المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

2.4 منهجية التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية

2022

الفهرس

توطئة 5
مقدمة 6

المحور 1 : أساسيات التعاون الدولي اللامركزي 8
1 - ما هو التعاون الدولي اللامركزي؟ 8
2 - ما هي الأسس القانونية للتعاون الدولي اللامركزي؟ 9
3 - ما هي أشكال التعاون الدولي اللامركزي؟ 10
4 - ما هي مبادئ التعاون الدولي اللامركزي؟ 12

المحور 2 : مراحل تحقق التعاون الدولي اللامركزي 13
1 - مقتضيات وإجراءات ذات طبيعة عامة 13
2 - مقتضيات وإجراءات ذات طبيعة خاصة 16
3 - التواصل بخصوص التعاون الدولي اللامركزي 39

الملاحق

الملحق 1 : نموذج للوصف الوظيفي للمكلف/ة بأعمال التعاون الدولي اللامركزي بالجماعات الترابية 42
الملحق 2 : مقتضيات أساسية يجب أن تُدرجَ في أي اتفاقية شراكة 43
الملحق 3 : مقتضيات أساسية يجب أن تُدرجَ في الشروط المرجعية لعملية التقييم الخارجي 45

توطئة

لا يدعي هذا الدليل العملي أنه يغطي مجال التعاون اللامركزي للجماعات الترابية كله كما هو محدد في القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية لسنة 2015 ، أي التعاون اللامركزي الداخلي (شركة التنمية المحلية أو الجهوية، مجموعة الجهات، مجموعة الجماعات الترابية، مؤسسات التعاون بين الجماعات ، الوكالات المستقلة ...الخ) وأيضا التعاون اللامركزي الدولي (التوأمة، واتفاقيات الشراكة أو التعاون والعضوية في المنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية).

فهذا الدليل يركز عن قصد، ولأسباب عملية، على التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية بمختلف أشكاله؛ وهي: التوأمة أو اتفاقيات الشراكة والعضوية في المنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، تنطبق المقتضيات والمبادئ التوجيهية العملية لهذا الدليل المنهجي على الجهات وكذلك على المستويين الآخرين من مستويات اللامركزية في المغرب (العمالات والأقاليم ، والجماعات).

منهجية التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية

مقدمة

التعاون الدولي اللامركزي هو، بامتياز، شكل من أشكال التعاون بين مجالين ترابيين، ويشكل حاليا دعامة هامة لتعزيز مسار اللامركزية والجهوية المتقدمة، وتكريس مبادئ الحكامة المحلية والديمقراطية المحلية.

وأضحى هذا التعاون يكتسب يوما بعد يوم المزيد من الأهمية في العلاقات الدولية، وبالتالي يشكل فرصة سانحة، على المستوى الترابي ينبغي اغتنامها لجعله رافعة للتنمية الترابية.

وتبعا لذلك، فالتعاون الدولي، سواء كان داخليا، أو دوليا، فهو يشكل آلية من الآليات القانونية والتدبيرية الأكثر أهمية بالنسبة للجماعات الترابية بصفة عامة، وللجهات على وجه الخصوص، من حيث أنَّ لهذا التعاونِ عدة مزايا على مستوى تنفيذ المشاريع التنموية التي تحتاج إلى خبرة خاصة أو دعم تقني أو مالي.

الحصيلة

في نهاية سنة 2018، تم القيام بجرد من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية لأشكال التعاون الدولي اللامركزي التي لا تزال قائمة على المستوى الترابي، وهي كالتالي:

- 174 توأمة موقعة
- 284 اتفاقية شراكة مبرمة
- 245 عضوية بمنظمات دولية غير حكومية

ولهذا الغرض، أدرجت المديرية العامة للجماعات الترابية مسألة تعزيزَ ودعمَ التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية في إطار خطة عملها الاستراتيجية للفترة الممتدة من 2021-2023، و جعلتها ضمن أولوياتها الواجب تحقيقها.

فلقد تم اتخاذ العديد من الإجراءات في هذا الاتجاه، كتحمل مصاريف انخراط بعض الجماعات الترابية في المنظمات الدولية غير الحكومية، وتوقيع الكثير من مذكرات التفاهم مع عدد من الدول الصديقة، والتي ستكون بمثابة أرضية لإبرام اتفاقيات محددة بين الجماعات الترابية المغربية ونظيراتها في الخارج. بالإضافة إلى تم إحداث الصندوق الإفريقي لدعم التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية سنة 2020، إلى غير ذلك من الإجراءات.

وعلاوة على ذلك، فإن إعداد هذا الدليل العملي من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية، يأتي في الوقت المناسب، تكريسا لمهامها في دعم ومواكبة الجماعات الترابية، حيث تهدف من خلاله إتاحة سلسلة كاملة من المعلومات والأدوات لفائدة المنتخبين المحليين والأطر الترابية، التي من شأنها النهوض بالتعاون الدولي اللامركزي وتملكه، من خلال تقديم إجابات محددة على الأسئلة والأوضاع التي يواجهها السيدات والسادة المنتخبون، والمسؤولون، والفاعلون في مجال التعاون الدولي اللامركزي على أرض الواقع.

