

أرضية توجيهية لإعداد وتنفيذ وتقييم وتحيين البرامج التنموية للجماعات الترابية 2022 - 2028

" برامج عمل الجماعات - برامج تنمية الأقاليم والعمالات - برامج تنمية الجهات "

إعداد

عبد القادر الخاضري، أستاذ القانون العام والعلوم السياسية بجامعة ابن زهر
بأكادير ورئيس المركز المغربي للدراسات والأبحاث في التنمية الترابية

خالد البهالي، أستاذ القانون العام والعلوم السياسية بجامعة ابن زهر ورئيس
فريق البحث في الفعل العمومي الترابي والتحول الاجتماعي ورهانات الحكامة

تقديم:

ننطلق نحن الباحثون والخبراء في المركز المغربي للدراسات والأبحاث في التنمية الترابية، وفريق الفعل العمومي الترابي والتحول الاجتماعي ورهانات الحكامة، ومركز تمكين - مواكبة من أجل التنمية، من أن التنمية الترابية هي فعل عمومي ترابي موضوعه الاستعمال والاستغلال والتوظيف الجيد والعقلاني والمستدام للموارد والمقدرات والمؤهلات والإمكانيات الطبيعية والبشرية والمالية المتاحة والمتوفرة داخل المجال الترابي أو الممكن تعبئتها من أجل تغيير وخلق التحول نحو الممكن والأفضل والأجود في مستوى حياة الناس داخل مجالهم الترابي الذي يعيشون فيه.

وننطلق من أن ثمة أربع مقومات للتنمية الترابية وهي المجال والمجتمع والاقتصاد والسياسات، ومن أن معرفة التراب والعلم به واختباره هو المدخل وهو الطريق إلى استثمار تلك المقومات بشكل جيد يضمن جودة ونجاعة وفعالية السياسات والمشاريع التنموية الترابية، وننطلق من أن معرفة التراب تتحقق من خلال أربع معارف وهي معرفة المجالات الترابية، معرفة المجتمع والعلاقات الاجتماعية، معرفة توجهات الاقتصاد العالمي والفاعلين فيه، ورهانات الاقتصاد الوطني وتحدياته، ومعرفة كيفية التوفيق بين الاقتصاد التنافسي والاقتصاد الاجتماعي التضامني، ومعرفة السياسة والخلفيات السياسية والسياسات العامة والاختيارات الاستراتيجية والمشاريع المهيكلة للدولة، والسياسات القطاعية الحكومية.

ومن هذا المنطلق عزمنا الانخراط، من باب المواطنة والمسؤولية الاجتماعية، ومن موقع المعرفة والخبرة في العملية التنموية، وذلك بوضع كل معارفنا وخبراتنا رهن إشارة المجالس المنتخبة، وعلى رأسها الرؤساء، نظرا للمكانة التي بوأتهم إياها القوانين التنظيمية، من أجل المساهمة في تبني فعل تنموي استراتيجي، يتأسس على تشخيص علمي وعملي جيد ومتعدد للمجالات الترابية، من أجل إعداد وتهيئة تلك المجالات بشكل يجعلها لائقة للحياة ومتوفرة على أهم خدمات القرب من جهة، ومعدة لتثبيت الأنشطة الاقتصادية وخلق دينامية اقتصادية، وجذب الاستثمار والنهوض بالاقتصاد الاجتماعي التضامني والتشغيل الذاتي، ويجعلها من جهة ثانية فضاء لتحقيق الاندماج والتماسك الاجتماعي وتعزيز قيم العيش المشترك.

فبالمعرفة والخبرة يمكن تحقيق الأهداف الكبرى للتنمية الترابية والمتمثلة في تجويد وتطوير الخدمات الاجتماعية الأساسية وتيسير الولوج إليها، تأهيل التراب من أجل ديناميته وجاذبيته، التأهيل الاجتماعي والاقتصادي للسكان، وتأهيل الفاعلين الترابيين الأساسيين في العملية التنموية الترابية وهم المنتخبون والموظفون والمجتمع المدني ومؤسسات الاقتصاد الاجتماعي التضامني. وهذه المحاور هي التي ينبغي أن تكون موجهة منهجيا لمراحل إعداد البرامج التنموية، وحتى أثناء تنفيذ المشاريع وتقييمها.

وتعتبر البرامج التنموية للجماعات الترابية، سواء تعلق الأمر ببرامج عمل الجماعات أو برامج تنمية الأقاليم والعمالات أو برامج تنمية الجهات، وثائق أساسية في التدبير العمومي الترابي اللامركزي والجهوي وفي التنمية الترابية، تمارس الجماعات الترابية من خلالها اختصاصاتها، خصوصا الذاتية منها. فهذه البرامج هي بمثابة مرجعيتها الأساسية لبرمجة المشاريع والأنشطة ذات الأولوية، المقرر أو المزمع إنجازها، للاستجابة إلى حاجيات المجتمعات المحلية، ولمواجهة المشاكل العمومية المطروحة على

المستوى

التراب

وهي بمثابة وثائق تشاورية بين الفاعلين في السياسات العمومية الترابية، حيث تخضع بلورته لمبدأ التشاور، الذي يثمر التوافق الاجتماعي حول الأولويات التنموية للجماعات الترابية. ويعتبر التشاور احد مرتكزات الديمقراطية التشاركية للتنظيم الترابي اللامركزي للدولة، كما نص على ذلك دستور 2011 (الفصل 136). واستنادا لذلك ألزمت القوانين رؤساء الجماعات الترابية باحترام آليات الديمقراطية التشاركية في إعداد برامجها التنموية (المادة 243 و 244 من القانون التنظيمي للجهات والمادة 213 و 214 من القانون التنظيمي للعمال والأقاليم والمادة 269 و 270 من القانون التنظيمي للجماعات).

وهي كذلك آلية للترافع من قبل المجالس وكذلك المجتمع المدني أمام الحكومة ومصالحها اللامركزية والسلطات العمومية والمؤسسات والمقاولات العمومية من أجل تمويل المشاريع والأعمال التنموية. فهذه الوثائق تؤسس للإلتقائية بين السياسات الحكومية القطاعية والسياسات العامة الأفقية على مستوى الجماعات الترابية، لتحقيق الفعالية من جهة وتوفير التمويل للمشاريع من جهة أخرى.

وهي أيضا وثائق مرجعية للتفاوض مع القطاع الخاص وجلب الاستثمار، حيث تضبط معايير وحدود التعاقد والشراكة ، من أجل تنويع مصادر التمويل ومن أجل تنفيذ المشاريع بشكل يحقق النجاعة والفعالية بأقل تكلفة. كما يشكل أرضية للتعاون اللامركزي سواء على المستوى الإقليمي أو الجهوي أو الوطني أو الدولي.

❖ وبناء على كل ما تقدم فإنه ينبغي أن يتم إعداد هذه الوثائق استنادا إلى السياق والإطار المرجعي العام لسياسة الدولة في اللامركزية والجهوية والتنمية، ووفق الإطار الدستوري والقانوني الجديد، عبر المراحل والمنهجية والمقاربات التي حددها القانون، والتي تقتضيها الدراسات العلمية العملية.

