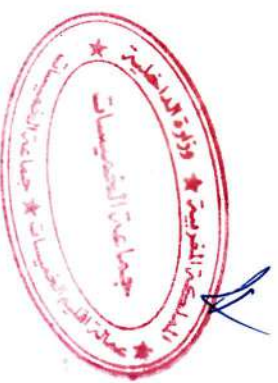
نقاط القوة

على مستوى التواصل الداخلي:

- غياب تكوين خاص بالموظف الجماعي فيما يخص التواصل الخارجي لضمان تواصل إيجابي وبناء يرسس علاقة جيدة بين الإدارة الجماعية والمرشدين.
- على مستوى التواصل الداخلي:
- غياب تكوين خاص للموظف الجماعي فيما يخص ميدان التواصل الداخلي.

على مستوى التواصل الداخلي

- انخرطت الجماعة في مبادرة تم التواصل بشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية وموسسة التعاون الألماني (GIZ) ستترج بتفاقية شراكة في الموضوع.
- تطور الجماعة بولاية الكثر وثنية تعد من أهم التوابات الموجودة في الحقل الإداري الجماعي بالمغرب، بالنظر خصوصها إلى سرعة تحيين المعلومات بها ورصد أي لعمل المجلس
- توظيف لجان به لوسائل الإعلام السمعية البصرية للتعريف بالجماعة وبنورها في تدبير الشأن المحلي
- على مستوى التواصل الداخلي
- عقد اللقاءات بين مسؤولي الأقسام والمصالح ورئاسة المجلس بانتظام





الإجراءات

على المستوى الخارجي

الفرص المتاحة

- تتطلب العملية التراسلية إقامة روابط وعلاقات ومد الجسور في الميدان الداخلي والخارجي.
- تقتضي العملية التراسلية توفر قواعد ومنظومات بصرية الجمع لا بصرية المفرد لا سيما وأن العلاقة التراسلية متعددة العناصر وكثيرة المدخل والمخرج ومتوسعة الأساليب والنتائج والوراثة والتأثيرات.

- التراسل انتقل الآن من العلاقات البينية إلى العلاقات الاجتماعية العامة ومن مجال الأفكار إلى دنيا الدعاية والإشهار ومن قطاع الخدمات والتجارة إلى الإدارة العمومية وبالتالي أصبح ضرورة اجتماعية وإلزاما ثقافيا يخرط فيه الجميع.

Handwritten signature in blue ink.



3

توجهات الرؤية الاستراتيجية للمدينة :
الرهفات و التحديات



Handwritten signature or initials in black ink.



Handwritten signature or initials in black ink.

المستوى التالي نحدد من خلاله الرسائل المرادكة والخاصة التي يجب توفيرها حتى يمكن تحدي هذه الاهداف التنموية.

ويمكن تلخيص هذه الاتجاهات الاستراتيجية والتحديات التنموية في التشغيل البياني التالي:

التشغيل البياني رقم 3 : الاتجاهات الاستراتيجية والتحديات التنموية الموطرة ببرنامج العمل الجماعي

على مستوى الاهداف المستقبلية للبرنامج

تحسين التوافقية الاقتصادية للمدينة	تأمين مقاربات التنمية المستدامة وحماية البيئة	دعم العمل الاجتماعي ومقاربة النوع الاجتماعي بالأخذ على كليات ب. ك. ب. ك. ب.	استكمال مشاريع تاهيل المدينة التي شرع في تنفيذها	ملازمة مخططات المدينة للتوسع العمراني الذي شهته المدينة
------------------------------------	---	---	--	---

على مستوى الوظائف الداعمة لأهداف البرنامج

دعم التمويل التشاركي لتنفيذ مشاريع المحط	تاهيل الإطار البشري لتحقيق أهداف البرنامج	تطوير الإدارة الجماعية لتناسب الطموحات التنموية للجامعة
--	---	---

في ختام هذا العمل التحليلي للحالة الراهنة، الذي حاولنا من خلاله رصد واقع الجامعة في مختلف تجلياته، ويمكن أن نقف عند أهم الاهداف الكبرى والتحديات التنموية للمدينة، التي ستطر المرحلة الموالية المتعلقة بوضع البرنامج، من حيث :

1. تحديد الاهداف بناء على توجهات استراتيجية وتحديات تنموية أمثلها دراسة الحالة الراهنة،
2. رصد الخيارات والسياسات الممكنة،
3. صياغة خطط العمل والبرامج،
4. جدولة المشاريع المرحة،
5. وضع الميزانيات التمويلية على المدى المتوسط،
6. بلورة مؤشرات التتبع والتقييم الموازي لتنفيذ البرنامج.

يشكلنا الرسم البياني التالي بضرورة هذه العناصر التي ستكون موضوع المرحلة الموالية من هذه الدراسة:

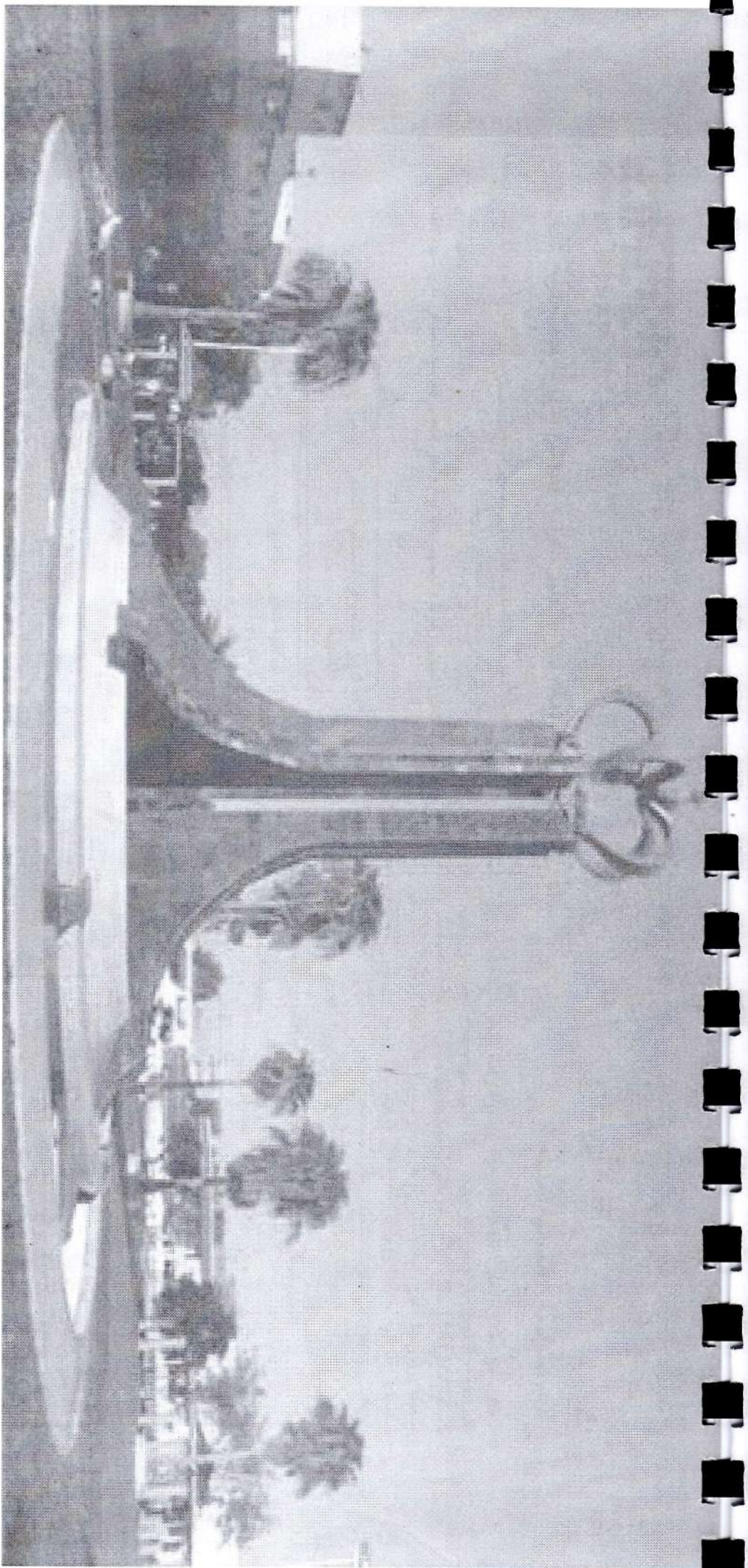
التشغيل البياني رقم 2 : عناصر بلورة البرنامج الجماعي خلال المرحلة الموالية



وقد مكنت مرحلة التشخيص من رصد أهم الاتجاهات والتحديات التنموية التي من الممكن أن تضع معالم خريطة طريق لصياغة برنامج عمل الجامعة، حتى يلبى هذا الأخير متطلبات المساكاة ويستجيب لطموحات الفاعلين المحليين.

ولهذا يمكن تجميع هذه الاتجاهات والتحديات التنموية في مستويين متكاملين :

- المستوى الأول ترصد من خلاله أهم الاهداف التنموية التي يجب الإجابة عنها من خلال وثيقة البرنامج الجماعي للتنمية.



على مستوى الرهانات المستقبلية لبرنامج عمل الجامعة



[Handwritten signature]



ملاءمة وثائق التعمير للتوسع المحلي الذي تشهده المدينة

في خضم سبورة المصادقة على وثائق التعمير ، لابد أن تكون هذه الفرصة محملة لاستشراف تراكم معوقات التعمير السابقة

التعميل البياني رقم 5 : توجهات لملاءمة وثائق التعمير للتوسع المحلي الذي شهده المدينة

تدير تشاوري لإشكالية التعمير والتنمية المحلية بالمدينة

إمكانية تحيين مخطط التهيئة الحالي إذا اقتضت الضرورة ذلك

تبني سياسة القرب في إجراءات التعمير (الشباك الوحيد)

استكمال مشاريع التنمية المحلية المنذجة التي شرع في تنفيذها

من نقاط القوة التي ميزت مدينة الخميسات خلال السنوات الأخيرة توفرها على برامج تنمية شاملة ومتنوعة مما يسمح بتجسيد معالم طفرة تنموية نوعية على أرض الميدان وصياغة مشاريع مستقلة يتشاور وتعاون مع مختلف الشركاء والجهات المعنية بالشأن المحلي. وهذا يشكل ، من دون ريب ، إطارا توجيهيا رئيسا لوضع البرنامج الجماعي للتنمية بالمدينة.

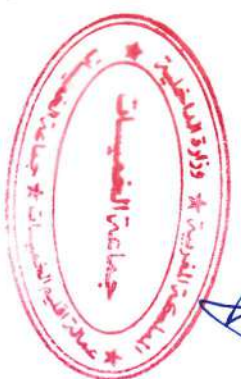
ويمكن رصد أهم مشاريع وبرامج التنمية الحضرية الشاملة في التمثيل البياني التالي :

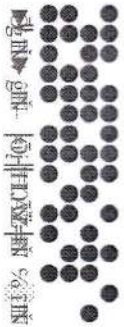
دعم التنافسية الاقتصادية للمدينة

قد تبين من خلال تحليل الحالة الراهنة أن مؤشرات النمو الاقتصادي (الاستثمارات القطاعية ، التشغيل ، الدخل الفردي ، ...) تبقى هي موطن الضعف وبؤرة الإكراهات البيكلية مقارنة مع باقي التراب الوطني ، مما يجعل جاذبية مدينة الخميسات لاستثمارات ضمنية وقدرتها على استقطاب وتوطين الرساميل هزيلة بما يؤثر سلبا على مستوى تنافسيتها الترابية جوهريا ووطنيا. لكن هذه المعوقات لا يجب أن تثني القاعين المحليين عن تبني بعض المبادرات للتغلب على ضعف الأداء الاقتصادي المحلي ، من خلال بعض الأفكار التوجيهية ، كما هو مبين في التمثيل البياني التالي :

التمثيل البياني رقم 4 : توجهات لدعم التنافسية الاقتصادية للمدينة

إحداث منطقة صناعية للتصنيع توطين الاستثمارات بالمدينة أو منطقة أنشطة اقتصادية عن طريق تفعيل تجمع الجماعات المحلية
تطوير جاذبية المدينة كقاعدة خلفية للاستثمارات القطاعية في الجهة ولاسيما الفلاحة منها
دعم تكون الأقطر البعري المحلي لإمواجه في المعازلة وتحسين وتيرة التشغيل
دعم المبادرات القروية الشبهية وموآكتبها
توجيه القطاع القلاحي من خلال تفتين دكي للموهلات الطبيعية للمنطقة
تأهيل قطاع الصناعة التقليدية من خلال تطوير الموروث الثقافي المحلي





كما أبان التحليل عن الوعي المتزايد بأهمية مقارنة النوع الاجتماعي في تحقيق التنمية المعادلة بين المرأة والرجل ، رغم الإكراهات الثقافية والتبعية السائدة.

ويحاول هذا التمثيل البياني تلخيص التوجهات التي يمكن نهجها في ما يخص دعم العمل الاجتماعي ومقاربة النوع الاجتماعي:

التمثيل البياني رقم 7 : توجهات دعم العمل الاجتماعي ومقاربة النوع الاجتماعي



تتمين مبادرات التنمية المستدامة وحماية البيئة والوقاية الصحية

أظهر التقييمين مجهودات الجماعة في ما يخص ضمان الوقاية الصحية والنظافة وحماية البيئة بالمدينة ، من خلال مجموعة من المبادرات والمشاريع التي تدخل في إطار تحسين جودة الخدمات الصحية والتنمية للاخطار البيئية التي تهدد سلامة وسكنية المواطنين.

لكن هذه المجهودات تحتاج الى توطيد حتى يتسنى الاستجابة لمطالبات التنمية المستدامة، كما يوضح التمثيل البياني التالي :

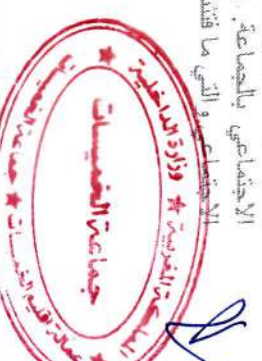


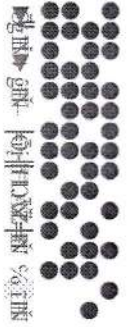
التمثيل البياني رقم 6 : مشاريع وبرامج التنمية الحضرية الفعالة لمدينة الخميسات



دعم العمل الاجتماعي ومقاربة النوع

لاغرو أن تشخيص الحالة الراهنة قد أبان عن حقيقة مفادها أن للجماعة تورا محوريا في محاربة الإقصاء الاجتماعي بالوسط الحضري من جهة ، وكذا محاربة الجهالة والتهميش من جهة أخرى. وهذا ما تحول المبادرة الوطنية للتنمية البشرية تحقيقه ، مما يدعو الجماعة إلى الانخراط في هذه المبادرة ، بل وجعلها إطارا مرجعيا للعمل الاجتماعي بالجماعة. وهذا ما سيكون من تجاوز بعض المماريات التقليدية للعمل الاجتماعي والتي ما قننت تظهر عدم فعاليتها.



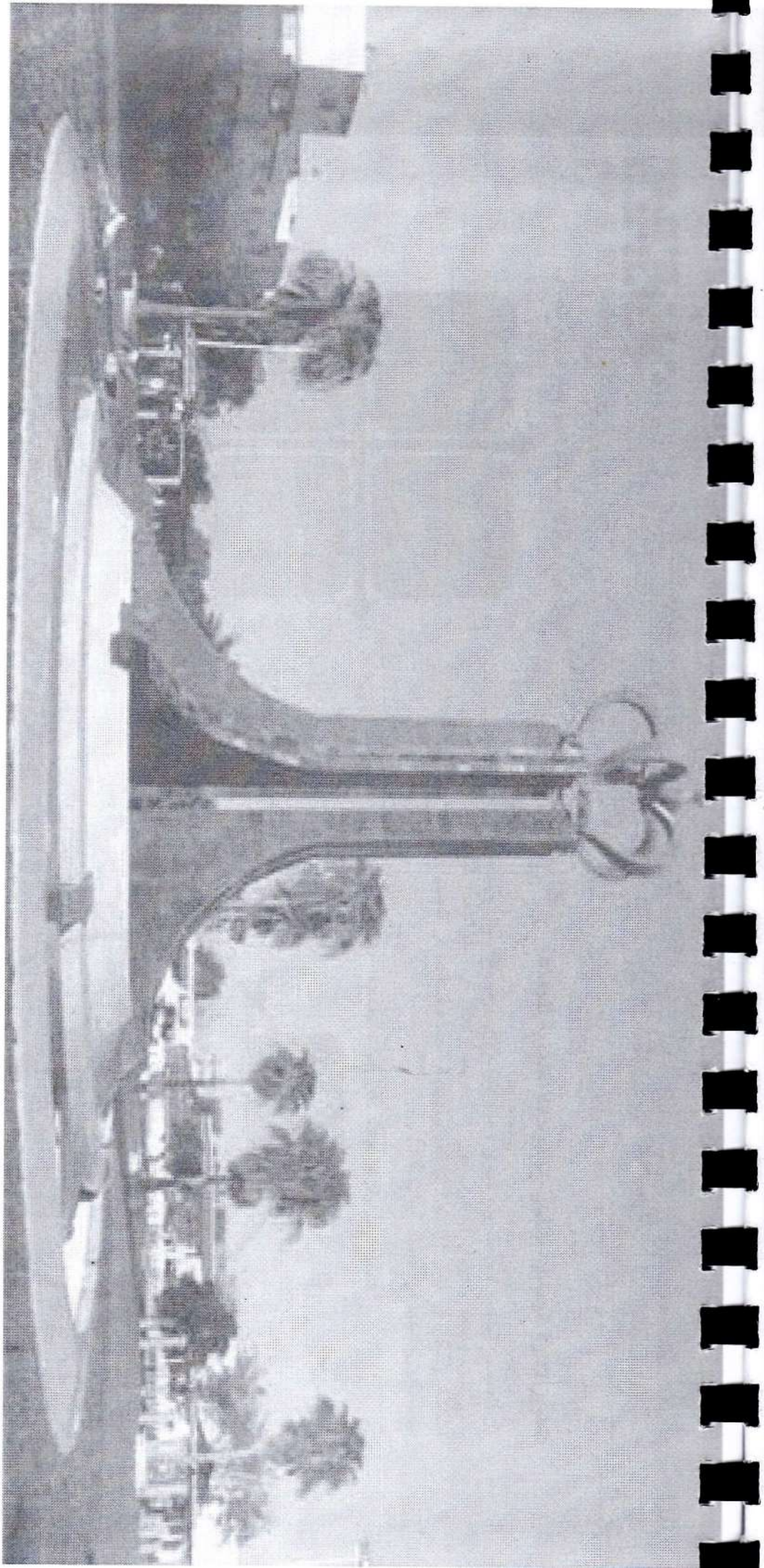


التقرير البياني رقم 8 : توجهات تشييم مبادرات التنمية المستدامة وحماية البيئة ودعم الوقاية الصحية

- تقوية أدوات عمل المكتب القومي الجامعي
- دعم الحملات التوعوية من أجل تنمية مستدامة
- معالجة مشكل صرف مياه الأمطار
- دراسة وإنجاز سبل الحماية من الفيضانات
- استكمال مشاريع توسيع المساحات الخضراء



A



على مستوى الوظائف الواجبة لأهداف البرنامج

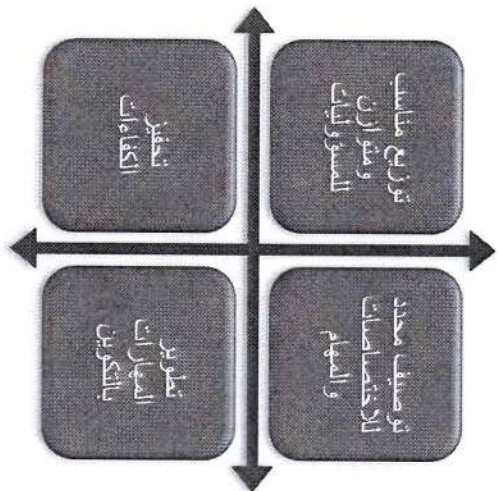


✗



✗

التنميط البياني رقم 10: مجالات تطوير الإطار البشري الجماعي



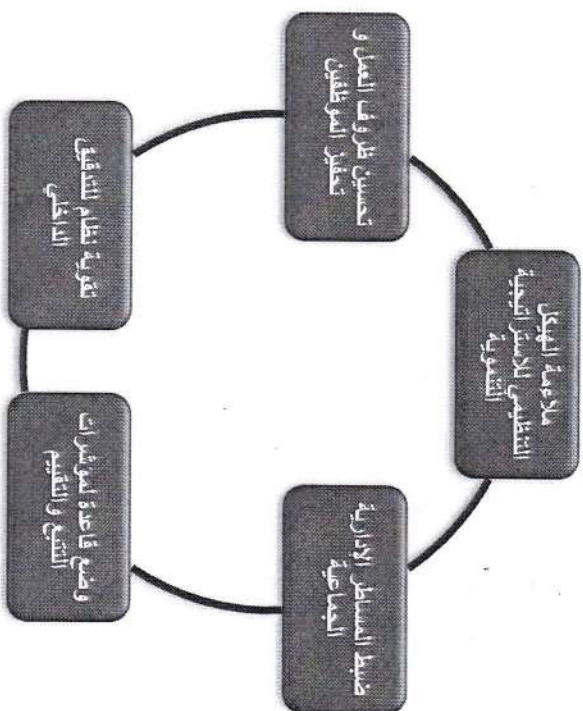
تنوع مسالك التمويل التشاركي لتنفيذ مضمين البرنامج

أبرز تحليل الحالة الراهنة محدودية التمويل عبر الموارد الجماعية الذاتية أو حتى الاستعانة بالفترة الاستثنائية للجماعة ، بالنظر إلى حجم الانتظارات وتنوع المشاريع والبرامج المرصع إنجازها أو استكمالها. لذلك يبقى خيار الشراكة مع الفاعلين المحليين أهم منفذ التمويل هذه المشاريع. وقد أبادت هذه المقاربة التشاركية سبيلًا عن نجاحها في إنجاز عدة برامج تشجيب لمتطلبات الساكنة بالمدينة. وهذا التمويل قد تسهم فيه مجموعة من المؤسسات :

تطوير الإدارة الجماعية لتناسب الطموحات التنموية للجماعة

من العناصر الداعمة لأي مشروع تنموي وجود بنيت إدارية مهيكلية بشكل جيد تسهر على تنفيذه وتقييمه وتقديمه إذ هي محور فعال وبعد رئيسي في مسار التوجيه التنموية الشاملة. ويمكن أن نقول إن مجالات تطوير الإدارة الجماعية يجب أن تنصب على خمسة أمور، ننبها في التنميط البياني التالي :

التنميط البياني رقم 9: مجالات تطوير الإدارة الجماعية

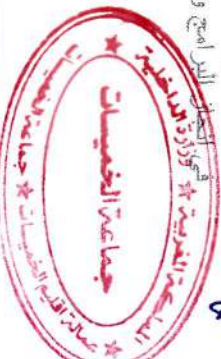


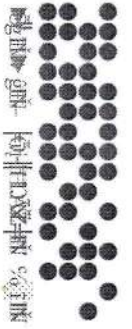
تأهيل الإطار البشري لتحقيق أهداف البرنامج

التأثير في عادات وقيم الإطار البشري العامل بالجماعة من أجل زيادة الكفاءة وتحسين مناخ العمل هي مسألة محددة لمل تنفيذ البرنامج الجماعي للتنمية ، على اعتبار أن كل الدراسات أو وضحت ضرورة الاستثمار في العنصر البشري باعتباره العنصر المحكم للخطط البرامج وتتحقق الأهداف.

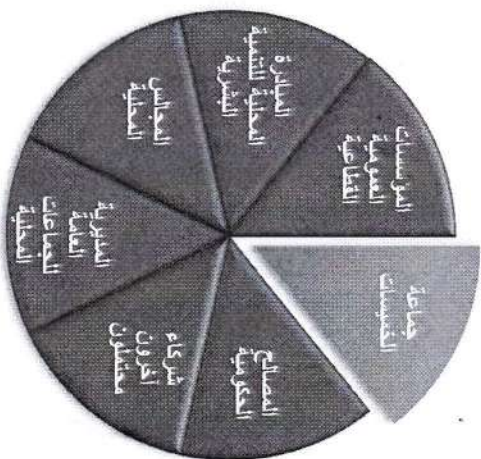


(Handwritten signature)

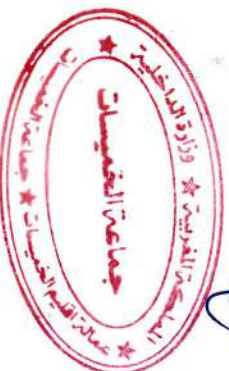


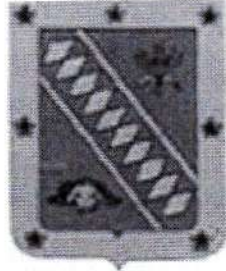


التفصيل البياني رقم 11 : تنوع مساهم التمويل التشاركي لتنفيذ مضمون البرنامج



Handwritten signature in blue ink.





برنامج عمل جماعة الخميسات
برسم الفترة الانتدابية 2016-2021



التشخيص المالي

Diagnostic Financier





SOMMAIRE

1. Analyse des comptes administratifs 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015.....	3
a) Organisation et retraitement des données financière brutes	4
b) Consolidation des données financières nettes	15
c) Réorganisation des données financières sous forme de bilan financier.....	17
d) Flux de recettes et de dépenses.....	20
e) Analyse des écarts de gestion	23
f) Analyse de la composition de la trésorerie	27
g) Analyse du stock des restes à recouvrer (RAR)	29
h) Détermination du potentiel d'endettement	36
2. Projection du budget de la commune	37
i) Analyse des tendances des recettes et des dépenses courantes	37
j) Décomposition du budget de fonctionnement en vue de sa projection	38
k) Projection des recettes et des dépenses.....	39
3. Annexes & Auto-Contrôles	41



L'analyse des comptes administratifs de la commune a été menée sur son budget principal, ses budgets annexes et ses comptes spéciaux.

Ce rapport s'articule autour des 2 axes ci-dessous :

- ✦ L'analyse financière des comptes administratifs des 5 dernières années, à savoir 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015 ;
- ✦ La projection financière du budget de la commune sur les 6 prochaines années, à savoir 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021.

Il est à noter que les recettes et les dépenses des comptes de dépenses sur dotations (CDD) sont rangés dans le compartiment « fonctionnement », tandis que les recettes et les dépenses des comptes d'affectation spéciale (CAS) sont rangés dans le compartiment « équipement » à la différence des budgets annexes dont les recettes et les dépenses se retrouvent dans les deux compartiments comme le montrent les tableaux ci-dessous :

RECETTES

FONCTIONNEMENT

BUDGET PRINCIPAL

BUDGETS ANNEXES

CDD

INVESTISSEMENT

BUDGET PRINCIPAL

BUDGETS ANNEXES

CAS

DEPENSES

FONCTIONNEMENT

BUDGET PRINCIPAL

BUDGETS ANNEXES

CDD

INVESTISSEMENT

BUDGET PRINCIPAL

BUDGETS ANNEXES

CAS

1. Analyse des comptes administratifs 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015

Tout d'abord, les données budgétaires ont été extraites des comptes administratifs à leur état brut avant de leur faire subir des retraitements visant à les débarrasser des doubles emplois et des mouvements d'ordre.

Cette opération a pour but de réorganiser ces données en séparant les flux (de recettes et de dépenses) des stocks (des restes à réaliser de recettes et de dépenses) en vue d'en étudier leur comportement respectif dans le temps.



[Handwritten signature]

C'est ainsi que ces retraitements et cette réorganisation des données, ont livré les premiers résultats qui suivent :

a) Organisation et retraitement des données financière brutes

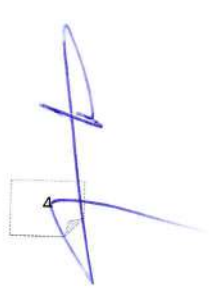
Dans le tableau ci-dessous, les données ont été réorganisées par flux et par stocks.

Les flux (de recettes et de dépenses) sont les entrées et les sorties de fonds publics opérés au cours de l'exercice, tandis que les stocks (de restes à réaliser de recettes et de dépenses) sont les fond publics immobilisés en début et en fin d'exercice.

Les flux ont été organisés de manière à regrouper les opérations de fonctionnement et d'équipement sous le même toit, à savoir les recettes, les dépenses et les soldes (écarts entre les recettes et les dépenses).

Les retraitements ont porté sur les rubriques suivantes :

- Recettes de fonctionnement :
 - Retrait des versements de la deuxième partie du budget pour résorption du déficit lorsqu'il existe ;
 - Retrait de la couverture des crédits de report de fonctionnement ;
 - Retrait du compte de dépenses sur dotations (CDD) ouvert dans le budget, des sommes versées par la première partie du budget pour régler les redevances d'eau et d'électricité ;
 - Retrait du compte de dépenses sur dotations (CDD) ouvert dans le budget pour régler les redevances d'eau et d'électricité, des reports de crédits provenant des exercices antérieurs ;
- Recettes d'équipement :
 - Retrait des excédents antérieurs ;
 - Retrait de l'excédent versé par la première partie du budget ;
 - Retrait des excédents provenant des budgets annexes ;
 - Retrait du compte d'affectation spéciale ouvert dans le budget pour retracer les opérations de l'ILDH, des sommes versées par la deuxième partie du budget pour leur financement ;
 - Retrait du compte d'affectation spéciale ouvert dans le budget pour retracer les opérations de l'ILDH, des reports de crédits provenant des exercices antérieurs ;
 - Retrait des budgets annexes, des reports de crédits provenant des exercices antérieurs ;
 - Retrait des budgets annexes, de l'excédent versé par la première partie du budget ;
- Dépenses de fonctionnement :
 - Retrait de l'excédent versé à la deuxième partie du budget ;
 - Retrait des budgets annexes, de l'excédent versé à la deuxième partie ;
 - Retrait des sommes versées au compte de dépenses sur dotations (CDD) au titre du règlement des redevances d'eau et d'électricité ;





- Dépenses d'équipement :
 - Retrait des versements à la deuxième partie du budget pour résorption du déficit lorsqu'il existe ;
 - Retrait de la couverture des crédits de report de fonctionnement ;
 - Retrait des sommes versées au compte d'affectation spéciale ouvert dans le budget pour retracer les opérations de l'ILDH, au titre du financement de ces opérations ;
 - Retrait des budgets annexes, des excédents versés à la deuxième partie du budget principal ;
- Trésorerie au 1^{er} janvier :
 - Imputation des excédents antérieurs provenant du budget principal ;
 - Imputation des excédents antérieurs provenant des budgets annexes ;
 - Imputation des excédents antérieurs provenant des comptes spéciaux (CDD et CAS).



