المملكة المغربية

وزارة الداخلية
ولاية طنجة - تطوان - الحسيمة
عمالة العرائش
جماعة القصر الكبير

برنامج عمل الجماعة

Mission 5 : Programmation physique et budgétisation pluriannuelle

القصر الكبير

2022-2017

DAR AL OMRANE
LES ÉTUDES URBAINES & INGÉNIERIE SOCIALE
دار العمران
الدراسات الحضرية والهندسة الإجتماعية

الفهرس

البرمجة العملية والميزانية متعددة السنوات 3

I. مالية الجماعة 3

1- المداخيل 3

2- المصاريف 4

خلاصة عامة 6

البرمجة العملية والميزانية متعددة السنوات

I. مالية الجماعة

تعتمد تشخيص مالية الجماعة على العناصر التالية :

- **المداخيل :** وتتكون أساساً من المداخيل الذاتية (الجبايات المحلية + ممتلكات الجماعة)، ومن حصة الجماعة من الضريبة على القيمة المضافة ومن الشراكات والقروض .

- **المصاريف :** وأهمها المصاريف التي تغطى تكاليف الموارد البشرية، بالإضافة إلى مصاريف التسيير الأخرى لتأمين السير العادي للجماعة. كما يتعين تغطية تكاليف تنفيذ الأحكام الصادرة ضد الجماعة.

- **التجهيز :** ويتأتي من فائض ميزانية التسيير والقروض والشراكات.

1- المداخيل

ولقد عرفت المداخيل الذاتية لجماعة القصر الكبير ارتفاعاً مستمراً فيما بين 2012 و 2016 حيث انتقلت من 7 511 672 درهماً إلى 9 948 075 درهماً كما يمكن ملاحظة الارتفاع البيّن لمداخيل التعمير التي انتقلت من حوالي 2 672 896 درهماً سنة 2012 إلى 7 248 801 سنة 2016. وهو ما يؤشر من جهة إلى تنامي حركة البناء، ومن جهة أخرى إلى المجهود المبذول على مستوى إعادة إسكان قاطني الصفيح وإعادة هيكلة الأحياء العشوائية.

وفي سياق آخر، فإن عدداً من المداخيل تعرف إما ركوداً ملحوظاً أو تراجعاً بينا، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، مداخيل وكلاء البيع بالجماعة للخضر والفواكه. التي لم تعرف ارتفاعاً يوازي ارتفاع عدد الساكنة إذ من المفروض أن استهلاك هذه المواد الحيوية (الخضر والفواكه) يرتفع بارتفاع عدد السكان، كما أن الرسم المفروض على استغلال رخص سيارات الأجرة قد عرف انتكاسة بينة إذ انتقل من 152 228,50 درهماً سنة 2012 إلى 4441,70 درهماً سنة 2016، وهكذا ورغم المنحى التصاعدي لمداخيل الجماعة، فإن هناك تراجعات على مستوى بعض المداخيل التي كان من الفروض أن تعرف ارتفاعاً يوازي ارتفاع الأنشطة المعنية.

كما أن الارتفاع المضطرد للباقي استخلاصه، يؤشر على نقص كبير في مستوى مردودية هذه العملية، حيث ارتفع من 42 317 630,92 درهماً سنة 2012 إلى 64 925 740,29 سنة

2017. ومعنى ذلك أن الجماعة تظل محرومة مما يعادل أكثر من تسعة أضعاف مداخيلها السنوية الذاتية. وهو ما يعد نقصاً كبيراً في إمكانيات توظيف المداخيل الذاتية للجماعة.

أما المداخيل المحولة، فتأتي على رأس قائمتها حصة الجماعة من الضريبة على القيمة المضافة التي تفوق لوحدها إحدى عشر أضعاف مجموع المداخيل الذاتية، وتظهر المداخيل المحولة الأخرى ضعيفة جداً ولا توازي واقع المدينة، كما هو الشأن بالنسبة لضريبة المباني، ورسم السكن، والرسم المهني، أما ضريبة التجارة فإنها عرفت انتكاسة حقيقية فيما بين سنة 2012 و 2016 إذ نزلت من 690 209 درهماً إلى 774 32 درهماً.

وهكذا يتبين أن المداخيل المحولة يجب أن تعرف توازنا حقيقيا.

أما المنحات الخصوصية لأجل الاستثمار والتجهيز، فإنها غير مستقرة بطبيعتها، حيث مرت من 000 300 19 درهماً سنة 2012 إلى أدنى مستوياتها سنة 2015، أي 000 646 درهماً لتعود إلى الارتفاع سنة 2016 لتصبح 000 209 20 درهماً.

