



مركز التنمية لجهة تانسيفت
Centre de Développement de la Région de Tensift

جمعية ذات منفعة عامة

مراكش، في 31 مارس 2010

من رئيس مركز التنمية لجهة تانسيفت

إلى

المحترم السيد عمر عزيما
رئيس اللجنة الاستشارية للجهوية

المرجع : 2010/

الموضوع : مساهمة المركز في موضوع الجهوية الموسعة

المرجع : رسالتكم المؤرخة ب 26 فبراير 2010 - ك 98/2010

سلام تام بوجود مولانا الإمام

و بعد،

السيد الرئيس، يشرفنا في مركز التنمية لجهة تانسيفت، ما حظينا به من عناية، من خلال مراسلتكم لنا للاطلاع على وجهة نظرنا في الجهوية في المغرب انطلاقا من موقعنا كجمعية جهوية تهتم بالتنمية المستدامة راكمت ما راكمته من تجربة في ميدان العمل التنموي على امتداد أزيد من عشر سنوات مما جعلها تتمتع بصفة المنفعة العامة ...

السيد الرئيس، منذ توصلنا بمراسلتكم في الموضوع، و مركز التنمية يشهد دينامية للنقاش حول الجهوية إن على مستوى مكتبه المسير أو على مستوى اللجنة الوظيفية التي أحدثها خصيصا لتدارس ذلك ... و قد كانت النقاشات غنية و لم تقتصر على جانب الأسئلة الموجهة لنا كفاعلين جمعويين فقط بل تجاوزتها لتطرح إشكالات لامست جوانب عدة على علاقة بالقانوني - التاريخي-الجغرافي-الاجتماعي-الاقتصادي و السياسي و الإشكالات العام المرتبط بأي إصلاح ؟ و أية تنمية؟ لبناء المغرب الديمقراطي الحدائي المزدهر و المتقدم ... و نرفق مع هذه المراسلة- كما تفضلتم- بعضا من مساهمات أطر المركز التي ارتأينا أنها قد تكون مفيدة في الموضوع.

السيد الرئيس، وقبل أن نجيب عن الأسئلة الثلاثة التي تضمنتها مراسلتكم أسمحوا لنا أن نعطيكم نظرة موجزة عن تجربة مركز التنمية لجهة تانسيفت و عن أهم منطلقات تأسيسه وأهدافه ومقارنته للمسألة الجهوية و التعاقدات التي تجمع أطره و أعضائه لما يتضمن ذلك من عناصر ستساعد بالتأكيد على تركيب إجابة عن أسئلتكم .

مركز التنمية لجهة تانسيفت منطلقات و أهداف

في فكرة و مشروع التأسيس

لقد أراد المؤسسون للمركز(1998) أن يشكل إطارا يعنى بقضايا التنمية بالجهة، تزامنا مع ما صارت تشكله الجهة - كوحدة جغرافية و سكانية - من أهمية و مع ما عرفه المغرب من تحولات سياسية مهمة ترتب عنها فتح أوراش عديدة للإصلاح و خفت فيها وطأة المقاربة الأمنية لصالح الحريات من جهة و لصالح مبادرات المجتمع المدني من جهة ثانية... و يمكن اليوم صياغة المرتكزات التي انبثق عنها هذا الإطار كما يلي :

أ- اعتبارا لأن قضايا التنمية بطبيعتها متشابكة و مداخلها متعددة (سياسي، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي) و لأنها تتطلب فعلا مندمجا، فقد و جب أن يفتح هذا الإطار على مختلف فعاليات الجهة بتعدد كفاءاتها و بتنوع اختصاصاتها بما يضمن تنسيق الجهود و مد الجسور فيما بينها و يوفر لها إمكانية التلاقح و التلاقح الضروريين لتكامل فعلها...

ب- و اعتبارا لأن الفعل التنموي هو فعل متعدد الواجهات و متنوع المجالات من جهة و اعتبارا لأن التدخل و الفعل في مجال ما صار يتطلب أكثر من مختص و متدخل، فإنه و جب أن تتم مراعاة كل ذلك في تأسيس المركز ليكون بمثابة إطار موحد و منسق

لفعل متعدد الواجهات و متنوع المجالات بما يضمن من جهة ترشيد الإمكانيات المادية و الاستثمار الجيد للطاقات البشرية...

ج- و اعتبارا لما تزخر به الجهة من كفاءات و إرادات في مختلف مواقع العمل و الانتماء (إدارية، حكومية، سياسية...) يتوجب منحها فضاءا مناسباً لتصريف أفكارها و مقترحاتها و حتى مشاريعها ... فقد أنشئ المركز لاستيعاب هذه الإرادات و هذه الكفاءات و لإعطائها مجالاً رحباً للعطاء بصفته المدنية...

في استقلالية الإطار:

و اعتبارا لكل ما سبق، و اعتبارا للدور الذي أريد لهذا المركز أن يلعبه.. كان من البديهي في وعي المؤسسين اشتراط الاستقلالية شرطا لا محيد عنه، إذ بدون توفره استحالت كل فرص نجاح المشروع..

إن **الاستقلالية** في تجربة المركز و من خلال ممارسته الفعلية **لا تعني الحذر** إلى درجة العقدة **من الآخر بل تعني الانفتاح عليه، لا تعني الإقصاء بقدر ما تعني الإدماج** ما دامت القاعدة الأولى و الأخيرة التي يتم التعامل بها و على أساسها مع هذا الآخر هي مشروع معين بأهداف معينة.. و اختصاصات محددة لكل طرف يشترك فيه، و ما دون ذلك يظل شأننا لا علاقة له بالمركز و لا يلزمه في شيء. و يدعم هذا المفهوم للاستقلالية **معطى موضوعي** يتمثل في كون المركز يتداخل و يتعاطى مع قضايا يمكن وصفها بقضايا تدخل ضمن **"دائرة إجماع"** فالتنمية و بما تعنيه من محاربة الفقر و تحسين شروط العيش و دخل الأفراد و الجماعات، و بما تعنيه من عمل على إشاعة السلوكات المدنية و ثقافة المواطنة و التسامح و كل القيم الرافعة للتنمية المناهضة للغش و الفردانية و الفساد و التطرف هي قضايا يفترض أنها تشكل **قاسما مشتركا** لدى المتعاطين معها مهما اختلفت انتماءاتهم السياسية، الاجتماعية، الإدارية... يتبنوا أهدافها و مراميها..

و هكذا، فإن مبدأ الاستقلالية لدى مركز التنمية قد تمت ترجمته تجاه الأشخاص الذاتيين إلى ممارسة فعلية منفتحة على كل الفعاليات و الكفاءات المستعدة - على اختلاف انتماءاتها - للإسهام **بصفته المدنية** في المجهود المدني للتنمية بالجهة، و تجاه الهيئات و المؤسسات إلى علاقات شراكة و تعاون و تعاقدات حول برامج عمل أو مشاريع تكون أهدافها واضحة و التزامات أطرافها محددة منذ البداية... و لا تتأثر بتغير الأشخاص و المسؤولين.. فالتعامل من جهتنا مثلا مع المجالس المنتخبة هو تعامل مع مؤسسات دون اعتبار للألوان السياسية المتعاقبة على تسييرها.. و قس على ذلك بالنسبة للمديريات و الأكاديمية و الجامعة و النيابة إلخ...

الاستقلالية بهذا المعنى تصبح انفتاحا على الجميع في حدود مبادئ و أهداف المركز... و ما تتطلبه من اختصاصات و كفاءات تتنوع حسب تنوع مجالات التدخل و الفعل التنمويين... و ليس حسب اعتبارات أخرى !!!

في الفعل التنموي :

و على امتداد اثني عشر سنة من الفعل التنموي المتعدد المجالات و الذي شمل الأبحاث و الدراسات، التكوين، التضامن الاجتماعي، المشاريع النموذجية المدرة للدخل (انظر الملحق الذي يعرف بأنشطة المركز)، تمكن المركز من مراكمة تجربة هامة تمكنا اليوم من الحديث عن تشكل الأقطاب التالية: **قطب التنمية الاجتماعية و التضامن، قطب البيئة و التنمية المستدامة، قطب الثقافة و الفنون، قطب التكوين و التربية.**

و لا بد هنا من التأكيد على أن المركز و في مختلف أنشطته عمل على **الانفتاح على الشباب** ببرامج تستهدفه تجسيدا لما تشكله هذه الفئة من قوة أساسية يرتبط مستقبل التنمية و التحديث و البناء بمدى القدرة على إشراكها و استثمار و تأطير فعلها و تفجير طاقاتها الكامنة .