[Handwritten signature]

PRESENTATION PAR FLUX ET PAR STOCK - RETRAITEMENTS -

2011

COMMUNE KHEMISSET	BRUTS	PASSE A EVALUER		DOUBLES EMPLOIS A NEUTRALISER						NETS
		EXCEDENTS & REPORTS ANTERIEURS	DEFICIT PARTIE I	BUDGETS ANNEXES	COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS	COMPTES D'AFFECTATION SPECIALE	RECETTES POUR LE COMPTE DE TIERS	REPORTS PARTIE I		
RECETTES	145 121 356,38	-39 786 269,52	-23 149 404,47	0,00	-5 900 000,00	-3 200,00	0,00	0,00	0,00	76 282 482,39
FONCTIONNEMENT	79 704 828,59	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73 804 828,59
BUDGET PRINCIPAL	73 804 828,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73 804 828,59
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 477 653,80
INVESTISSEMENT	65 416 527,79	-39 786 269,52	-23 149 404,47	0,00	0,00	-3 200,00	0,00	0,00	0,00	2 227 334,70
BUDGET PRINCIPAL	59 509 640,80	-34 129 101,63	-23 149 404,47	0,00	0,00	-3 200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	249 719,10
CAS	5 906 886,99	-5 657 167,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	62 637 413,93
DEPENSES	91 690 018,40	0,00	-23 149 404,47	0,00	-5 900 000,00	-3 200,00	0,00	0,00	0,00	50 655 424,12
FONCTIONNEMENT	79 704 828,59	0,00	-23 149 404,47	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	44 755 424,12
BUDGET PRINCIPAL	73 804 828,59	0,00	-23 149 404,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 900 000,00
CDD	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3 200,00	0,00	0,00	0,00	11 981 989,81
INVESTISSEMENT	11 985 189,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 170 148,51
BUDGET PRINCIPAL	10 170 148,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3 200,00	0,00	0,00	0,00	1 811 841,30
CAS	1 815 041,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 645 068,46
SOLES	53 431 337,98	-39 786 269,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 645 068,46
FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	23 149 404,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23 149 404,47
BUDGET PRINCIPAL	0,00	0,00	23 149 404,47	0,00	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29 049 404,47
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	53 431 337,98	-39 786 269,52	-23 149 404,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9 504 336,01
BUDGET PRINCIPAL	49 339 492,29	-34 129 101,63	-23 149 404,47	0,00	0,00	-3 200,00	0,00	0,00	0,00	-7 942 213,81
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	4 091 845,69	-5 657 167,89	0,00	0,00	0,00	3 200,00	0,00	0,00	0,00	-1 562 122,20
TRESORERIE AU 01.01.	0,00	39 786 269,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	39 786 269,52
TRESORERIE AU 31.12.	53 431 337,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53 431 337,98
TRESORERIE DES BUDGETS ANNEXES										
TRESORERIE DES COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS										
TRESORERIE DES COMPTES D'AFFECTATION SPECIALE										
TRESORERIE DU BUDGET PRINCIPAL										
										49 339 492,29



Handwritten signature in blue ink.



Handwritten signature in blue ink.

PRESENTATION PAR FLUX ET PAR STOCK - RETRAITEMENTS -

2012

COMMUNE KHEMISSSET	BRUTS	PASSE A EVACUER				DOUBLES EMPLOIS A NEUTRALISER				NETS
		EXCEDENTS & REPORTS ANTERIEURS	EXCEDENT & DEFICIT PARTIE I	BUDGETS ANNEXES	COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS	COMPTES D'AFFECTION SPECIALE	RECETTES POUR LE COMPTE DE TIERS	REPORTS PARTIE I		
RECETTES	170 216 669,06	-53 431 337,98	-21 145 408,81	0,00	-5 994 000,00	-4 978,53	0,00	0,00	-12 705 871,59	76 935 072,15
FONCTIONNEMENT	95 122 550,22	0,00	0,00	0,00	-5 994 000,00	0,00	0,00	0,00	-12 705 871,59	76 422 678,63
BUDGET PRINCIPAL	89 128 550,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12 705 871,59	76 422 678,63
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 994 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 994 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	512 393,52
INVESTISSEMENT	75 094 118,84	-53 431 337,98	-21 145 408,81	0,00	0,00	-4 978,53	0,00	0,00	0,00	238 791,42
BUDGET PRINCIPAL	70 728 671,05	-49 339 492,29	-21 145 408,81	0,00	0,00	-4 978,53	0,00	0,00	0,00	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	273 602,10
CAS	4 365 447,79	-4 091 845,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	82 307 868,05
DEPENSES	122 158 126,98	0,00	-21 145 408,81	0,00	-5 994 000,00	-4 978,53	0,00	0,00	-12 705 871,59	67 889 141,41
FONCTIONNEMENT	95 028 550,22	0,00	-21 145 408,81	0,00	-5 994 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61 989 141,41
BUDGET PRINCIPAL	89 128 550,22	0,00	-21 145 408,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 900 000,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 418 726,64
CDD	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4 978,53	0,00	0,00	0,00	14 149 285,13
INVESTISSEMENT	27 129 576,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	269 441,51
BUDGET PRINCIPAL	26 855 156,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 372 795,90
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4 978,53	0,00	0,00	0,00	8 533 537,22
CAS	274 420,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 433 537,22
SOLDES	48 058 542,08	-53 431 337,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12 705 871,59	14 433 537,22
FONCTIONNEMENT	94 000,00	0,00	21 145 408,81	0,00	5 994 000,00	0,00	0,00	0,00	-12 705 871,59	0,00
BUDGET PRINCIPAL	0,00	0,00	21 145 408,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 994 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 906 333,12
CDD	94 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 705 871,59
INVESTISSEMENT	47 964 542,08	-53 431 337,98	-21 145 408,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-13 910 493,71
BUDGET PRINCIPAL	43 873 514,33	-49 339 492,29	-21 145 408,81	0,00	0,00	-4 978,53	0,00	0,00	0,00	4 160,59
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53 431 337,98
CAS	4 091 027,75	-4 091 845,69	0,00	0,00	0,00	4 978,53	0,00	0,00	0,00	48 058 542,08
TRESORERIE AU 01.01.	0,00	53 431 337,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94 000,00
TRESORERIE AU 31.12.	48 058 542,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 091 027,75
TRESORERIE DES COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS										94 000,00
TRESORERIE DES COMPTES D'AFFECTION SPECIALE										4 091 027,75
TRESORERIE DU BUDGET PRINCIPAL										43 873 514,33



(Handwritten signature)

(Handwritten signature)

PRESENTATION PAR FLUX ET PAR STOCK - RETRAITEMENTS -

2013

COMMUNE KHEMISSSET	BRUTS	DOUBLES EMPLOIS A NEUTRALISER										NETS
		PASSE A EVACUER	EXCEDENTS & REPORTS ANTERIEURS	EXCEDENT & DEFICIT PARTIE I	BUDGETS ANNEXES	COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS	COMPTES D'AFFECTATION SPECIALE	RECETTES POUR LE COMPTE DE TIERS	REPORTS PARTIE I			
RECETTES	189 368 926,87	-48 058 542,08	-30 365 199,08	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	92 597 954,53	
FONCTIONNEMENT	109 349 522,56	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	90 908 291,38		
BUDGET PRINCIPAL	103 355 522,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	90 908 291,38		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
CDD	5 994 000,00	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
INVESTISSEMENT	80 019 404,31	-47 964 542,08	-30 365 199,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 689 663,15		
BUDGET PRINCIPAL	74 242 770,81	-43 873 514,33	-30 365 199,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 057,40		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
CAS	5 776 633,50	-4 091 027,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 685 605,75		
DEPENSES	131 523 621,01	0,00	-30 365 199,08	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	82 811 190,75		
FONCTIONNEMENT	109 255 522,56	0,00	-30 365 199,08	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	72 990 323,48		
BUDGET PRINCIPAL	103 355 522,56	0,00	-30 365 199,08	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	67 090 323,48		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
CDD	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 900 000,00		
INVESTISSEMENT	22 268 098,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	9 820 867,27		
BUDGET PRINCIPAL	22 035 576,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	9 588 345,54		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
CAS	232 521,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	232 521,73		
SOIDES	57 845 305,86	-48 058 542,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 786 763,78		
FONCTIONNEMENT	94 000,00	-94 000,00	30 365 199,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	17 917 967,90		
BUDGET PRINCIPAL	0,00	0,00	30 365 199,08	0,00	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	-12 447 231,18	23 817 967,90		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
CDD	94 000,00	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00		
INVESTISSEMENT	57 751 305,86	-47 964 542,08	-30 365 199,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 447 231,18	-8 131 204,12		
BUDGET PRINCIPAL	52 207 194,09	-43 873 514,33	-30 365 199,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 447 231,18	-9 584 288,14		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
CAS	5 544 111,77	-4 091 027,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 453 084,02		
TRESORERIE AU 01.01.	0,00	48 058 542,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48 058 542,08		
TRESORERIE AU 31.12.	57 845 305,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57 845 305,86		

TRESORERIE DES BUDGETS ANNEXES 0,00
 TRESORERIE DES COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS 94 000,00
 TRESORERIE DES COMPTES D'AFFECTATION SPECIALE 5 544 111,77
 TRESORERIE DU BUDGET PRINCIPAL 52 207 194,09



[Handwritten signature]



PRESENTATION PAR FLUX ET PAR STOCK - RETRAITEMENTS -

2015

COMMUNE KHEMISSSET	BRUTS	PASSE A		DOUBLES EMPLOIS A NEUTRALISER		NETS			
		EVACUER EXCEDENTS & REPORTS ANTERIEURS	EXCEDENT & DEFICIT PARTIE I	BUDGETS ANNEXES	COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS	COMPTES D'AFFECTION SPECIALE	RECETTES POUR LE COMPTE DE TIERS	REPORTS PARTIE I	
RECETTES	182 941 634,22	-60 048 490,04	-12 530 632,15	0,00	-5 900 000,00	-4 684 800,00	-147 948,45	-13 028 770,93	86 600 992,65
FONCTIONNEMENT	93 690 794,42	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	-147 948,45	-13 028 770,93	74 520 075,04
BUDGET PRINCIPAL	87 696 794,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-147 948,45	-13 028 770,93	74 520 075,04
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 994 000,00	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTISSEMENT	89 250 839,80	-59 954 490,04	-12 530 632,15	0,00	0,00	-4 684 800,00	0,00	0,00	12 080 917,61
BUDGET PRINCIPAL	78 707 394,08	-54 375 934,57	-12 530 632,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 800 827,36
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	10 543 445,72	-5 578 555,47	0,00	0,00	0,00	-4 684 800,00	0,00	0,00	280 090,25
DEPENSES	121 147 261,22	0,00	-12 530 632,15	0,00	-5 900 000,00	-4 684 800,00	-147 948,45	-13 028 770,93	84 855 109,69
FONCTIONNEMENT	93 596 794,42	0,00	-12 530 632,15	0,00	-5 900 000,00	0,00	-147 948,45	0,00	75 018 213,82
BUDGET PRINCIPAL	87 696 794,42	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	-147 948,45	0,00	69 118 213,82
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 900 000,00
INVESTISSEMENT	27 550 466,80	0,00	0,00	0,00	0,00	-4 684 800,00	0,00	-13 028 770,93	9 836 895,87
BUDGET PRINCIPAL	27 300 466,80	0,00	0,00	0,00	0,00	-4 684 800,00	0,00	-13 028 770,93	9 586 895,87
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	250 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250 000,00
SOLDES	61 794 373,00	-60 048 490,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 745 882,96
FONCTIONNEMENT	94 000,00	-94 000,00	12 530 632,15	0,00	0,00	0,00	0,00	-13 028 770,93	-498 138,78
BUDGET PRINCIPAL	0,00	0,00	12 530 632,15	0,00	5 900 000,00	0,00	0,00	-13 028 770,93	5 401 861,22
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	94 000,00	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	61 700 373,00	-59 954 490,04	-12 530 632,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 244 021,74
BUDGET PRINCIPAL	51 406 927,28	-54 375 934,57	-12 530 632,15	0,00	0,00	4 684 800,00	0,00	13 028 770,93	2 213 931,49
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	10 293 445,72	-5 578 555,47	0,00	0,00	0,00	-4 684 800,00	0,00	0,00	30 090,25
TRESORERIE AU 01/01.	0,00	60 048 490,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60 048 490,04
TRESORERIE AU 31/12.	61 794 373,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61 794 373,00
		TRESORERIE DES BUDGETS ANNEXES						0,00	
		TRESORERIE DES COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS						94 000,00	
		TRESORERIE DES COMPTES D'AFFECTATION SPECIALE						10 293 445,72	
		TRESORERIE DU BUDGET PRINCIPAL						51 406 927,28	

[Handwritten signature]

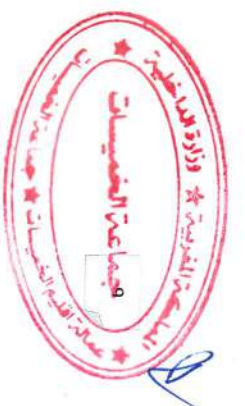


PRESENTATION PAR FLUX ET PAR STOCK - RETRAITEMENTS -

2014

COMMUNE KHEMISSSET	BRUTS	PASSE A		DOUBLES EMPLOIS A NEUTRALISER						NETS
		EVACUER EXCEDENTS & REPORTS ANTERIEURS	EXCEDENT & DEFICIT PARTIE I	BUDGETS ANNEXES	COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS	COMPTES D'AFFECTATION SPECIALE	RECETTES POUR LE COMPTE DE TIERS	REPORTS PARTIE I		
RECETTES	175 837 004,57	-57 845 305,86	-21 092 799,53	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	77 844 087,27
FONCTIONNEMENT	92 752 382,43	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	73 603 570,52
BUDGET PRINCIPAL	86 758 382,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	73 603 570,52
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 994 000,00	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTISSEMENT	83 084 622,14	-57 751 305,86	-21 092 799,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 240 516,75
BUDGET PRINCIPAL	77 299 993,62	-52 207 194,09	-21 092 799,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 000 000,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	5 784 628,52	-5 544 111,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	240 516,75
DEPENSES	115 788 514,53	0,00	-21 092 799,53	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	0,00	75 640 903,09
FONCTIONNEMENT	92 658 382,43	0,00	-21 092 799,53	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65 665 582,90
BUDGET PRINCIPAL	86 758 382,43	0,00	-21 092 799,53	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	59 765 582,90
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 900 000,00
INVESTISSEMENT	23 130 132,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	0,00	9 975 320,19
BUDGET PRINCIPAL	22 924 059,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	0,00	9 769 247,14
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	206 073,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	206 073,05
SOLDES	60 048 490,04	-57 845 305,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 203 184,18
FONCTIONNEMENT	94 000,00	-94 000,00	21 092 799,53	0,00	0,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	0,00	7 937 987,62
BUDGET PRINCIPAL	0,00	0,00	21 092 799,53	0,00	5 900 000,00	0,00	0,00	-13 154 811,91	0,00	13 837 987,62
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	94 000,00	-94 000,00	0,00	0,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	59 954 490,04	-57 751 305,86	-21 092 799,53	0,00	0,00	0,00	0,00	13 154 811,91	0,00	-5 734 803,44
BUDGET PRINCIPAL	54 375 934,57	-52 207 194,09	-21 092 799,53	0,00	0,00	0,00	0,00	13 154 811,91	0,00	-5 769 247,14
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	5 578 555,47	-5 544 111,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34 443,70
TRESORERIE AU 01.01.	0,00	57 845 305,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57 845 305,86
TRESORERIE AU 31.12.	60 048 490,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60 048 490,04

TRESORERIE DES COMPTES DE DEPENSES SUR DOTATIONS 94 000,00
 TRESORERIE DES COMPTES D'AFFECTATION SPECIALE 5 578 555,47
 TRESORERIE DU BUDGET PRINCIPAL 54 375 934,57





Ces opérations de retraitements préalables ont permis de noter que les doubles emplois « gonflaient » artificiellement les données budgétaires et elles ont autorisé la séparation des données budgétaires héritées des gestions passées avec celles de la gestion présente.

C'est ainsi que les résultats suivants concernant ces doubles emplois, ont été pu être obtenus :

- en 2011, les doubles emplois représentaient 20,02% ;
- en 2012, les doubles emplois représentaient 23,41% ;
- en 2013, les doubles emplois représentaient 25,72% ;
- en 2014, les doubles emplois représentaient 22,83% ;
- en 2015, les doubles emplois représentaient 19,84%.

2011

<i>COMMUNE KHEMISSSET</i>	<i>DONNEES BRUTES</i>	<i>TRESORERIE</i>	<i>DOUBLES EMPLOIS</i>	<i>DONNEES NETTES</i>
<i>RESSOURCES</i>	145 121 356,38	39 786 269,52	29 052 604,47	76 282 482,39
<i>CHARGES</i>	91 690 018,40	0,00	29 052 604,47	62 637 413,93
<i>EXCEDENT GLOBAL</i>	53 431 337,98	39 786 269,52	0,00	13 645 068,46

<i>COMMUNE KHEMISSSET</i>	<i>DONNEES BRUTES</i>	<i>TRESORERIE</i>	<i>DOUBLES EMPLOIS</i>	<i>DONNEES NETTES</i>
<i>RESSOURCES</i>	145 121 356,38	39 786 269,52	29 052 604,47	76 282 482,39
<i>CHARGES</i>	145 121 356,38	53 431 337,98	29 052 604,47	62 637 413,93
<i>EXCEDENT GLOBAL</i>	0,00	-13 645 068,46	0,00	13 645 068,46

<i>COMMUNE KHEMISSSET</i>	<i>DONNEES BRUTES</i>	<i>TRESORERIE</i>	<i>DOUBLES EMPLOIS</i>	<i>DONNEES NETTES</i>
<i>RESSOURCES</i>	100,00%	27,42%	20,02%	52,56%
<i>CHARGES</i>	100,00%	36,82%	20,02%	43,16%
<i>EXCEDENT GLOBAL</i>	0,00%	-9,40%	0,00%	9,40%



2012



COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	170 216 669,06	53 431 337,98	39 850 258,93	76 935 072,15
CHARGES	122 158 126,98	0,00	39 850 258,93	82 307 868,05
EXCEDENT GLOBAL	48 058 542,08	53 431 337,98	0,00	-5 372 795,90

COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	170 216 669,06	53 431 337,98	39 850 258,93	76 935 072,15
CHARGES	170 216 669,06	48 058 542,08	39 850 258,93	82 307 868,05
EXCEDENT GLOBAL	0,00	5 372 795,90	0,00	-5 372 795,90

COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	100,00%	31,39%	23,41%	45,20%
CHARGES	100,00%	28,23%	23,41%	48,35%
EXCEDENT GLOBAL	0,00%	3,16%	0,00%	-3,16%



2013



COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	189 368 926,87	48 058 542,08	48 712 430,26	92 597 954,53
CHARGES	131 523 621,01	0,00	48 712 430,26	82 811 190,75
EXCEDENT GLOBAL	57 845 305,86	48 058 542,08	0,00	9 786 763,78

COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	189 368 926,87	48 058 542,08	48 712 430,26	92 597 954,53
CHARGES	189 368 926,87	57 845 305,86	48 712 430,26	82 811 190,75
EXCEDENT GLOBAL	0,00	-9 786 763,78	0,00	9 786 763,78

COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	100,00%	25,38%	25,72%	48,90%
CHARGES	100,00%	30,55%	25,72%	43,73%
EXCEDENT GLOBAL	0,00%	-5,17%	0,00%	5,17%

(Handwritten signature)



2014



CIMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESOURCES	175 837 004,57	57 845 305,86	40 147 611,44	77 844 087,27
CHARGES	115 788 514,53	0,00	40 147 611,44	75 640 903,09
EXCEDENT GLOBAL	60 048 490,04	57 845 305,86	0,00	2 203 184,18

CIMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESOURCES	175 837 004,57	57 845 305,86	40 147 611,44	77 844 087,27
CHARGES	175 837 004,57	60 048 490,04	40 147 611,44	75 640 903,09
EXCEDENT GLOBAL	0,00	-2 203 184,18	0,00	2 203 184,18



CIMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESOURCES	100,00%	32,90%	22,83%	44,27%
CHARGES	100,00%	34,15%	22,83%	43,02%
EXCEDENT GLOBAL	0,00%	-1,25%	0,00%	1,25%





2015

COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	182 941 634,22	60 048 490,04	36 292 151,53	86 600 992,65
CHARGES	121 147 261,22	0,00	36 292 151,53	84 855 109,69
EXCEDENT GLOBAL	61 794 373,00	60 048 490,04	0,00	1 745 882,96

COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES	182 941 634,22	60 048 490,04	36 292 151,53	86 600 992,65
CHARGES	182 941 634,22	61 794 373,00	36 292 151,53	84 855 109,69
EXCEDENT GLOBAL	0,00	-1 745 882,96	0,00	1 745 882,96

COMMUNE KHEMISSSET	DONNEES BRUTES	TRESORERIE	DOUBLES EMPLOIS	DONNEES NETTES
RESSOURCES 2015	100,00%	32,82%	19,84%	47,34%
CHARGES 2015	100,00%	33,78%	19,84%	46,38%
EXCEDENT GLOBAL	0,00%	-0,95%	0,00%	0,95%

b) Consolidation des données financières nettes

Une fois tous les retraitements opérés, on obtient des données financières nettes, c'est-à-dire débarrassées des doubles emplois et des mouvements d'ordre, restituant une image fidèle du comportement des flux et des stocks :



EVOLUTION DES FLUX ET DES STOCKS APRES RETRAITEMENTS



COMMUNE KHEMISSSET	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES	76 282 482,39	76 935 072,15	92 597 954,53	77 844 087,27	86 600 992,65
FONCTIONNEMENT	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04
BUDGET PRINCIPAL	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CSB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTISSEMENT	2 477 653,80	512 393,52	1 689 663,15	4 240 516,75	12 080 917,61
BUDGET PRINCIPAL	2 227 934,70	238 791,42	4 057,40	4 000 000,00	11 800 827,36
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CSB	249 719,10	273 602,10	1 685 605,75	240 516,75	280 090,25
DEPENSES	62 637 413,93	82 307 868,05	82 811 190,75	75 640 903,09	84 855 109,69
FONCTIONNEMENT	50 655 424,12	67 889 141,41	72 990 323,48	65 665 582,90	75 018 213,82
BUDGET PRINCIPAL	44 755 424,12	61 989 141,41	67 090 323,48	59 765 582,90	69 118 213,82
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CSB	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00
INVESTISSEMENT	11 981 989,81	14 418 726,64	9 820 867,27	9 975 320,19	9 836 895,87
BUDGET PRINCIPAL	10 170 148,51	14 149 285,13	9 588 345,54	9 769 247,14	9 586 895,87
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CSB	1 811 841,30	269 441,51	232 521,73	206 073,05	250 000,00
RESERES	13 645 068,46	-5 372 795,90	9 786 763,78	2 203 184,18	1 745 882,96
FONCTIONNEMENT	23 149 404,47	8 533 537,22	17 917 967,90	7 937 987,62	-498 138,78
BUDGET PRINCIPAL	29 049 404,47	14 433 537,22	23 817 967,90	13 837 987,62	5 401 861,22
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CSB	-5 900 000,00	-5 900 000,00	-5 900 000,00	-5 900 000,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	-9 504 336,01	-13 906 333,12	-8 131 204,12	-5 734 803,44	2 244 021,74
BUDGET PRINCIPAL	-7 942 213,81	-13 910 493,71	-9 584 288,14	-5 769 247,14	2 213 931,49
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CSB	-1 562 122,20	4 160,59	1 453 084,02	34 443,70	30 090,25
TRESORERIE AU 01.01.	39 786 269,52	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04
TRESORERIE AU 31.12.	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04	61 794 373,00
FDR EN JOURS	307	210	251	286	262



C'est ainsi que l'on peut suivre le mouvement dans le temps du stock de trésorerie et de celui des restes à recouvrer, qui peut adopter les trois comportements suivants :

- ✓ Augmenter ;
- ✓ Diminuer ;
- ✓ Rester stationnaire.

Une trésorerie qui augmente signifie que les crédits ouverts dans le budget, ne sont pas consommés et sont donc accumulés en s'ajoutant au stock antérieur.

Une trésorerie qui diminue signifie que la commune consomme les crédits ouverts dans son budget en puisant dans sa trésorerie pour financer ses dépenses d'équipement.





Enfin, le fonds de roulement permet de mesurer en nombre de jours, le temps que cette trésorerie va permettre à la commune de faire face à ses dépenses courantes en attendant qu'elle recouvre ses impôts et taxes, et qu'elle reçoive sa part dans le produit de la TVA.

Un nombre de 90 jours de trésorerie est idéal, sachant que les communes françaises ne laissent aucun franc dans leur trésorerie à la fin de l'exercice budgétaire et financent leurs besoins de trésorerie à l'aide d'avances qu'elles contractent auprès des banques commerciales !

De même que le stock des restes à recouvrer s'il augmente, signifie que les redevables de la commune, ne s'acquittent pas de leurs impôts et taxes, la diminution de ce stock signalant que la commune commence à récupérer les créances qu'elle a sur ses contribuables.

c) Réorganisation des données financières sous forme de bilan financier

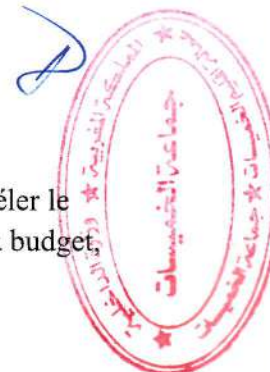
Les données nettes obtenues précédemment sont ensuite organisées de la manière présentée dans le tableau ci-dessous afin de montrer l'équilibre entre les ressources (en fonctionnement, en équipement et en trésorerie) et les emplois (en fonctionnement, en équipement et en trésorerie) de la commune :

BILANS FINANCIERS

COMMUNE KHEMISSET	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES	116 068 751,91	130 366 410,13	140 656 496,61	135 689 393,13	146 649 482,69
FONCTIONNEMENT	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04
BUDGET PRINCIPAL	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTISSEMENT	2 477 653,80	512 393,52	1 689 663,15	4 240 516,75	12 080 917,61
BUDGET PRINCIPAL	2 227 934,70	238 791,42	4 057,40	4 000 000,00	11 800 827,36
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	249 719,10	273 602,10	1 685 605,75	240 516,75	280 090,25
TRESORERIE	39 786 269,52	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04
DEPENSES	116 068 751,91	130 366 410,13	140 656 496,61	135 689 393,13	146 649 482,69
FONCTIONNEMENT	50 655 424,12	67 889 141,41	72 990 323,48	65 665 582,90	75 018 213,82
BUDGET PRINCIPAL	44 755 424,12	61 989 141,41	67 090 323,48	59 765 582,90	69 118 213,82
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00
INVESTISSEMENT	11 981 989,81	14 418 726,64	9 820 867,27	9 975 320,19	9 836 895,87
BUDGET PRINCIPAL	10 170 148,51	14 149 285,13	9 588 345,54	9 769 247,14	9 586 895,87
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	1 811 841,30	269 441,51	232 521,73	206 073,05	250 000,00
TRESORERIE	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04	61 794 373,00
SOLDES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Ces mêmes données sont enfin réorganisées comme le montre le tableau ci-dessous, afin de révéler le jeu de la couverture interne des besoins de financement exprimés par certains compartiments du budget, au moyen des capacités de financement dégagés par d'autres compartiments :



BILAN FINANCIER

COMMUNE KHEMISSSET	2011		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	73 804 828,59	50 655 424,12	23 149 404,47
BUDGET PRINCIPAL	73 804 828,59	44 755 424,12	29 049 404,47
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	2 477 653,80	11 981 989,81	-9 504 336,01
BUDGET PRINCIPAL	2 227 934,70	10 170 148,51	-7 942 213,81
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	249 719,10	1 811 841,30	-1 562 122,20
TRESORERIE	39 786 269,52	53 431 337,98	-13 645 068,46
BALANCE	116 068 751,91	116 068 751,91	0,00

BILAN FINANCIER

COMMUNE KHEMISSSET	2012		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	76 422 678,63	67 889 141,41	8 533 537,22
BUDGET PRINCIPAL	76 422 678,63	61 989 141,41	14 433 537,22
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	512 393,52	14 418 726,64	-13 906 333,12
BUDGET PRINCIPAL	238 791,42	14 149 285,13	-13 910 493,71
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	273 602,10	269 441,51	4 160,59
TRESORERIE	53 431 337,98	48 058 542,08	5 372 795,90
BALANCE	130 366 410,13	130 366 410,13	0,00

BILAN FINANCIER

COMMUNE KHEMISSSET	2013		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	90 908 291,38	72 990 323,48	17 917 967,90
BUDGET PRINCIPAL	90 908 291,38	67 090 323,48	23 817 967,90
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	1 689 663,15	9 820 867,27	-8 131 204,12
BUDGET PRINCIPAL	4 057,40	9 588 345,54	-9 584 288,14
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	1 685 605,75	232 521,73	1 453 084,02
TRESORERIE	48 058 542,08	57 845 305,86	-9 786 763,78
BALANCE	140 656 496,61	140 656 496,61	0,00