أولا - السياقات والمفاهيم الموجهة للبرامج التنموية للجماعات الترابية:

تؤطر مجموعة من المفاهيم والمبادئ التجربة الجديدة للمغرب في اللامركزية والتدبير العمومي الترابي اللامركزي ، التي تعكس تغير مرجعية الدولة في التعاطي مع إشكالية التنمية من جهة ، ومن جهة أخرى مع المجتمعات المحلية والجماعات الترابية. وأهم هذه المفاهيم والمبادئ هي الحكامة الترابية، المقاربة المجالية والبيئية، مقاربة النوع، الديمقراطية التشارورية، سياسة القرب، العدالة المجالية، التقائية السياسات والتدخلات والبرامج. وهذه المبادئ والمفاهيم جميعها تتأسس على اللامركزية والجهوية، التي تعطي للجماعات الترابية مكانة جديدة في الفعل العمومي وتكرس علاقة جديدة بينها وبين الدولة، تقوم على التعاقد والتعاون بدل الوصاية والتبعية، وكل ذلك في إطار مقومات الوحدة الوطنية.

فالدولة تريد أن تواجه الاختلالات المجالية وواقع الهشاشة والفقر بالتخلي عن المقاربة المركزية التي ورغم ماحققته من إيجابيات فقد عجزت في تحقيق أهدافها الاجتماعية والسياسية بشكل كبير، حيث تزايدت الفوارق الاجتماعية والمجالية وأدت إلى تنامي أزمة الثقة بين الدولة والمواطن. وهذا ما جعل الحاجة ماسة إلى وسطاء وفضاءات جديدة لرد الثقة، و إلتوسيع دائرة مشاركة المواطنين مؤسسات وجماعات وأفراد في الحياة العامة وفي الحياة السياسية. وقد أثبتت اللامركزية والجهوية والمقاربة المجالية نجاعتها في العديد من الدول وعلى رأسها ألمانيا.

وبتبني هذا النهج تنتقل الجماعات الترابية من مجرد هيآت إدارية، تسهر على الإدارة اليومية لشؤون الساكنة المحلية إلى فاعل سياسي واقتصادي واجتماعي. فسياسيا ستكون الجماعة الترابية مدخلا أو فضاء لمشاركة المواطنين في الحياة العامة. أما اقتصاديا فالمراد هو أن تكون الجماعة فضاء لنجاعة اقتصاد التنمية، وطريقا لنجاعة سياسات الدولة الاجتماعية، للحد من الفوارق والاختلالات الاجتماعية والمجالية. هذا بالإضافة إلى تسهيل ولوج المواطنين للخدمات الأساسية والحيوية. ويمكن إجمال الإطار المرجعي في سيرورة تحول علاقة الدولة مع المجتمعات المحلية والمجالات الترابية ، من التوجس والضبط والمراقبة إلى المواطنة والديمقراطية والتنمية، وكذلك علاقة الدولة بالجماعات الترابية، من الوظيفة الإدارية والوصاية الإدارية إلى فاعل اقتصادي واجتماعي وسياسي على أساس التعاقد والشراكة والتعاون.

ثانيا - المرجعية الدستورية والقانونية المؤطرة للبرامج التنموية للجماعات الترابية:

1- المرجعية الدستورية:

تضمن الدستور مجموعة من المقتضيات المؤسسة لفلسفة البرامج التنموية للجماعات الترابية، و المحددة لمنهجية إعدادها، خصوصا ما يتعلق بالديمقراطية التشاورية كمنهجية عامة في الإعداد، أو ما يتعلق الأمر بمبادئ التدبير الحر والديمقراطي وكذلك ما يتعلق بالعلاقة الجديدة بين الجماعات وسلطة المراقبة، هذا إلى جانب الفصول التي تؤسس للمنى الجديد للامركزية الترابية والجهوية.

ومن اهم الفصول الفصل الأول الفقرة الرابعة منه التي تؤسس لنهج اللامركزية والجهوية في التدبير والتشخيص وإعداد التراب ووضع السياسات. وكذلك ديباجة الدستور التي تعترف بالتنوع المجالي الطبيعي والثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمغرب. فالفقرة الرابعة (4) من الفصل الأول، تؤسس لتقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ترابية لا مركزية، تتكامل جهويا. تقول هذه الفقرة " التنظيم الترابي للمملكة تنظيم لا مركزي، يقوم على الجهوية المتقدمة".

وهناك أيضا الفصول 12، 13، 136 و 139 التي تكرر بقوة المشاركة المدنية في صناعة السياسات العمومية الترابية، خصوصا من خلال المشاركة والمساهمة في إعداد برنامج عمل الجماعة وتنفيذه وتقييمه. فهذه الفصول تلزم الجماعات الترابية والسلطات العمومية بإحداث هيآت التشاور ووضع الآليات لتفعيل مشاركة المواطنين والمواطنات والجمعيات ومختلف الفاعلين الاجتماعيين في إعداد السياسات العمومية وتفعيلها وتنفيذها وتقييمها.

ونص الفصل 12 بشكل مباشر على مساهمة الجمعيات المهمة بقضايا الشأن العام، والمنظمات غير الحكومية، في إطار الديمقراطية التشاركية، في إعداد قرارات ومشاريع لدى المؤسسات المنتخبة والسلطات العمومية، وكذا في تفعيلها وتقييمها. ولهذا الاعتبار أسس الدستور لمرتكزات جديدة للتنظيم الترابي وهي مبادئ التدبير الحر، والتعاون والتضامن؛ بما يؤمن مشاركة السكان المعنيين في تدبير شؤونهم، والرفع من مساهمتهم في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة

وهناك أيضا الفصول 31، 137، 141، 143 و 144 كلها تكرر وتبين أهمية اللامركزية والجهوية في التنظيم الترابي. فالفصل 31 يبين الهدف الرئيسي من اللامركزية الترابية والجهوية والمتمثل في مواجهة المشاكل العمومية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، من خلال التعاون والتعاقد مع الدولة ومن خلال تبني لامركزية و جهوية السياسات بصفة عامة والسياسات الاجتماعية والتنموية بصفة خاص. من خلال الفصل 31 من الدستور، بأن الرهان الأساسي لسياسة اللامركزية والجهوية، بالنسبة

للفاعل المركزي، هو مجالية السياسات العامة الاجتماعية، بما يساعد الدولة على التغلب على التحديات والاختلالات الاجتماعية والمجالية، التي تراكمت على مستوى جميع مناطق المغرب، لما يناهز الخمسين سنة.