إن **التعاقدات** التي تجمع مختلف الأعضاء العاملين بالمركز هي إذن كالتالي:

أ- صيانة هذا الإطار الجهوي كإطار لفعل تنموي متعدد و متجدد لما أثبتته الممارسة الميدانية من صواب لهذه المقارب و اعتبار الاستقلالية مسألة حيوية تجب صانتهامن طرف الكل أعضاء و شركاء و متعاونين

ب- أن التنمية كل لا يتجزأ و بالتالي **فالفعل التنموي يجب أن يكون مندمجا و لا مفاضلة بين مجالاته** فالتنمية على المستويات السياسية، الثقافية،

الاجتماعية و الاقتصادية هي كل لا يتجزأ... و لا يمكن صيانة مكتسبات الواحدة منها دون التقدم في الأخرى؛

ج- إن ربح رهان التنمية الجهوية رهين بوجود ثلوث قوي هو الدولة بكل مؤسساتها و الأحزاب السياسية ثم المجتمع المدني، ثلوث يعمل بانسجام و تكامل، يمتلك و يتمثل صفات أساسية على علاقة بالفعالية و الشفافية و المساءلة و الالتزام الأخلاقي و المهني.

و يترتب عن ذلك أن جمعيات المجتمع المدني و مهما بلغت من نجاح و نجاعة فهي لا يمكن و لا ينبغي لها أن تنوب عن المؤسسات السياسية و مؤسسات الدولة ...

د- إيلاء العامل البشري الأهمية القصوى في الفعل التنموي لأنه وسيلة التنمية و غايتها في نفس الآن.

فلا تنمية بدون سيادة قيم التنمية: فالفساد و التنمية عدوان، و التطرف و التنمية عدوان... و العدمية و التنمية عدوان و قس على ذلك...

و يترتب عن ذلك ضرورة **العناية بالثقافة و التكوين و التربية على القيم الراقعة للتنمية...** قد يشتغل العاطلون و بنبي الطرقات و المستشفيات... و نقضي على الهشاشة و دور الصفيح.. و لكننا قد نخسر كل ذلك إذا لم نغير نظرتنا إلى الزمن، إلى العمل، إلى الآخر و كيفية تدبير الاختلاف معه إلخ.

و كخلاصة تركيبة لكل ذلك يمكن القول بأن المركز أنشئ في شرط موضوعي حافل بالوعود و الآمال، و عود التنمية بصيغة الجمع بالتنمية هي تنميات تهم السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي... و كانت تلك الفورة من الحماس التي خلقتها هذه المرحلة محفزا للكثير من الفعاليات و على مختلف المستويات للمشاركة في هذه الأوراش التنموية الواعدة، كل من موقعه... كما تأسس المركز أيضا في ظل توفر شرط ذاتي يكمن في توفر عدد من الإرادات التي التقطت أهمية هذا الشرط الموضوعي و عملت بحماس و تطوع و التزام تام بأسس و أهداف المشروع تغذيها الثقة المتوفرة لدى بعضها البعض و الآمال الكبيرة في أن مغربا جديدا هو قيد الميلاد بعد أن طوى صفحات من الخصام و الإفصاء المتبادل و صار بعد توافق مكوناته يتلمس خطاه من أجل التنمية المستدامة على أسس الاعتراف المتبادل بأدوار مختلف الفاعلين أملا في تدارك ما ضاع و ما فات من زمن ثمين.

بعد هذا التقديم لمركزنا و استحضارا لكل العناصر الواردة فيه يمكن الإجابة على أسئلتكم كما يلي :

ما مدى مشاركة النسيج الجموعي في التنمية الجهوية؟

إن مشاركة النسيج الجموعي في التنمية الجهوية عرفت دينامية كبيرة صاحبت الأوراش التنموية الكبرى التي عرفها مغرب العهد الجديد، تغذت من السياسات العمومية على مختلف المستويات انطلاقا من تعزيز الديمقراطية، مؤسسات و آليات، ووضع مفهوم جديد للسلطة، على أساس الإنصاف و المصالحة و فتح أوراش للتنميات الاقتصادية و الاجتماعية ترنو لمحاربة الفقر و الهشاشة و الولوج للخدمات و لإصلاح منظومة التربية و التكوين و لتيسير ودعم دور المرأة المجتمعي. و ترتب عن كل ذلك انتعاش كبير للعمل الجموعي؛ إذ عرف عدد الجمعيات تطورا ملحوظا خصوصا ما بين 1998 و 2003، كما عرفت مجالات اشتغالها تنوعا كبيرا مكنها من اقتحام مجالات جديدة لم تكن تحظى بالتغطية الضرورية فيما سبق، و قد ساهمت المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في تعزيز هذه الدينامية و تقوية هذه المشاركة.

و مكن عمل هذه الجمعيات على العموم من تقوية انخراط المواطنين و المشاركة المباشرة في طرح و تتبع و انجاز مشاريع تهم شروط عيشهم المباشرة.

كما أدخلت مساهمة الجمعيات قيمة مضافة لكسب رهان التنمية المحلية، تتجلى بشكل واضح في بناء و نشر ثقافة المشاركة و التضامن و نشرها بين الساكنة و إدماجها في تعاقدات مبنية على انجاز و تنفيذ مشاريع تنموية محلية ذات نتائج واقعية و ملموسة.

و كانت أهم الصعوبات التي اصطدم بها الفعل التنموي لهذه الجمعيات ترتبط بآليات التدبير و الحكامة، و امتلاك ثقافة العمل الجماعي و الإكراهات المرتبطة بحدود "التطوعي الاختياري" في العمل الجموعي و محدودية الوسائل المادية و البشرية... و في بعض الأحيان ما تلقاه مشاريعها و مقترحاتها من إهمال و لامبالاة و اصطدام بالعراقيل الإدارية.

إلا أن كل هذه الصعوبات هي قابلة في نظرنا للتجاوز عبر الممارسة و التكوين و إحداث آليات تبسط المساطر الإدارية و توفر الدعم ، و تجسر العلاقات مع المؤسسات الجهوية و المحلية و خصوصا مع المجالس المنتخبة .. و كل ذلك شريطة ان يظل العمل الجماعي ينطلق من قيم المواطنة و خدمة الصالح العام ...

إلا أن أهم ما يتهدد مشاركة النسيج الجماعي في التنمية هو ما عرفته المشاركة في الشأن العام من تراجع مخيف (انتخابات 2007 مثلا)ربما ارتبط باستمرار حضور ظواهر مشيئة في حياتنا السياسية و اقتراعاتنا الانتخابية، و بما تعرفه حياتنا العامة من مظاهر للفساد و من تنامي لقيم الفردانية و الانتهازية التي تُغلب الشأن الخاص جدا و الغير المشروع على حساب الشأن العام و المصلحة العامة .

إن أية مشاركة مواطنة بصفة عامة و مشاركة النسيج الجماعي في أورش التنمية تتغذى من المناخ العام المجتمعي و من مدى اتساع الأفق الذي ترسمه السياسات العمومية...فيقدر ما اتسع هذا الأفق و اتسعت آماله اتسعت المشاركة المواطنة و تقوى مناعة مختلف الفاعلين (سياسيين و جمعيين)، و يقدر ما انحبس هذا الأفق و انحصرت الآمال المراقبة له تقلصت المشاركة بل و اتخذت مضمونا عكسيا يتغذى من ذاك المناخ الفاسد الذي لا يرى في أي عمل سياسي أو اجتماعي إلا معبرا للتموقع لقضاء مصالح خاصة و ضيقة.

تصورات المشاركة في إطار الجهوية الموسعة

- يتوقف هذا التصور على نموذج الجهوية المأمولة، والذي يفترض أن يراعي الشروط الضرورية لمشروع جهوي ديمقراطي حدائي...
- قد يهدف المشروع اختيار نهج أسلوب جديد في صلاحياته وسلطاته للجهة، وان يعمل وفق مقارنة جديدة تعتمد على التركيز على الشأن المحلي والجهوي الذي أصبح شرطا لكل تنمية ومظهرا من مظاهر الديمقراطية.
وبهذه المقاربة، تصبح الجهة وحدة ترابية مقررة و منفذة في تسيير وتديير شؤونها.
في هذه الحالة لايمكن تصور مشروع جهوي بدون حضور ومساهمة جمعيات فاعلة ووازنة في المجتمع المدني.