BILAN FINANCIER

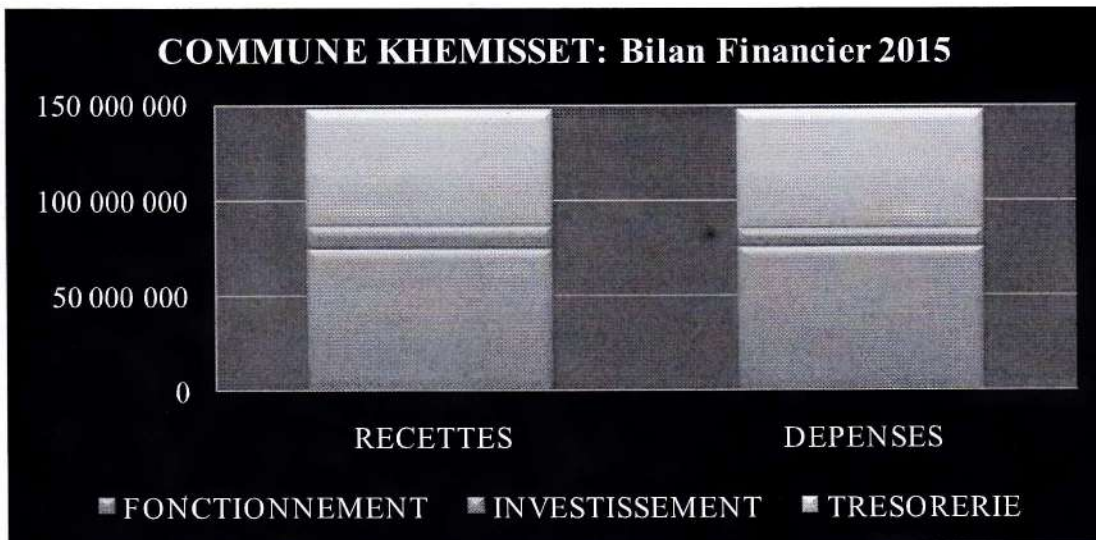
COMMUNE KHEMISSSET	2014		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	73 603 570,52	65 665 582,90	7 937 987,62
BUDGET PRINCIPAL	73 603 570,52	59 765 582,90	13 837 987,62
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	4 240 516,75	9 975 320,19	-5 734 803,44
BUDGET PRINCIPAL	4 000 000,00	9 769 247,14	-5 769 247,14
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	240 516,75	206 073,05	34 443,70
TRESORERIE	57 845 305,86	60 048 490,04	-2 203 184,18
BALANCE	135 689 393,13	135 689 393,13	0,00

BILAN FINANCIER

COMMUNE KHEMISSSET	2015		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	74 520 075,04	75 018 213,82	-498 138,78
BUDGET PRINCIPAL	74 520 075,04	69 118 213,82	5 401 861,22
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
INVESTISSEMENT	12 080 917,61	9 836 895,87	2 244 021,74
BUDGET PRINCIPAL	11 800 827,36	9 586 895,87	2 213 931,49
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	280 090,25	250 000,00	30 090,25
TRESORERIE	60 048 490,04	61 794 373,00	-1 745 882,96
BALANCE	146 649 482,69	146 649 482,69	0,00

Ces données peuvent enfin être visualisées graphiquement pour montrer lequel des trois compartiments (fonctionnement, équipement, trésorerie) est prédominant :





d) Flux de recettes et de dépenses

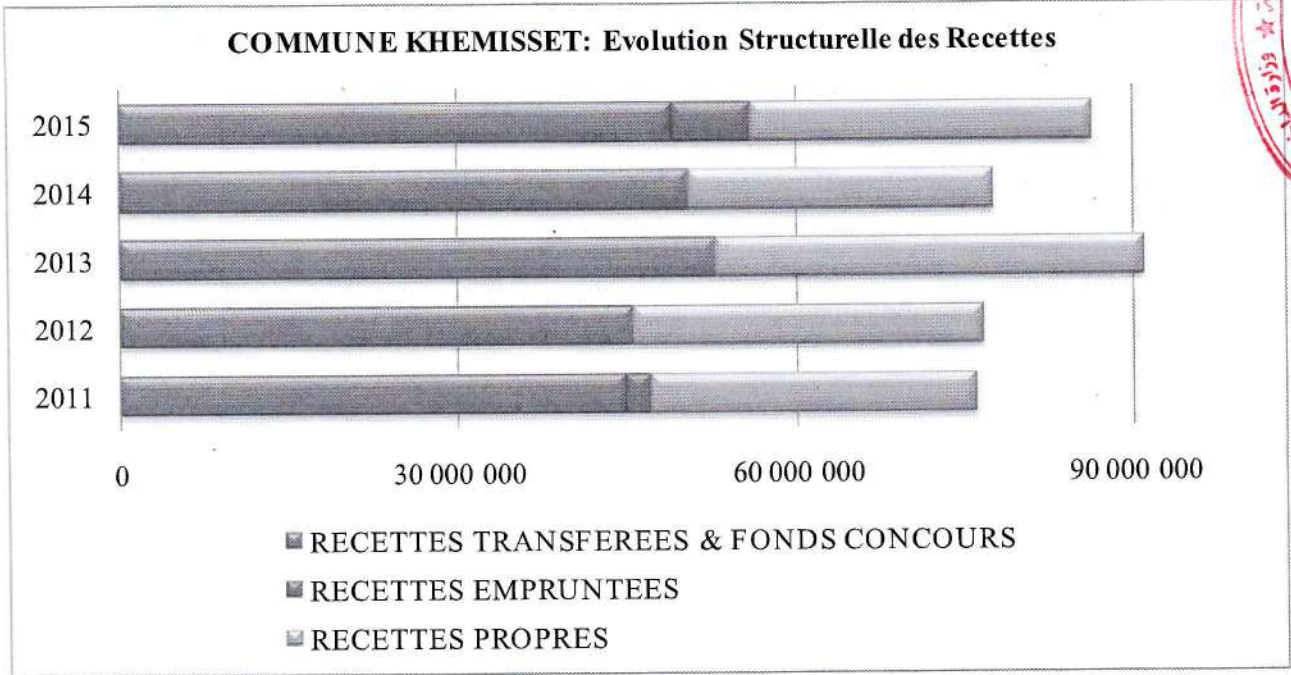
Les flux de recettes ont été regroupés en recettes courantes (fonctionnement) et recettes non courantes (équipement) à l'exclusion des recettes des comptes satellites qui ont été fondus dans les soldes de ces comptes particuliers.

Ces flux de recettes financent les flux de dépenses courantes intérêts compris, le reliquat appelé « épargne brute globale » permettant de faire face à la couverture du flux de dépenses d'équipement.

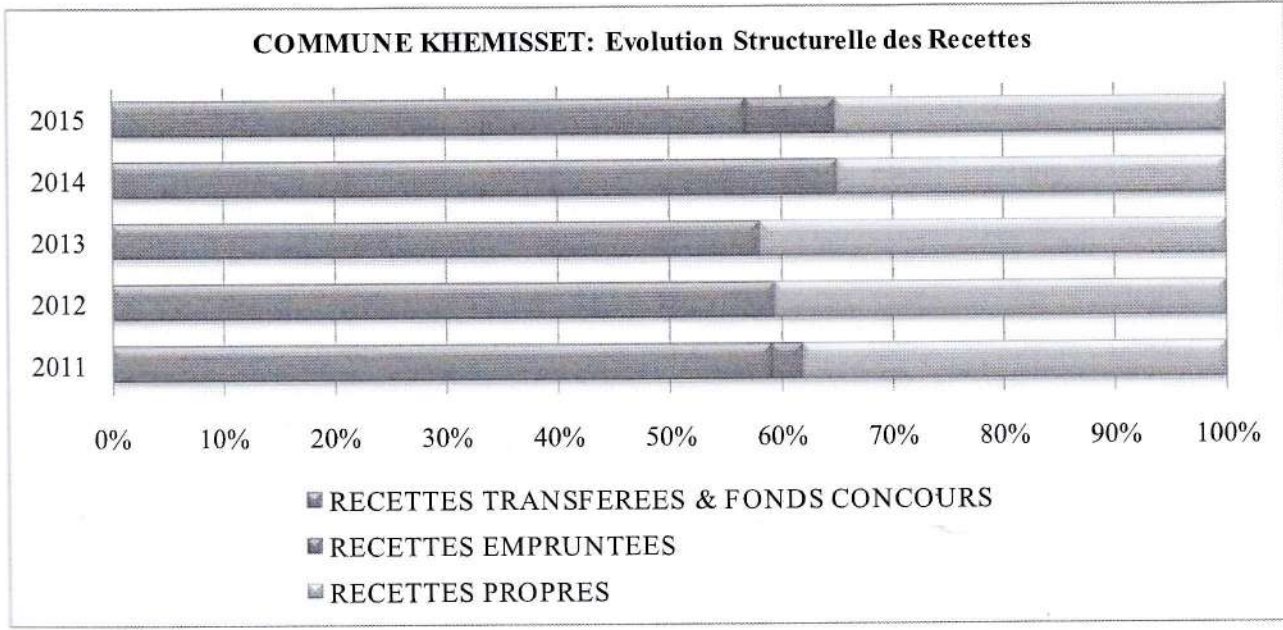
Le solde après financement de ces dernières dépenses, s'il est positif va s'ajouter à la trésorerie existante, s'il est négatif, il ira puiser dans cette trésorerie comme le montre le tableau ci-dessous :

COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES GLOBALES	76 032 763,29	76 661 470,05	90 912 348,78	77 603 570,52	86 320 902,40
RECETTES TRANSFEREES & FONDS CONCOURS	44 902 000,00	45 547 000,00	52 829 375,00	50 474 000,00	49 023 800,00
RECETTES EMPRUNTEES	2 219 000,00	0,00	0,00	0,00	7 000 000,00
RECETTES PROPRES	28 911 763,29	31 114 470,05	38 082 973,78	27 129 570,52	30 297 102,40
DEPENSES COURANTES INTERETS COMPRIS	50 655 424,12	67 889 141,41	72 990 323,48	65 665 582,90	75 018 213,82
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	31 934 700,03	35 814 940,61	36 649 232,92	35 675 782,97	35 776 829,65
FRAIS DE GESTION DES SERVICES	18 720 724,09	32 074 200,80	36 341 090,56	29 989 799,93	39 241 384,17
EPARGNE BRUTE GLOBALE	25 377 339,17	8 772 328,64	17 922 025,30	11 937 987,62	11 302 688,58
DEPENSES NON COURANTES	10 170 148,51	14 149 285,13	9 588 345,54	9 769 247,14	9 586 895,87
AMORTISSEMENT DU CAPITAL	3 073 672,09	3 428 492,25	3 650 035,28	3 945 001,62	4 204 020,63
AUTRES DEPENSES D'EQUIPEMENT	7 096 476,42	10 720 792,88	5 938 310,26	5 824 245,52	5 382 875,24
SOLDE APRES FINANCEMENT EQUIPEMENT	15 207 190,66	-5 376 956,49	8 333 679,76	2 168 740,48	1 715 792,71
SOLDES DES BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOLDES DES COMPTES SPECIAUX	-1 562 122,20	4 160,59	1 453 084,02	34 443,70	30 090,25
TRESORERIE INITIALE	39 786 269,52	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04
TRESORERIE FINALE	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04	61 794 373,00

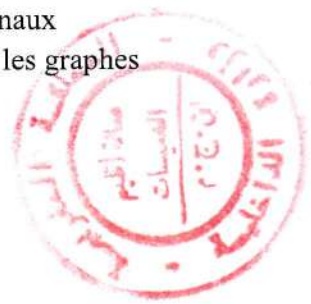


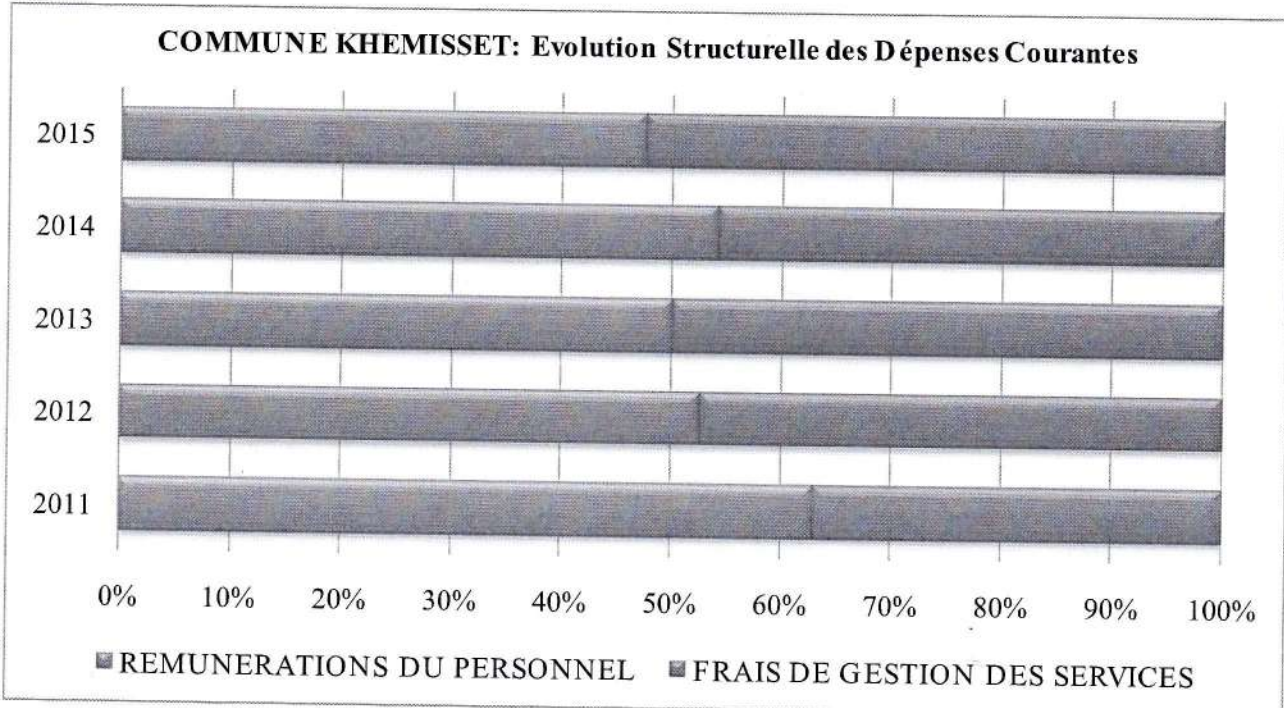
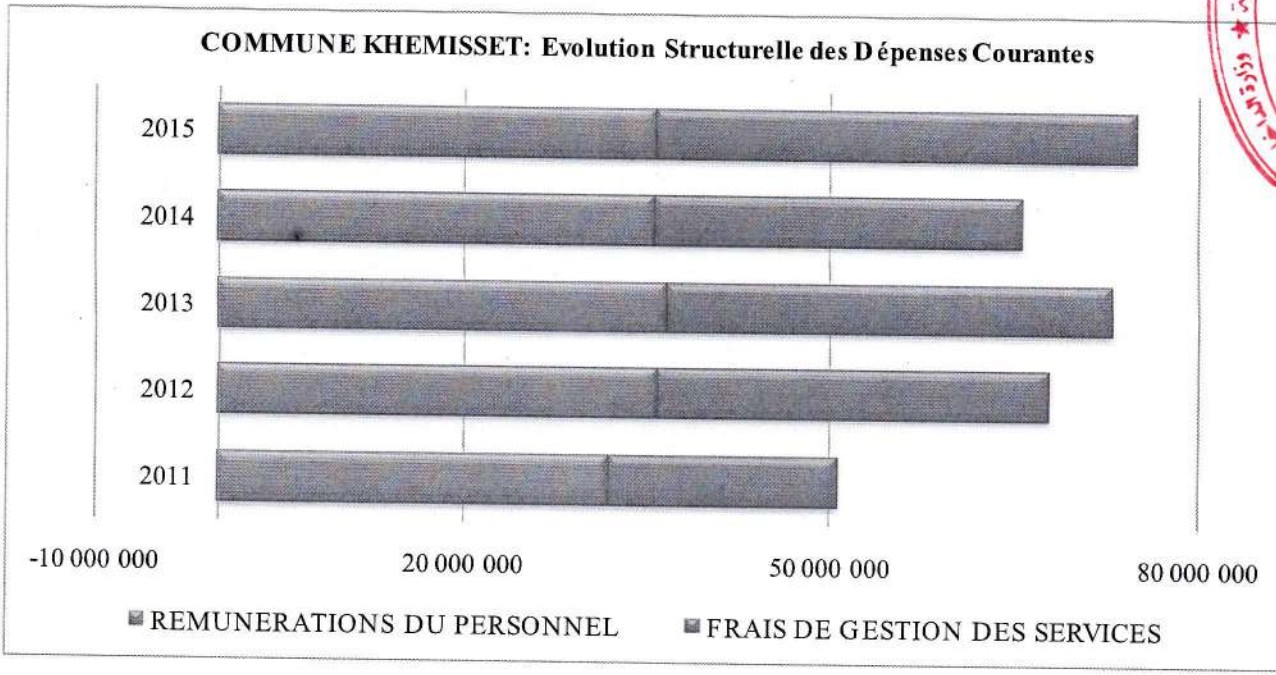
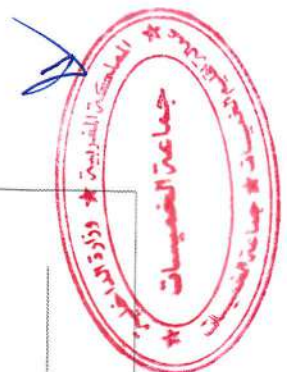


Comme vous pouvez vous en rendre compte, le poids des recettes transférées à la commune par l'Etat est important, oscillant autour de 60% :



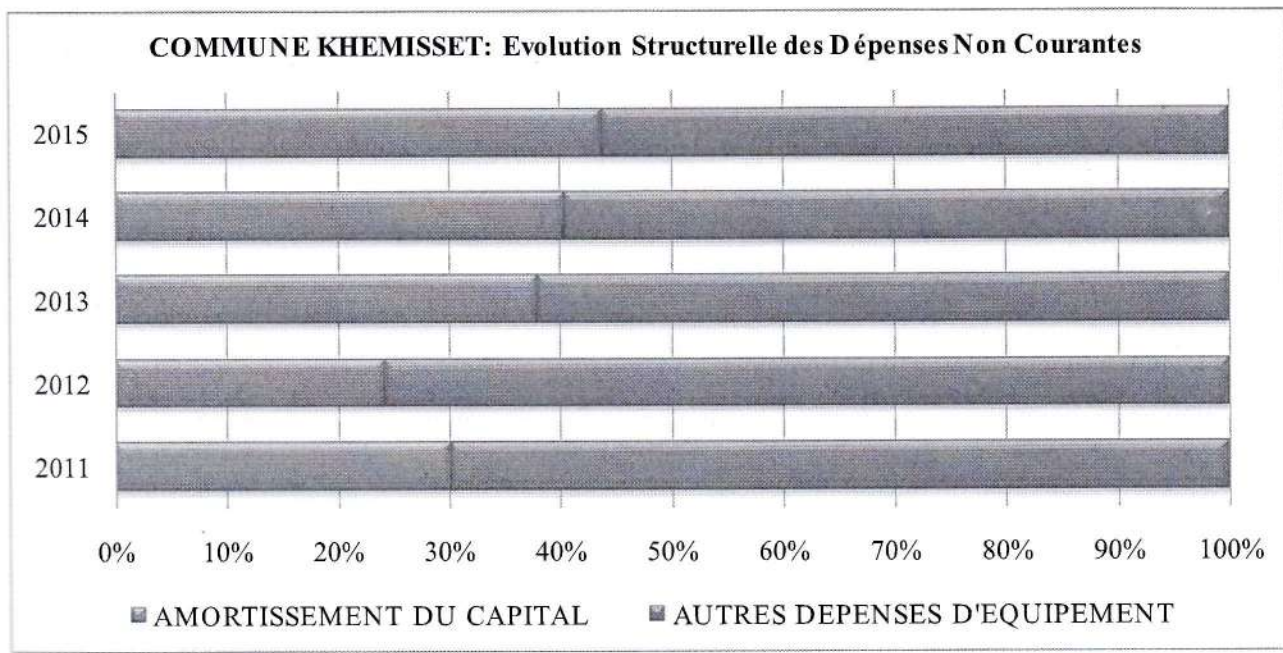
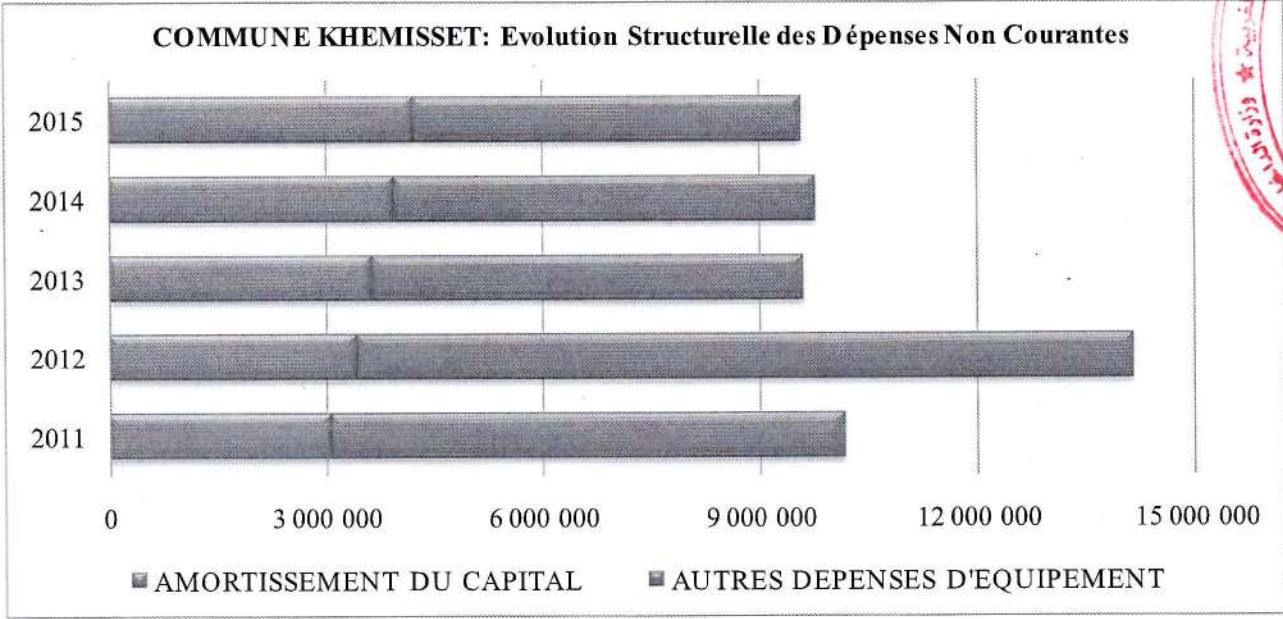
S'agissant des flux de dépenses de fonctionnement, les frais de gestion des services communaux prennent de plus en plus d'ampleur dépassant la barre de 50% en 2015, comme le montrent les graphes ci-dessous :





S'agissant enfin des flux de dépenses d'équipement, le poids de l'amortissement du capital dépasse la barre de 40% à partir de 2014, comme le montrent les graphes ci-dessous :





e) Analyse des écarts de gestion

L'analyse des écarts de gestion permet de savoir ce qui s'est passé au cours d'un exercice budgétaire donné, en mesurant les écarts générés par la manipulation des agrégats de recettes et les agrégats de dépenses.

Ces écarts de gestion ont les significations suivantes :

✦ Au niveau des recettes :

- Restes à émettre : écarts entre prévisions et émissions des titres de recettes ;
- Restes à recouvrer : écarts entre émissions et recouvrements des titres de recettes ;





- Restes à réaliser de recettes : somme des deux écarts précédents ;
- ✚ Au niveau des dépenses :
 - Restes à engager : écarts entre ouvertures et engagements des crédits ;
 - Restes à mandater : écarts entre engagements et mandatement des crédits ;
 - Restes à réaliser de dépenses : somme des deux écarts précédents ;

Cette analyse permet de savoir notamment ce qui s'est produit lorsque :

- ✓ l'excédent réel est supérieur à l'excédent prévisionnel ou ;
- ✓ l'excédent réel est inférieur à l'excédent prévisionnel ou ;
- ✓ l'excédent réel est égal à l'excédent prévisionnel.

L'excédent réel est alimenté non seulement de l'excédent prévisionnel, mais aussi du solde (positif ou négatif) né des écarts entre les restes à réaliser de dépenses et les restes à réaliser de recettes.





ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

COMMUNE KHEMISSSET			
2011			
RECETTES	PRE	EMI	REC
	84 382 871,59	73 804 828,59	73 804 828,59
DEPENSES	OUV	ENG	MAN
	81 308 871,59	63 361 295,71	50 655 424,12
SOLDES	3 074 000,00	10 443 532,88	23 149 404,47
COMMUNE KHEMISSSET			
2011			
RECETTES	RAE	RAR	RARr
	10 578 043,00	0,00	10 578 043,00
DEPENSES	RAE	RAM	RARd
	17 947 575,88	12 705 871,59	30 653 447,47
SOLDES	-7 369 532,88	-12 705 871,59	-20 075 404,47



ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

COMMUNE KHEMISSSET			
2012			
RECETTES	PRE	EMI	REC
	100 347 178,21	64 204 986,75	76 422 678,63
DEPENSES	OUV	ENG	MAN
	96 918 678,21	80 336 372,59	67 889 141,41
SOLDES	3 428 500,00	-16 131 385,84	8 533 537,22
COMMUNE KHEMISSSET			
2012			
RECETTES	RAE	RAR	RARr
	36 142 191,46	-12 217 691,88	23 924 499,58
DEPENSES	RAE	RAM	RARd
	16 582 305,62	12 447 231,18	29 029 536,80
SOLDES	19 559 885,84	-24 664 923,06	-5 105 037,22





ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

COMMUNE KHEMISSSET		2013	
RECETTES	PRE	EMI	REC
	95 541 606,18	81 839 219,55	90 908 291,38
DEPENSES	OUV	ENG	MAN
	95 541 606,18	86 145 135,39	72 990 323,48
SOLDES	0,00	-4 305 915,84	17 917 967,90

COMMUNE KHEMISSSET		2013	
RECETTES	RAE	RAR	RARr
	13 702 386,63	-9 069 071,83	4 633 314,80
DEPENSES	RAE	RAM	RARd
	9 396 470,79	13 154 811,91	22 551 282,70
SOLDES	4 305 915,84	-22 223 883,74	-17 917 967,90

ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

COMMUNE KHEMISSSET		2014	
RECETTES	PRE	EMI	REC
	87 474 809,91	72 761 928,17	73 603 570,52
DEPENSES	OUV	ENG	MAN
	87 474 809,91	78 694 353,83	65 665 582,90
SOLDES	0,00	-5 932 425,66	7 937 987,62

COMMUNE KHEMISSSET		2014	
RECETTES	RAE	RAR	RARr
	14 712 881,74	-841 642,35	13 871 239,39
DEPENSES	RAE	RAM	RARd
	8 780 456,08	13 028 770,93	21 809 227,01
SOLDES	5 932 425,66	-13 870 413,28	-7 937 987,62



ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

COMMUNE KHEMISSSET

2015

<i>RECETTES</i>	<i>PRE</i>	<i>EMI</i>	<i>REC</i>
	92 659 499,93	70 615 742,19	74 520 075,04
<i>DEPENSES</i>	<i>OUV</i>	<i>ENG</i>	<i>MAN</i>
	92 659 499,93	78 231 126,47	75 018 213,82
<i>SOLDES</i>	0,00	-7 615 384,28	-498 138,78

COMMUNE KHEMISSSET

2015

<i>RECETTES</i>	<i>RAE</i>	<i>RAR</i>	<i>RARr</i>
	22 043 757,74	-3 904 332,85	18 139 424,89
<i>DEPENSES</i>	<i>RAE</i>	<i>RAM</i>	<i>RARd</i>
	14 428 373,46	3 212 912,65	17 641 286,11
<i>SOLDES</i>	7 615 384,28	-7 117 245,50	498 138,78

f) Analyse de la composition de la trésorerie

L'analyse de la composition de la trésorerie permet de savoir non seulement de quoi est composée cette trésorerie non utilisée à la fin de l'exercice, mais surtout de connaître quels sont les éléments qui y prédominent afin de pouvoir agir en conséquence.

Appelée « excédent brut » dans le jargon comptable, on sait que cette trésorerie est constituée des reports de crédits et de l'excédent net programmable.

Comme les reports de crédits ne sont que la somme des restes à engager et des restes à mandater, la trésorerie n'est en fin de compte que la somme des restes à engager, des restes à mandater et des restes à programmer.

Les seuls restes qui doivent être normalement présents dans la trésorerie sont les restes à programmer qui apparaissent à la fin de l'exercice et reçoivent un nouvel emploi au cours de l'exercice suivant lors de la session de février.

Si la trésorerie est composée essentiellement de restes à engager qui persistent dans le temps, il faudra se demander s'il ne serait pas judicieux de les désaffecter ailleurs au profit de nouveaux projets d'équipement.

Si elle est composée surtout de restes à mandater, il faudra se demander pourquoi la commune n'a pas encore honoré ses engagements vis-à-vis de ses créanciers, qu'ils soient prestataires ou fournisseurs.