كثف إذن الفصل 31 مجموعة من الحقوق الاجتماعية الحيوية والضرورية للحياة، والتي تتطلب سياسات كبرى. وقسم المشرع المسؤولية عن ذلك بين الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية. ومن تلك الحقوق الاجتماعية، التي لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن السياسات الكبرى للدولة، كالطرق وبقية البنيات التحتية، الحق في التنمية. وهو الحق العاشر والأخير الذي نص عليه هذا الفصل وهو الحق في التنمية. وأما الفصل 137 فقد نص على أن تساهم الجهات والجماعات الترابية الأخرى في تفعيل السياسة العامة للدولة وفي إعداد السياسات الترابية، ويقر الفصل 141 بضرورة أن تتوفر للجهات والجماعات الترابية الموارد المالية الضرورية والكفيلة بتفعيل السياسات العامة للدولة ترابيا، من خلال البرامج التنموية المشار إليها في الفصل 139 من الدستور والفصل 143 منه، والذي يبوأ الجهة مكانة الصدارة على الجماعات الترابية الأخرى في إعداد وتتبع البرامج التنموية والتصاميم الجهوية لإعداد التراب، في إطار التعاون والتعاقد كما يؤكد على ذلك الفصل 144، وليس الوصاية التي منعها الفصل 143. فالتعاون اللامركزي هو من أهم مبادئ ومرتكزات اللامركزية الترابية والجهوية، إلى جانب مبدأ التضامن والتعاقد ومبدأ التفريع في الاختصاصات، غير أن كل هذه المبادئ تتأسس على مبدأ التدبير الديمقراطي الحر الذي هو مرتكز اللامركزية والجهوية، لأنها تقوم على قيم ومبادئ الديمقراطية المحلية، سواء منها التمثيلية أم التشاورية.

2- القوانين التنظيمية للجماعات الترابية:

أخذت القوانين التنظيمية للجماعات الترابية توجهات الدستور بعين الاعتبار على مستويين، على مستوى احترام المنهجية الديمقراطية التشاركية - التشاورية في إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج التنموية، وعلى مستوى تكريس مبادئ التدبير الديمقراطي في العلاقة بين المركز والجماعات الترابية، وفي ما بين هذه الأخيرة. وعلى هذا الأساس حدد المشرع اختصاصات للجماعات متميزة عن تلك التي خص بها العمالات والأقاليم وعن تلك التي خص بها الجهة.

❖ **اختصاصات الجهات ومهام النهوض بالتنمية المندمجة والمستدامة في أفق الإدماج السوسيواقتصادي:**

حدد القانون التنظيمي للجهات 111.14 المهمة الرئيسية لها وهي حسب المادة 80 تنظيم وتنسيق وتتبع التنمية المندمجة والمستدامة، وهي مهمة الدولة في الأصل تقاسمتها بموجب القانون والدستور مع

الجهات. وحددت تلك المادة الأعمال والمهام التي من خلالها تتحقق المهمة الرئيسية. هذه المهام والأعمال هي تحسين جاذبية المجال التربوي وتقوية تنافسيته الاقتصادية، تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية واثمينها والحفاظ عليها، تشجيع المقاوله ومحيطها وتوطين الأنشطة المنتجة للثروة والشغل، تحسين القدرات التدبيرية للموارد البشرية وتكوينها والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة. وبناء عليه فكل الاختصاصات كانت ذاتية أم مشتركة أم منقولة تبقى مرتبطة بهذه المهام المنوطة بها. وحددت المادة 81 مجال الاختصاصات الذاتية للجهات وهو التنمية الجهوية، وحددت وسيلتين لتفعيلها وهما التصميم الجهوي لإعداد التراب وبرنامج التنمية الجهوية، إلى جانب التعاون الدولي. وقرعت المادة 82 مجال التنمية الجهوية إلى مجالات وحددت ما ينبغي أن تقوم به الجهات في كل مجال من تلك المجالات، وهي التنمية الاقتصادية و التنمية القروية والتكوين المهني والمستمر والشغل والنقل والثقافة والبيئة.

➤ **ويعد برنامج التنمية الجهوية والتصميم الجهوي لإعداد التراب بمثابة آليتي إنجاز المهام وممارسة الاختصاصات في المجالات المحددة.**

❖ **اختصاصات العمالات والأقاليم ومهام النهوض بالتنمية الاجتماعية والتعاقد بين الجماعات.**

ترتبط جميع اختصاصات العمالات والأقاليم، حسب القانون التنظيمي 112.14 (المادة 78) بمهمة التنمية الاجتماعية في المجالين الحضري والقروي، في إطار نوع من التعاقد والتعاون بين الجماعات المكونة لترابها. و حدد هذا القانون مجالات التنمية الاجتماعية الأساسية في محاربة الإقصاء والهشاشة والفقر في مختلف القطاعات الاجتماعية وتوفير التجهيزات والخدمات الأساسية خاصة في العالم القروي وتفعيل مبدأ التعاقد بين الجماعات في مجال الخدمات والمشاريع المتعلقة بالتنمية الاجتماعية.

ودقق القانون في الباب الثاني من القسم الثاني ما ينبغي القيام به من اختصاصات أساسية وذاتية للنهوض بمهمة التنمية الاجتماعية وهي:

- توفير النقل المدرسي في المجال القروي.
- إنجاز وصيانة المسالك القروية.
- وضع وتنفيذ مشاريع للحد من الفقر والهشاشة.
- تشخيص الحاجيات في مجالات الصحة والسكن والتعليم والوقاية وحفظ الصحة.
- تشخيص الحاجيات في مجال الثقافة والرياضة.

➤ وكما هو الشأن بالنسبة للجهات فقد وضع قانون العمالات والأقاليم آلية لأجراء هذه الاختصاصات الكفيلة بتحقيق التنمية الاجتماعية في المجالات التي حددها. هذه الآلية هي برنامج تنمية الإقليم أو العمالة.

❖ اختصاصات الجماعات ومهام تقديم خدمات القرب

على عكس الجهات المعنية بمهمة التنمية الاقتصادية والتكوين والشغل والعمالات والأقاليم المعنية بالتنمية الاجتماعية ومحاربة الفقر والهشاشة، فإن الجماعات حسب القانون التنظيمي 113.14، معنية بمهمة تقديم خدمات القرب للمواطنين والمواطنين تنظيمًا وتنسيقًا وتتبعًا. وهذه الخدمات جد حساسة ولأنها تتعلق بشكل كبير بالحقوق المدنية والحقوق الاجتماعية الأساسية، التي تعزز الشعور بالمواطنة لدى الأفراد والجماعات، وتعزز بالتالي الانخراط في الحياة العامة وفي السياسة. وهنا تكمن أهمية الجماعات في تعزيز المشاركة السياسية المدنية والانتخابية وتعزيز الديمقراطية المحلية. ولذلك سنرى اهتمام المشرع في القانون التنظيمي للجماعات بضرورة توفير آليات الديمقراطية التشاورية الكفيلة بتوسيع دائرة مشاركة المجتمعات المحلية بقوة في تدبير شؤونها، على مستوى الجماعة والأحياء والدواوير. ولذلك قلنا بالدور السياسي الكبير للجماعات أكثر من العمالات والأقاليم وأكثر من الجهات.

