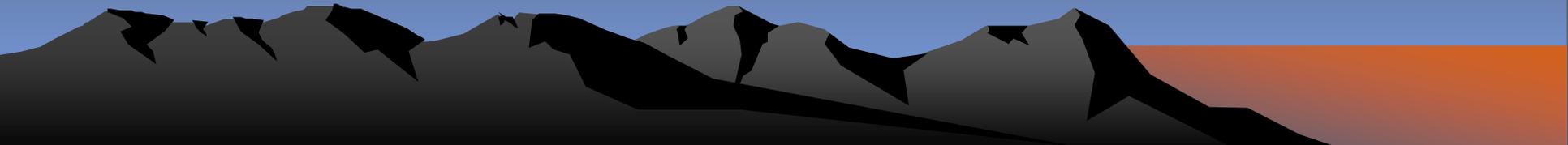


الدورة 22 للملتقى الثقافي لمدينة صفرو حول
”المجتمع المدني والحكمة الترابية“

مايو 2011

التدبير التشاركي الاستراتيجي أداة الحكامة المحلية الرشيدة

الأستاذ محمد الهيلوش
كلية الآداب والعلوم الانسانية - مكناس



الإشكالية

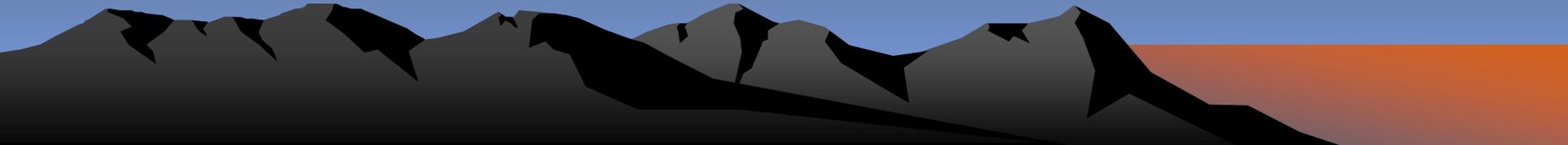
يمكن صياغة الإشكالية انطلاقاً من الملاحظات التالية:

1- مع منح الجماعات المحلية المزيد من الاختصاصات بموجب الميثاق الجماعي الجديد، أصبحت مسؤوليات مجالس الجماعات جسيمة فيما يخص تدبير شأن الجماعات من حيث تحسين البنيات التحتية والتجهيزات المختلفة، وتنمية الاقتصاد المحلي والتشغيل، وتوسيع الولوج للخدمات العمومية وحماية البيئة المحلية؛

الإشكالية

2- في مقابل ذلك، تشتكي معظم الجماعات المحلية من ضعف الموارد المالية والبشرية ونقص الوسائل التقنية الكفيلة برفع تحديات التنمية المحلية وكسب رهاناتها بما يستجيب لانتظارات السكان.

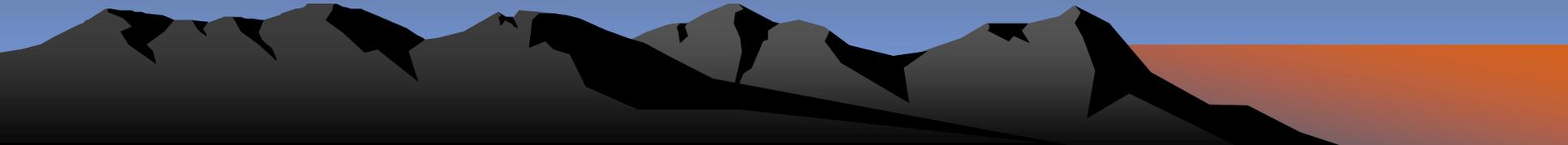
3- وهذا في الوقت الذي أصبحت فيه ممارسة السلطة صعبة دون الأخذ بعين الاعتبار المطالب الاجتماعية والانتظارات الحقيقية للسكان على مستوى الجماعات المحلية ودون تثمين وتعبئة كل الإمكانيات المحلية المادية والبشرية.