✍

✍

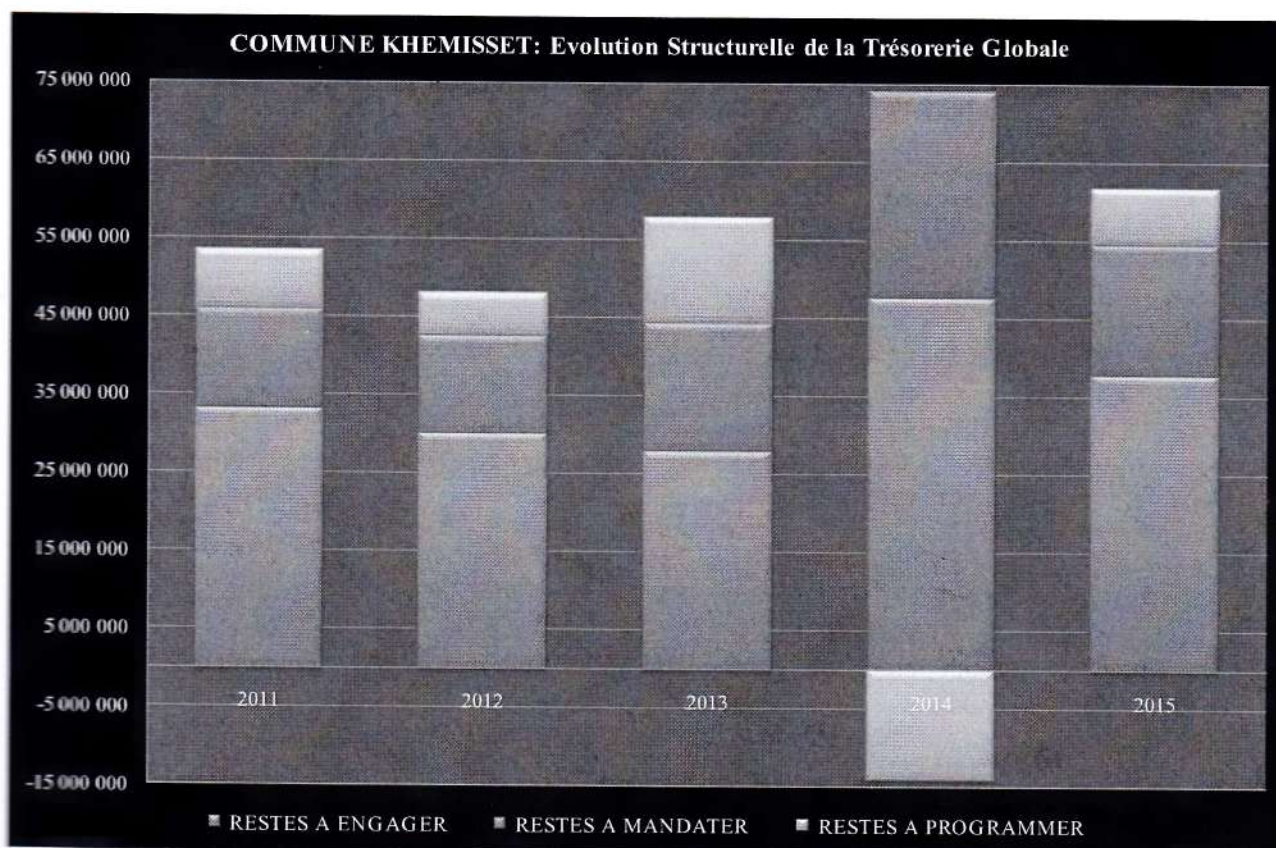




ANALYSE STRUCTURELLE DE LA TRESORERIE

COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	2011	2012	2013	2014	2015
CREDITS OUVERTS	155 546 399,25	181 333 253,22	185 200 517,40	198 614 310,49	190 160 584,79
CREDITS ENGAGES	104 395 889,99	134 605 358,16	147 782 638,35	142 189 149,35	137 876 382,59
CREDITS MANDATES	91 690 018,40	122 158 126,98	131 523 621,01	115 788 514,53	121 147 261,22
CREDITS ANNULES	17 949 379,91	16 582 777,31	9 396 792,71	8 780 456,08	14 428 373,46
TRESORERIE AU 31 DECEMBRE	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04	61 794 373,00
RESTES A ENGAGER	33 201 129,35	30 145 117,75	28 021 086,34	47 644 705,06	37 855 828,74
RESTES A MANDATER	12 705 871,59	12 447 231,18	16 259 017,34	26 400 634,82	16 729 121,37
RESTES A PROGRAMMER	7 524 337,04	5 466 193,15	13 565 202,18	-13 996 849,84	7 209 422,89
EXCEDENT BRUT	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04	61 794 373,00
CREDITS A REPORTER	45 907 000,94	42 592 348,93	44 280 103,68	74 045 339,88	54 584 950,11
EXCEDENT NET	7 524 337,04	5 466 193,15	13 565 202,18	-13 996 849,84	7 209 422,89

La traduction graphique du tableau ci-dessus montre bien quels sont les éléments qui prédominent dans la composition de la trésorerie :





g) Analyse du stock des restes à recouvrer (RAR)

L'analyse du stock des restes à recouvrer de la commune a été d'abord menée au niveau des chapitres budgétaires, puis consolidée pour pouvoir se rendre qui est responsable de son accroissement.

COMMUNE KHEMISSSET

2011

Fonctionnement	Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10 Domaine d'Administration Générale	45 657 185,75	38 713 528,06	6 943 657,69	45 659 175,75	1 990,00	0,00%
Part dans le Produit de la TVA	44 902 000,00	0,00	44 902 000,00	44 902 000,00	0,00	0,00%
20 Domaine des Affaires Sociales	243 107,56	2 248 620,39	-2 005 512,83	1 201 494,29	958 386,73	79,77%
30 Domaine des Affaires Techniques	17 550 751,63	1 205 678,67	16 345 072,96	65 173 681,18	47 622 929,55	73,07%
Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine	9 769,12	0,00	9 769,12	1 722 892,37	1 713 123,25	99,43%
Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité	1 141 430,93	0,00	1 141 430,93	13 657 432,16	12 516 001,23	91,64%
40 Domaine des Affaires Economiques	9 822 913,75	0,00	9 822 913,75	27 213 237,71	17 390 323,96	63,90%
Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes	235 852,88	0,00	235 852,88	6 259 066,90	6 023 214,02	96,23%
50 Domaine de Soutien	530 869,90	2 587 597,00	-2 056 727,10	1 114 024,52	583 154,62	52,35%
Budget Principal	73 804 828,59	44 755 424,12	29 049 404,47	140 361 613,45	66 556 784,86	47,42%
Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Comptes de Dépenses sur Dotations	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	-
Total Fonctionnement	73 804 828,59	50 655 424,12	23 149 404,47	140 361 613,45	66 556 784,86	47,42%
Equipement	Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10 Domaine d'Administration Générale	0,00	6 919 160,22	-6 919 160,22	0,00	0,00	-
20 Domaine des Affaires Sociales	0,00	3 220 672,09	-3 220 672,09	0,00	0,00	-
30 Domaine des Affaires Techniques	8 934,70	30 316,20	-21 381,50	806 834,51	797 899,81	98,89%
40 Domaine des Affaires Economiques	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
50 Domaine de Soutien	2 219 000,00	0,00	2 219 000,00	8 916 899,81	6 697 899,81	75,11%
Budget Principal	2 227 934,70	10 170 148,51	-7 942 213,81	9 723 734,32	7 495 799,62	77,09%
Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Comptes d'Affectation Spéciale	249 719,10	1 811 841,30	-1 562 122,20	249 719,10	0,00	0,00%
Total Equipement	2 477 653,80	11 981 989,81	-9 504 336,01	9 973 453,42	7 495 799,62	75,16%
Total du Budget Global	76 282 482,39	62 637 413,93	13 645 068,46	150 335 066,87	74 052 584,48	49,26%

COMMUNE KHEMISSSET

2011

Budget Global	Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10 Domaine d'Administration Générale	45 657 185,75	45 632 688,28	24 497,47	45 659 175,75	1 990,00	0,00%
20 Domaine des Affaires Sociales	243 107,56	5 469 292,48	-5 226 184,92	1 201 494,29	958 386,73	79,77%
30 Domaine des Affaires Techniques	17 559 686,33	1 235 994,87	16 323 691,46	65 980 515,69	48 420 829,36	73,39%
40 Domaine des Affaires Economiques	9 822 913,75	0,00	9 822 913,75	27 213 237,71	17 390 323,96	63,90%
50 Domaine de Soutien	2 749 869,90	2 587 597,00	162 272,90	10 030 924,33	7 281 054,43	72,59%
Budget Principal	76 032 763,29	54 925 572,63	21 107 190,66	150 085 347,77	74 052 584,48	49,34%
Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Comptes Spéciaux	249 719,10	7 711 841,30	-7 462 122,20	249 719,10	0,00	0,00%
Total du Budget Global	76 282 482,39	62 637 413,93	13 645 068,46	150 335 066,87	74 052 584,48	49,26%
Trésorerie	39 786 269,52	53 431 337,98	-13 645 068,46			
Total Général	116 068 751,91	116 068 751,91	0,00			





COMMUNE KHEMISSSET

2012

Fonctionnement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	46 516 952,75	41 556 112,83	4 960 839,92	46 518 942,75	1 990,00	0,00%
	Part dans le Produit de la TVA	45 547 000,00	0,00	45 547 000,00	45 547 000,00	0,00	0,00%
20	Domaine des Affaires Sociales	183 494,00	2 724 133,37	-2 540 639,37	1 141 780,73	958 286,73	83,93%
30	Domaine des Affaires Techniques	17 093 162,85	7 443 067,43	9 650 095,42	55 824 323,73	38 731 160,88	69,38%
	Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine	3 518,13	0,00	3 518,13	1 713 123,25	1 709 605,12	99,79%
	Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité	622 033,45	0,00	622 033,45	12 516 001,23	11 893 967,78	95,03%
40	Domaine des Affaires Economiques	12 025 637,45	0,00	12 025 637,45	26 235 058,38	14 209 420,93	54,16%
	Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes	124 038,79	0,00	124 038,79	6 023 214,02	5 899 175,23	97,94%
50	Domaine de Soutien	603 431,58	10 265 827,78	-9 662 396,20	1 041 666,02	438 234,44	42,07%
	Budget Principal	76 422 678,63	61 989 141,41	14 433 537,22	130 761 771,61	54 339 092,98	41,56%
	Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	Comptes de Dépenses sur Dotations	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	-
	Total Fonctionnement	76 422 678,63	67 889 141,41	8 533 537,22	130 761 771,61	54 339 092,98	41,56%
Equipement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	0,00	202 871 565,17	-202 871 565,17	0,00	0,00	-
20	Domaine des Affaires Sociales	0,00	16 523 611,20	-16 523 611,20	0,00	0,00	-
30	Domaine des Affaires Techniques	0,00	102 668 305,89	-102 668 305,89	797 899,80	797 899,80	100,00%
40	Domaine des Affaires Economiques	0,00	3 034 660,61	-3 034 660,61	0,00	0,00	-
50	Domaine de Soutien	238 791,42	-310 948 857,74	311 187 649,16	3 667 291,42	3 428 500,00	93,49%
	Budget Principal	238 791,42	14 149 285,13	-13 910 493,71	4 465 191,22	4 226 399,80	94,65%
	Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	Comptes d'Affectation Spéciale	273 602,10	269 441,51	4 160,59	273 602,10	0,00	0,00%
	Total Equipement	512 393,52	14 418 726,64	-13 906 333,12	4 738 793,32	4 226 399,80	89,19%
	Total du Budget Global	76 935 072,15	82 307 868,05	-5 372 795,90	135 500 564,93	58 565 492,78	43,22%

COMMUNE KHEMISSSET

2012

Budget Global		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	46 516 952,75	244 427 678,00	-197 910 725,25	46 518 942,75	1 990,00	0,00%
20	Domaine des Affaires Sociales	183 494,00	19 247 744,57	-19 064 250,57	1 141 780,73	958 286,73	83,93%
30	Domaine des Affaires Techniques	17 093 162,85	110 111 373,32	-93 018 210,47	56 622 223,53	39 529 060,68	69,81%
40	Domaine des Affaires Economiques	12 025 637,45	3 034 660,61	8 990 976,84	26 235 058,38	14 209 420,93	54,16%
50	Domaine de Soutien	842 223,00	-300 683 029,96	301 525 252,96	4 708 957,44	3 866 734,44	82,11%
	Budget Principal	76 661 470,05	76 138 426,54	523 043,51	135 226 962,83	58 565 492,78	43,31%
	Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	Comptes Spéciaux	273 602,10	6 169 441,51	-5 895 839,41	273 602,10	0,00	0,00%
	Total du Budget Global	76 935 072,15	82 307 868,05	-5 372 795,90	135 500 564,93	58 565 492,78	43,22%
	Trésorerie	53 431 337,98	48 058 542,08	5 372 795,90			
	Total Général	130 366 410,13	130 366 410,13	0,00			





COMMUNE KHEMISSSET		2013					
Fonctionnement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	53 623 809,85	42 701 102,98	10 922 706,87	53 625 059,85	1 250,00	0,00%
	<i>Part dans le Produit de la TVA</i>	52 829 375,00	0,00	52 829 375,00	52 829 375,00	0,00	0,00%
20	Domaine des Affaires Sociales	170 932,10	2 376 917,69	-2 205 985,59	974 264,73	803 332,63	82,46%
30	Domaine des Affaires Techniques	21 356 194,01	3 275 972,85	18 080 221,16	51 085 906,99	29 729 712,98	58,20%
	<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	18 904,00	0,00	18 904,00	1 709 583,22	1 690 679,22	98,89%
	<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	1 963 949,51	0,00	1 963 949,51	11 856 750,89	9 892 801,38	83,44%
40	Domaine des Affaires Economiques	14 926 045,30	0,00	14 926 045,30	29 411 302,09	14 485 256,79	49,25%
	<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	472 455,15	0,00	472 455,15	5 810 721,75	5 338 266,60	91,87%
50	Domaine de Soutien	831 310,12	18 736 329,96	-17 905 019,84	1 081 778,87	250 468,75	23,15%
	Budget Principal	90 908 291,38	67 090 323,48	23 817 967,90	136 178 312,53	45 270 021,15	33,24%
	<i>Budgets Annexes</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	<i>Comptes de Dépenses sur Dotations</i>	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	-
	Total Fonctionnement	90 908 291,38	72 990 323,48	17 917 967,90	136 178 312,53	45 270 021,15	33,24%
Equipement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	0,00	4 424 338,64	-4 424 338,64	0,00	0,00	-
20	Domaine des Affaires Sociales	0,00	3 866 304,58	-3 866 304,58	0,00	0,00	-
30	Domaine des Affaires Techniques	4 057,40	435 758,48	-431 701,08	797 899,81	793 842,41	99,49%
40	Domaine des Affaires Economiques	0,00	491 943,84	-491 943,84	0,00	0,00	-
50	Domaine de Soutien	0,00	370 000,00	-370 000,00	0,00	0,00	-
	Budget Principal	4 057,40	9 588 345,54	-9 584 288,14	797 899,81	793 842,41	99,49%
	<i>Budgets Annexes</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	<i>Comptes d'Affectation Spéciale</i>	1 685 605,75	232 521,73	1 453 084,02	1 685 605,75	0,00	0,00%
	Total Equipement	1 689 663,15	9 820 867,27	-8 131 204,12	2 483 505,56	793 842,41	31,96%
	Total du Budget Global	92 597 954,53	82 811 190,75	9 786 763,78	138 661 818,09	46 063 863,56	33,22%
COMMUNE KHEMISSSET		2013					
Budget Global		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	53 623 809,85	47 125 441,62	6 498 368,23	53 625 059,85	1 250,00	0,00%
20	Domaine des Affaires Sociales	170 932,10	6 243 222,27	-6 072 290,17	974 264,73	803 332,63	82,46%
30	Domaine des Affaires Techniques	21 360 251,41	3 711 731,33	17 648 520,08	51 883 806,80	30 523 555,39	58,83%
40	Domaine des Affaires Economiques	14 926 045,30	491 943,84	14 434 101,46	29 411 302,09	14 485 256,79	49,25%
50	Domaine de Soutien	831 310,12	19 106 329,96	-18 275 019,84	1 081 778,87	250 468,75	23,15%
	Budget Principal	90 912 348,78	76 678 669,02	14 233 679,76	136 976 212,34	46 063 863,56	33,63%
	<i>Budgets Annexes</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	<i>Comptes Spéciaux</i>	1 685 605,75	6 132 521,73	-4 446 915,98	1 685 605,75	0,00	0,00%
	Total du Budget Global	92 597 954,53	82 811 190,75	9 786 763,78	138 661 818,09	46 063 863,56	33,22%
	Trésorerie	48 058 542,08	57 845 305,86	-9 786 763,78			
	Total Général	140 656 496,61	140 656 496,61	0,00			





COMMUNE KHEMISSSET

2014

Fonctionnement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	47 403 508,25	41 062 648,90	6 340 859,35	47 404 758,25	1 250,00	0,00%
	<i>Part dans le Produit de la TVA</i>	46 474 000,00	0,00	46 474 000,00	46 474 000,00	0,00	0,00%
20	Domaine des Affaires Sociales	23 330,00	2 772 787,01	-2 749 457,01	936 444,68	913 114,68	97,51%
30	Domaine des Affaires Techniques	15 574 304,88	2 933 127,56	12 641 177,32	44 987 524,51	29 413 219,63	65,38%
	<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	73 249,84	0,00	73 249,84	1 690 679,22	1 617 429,38	95,67%
	<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	295 496,54	0,00	295 496,54	9 892 801,38	9 597 304,84	97,01%
40	Domaine des Affaires Economiques	9 877 626,91	0,00	9 877 626,91	22 735 206,42	12 857 579,51	56,55%
	<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	15 281,17	0,00	15 281,17	5 332 234,80	5 316 953,63	99,71%
50	Domaine de Soutien	724 800,48	12 997 019,43	-12 272 218,95	1 002 491,55	277 691,07	27,70%
	Budget Principal	73 603 570,52	59 765 582,90	13 837 987,62	117 066 425,41	43 462 854,89	37,13%
	<i>Budgets Annexes</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	<i>Comptes de Dépenses sur Dotations</i>	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	-
	Total Fonctionnement	73 603 570,52	65 665 582,90	7 937 987,62	117 066 425,41	43 462 854,89	37,13%
Equipement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	0,00	2 702 763,73	-2 702 763,73	0,00	0,00	-
20	Domaine des Affaires Sociales	0,00	4 308 994,94	-4 308 994,94	0,00	0,00	-
30	Domaine des Affaires Techniques	2 555,00	2 392 936,15	-2 390 381,15	796 397,41	793 842,41	99,68%
40	Domaine des Affaires Economiques	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
50	Domaine de Soutien	3 997 445,00	364 552,32	3 632 892,68	7 942 447,00	3 945 002,00	49,67%
	Budget Principal	4 000 000,00	9 769 247,14	-5 769 247,14	8 738 844,41	4 738 844,41	54,23%
	<i>Budgets Annexes</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	<i>Comptes d'Affectation Spéciale</i>	240 516,75	206 073,05	34 443,70	240 516,75	0,00	0,00%
	Total Equipement	4 240 516,75	9 975 320,19	-5 734 803,44	8 979 361,16	4 738 844,41	52,77%
	Total du Budget Global	77 844 087,27	75 640 903,09	2 203 184,18	126 045 786,57	48 201 699,30	38,24%

COMMUNE KHEMISSSET

2014

Budget Global		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	47 403 508,25	43 765 412,63	3 638 095,62	47 404 758,25	1 250,00	0,00%
20	Domaine des Affaires Sociales	23 330,00	7 081 781,95	-7 058 451,95	936 444,68	913 114,68	97,51%
30	Domaine des Affaires Techniques	15 576 859,88	5 326 063,71	10 250 796,17	45 783 921,92	30 207 062,04	65,98%
40	Domaine des Affaires Economiques	9 877 626,91	0,00	9 877 626,91	22 735 206,42	12 857 579,51	56,55%
50	Domaine de Soutien	4 722 245,48	13 361 571,75	-8 639 326,27	8 944 938,55	4 222 693,07	47,21%
	Budget Principal	77 603 570,52	69 534 830,04	8 068 740,48	125 805 269,82	48 201 699,30	38,31%
	<i>Budgets Annexes</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	<i>Comptes Spéciaux</i>	240 516,75	6 106 073,05	-5 865 556,30	240 516,75	0,00	0,00%
	Total du Budget Global	77 844 087,27	75 640 903,09	2 203 184,18	126 045 786,57	48 201 699,30	38,24%
	Trésorerie	57 845 305,86	60 048 490,04	-2 203 184,18			
	Total Général	135 689 393,13	135 689 393,13	0,00			





COMMUNE KHEMISSET		2015					
Fonctionnement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	45 066 939,35	40 542 200,56	4 524 738,79	45 069 519,33	2 579,98	0,01%
	Part dans le Produit de la TVA	44 339 000,00	0,00	44 339 000,00	44 339 000,00	0,00	0,08%
20	Domaine des Affaires Sociales	24 469,00	2 712 173,78	-2 687 704,78	919 570,00	895 101,00	97,34%
30	Domaine des Affaires Techniques	16 509 118,86	11 675 742,41	4 833 376,45	45 839 808,33	29 330 689,47	63,99%
	Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine	2 098,00	0,00	2 098,00	1 619 537,36	1 617 439,36	99,87%
	Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité	300 630,75	0,00	300 630,75	9 897 934,00	9 597 303,25	96,96%
40	Domaine des Affaires Economiques	12 065 982,56	0,00	12 065 982,56	22 361 658,06	10 295 675,50	46,04%
	Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes	49 723,98	0,00	49 723,98	5 366 677,63	5 316 953,65	99,07%
50	Domaine de Soutien	853 565,27	14 188 097,07	-13 334 531,80	853 565,27	0,00	0,00%
	Budget Principal	74 520 075,04	69 118 213,82	5 401 861,22	115 044 120,99	40 524 045,95	35,22%
	Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	Comptes de Dépenses sur Dotations	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00	0,00	0,00	-
	Total Fonctionnement	74 520 075,04	75 018 213,82	-498 138,78	115 044 120,99	40 524 045,95	35,22%
Equipement		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	0,00	2 811 954,05	-2 811 954,05	0,00	0,00	-
20	Domaine des Affaires Sociales	0,00	4 415 975,85	-4 415 975,85	1 701 492,24	1 701 492,24	100,00%
30	Domaine des Affaires Techniques	0,00	1 959 118,85	-1 959 118,85	27 487 642,14	27 487 642,14	100,00%
40	Domaine des Affaires Economiques	0,00	399 847,12	-399 847,12	105 049 550,00	105 049 550,00	100,00%
50	Domaine de Soutien	11 800 827,36	0,00	11 800 827,36	11 800 827,36	0,00	0,00%
	Budget Principal	11 800 827,36	9 586 895,87	2 213 931,49	146 039 511,74	134 238 684,38	91,92%
	Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	Comptes d'Affectation Spéciale	280 090,25	250 000,00	30 090,25	280 090,25	0,00	0,00%
	Total Equipement	12 080 917,61	9 836 895,87	2 244 021,74	146 319 601,99	134 238 684,38	91,74%
	Total du Budget Global	86 600 992,65	84 855 109,69	1 745 882,96	261 363 722,98	174 762 730,33	66,87%
COMMUNE KHEMISSET		2015					
Budget Global		Recettes	Dépenses	Soldes	STA	RAR	%
10	Domaine d'Administration Générale	45 066 939,35	43 354 154,61	1 712 784,74	45 069 519,33	2 579,98	0,01%
20	Domaine des Affaires Sociales	24 469,00	7 128 149,63	-7 103 680,63	2 621 062,24	2 596 593,24	99,07%
30	Domaine des Affaires Techniques	16 509 118,86	13 634 861,26	2 874 257,60	73 327 450,47	56 818 331,61	77,49%
40	Domaine des Affaires Economiques	12 065 982,56	399 847,12	11 666 135,44	127 411 208,06	115 345 225,50	90,53%
50	Domaine de Soutien	12 654 392,63	14 188 097,07	-1 533 704,44	12 654 392,63	0,00	0,00%
	Budget Principal	86 320 902,40	78 705 109,69	7 615 792,71	261 083 632,73	174 762 730,33	66,94%
	Budgets Annexes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
	Comptes Spéciaux	280 090,25	6 150 000,00	-5 869 909,75	280 090,25	0,00	0,00%
	Total du Budget Global	86 600 992,65	84 855 109,69	1 745 882,96	261 363 722,98	174 762 730,33	66,87%
	Trésorerie	60 048 490,04	61 794 373,00	-1 745 882,96			
	Total Général	146 649 482,69	146 649 482,69	0,00			

C'est ainsi qu'en 2015, les RAR au niveau des recettes gérées par la commune, représentaient plus de 59% comme le montre le graphe ci-dessous :



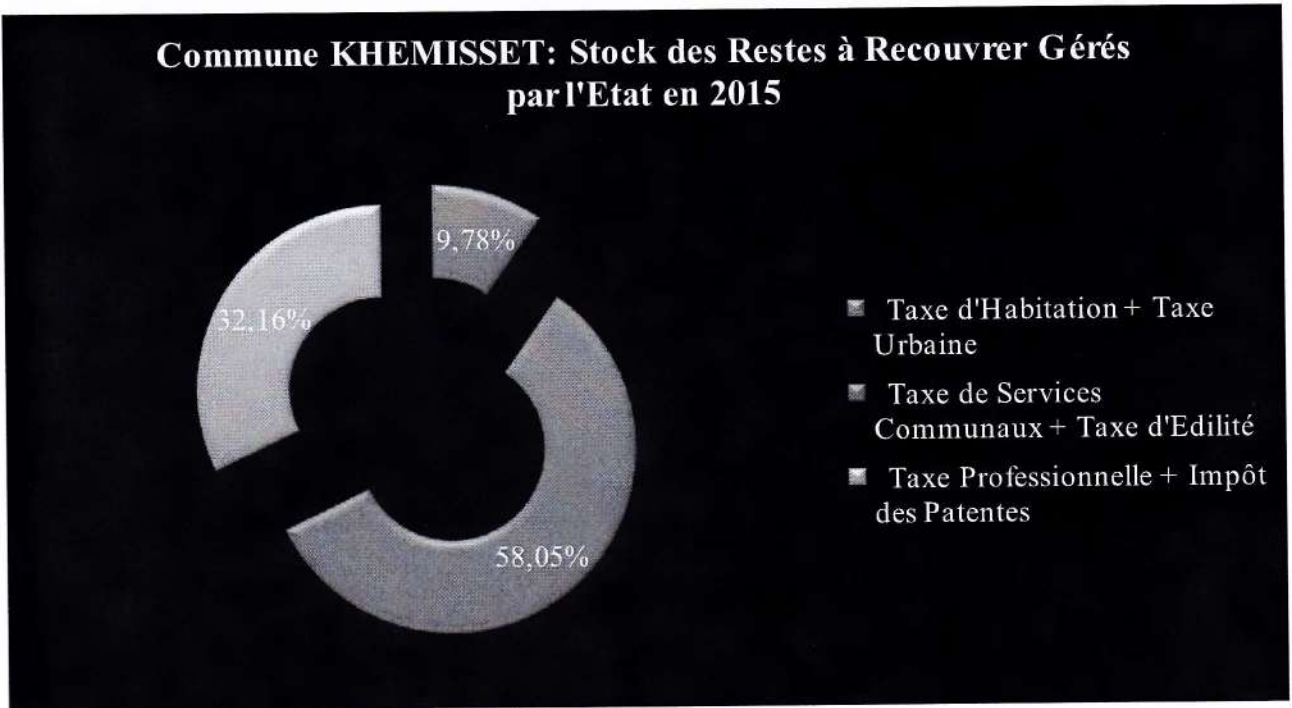


Handwritten signature in blue ink.

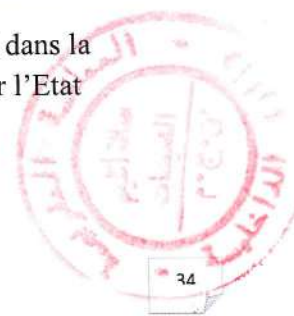


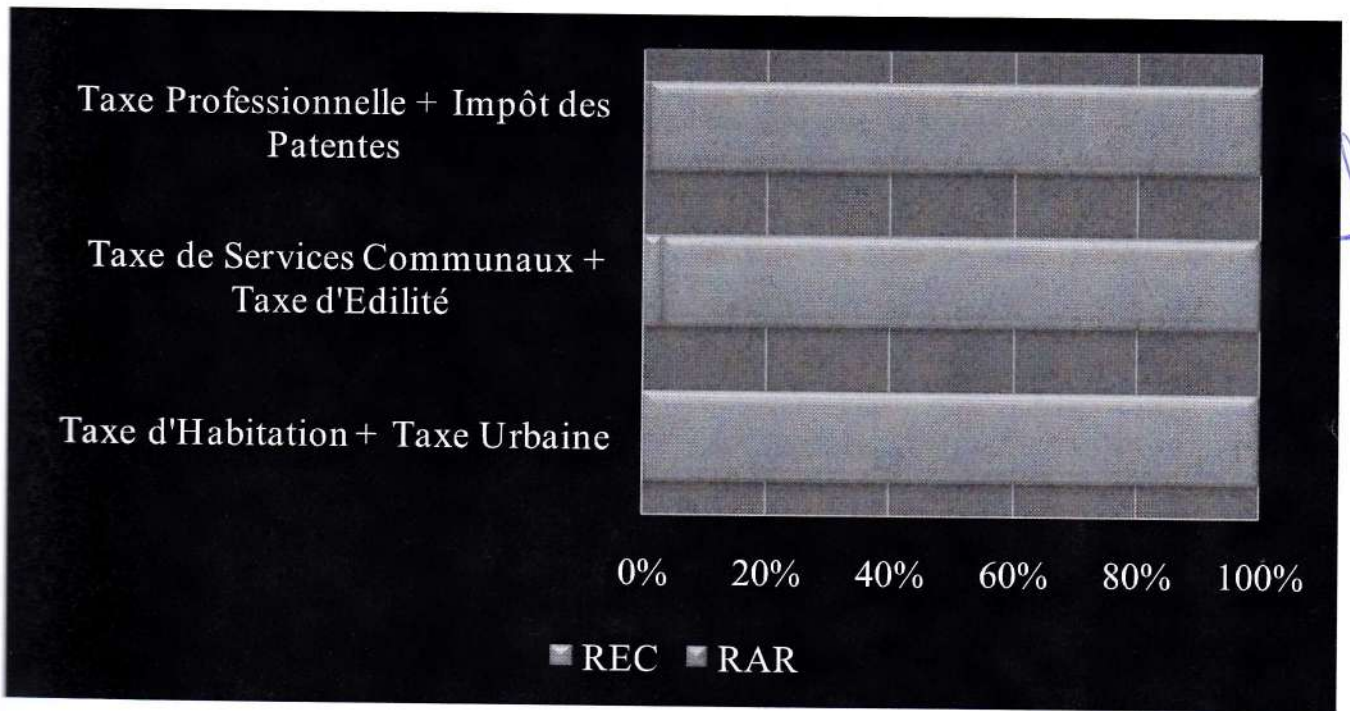
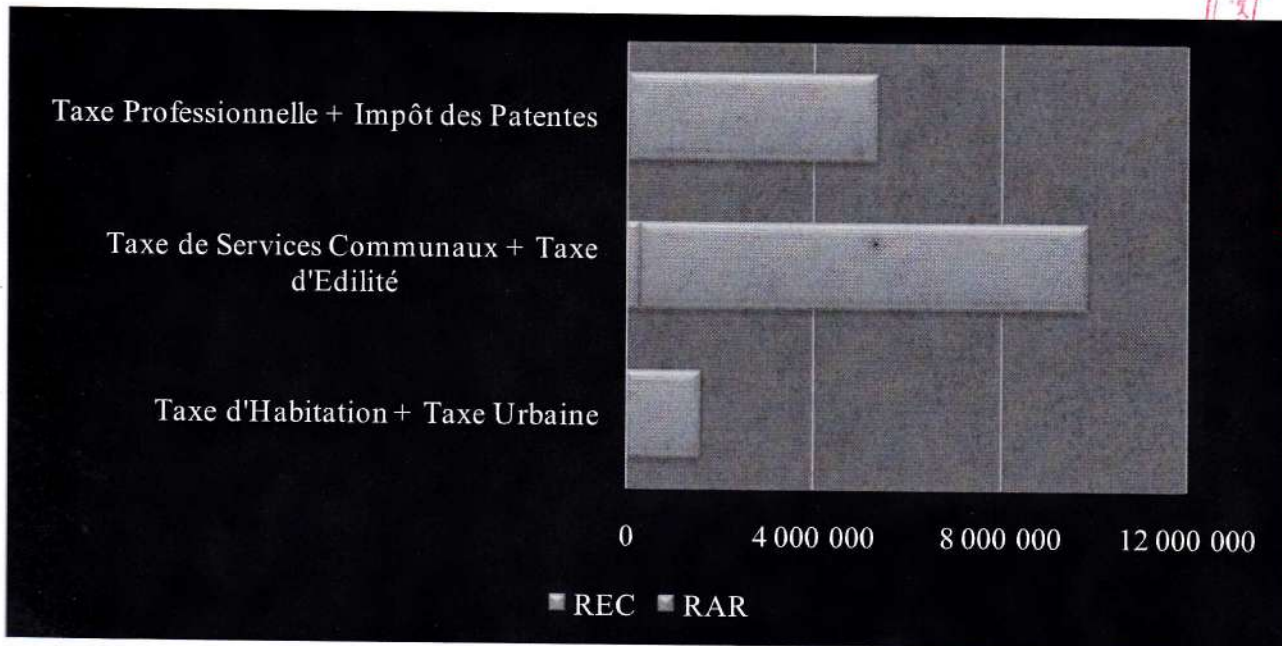
Parmi les RAR générés au niveau des recettes propres gérées par les services de l'Etat, les RAR enregistrés au niveau de la taxe de services communaux dépassent 50% ; ajoutés aux RAR enregistrés au niveau de la taxe professionnelle, ces restes dépassent 90% !