وحدد الباب الأول من القسم الثاني من القانون التنظيمي الاختصاصات الذاتية للجماعات في مجالين أساسيين، مجال المرافق والتجهيزات العمومية الجماعية، ومجال التعمير وإعداد التراب. غير أن الملاحظ هو أن غالبية خدمات القرب الاجتماعية أدرجها المشرع في الاختصاصات المشتركة بين الدولة والجماعات وأدرج قليلا منها في الاختصاصات الذاتية. والاختصاصات الذاتية المحورية هي الاختصاصات المتعلقة بالمجال البيئي والتجهيزات والتهيئة والتأهيل الحضري وتجويد إطار الحياة وتلك المتعلقة بمجال الصحة العامة والأمن العام والسكينة العامة وتأتي في الدرجة الرابعة الخدمات المتعلقة بالاقتصاد الاجتماعي التضامني بعد خدمات القرب الاجتماعية.

● فعلى مستوى الخدمات العمومية الاجتماعية هناك توزيع الماء الصالح للشرب والكهرباء، النقل العمومي الحضري، نقل المرضى والجرحى، المحطات الطرقية لنقل المسافرين، مراكز التخميم والاصطياف.

● الإنارة العمومية، السير والجولان وتشوير الطرق العمومية ووقوف العربات، حفظ الصحة، نقل الأموات والدفن، إحداث وصيانة المقابر، المجازر والذبح ونقل اللحوم، أسواق بيع السمك، السهر على احترام مخططات توجيه التهيئة وتصاميم التهيئة، تنفيذ مقتضيات تصميم التهيئة، نظام العنونة الخاص بالجماعة وحتى تنظيف الطرقات والساحات العمومية وجمع النفايات

المنزلية والمشابهة ومعالجتها، وتطهير السائل ومعالجة المياه، كلها خدمات قرب تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بحفظ ووقاية وحماية صحة وسلامة وأمن وطمأنينة وسكينة المواطنين والمواطنين، أفرادا وجماعات، الجسدية والروحية والنفسية، حمايتهم من الجريمة ومن الرعب والخوف ومن الأضرار التي قد تلحق بأجسادهم وأرواحهم ونفسياتهم.

● وبناء عليه فقد أوكل القانون للجماعات اختصاص السهر على احترام الاختيارات والضوابط المقررة في مخططات توجيه التهيئة العمرانية وتصاميم التهيئة والتنمية وكل الوثائق الأخرى المتعلقة بإعداد التراب والتعمير، إلى جانب تنفيذ مقتضيات تصميم التهيئة ومخطط التنمية القروية في حالة فتح مناطق جديدة للتعمير ووضع ضوابط البناء.

● و للجماعات بعض الاختصاصات التي تدخل في المجال الاقتصادي، وتحديدًا تعزيز النشاط التجاري وتثمين المنتوجات المحلية بما يعزز النهوض بالاقتصاد الاجتماعي التضامني. فالأسواق الجماعية وأماكن بيع الحبوب والأسواق البيع بالجملة وأسواق بيع السمك والمذابح والمجازر كلها فضاءات لتنظيم وتطوير النشاط التجاري والاقتصادي، كما أن معارض الصناعة التقليدية وتثمين المنتج المحلي تهدف مباشرة إلى المساهمة في النهوض بالاقتصاد الاجتماعي التضامني، وكل ذلك سيساهم في تحسين دخل الساكنة وفي صناعة فرص شغل وزيادة في الانفاق والقدرة الشرائية. ومنه المساهمة في الإدماج الاقتصادي والاجتماعي. وهنا تتقاطع الجماعات مع الجهات والعمالات والأقاليم.

➤ وكما هو الشأن للجهات والعمالات والأقاليم فقد خص القانون التنظيمي للجماعات هذه الأخيرة بإعداد برنامج عمل يتضمن المشاريع المزمع إنجازها في سنوات الانتداب الست، وينبغي إعداده في السنة الأولى من الانتداب وأن يتم ذلك وفق شروط وضوابط أهمها:

✓ الانسجام مع توجهات برنامج التنمية الجهوية.

✓ المقاربة التشاركية - التشاورية ومقاربة النوع.

✓ التنسيق مع عامل العمالة أو الإقليم.

✓ التشخيص الترابي للحاجيات والإمكانات.

✓ تحديد الأولويات وتقييم الموارد والنفقات التقديرية للسنوات الأولى الثلاث.

ثالثا - مسطرة وإجراءات إعداد وتنفيذ وتقييم وتحيين البرامج التنموية للجماعات الترابية:

استنادا إلى المادة 86 من 111.14 والمادة 82 من 112.14 والمادة 81 من 113.14 أصدرت السلطة الحكومة ثلاثة مراسيم تطبيقية لهذه المواد تحدد فيها مبادئ وإجراءات إعداد وتتبع وتقييم وتحيين

البرامج التنموية. هذه المراسيم هي المرسوم رقم 2.16.299 بالنسبة لبرنامج التنمية الجهوية المندمجة، ومرسوم رقم 2.16.300 بالنسبة لبرنامج تنمية العمالات أو الأقاليم، والمرسوم رقم 2.16.301 بالنسبة لبرنامج عمل الجماعات. وقد تضمنت هذه المراسيم نفس المقتضيات مع بعض الاختلافات الطفيفة التي تخص كل نوع من هذه البرامج. فكلها حددت المبادئ والضوابط والإجراءات القبلية و مراحل الإعداد والإجراءات المصاحبة والإقرار.

فإن إعداد برنامج عمل الجماعة يخضع للمبادئ والإجراءات التالية:

1. مسطرة الإعداد:

1. المبادئ والضوابط الأساسية

- ❖ تحديد الأولويات التنموية للجماعات الترابية.
- ❖ مواكبة سياسات واستراتيجيات الدولة.
- ❖ الالتقائية بين البرامج التنموية للجهات وللعمالات والأقاليم وللجماعات.
- ❖ اعتماد البعد البيئي.
- ❖ تنويع التمويل بين الذاتي و عبر الشراكة والتعاون اللامركزي.
- ❖ المنهج التشاركي من خلال إجراء مشاورات مع المواطنين والمواطنات والجمعيات والهيأة الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.
- ❖ التنسيق مع الولاية على مستوى الجهات ومع العمال على مستوى العمالات والأقاليم والجماعات، بصفتهم منسقي المصالح اللامركزية.

2. الإجراءات القبلية

- ❖ عقد لقاء إخباري تشاوري من قبل الرؤساء يدعون له أعضاء المكتب ورؤساء اللجن ويحضره الوالي أو العامل. كما يمكن له أن يدعو رؤساء المصالح اللامركزية وأي شخص يرى فائدة في حضوره.
- ❖ إصدار الرؤساء لقرار إعداد البرنامج يتضمن الجدولة الزمنية وتاريخ بداية الانطلاق.