الإشكالية

فهل يمكن للتدبير التشاركي الاستراتيجي أن يشكل أداة للتخفيف من الآثار السلبية لضعف الموارد المالية والبشرية والوسائل التقنية على نجاعة تدبير الجماعات المحلية؟

وهل يمكن لهذا النوع من التدبير أن يشكل إطاراً وأداة لتحسين مسلسل اتخاذ القرار وتعبئة الموارد وتوزيعها؟ أي هل يمكنه أن يشكل أداة لحكومة محلية رشيدة؟



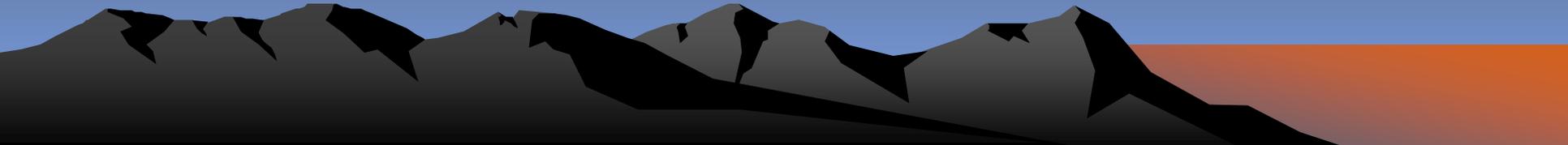
محاوَر المداخلة

1- تجربة التدبير الجماعي بالمغرب منذ الاستقلال إلى غاية
2002

2- المجالس الجماعية ومسؤوليات التدبير بعد صدور الميثاق
الجماعي لسنة 2002

3- رهانات الحكامة الرشيدة والتدبير الجماعي

4- دور التدبير التشاركي الاستراتيجي في تفعيل مبادئ الحكامة
الرشيدة وتحسين التدبير الجماعي



1- تجربة التدبير الجماعي بالمغرب منذ الاستقلال

1- أول تقسيم إداري للمغرب كان بعيد الاستقلال

التقسيم: إحداث الأقاليم والعمالات قسمت بدورها إلى
دوائر حضرية
ودوائر قروية (قيادات)

الغرض: إحداث هياكل إدارية جديدة لتغيير الهياكل التقليدية
المشكلة على أساس قبلي.

تجربة التدبير الجماعي بالمغرب منذ الاستقلال

2- دستور سنة 1962 حدد الجماعات المحلية في

العمالات

الأقاليم

الجماعات الحضرية

الجماعات القروية

منذ سنة 1997 أصبحت الجهة جماعة محلية أيضا

تجربة التدبير الجماعي بالمغرب منذ الاستقلال

3- تطور التدبير الجماعي كان بطيئاً منذ سنة 1962

الميثاق الجماعي الأول (1962)

أعطى للمجلس المنتخب سلطة تدبير شؤون الجماعة لكن السلطة التنفيذية كانت بيد ممثلي السلطة:

* الباشا: بالجماعات الحضرية

* القائد: بالجماعات القروية

استمر الوضع على هذا النحو زهاء 14 سنة

تجربة التدبير الجماعي بالمغرب منذ الاستقلال

الميثاق الجماعي الثاني (1976)

- * نقل السلطة التنفيذية لرئيس المجلس الجماعي؛
- * وسع صلاحيات المجلس؛
- * لكنه بالنسبة للجماعات المحلية الممثلة في الأقاليم والعمالات فإن سلطة تنفيذ مقررات مداولات مجالسها بقيت في يد ممثلي السلطة (العمال).

تجربة التدبير الجماعي بالمغرب بعد الاستقلال

الميثاق الجماعي الأخير (2002)

- * حدد أهداف اختصاصات المجلس الجماعي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة وذلك انطلاقا من اختصاصات ذاتية واختصاصات تنقلها إلية الدولة؛
- * وسع اختصاصات المجلس الجماعي وبين بوضوح صلاحيات رئيس المجلس؛
- * خفف الوصاية لكن مع استمرار الحضور القوي لمراقبة السلطة؛
بالنسبة للجماعات المحلية الأخرى (العمالات، الأقاليم والجهات)، بقيت السلطة التنفيذية في يد العمال والولاية.

تقييم التجربة الجماعية إلى حدود 2002

على العموم تميز تدبير الشأن العام المحلي بـ:

* هيمنة إدارية يحكمها هاجس مراقبة التراب بين سنتي 1962 و1976؛

* حضور الانشغال الاقتصادي إلى جانب الهاجس الإداري بعد سنة 1976؛

* منذ 2002، حدد الميثاق غايات جديدة لتدبير الشأن المحلي نذكر منها أساسا تقوية دور المؤسسة الجماعية فيما يخص إعداد التراب والتدخل في القطاعات الاجتماعية، وذلك عن طرق توسيع الاختصاصات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجلس الجماعي.