Handwritten signature in blue ink.



Il faut noter également que les RAR sont importants (presque 100% pour les 3 taxes réunies) dans la composition des prises en charge (ou constatations nettes) au niveau de ces 3 taxes gérées par l'Etat comme le montre la situation de la commune en 2015 :







EVOLUTION DU STOCK DES RESTES A RECOUVRER

RECETTES	2011	2012	2013	2014	2015
CONSTATATIONS NETTES	140 361 613,45	130 761 771,61	136 178 312,53	118 031 949,32	115 044 120,99
STOCK DES RAR AU 01.01.	66 556 784,86	66 556 784,86	54 339 092,98	45 270 021,15	44 428 378,80
STOCK DES RAR AU 31.12.	66 556 784,86	54 339 092,98	45 270 021,15	44 428 378,80	40 524 045,95
% RECETTES COURANTES	90,18%	71,10%	49,80%	60,36%	54,38%
VARIATION DU STOCK DES RAR	0,00	-12 217 691,88	-9 069 071,83	-841 642,35	-3 904 332,85
COMMUNE KHEMISSSET	2011	2012	2013	2014	2015
STOCK DES RAR AU 31.12.	66 556 784,86	54 339 092,98	45 270 021,15	44 428 378,80	40 524 045,95
RECETTES TRANSFEREES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RECETTES PROPRES	66 556 784,86	54 339 092,98	45 270 021,15	43 462 854,89	40 524 045,95
RECETTES PROPRES GEREEES PAR L'ETAT	20 252 338,50	19 502 748,13	16 921 747,20	16 531 687,85	16 531 696,26
Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine	1 713 123,25	1 709 605,12	1 690 679,22	1 617 429,38	1 617 439,36
Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité	12 516 001,23	11 893 967,78	9 892 801,38	9 597 304,84	9 597 303,25
Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes	6 023 214,02	5 899 175,23	5 338 266,60	5 316 953,63	5 316 953,65
RECETTES PROPRES GEREEES PAR LA CT	46 304 446,36	34 836 344,85	28 348 273,95	26 931 167,04	23 992 349,69
VARIATIONS DU STOCK DES RAR	0,00	-12 217 691,88	-9 069 071,83	-841 642,35	-3 904 332,85
RECETTES TRANSFEREES		0,00	0,00	0,00	0,00
RECETTES PROPRES		-12 217 691,88	-9 069 071,83	-1 807 166,26	-2 938 808,94
RECETTES PROPRES GEREEES PAR L'ETAT		-749 590,37	-2 581 000,93	-390 059,35	8,41
Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine		-3 518,13	-18 925,90	-73 249,84	9,98
Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité		-622 033,45	-2 001 166,40	-295 496,54	-1,59
Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes		-124 038,79	-560 908,63	-21 312,97	0,02
RECETTES PROPRES GEREEES PAR LA CT		-11 468 101,51	-6 488 070,90	-1 417 106,91	-2 938 817,35

h) Détermination du potentiel d'endettement

La détermination du potentiel d'endettement permet à la commune de connaître sa capacité de lever des fonds auprès du FEC sur la base de sa capacité d'épargne.

Elle permet à la commune d'exploiter au mieux sa capacité de financement de l'équipement et d'éviter de tomber dans le sur-endettement.

Le tableau ci-dessous révèle que la commune a épuisé son potentiel d'endettement en raison des dépenses arriérées de fonctionnement qui sont générées chaque année :





EVOLUTION DU POTENTIEL D'ENDETTEMENT

COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES					TOTAL 15
	2011 5	2012 4	2013 3	2014 2	2015 1	
RECETTES COURANTES	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04	389 259 444,16
DEPENSES COURANTES HORS INTERET	47 781 954,99	65 080 602,76	70 459 205,08	63 481 334,08	73 126 086,98	319 929 183,89
EPARGNE BRUTE	26 022 873,60	11 342 075,87	20 449 086,30	10 122 236,44	1 393 988,06	69 330 260,27
ARRIERES	12 705 871,59	12 447 231,18	13 154 811,91	13 028 770,93	3 212 912,65	54 549 598,26
EPARGNE BRUTE HORS ARRIERES	13 317 002,01	-1 105 155,31	7 294 274,39	-2 906 534,49	-1 818 924,59	14 780 662,01
ANNUITES	5 947 141,22	6 237 030,90	6 181 153,68	6 129 250,44	6 096 147,47	30 590 723,71
INTERETS	2 873 469,13	2 808 538,65	2 531 118,40	2 184 248,82	1 892 126,84	12 289 501,84
CAPITAL	3 073 672,09	3 428 492,25	3 650 035,28	3 945 001,62	4 204 020,63	18 301 221,87
EPARGNE NETTE	7 369 860,79	-7 342 186,21	1 113 120,71	-9 035 784,93	-7 915 072,06	-15 810 061,70
EPARGNE CONVERTIBLE	4 706 460,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PLAFOND 40%	23 574 790,22	24 332 040,55	30 182 162,87	23 312 177,77	23 711 882,55	125 113 053,95
PLAFOND 80%	4 706 460,39	-7 121 155,15	-345 734,17	-8 454 478,03	-7 551 287,14	-18 766 194,10
POTENTIEL D'ENDETTEMENT	18 825 841,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AUTOFINANCEMENT	4 706 460,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EPARGNE RESIDUELLE	2 663 400,40	-7 342 186,21	1 113 120,71	-9 035 784,93	-7 915 072,06	-15 810 061,70

2. Projection du budget de la commune

La projection du budget de la commune fait appel à l'analyse rétrospective et à l'analyse prospective.

L'analyse rétrospective se base sur le concept de l'épargne brute qui est définie comme la différence entre :

- les recettes courantes (hors dotations complémentaires TVA qui servent à couvrir un déficit, hors versements provenant de la deuxième partie qui servent à couvrir les reports des crédits de fonctionnement et un éventuel déficit de la première partie du budget) et
- les dépenses courantes (hors intérêts des emprunts contractés soit au nom de la commune soit au nom d'une partie tierce).

Si les dotations complémentaires TVA deviennent un droit acquis, on n'aura plus besoin de les retirer des recettes courantes ni du total des dotations TVA servies à la commune (dotations globale et complémentaire), auquel cas on pourra faire la projection des recettes sans s'en inquiéter outre mesure.

i) Analyse des tendances des recettes et des dépenses courantes

L'analyse rétrospective des tendances des recettes et des dépenses courantes révèle l'existence de 3 profils de comportement financier susceptible d'avoir été adopté par la commune sans le savoir :

- Profil 1 : les recettes courantes augmentent plus vite que les dépenses courantes ;
- Profil 2 : les recettes courantes vont au même rythme que les dépenses courantes ;
- Profil 3 : les recettes courantes augmentent moins vite que les dépenses courantes.



ANALYSE RETROSPECTIVE

COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES COURANTES	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04
RECETTES TRANSFEREES	44 902 000,00	45 547 000,00	52 829 375,00	46 474 000,00	44 339 000,00
RECETTES PROPRES	28 902 828,59	30 875 678,63	38 078 916,38	27 129 570,52	30 181 075,04
GEREES PAR L'ETAT	1 387 052,93	749 590,37	2 455 308,66	384 027,55	352 452,73
GEREES PAR LA COMMUNE	27 515 775,66	30 126 088,26	35 623 607,72	26 745 542,97	29 828 622,31
DEPENSES COURANTES HORS INTERETS	47 781 954,99	65 080 602,76	70 459 205,08	63 481 334,08	73 126 086,98
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	31 934 700,03	35 814 940,61	36 649 232,92	35 675 782,97	35 776 829,65
FRAIS DE GESTION DES SERVICES	15 847 254,96	29 265 662,15	33 809 972,16	27 805 551,11	37 349 257,33
EPARGNE BRUTE	26 022 873,60	11 342 075,87	20 449 086,30	10 122 236,44	1 393 988,06
ANNUITES	5 947 141,22	6 237 030,90	6 181 153,68	6 129 250,44	6 096 147,47
INTERETS	2 873 469,13	2 808 538,65	2 531 118,40	2 184 248,82	1 892 126,84
CAPITAL	3 073 672,09	3 428 492,25	3 650 035,28	3 945 001,62	4 204 020,63
ARRIERES	12 705 871,59	12 447 231,18	13 154 811,91	13 028 770,93	3 212 912,65
EPARGNE NETTE	7 369 860,79	-7 342 186,21	1 113 120,71	-9 035 784,93	-7 915 072,06
EVOLUTION EN %	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	MOY
RECETTES COURANTES	3,55%	18,95%	-19,04%	1,25%	1,18%
RECETTES TRANSFEREES	1,44%	15,99%	-12,03%	-4,59%	0,20%
RECETTES PROPRES	6,83%	23,33%	-28,75%	11,25%	3,16%
GEREES PAR L'ETAT	-45,96%	227,55%	-84,36%	-8,22%	22,25%
GEREES PAR LA COMMUNE	9,49%	18,25%	-24,92%	11,53%	3,59%
DEPENSES COURANTES HORS INTERETS	36,20%	8,26%	-9,90%	15,19%	12,44%
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	12,15%	2,33%	-2,66%	0,28%	3,03%
FRAIS DE GESTION DES SERVICES	84,67%	15,53%	-17,76%	34,32%	29,19%
EPARGNE BRUTE	-56,41%	80,29%	-50,50%	-86,23%	-28,21%
ANNUITES	4,87%	-0,90%	-0,84%	-0,54%	0,65%
INTERETS	-2,26%	-9,88%	-13,70%	-13,37%	-9,80%
CAPITAL	11,54%	6,46%	8,08%	6,57%	8,16%
ARRIERES	-2,04%	5,68%	-0,96%	-75,34%	-18,16%
EPARGNE NETTE	-199,62%	-115,16%	-911,75%	-12,40%	-309,74%

j) Décomposition du budget de fonctionnement en vue de sa projection

Comme le montre le tableau ci-dessus, les recettes courantes de fonctionnement sont décomposées en :

- Recettes transférées par l'Etat à la commune ;
- Recettes propres à la commune obtenues par différence entre le total des recettes courantes et les recettes transférées.

Les recettes propres de la commune peuvent également être décomposées en :

- Recettes propres gérées par les services de l'Etat (DGI) :
 - Taxe d'habitation ;
 - Taxe de services communaux
 - Taxe professionnelle ;
- Recettes propres gérées directement par la commune obtenues par différence entre le total des recettes propres et le total des recettes gérées par les services de l'Etat.

Les dépenses courantes peuvent être décomposées en :

- Dépenses de personnel (article 20) ;
- Dépenses de gestion des services communaux obtenues par différence entre le total des dépenses courantes et les dépenses de personnel.

k) Projection des recettes et des dépenses

Les recettes et les dépenses courantes sont tout d'abord projetées mécaniquement sur la base des moyennes mobiles, en appliquant les rythmes de croissance calculés précédemment au niveau des recettes et des dépenses courantes.

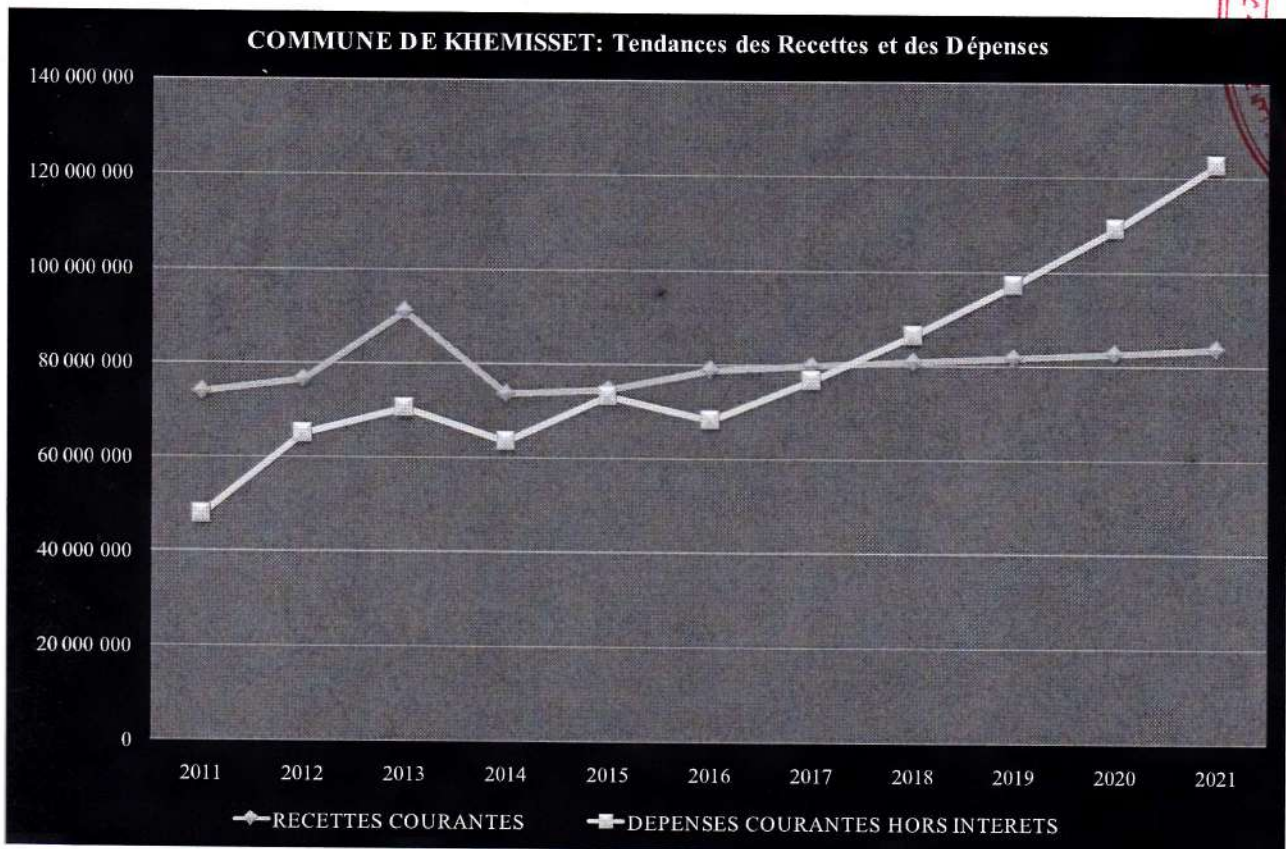
Les corrections ne seront apportées que lorsque l'analyse rétrospective aura montré que le profil de la commune, est 3, c'est-à-dire que ses dépenses courantes augmentent plus vite que ses recettes courantes, auquel cas il faudra qu'elle rectifie le tir en alignant le rythme de croissance des dépenses courantes sur celui des recettes courantes (profil 2).

Si le profil de la commune se trouve être 1, elle aura intérêt à l'entretenir en surveillant le comportement de l'épargne brute qui doit sans cesse augmenter.

COMMUNE KHEMISSSET	PROJECTION DU POTENTIEL D'ENDETTEMENT ENCOURS DE LA DETTE NON COMPRIS					
	ANNEES					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RECETTES COURANTES	78 862 535,89	79 791 422,16	80 731 249,37	81 682 146,38	82 644 243,58	83 617 672,88
DEPENSES COURANTES HORS INTERET	68 265 578,94	76 757 384,25	86 305 516,32	97 041 375,48	109 112 707,48	122 685 636,66
EPARGNE BRUTE	10 596 956,94	3 034 037,91	-5 574 266,94	-15 359 229,10	-26 468 463,90	-39 067 963,78
ARRIERES	9 932 549,44	8 128 576,13	6 652 244,75	5 444 048,20	4 455 287,18	3 646 107,30
EPARGNE BRUTE HORS ARRIERES	664 407,51	-5 094 538,22	-12 226 511,69	-20 803 277,30	-30 923 751,09	-42 714 071,08
EPARGNE CONVERTIBLE	531 526,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PLAFOND 40%	31 545 014,36	31 916 568,87	32 292 499,75	32 672 858,55	33 057 697,43	33 447 069,15
PLAFOND 80%	531 526,01	-4 075 630,57	-9 781 209,35	-16 642 621,84	-24 739 000,87	-34 171 256,87
POTENTIEL D'ENDETTEMENT	2 126 104,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AUTOFINANCEMENT	531 526,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EPARGNE RESIDUELLE	132 881,50	-5 094 538,22	-12 226 511,69	-20 803 277,30	-30 923 751,09	-42 714 071,08

Le profil de la commune obtenu est illustré au moyen du graphe ci-dessous :





Handwritten signature in blue ink.

Handwritten signature in blue ink.



3. Annexes & Auto-Contrôles



AUTO-CONTRÔLE

BILAN FINANCIER

COMMUNE KHEMISSSET	2011		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	73 804 828,59	50 655 424,12	23 149 404,47
BUDGET PRINCIPAL	73 804 828,59	44 755 424,12	29 049 404,47
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
TRESORERIE	0,00	0,00	0,00
FONCTIONNEMENT	0,00	0,00	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	0,00	0,00
BALANCE	73 804 828,59	50 655 424,12	23 149 404,47
INVESTISSEMENT	2 477 653,80	11 981 989,81	-9 504 336,01
BUDGET PRINCIPAL	2 227 934,70	10 170 148,51	-7 942 213,81
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	249 719,10	1 811 841,30	-1 562 122,20
TRESORERIE	39 786 269,52	103 467 461,72	-63 681 192,20
EQUIPEMENT	34 129 101,63	49 339 492,29	-15 210 390,66
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	5 657 167,89	54 127 969,43	-48 470 801,54
BALANCE	42 263 923,32	115 449 451,53	-73 185 528,21
BALANCE GLOBALE	116 068 751,91	166 104 875,65	-50 036 123,74

AUTO-CONTRÔLE

23 149 404,47	23 149 404,47
0,00	0,00
0,00	0,00
23 149 404,47	23 149 404,47
0,00	0,00

(Handwritten signature)

(Handwritten signature)

BILAN FINANCIER

COMMUNE KHEMISSSET	2012		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	76 422 678,63	67 889 141,41	8 533 537,22
BUDGET PRINCIPAL	76 422 678,63	61 989 141,41	14 433 537,22
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
TRESORERIE	0,00	12 541 231,18	-12 541 231,18
FONCTIONNEMENT	0,00	12 447 231,18	-12 447 231,18
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	94 000,00	-94 000,00
BALANCE	76 422 678,63	80 430 372,59	-4 007 693,96
INVESTISSEMENT	512 393,52	14 418 726,64	-13 906 333,12
BUDGET PRINCIPAL	238 791,42	14 149 285,13	-13 910 493,71
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	273 602,10	269 441,51	4 160,59
TRESORERIE	103 467 461,72	35 517 310,90	67 950 150,82
EQUIPEMENT	49 339 492,29	31 426 283,15	17 913 209,14
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	54 127 969,43	4 091 027,75	50 036 941,68
BALANCE	103 979 855,24	49 936 037,54	54 043 817,70
BALANCE GLOBALE	180 402 533,87	130 366 410,13	50 036 123,74

AUTO-CONTRÔLE

8 533 537,22	21 145 408,81
12 705 871,59	94 000,00
0,00	0,00
21 239 408,81	21 239 408,81
0,00	0,00



BILAN FINANCIER

COMMUNE KHEMISSSET	2013		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	90 908 291,38	72 990 323,48	17 917 967,90
BUDGET PRINCIPAL	90 908 291,38	67 090 323,48	23 817 967,90
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
TRESORERIE	12 541 231,18	13 248 811,91	-707 580,73
FONCTIONNEMENT	12 447 231,18	13 154 811,91	-707 580,73
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	94 000,00	94 000,00	0,00
BALANCE	103 449 522,56	86 239 135,39	17 210 387,17
INVESTISSEMENT	1 689 663,15	9 820 867,27	-8 131 204,12
BUDGET PRINCIPAL	4 057,40	9 588 345,54	-9 584 288,14
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	1 685 605,75	232 521,73	1 453 084,02
TRESORERIE	35 517 310,90	44 596 493,95	-9 079 183,05
EQUIPEMENT	31 426 283,15	39 052 382,18	-7 626 099,03
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	4 091 027,75	5 544 111,77	-1 453 084,02
BALANCE	37 206 974,05	54 417 361,22	-17 210 387,17
BALANCE GLOBALE	140 656 496,61	140 656 496,61	0,00

BILAN FINANCIER

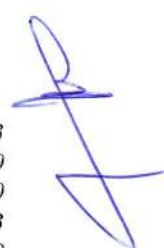
COMMUNE KHEMISSSET	2014		
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	73 603 570,52	65 665 582,90	7 937 987,62
BUDGET PRINCIPAL	73 603 570,52	59 765 582,90	13 837 987,62
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
TRESORERIE	13 248 811,91	13 122 770,93	126 040,98
FONCTIONNEMENT	13 154 811,91	13 028 770,93	126 040,98
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CDD	94 000,00	94 000,00	0,00
BALANCE	86 852 382,43	78 788 353,83	8 064 028,60
INVESTISSEMENT	4 240 516,75	9 975 320,19	-5 734 803,44
BUDGET PRINCIPAL	4 000 000,00	9 769 247,14	-5 769 247,14
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	240 516,75	206 073,05	34 443,70
TRESORERIE	44 596 493,95	46 925 719,11	-2 329 225,16
EQUIPEMENT	39 052 382,18	41 347 163,64	-2 294 781,46
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00
CAS	5 544 111,77	5 578 555,47	-34 443,70
BALANCE	48 837 010,70	56 901 039,30	-8 064 028,60
BALANCE GLOBALE	135 689 393,13	135 689 393,13	0,00

AUTO-CONTRÔLE

17 917 967,90	30 365 199,08
12 447 231,18	0,00
0,00	0,00
30 365 199,08	30 365 199,08
0,00	0,00

AUTO-CONTRÔLE

7 937 987,62	21 092 799,53
13 154 811,91	0,00
0,00	0,00
21 092 799,53	21 092 799,53
0,00	0,00





BILAN FINANCIER

AUTO-CONTRÔLE

COMMUNE KHEMISSSET	2015			AUTO-CONTRÔLE	
	RECETTES	DEPENSES	SOLDES		
FONCTIONNEMENT	74 520 075,04	75 018 213,82	-498 138,78	-498 138,78	12 530 632,15
BUDGET PRINCIPAL	74 520 075,04	69 118 213,82	5 401 861,22	13 028 770,93	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00	12 530 632,15	12 530 632,15
TRESORERIE	13 122 770,93	3 306 912,65	9 815 858,28	0,00	0,00
FONCTIONNEMENT	13 028 770,93	3 212 912,65	9 815 858,28		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00		
CDD	94 000,00	94 000,00	0,00		
BALANCE	87 642 845,97	78 325 126,47	9 317 719,50		
INVESTISSEMENT	12 080 917,61	9 836 895,87	2 244 021,74		
BUDGET PRINCIPAL	11 800 827,36	9 586 895,87	2 213 931,49		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00		
CAS	280 090,25	250 000,00	30 090,25		
TRESORERIE	46 925 719,11	58 487 460,35	-11 561 741,24		
EQUIPEMENT	41 347 163,64	48 194 014,63	-6 846 850,99		
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00		
CAS	5 578 555,47	10 293 445,72	-4 714 890,25		
BALANCE	59 006 636,72	68 324 356,22	-9 317 719,50		
BALANCE GLOBALE	146 649 482,69	146 649 482,69	0,00		

AUTO-CONTRÔLES	2011				
	OUV	ENG	MAN	REP	ANN
DEPENSES					
BUDGET PRINCIPAL	143 739 512,26	96 680 848,69	83 974 977,10	41 815 155,25	17 949 379,91
FONCTIONNEMENT	104 458 276,06	86 510 700,18	73 804 828,59	12 705 871,59	17 947 575,88
INVESTISSEMENT	39 281 236,20	10 170 148,51	10 170 148,51	29 109 283,66	1 804,03
COMPTES SATELLITES	11 806 886,99	7 715 041,30	7 715 041,30	4 091 845,69	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPTES SPECIAUX	11 806 886,99	7 715 041,30	7 715 041,30	4 091 845,69	0,00
TOTAL GENERAL	155 546 399,25	104 395 889,99	91 690 018,40	45 907 000,94	17 949 379,91
AUTO-CONTRÔLE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

AUTO-CONTRÔLE	2012				
	OUV	ENG	MAN	REP	ANN
DEPENSES					
BUDGET PRINCIPAL	170 973 805,43	128 430 938,12	115 983 706,94	38 407 321,18	16 582 777,31
FONCTIONNEMENT	118 158 087,02	101 575 781,40	89 128 550,22	12 447 231,18	16 582 305,62
INVESTISSEMENT	52 815 718,41	26 855 156,72	26 855 156,72	25 960 090,00	471,69
COMPTES SATELLITES	10 359 447,79	6 174 420,04	6 174 420,04	4 185 027,75	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPTES SPECIAUX	10 359 447,79	6 174 420,04	6 174 420,04	4 185 027,75	0,00
TOTAL GENERAL	181 333 253,22	134 605 358,16	122 158 126,98	42 592 348,93	16 582 777,31
AUTO-CONTRÔLE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

AUTO-CONTRÔLE	2013				
	OUV	ENG	MAN	REP	ANN
DEPENSES					
BUDGET PRINCIPAL	173 429 883,90	138 545 911,19	125 391 099,28	38 641 991,91	9 396 792,71
FONCTIONNEMENT	125 906 805,26	116 510 334,47	103 355 522,56	13 154 811,91	9 396 470,79
INVESTISSEMENT	47 523 078,64	22 035 576,72	22 035 576,72	25 487 180,00	321,92
COMPTES SATELLITES	11 770 633,50	9 236 727,16	6 132 521,73	5 638 111,77	0,00
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPTES SPECIAUX	11 770 633,50	9 236 727,16	6 132 521,73	5 638 111,77	0,00
TOTAL GENERAL	185 200 517,40	147 782 638,35	131 523 621,01	44 280 103,68	9 396 792,71
AUTO-CONTRÔLE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



AUTO-CONTRÔLE		2014				
DEPENSES	OUV	ENG	MAN	REP	ANN	
BUDGET PRINCIPAL	186 835 681,97	136 083 076,30	109 682 441,48	68 372 784,41	8 780 456,08	
FONCTIONNEMENT	108 567 609,44	99 787 153,36	86 758 382,43	13 028 770,93	8 780 456,08	
INVESTISSEMENT	78 268 072,53	36 295 922,94	22 924 059,05	55 344 013,48	0,00	
COMPTES SATELLITES	11 778 628,52	6 106 073,05	6 106 073,05	5 672 555,47	0,00	
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
COMPTES SPECIAUX	11 778 628,52	6 106 073,05	6 106 073,05	5 672 555,47	0,00	
TOTAL GENERAL	198 614 310,49	142 189 149,35	115 788 514,53	74 045 339,88	8 780 456,08	
	0,00	0,00	0,00			

AUTO-CONTRÔLE		2015				
DEPENSES	OUV	ENG	MAN	REP	ANN	
BUDGET PRINCIPAL	173 623 139,07	129 636 683,99	114 997 261,22	44 197 504,39	14 428 373,46	
FONCTIONNEMENT	105 338 080,53	90 909 707,07	87 696 794,42	3 212 912,65	14 428 373,46	
INVESTISSEMENT	68 285 058,54	38 726 976,92	27 300 466,80	40 984 591,74	0,00	
COMPTES SATELLITES	16 537 445,72	8 239 698,60	6 150 000,00	10 387 445,72	0,00	
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
COMPTES SPECIAUX	16 537 445,72	8 239 698,60	6 150 000,00	10 387 445,72	0,00	
TOTAL GENERAL	190 160 584,79	137 876 382,59	121 147 261,22	54 584 950,11	14 428 373,46	
	0,00	0,00	0,00			