3. مراحل الإعداد

1.2. إنجاز تشخيص يحدد الحاجيات والإمكانيات ويبرز الأولويات:

- هذه هي أهم مرحلة في عملية الإعداد وهي مفصلية. والتشخيص الترابي ليس مجرد جرد أو مسح بسيط لواقع الحال أو صورة فوتوغرافية لمجال ترابي معين بل هو قبل كل شيء إثارة انتباه للفاعلين في التراب و دفعهم للفعل والتفاعل في النقاش والتداول والتشاور حول وضعية الجماعة.
- ❖ ويهدف التشخيص الترابي إلى تقارب وانسجام منظور الفاعلين للمشاكل العمومية وللحلول الممكنة ، من أجل الانخراط في تفعيل وتنفيذ السياسات والقرارات المتخذة. كما يهدف إلى

- تحقيق حد أدنى من الالتقائية بين تدخلات الفاعلين وخصوصا التقائية السياسات القطاعية في تراب الجماعات الترابية. وعموما يهدف التشخيص الترابي إلى:
- ✓ تحديد المشاكل الحقيقية التي تواجه تراب الجماعات الترابية.
 - ✓ استخراج الحلول والأولويات والمشاريع ذات الأولوية.
 - ✓ اعداد وثيقة تتضمن المشاريع المتوافق حولها والتي ستحظى بالتنفيذ والإنجاز والتقييم الجماعي.
- ❖ **وأما مراحل التشخيص الترابي فهي:**
- ✓ وصف وضعية تراب الجماعة: الهدف هو تحديد العناصر المكونة والمهيكل للتراب والعلاقة بين تلك العناصر.
 - ✓ استخراج الرهانات أو الأولويات من خلال بلورة وصياغة الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الممكنة لديناميات العمل مع التحديات والمخاطر المطروحة.
 - ✓ اختيار الاستراتيجية وذلك بترتيب الرهانات أو الأولويات حسب الأهداف المسطرة والإمكانات المتاحة.
 - ✓ اقتراح مشاريع البرامج الممكنة عبر تحديد الأعمال التي يرى الفاعلون أنها ستحدث تغييرا في الوضعية.

2.2. وضع وترتيب الأولويات التنموية انطلاقا من سياسات واستراتيجيات الدولة بالنسبة للجهات ومعها معا بالنسبة للعمالات والأقاليم ومعها بثلاثة بالنسبة للجماعات.

3.3. تحديد المشاريع والأنشطة ذات الأولوية.

4.3. تقييم موارد الجماعة ونفقاتها التقديرية.

5.3. بلورة وثيقة مشروع البرنامج.

6.3. وضع منظومة تتبع المشاريع والبرامج و تحديد الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية.

4. الإجراءات المصاحبة:

- طلب المعلومات والمعطيات والمؤشرات والوثائق من المصالح اللامركزية للدولة والمقاولات والمؤسسات العمومية ومن الجماعات الترابية فيما بينها.

- طلب تعبئة الموارد البشرية للمصالح اللامركزية عند الحاجة.

5. الإقرار:

- عرض مشروع البرنامج على اللجان الدائمة لمدة ثلاثين يوما على الأقل.

- عرض المشروع على المجلس للمصادقة عليه.

• التأشير على البرنامج بعد المصادقة عليه من قبل السيد الوالي بالنسبة للجهات ومن قبل السيد العامل بالنسبة للعمليات والأقاليم والجماعات.

II. **مسطرة التنفيذ والتتبع والتقييم:** أهم ماتضمنته المراسيم من إجراءات مسطرية هي:

1. الرؤساء هم من ينفذ البرامج التنموية.
2. أولوية المشاريع المبرمجة في البرامج عند وضع الميزانية المتعلقة بالتجهيز.
3. لزوم إعداد الرؤساء لتقرير سنوي لتقييم تنفيذ البرنامج، يتضمن بيانات حول نسبة إنجاز المشاريع المبرمجة، وحول الامكانيات المرصودة والاكراهات المحتملة مع اقتراح الحلول الممكنة.

4. عرض التقرير على اللجن الدائمة لإبداء الرأي

5. تدارس التقرير من قبل المجالس

6. تعليق ملخص التقرير بمقر الجهة ونشره بجميع الوسائل المتاحة.

III. **مسطرة التحيين:** نصت المراسيم الثلاثة للقوانين التنظيمية في المادة 16 بالنسبة للجهات و

بالنسبة للعمليات والأقاليم وكذلك الجماعات على أن مسطرة التحيين هي نفسها مسطرة الإعداد التي بينها أعلاه.

رابعاً - المقاربات المعتمدة في إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج التنموية:

إن إعداد السياسات العمومية الترايبية يقتضي من جهة استحضار المرجعيات الموجهة لفعل الدولة ومن جهة ثانية الاستناد إلى مداخل ومقاربات علمية - عملية تتأسس على الخبرات العلمية والمعارف المتعددة بالتراب والمجال والمعرفة بالاقتصاد والفاعلين فيه ومعرفة بالمجتمع والعلاقات الاجتماعية، سواء في مرحلة تحديد وتشخيص المشاكل العمومية أو اثناء مرحلة اقتراح وبلورة الحلول أو مرحلة اتخاذ القرارات، وحتى عند التنفيذ والتقييم والتتبع ، وهنا تأتي أهمية الاستناد إلى مجموعة من المقاربات العملية العلمية التي تمكن من التشخيص الدقيق والعلمي للمشاكل العمومية من خلال المعايير الميدانية والمقابلات الجماعية والفردية ومن خلال الاستمارات، ومن خلق التقارب والتوافق حول المشكل العمومي وحول الحلول الممكنة والمناسبة والأكثر نجاعة وفعالية وبأقل تكلفة، ومن التأسيس والتمهيد لانخراط الفاعلين المشاركين في التشخيص في عملية التنفيذ والتتبع والتقييم. وهذا هو الهدف الاستراتيجي من كل تلك المقاربات.

واستناداً إلى ما تقدم تتمثل المقاربات التي ينبغي اعتمادها في المقاربة الحقوقية والنوع وهي مقاربة تمكن من أخذ بعد التعدد الاجتماعي والتفاوتات الاجتماعية بما فيها في ما بين الجنسين بعين الاعتبار، ثم

المقاربة التشاركية - التشاركية التي تتيح استغلال واستعمال التنوع والتعدد الاجتماعي بشكل جيد ومفيد، كما تتيح بناء علاقات اجتماعية توافقية حول المشاكل العمومية والمشاريع التنموية الترابية، والمقاربة الثالثة الأساسية وهي أشمل من الأولتين بل تحتويهما في العمق هي المقاربة المجالية - الترابية - البيئية وهي تتيح فهم العلاقة القائمة بين مكونات المجتمع ومجالهم المعيش والاستثمار في تلك العلاقة بما يعزز انخراط الجميع في العملية التنموية التي تتماشى والخصائص البيئية والثقافية والهوياتية لكل مجال. وسنوضح هذه المقاربات تباعا.