1/2- ما هو الدور الذي تضطلع به الجمعيات؟

يمكن للجمعيات أن تلعب دورا رائدا في الجهة مع بقية الشركاء الفاعلين وسيكون عملها متميزا بسبب ما راكمته هذه الجمعيات من خبرة وتجربة في مجال التشخيص، وتحديد حاجيات الساكنة وقدرتهم الاقتراحية إضافة إلى منهجية العمل المبنية على العمل التطوعي والتضامني والقدرة على تعبئة وضمأن إشراك ومساهمة السكان في كل مشروع تنموي.

2/2- الشروط الواجب توفرها لضمان فعاليتها

- الاعتراف بدور جمعيات المجتمع المدني كشريك حقيقي في المشروع الجهوي
- ضمان تمثيلية الجمعيات على مستوى أجهزة الحكامة وفق أسس ومعايير محددة وواضحة وبكل موضوعية
- التنصيص القانوني الواضح والصريح الذي يعترف للجمعيات داخل الجهة بحقها في المشاركة في التخطيط والتنمية وبالمقابل التزام الجمعيات بالمساهمة الفعالة في مشاريع التنمية الجهوية.

3/2- الآليات التي يجب تعزيزها وخلقها

- تعزيز وتقنين آليات التواصل والتشاور المتوفرة داخل مجالس الجهة والارتقاء بها.
- تعزيز الانفتاح والشراكة والتواصل والتشاور الذي تبيده بعض المؤسسات داخل الجهة.
- تخليق سياسة التدبير العمومي وتجاوز ثقافة الزبونية والتعظيم وتبذير الأموال العمومية وتقوية النسيج الجماعي ودعم قدراته المؤسساتية.
- ارتقاء الجمعيات في إطار نسيج جماعي جهوي إلى مستوى أقطاب فاعلة في مجال التنمية الجهوية لتسهيل التواصل والتعاون والاحترافية والقدرة على العطاء.
- تأهيل الجمعيات لتمكينها من المساهمة في تديير الشأن المحلي.
- رسملة تجربة بعض الجمعيات الجادة وتعميمها قصد الاستفادة من خبرتها لتأمين السير الجيد وتعبئة النسيج الجماعي من أجل تموقع واضح داخل مشروع الجهة.
- خلق فضاءات للتشاور والتواصل حول الجهوية والحكامة الجيدة.
- تقوية بنيات الجمعيات من خلال توفيرها فضاءات للاشتغال والموارد البشرية اللازمة
- الالتزام بالشفافية والمصادقية في التسيير والإخبار بكل ما يتعلق بالتدبير الجهوي

- للجمعيات دور فعال في إبراز الهوية الثقافية للجهة وهي تحتل موقعا متميزا يجعلها تبرز الخصوصيات التراثية والثقافية والفنية للجهة وكذلك في الدفاع عن إبراز شخصيتها الجهوية

مشاركة المواطنين في حياة الجهة

1/3- بأي شكل؟

هناك أهداف مرسومة ضمن خطة إستراتيجية لا بد من مراعاتها.
- أولى هذه الأهداف من المشروع هو خلق الشروط الكفيلة بالتنمية المحلية الجهوية،
- ثاني هذه الأهداف هو الحكامة الجيدة الرافعة الأساسية للتنمية ، ولن تكون الحكامة جيدة دون مشاركة المواطنين عموما وساكنة الجهة خصوصا،
- ثالث هذه الأهداف أن الشراكة تتوقف على ديمقراطية حقيقية محصنة من كل المنزلقات والتشويهات.
- فالمدخل الأساسي لمشاركة المواطنين في حياة الجهة هو توفير الشروط الموضوعية الكفيلة بممارسة ديمقراطية حقيقية وترسيخها وتوسيع حقل ممارستها بعيدة عن كل المزايدات والمنزلقات.

2/3- المقاربات الكفيلة بذلك

- جهة صلية مهيكلة تلعب دور أساسيا وتقريريا في مجال التنمية في جهة تانسيفت؛ أي الوصول إلى مؤسسة جهوية، تقوم بالتخطيط وإدارة عدد من المهام الكبرى تتمتع بصلاحيات تقريرية، تكون الجهة كيانا قابلا للحياة والاستمرار.
المقرب السياسي: إعطاء مؤسسات الجهة سلطات تقريرية وجعلها وحدة ترابية تتمتع بنوع من الاستقلالية، وتتوفر على هياكل ومؤسسات إدارية واختصاصات محددة وواضحة من الدولة المركزية والجهة.

- نموذج فعال وعقلاني يعتمد أسلوب الديمقراطية ويوسع من حقل العمل السياسي
- تصبح الجهة مركز قرار بخصوص المسائل المتعلقة بالتنمية الجهوية.
- وحتى تتحول الجهة إلى إطار ترابي تشاركي للتنمية ينبغي الحذر ونهج أسلوب يعتمد على وتيرة بالتدرج وإطلاق دينامية إرجاع الثقة للمواطنين وللنخب النزيهة وذلك ب :
1- إطلاق مسلسل تجديد النخب النزيهة والكفاءة ومصالحتها مع الشأن العام
2- مراجعة مسطرة تعيين المسؤولين واعتمادها مقاييس النزاهة والكفاءة والتجربة والشفافية.
3- تخليق الحياة السياسية ومحاصرة المفسدين والمتلاعبين بالمال العام
4- تقوية الإعلام الجهوي والرفع من وتيرة أداءه المهنية والأخلاقية
5- تقوية دور المجالس الجهوية للحسابات

هذه إذن بعض العناصر للإجابة عن أسئلتكم وهي مصاحبة بثلاث وثائق حول الجهوية من اعداد مسؤولي المركز تجدونها كمرفقات لهذه المراسلة.
وفي الأخير نؤكد لكم بأن ورش الجهوية الموسعة الذي افتتحه صاحب الجلالة الملك محمد السادس في سياق كل الإصلاحات الواعدة بمغرب ديموقراطي حدائي قوي مزدهر ومتقدم، يشترك في بنائه كل المغاربة من مختلف مواقعهم، هو ورش يرتبط مستقبل المغرب بربح رهاناته... و لذلك فهو يتطلب كثيرا من التأهيل على مختلف المستويات...
وختاما نجدد شكرنا لكم على إشراكنا في هذا النقاش و نتمنى لكم كامل التوفيق.

رئيس مركز التنمية لجهة تانسيفت

د. أحمد الشهبوني



مركز التنمية لجهة تانسيفت
Centre de Développement de la Région de Tensift

جمعية ذات منفعة عامة

1. ما مدى مشاركة النسيج الجمعي في التنمية الجهوية؟

- 1- رهانات المشاركة : عناصر القوة
- رهانات المشاركة : عناصر الضعف
- 2 - معوقات المشاركة

2. تصورات المشاركة في إطار الجهوية الموسعة

- 1 - ماهو الدور الذي تضطلع به الجهات؟
- 2 - الشروط الواجب توفرها لضمان فعاليتها؟
- 3- الآليات التي يجب تعزيزها وخلقها؟

3. مشاركة المواطنين في حياة الجهة

- 1- بأي شكل؟
- 2- المقاربات الكفيلة بذلك؟

تقديم:

عرف المغرب تحولات كبرى فرضت على كل الفاعلين المساهمة في إنجاز وكسب رهانات التنمية الشاملة والمستدامة، باعتبار أن التنمية، حالة تهم جميع المواطنين المغاربة بدون استثناء، تقع المسؤولية لمواجهة كل أشكال الاختلال والعجز.

ولعل التنمية الحقيقية في جميع مستوياتها لا يمكن أن تكون إلا بتفعيل ادوار الفاعلين والشركاء المحليين والجهويين ضمن إطار حكامه جيدة تضمن المشاركة الفعلية للجميع وفق شروط ديمقراطية حقيقية.

إن مشروع الجهة الموسعة، المقترح التداول حوله يدخل ضمن سياق عام يتصل باستكمال مسلسل الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي قطع المغرب فيها أشواطاً مهمة.

ويقترح هذا المشروع مشاركة كل الفاعلين في تقديم تصورات وآراء من خلال مواقعهم، حول نموذج الجهوية المأمولة بما في ذلك جمعيات المجتمع المدني كشريك فاعل وأساسي في مجال التنمية الجهوية.