BILANS FINANCIERS

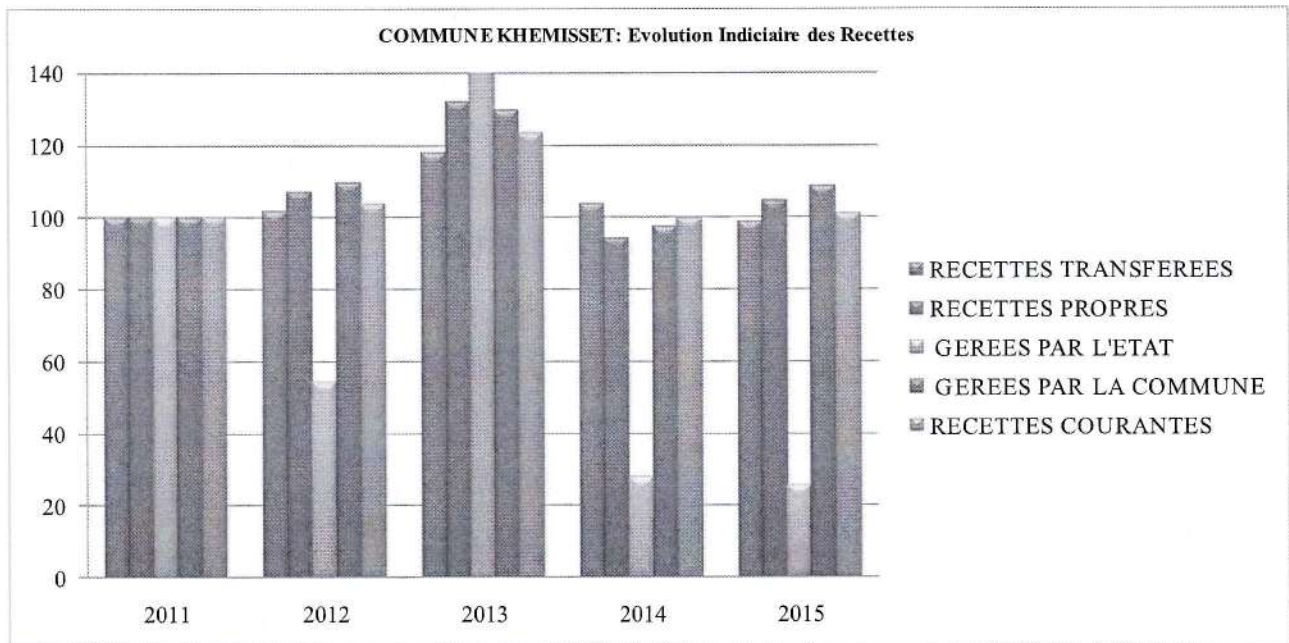
COMMUNE KHEMISSSET	2011	2012	2013	2014	2015	+/-	MOY
RECETTES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%
FONCTIONNEMENT	63,59%	58,62%	64,63%	54,24%	50,82%	-12,77%	58,38%
BUDGET PRINCIPAL	63,59%	58,62%	64,63%	54,24%	50,82%	-12,77%	58,38%
BUDGETS ANNEXES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CDD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
INVESTISSEMENT	2,13%	0,39%	1,20%	3,13%	8,24%	6,10%	3,02%
BUDGET PRINCIPAL	1,92%	0,18%	0,00%	2,95%	8,05%	6,13%	2,62%
BUDGETS ANNEXES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CAS	0,22%	0,21%	1,20%	0,18%	0,19%	-0,02%	0,40%
TRESORERIE	34,28%	40,99%	34,17%	42,63%	40,95%	6,67%	38,60%
DEPENSES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%
FONCTIONNEMENT	43,64%	52,08%	51,89%	48,39%	51,15%	7,51%	49,43%
BUDGET PRINCIPAL	38,56%	47,55%	47,70%	44,05%	47,13%	8,57%	45,00%
BUDGETS ANNEXES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CDD	5,08%	4,53%	4,19%	4,35%	4,02%	-1,06%	4,43%
INVESTISSEMENT	10,32%	11,06%	6,98%	7,35%	6,71%	-3,62%	8,48%
BUDGET PRINCIPAL	8,76%	10,85%	6,82%	7,20%	6,54%	-2,22%	8,03%
BUDGETS ANNEXES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CAS	1,56%	0,21%	0,17%	0,15%	0,17%	-1,39%	0,45%
TRESORERIE	46,03%	36,86%	41,13%	44,25%	42,14%	-3,90%	42,08%
SOLDES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

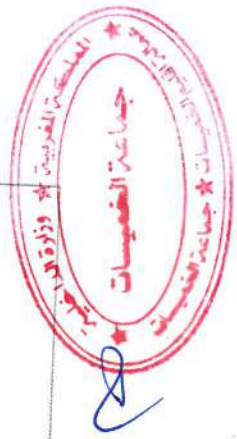




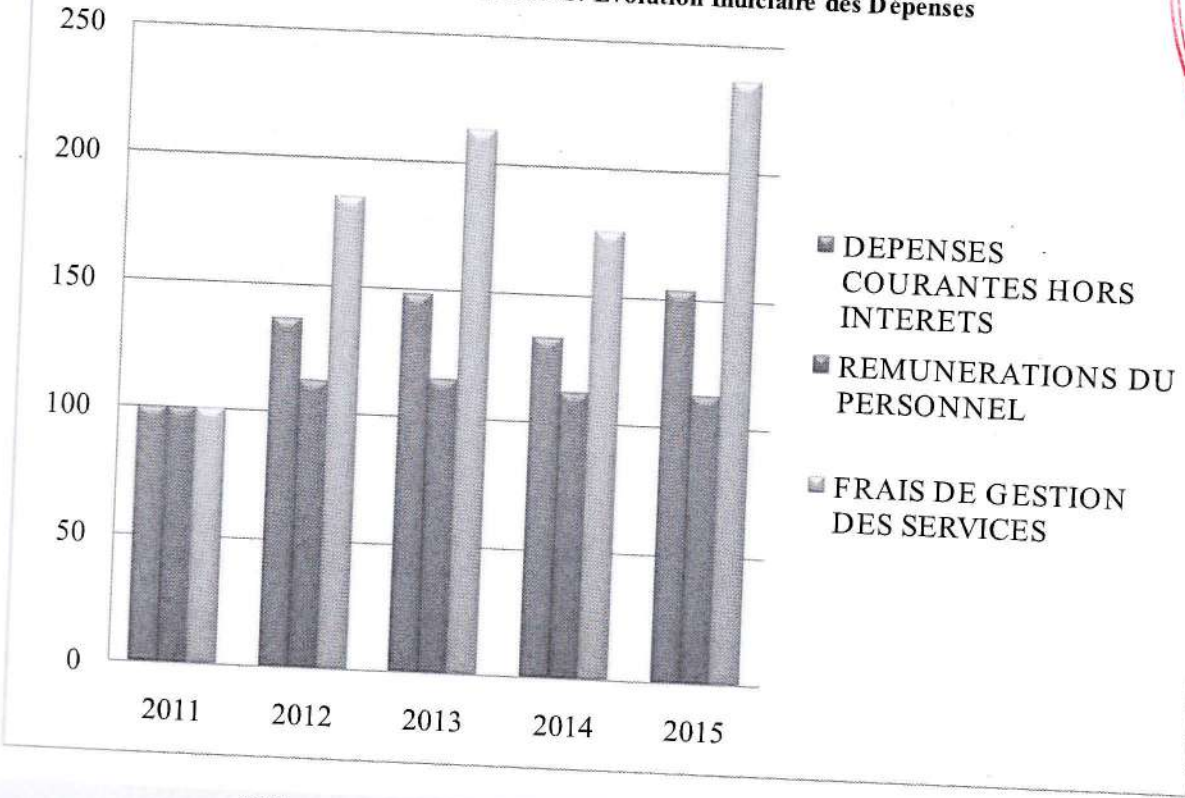
EVOLUTION INDICIAIRE

COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES COURANTES	100,00	103,55	123,17	99,73	100,97
RECETTES TRANSFEREES	100,00	101,44	117,65	103,50	98,75
RECETTES PROPRES	100,00	106,83	131,75	93,86	104,42
GEREES PAR L'ETAT	100,00	54,04	177,02	27,69	25,41
GEREES PAR LA COMMUNE	100,00	109,49	129,47	97,20	108,41
DEPENSES COURANTES HORS INTERETS	100,00	136,20	147,46	132,86	153,04
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	100,00	112,15	114,76	111,71	112,03
FRAIS DE GESTION DES SERVICES	100,00	184,67	213,35	175,46	235,68
EPARGNE BRUTE	100,00	43,59	78,58	38,90	5,36
ANNUITES	100,00	104,87	103,93	103,06	102,51
INTERETS	100,00	97,74	88,09	76,01	65,85
CAPITAL	100,00	111,54	118,75	128,35	136,78
ARRIERES	100,00	97,96	103,53	102,54	25,29
EPARGNE NETTE	100,00	-99,62	15,10	-122,60	-107,40



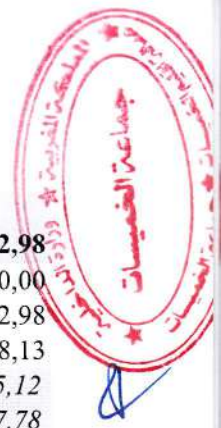


COMMUNE KHEMISSSET: Evolution Indiciaire des Dépenses



	REC	STA	RAR
2011			
RECETTES COURANTES	73 804 828,59	140 361 613,45	66 556 784,86
RECETTES TRANSFEREES	44 902 000,00	44 902 000,00	0,00
RECETTES PROPRES	28 902 828,59	95 459 613,45	66 556 784,86
RECETTES PROPRES GEREES PAR L'ETAT	1 387 052,93	21 639 391,43	20 252 338,50
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	9 769,12	1 722 892,37	1 713 123,25
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	1 141 430,93	13 657 432,16	12 516 001,23
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	235 852,88	6 259 066,90	6 023 214,02
RECETTES PROPRES GEREES PAR LA CT	27 515 775,66	73 820 222,02	46 304 446,36
2011			
RECETTES COURANTES	52,58%	100,00%	47,42%
RECETTES TRANSFEREES	100,00%	100,00%	0,00%
RECETTES PROPRES	30,28%	100,00%	69,72%
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	6,41%	100,00%	93,59%
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	0,57%	100,00%	99,43%
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	8,36%	100,00%	91,64%
RECETTES PROPRES GEREES PAR LA CT	3,77%	100,00%	96,23%
	37,27%	100,00%	62,73%





2012	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	76 422 678,63	130 761 771,61	54 339 092,98
RECETTES TRANSFEREES	45 547 000,00	45 547 000,00	0,00
RECETTES PROPRES	30 875 678,63	85 214 771,61	54 339 092,98
RECETTES PROPRES GEREES PAR L'ETAT	749 590,37	20 252 338,50	19 502 748,13
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	<i>3 518,13</i>	<i>1 713 123,25</i>	<i>1 709 605,12</i>
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	<i>622 033,45</i>	<i>12 516 001,23</i>	<i>11 893 967,78</i>
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	<i>124 038,79</i>	<i>6 023 214,02</i>	<i>5 899 175,23</i>
RECETTES PROPRES GEREES PAR LA CT	30 126 088,26	64 962 433,11	34 836 344,85

2012	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	58,44%	100,00%	41,56%
RECETTES TRANSFEREES	100,00%	100,00%	0,00%
RECETTES PROPRES	36,23%	100,00%	63,77%
RECETTES PROPRES GEREES PAR L'ETAT	3,70%	100,00%	96,30%
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	<i>0,21%</i>	<i>100,00%</i>	<i>99,79%</i>
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	<i>4,97%</i>	<i>100,00%</i>	<i>95,03%</i>
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	<i>2,06%</i>	<i>100,00%</i>	<i>97,94%</i>
RECETTES PROPRES GEREES PAR LA CT	46,37%	100,00%	53,63%

2013	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	90 908 291,38	136 178 312,53	45 270 021,15
RECETTES TRANSFEREES	52 829 375,00	52 829 375,00	0,00
RECETTES PROPRES	38 078 916,38	83 348 937,53	45 270 021,15
RECETTES PROPRES GEREES PAR L'ETAT	2 455 308,66	19 377 055,86	16 921 747,20
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	<i>18 904,00</i>	<i>1 709 583,22</i>	<i>1 690 679,22</i>
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	<i>1 963 949,51</i>	<i>11 856 750,89</i>	<i>9 892 801,38</i>
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	<i>472 455,15</i>	<i>5 810 721,75</i>	<i>5 338 266,60</i>
RECETTES PROPRES GEREES PAR LA CT	35 623 607,72	63 971 881,67	28 348 273,95

2013	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	66,76%	100,00%	33,24%
RECETTES TRANSFEREES	100,00%	100,00%	0,00%
RECETTES PROPRES	45,69%	100,00%	54,31%
RECETTES PROPRES GEREES PAR L'ETAT	12,67%	100,00%	87,33%
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	<i>1,11%</i>	<i>100,00%</i>	<i>98,89%</i>
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	<i>16,56%</i>	<i>100,00%</i>	<i>83,44%</i>
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	<i>8,13%</i>	<i>100,00%</i>	<i>91,87%</i>
RECETTES PROPRES GEREES PAR LA CT	55,69%	100,00%	44,31%



2014	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	73 603 570,52	117 066 425,41	43 462 854,89
RECETTES TRANSFEREES	46 474 000,00	46 474 000,00	0,00
RECETTES PROPRES	27 129 570,52	70 592 425,41	43 462 854,89
RECETTES PROPRES GEREEES PAR L'ETAT	384 027,55	16 915 715,40	16 531 687,85
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	73 249,84	1 690 679,22	1 617 429,38
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	295 496,54	9 892 801,38	9 597 304,84
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	15 281,17	5 332 234,80	5 316 953,63
RECETTES PROPRES GEREEES PAR LA CT	26 745 542,97	53 676 710,01	26 931 167,04

2014	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	62,87%	100,00%	37,13%
RECETTES TRANSFEREES	100,00%	100,00%	0,00%
RECETTES PROPRES	38,43%	100,00%	61,57%
RECETTES PROPRES GEREEES PAR L'ETAT	2,27%	100,00%	97,73%
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	4,33%	100,00%	95,67%
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	2,99%	100,00%	97,01%
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	0,29%	100,00%	99,71%
RECETTES PROPRES GEREEES PAR LA CT	49,83%	100,00%	50,17%

2015	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	74 520 075,04	115 044 120,99	40 524 045,95
RECETTES TRANSFEREES	44 339 000,00	44 339 000,00	0,00
RECETTES PROPRES	30 181 075,04	70 705 120,99	40 524 045,95
RECETTES PROPRES GEREEES PAR L'ETAT	352 452,73	16 884 148,99	16 531 696,26
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	2 098,00	1 619 537,36	1 617 439,36
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	300 630,75	9 897 934,00	9 597 303,25
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	49 723,98	5 366 677,63	5 316 953,65
RECETTES PROPRES GEREEES PAR LA CT	29 828 622,31	53 820 972,00	23 992 349,69

2015	REC	STA	RAR
RECETTES COURANTES	64,78%	100,00%	35,22%
RECETTES TRANSFEREES	100,00%	100,00%	0,00%
RECETTES PROPRES	42,69%	100,00%	57,31%
RECETTES PROPRES GEREEES PAR L'ETAT	2,09%	100,00%	97,91%
<i>Taxe d'Habitation + Taxe Urbaine</i>	0,13%	100,00%	99,87%
<i>Taxe de Services Communaux + Taxe d'Edilité</i>	3,04%	100,00%	96,96%
<i>Taxe Professionnelle + Impôt des Patentes</i>	0,93%	100,00%	99,07%
RECETTES PROPRES GEREEES PAR LA CT	55,42%	100,00%	44,58%



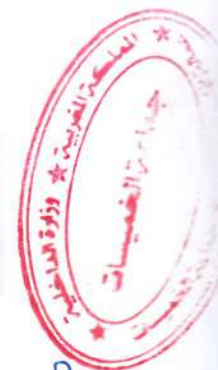
COMMUNE KHEMISSSET

2011	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	73 804 828,59	50 655 424,12	23 149 404,47
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	73 804 828,59	44 755 424,12	29 049 404,47
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CDD</i>	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
Total Fonctionnement	73 804 828,59	50 655 424,12	23 149 404,47
EQUIPEMENT	2 477 653,80	11 981 989,81	-9 504 336,01
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	2 227 934,70	10 170 148,51	-7 942 213,81
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CAS</i>	249 719,10	1 811 841,30	-1 562 122,20
Total Equipement	2 477 653,80	11 981 989,81	-9 504 336,01
BUDGET CONSOLIDE	76 282 482,39	62 637 413,93	13 645 068,46
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	76 032 763,29	54 925 572,63	21 107 190,66
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>COMPTES SPECIAUX</i>	249 719,10	7 711 841,30	-7 462 122,20
Total Budget	76 282 482,39	62 637 413,93	13 645 068,46
Trésorerie	39 786 269,52	53 431 337,98	-13 645 068,46
Total Général	116 068 751,91	116 068 751,91	0,00



COMMUNE KHEMISSSET

2012	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	76 422 678,63	67 889 141,41	8 533 537,22
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	76 422 678,63	61 989 141,41	14 433 537,22
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CDD</i>	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
Total Fonctionnement	76 422 678,63	67 889 141,41	8 533 537,22
EQUIPEMENT	512 393,52	14 418 726,64	-13 906 333,12
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	238 791,42	14 149 285,13	-13 910 493,71
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CAS</i>	273 602,10	269 441,51	4 160,59
Total Equipement	512 393,52	14 418 726,64	-13 906 333,12
BUDGET CONSOLIDE	76 935 072,15	82 307 868,05	-5 372 795,90
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	76 661 470,05	76 138 426,54	523 043,51
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>COMPTES SPECIAUX</i>	273 602,10	6 169 441,51	-5 895 839,41
Total Budget	76 935 072,15	82 307 868,05	-5 372 795,90
Trésorerie	53 431 337,98	48 058 542,08	5 372 795,90
Total Général	130 366 410,13	130 366 410,13	0,00



(Handwritten signature)

(Handwritten signature)



COMMUNE KHEMISSSET

2013	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	90 908 291,38	72 990 323,48	17 917 967,90
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	90 908 291,38	67 090 323,48	23 817 967,90
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CDD</i>	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
Total Fonctionnement	90 908 291,38	72 990 323,48	17 917 967,90
EQUIPEMENT	1 689 663,15	9 820 867,27	-8 131 204,12
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	4 057,40	9 588 345,54	-9 584 288,14
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CAS</i>	1 685 605,75	232 521,73	1 453 084,02
Total Equipement	1 689 663,15	9 820 867,27	-8 131 204,12
BUDGET CONSOLIDE	92 597 954,53	82 811 190,75	9 786 763,78
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	90 912 348,78	76 678 669,02	14 233 679,76
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>COMPTES SPECIAUX</i>	1 685 605,75	6 132 521,73	-4 446 915,98
Total Budget	92 597 954,53	82 811 190,75	9 786 763,78
Trésorerie	48 058 542,08	57 845 305,86	-9 786 763,78
Total Général	140 656 496,61	140 656 496,61	0,00






COMMUNE KHEMISSSET

2014	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	73 603 570,52	65 665 582,90	7 937 987,62
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	73 603 570,52	59 765 582,90	13 837 987,62
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CDD</i>	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
Total Fonctionnement	73 603 570,52	65 665 582,90	7 937 987,62
EQUIPEMENT	4 240 516,75	9 975 320,19	-5 734 803,44
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	4 000 000,00	9 769 247,14	-5 769 247,14
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CAS</i>	240 516,75	206 073,05	34 443,70
Total Equipement	4 240 516,75	9 975 320,19	-5 734 803,44
BUDGET CONSOLIDE	77 844 087,27	75 640 903,09	2 203 184,18
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	77 603 570,52	69 534 830,04	8 068 740,48
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>COMPTES SPECIAUX</i>	240 516,75	6 106 073,05	-5 865 556,30
Total Budget	77 844 087,27	75 640 903,09	2 203 184,18
Trésorerie	57 845 305,86	60 048 490,04	-2 203 184,18
Total Général	135 689 393,13	135 689 393,13	0,00



COMMUNE KHEMISSSET

2015	RECETTES	DEPENSES	SOLDES
FONCTIONNEMENT	74 520 075,04	75 018 213,82	-498 138,78
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	74 520 075,04	69 118 213,82	5 401 861,22
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CDD</i>	0,00	5 900 000,00	-5 900 000,00
Total Fonctionnement	74 520 075,04	75 018 213,82	-498 138,78
EQUIPEMENT	12 080 917,61	9 836 895,87	2 244 021,74
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	11 800 827,36	9 586 895,87	2 213 931,49
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>CAS</i>	280 090,25	250 000,00	30 090,25
Total Equipement	12 080 917,61	9 836 895,87	2 244 021,74
BUDGET CONSOLIDE	86 600 992,65	84 855 109,69	1 745 882,96
<i>BUDGET PRINCIPAL</i>	86 320 902,40	78 705 109,69	7 615 792,71
<i>BUDGETS ANNEXES</i>	0,00	0,00	0,00
<i>COMPTES SPECIAUX</i>	280 090,25	6 150 000,00	-5 869 909,75
Total Budget	86 600 992,65	84 855 109,69	1 745 882,96
Trésorerie	60 048 490,04	61 794 373,00	-1 745 882,96
Total Général	146 649 482,69	146 649 482,69	0,00





ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

AUTO-CONTRÔLE

COMMUNE KHEMISSSET				2011	
	PRE	EMI	REC		
RECETTES	84 382 871,59	73 804 828,59	73 804 828,59	81 308 871,59	104 458 276,06
	OUV	ENG	MAN	23 149 404,47	0,00
DEPENSES	81 308 871,59	63 361 295,71	50 655 424,12	0,00	0,00
SOLDES	3 074 000,00	10 443 532,88	23 149 404,47	104 458 276,06	104 458 276,06
COMMUNE KHEMISSSET				2011	
	RAE	RAR	RARr		
RECETTES	10 578 043,00	0,00	10 578 043,00		
	RAE	RAM	RARd		
DEPENSES	17 947 575,88	12 705 871,59	30 653 447,47		
SOLDES	-7 369 532,88	-12 705 871,59	-20 075 404,47		

81 308 871,59	104 458 276,06
23 149 404,47	0,00
0,00	0,00
104 458 276,06	104 458 276,06
0,00	0,00

ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

AUTO-CONTRÔLE

COMMUNE KHEMISSSET				2012	
	PRE	EMI	REC		
RECETTES	100 347 178,21	64 204 986,75	76 422 678,63	96 918 678,21	118 158 087,02
	OUV	ENG	MAN	8 533 537,22	0,00
DEPENSES	96 918 678,21	80 336 372,59	67 889 141,41	12 705 871,59	0,00
SOLDES	3 428 500,00	-16 131 385,84	8 533 537,22	118 158 087,02	118 158 087,02
COMMUNE KHEMISSSET				2012	
	RAE	RAR	RARr		
RECETTES	36 142 191,46	-12 217 691,88	23 924 499,58		
	RAE	RAM	RARd		
DEPENSES	16 582 305,62	12 447 231,18	29 029 536,80		
SOLDES	19 559 885,84	-24 664 923,06	-5 105 037,22		

96 918 678,21	118 158 087,02
8 533 537,22	0,00
12 705 871,59	0,00
118 158 087,02	118 158 087,02
0,00	0,00

ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

AUTO-CONTRÔLE

COMMUNE KHEMISSSET				2013	
	PRE	EMI	REC		
RECETTES	95 541 606,18	81 839 219,55	90 908 291,38	95 541 606,18	125 906 805,26
	OUV	ENG	MAN	17 917 967,90	0,00
DEPENSES	95 541 606,18	86 145 135,39	72 990 323,48	12 447 231,18	0,00
SOLDES	0,00	-4 305 915,84	17 917 967,90	0,00	0,00
COMMUNE KHEMISSSET				2013	
	RAE	RAR	RARr		
RECETTES	13 702 386,63	-9 069 071,83	4 633 314,80		
	RAE	RAM	RARd		
DEPENSES	9 396 470,79	13 154 811,91	22 551 282,70		
SOLDES	4 305 915,84	-22 223 883,74	-17 917 967,90		

95 541 606,18	125 906 805,26
17 917 967,90	0,00
12 447 231,18	0,00
0,00	0,00
125 906 805,26	125 906 805,26
0,00	0,00





ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

AUTO-CONTRÔLE

COMMUNE KHEMISSSET				2014		
	PRE	EMI	REC			
RECETTES	87 474 809,91	72 761 928,17	73 603 570,52	87 474 809,91	108 567 609,44	
	OUV	ENG	MAN	7 937 987,62	0,00	
DEPENSES	87 474 809,91	78 694 353,83	65 665 582,90	13 154 811,91	0,00	
SOLDES	0,00	-5 932 425,66	-7 937 987,62	0,00	0,00	
COMMUNE KHEMISSSET				2014		
	RAE	RAR	RARr	0,00	0,00	
RECETTES	14 712 881,74	-841 642,35	13 871 239,39			
	RAE	RAM	RARd			
DEPENSES	8 780 456,08	13 028 770,93	21 809 227,01			
SOLDES	5 932 425,66	-13 870 413,28	-7 937 987,62			

87 474 809,91	108 567 609,44
7 937 987,62	0,00
13 154 811,91	0,00
0,00	0,00
108 567 609,44	108 567 609,44
0,00	0,00

ANALYSE DES ECARTS DE GESTION AU NIVEAU DU FONCTIONNEMENT

AUTO-CONTRÔLE

COMMUNE KHEMISSSET				2015		
	PRE	EMI	REC			
RECETTES	92 659 499,93	70 615 742,19	74 520 075,04	92 659 499,93	105 338 080,53	
	OUV	ENG	MAN	-498 138,78	0,00	
DEPENSES	92 659 499,93	78 231 126,47	75 018 213,82	13 028 770,93	0,00	
SOLDES	0,00	-7 615 384,28	-498 138,78	147 948,45	0,00	
COMMUNE KHEMISSSET				2015		
	RAE	RAR	RARr	0,00	0,00	
RECETTES	22 043 757,74	-3 904 332,85	18 139 424,89			
	RAE	RAM	RARd			
DEPENSES	14 428 373,46	3 212 912,65	17 641 286,11			
SOLDES	7 615 384,28	-7 117 245,50	498 138,78			

92 659 499,93	105 338 080,53
-498 138,78	0,00
13 028 770,93	0,00
147 948,45	0,00
105 338 080,53	105 338 080,53
0,00	0,00





Diagnostic Financier des Comptes 2011-2015
de la Commune de

KHEMISSSET

Note Explicative Relative à l'Elaboration du
PLAN D'ACTION DE LA COMMUNE



Rabat, le 1^{er} mars 2017

Le diagnostic financier mené au niveau de tous les comptes de la commune de KHEMISSET a été effectué en évacuant les doubles emplois qui gonflaient artificiellement les comptes, et en séparant les données financières relatives aux exercices en cours de celles afférentes aux exercices antérieurs.

Ce travail préliminaire a permis de montrer que les doubles emplois en 2015 représentaient près des 20% des données brutes et que la trésorerie héritée des gestions précédentes pesait près de 33% de ces mêmes données brutes.

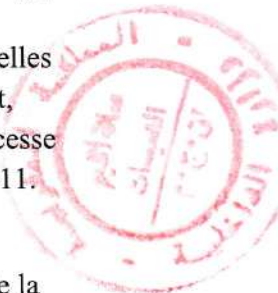
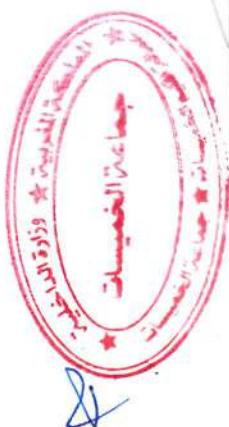
Le tableau ci-dessous restitue les bilans financiers de la commune, débarrassés des doubles emplois et séparant le « passé » du « présent » :

BILANS FINANCIERS

COMMUNE KHEMISSET	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES	116 068 751,91	130 366 410,13	140 656 496,61	135 689 393,13	146 649 482,69
FONCTIONNEMENT	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04
BUDGET PRINCIPAL	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 075,04
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTISSEMENT	2 477 653,80	512 393,52	1 689 663,15	4 240 516,75	12 080 917,61
BUDGET PRINCIPAL	2 227 934,70	238 791,42	4 057,40	4 000 000,00	11 800 827,36
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	249 719,10	273 602,10	1 685 605,75	240 516,75	280 090,25
TRESORERIE	39 786 269,52	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04
DEPENSES	116 068 751,91	130 366 410,13	140 656 496,61	135 689 393,13	146 649 482,69
FONCTIONNEMENT	50 655 424,12	67 889 141,41	72 990 323,48	65 665 582,90	75 018 213,82
BUDGET PRINCIPAL	44 755 424,12	61 989 141,41	67 090 323,48	59 765 582,90	69 118 213,82
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CDD	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00	5 900 000,00
INVESTISSEMENT	11 981 989,81	14 418 726,64	9 820 867,27	9 975 320,19	9 836 895,87
BUDGET PRINCIPAL	10 170 148,51	14 149 285,13	9 588 345,54	9 769 247,14	9 586 895,87
BUDGETS ANNEXES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAS	1 811 841,30	269 441,51	232 521,73	206 073,05	250 000,00
TRESORERIE	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04	61 794 373,00
SOLDES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Le principal enseignement tiré de ce tableau qui autorise plusieurs lectures, notamment celles relatives au comportement financier de chaque compartiment budgétaire (fonctionnement, investissement et trésorerie), est que la trésorerie dégagée à la fin de chaque exercice ne cesse d'augmenter en se fixant à près de 62MDH en 2015 contre un peu plus de 53MDH en 2011.

L'analyse rétrospective quant à elle a révélé que les dépenses courantes hors intérêts augmentent plus vite (12,44%) que les recettes courantes (1,18%), mettant les finances de la commune en danger d'étranglement financier.