1. المقاربة الحقوقية والنوع: تتجلى في استحضار حق الإنسان في التنمية كشرط للتواجد الإنساني

العادل بمقاييس حفظ الكرامة والتمكين وتجويد شروط الحياة، وتقوم المقاربة الحقوقية كذلك على أن تحتل قضية النوع الاجتماعي الأولوية من قبل الجماعات الترابية اتجاه النساء والأطفال والمسنين وكل ما يوجد في وضعية الهشاشة الاجتماعية والمجالية. اليوم، وفي ظل التفاعل مابين العالمي والمحلي فمحددات السياسات الترابية الإنمائية هي تلك التي تستحضر مرجعية حقوق الإنسان كأولوية، هي تلك التي تعمل جاهدة على ترجمة مضامين تقارير التنمية للألفية الثالثة، هي تلك التي تتقيد باحترام أكبر للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية في هذا المجال.

وتحتل قضية النوع الاجتماعي مكانة محورية سواء من منظور الاعتبارات الأخلاقية أو من خلال المتطلبات الاقتصادية الموجهة إلى ضرورة تعبئة مجمل إمكانيات النساء وكذا قدراتهن في تعزيز المسارات الجديدة للرفاهية والتقدم. كما يعتبر احترام حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية من الشروط الأساسية لإعطاء معنى كامل للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية ولترسيخ آمال جديدة للإنسانية، وذلك بهدف بناء "العالم الجديد الذي نريد" على قاعدة متينة أكثر إنصافا واستدامة.

كما تركز مقاربة النوع على البحث عن الفعالية والنجاعة المثلى للسياسات العمومية لتحقيق نتائج أكثر تنسيقا واستهدافا بالنظر إلى الحاجيات المتباينة لمختلف شرائح الساكنة. كما تدعو المقاربة الحقوقية إلى إعادة بلورة منطوق وأهداف المخططات والسياسات العمومية في اتجاه احترام أكبر للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية ذات الصلة.

وبناء عليه فبلورة السياسات العمومية على قاعدة مرجعية لحقوق الإنسان أصبحت أمرا ملحا وتستدعي وضع أهداف ذات أولوية، خاصة في مجال تقليص التفاوتات الاجتماعية والمجالية. ويجب أن تعطي هذه الأهداف الأفضلية لمنطق الإدماج والإشراك والمساءلة خدمة لآليات الديمقراطية التشاركية. ويقتضي اعتماد هذه المقاربة في إعداد البرامج التنموية استحضار حقوق

الفئات في وضعية هشاشة، و النساء على الخصوص عند تحديد الاولويات التنموية اثناء وضع المشاريع ذات الأولوية وبالأخص في البرمجة المالية والميزنة.

2. المقاربة التشاركية - التشاركية: تدفع هذه المقاربة باتجاه تجاوز حدود وسلبات الانغلاق التي

طبعت سير عمل الدولة والجماعات الترابية بالمغرب، حيث ينبغي ألا يقتصر الانفتاح على المواطن فقط في لحظة الانتخابات الموسمية، و في المقابل اعتماد تقنيات التشاور التي من شأنها أن تزيد من محددات اللحمة الاجتماعية، إلى أن نصل لمستوى التدبير الجمعي وليد الذكاء الجمعي. وهكذا نزيد من القوة الاقتراحية لكل الأطراف والشركاء المحتملين. وبالتالي نتمكن من صياغة برامج تنموية كإنتاج جمعي يعكس انخراطا جماعيا، من شأنه أن يكرس هو الآخر التزاما بين نخب وقيادات محلية، سلطات ترابية، جمعيات للمجتمع المحلي، ثم قطاع خاص بعقلية الشريك.

فالتشاور هو مسار للتبادل بين مجموعة من الأفراد يمثلون أنفسهم بصفة شخصية أو يمثلون تنظيمات أو مؤسسات، مختلفين في وضعياتهم، وفي المصالح والأهداف التي يريدونها، غايتهم بلورة حلول بشكل جماعي بغية توجيه القرارات المستقبلية. اما الهدف منه فهو تطعيم القرارات العامة أو الخاصة لكي تصبح ذات أولوية أكثر، ذات مشروعية أكبر، مفهومة بشكل أحسن و قابلة للتنفيذ بشكل أجود.

وقد برزت هذه المقاربة عندما استنفدت المقاربات التقليدية (السياسية والإدارية والتقنية) طاقاتها وأبانت عن محدوديتها في حل المشكلات التنموية. وتتميز هذه المقاربة على مستوى التنظيم بالامركزية والديناميكية والانفتاح، وعلى مستوى الإجراءات تتميز بالمرونة والوضوح وسهولة التكيف، أما على مستوى اتخاذ القرار فهي تقوم على عملية التواصل مع السكان والحوار واللقاء المباشر والملاحظة والتفاوض والملاءمة. وتيسر المقاربة التشاركية التعبير بحرية، تعبئة المشاركين وتحفيزهم على العمل، وزيادة القوة الاقتراحية والمبادرة، فعالية التواصل بين المجموعات، اتخاذ القرارات بإرادة وتحمل المسؤولية. وتقوم المقاربة التشاركية على ثلاثة أساليب وهي الوثائق، الملاحظة بالمشاركة والمقابلات شبه المنظمة الفردية والجماعية. وتساعد هذه العملية على التشخيص الواقعي والمنطقي للوضعية والتحليل العلمي لطبيعة المشاكل وكذلك التفكير الجماعي في الحلول.

3. المقاربة المجالية البيئية: أي نستحضر الرؤية التنموية للمجال عبر استحضار مركزية الإنسان

الذي يعيش في هذا المجال عند وضع البرامج ومضامين التدخلات العمومية من قبل الجماعة، وكل الدراسات اليوم لسياسات الإنماء الترابي المتجانس والمستديم تؤكد على تهمين الموارد التي يتميز بها ذلك المجال، تهمين المؤهلات التي من شأنها أن تخلق الثروة وتزيد من فرص الجذب

والاستقطاب للاستثمار المنتج، تحقيق العدالة أو الإنصاف المجالي والحد من التفاوت، تم تعميم الخدمات من أجل تحسين شروط العيش الجماعي فضلا على توكي استدامة الموارد والأوساط الطبيعية التي يزخر بها المجال الترابي للجماعات.

هذه المقاربة تدعو إلى الانطلاق من خلفية أن التنمية تنطلق من تثمين الموارد المادية والرمزية التي يتوفر عليها ذلك المجال، وحيث كذلك ينبغي انخراط جميع الفاعلين المتواجدين بالتراب في العملية التنموية وتمكن المجالية من تحقيق التقائية السياسات القطاعية في سياق نظرة شمولية بهدف تحقيق العدالة المجالية و الحد من التفاوت الترابي ، وإبراز المؤهلات التنموية الكفيلة بإنتاج الثروات الجديدة ومن تم توفير التشغيل وتيسير الولوج للخدمات ، كما أن المقاربة المجالية تضمن التوازن بين استغلال المجال من أجل العدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة واستدامة الموارد سواء منها المادية أو الرمزية.