مدخل:

لقد اختار مركز التنمية لجهة تانسيفت مند تأسيسه العمل في إطار التنمية المرتبطة بجهة تانسيفت الحوز. وقد راكم خلال تجربته (ما يقرب 12 سنة) معرفة ودراسة بعض خصوصيات ومؤهلات الجهة ورصد العوائق و الإختلالات الهيكلية في تدبير وتسيير شؤون الجهة، كما وقف على هشاشة التجهيزات والبنيات التحتية وتفاقم التهميش والفقر... وضعف المؤهلات البشرية خصوصا بالنسبة للجماعات المحلية. ولا يسعنا إلا أن ننوه بالمجهود الذي تبذره اللجنة الجهوية للتشاور والاستماع والإنصات إلى كل الفرقاء داخل الجهة.

1- ما مدى مشاركة النسيج الجمعي في التنمية الجهوية؟

1/1- رهانات المشاركة:

انطلقت قناعة مركز تنمية جهة تانسيفت مند تأسيسه على أساس الاندماج في الأجواء السياسية العامة التي ميزت مرحلة التناوب، وما تلاها من مشاريع إصلاحية كبرى، دفعت بجمعيات المجتمع المدني إلى المساهمة في إنجاح هذه النقلة النوعية، والقيام بدور القاطرة في مجالات التنمية بمختلف مستوياتها داخل الجهة، وكان ذلك واضحا من خلال أجواء الحريات العامة والتشجيع الذي لاقته جمعيات المجتمع المدني وقدمت عدة مبادرات في إطار مشاريع تنمية جعلت من الجمعيات فاعلا وشريكا أساسيا في التنمية الجهوية.

- عناصر القوة: أدخلت مساهمة الجمعيات قيمة مضافة لكسب رهان التنمية المحلية، وتتجلى بشكل واضح في **بناء ونشر ثقافة المشاركة والتشارك والتضامن** ونشرها بين الساكنة و إدماجها في **تعاقدات مبنية** على إنجاز وتنفيذ مشاريع تنمية محلية ذات **نتائج واقعية وملموسة**.

- عناصر الضعف: لا يمكن للجمعيات إن تحل محل المؤسسات لكونها تعمل على أساس **التطوع الاختياري**، ولا تتوفر على كل **الآليات والوسائل المادية** والبشرية لحل معضلات التنمية كما أنها لا تعكس إلا توجهاتها الخاصة وأحيانا يكون لمشاريعها ومقترحاتها **نصيب من الإهمال أو اللامبالاة** أو تصطدم بالعراقيل الإدارية...

2/1- معوقات المشاركة

- تعقيد المساطر الإدارية بسبب السلوك البيروقراطي للإدارة أحيانا
- غياب خطة واضحة للعمل مع بعض الفرقاء خصوصا المنتخبين المحليين لأسباب مختلفة
- ضعف الدعم المقدم من طرف بعض المؤسسات المنتخبة محليا وجهويا لعمل الجمعيات
- غياب إطار يجمع ويؤهل أداء ومشاركة الجمعيات

2- تصورات المشاركة في إطار الجهوية الموسعة

- يتوقف هذا التصور على نموذج الجهوية المأمولة، والذي يفترض أن يراعي الشروط الضرورية لمشروع جهوي ديمقراطي حداثي...
- قد يهدف المشروع اختيار نهج أسلوب جديد في صلاحياته وسلطاته للجهة، وإن يعمل وفق مقاربة جديدة تعتمد على التركيز على الشأن المحلي والجهوي الذي أصبح شرطا لكل تنمية ومظهرا من مظاهر الديمقراطية.
- وبهذه المقاربة، تصح الجهة وحدة ترابية مقرررة منفذة في تسيير وتبدير شؤونها.
- في هذه الحالة لا يمكن تصور مشروعا جهويا بدون حضور ومساهمة جمعيات فاعلة ووازنة في المجتمع المدني.

1/2- ما هو الدور الذي تضطلع به الجمعيات؟

يمكن للجمعيات أن تلعب دورا رائدا في الجهة مع بقية الشركاء الفاعلين وسيكون عملا متميزا بسبب ما راكمته الجمعيات من خبرة وتجربة في مجال التشخيص، وتحديد حاجيات الساكنة وقدرتهم الاقتراحية إضافة إلى منهجية العمل المبنية على العمل التطوعي والتضامني والقدرة على تعبئة وضمأن وإشراك ومساهمة السكان في كل مشروع تنموي.

2/2- الشروط الواجب توفرها لضمان فعاليتها

- الاعتراف بدور جمعيات المجتمع المدني كشريك حقيقي في المشروع الجهوي
- ضمان تمثيلية الجمعيات على مستوى أجهزة الحكامة وفق أسس ومعايير محددة وواضحة وبكل موضوعية
- التنصيص القانون الواضح والصريح الذي يعترف للجمعيات داخل الجهة بحقوقها في المشاركة في التخطيط والتنمية وبالمقابل التزام الجمعيات بالمساهمة الفعالة في مشاريع التنمية الجهوية.

3/2- الآليات التي يجب تعزيزها وخلقها

- تعزيز وتقنين آليات التواصل والتشاور المتوفرة داخل مجالس الجهة والارتقاء بها.
- تعزيز الانفتاح والشراكة والتواصل والتشاور الذي تبديه بعض المؤسسات داخل الجهة.
- تخليق سياسة التدبير العمومي وتجاوز ثقافة الزبونية والتعظيم وتبذير الأموال العمومية وتقوية النسيج الجمعي ودعم قدراته المؤسساتية.
- ارتقاء الجمعيات في إطار نسيج جمعي جهوي إلى مستوى أقطاب فاعلة في مجال التنمية الجهوية لتسهيل التواصل والتعاون والاحترافية والقدرة على العطاء.
- تأهيل الجمعيات لتمكينها من المساهمة في تدبير الشأن المحلي.
- رسملة تجربة بعض الجمعيات الجادة وتعميمها قصد الاستفادة من خبرتها لتأمين السير الجيد وتعبئة النسيج الجمعي من أجل تموقع واضح داخل مشروع الجهة.
- خلق فضاءات للتشاور والتواصل حول الجهوية والحكامة الجيدة.
- تقوية بنيات الجمعيات من خلال توفيرها فضاءات للاشتغال والموارد البشرية اللازمة
- الالتزام بالشفافية والمصداقية في التسيير والإخبار بكل ما يتعلق بالتدبير الجهوي
- للجمعيات دور فعال في إبراز الهوية الثقافية للجهة وهي تحتل موقعا متميزا يجعلها تبرز الخصوصيات التراثية والثقافية والفنية للجهة وكذلك في الدفاع عن إبراز شخصيتها الجهوية

3- مشاركة المواطنين في حياة الجهة

1/3- بأي شكل؟

- هناك أهداف مرسومة ضمن خطة إستراتيجية لا بد من مراعاتها .
- أولى هذه الأهداف من المشروع هو خلق الشروط الكفيلة بالتنمية المحلية الجهوية،
 - ثاني هذه الأهداف هو الحكامة الجيدة الرافعة الأساسية للتنمية ، ولن تكون الحكامة جيدة دون مشاركة المواطنين عموما وساكنة الجهة خصوصا،
 - ثالث هذه الأهداف أن الشراكة تتوقف على ديمقراطية حقيقية محصنة في كل المنزلقات والتشويبات.
 - فالمدخل الأساسي لمشاركة المواطنين في حياة الجهة هو توفير الشروط الموضوعية الكفيلة بممارسة ديمقراطية حقيقية وترسيخها وتوسيع حقل ممارستها بعيدة عن كل المزايدات والمنزلقات.

2/3- المقاربات الكفيلة بذلك

- جهة صلبة مهيكلت تلعب دور أساسيا وتقريريا في مجال التنمية في جهة تانسيفت أي الوصول إلى مؤسسة جهوية، تقوم بالتخطيط وإدارة عدد من المهام الكبرى تتمتع بصلاحيات تقريرية، تكون الجهة كيانا قابلا للحياة والاستمرار.

المقرب السياسي : أعطاء مؤسسات الجهة سلطات تقريرية وجعلها وحدة ترابية تستمتع بنوع من الاستقلالية، تتوفر على هياكل ومؤسسات إدارية واختصاصات محددة وواضحة من الدولة المركزية والجهة.