ANALYSE RETROSPECTIVE

COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES COURANTES	73 804 828,59	76 422 678,63	90 908 291,38	73 603 570,52	74 520 053,04
RECETTES TRANSFEREES	44 902 000,00	45 547 000,00	52 829 375,00	46 474 000,00	44 339 000,00
RECETTES PROPRES	28 902 828,59	30 875 678,63	38 078 916,38	27 129 570,52	30 181 075,04
GEREES PAR L'ETAT	1 387 052,93	749 590,37	2 455 308,66	384 027,55	352 452,73
GEREES PAR LA COMMUNE	27 515 775,66	30 126 088,26	35 623 607,72	26 745 542,97	29 828 622,31
DEPENSES COURANTES HORS INTERETS	47 781 954,99	65 080 602,76	70 459 205,08	63 481 334,08	73 126 086,98
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	31 934 700,03	35 814 940,61	36 649 232,92	35 675 782,97	35 776 829,65
FRAIS DE GESTION DES SERVICES	15 847 254,96	29 265 662,15	33 809 972,16	27 805 551,11	37 349 257,33
EPARGNE BRUTE	26 022 873,60	11 342 075,87	20 449 086,30	10 122 236,44	1 393 988,06
ANNUITES	5 947 141,22	6 237 030,90	6 181 153,68	6 129 250,44	6 096 147,47
INTERETS	2 873 469,13	2 808 538,65	2 531 118,40	2 184 248,82	1 892 126,84
CAPITAL	3 073 672,09	3 428 492,25	3 650 035,28	3 945 001,62	4 204 020,63
ARRIERES	12 705 871,59	12 447 231,18	13 154 811,91	13 028 770,93	3 212 912,65
EPARGNE NETTE	7 369 860,79	-7 342 186,21	1 113 120,71	-9 035 784,93	-7 915 072,06

EVOLUTION EN %	MOY				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	MOY
RECETTES COURANTES	3,55%	18,95%	-19,04%	1,25%	1,18%
RECETTES TRANSFEREES	1,44%	15,99%	-12,03%	-4,59%	0,20%
RECETTES PROPRES	6,83%	23,33%	-28,75%	11,25%	3,16%
GEREES PAR L'ETAT	-45,96%	227,55%	-84,36%	-8,22%	22,25%
GEREES PAR LA COMMUNE	9,49%	18,25%	-24,92%	11,53%	3,59%
DEPENSES COURANTES HORS INTERETS	36,20%	8,26%	-9,90%	15,19%	12,44%
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	12,15%	2,33%	-2,66%	0,28%	3,03%
FRAIS DE GESTION DES SERVICES	84,67%	15,53%	-17,76%	34,32%	29,19%
EPARGNE BRUTE	-56,41%	80,29%	-50,50%	-86,23%	-28,21%
ANNUITES	4,87%	-0,90%	-0,84%	-0,54%	0,65%
INTERETS	-2,26%	-9,88%	-13,70%	-13,37%	-9,80%
CAPITAL	11,54%	6,46%	8,08%	6,57%	8,16%
ARRIERES	-2,04%	5,68%	-0,96%	-75,34%	-18,16%
EPARGNE NETTE	-199,62%	-115,16%	-911,75%	-12,40%	-309,74%

EVOLUTION STRUCTURELLE

COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	2011	2012	2013	2014	2015
RECETTES COURANTES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
RECETTES TRANSFEREES	60,84%	59,60%	58,11%	63,14%	59,50%
RECETTES PROPRES	39,16%	40,40%	41,89%	36,86%	40,50%
GEREES PAR L'ETAT	1,88%	0,98%	2,70%	0,52%	0,47%
GEREES PAR LA COMMUNE	37,28%	39,42%	39,19%	36,34%	40,03%
DEPENSES COURANTES HORS INTERETS	64,74%	85,16%	77,51%	86,25%	98,13%
REMUNERATIONS DU PERSONNEL	43,27%	46,86%	40,31%	48,47%	48,01%
FRAIS DE GESTION DES SERVICES	21,47%	38,29%	37,19%	37,78%	50,12%
EPARGNE BRUTE	35,26%	14,84%	22,49%	13,75%	1,87%
ANNUITES	8,06%	8,16%	6,80%	8,33%	8,18%
INTERETS	3,89%	3,68%	2,78%	2,97%	2,54%
CAPITAL	4,16%	4,49%	4,02%	5,36%	5,64%
ARRIERES	17,22%	16,29%	14,47%	17,70%	4,31%
EPARGNE NETTE	9,99%	-9,61%	1,22%	-12,28%	-10,62%

L'évolution structurelle reflétée dans le dernier tableau ci-dessus, montre bien que l'augmentation du poids des dépenses courantes s'est faite au détriment de la formation de



l'épargne brute, ce poids passant à 98,13% en 2015 contre 64,74% en 2011, la moyenne se situant aux alentours de 80%.

Enfin, l'analyse rétrospective menée au niveau des recettes globales et des dépenses globales, a permis de dégager les hypothèses de travail qui ont servi à confectionner le plan d'action de la commune pour 2016-2021, comme le montrent les deux tableaux ci-dessous :

ANALYSE RETROSPECTIVE					
COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	5 2011	4 2012	3 2013	2 2014	1 2015
RECETTES GLOBALES	74 470 641,09	76 665 630,64	92 365 432,80	77 638 014,22	86 350 992,65
RECETTES TRANSFEREES & FONDS CONCOURS	44 902 000,00	45 547 000,00	52 829 375,00	50 474 000,00	49 023 800,00
RECETTES EMPRUNTEES	2 219 000,00	0,00	0,00	0,00	7 000 000,00
SOLDES DES COMPTES SATELITES	-1 562 122,20	4 160,59	1 453 084,02	34 443,70	30 090,25
RECETTES PROPRES	28 911 763,29	31 114 470,05	38 082 973,78	27 129 570,52	30 297 102,40
DEPENSES GLOBALES	60 825 572,63	82 038 426,54	82 578 669,02	75 434 830,04	84 605 109,69
DEPENSES ORDINAIRES	50 655 424,12	67 889 141,41	72 990 323,48	65 665 582,90	75 018 213,82
DEPENSES D'INVESTISSEMENT	10 170 148,51	14 149 285,13	9 588 345,54	9 769 247,14	9 586 895,87
SOLDES GLOBAUX	13 645 068,46	-5 372 795,90	9 786 763,78	2 203 184,18	1 745 882,96
TRESORERIE INITIALE	39 786 269,52	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04
TRESORERIE FINALE	53 431 337,98	48 058 542,08	57 845 305,86	60 048 490,04	61 794 373,00

EVOLUTION EN %					
COMMUNE KHEMISSSET	ANNEES				
	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-104	MOYENNES
RECETTES GLOBALES	2,95%	20,48%	-15,94%	11,22%	4,68%
RECETTES TRANSFEREES & FONDS CONCOURS	1,44%	15,99%	-4,46%	-2,87%	2,52%
RECETTES EMPRUNTEES	-100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
SOLDES DES COMPTES SATELITES	-100,27%	34824,95%	-97,63%	-12,64%	8653,60%
RECETTES PROPRES	7,62%	22,40%	-28,76%	11,68%	3,23%
DEPENSES GLOBALES	34,87%	0,66%	-8,65%	12,16%	9,76%
DEPENSES ORDINAIRES	34,02%	7,51%	-10,04%	14,24%	11,44%
DEPENSES D'INVESTISSEMENT	39,13%	-32,23%	1,89%	-1,87%	1,73%
SOLDES GLOBAUX	-139,38%	-282,15%	-77,49%	-20,76%	-129,94%
TRESORERIE INITIALE	34,30%	-10,06%	20,36%	3,81%	12,10%
TRESORERIE FINALE	-10,06%	20,36%	3,81%	2,91%	4,26%

Les hypothèses qui ont donc été retenues sont les suivantes :

- Les « recettes transférées et fonds de concours » ont été projetées au taux de 2,52% ;
- Les « recettes propres » ont été projetées au taux de 3,23% ;
- L'évolution des « dépenses ordinaires » a été indexée sur celle des « recettes globales » en la fixant à 80% de ces recettes globales ;
- L'évolution des « dépenses d'investissement » a été indexée sur celle de la « trésorerie initiale » en la fixant à 75% de cette trésorerie initiale afin d'atteindre deux objectifs : consommer la trésorerie (3/4) et laisser un fonds de roulement (1/4) à hauteur de 90 jours ;
- L'évolution des « arriérés » a été indexée à celle des « recettes courantes » en la fixant à 5% de ces recettes courantes ;



N

- L'évolution des « annuités » a été indexée à celle des « recettes courantes » en la fixant à 8% de ces recettes courantes ;
- L'évolution des « dépenses ordinaires » a été indexée sur celle des « recettes courantes » en la fixant à 80% de ces recettes courantes.

La projection des recettes courantes et des dépenses courantes sur la base des dernières hypothèses a montré que la commune est susceptible de dégager un potentiel d'endettement en 2021 atteignant plus de 12MDH qui peut être mobilisé au cours de ces 6 années à hauteur de 2MDH annuellement, comme le montre le tableau ci-dessous :

POTENTIEL D'ENDETTEMENT	PROJECTION DU POTENTIEL D'ENDETTEMENT					
	ANNEES					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RECETTES COURANTES	78 862 535,89	79 791 422,16	80 731 249,37	81 682 146,38	82 644 243,58	83 617 672,88
DEPENSES COURANTES HORS INTERET	63 090 028,71	63 833 137,73	64 584 999,50	65 345 717,10	66 115 394,86	66 894 138,31
EPARGNE BRUTE	15 772 507,18	15 958 284,43	16 146 249,87	16 336 429,28	16 528 848,72	16 723 534,58
ARRIERES	3 943 126,79	3 989 571,11	4 036 562,47	4 084 107,32	4 132 212,18	4 180 883,64
EPARGNE BRUTE HORS ARRIERES	11 829 380,38	11 968 713,32	12 109 687,41	12 252 321,96	12 396 636,54	12 542 650,93
ANNUITES	6 309 002,87	6 383 313,77	6 458 499,95	6 534 571,71	6 611 539,49	6 689 413,83
EPARGNE NETTE	5 520 377,51	5 585 399,55	5 651 187,46	5 717 750,25	5 785 097,05	5 853 237,10
EPARGNE CONVERTIBLE	3 154 501,44	3 191 656,89	3 229 249,97	3 267 285,86	3 305 769,74	3 344 706,92
PLAFOND 40%	25 236 011,48	25 533 255,09	25 833 999,80	26 138 286,84	26 446 157,94	26 757 655,32
PLAFOND 80%	3 154 501,44	3 191 656,89	3 229 249,97	3 267 285,86	3 305 769,74	3 344 706,92
POTENTIEL D'ENDETTEMENT	12 618 005,74	12 766 627,55	12 916 999,90	13 069 143,42	13 223 078,97	13 378 827,66
AUTOFINANCEMENT	3 154 501,44	3 191 656,89	3 229 249,97	3 267 285,86	3 305 769,74	3 344 706,92
EPARGNE RESIDUELLE	2 365 876,08	2 393 742,66	2 421 937,48	2 450 464,39	2 479 327,31	2 508 530,19

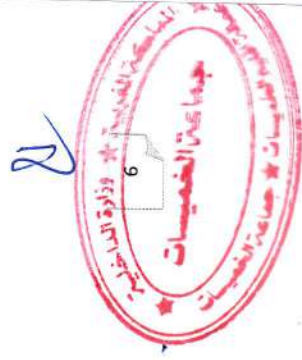
Le plan d'action de la commune peut enfin être construit et il se présente comme indiqué dans le dernier tableau ci-dessous, en attirant l'attention sur le fait que les soldes globaux négatifs durant les 3 premières années – qui seront couverts par la trésorerie initiale - signifient que la commune puisera dans sa trésorerie pour financer ses dépenses d'investissement :

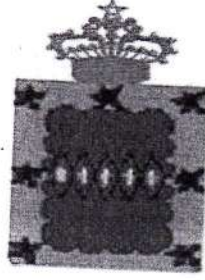


PLAN D'ACTION DE LA COMMUNE

KHEMISSET	ANNEES					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RECETTES GLOBALES	83 076 000,00	85 350 000,00	87 689 000,00	90 094 000,00	92 568 000,00	95 113 000,00
RECETTES TRANSFEREES & FONDS CONCOURS	48 880 000,00	50 113 000,00	51 378 000,00	52 674 000,00	54 003 000,00	55 366 000,00
RECETTES EMPRUNTEES	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
SOLDES DES COMPTES SATELLITES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RECETTES PROPRES	32 196 000,00	33 237 000,00	34 311 000,00	35 420 000,00	36 565 000,00	37 747 000,00
DEPENSES GLOBALES	112 807 000,00	92 328 000,00	88 965 000,00	89 932 000,00	92 033 000,00	94 470 000,00
DEPENSES ORDINAIRES	66 461 000,00	68 280 000,00	70 151 000,00	72 075 000,00	74 054 000,00	76 090 000,00
DEPENSES D'INVESTISSEMENT	46 346 000,00	24 048 000,00	18 814 000,00	17 857 000,00	17 979 000,00	18 380 000,00
SOLDES GLOBAUX	-29 731 000,00	-6 978 000,00	-1 276 000,00	162 000,00	535 000,00	643 000,00
TRESORERIE INITIALE AU 01.01.	61 794 373,00	32 063 373,00	25 085 373,00	23 809 373,00	23 971 373,00	24 506 373,00
TRESORERIE FINALE AU 31.12.	32 063 373,00	25 085 373,00	23 809 373,00	23 971 373,00	24 506 373,00	25 149 373,00

(Handwritten signature)





برنامج عمل جماعة الخميسات
برسم الفترة الانتدابية 2016-2021



الورقة التقديمية



الفهرس

3وطنة
5الباب الأول : الإطار المنهجي لإعداد برنامج عمل الجماعة
5أولا : مراحل إعداد البرنامج
51. المرحلة التمهيديّة : إقرار مبادرة إعداد برنامج عمل الجماعة
52. المرحلة الأولى : الانطلاقة والتحسيس والتعبئة
53. المرحلة الثانية : التشخيص ودراسة الحالة الراهنة
54. المرحلة الثالثة : صياغة وثيقة البرنامج
65. المرحلة الرابعة : العرض والمصادقة
66. المرحلة الخامسة : التأشير ودخول حيز التنفيذ
8ثانيا ، المبادئ الموجهة لإعداد برنامج عمل الجماعة
9ثالثا ، مقاربات إعداد البرنامج
91. التفانيّة الاستراتيجيات المحليّة
102. المشاركة والتشارك
113. مقارنة النوع الاجتماعي
11رابعا ، الجدولة الزمنيّة لمسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة
13الباب الثاني : رؤية وبنية برنامج عمل الجماعة
13أولا : رؤية برنامج عمل الجماعة
14ثانيا ، بنية برنامج عمل الجماعة
171. دعم التنافسية الاقتصادية لمدينة الخميسات
182. التعمير، السكنى، إعادة التأهيل الحضري و البنى الأساسية
203. التجهيزات الجماعية
214. المحافظة على الصحة، السكنية و البيئة والتنمية المستدامة
225. التنمية الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و الترفيه
236. الحكامة الجماعية





توطئة

لا ريب أن الجماعة ، كمؤسسة دستورية وترايبية تضطلع بدور حيوي ومركزي في تدبير شؤون المدينة ، في إطار علاقة مباشرة مع الساكنة ومختلف الفاعلين المحليين ، مما يلزمها بضرورة تحسين مستوى التخطيط والبرمجة وتدبير المشاريع ، وذلك ضمانا لبلوغ الأهداف والغايات المنشودة وتنفيذا للبرامج المسطرة ، في نطاق الاختصاصات والإمكانات المتاحة والمعبأة ، وفق رؤية شمولية واضحة لمستقبل العاصمة الزمورية.

وهذا ما يصبو إليه برنامج عمل جماعة الخميسات برسم الفترة الانتدائية 2016-2021 ، كما أقره المشرع من خلال مقتضيات القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات (المادة 78) من جهة ، وكذا المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو 2016 بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده ، من جهة أخرى ، تطبيقا للمادة 81 من القانون التنظيمي رقم 113-14 . فالجماعة مطالبة قانونا ، قبل متم السنة الأولى من تاريخ انتداب المجلس ، بإعداد برنامج عملها لتحديد الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات ، في أفق تنمية مستدامة ووفق منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص مقاربة النوع الاجتماعي ، والذي سيكون بمثابة خريطة طريق واضحة وشاملة لمسار التنمية داخل النفوذ الترابي لهذه الجماعة.

وفي هذا الإطار بادرت رئاسة المجلس ، باعتبارها السلطة المقترحة بمقتضى القانون ، بإطلاق مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة برسم الفترة الانتدائية 2016-2021 بشكل استباقي حتى قبل صدور المرسوم السالف الذكر . ومرد هذه المبادرة يعود إلى ثلاث أسباب متكاملة في بنيتها :

أولا ، هناك قناعة راسخة بأنه لا يمكن أن تكون هناك حكمة جيدة في غياب تصور استراتيجي واضح لاستشراف مستقبل الجماعة ؛
ثانيا ، هذا البرنامج هو بطبيعته امتداد للتصور السياسي المحلي (من السياسات العمومية) للمجلس الحالي والذي يجب أن يتوخى تنزيل الخيارات التي تعهد بها أمام الناخبين لتحديد مستقبل الجماعة ، وكذا السبل الواجب إتباعها والوسائل الواجب إعمالها لتنزيل هذا التصور على أرض الواقع.

ثالثا ، هناك تراكمات منهجية كافية ، قد لا تجعل الجماعة رهينة صدور المرسوم السالف الذكر ، خصوصا من خلال الصيغة السابقة لما كان يسمى ب "المخطط الجماعي للتنمية" والتي من الممكن الاستئناس بها في انتظار صدور هذا المرسوم . وما يعزز ذلك ، من الناحية القانونية هو أن التاريخ المزمع فيه إصدار هذا المرسوم لم يكن معروفا من ذي قبل ، في الوقت الذي يلزم فيه المشرع من الناحية التشريعية الجماعة بتبني برنامج عملها خلال السنة الأولى من فترة انتدابها .

ومع ذلك ، يمكن القول أنه من الناحية المنهجية فمسلسل إعداد برنامج الجماعة قد انضبط بشكل كبير إلى القواعد والآليات والمساطر التي أقرها المرسوم السالف الذكر من حيث الشكل :

- اتخاذ قرار إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة ، بعد اجتماع إخباري وتشاوري دعي إليه أعضاء المكتب ورؤساء اللجان الدائمة ونوابهم وكاتب المجلس ، بحضور ممثل عامل عمالة الخميسات وبعض ممثلي المصالح الخارجية ؛
- تحديد المراحل الأساسية لإنجاز مشروع برنامج عمل الجماعة والمسطرة المتبعة إلى حين المصادقة عليه ؛
- تعزيز التشاور وتحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف الفاعلين والمتدخلين في ميدان خدمات القرب ؛





- التركيز على المساعدة التقنية الواجب تقديمها من طرف المصالح الخارجية للدولة والجماعات الترابية الأخرى لإعداد البرنامج.
 - التنسيق مع عامل عمالة الخميسات بصفته مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية ؛
- كذلك من حيث المضمون سعى مشروع برنامج عمل الجماعة إلى :
- تحديد برنامج عمل الجماعة للأوليات التنموية بالجماعة ؛
 - السعي إلى تحقيق الانسجام والالتقائية مع توجهات برنامج التنمية الجهوية وبرنامج تنمية إقليم الخميسات ولم عن طريق استقراء التوجهات الأولى قبل إعدادها ؛
 - اعتماد البعد البيئي لتحقيق التنمية المستدامة ؛
 - الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتوفرة للجماعة أو التي يمكن تعبئتها ، وكذا الالتزامات المتفق في شأنها بين الجماعة والجماعات الترابية الأخرى وهيئاتها والمقاولات العمومية والقطاعات الزمورية والاجتماعية بالجماعة.

Handwritten signature in blue ink.





الباب الأول : الإطار المنهجي لإعداد برنامج عمل الجماعة

أولاً : مراحل إعداد البرنامج

1. المرحلة التمهيدية : إقرار مبادرة إعداد برنامج عمل الجماعة

طبقاً لمقتضيات القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات (المادة 78)، فـرئيس المجلس الجماعي هو الذي اتخذ مبادرة إعداد البرنامج. وتبعاً لذلك تم اتخاذ قرار إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة ، بعد اجتماع إخباري وتشاوري دعي إليه أعضاء المكتب ورؤساء اللجان الدائمة ونوابهم وكاتب المجلس ، بحضور ممثل عامل عمالة الخميسات وبعض ممثلي المصالح الخارجية.

2. المرحلة الأولى : الانطلاقة والتأسيس والتعبئة

كانت هذه الخطوة بمثابة المرحلة الإعدادية لمجموع البرنامج، فقد كانت ترمي إلى تحسيس المجلس الجماعي والفاعلين المؤسساتيين والساكنة إلى ضرورة إعداد برنامج عمل الجماعة ، كما اقتضت السعي إلى توفير إدارة فعلية و حقيقية لدى المجلس الجماعي، ومجلس إقليم الخميسات، أو مجلس جهة الرباط-القنيطرة، من أجل بتبني رؤية موحدة حول هذا البرنامج.

وقد تضمنت هذه المرحلة الأولية نشاطين أساسيين ؛ من جهة تطوير مبادرة إعداد البرنامج و الشروع فيه، عبر تعريف وتحديد الأطراف المعنية في العملية و رصد شروط مساهمتها في بلورة و تنفيذ، و تتبع و تقييم برنامج عمل الجماعة، و تشكيل أو خلق لجنة أو فريق لإعداد هذا البرنامج بمواكبة تقنية وبيداغوجية من مكتب للدراسات، وذلك من أجل تحديد المحاور الكبرى التي سوف يبني عليه البرنامج في تعاون مع شركاء الجماعة .

وقد تضمن هذا الفريق تحت إشراف و تأطير و تتبع الرئيس والمدير العام للمصالح الذي اضطلع بدور تنسيق و قيادة عملية إعداد البرنامج، إضافة إلى الأطر و الموظفين العاملين بمختلف المصالح التابعة للجماعة التي لها ارتباط وثيق بمجال التخطيط و البرمجة والتجهيز.

3. المرحلة الثانية : التشخيص و دراسة الحالة الراهنة

مكنت هذه المرحلة من رصد و بشكل مدقق لحاجيات وإمكانيات الجماعة ويحدد أولياتها خاصة في مجال المرافق والتجهيزات العمومية الجماعية وخدمات القرب. وقد تضمن هذا التشخيص ، علاوة على ذلك جرداً بالمشاريع المبرمجة المبرمجة أو المتوقع برمجتها ، خصوصاً في إطار برنامج التأهيل الحضري لمدينة برسم الفترة 2015-2020 ، أو التي تمت برمجتها من الدولة أو الهيئات العمومية داخل النفوذ الترابي للجماعة.

وقد اقتضت عملية التشخيص على مستوى هذه المرحلة التحضيرية، القيام بضبط و مدارس و وضعية الجماعة و تحديد المهام والمسؤوليات و جرد الاختصاصات و ترتيبها بشكل وظيفي، يسمح بإجراء تقييم متكامل التنافسية الترابية للجماعة، و دراسة الروابط والعلاقات الوظيفية والحضرية بين مختلف الفاعلين المؤشرين في النشاط التنموي المحلي بشكل مباشر أو غير مباشر.

4. المرحلة الثالثة : صياغة وثيقة البرنامج





بناء على مخرجات مرحلة التشخيص تضمنت هذه المرحلة ذات الطبيعة التقنية والعملية :

- وضع وترتيب الأولويات التنموية للجماعة انطلاقا من سياسات واستراتيجيات الدولة في مجال خدمات القرب وانسجاما مع التوجهات "الأولية" الممهدة لإعداد برنامج التنمية الجهوية وبرنامج التأهيل الحضري لمدينة الخميسات ؛
- تحديد المشاريع والأنشطة ذات الأولوية بالنسبة للجماعة ، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتوفرة لديها أو التي يمكن لها تعبئتها خلال السنوات الست التي سيتم العمل ببرنامج عمل الجماعة ؛
- تقييم موارد الجماعة ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الخمس القادمة ؛
- بلورة وثيقة مشروع برنامج عمل الجماعة ، مع وضع منظومة لتتبع المشاريع والبرامج تحدد فيها الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية المتعلقة بها .

فهذه المرحلة بالذات تشكل لحظة حاسمة ، إذ تمكن الجماعة من ترجمة الهدف العام أو الاستراتيجي الذي يندرج ضمن البرنامج، و كذا التوجهات الاستراتيجية و الأهداف الخصوصية المترتبة عنه لمشاريع ملموسة.

5. المرحلة الرابعة : العرض والمصادقة

طبقا لمقتضيات المادة 10 من المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو 2016 يقوم رئيس المجلس بعرض مشروع برنامج عمل الجماعة على اللجان الدائمة لدراسته ثلاثين يوما على الأقل قبل تاريخ عقد المجلس للدورة الاستثنائية المخصصة للمصادقة عليه ، قبل نهاية السنة من فترة الانتداب (شتتبر 2016)

6. المرحلة الخامسة : التأشير ودخول حيز التنفيذ

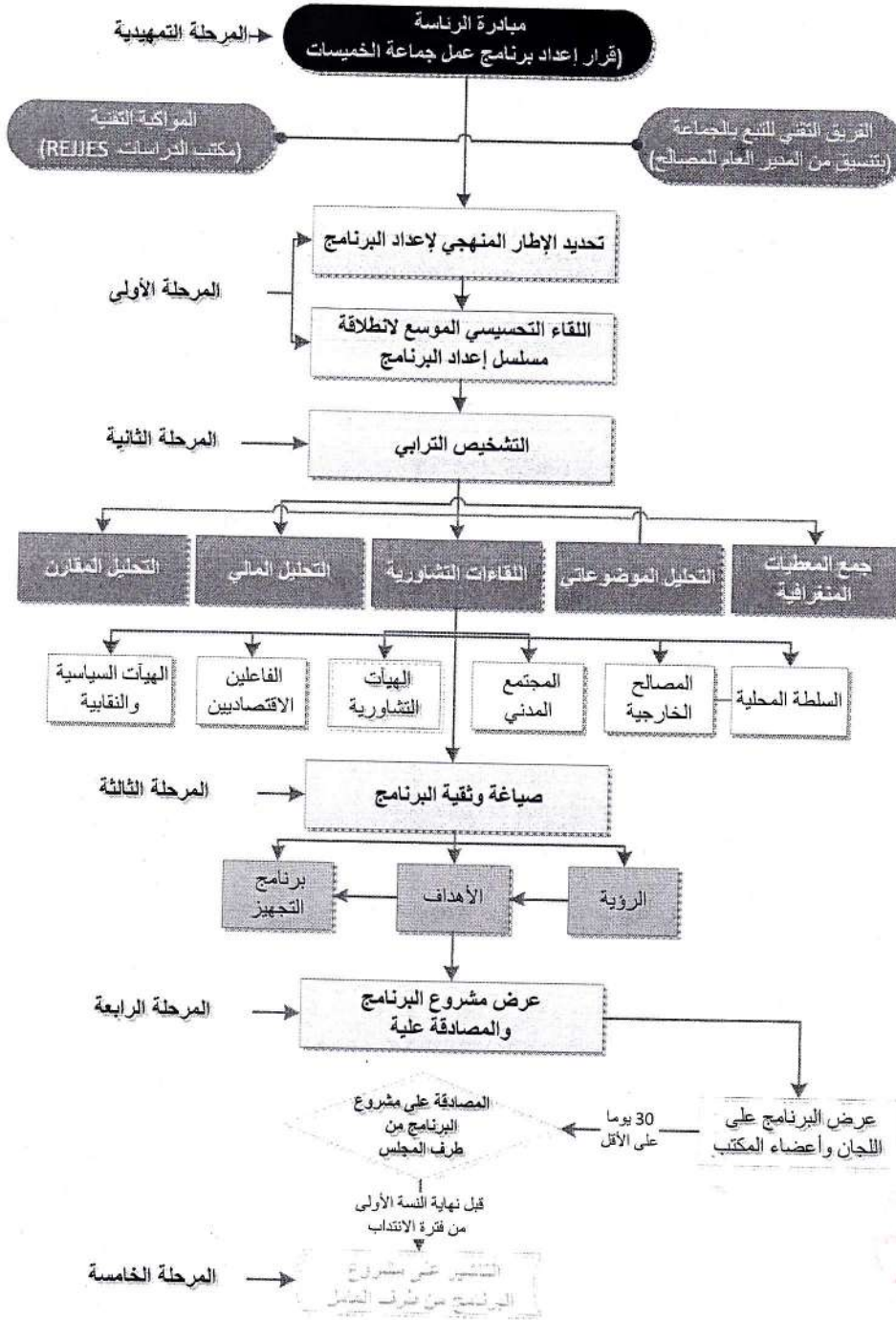
طبقا لمقتضيات المادة 12 من المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو 2016 يصبح مقرر مجلس الجماعة المتعلق ببرنامج عمل الجماعة قابلا للتنفيذ بعد التأشير عليه من قبل عامل عمالة الخميسات أو من ينوب عنه طبقا لأحكام المادة 118 من القانون التنظيمي

14.113

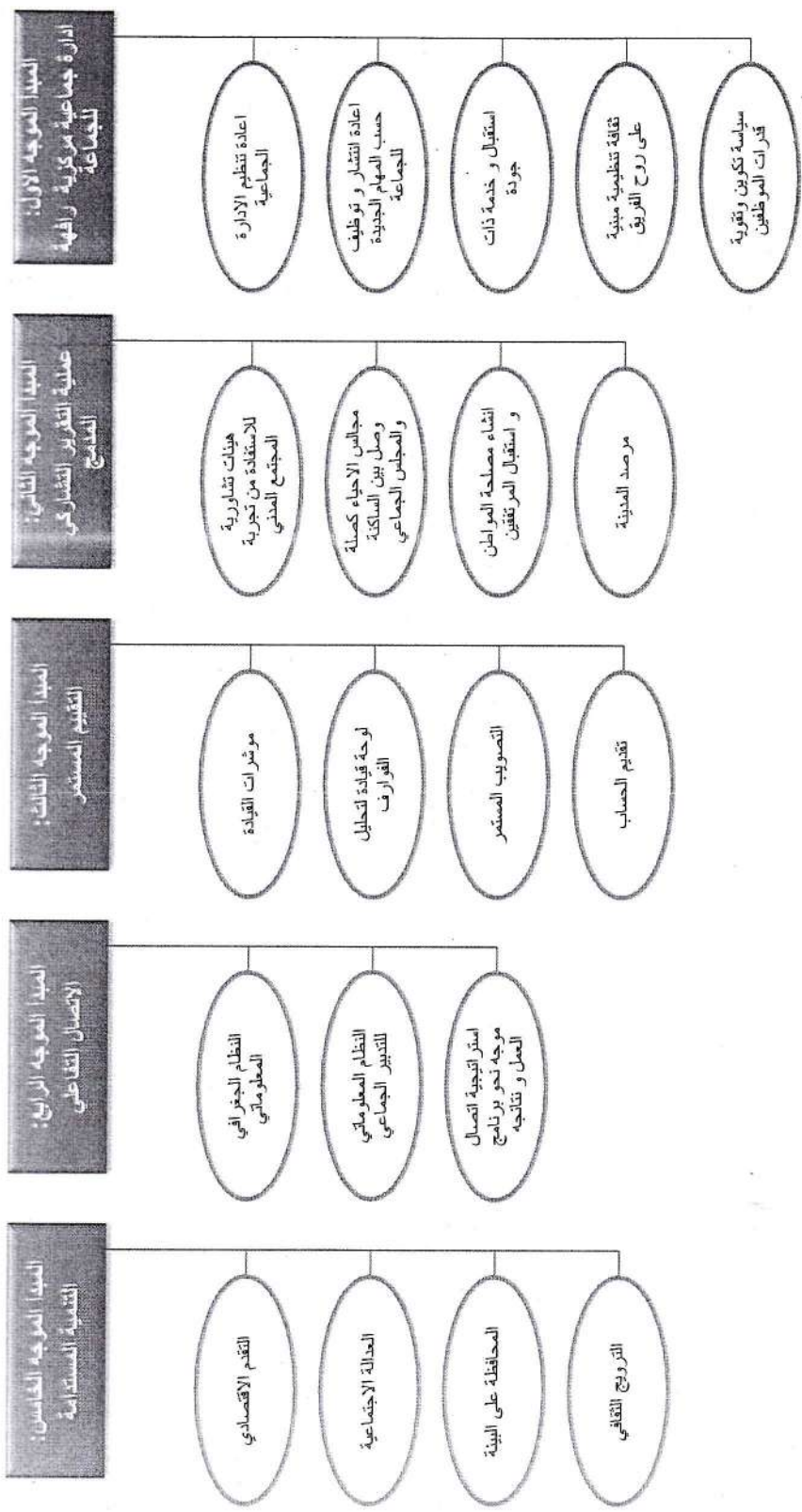




رسم توضيحي [1] مراحل سلسل إعداد مشروع برنامج عمل جماعة الخميسات

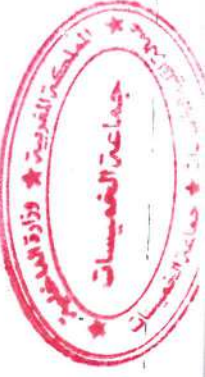


ثانياً ، المبادئ الموجهة لإعداد برنامج عمل الجماعة
 لقد إعداد انضباط برنامج عمل الجماعة إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن أيجازها في المخطوطة التالية :