حصيلة التجربة

الحصيلة لم تكن مرضية وتتجلى في:

* تفاقم الاختلالات؛

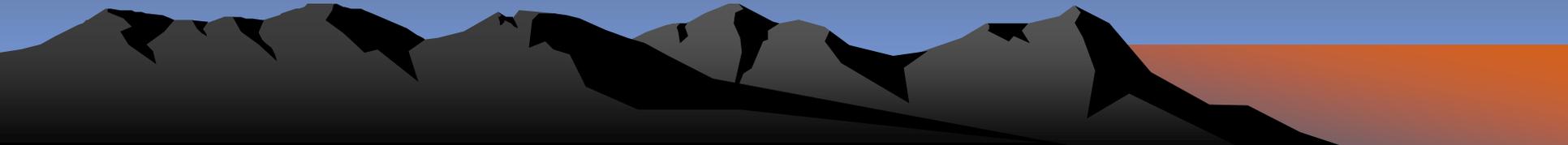
* ضعف التنمية المحلية.

عوامل تواضع الحصيلة

- * التدخل المفرط للسلطات الإدارية حد دائما من قدرة المجالس الجماعية على استعمال الصلاحيات التي كانت تتوافر لديها؛
- * عمليا لم تكن للجماعات سيادة القرار على المجالات الترابية التي تتحمل مسؤوليتها؛
- * كان أغلب المنتخبين الجماعيين يفتقرون إلى الكفاءة اللازمة لتدبير جماعي ناجع وللدفاع عن الصلاحيات المخولة للمجالس أمام ممثلي السلطة الوصية؛

عوامل تواضع الحصيلة

- * ضعف الموارد المستغلة من طرف الجماعات مما جعلها في حالة تبعية كبيرة للدولة؛
- * افتقار الجماعات المحلية إلى الموارد البشرية المؤهلة والكافية: أغلب مستخدمي الجماعات ينتمون حسب نظامهم الأساسي إلى سلالم دنيا؛
- * ضعف الخدمات المقدمة للسكان من طرف الجماعات، خاصة من حيث البنيات والتجهيزات الأساسية، مما زاد من تشكيكهم في جدوى ومنفعة المؤسسة الجماعية.



منذ سنة 2002 مسؤوليات جديدة على عاتق

الجماعات المحلية مع صعوبة تحملها

تشمل المسؤوليات الجديدة ميادين:

* التنمية الاقتصادية والاجتماعية (إعداد مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعة، تجهيز الجماعة، إنعاش وتحفيز تنمية الاقتصاد المحلي والتشغيل)؛

* المالية والجبايات والأموال الجماعية (فيما يخص تدبيرها وتنميتها)؛

* التعمير وإعداد التراب (خاصة إنجاز أو المشاركة في برامج إعادة الهيكلة العمرانية، محاربة السكن غير اللائق، إنجاز البرامج المتعلقة بالسكنى، تأهيل المدن العتيقة...)

منذ سنة 2002 مسؤوليات جديدة على عاتق

الجماعات المحلية مع صعوبة تحملها

* المرافق والتجهيزات العمومية المحلية (التزود بالماء الصالح للشرب وتوزيعه، التطهير السائل...);

* الأعمال الاجتماعية والثقافية (إنجاز وتدبير المراكز الاجتماعية، المركبات الثقافية والرياضية...).

* الوقاية الصحية والنظافة والبيئة؛

منذ سنة 2002 مسؤوليات جديدة على عاتق

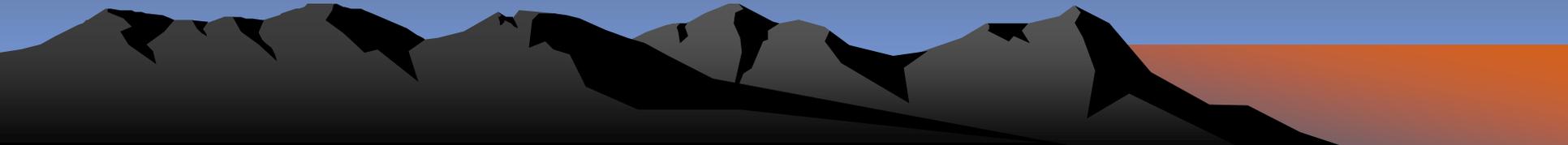
الجماعات المحلية مع صعوبة تحملها

إكراهات التدبير في مواجهة هذه الاختصاصات:

- * نقص، وأحيانا غياب، الوسائل التقنية والمالية لأعمال هذه الاختصاصات واستسلام المجالس الجماعية للأمر الواقع والعمل بما هو متاح؛
- * ضعف الموارد البشرية المتوافرة للجماعات؛
- * محدودية استغلال الجماعات للإمكانات والطاقات المتوافرة فعلا على الصعيد المحلي؛
- * غياب التنسيق بين مختلف المتدخلين المحليين وهناك أحيانا تناقض وتعارض في المصالح والقرار.