- نموذج فعال وعقلاني يعتمد أسلوب الديمقراطية ويوسع من حقل العمل السياسي
- تصبح الجهة مركز قرار بخصوص المسائل المتعلقة بالتنمية الجهوية.

أعد هذه الورقة الأستاذ :

مصطفى فنتير

عضو مركز التنمية لجهة تانسيفت



مركز التنمية لجهة تانسيفت
Centre de Développement de la Région de Tensift

جمعية ذات منفعة عامة

شهادة عبر الممارسة

في ممارستنا واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها ضعف قدرات غالبية المؤسسات الجماعية من جماعات محلية ومجلس جهوي ثم أننا عانينا في عملنا الجهوي من كون المستشار الجماعي لا يفكر إلا في جماعته وحتى المتواجدين منهم في مجلس الجهة، يعتبرون أن وجودهم في هذه المؤسسة هو وسيلة للدفاع عن جماعتهم والاستفادة من موارد الجهة لفائدة جماعتهم وهذا يطرح بالنسبة لنا إشكالية نمط الانتخابات الجهوية.

المشكل الكبير الذي واجهناه هو عزوف النخب الجهوية عن المشاركة في المؤسسات المنتخبة وغياب الحكامة في تسيير جل هاته المؤسسات، الشيء الذي يطرح علينا عدة مخاوف من الجهوية الموسعة. وحتى نكون أكثر وضوحا فالمشكل ليس في مفهوم الجهوية الموسعة والتي ستعطي سلطة واسعة للنخب الجهوية لتسيير شؤون الجهة، المشكل في نظرنا هو الإمكانيات البشرية للجهة خصوصا مع ما نعرفه من ظروف الانتخابات التي تقصي النخب النزيهة وتعطي أكبر الفرص للمتاجرين وسماسرة الانتخابات والذين يشترون مقاعدهم ويستغلون جهل وفقير المواطنين وليس هدفهم خدمة الصالح العام.

وما يؤكد هذا العطب هو أن جل المشاريع التنموية في الجهة كانت من فعل الدولة المركزية (مشاريع المؤسسات الحكومية من تجهيز وصحة وتعليم...، ثم بعض المشاريع التي أنجزتها جمعيات المجتمع المدني بتمويل دولي زيادة عن وكالات التنمية المركزية والجهوية). إننا كمركز ساهمنا في التنمية الجهوية لأننا لم نكن مرتبطين بجماعة أو إقليم معين فكان مجال اشتغالنا هو تراب الجهة، وقد ساهمنا في الرفع من قدرات المجتمع المدني بالجهة بالدورات التكوينية والندوات وعقد شراكات تعاون مع أزيد من مائة جمعية متوزعة على تراب الجهة وانجاز عدة مشاريع تنموية " انظر وثيقة أنشطة المركز".

إننا مع الجهوية الموسعة شريطة ترتيب مرحلة انتقالية يتم خلالها مصالححة النخب مع الشأن العام وذلك بمحاصرة سماسرة الانتخابات العابتين بالمال العام في مرحلة انتقالية معقولة وإلا لا قدر الله وانسحب المركز دفعة واحدة فسيفسح المجال للنعرات القبلية وللتسيب الشيء الذي من شأنه تهديد وحدة الوطن.

رئيس مركز التنمية لجهة تانسيفت


د. أحمد الشهبوني



مركز التنمية لإقليم تانسيفت
Centre de Développement de la Région de Tensift

جمعية ذات منفعة عامة

في شأن الجهوية الموسعة

عناصر المساهمة :

I- الجهوية الموسعة : الإشكالية العامة

II- الجهوية الموسعة و التنمية المستدامة

III- الإجراءات المصاحبة

IV- أورايش الجهوية الموسعة

V- الإشكالات الفرعية :

- بالنسبة لهندسة المشروع
- بالنسبة لأجراء المشروع
- بالنسبة للحكامة
- بالنسبة للتكوين و تأهيل الأطر
- بالنسبة للتعاون
- بالنسبة للتمويل
- بالنسبة لإستراتيجية التغيير

VI- الانتظارات و عناصر التقويم

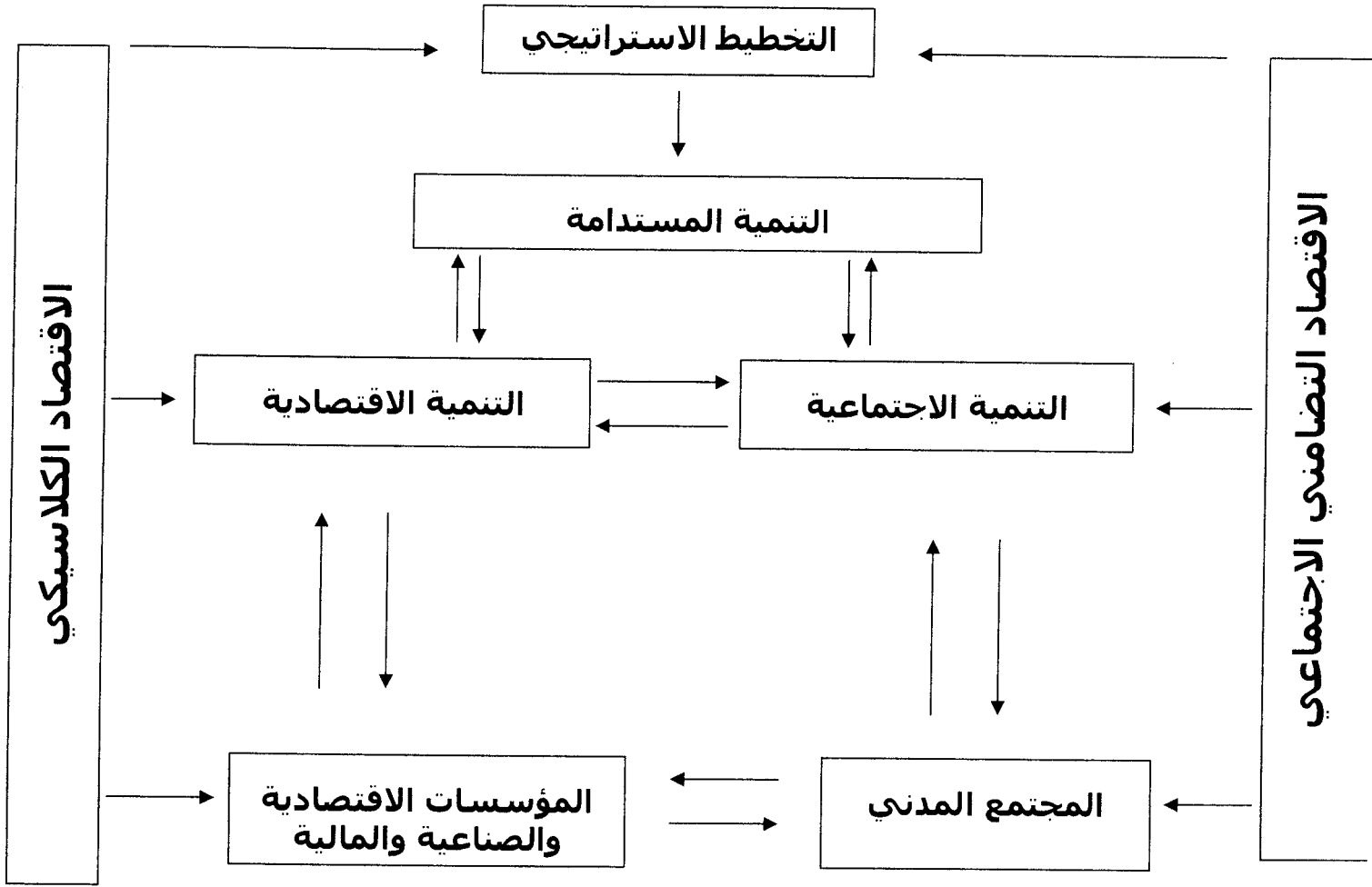
VII- المعوقات الداخلية و الخارجية

I- الجهوية الموسعة : الإشكالية العامة

يبرر فتح ملف الجهوية الموسعة اليوم كون المغرب استكمل مرحلة هامة من تاريخه من أهم مميزاتهما