وبناء عليه ينبغي أثناء عملية التشخيص والإعداد استحضار الخصائص المميزة لمجال كل جماعة ترابية، والعناصر المتفاعلة به، طبيعية، بشرية، اقتصادية وبيئية. وهي أبعاد تمكن من تحقيق أهداف التنمية المستدامة والمندمجة.

وفي العمق تقتضي المقاربة المجالية فسح المجال للمجالس التداولية للوحدات الترابية لوضع وتقرير خطط اقتصادية تنموية محلية والتنسيق بين جميع الفاعلين المحليين، مؤسسات الدولة ومصالحها الخارجية، المقاولات الخاصة، الجمعيات المهنية والجمعيات والمنظمات المدنية المحلية. كما تقتضي استغلال جميع عناصر المجال الطبيعية والبشرية بشكل عقلاني يكون في خدمة الساكنة المحلية. والفكرة الأساسية في ذلك أن المجال الترابي وليس جهاز الدولة هو الذي ينبغي أن يحدد المشاكل العمومية وكذلك هياكل إعداد وتنفيذ النشاط العام، الشيء الذي يقتضي مأسسة الفعل الجماعي على المستوى المحلي، لأن هذا يتيح للدولة أن تمارس نشاطها العام في إطار مؤسسة - جماعة ترابية- تملك إمكانية التفاوض والتنسيق بين عدد متنوع من الفاعلين. الموحدة ينبغي أن يعرفا تغييرا يساير المنحى الجديد لمعالجة المشاكل الجماعية. فالنشاط العام على هذا المستوى ينبغي التعاطي معه انطلاقا مما يلي: المشاكل المطروحة يصعب أن تعالجها جهة واحدة، محدودية الطرق التقليدية لمناقشة وتسوية النزاعات الناتجة عن الاتجاهات المتعارضة في إدارة القضايا العامة، تغيير طبيعة النشاط العام للدولة بالمرور من إنتاج النشاط العام القائم على التزويد بالخدمات إلى بناء النشاط العام من خلال تحقيق انسجام التدخلات العامة أو تدخلات الأشخاص العامة. وتنبغي الإشارة إلى أن الرهان الأساسي والتاريخي للإدارة هو تنفيذ وملاءمة السياسات الوطنية مع مختلف أنواع الواقع المحلي. ولذلك كان التحدي المطروح على مستوى الجماعات المحلية هو تطبيق سياسات لم تحدها ولم تشارك في وضعها، وبتتمويل الميزانية العامة للدولة. وفي سياق أزمة دولة الرعاية أو الدولة التدخلية سينطلق مسلسل تنمية التراب بانتهاج سياسة

اللامركزية، من أجل منح الجماعات الترابية وسائل مالية ولوجيستكية وبشرية، ونوع من الاستقلالية وسلطة القرار.

- كل هذه المقاربات نجد التأكيد عليها بشكل أو بآخر في الدستور والقوانين التنظيمية المؤطرة لإعداد وتنفيذ وتتبع وتقييم وتحيين البرامج التنموية، وكذلك في المراسيم التطبيقية للقوانين التنظيمية بشأن مسطرة الإعداد والتنفيذ والتقييم والتحيين.

سادسا - منهجية التشخيص الترابي

1 . ما هو التشخيص الترابي؟

التشخيص الترابي ليس مجرد جرد أو مسح بسيط لواقع الحال أو صورة فوتوغرافية لمجال ترابي معين بل هو قبل كل شيء إثارة انتباه للفاعلين في التراب ودفعهم للفعل والتفاعل في النقاش والتداول والتشاور حول وضعية الجماعة. ويهدف التشخيص الترابي إلى تقارب وانسجام منظور الفاعلين للمشاكل العمومية وللحلول الممكنة ، من أجل الانخراط في تفعيل وتنفيذ السياسات والقرارات المتخذة. كما يهدف إلى تحقيق حد أدنى من الالتقائية بين تدخلات الفاعلين وخصوصا التقائية السياسات القطاعية في تراب الجماعة. وعموما يهدف التشخيص الترابي إلى:

- ❖ تحديد المشاكل الحقيقية التي تواجه تراب الجماعة.
- ❖ استخراج الحلول والأوليات والمشاريع ذات الأولوية.
- ❖ اعداد وثيقة تتضمن المشاريع المتوافق حولها والتي ستحظى بالتنفيذ والإنجاز والتقييم الجماعي.

2. مستويات التشخيص الترابي: نميز في التشخيص بين ثلاثة مستويات،

المستوى الأول يهم وصف وتوصيف الوضعية الراهنة أو واقع الحال بالمجالات الترابية موضوع التشخيص، وهو ما يسمى بالمونوغرافيات، التي تقدم جميع المعطيات والبيانات الجغرافية والطبيعية والديمغرافية والإدارية، وجميع المؤهلات والتحديات البيئية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، إلى جانب وضعية وحالة التجهيزات والمرافق والخدمات.

والمستوى الثاني هو التشخيص الترابي التشاوري - التشاركي، والذي سيتم بموجبه تشخيص حاجيات الساكنة، بكل فئاتها الاجتماعية، بشكل يتيح إبراز وظهور المشاكل العمومية والحلول الممكنة لها، والتي ستتحكم في تحديد الأولويات الاستراتيجية، وبلورة السياسات والمشاريع ذات الأولوية، التي سيتم تنفيذها في غضون الولاية الجماعية، والتي ستتم برمجتها ماليا إما في السنوات الثلاث الأولى أو السنوات الثلاث الأخيرة.

وهناك مستوى ثالث يسمى بالتشخيص التقييمي نعتمده في حالة ما إذا كانت الجماعة الترابية موضوع التشخيص تتوفر على برنامج تنموي في الولاية المنصرمة، حيث نعمل على جرد جميع المشاريع المبرمجة في وثيقة برنامج العمل أو برنامج التنمية، و نحدد ما أنجز منها وما هو في طور الانجاز وما لم ينجز، ليكون هذا الجرد موضوع نقاش من قبل المنتخبين وجمعيات المجتمع المدني وحتى المواطنين والمواطنات.

3. الأطراف المشاركة في التشخيص الترابي

استنادا إلى مناهج السياسيات العمومية وبناء على مقتضيات الدستور والقوانين التنظيمية للجماعات الترابية، والمراسيم التنظيمية المتعلقة بتحديد مسطرة إعداد وتنفيذ وتتبع وتقييم وتحيين البرامج التنموية، وتفعيلا لمبادئ الديمقراطية التشاورية، ينبغي أن يشارك في التشخيص الترابي جميع الفاعلين الترابيين إما من خلال اللقاءات التشاورية، أو بواسطة مقابلات فردية وجماعية استشارية، قطاعية أو عبر استمارات. و يمكن إجمال الفاعلين في:

- ❖ المجالس المنتخبة أغلبية ومعارضة.
- ❖ موظفو إدارات الجماعات الترابية.
- ❖ الهيآت الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالجماعات الترابية وهيآت الشباب والهيآت الاقتصادية بالجهات.
- ❖ جمعيات المجتمع المدني وعبرهم المواطنون والمواطنات.
- ❖ السادة الولاة والعمال و مصالح الولايات والعمالات.
- ❖ المصالح اللامركزية للوزارات .
- ❖ المؤسسات العمومية والمقاولات العمومية.
- ❖ الغرف المهنية وباقي الهيآت المهنية
- ❖ القطاع الخاص.
- ❖ مغاربة العالم.