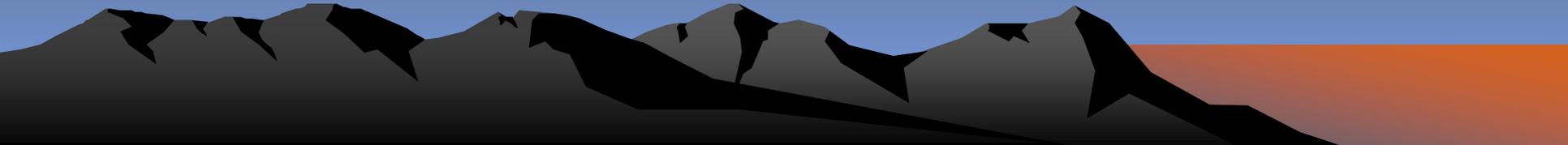
هل من إمكانية لتحسين تدير الشؤون المحلية؟

يمكن ذلك بتفعيل مبادئ الحكامة المحلية
الرشيدة !



مفهوم الحكامة المحلية الرشيدة

يعرفها الـ **PNUD** بـ "مجموع المؤسسات والميكانيزمات والسيروورات التي يعبر بواسطتها المواطنون ومجموعاتهم عن مصالحهم وحاجياتهم، ويفاوضون اختلافاتهم ويمارسون حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلي".



مفهوم الحكامة المحلية الرشيدة

الحكامة المحلية تفترض:

الشراكة بين مؤسسات الدولة والجماعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتقديم خدمات التنمية المحلية بشكل شفاف، مسؤول ومنصف؛

نقل السلطة والموارد الضرورية إلى الجماعات المحلية وتقوية قدراتها على العمل كمؤسسات تشاركية واعية وملتزمة بانشغالات وحاجيات جميع المواطنين.

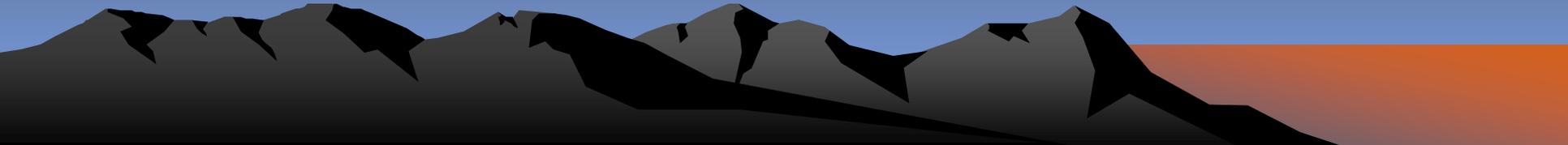
مفهوم الحكامة المحلية الرشيدة

الحكامة المحلية الرشيدة هي حكمة:

تشاركية، شفافة، مسؤولة ومنصفة.

تقوم الحكامة الرشيدة على مبدأ:

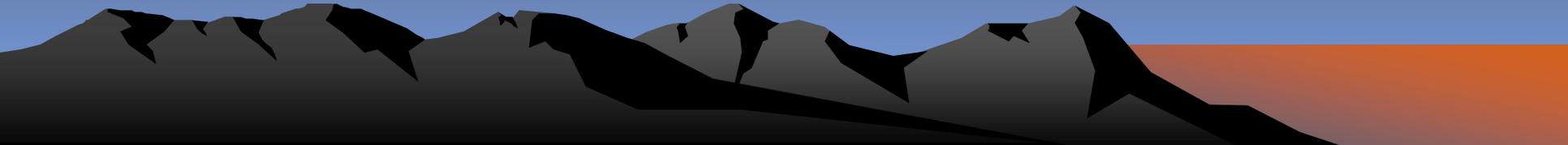
إشراك مختلف الفاعلين المحليين، وخاصة السكان، في مسلسل اتخاذ القرار بشأن القضايا المحلية.