- انجاز مهمة بناء الدولة الوطنية بعد الاستقلال إرضاء نظام الحكم الملكي الدستوري بالمغرب بكل آلياته التشريعية والحكومية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- استكمال الوحدة الترابية للمملكة على مراحل أخرها إلحاق الأقاليم الصحراوية الجنوبية بالوطن مع تأهيل هذه الأقاليم في كل المجالات وعلى كل الأصعدة استعداكا لتأخر الذي كانت تعاني منه.
- إنجاز مهمة اللاتمرکز واللاتركيز بمجموع الجهات والأقاليم عبر مراحل مع إرضاء المصالح الخارجية لكل الوزارات بها.
- بلوغ مسلسل الانتقال الديمقراطي آخر مداه.
- المنعطف النوعي الذي أحدثته **الإرادة الملكية السامية المعلن عنها في خطاب 3 يناير 2010** الذي أقر الجهوية الموسعة كأفق استراتيجي وكمهمة مركزية مرتبطة عضويا بمعركة التنمية المستدامة والتضامن الاجتماعي.
- واحتسابا لعنصر السلب الذي تشكله اليوم الأزمة المالية العالمية فقد أصبح **من اللازم الأخذ بالاختيارات التالية** التي تحتمها الجهوية الموسعة.
- **تقييد الجهوية بالتنمية المستدامة** وبمحرارة الفقر والهشاشة بهدف الحد من التأثيرات السلبية بين الجهات على المستوى الداخلي وكذا الحد من العواقب السلبية للعولمة على المستوى الخارجي.
- **المرج بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية** على اعتبار أنهما وجهان لعملة واحدة : التنمية المستدامة التي تالف بينهما على مستوى التخطيط الاستراتيجي.
- **تشبيك (croiser) الاقتصاد الكلاسيكي والاقتصاد الاجتماعي التضامني** على هذا الأساس.
- **توسيع دائرة العلاقة الثنائية** التي تربط الدولة بالأحزاب والنيابات لتشمل أيضا المجتمع المدني بصفته مكونا مؤسساتيا ثالثا ووسيطا بين الإدارة والمواطنين ورافعة للتنمية الاجتماعية والبشرية.

مجموع هذه التفاعلات يمكن رسمها على الشكل التالي :

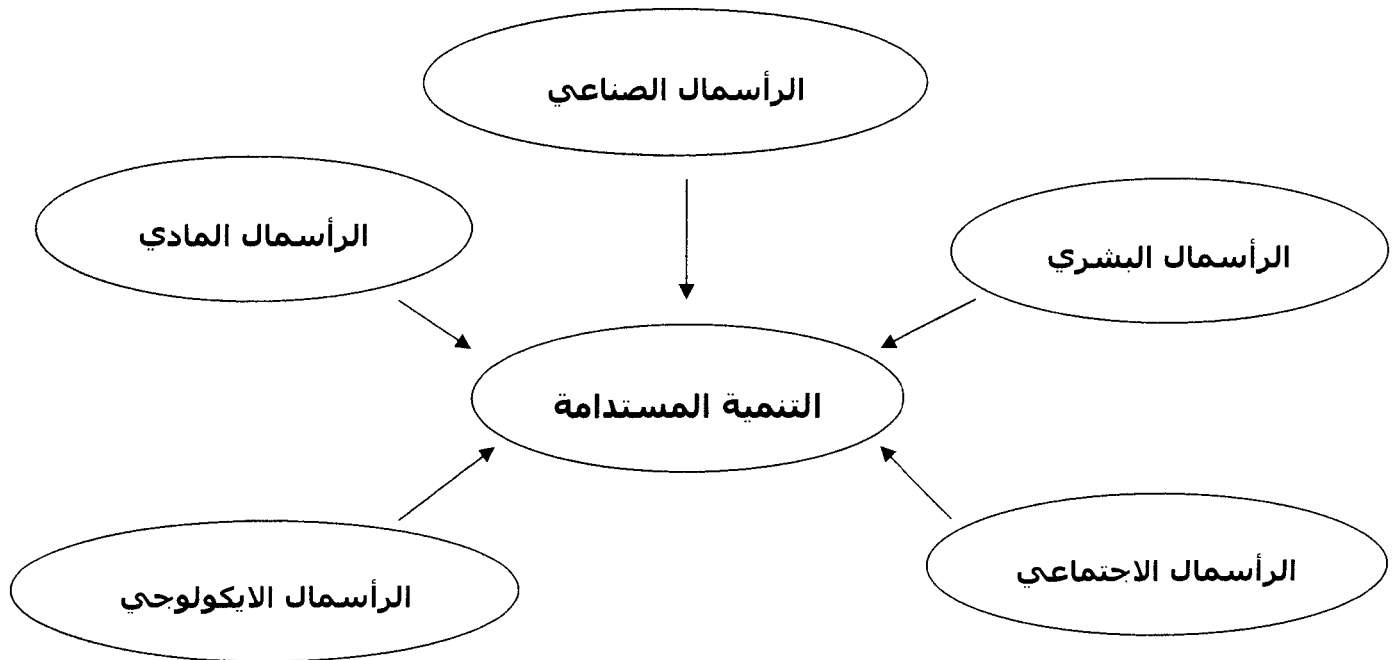


II - الجهوية الموسعة والتنمية لمستدامة

تأخذ الجهوية الموسعة بعدها السياسي ودلالاتها الاجتماعية في كونها تندرج كاختيار استراتيجي عميق ومتعدد المستويات ضمن **مقاربة شاملة (démarche globale)** و**مدمجة للتنمية المستدامة** التي تجعل من تثبيت **(ancrage)** مشاريع التنمية في الجهة حجر زاويتها والتي تجعل أيضا من المنفعة الجماعية **(utilité sociale)** والمنفعة المجتمعية **(utilité sociétale)** معيارين لانتقاء هذه المشاريع ومؤشرين حاسمين في تقويمهما.

من هذا المنظور ينتظر من التنمية المستدامة الجهوية الموسعة الموازية لها أن تضمن **الاستجابة للحاجيات الأساسية للجميع بدون الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية غير المتجددة على حساب الأجيال الصاعدة وعلى حساب البيئة الطبيعية.**

لهذه الغاية فإن التنمية المستدامة تمزج وتفعل بعقلانية ومسئولية أخلاقية **(éthique)** الرساميل المتوفرة في الجهة دون إفراط أو تفريط لفائدة الساكنة المتواجدة بالمنطقة وفق الرسم التالي :



الرأسمال الصناعي = البنية التحتية، وسائل الإنتاج، وسائل التوزيع، البضائع ...
الرأسمال المادي = الموارد الغير متجددة (المعادن، النفط، المياه...)
الرأسمال البشري = الموارد البشرية، الكفاءات، المعرفة، البحث العلمي، الثقافة والفنون
الرأسمال الاجتماعي = المؤسسات الاجتماعية، جمعيات المجتمع المدني...
الرأسمال التكنولوجي = الموارد البيولوجية، الطاقات المتجددة...

- و لكي تبلغ التنمية مداها الاستراتيجي : **المجتمع المستدام** (Société durable)
- يتحتم على الجهوية الموسعة التي تندرج في هذا السياق أن تعمل على :
- **إشاعة ثقافة المواطنة و المشاركة في الحياة العامة و المساهمة في اتخاذ القرار و تطوير الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسات السياسية و المهنية و الاجتماعية و الثقافية على مستوى الجهة.**
- **تجذير ثقافة حقوق الإنسان و توظيفها ضد الإقصاء و التهميش و الفقر .**
- **بث (infuser) قيم التضامن و التكافئ (partage) و المساواة و التأزر بين كل فئات المجتمع و أفرادها.**
- **تفعيد الحكامة (gouvernance) على أسس قيم المجتمع المدني و ضوابط المؤسسات الاقتصادية و المهنية و الثقافية.**
- **إبتدال (banalisation) ثقافة التقويم الداخلي و الخارجي و العمل بآلياته كإجراء منهجي متفق عليه و كسند موضوعي لقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة.**
- **فرز قيادات كفاءة و قادرة على تولي قيادة (pilotage) الشأن العام في كل مجالات التنمية المستدامة على مستوى الجهة**

III- الإجراءات المصاحبة

تتطلب إجراء مشروع الجهوية الموسعة اتخاذ الإجراءات التالية :

- 1- ضرورة إعداد **خطة استراتيجية وطنية عامة** تراعي تكامل و تكافؤ كل الجهات على المستوى الوطني.
- 2- إعداد **برامج جهوية للتنمية** على مستوى الجهة استنادا على الإستراتيجية الوطنية من طرف الفاعلين الجهويين المعنيين.
- 3- إعداد **خريطة طريق متدرجة** أفقيا و عموديا بالنسبة للمجالس الجهوية و الإقليمية و المحلية.
- 4- **تحيين النصوص** التشريعية و التنظيمية و الإدارية مسايرة لمتطلبات إرساء قواعد الجهوية الموسعة و تركيبها في **دليل** (répertoire) مرفوق بكل المساطر و الإجراءات و نماذج الوثائق و المراسلات التي يتعين تعبئتها.
- 5- **إعادة هيكلة المؤسسات** الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الجمعوية على حد سواء على مستوى كل جهة مع مراعاة الكفاءة و المواصفات اللازمة فيما يتولى تسييرها و تدبير شؤونها.