4. مسار التشخيص

- ❖ اليوم الدراسي الإخباري لانطلاق إعداد برنامج عمل الجماعة أو برنامج تنمية الإقليم أو برنامج تنمية الجهة، يعطي فيه السادة رؤساء الجماعات الترابية الانطلاقة الرسمية للإعداد.
- ❖ الورشات التشاورية التمهيدية مع المنتخبين والموظفين والهيآت الاستشارية.

- ❖ المراسلات المرفوقة باستمارات لمصالح الولاية أو العمالة وللمصالح اللامركزة للوزارات والمؤسسات العمومية والمجالس المنتخبة.
- ❖ المقابلات الفردية والجماعية من أجل المعلومة والخبرة والاستشارة مع مختلف الأشخاص مصدر المعلومة وذوي الخبرة والاختصاص.
- ❖ المعاينات والزيارات الميدانية لتراب الجماعات والعمالات والأقاليم والجهات.
- ❖ جمع الوثائق والتقارير والمونوغرافيات والبيانات والإحصائيات المتوفرة والمفيدة.
- ❖ اللقاءات التشاورية مع الجمعيات المدنية والمواطنات و المواطنين.
- ❖ العروض والمناقشات مع المنتخبين والموظفين والهيآت الاستشارية حول تقدم الإعداد.

5- تقنيات وأدوات التشخيص الترابي:

1. الخرائط ونظام المعلومات الجغرافية SIG.
2. الجداول والبيانات الإحصائية وبرنامج SPSS.
3. الاستمارة.
4. المقابلة.
5. الملاحظة والمعاينة.
6. المجموعات البؤرية الموجهة Focus groupe.
7. نافذة سوت SWOT.

سابعاً - المحاور الأساسية في التصميم العام لوثائق البرامج التنموية: هي كما يلي،

القسم الأول: مرجعية ومنهجية الإعداد.

القسم الثاني: التشخيص الترابي للحاجيات والإمكانيات

القسم الثالث: الأولويات التنموية والمشاريع ذات الأولوية.

القسم الرابع: البرمجة المالية الثلاثية للمشاريع

القسم الخامس: منظومة تتبع التنفيذ والتقييم والتحيين.

ثامناً - مجالات خبرتنا وخدماتنا المتعلقة بإعداد وتتبع وتقييم السياسات والمشاريع التنموية الترابية:

1. الدراسات التشخيصية للمجالات الترابية وفق المنهجية التي فصلناها أعلاه واستخراج المشاكل العمومية ذات الأولوية و الإمكانيات المتوفرة وبلورة الحلول الممكنة.
2. الدراسات التشخيصية لحالة الهشاشة والفقر بالمجالات الترابية.
3. الدراسات التشخيصية لحاجيات الجماعات من خدمات القرب
4. التحليل الاستراتيجي المالي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمعطيات المحصل عليها من خلال التشخيص، بإعمال المقاربة الكمية والكيفية.
5. التخطيط الاستراتيجي ورسم الأولويات استنادا إلى الإطارات المرجعية الموجهة للسياسات العامة بالدولة وارتباطا بالتوجهات الكبرى والمشاريع المهيكلة لها.
6. استخراج المشاريع ذات الأولوية استنادا إلى الموارد المالية المتوفرة والممكن تعبئتها، عبر الشراكة والتعاقد مع الدولة والقطاع الخاص، وعبر الالتقائية بين المشاريع الحكومية والمشاريع الجماعية، وعبر التعاون اللامركزي في ما بين الجماعات الترابية.

7. البرمجة المالية والميزنة متعددة السنوات للمشاريع ذات الأولوية.
8. وضع البطائق التقنية الميسرة لتنفيذ المشاريع.
9. إعداد منظومة تتبع تنفيذ المشاريع المبرمجة والتقييم الشهري والسنوي لعملية التنفيذ.
10. إعداد مخطط التواصل والتشاور والتفاوض والترافع من أجل تعبئة الفاعلين والشراكات والعقار والموارد المالية الكفيلة بتنفيذ المشاريع.
11. إعداد استراتيجية التسويق الترابي وتسويق البرامج التنموية للجماعات.
12. مراقبة تنفيذ الصفقات العمومية وباقي العقود الإدارية وعقود الخدمة.
13. التدقيق والافتحاص الداخلي.
14. إعداد التقارير السنوية للتقييم.
15. التقييم الكمي والتقييم الكيفي وتقييم الوقع والآثار وقياس رضى المواطن حول أداء الجماعة.
16. إعداد الدلائل و التقارير والدراسات العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

تاسعا - مجالات خبرتنا وخدماتنا المتعلقة بمهارات تدبير العلاقات الداخلية والخارجية من قبل رؤساء الجماعات الترابية وباقي الأعضاء:

1. تقوية قدرات ومهارات رؤساء الجماعات الترابية وباقي الأعضاء في المجال القانوني والمؤسساتي: ضبط الاختصاصات والصلاحيات والعلاقة مع سلطة المراقبة...
2. تقوية قدرات ومهارات رؤساء الجماعات الترابية وباقي الأعضاء في المجال التدبير: التخطيط والبرمجة والتعاقد والإدارة....
3. تقوية قدرات ومهارات رؤساء الجماعات الترابية وباقي الأعضاء في المجال التواصلية المؤسساتي والسياسي والاجتماعي التشاوري والتفاوضي، من أجل القدرة على تدبير العلاقات المؤسساتية الداخلية والخارجية، والعلاقات الاجتماعية والعلاقات مع القطاع الخاص وحتى علاقات التعاون اللامركزي الدولي.
4. تقوية قدرات موظفي إدارة الجماعات الترابية في مجال الإدارة الرقمية والتدبير المالي والإداري والتواصل الإداري والمؤسساتي والافتحاص الداخلي...
5. تقوية قدرات المجتمع المدني في مجال التواصل والتشاور العمومي وإعداد وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية، ومهارات الوساطة الجيدة وبناء الثقة والتوافقات في ما بين المنتخبين والمواطنات والمواطنين.

6. تقوية قدرات النساء والشباب والتعاونيات والجمعيات التنموية والمقاولين الذاتيين وحاملي المشاريع في مجال إعداد وتمويل وإنجاز واستدامة المشاريع المدرة للدخل من تعزيز التشغيل الذاتي والنهوض بالاقتصاد الاجتماعي التضامني.