(Handwritten signature)

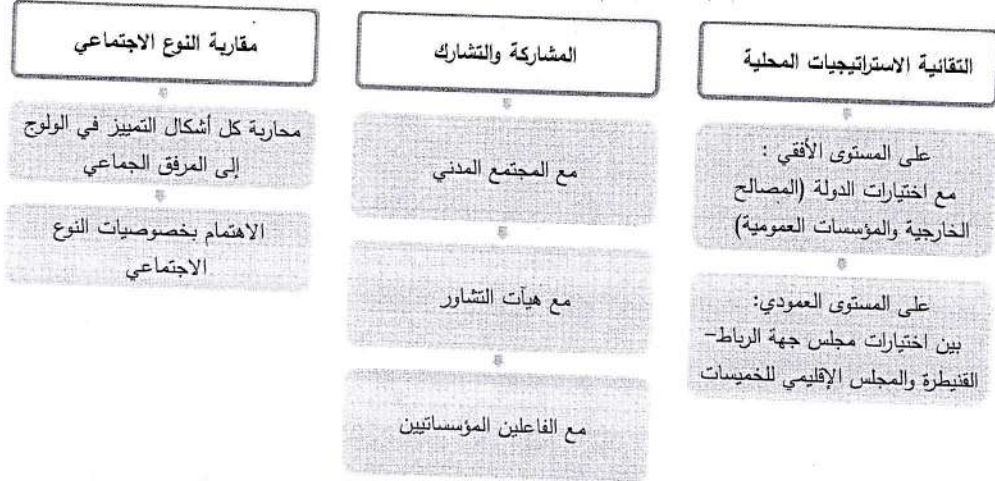




ثالثا ، مقاربات إعداد البرنامج

إن مسلسل إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة قد مزج بين مقاربات تكتمل فيما بينها، كما هو مبين في الرسم التوضيحي التالي :

رسم توضيحي 2 : مقاربات إعداد مشروع برنامج عمل جماعة الخميسات



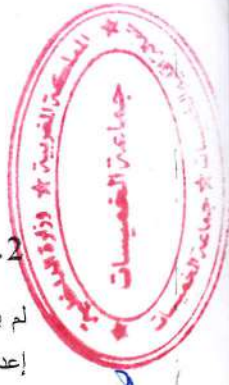
I . التقائية الاستراتيجية المحلية

يتزامن إعداد مشروع برنامج عمل جماعة الخميسات برسم الفترة الانتدابية 2016-2021 مع تبني مجموعة من المخططات والبرامج والمشاريع المحلية على المستويين الأفقي والعمودي ، والتي يتوجب أخذها بعين الاعتبار لتنمينا لقاعدتي استمرارية المرفق العمومي واندماجية السياسات العمومية المحلية :

فعلى المستوى الأفقي فمدينة الخميسات عرفت في الآونة الأخيرة بلورة استراتيجية مندمجة عرفت ببرنامج التأهيل الحضري 2015-2020" في وهي عبارة عن خارطة طريق ستمكن من التقائية العمليات والإجراءات حسب الأولويات، . ويتمحور هذا البرنامج حول التأهيل الاجتماعي، والسكنى وإعادة التأهيل الحضري، والبنيات التحتية الطرقية ، الخ..

أما على المستوى العمودي ، فطبقا لمقتضيات المادة 182 من القانون التنظيمي 14.113 وكذا المادة 6 من المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 13 يونيو السعي إلى تحقيق الانسجام والتقائية مع توجهات برنامج التنمية الجهوية وبرنامج تنمية العمالة متى توافرت.





2. المشاركة والتشارك

لم يكن ممكنا لعملية التشخيص أن تكون ذات جدوى لولم يتم استحضار البعد التشاركي الذي تم إقراره كأحد القواعد الأساسية لمسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة ، على اعتبار أن الإلمام بواقع الجماعة الحال يستدعي إشراك الفاعلين و المهتمين و المعنيين بالتدبير المحلي الذي يساهم بشكل كبير في تحديد الحاجيات ذات الأولوية داخل تراب الجماعة.

من الناحية التقنية ، تم تنظيم لقاءات تشاورية مع الفاعلين المؤسساتيين من سلطات محلية ومصالح خارجية ومؤسسات عمومية ، خصوصا من أجل تبادل المعلومات وتجميع المعطيات و توحيد المقاربات حيث تم تنشيط ورشات تشاورية مع ممثلي

- الهيآت السياسية والنقابية
 - المنابر الإعلامية
 - المصالح الخارجية
 - الفاعلين الاقتصاديين
 - أطر الإدارة الجماعية
 - هيئة التشاور الخاصة بالمناصفة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع
- فضلا عن أعضاء المكتب

من الناحية التفاعلية ، عملت الجماعة على تنظيم مشاورات مع المواطنين والمواطنات والجمعيات وفق الآليات التشاركية للحوار والتشاور المحدثة لدى مجلس الجماعة طبقا لأحكام المادة 119 من القانون التنظيمي رقم 14-113 ، حيث تم تنشيط عدة ورشات موضوعاتية مع فعاليات المجتمع المدني :

جدول 1 : مشاركة فعاليات المجتمع المدني في الورشات الموضوعاتية التشاركية

العدد	الورشة الموضوعاتية
25	التنافسية الزمورية الترابية
23	الصحة والبيئة
13	البنى التحتية و التجهيزات الجماعية و الحركية الحضرية
53	الشان الاجتماعي والثقافي والرياضي
14	السكن والتعمير والتنمية المجالية
128	المجموع

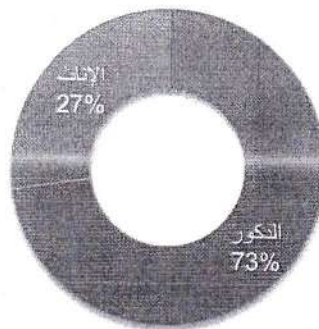


3. مقارنة النوع الاجتماعي

انسجاما مع إرادة المشرع والتزامات المغرب الدولية سعي مسلسل إعداد برنامج الجماعة إلى إدماج مقارنة النوع الاجتماعي في التخطيط للسياسات العمومية بمدينة الخميسات، ضمانا للمساواة بين الجنسين، وتكريسا لمأسسة هذه المقاربة وجعلها رافدا في إقرار وضعية عادلة ومنصفة، وضمانا لتمثيلية شاملة للمواطنين لتحقيق مغرب متطور وعصري، مغرب التلاحم الاجتماعي وتكافؤ الفرص.

وقد حاولت الجماعة تكريس هذه المقاربة، من ناحيتين : من جهة ، عبر الحضور الوزن للمرأة في اللقاءات التشارورية (انظر الرسم البياني التالي :

رسم توضيحي 3 : توزيع المشاركة في عمليات التشارور بين الذكور والإناث



من جهة أخرى استشراف مجموعة من البرامج والمشاريع، التي تكريس مبدأ محاربة كل أشكال التمييز بين الجنسين ، وذلك بتعاون مع الشركاء المحليين والمركزيين.

رابعا ، الجدولة الزمنية لمسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة

خضع مسلسل إعداد برنامج عمل جماعة الخميسات برسم الفترة الانتدابية 2016-2021 إلى مجموعة من المراحل المسترسلة كما هو مبين في الرسم التوضيحي التالي :



رسم توضيحي 4 : الجدولة الزمنية لمسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة



الباب الثاني : رؤية وبنية برنامج عمل الجماعة

أولا ، رؤية برنامج عمل الجماعة
إعمالا للمبادئ الموجبة لإعداد البرنامج كما تمت الإشارة إليها أعلاه
وعملا بالمقاربة التشاركية مع الفعاليات المؤسسية والمدنية بتراب جماعة الخميسات
وأخذا بالاعتبار المكتسبات المحققة قبل الفترة الانتدابية الحالية ، خصوصا في ما يتعلق بمخرجات برنامج التأهيل الحضري لمدينة الخميسات
ونظرا لمستتجات دراسة الحالة الراهنة

تمت بلورة رؤية استراتيجية تحدد معالم مشروع برنامج عمل الجماعة في أفق 2021 ، كما هي مبنية في الشكل أسفله ، والتي تتشكل من دعامتين أساسيتين :

الدعامات الثانية :
تكريس العدالة المحلية لولوج الساكنة الى
الخدمات الجماعية بمعايير الجودة اللازمة

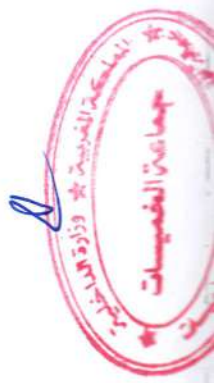
تحسين ظروف ممارسة تجارة القرب وقطاعات التسوق
تحسين ظروف العيش بالأحياء الناقصة التجهيز وتعزيز البنى
التحتية (الطرق و المدارات ، ...)
حفظ الصحة والسلامة والسكينة توسيع القضاة الخضراء
المستجيبية لمتطلبات التنمية المستدامة
خاق فضاءات القرب للتأطير والترفيه مستجيبة لتنوع
الاجتماعي

الدعامات الأولى :
استكمال مشاريع التأهيل الحضري ، من أجل
تحسين جودة العيش بالمدينة

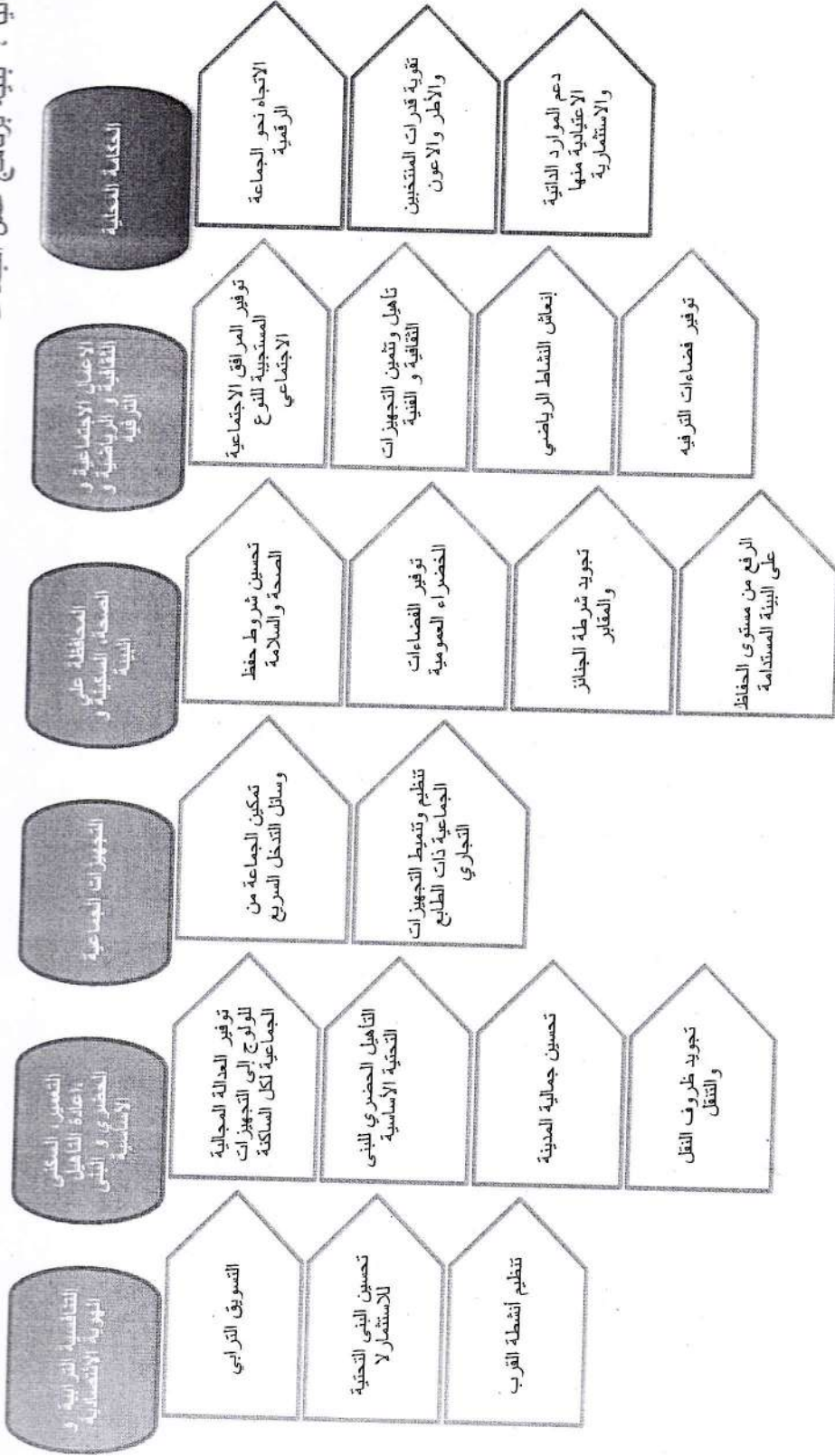
دعم التنافسية الاقتصادية للمدينة
تحسين تهيئة التراب وإضفاء الجمالية على عمران المدينة
تحسين ظروف التنقل الحضري والبنى التحتية الأساسية
والتجهيزات الجماعية
التنمية الثقافية و الفنية والرياضية
حكامة المرافق الجماعية



(Handwritten signature)



ثانياً ، بنية برنامج عمل الجماعة



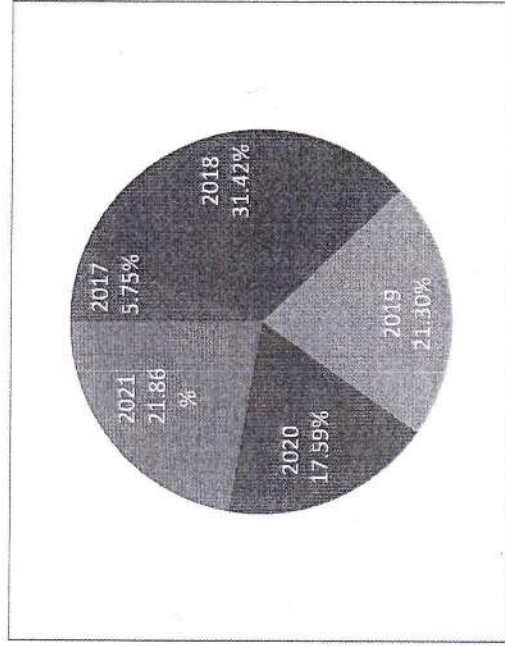
Handwritten signature in blue ink.

Handwritten signature in blue ink.



بنية برنامج عمل الجماعة للفترة بين 2017 و 2021

2021	2020	2019	2018	2017	2016	مساهمة الجماعة المبلغ	التقدير الاجمالي بليون درهم
0,2	0,2	0,2	0,7	0,2		1,5	مجموع المشاريع المخصصة لدعم التنافسية الترابية للمدينة
22,2	15,878	15,778	17,018	3,208		72,822	مجموع المشاريع المخصصة للتعمير وتأهيل البنى التحتية
0,25	0,25	2,25	2,75	0,4		5,9	مجموع المشاريع المخصصة للتجهيزات الجماعية
2,19	2,69	3,19	3,31	0,94		12,32	مجموع المشاريع المخصصة لحفظ الصحة والبيئة والتنمية المستدامة
4,8	4,7	6,6	17,5	1,77		39,72	مجموع المشاريع المخصصة للتنمية الثقافية والرياضية
0,64	0,64	1,49	2,24	1,44		6,25	مجموع المشاريع المخصصة للحكامة الجماعية
30,28	24,358	29,508	43,518	7,958		138,512	مجموع مشاريع برنامج عمل الجماعة

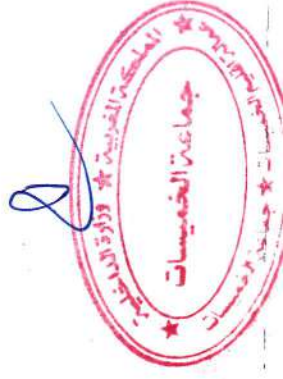


برنامج عمل جماعة الخميسات 2021-2016

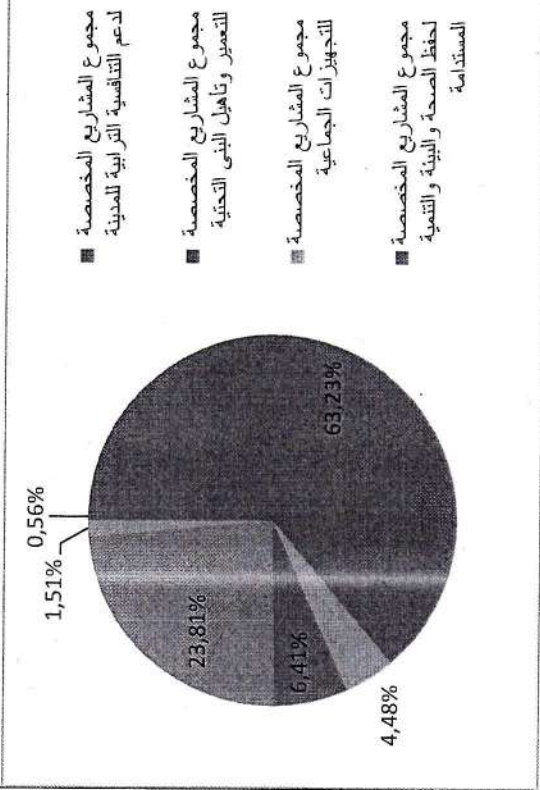
15



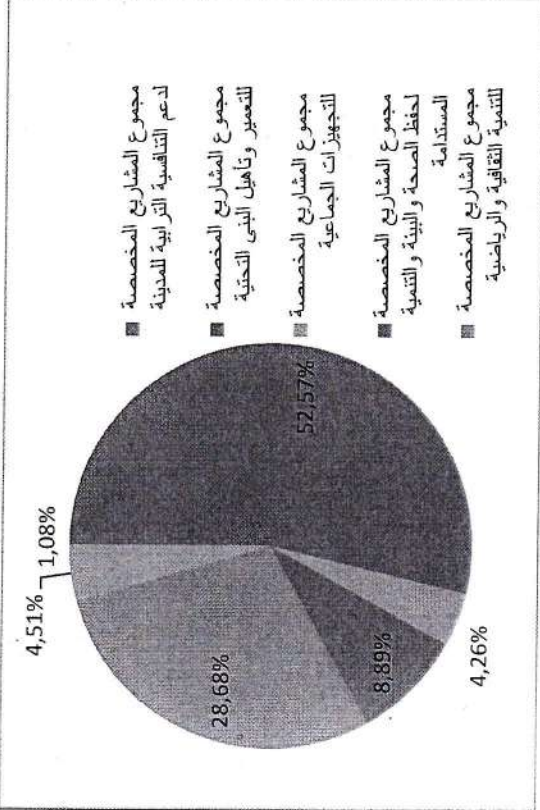
(Handwritten signature)



التوزيع الإجمالي للمشاريع حسب القطاعات المستهدفة



توزيع المشاريع حسب القطاعات المستهدفة حسب القدرة التمويلية للجماعة



(Handwritten signature)

برنامج عمل جماعة الخبيسات 2016-2021



1. دعم التنافسية الاقتصادية لمدينة الخميسات

المشاريع	الجولة المتعددة السنوات							مساهمة الجامعة		التقدير الإجمالي بمليون درهم
	2020	2019	2018	2017	2016	المبلغ	النسبة			
اقامة معارض سنوية لمنتوج الجمعيات والتعاونيات	0,2	0,2	0,2	0,2		1	50%	2		
دراسة الجدوى لإنشاء المنطقة الصناعية	0,2		0,5			0,5	100%	0,5		
مجموع المشاريع المخصصة لدعم التنافسية الترابية للمدينة	0,2	0,2	0,7	0,2		1,5		2,5		



(Handwritten signature)



2. التعمير، السكني، إعادة التأهيل الحضري و البنى الأساسية

المشاريع	الجولة المتعددة السنوات							التقدير الإجمالي	مساهمة الجماعة	النسبة	المبلغ	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
	الجدول																	
	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم											
استكمال إعادة الهيكلة بالنسبة للأحياء الأخرى غير المدمجة في إطار برنامج تأهيل المدينة حسب تصميم التهيئة	200	25,00%	50			10	10	10										
تحسين جمالية مداخل المدينة ومداراتها	15	10,00%	1,5			0,5	0,5	0,5										
تحسين التشوير العمودي والأفقي بالمدينة	5	40,00%	2			-	1	1										
كهرية الأحياء الناقصة التجهيز : حي صحراوي 1 و 2 - حي الأمل - حي ضاية نزهة - حي الفرح	14	37,14%	5,2			1	1	1										
كهرية الأحياء الهامشية (محول، شبكة الأسلاك، اعمدة الإنارة، مصابيح، الإنارة العمومية...)	10,4	40,00%	4,16			1	1	1										
اشغال كهرية القطاع F بحي ضاية نزهة - التنمية البشرية	1,832	14,74%	0,27															
اشغال كهرية القطاع C و D بحي ضاية نزهة - التنمية البشرية	2,674	41,59%	1,112			0,278	0,278	0,278										
تنمة اشغال التزصيف والصرف الصحي بحي الفرح - التنمية البشرية	1,382	5,07%	0,07															
اشغال التزصيف والصرف الصحي بحي الفرح - التنمية البشرية	1,07	6,54%	0,07															
بناء شبكة لتصرف مياه الامطار وصيانة الأزقة بحي الفرح - التنمية البشرية	0,902	16,63%	0,15			0,15												
اشغال التزصيف والصرف الصحي بحي عين الخميس	1,41	7,09%	0,1															
تهيئة عين الخميس - التنمية البشرية	0,811	12,33%	0,1															

(Handwritten signature)



			0,05			0,05			0,05	5,36%	0,932	بناء حائط وقائي على طول شبكة تصريف مياه الامطار يحي عين الخميس - التنمية البشرية
	2	2	4			8			26,5	30,19%	26,5	تغيير مصابيح الالارة بمصابيح ايكولوجية منخفضة الاستهلاك
			0,04			0,04			0,14	28,57%	0,14	تمة كهربية حي احفور المعطي - التنمية البشرية
22,2	15,878	15,778	17,018	3,208	72,82	282,053						مجموع المشاريع المخصصة للتعليم وتأهيل البنى التحتية



(Handwritten signature in blue ink)



3. التجهيزات الجماعية

المشاريع	الجدولة المتعددة السنوات					مساهمة الجماعة		التقدير الإجمالي
	2021	2020	2019	2018	###	المبلغ	النسبة	
توفير آليات التدخل الميداني في حالة الاستعجال : سلام ، حواجز ، مضخات، سيارة شحن، ...					0,4	0,4	40%	1,00
تأهيل الأسواق الجماعية	0,25	0,25	0,25	0,25		1	10%	10,00
انشاء سوق اسبوعي خارج المدينة			1	1,5		2,5	50%	5,00
تأهيل المحطة الطرقية			0,5	0,5		1	50%	2,00
تأهيل المجازر الجماعية			0,5	0,5		1	50%	2,00
مجموع المشاريع المخصصة للتجهيزات الجماعية	0,25	0,25	2,25	2,75	0,40	5,90		20,00



Handwritten signature in blue ink.



4. المحافظة على الصحة، السكنية و البيئة والتنمية المستدامة

المشاريع	الجدولة المتعددة السنوات							مساهمة الجماعة		التقدير الإجمالي	
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	المبلغ	النسبة	بمليون درهم	المشاريع	
تأهيل الفضاءات العمومية الخضراء : ساحة المسير-مساحة الحزن الأول- حديقة الأطفال حي السلام-حديقة [يناير-حديقة 20 أكتوبر-الحديقة امام العمالة-الحديقة امام القاضي عياض-الحديقة البلدية، منتزه 03 مارس	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40		2,00	40%	5	تأهيل و تهيئة فضاءات غابة المقاومة إحداث مرابض عمومية بشراكة مع القطاع الخاص	
تأهيل و تهيئة فضاءات غابة المقاومة	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04		0,20	50%	0,4	إحداث مرابض عمومية بشراكة مع القطاع الخاص	
إعادة تأهيل المطرح الجماعي للنفائات المنزلية بشراكة مع القطاع الخاص	0,50	0,50	0,50	0,50		2,00	14%	14	إعادة تأهيل المطرح الجماعي للنفائات المنزلية بشراكة مع القطاع الخاص		
إعادة تأهيل المكاتب الصحي الجماعي	1,00	1,00	1,50	1,50		0,12	10%	1,2	إعادة تأهيل المكاتب الصحي الجماعي		
تهيئة محيط المستشفى المتعدد الاختصاصات	0,25	0,25	0,25	0,25		5,00	100%	5	تهيئة محيط المستشفى المتعدد الاختصاصات		
تأهيل المقابر و صيانتها وتوسيعها	2,19	2,69	3,19	3,31	0,94	1,00	100%	1	تأهيل المقابر و صيانتها وتوسيعها		
مجموع المشاريع المخصصة لمعاقب الصحة و البيئة والتنمية المستدامة						12,32		28,60			

(Handwritten signature)

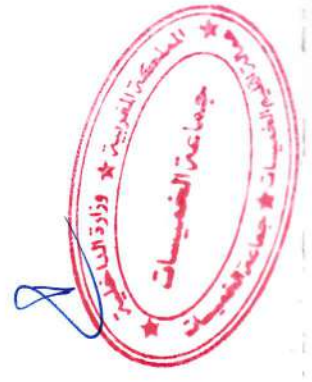


5. التنمية الاجتماعية والثقافية والرياضية والترفيه

المشاريع	الجدولة المتعددة السنوات							مساهمة الجماعة		التقدير الإجمالي
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	المبلغ	النسبة	مليون درهم	
بناء دار العجزة				1,62			1,62	25,00%	6,6	
تهيئة بقعة ارضية لفائدة الباعة المتجولين - التنمية البشرية				0,77	0,77		1,54	70,00%	2,2	
بناء وتهيئة ملاعب رياضة للقرب و بناء ملعب بمنتزه 3 مارس للتدريب الرياضية	0,1	0,1	0,1	0,2			0,52	20,00%	7,4	
بناء مسبح مغطى	0,5	0,5	0,5	0,5			2	10,53%	19	
صيانة و تاهيل المسبح البلدي			0,5	2			3	30,00%	10	
صيانة مرافق الرياضة : ملعب 20 غشت، اثاره ملعب المعمورة، بناء مدرجات ملعب كرة القدم 18 نونبر			0,5	7,96			11,94	67,00%	17,8	
بناء مركز ابواء و استقبال و قاعة للندوات بالأرض المحاذية للمسبح	1	1	0,5				3	50,00%	6	
تنظيم مهرجانات سنوية ثقافية، سينمائية و للصناعة التقليدية	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		2,5	25,00%	10	
انشاء مجمع ترفيهي (على أرض السوق الأسبوعي الحالي)	1	1	0,5	0,5			3,5	50,00%	7	
بناء معهد سوسيو ثقافي	0,6	0,5	0,5				1,6	50,00%	3,2	
دعم خزانة الجماعة	0,1	0,1	0,5	0,2			0,5	50,00%	1	
ترميم و اصلاح مكتبة المنتزه			0,5	0,25			0,5	50,00%	1	
احداث مركب اجتماعي للنساء في وضعية صعبة (قرب مؤسسة ابن البيطار)					0,5		0,5	10,00%	5	
احداث مركب اجتماعي متعدد الاختصاصات (بدار الاطفال)	1	1	1	2			5	50,00%	10	
اقتناء عقار سينما مرجيا و جعله فضاء مسرحيا			1	1			2	100,00%		
مجموع المشاريع المتضمنة للتنمية الثقافية والرياضية	4,8	4,7	6,6	17,5	1,77		39,72		106,2	



(Handwritten signature)



6- الحكامة الجماعية

المشاريع	الجدولة المتعددة السنوات					مساهمة الجماعة	النسبة	التقدير الاجمالي
	2020	2019	2018	2017	2016			
التكوين ورفع القدرات للمنتخبين والأطر والأعوان الجماعيين	0,2	0,2	0,2	0,2		1	100%	1
رقمنة المساطر الإدارية الأساسية (الشباك الوحيد ، الحالة المدنية الإدارية الجبائية ، الشكايات ، تتبع برنامج عمل الجماعة ، ...)	0,24	0,24	0,24	0,2		1,2	100%	1,2
تنظيم ورقمنة الإدارة الجماعية		0,6	0,6	1		2	100%	2
دراسة حول الملك الجماعي		0,25				0,25	100%	0,25
دراسة حول تقييم القدرة الجبائية للجماعة			0,3			0,3	100%	0,3
تجويد التواصل و الاستقبال و التشارك (اتفاقية الجماعة مع GIZ)			0,5			0,5	50%	1
مخصصات من أجل الحماية القانونية للممتلكات الجماعية	0,2	0,2	0,4			1	100%	1
مجموع المشاريع المخصصة للحكامة الجماعية	0,64	1,49	2,24	1,4		6,25		6,75

الإمضاء:

رئيس جماعة الخميسات

عبد الحميد باقيل
رئيس جماعة الخميسات



برنامج عمل جماعة الخميسات 2016-2021