- 6- اعتبار **الحكامة الجيدة** بمثابة رافعة للجهوية الموسعة على أساس أن تتناغم هذه الحكامة مع مبدأ المشاركة الطوعية للمواطنين في إرساء هياكل الجهوية الموسعة و مع قيم الديمقراطية و المواطنة كإطار مرجعي عام (déontologie).
- 7- **هيكله و تأهيل المجتمع المدني** في أفق مأسسته و إلحاقه بالمجالس المنتخبة بصفة ملاحظ في المرحلة التجريبية و بصفة فاعل كامل العضوية في مرحلة لاحقة وفق الشروط و المعايير الضامنة لتمثيل الساكنة بالجهة و التي يفترض أن تصاغ في شكل **ميثاق** خاص (charte) بالمجتمع المدني.
- 8- إنجاز **عدة تكوينية شاملة** لفائدة الأطر الإدارية و المنتخبة و الفاعلين الجمعيين المنخرطين في مشاريع التنمية الجهوية الموسعة.
- 9- تفعيل **البرامج المتفرعة** عن هذه العدة التكوينية بالنسبة لكل هيئة على حدة مع تكييفها حسب أوضاع الجهوية و متطلبات حاجياتها في التدبير و التسيير و كذا حسب إكراهات المستهدفين المادية و العائلية.
- 10- توفير **الدعم اللوجستيكي** لإنجاز مشروع الجهوية الموسعة على المستوى الجهوي و الإقليمي و المحلي بتوفير البنيات و التجهيزات اللازمة لتفعيلها و تشغيلها لفائدة الجهة و المواطنين القاطنين بها.
- 11- **ربط المؤسسات** الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الجموعية المتواجدة بالجهة (mise en réseau) مع مراعاة مستلزمات الوضع الإداري لكل مكون من هذه المكونات و كذا متطلبات أمنها في وجه كل اختراق قد يحدث الضرر بسيرها العادي.
- 12- إحداث **مرصد جهوي** للاقتصاد الكلاسيكي و التضامني بالجهة يكون من مهامه جمع و تحليل و نشر كل المعطيات الاقتصادية المتوفرة حول الجهة بهدف تحفيز الفاعلين الاقتصاديين و الاستجابة لمتطلبات الاستثمار الداخلي و الخارجي في الجهة.
- 13- تحيين و تفعيل **معاهدات الشراكة** و الارتقاء بها إلى المستوى المطلوب المدعم لبرامج التنمية الجهوية. و قد تستلزم الشفافية و النجاعة و مقتضيات التواصل و جعل مؤسسات المجتمع المدني و الفاعلين الاقتصاديين و كل الشركاء على بينة منها.
- 14- إعداد و تفعيل **خطة تواصل شاملة** كإجراء مدعم للمقاربة التشاركية و التفاعلية المعتمدة.
- 15- إعداد و توفير **مونغرافية** (monographie) لكل جهة تمكن كل من يهيمه شأنها داخل الوطن و خارجه من الإدراك العقلاني و الموضوعي لخريطة الجهة و مميزاتها و مواردها و إمكاناتها و رهاناتها و مجالات استثماراتها على كل الأصعدة.

IV- أورش الجهوية الموسعة

يمكن تركيب مجموع هذه الإجراءات على اختلاف مجالاتها و مستوياتها في المشاريع الكبرى التالية التي تبرز نسقها و سياقها العام :

- ورش الإصلاحات الدستورية و الإدارية و المالية و المدنية و المجتمعاتية التي يتطلبها إنجاز مشروع الجهوية الموسعة.
- **ورش تأهيل الجهات** على مستوى بنياتها التحتية و تجهيزات مؤسساتها الإدارية و هياكلها التمثيلية الاجتماعية و الجمعوية.
- **ورش تكوين الموارد البشرية** التي ستتولى إنجاز مشروع الجهوية الموسعة و تدبير شؤونها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.
- **ورش التمويل** و الموارد المالية التي يتعين توفيرها عبر تنوع مصادرها و تطوير مداخلها و ترشيد تدبيرها على الوجه الأمثل.
- **ورش تأهيل ساكنة الجهة** و تحفيزها لحثها على الانخراط الواعي و الهادف في مشروع الجهوية الموسعة و الرفع من مستوى مشاركتها فيه و مستوى أدائها الجماعي و الفردي.

V- الإشكالات الفرعية :

يقتضي بناء و إرساء الجهوية الموسعة معالجة الإشكالات الفرعية التالية و الإجابة عن تساؤلاتها .

< بالنسبة لهندسة المشروع :

- 1- كيف يمكن الأخذ في نفس الآن بمنهجية الاستراتيجية (stratégie) و بمنهجية التخطيط (planification) علما :
 - بأن نهج الاستراتيجية يفترض التركيز على **الرؤيا العامة** لأي مشروع و التي تحتكم إلى منطق المضامين و الرهانات (enjeux) و التأثير (impact) على المحيط.
 - و بأن نهج التخطيط يفترض من جانبه **التوقعات** المرتقبة و **الجدولة** المنتظمة لمراحل المشروع وفق مسطرة و منطق التحكم في السيرورة المرسله لإنجازه ؟
- 2- كيف يمكن الاستجابة في نفس الوقت لضرورة الأخذ **بمبدأ المرونة** (flexibilité) الذي يميز منهجية الإستراتيجية و مبدأ تقييد البرامج **بأجال محددة** الذي يميز من جهته منهج التخطيط؟

◀ بالنسبة لأجراء المشروع :

3- كيف يمكن الالتزام بضرورة إعداد مشروع الجهوية من **منطلق نسقي و منظور شمولي** و الالتزام في نفس الوقت بإنجازه محليا حسب **برامج**

قطاعية ذات خصوصية على مستوى الجهة دون المساس بجوهر المشروع ؟

4- كيف يمكن إبراز (Emergence) **مشاريع قطاعية جهوية متكاملة** و منسجمة مع مراعاة **خصوصية كل قطاع** على حدة ؟

5- كيف يمكن دعم المشاريع المحددة في **مرحلة انطلاقها** اعتبارا لما لهذه المرحلة بالذات من تأثير على سيرورة هذه المشاريع؟

6- كيف يمكن **مواكبة** هذه المشاريع إلى نهايتها و بأي **منهجية الاحتضان** (parrainage) ؟

7- متى يمكن **عرض الخبرة** (offre d'expertise) و في أية مرحلة من مراحل المشروع؟

8- كيف يمكن **تقويم** الفعل المباشر الآني و نتيجته غير المباشرة على المدى المتوسطي و البعيد؟

◀ بالنسبة للحكامة :

9- كيف يمكن تدبير المجموعات الاقتصادية و المهنية و التمثيلية **المنسجمة** (homogènes) المتعلقة بالاقتصاد الكلاسيكي و المجموعات **غير المنسجمة** (hétérogènes) من حيث التركيبات المهنية و الاجتماعية الخاصة بجمعيات المجتمع المدني؟

10- كيف يمكن التوفيق بين **المصالح الخاصة** للأحزاب و الهيئات النقابية و الاقتصادية و المالية و **المصالح العامة** المشتركة لهيئات المجتمع المدني؟

11- كيف يمكن المزج بين حاجيات **التماسك الوطني** (cohésion nationale) العليا و حاجيات **التماسك الاجتماعي** (cohésion sociale) ؟

12- كيف يمكن مزج نظام **قيم المجتمع المدني** المبنية على المشاركة و المناظرة و الإقناع و التفاوض و الاستثمار المشترك للإمكانيات من جهة و نظام **قيم اقتصاد السوق** المبنية على المنافسة اللبرالية و الاحتكار و التحالفات و الضغط عبر اللوبيات؟