مفهوم الحكامة المحلية الرشيدة

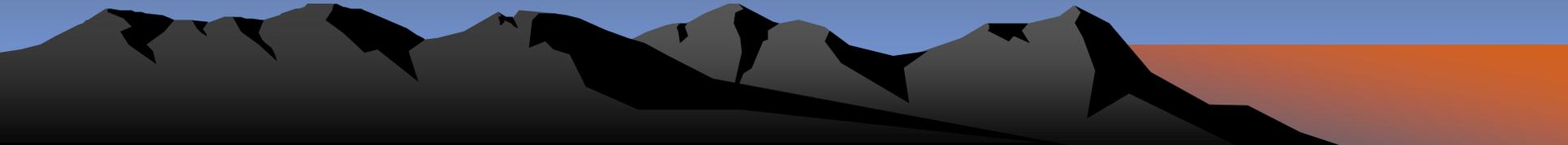
تترجم الحكامة المحلية الرشيدة بـ

تدبير جماعي دون تمييز بين المتدخلين: التدبير
يجب أن يكون تشاركيا واستراتيجيا



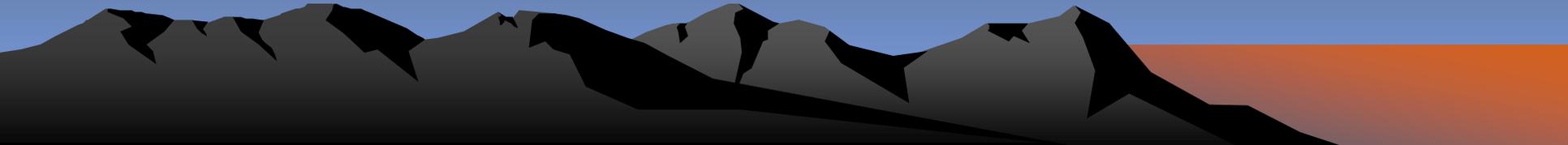
من يقود الحكامة المحلية؟

مؤسسة الجماعة المحلية، في اعتقادنا، هي
الأنسب لقيادة الحكامة المحلية: مفروض عليها
الانفتاح على باقي الفاعلين وتحفيز انخراطهم
ومشاركتهم في التدبير



التدبير التشاركي

الهدف الأسمى للتدبير التشاركي هو الإشارك الواسع للسكان، أفرادا ومنظمات، في تصور وتدبير كل أنشطة التنمية التي تههم جماعاتهم.



فوائد التدبير التشاركي

تقوية المشاركة السياسية: بالنظر إلى ضعف التأطير الحزبي، وِعوض الاكتفاء بالذهاب إلى صناديق الاقتراع مرة كل ست سنوات، يسمح هذا النوع من التدبير للسكان بإِسماع أصواتهم حول العمل الجماعي واستعمال المجال العمومي للجماعة، وبالتالي المشاركة السياسية في تدبير الشأن العام المحلي؛

خلق فضاء للحوار بين السكان والمجلس الجماعي حول مشاكل ملموسة تهم الحياة اليومية للسكان: هذا يفرض على المنتخبين توطيد علاقاتهم بالجماهير والمجتمع المدني وباقي الفاعلين والتواجد باستمرار رهن إشارتهم للاستماع إلى مشاكلهم والإجابة عن تساؤلاتهم؛

فوائد التدبير التشاركي

يسمح بتمثيلية حقيقية ووازنة للسكان فيما يتعلق بعرض والدفاع عن قضاياهم إزاء المخاطبين والفرقاء الآخرين (السلطات الإدارية المحلية، الممثلات الخارجية للإدارات المركزية، مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة...)

له آثار بيداغوجية أيضا: يسمح بتغيير نظرة السكان للعمل الجماعي وتحسين مواقفهم من المشاركة في تدبير الشأن العام. كما يسمح بتحسين دور المنتخب ليضطلع بمهام الحوار والتأطير والدعم والمساعدة على اتخاذ القرار السليم؛

فوائد التدبير التشاركي

يساعد على استكشاف الطاقات البشرية والنخب القادرة على تدبير الشأن المحلي بشكل ناجع؛

يسمح بتعبئة أفضل للموارد والإمكان البشري وخفض التكاليف (جلب المنح والهبات، التطوع...)