والخلاصة أن مداخيل الجماعة بجميع مكوناتها قابلة للارتفاع الكبير، بمجرد رفع مردودية آليات التحصيل سواء على مستوى إحصاء المادة الضريبية أو على مستوى تقليص الباقي استخلاصه إلى ما يقارب الصفر. ومعنى هذا أن الجماعة لا تعيش على مواردها الذاتية بقدر ما تعول على المداخيل المحولة والمنح الخصوصية وغيرها.

2- المصاريف

إن مصاريف تكاليف الموارد البشرية تعتبر مرتفعة بالقياس للمداخيل الذاتية للجماعة إذ تبلغ 405 784 37 درهماً سنة 2016، في حين أن مجموع المداخيل الذاتية الصرفة لا تتعدى 075 948 9 (سنة 2016). وهو ما يعنى أن الجماعة لا تغطي بإمكانياتها الخاصة مصاريف الموارد البشرية.

كما أن تسديد أقساط الديون المترتبة عن قروض صندوق التجهيز الجماعي عرفت ارتفاعاً فيما بين سنة 2012 وسنة 2016، حيث انتقلت من 192 053 5 درهماً سنة 2012 إلى 667 540 8 درهما سنة 2016، بعدما مرت من رقم قياسي سنة 2016 ، حيث وصلت إلى 319 283 9.

أما المصاريف المترتبة عن تنفيذ الأحكام فإنها لم تكن موجودة أصلاً سنة 2012 ثم ارتفعت ارتفاعاً ضخماً سنة 2015 لتصل إلى 237 1.187 درهماً. وهي – في الحقيقة – مرشحة

للارتفاع بفعل المنحى العام الذي أصبح ينحاه المواطن تجاه الإدارة ولجوئه إلى المحاكم للاسترداد حقوقه وهو سلوك جديد نسبياً، لكنه أصبح منتشراً بشكل ملحوظ.

ومعنى ذلك أن الجماعة مدعوة إلى تحسين مردودية مواردها. لكن هذه المردودية مهما تحسنت، فإنها ستظل قاصرة على الاستجابة لمتطلبات الجماعة، لذا فإنه يتعين صرف المجهودات أيضاً إلى العمل على تطوير القطاع الاقتصادي للمدينة ورفع حجم المادة الضريبية، ولا يتأتى ذلك إلا بتشجيع الاستثمار وتهيئة فضاءات الإنتاج، واستيعاب الأنشطة الاقتصادية الغير مهيكلة لإدخالها إلى الدورة الاقتصادية العادية قصد تطويرها من جهة وقصد استخلاص الرسوم والضرائب المتعلقة بها من جهة ثانية.

وفيما يتعلق بالميزانيات المنقولة من سنة إلى أخرى، فإنه من المفيد ملاحظة تقلصها النسبي، فيما بين 2012 و 2016، إذ نزلت من 681 615 28 درهماً إلى 796 181 13 درهماً، وهو مؤشر إيجابي، إلاّ أن رقم 176,6 318 1 درهماً يظل، رغم ذلك، رقماً مرتفعاً بالقياس للمداخيل الذاتية للجماعة.

وهذا مؤشر بين عن التأخر في تنفيذ المشاريع أو في دفع مستحقاتها، وفي الحالتين فإنه مؤشر سلبي عن نوعية التسيير.

وخلاصة الأمر ، فإن الجماعة مدعوة إلى تحسين مردودية تسيير مالتيها والعمل على رقمنة التدبير المالي وإخضاعه لمعايير معلومة وقابلة لتقييم الآني، كما هي مدعوة لتحفيز الاستثمار واستيعاب القطاعات الغير مهيكلة ورفع وثيرة تنفيذ المشاريع ودفع مستحقاتها.