◀ بالنسبة للتكوين و تأهيل الأطر :

13- كيف يمكن تدبير برامج تكوينية تستند إلى مقاربات مختلفة تستجيب **لتعداد المجالات** و مواضيع الاهتمام و **خصوصية المهن** و مستويات التكوين؟

14- كيف يمكن المزج بين متطلبات **التأهيل** (mise à niveau) و أهداف التكوينات النوعية (qualification) الهادفة إلى تطوير **الكفاءات** و الرفع من مردوديات الأطر؟
◀ **بالنسبة للتعاون :**

15- كيف يمكن صياغة **مشاريع مشتركة** ذات أحجام مختلفة و **مصالح خاصة** مع شركاء ينتسبون إلى هيئات مختلفة و مستويات متعددة و مناطق جغرافية متميزة؟

16- كيف يمكن تيسير **التشاور** (concertation) و التعاون و التلاؤم بين جمعيات و مؤسسات متعددة تنتمي **للقطاع العام و القطاع الخاص و المجتمع المدني**؟

17- كيف يمكن الأخذ بعين الاعتبار **البعد الاجتماعي و البعد الثقافي و البعد البيئي** في مشاريع الشراكة؟

18- كيف يمكن تكوين **شبكات للتضامن** (réseaux de solidarité) على مستوى تراب الجهة؟

19- كيف يمكن أخذ **إكراهات الشركاء** بعين الاعتبار و العمل على معالجتها؟
◀ **بالنسبة للتمويل :**

20- كيف يمكن **التعامل مع شحة الموارد** على الصعيد الوطني واتجاه المؤسسات الدولية نحو تقليص دعمها على إثر الأزمات الدولية المالية المتتالية ؟

21- كيف يمكن **تنويع مصادر التمويل** و على أي قاعدة قانونية و إدارية؟

22- كيف يمكن **تنويع الشركاء** داخل الجهة و خارجها؟

23- كيف يمكن **البحث عن مصادر تمويل بديلة** سيما في القطاع الخاص؟

24- كيف يمكن **تقليص الكلفة المالية** للمشاريع عبر الاستفادة المشتركة للإمكانات المتوفرة (mutualisation des moyens) بالنسبة للمقاولات المتوسطة و المقاولات الصغرى و جمعيات المجتمع المدني؟

◀ **بالنسبة لإستراتيجية التغيير :**

25- كيف يمكن المزج بين إستراتيجية **التغيير المتدرج و المبرمج**

(changement graduel planifié) و ضرورة إحداث **القطيعة** مع مقاومة التغيير؟

26- كيف يمكن التعامل مع ضرورة **السير بخطة متزنة** تراعي الإكراهات الخارجية و ضرورة **استراتيجية الانبثاق** (stratégie d'émergence) التي تتطلب نهج وثيرة الخطوات الكبرى؟

27- كيف يمكن تكييف متطلبات **تغيير** المجتمع مع متطلبات **التأقلم** مع التغييرات المحدثة؟

28- كيف يمكن المزج جدليا بين الجموح نحو **تثبيت الاختيارات** (pérennisation) و دوافع **التجديد و الابتكار**؟

VI- الانتظارات و عناصر التقويم

قد يتطلب مشروع الجهوية الموسعة اعتماد التعاقدات التالية :

- **تعاهد سياسي** جديد حول الجهوية الموسعة يحدد الإطار المرجعي المؤسساتاتي الذي يركب بانسجام كل عناصر العدة التشريعية و الإدارية و الإجرائية التي يجب العمل بها.

- **تعاهد اجتماعي** يحفز على الانخراط الطوعي و النفعي في مشروع الجهوية الموسعة أساسه توظيف هذه الجهوية و برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية المتفرعة عنها في خدمة أوسع شرائح المجتمع ضمانا للسلم الاجتماعي (paix sociale) الذي يتطلبه بناء هذه الجهوية خلال سنوات متعددة.

- **تعاهد أخلاقي** على قاعدة ميثاق (charte éthique) يتضمن منظومة قيم المواطنة و الديمقراطية و حقوق الإنسان الضامنة للحكامة الجيدة اللازمة. و هذه التعاقدات مرتبطة بعضها ببعض بشكل نسقي. و هي قابلة للأجراة و التقويم وفق الأهداف العامة و المعايير و المؤشرات التالية :

1- بالنسبة للتعاقد السياسي :

المؤشرات	المعايير	الأهداف
* مدى إشاعة ثقافة الديمقراطية و المواطنة و تفعيلها في الحياة اليومية	* تطوير الحكامة و التدبير الديمقراطي للمؤسسات	* تفعيل الدينامية الاجتماعية
* مدى نسبة لمشاركة في تجديد المؤسسات البرلمانية السياسية و الاجتماعية و المهنية	* تحسين تمثيلية الشباب والنساء والمهمشين كما وكيفا في المؤسسات بصفة عامة	* تطوير المشاركة والانخراط الطوعي في حياة الجهة على كل الأصعدة و في كل المجالات
* مدى تعديل سلوكات جميع الأطراف و في كل المواقع و على كل المستويات	* تحسين وثيرة تجديد النخب المحلية والجهوية	

2- بالنسبة للتعاقد الاجتماعي :

المؤشرات	المعايير	الأهداف
<p>* مدى نسبة ولوج المصالح العمومية و الاجتماعية و حجم معالجتها لطلبات المواطنين كمأ و نوعا</p> <p>* مدى تحسين الأوضاع الاجتماعية و تقليص نسبة الفقر و الهشاشة بالجهة</p> <p>* مدى تنمية الدخل الفردي و الطاقة الشرائية لأضعف فئات المجتمع على الخصوص</p> <p>* مدى تعديل كفة العرض و الطلب في مجال الحاجيات الأساسية للمواطنين : الصحة، السكن، التعليم، الثقافة و الترفيه</p> <p>* مدى نسبة جودة الحياة</p> <p>* مدى رفع نسبة الرضا عن الخدمات العمومية المقدمة</p>	<p>* تحيين نسبة تغطية الحاجيات الأولية الفردية و الجماعية</p> <p>* تمكين مجموع المواطنين من الاستفادة من النفع العام و برامج التنمية المستدامة</p>	<p>* تقديم عرض (offre) موافق للحاجيات غير الملباة لأوسع شرائح المجتمع</p> <p>* ولوج الخدمات العمومية للمستضعفين من المواطنين على الخصوص</p>

3- بالنسبة للتعاهد الأخلاقي :

المؤشرات	المعايير	الأهداف
* مدى أنسنة السلوكات (humanisation) في كل مرافق المجتمع	إشهار (affichage) : * منظومة القيم المشتركة	* تطوير الرأسمال البشري و الرأسمال الاجتماعي
* مدى مصالحة المواطنين مع المؤسسات الاجتماعية و المجتمعية		
* مدى نسبة ثقة المواطنين في مؤسساتهم الوطنية		
* مدى تقوية روح المواطنة و الشعور بالانتماء إلى الوطن لدى كافة المواطنين	* قواعد تنظيم الحياة الاجتماعية و المجتمعية داخل كل المؤسسات العامة و الخاصة و مؤسسات المجتمع المدني	
* مدى تقليص نسب كل أنواع التوترات في الحياة العامة و الخاصة		

VII- المعوقات الداخلية و الخارجية

من الناحية المنهجية يتعين على مشروع الجهوية الموسعة أن يأخذ بعين الاعتبار على مستوى التخطيط الاستراتيجي المعوقات التالية :

◀ على الصعيد الوطني :

- محدودية الموارد البشرية و المالية
- نسبة الفقر و الهشاشة
- سوء التقديرات في التخطيط و البرمجة
- تأخر الميزانيات و تعثر الأداءات المالية
- ضغط اللوبيات في اتجاه تعديل البرامج لصالحها
- مقاومة التغيير

- ◀ على الصعيد الجهوي و الدولي :
- معاكسة إصلاحات المغرب الإستراتيجية على مستوى جهة المغرب العربي
 - تفاقم الصراع المغربي الجزائري
 - تأثيرات الأزمات الدولية الاقتصادية و المالية و السياسية و الدبلوماسية على المغرب
 - الإرهاب الدولي

أعد هذه الورقة الأستاذ :
عبد الفاضل الغوالي

عضو مكتب مركز التنمية لجهة تانسيفت