يتيح تنمية القدرات: أي تثمين القدرات الموجودة وتنمية الرأسمال الاجتماعي وتحسين القدرة على معالجة المشاكل وتحديد وإنجاز الأهداف وفهم وتدبير حاجيات التنمية؛

فوائد التدبير التشاركي

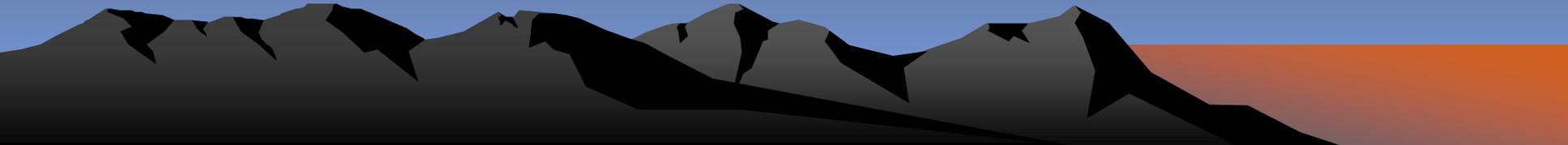
يسمح التدبير التشاركي أيضا بتحسين النتائج المحققة بالنسبة للأهداف المسطرة بفضل تحسين التدبير عن طريق تنسيق التدخلات وإضفاء الشفافية عليها بانخراط الجميع في وضع المشاريع وتنفيذها وتتبع تطورها.

التدبير التشاركي يقود إلى تفعيل مبادئ أساسية:

- * مبادئ حقوق الإنسان : خاصة حرية التعبير
- * مبدأ الديمقراطية : المشاركة في اتخاذ القرار

كيف يمكن تفعيل التدبير التشاركي؟

يمكن تفعيل التدبير التشاركي من خلال العمل الاستراتيجي. هذا الأخير يقوم على تصور استراتيجي يعقلن وينظم وينسق التدخلات وذلك من خلال استشراف المستقبل والتخطيط له.



العمل الإستراتيجي

يرتكز العمل الإستراتيجي على:

استشراف المستقبل
والتخطيط

العمل الإستراتيجي

استشراف المستقبل

يتعلق الأمر ببلورة رؤية مستقبلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية

الرؤية المستقبلية:

هي عبارة عن مشروع مجتمعي مشترك بين جميع الفاعلين والسكان يفرض عليهم الانخراط فيه والعمل على تحقيقه فهي توحد الأهداف والطموحات عن طريق الحوار والتشاور

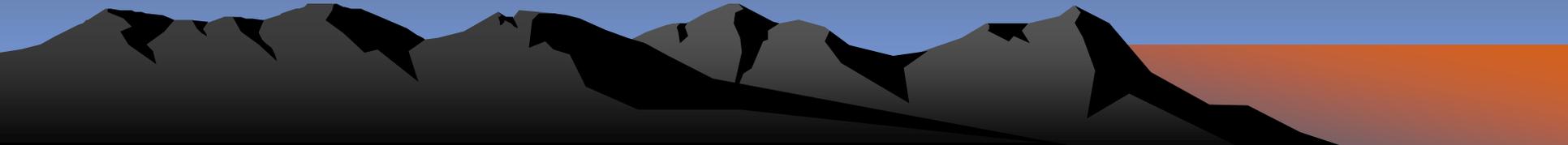
العمل الإستراتيجي

الأهداف الإستراتيجية:

* هي بالنسبة للجماعات المحلية أهداف محددة للتنمية المحلية تنطلق من تشخيص واقع الجماعة وتتوقع الحاجيات؛

* هي أهداف شمولية موجهة لتغطية جميع المشاكل المعبر عنها من طرف السكان والمستخلصة من التشخيص؛

* فهي أهداف عامة يجب تحويلها إلى مشاريع يتوافق الفرقاء بشأن ترتيب أولويتها وتحديد موارد إنجازها وجدولة ومساهمات الأطراف في تنفيذها: أي تخطيطها.



العمل الإستراتيجي

التخطيط

مفهوم التخطيط:

هو أداة عمل موجهة لتحسين التدبير: فهو يسمح بترتيب الأولويات واستكشاف الإستراتيجيات المناسبة للاستجابة لحاجيات السكان وتلبية طموحاتهم. كما يسمح باستكشاف البنيات والوسائل المناسبة من أجل تنسيق التدخلات وإنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف.

العمل الإستراتيجي

مقومات التخطيط:

يقوم التخطيط على:

- * تحديد المشاكل المراد معالجتها والوضع الجديد المراد بلوغه؛
- * ترتيب الأولويات؛
- * تحديد الفاعلين المتدخلين وتحديد مؤهلاتهم وقدراتهم؛
- * تحديد الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- * توزيع الأدوار وجدولة التدخل.

آليات تفعيل التدبير التشاركي

التواصل الإيجابي



التشاور والحوار



الانفتاح والإشراك



شكرا على انتباهكم