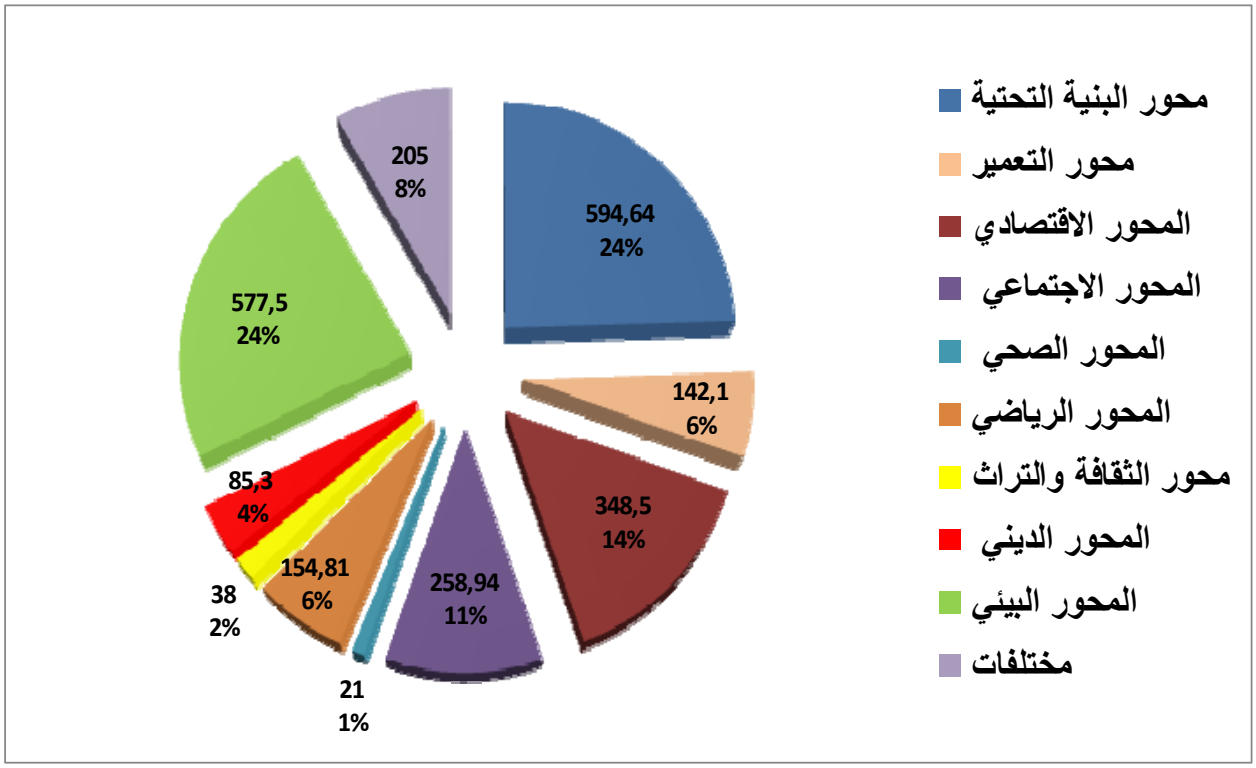
إلاّ أن الأمر الثابت هو أن الجماعة غير قادرة على مواجهة جميع المصاريف المطلوبة سواء من أجل التسيير أو بالأخص من أجل التطوير والتجهيز لذا فإنها مطالبة بالبحث عن موارد خارجية لاسيما عن طريق عقد شراكات معتبرة تؤمن لها تمويل برامجها التي لا مناص منها، إذ أنها نابعة من حاجيات السكان ومن تطلعات نخبة ومسيري ومسؤولي المدينة.

ومن هذا المنطلق، فإن برنامج العمل المسطر لا يتعين أن يتقيد بالإمكانات الذاتية للجماعة، فهي ضئيلة على كل حال، مهما تم الرفع من مردودية تحصيلها.

ويبقى المصدر الحقيقي لتمويل هذا البرنامج هو تحفيز القطاعين العام والخاص لعقد شراكات تتكامل فيها المجهودات وتلتقي البرامج العمومية فيما بينها وفيما بين الاستثمارات الخاصة.

خلاصة عامة

المحـــاور	الكلفة الإجمالية للمشاريع بمليون الدرهم
محور البنية التحتية	594,64
محور التعمير	142,10
المحور الاقتصادي	348,50
المحور الاجتماعي	258,94
المحور الصحي	21,00
المحور الرياضي	154,81
محور الثقافة والتراث	38,00
المحور الديني	85,3
المحور البيئي	578,5
مختلفات	205
المجموع العام للمشاريع المبرمجة	2 427.79



إن هذا البرنامج الطموح يتطلب إمكانيات مادية ضخمة، تفوق بكثير الذاتية للجماعة، إلاّ أن جميع البرامج المسطرة، إنما جاءت استجابة لمتطلبات وحاجيات المدينة، وكذا طموحات السكان والمنتخبين، حيث حظيت بإجماع الساكنة وممثليهم. لذا فإنه سيتم اللجوء إلى تجنيد كافة الوسائل المتاحة، والبحث عن شراكات متعددة مع القطاعين العام والخاص. وحتى في حالة عدم التمكن من توفير الإمكانات الضرورية، فإن هذه البرامج ستظل مطلباً أساسياً تتبلور حوله مجهودات كافة المتدخلين من أجل وضعه موضع التنفيذ سواء على المدى القريب أو المتوسط.