من وجهة نظر منهجية، تم تنظيم هذا الدليل في جزأين:

الجزء الأول: بعنوان «الأساسيات»، ويوفر هذا الجزء معلومات عامة يجب الإحاطة بها وفهمها من طرف الفاعلين في مجال التعاون الدولي اللامركزي قبل الشروع في أي عمل في هذا المجال: التعريف، الإطار التنظيمي، والفاعلون أو المتدخلون في التعاون الدولي اللامركزي، وأشكال التعاون وما إلى ذلك.

الجزء الثاني: بعنوان «مراحل تحقيق التعاون الدولي اللامركزي»، وهو جزء لا يدعي تغطيته لكل النواحي، إنما يحاول الإجابة على بعض الأسئلة العملية، وطرح بعض المقترحات لتجويد عمل الجماعات الترابية في مجال التعاون الدولي.

المحور 1

أساسيات التعاون الدولي اللامركزي

1 / ما هو التعاون الدولي اللامركزي؟

1 - أ

محاولة تعريف

بشكل عام، نعرّف التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية بأنه «مجموع العلاقات والأنشطة التي تدخل في إطار شراكة بين الجماعات الترابية ونظيرتها من الجماعات الترابية الأجنبية أو المنظمات الأجنبية، حيث يكون الهدف من هذه الشراكة هو تبادل الخبرات ونقلها، وضع آليات للدعم التقني، ودعم مسار اللامركزية، وتعزيز الحكامة المحلية، وتبادل المعرفة النظرية والعملية بين الجماعات الترابية في مختلف القارات».

يمكن أن يكون التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية إما على شكل تعاون جنوب-شمال، أو جنوب-جنوب، أو حتى جنوب-جنوب- شمال، أي ثلاثي الأطراف.

من الناحية النظرية، هناك مفهومان للتعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية، أحدهما واسع النطاق والآخر مقيد.

يمنح التصور الواسع مكانة الفاعل الرئيسي في التعاون الدولي اللامركزي للعديد من المتدخلين المحليين، وبالتالي يقوم التعاون اللامركزي بمجرد أن يكون لأحد الشريكين أو كليهما قاعدة محلية، بغض النظر عن مستوياتهم كجماعات ترابية أو كفاعلين ترابيين: (الجهات، الأقاليم والعمالات، الجماعات) ، جمعيات المنتخبين ، جمعيات المجتمع المدني ، النقابات ، التعاونيات ، إلخ...

بينما يحصر التصور المقيِّد، الفاعلين في التعاون الدولي اللامركزي فقط في الجماعات الترابية (الجهات، الأقاليم والعمالات، الجماعات) دون إدراج الفاعلين المحليين الغير حكوميين في مجال التعاون الدولي اللامركزي.

1 - ب
تعاريف معيارية

ليس للتعاون الدولي اللامركزي نفس المعنى في جميع الدول أو المنظمات الدولية. يمكن التمييز بين تصورين لهذا التعاون:

التصور المقيد:

التجربة الفرنسية

في القانون الفرنسي، يعرّف التعاون الدولي بـ «جميع علاقات التعاون، والإعانة في مجال التنمية، والتدبير المشترك للممتلكات والخدمات الخ... التي تربط الجماعات الترابية الفرنسية (ومجموعاتها) بالسلطات المحلية الأجنبية»

التصور الواسع:

التجربة الإسبانية

يُقصد بالتعاون الدولي اللامركزي في التجربة الإسبانية كل إجراءات التعاون التنموي التي تقوم بها مختلف الإدارات الغير مركزية، كمجالس العمودية، المجالس الجهوية، ومجالس الأقاليم.

يمكن أن يتحقق هذا التعاون بطريقة مباشرة أو عبر تمويل من المنظمات غير الحكومية، النقابات، الفعاليات المواطنة، الجامعات، أو أي شكل آخر من التنظيمات الممثِّلة للمجتمع المدني.

2 / ما هي الأسس القانونية للتعاون الدولي اللامركزي؟

2 - أ
التعاون الدولي اللامركزي: اختصاص ذاتي للمجالس المنتخبة

يدخل التعاون الدولي اللامركزي ضمن الاختصاصات الذاتية للمجالس المنتخبة. تنص المواد ذات الصلة على مستوى القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية لسنة 2015[1] على أن هذه المجالس يمكنها: «إبرام اتفاقيات مع فاعلين من خارج المملكة في إطار التعاون الدولي وكذا الحصول على تمويلات في نفس الإطار بعد موافقة السلطات العمومية طبقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل».

[1] المواد 82 من القانون التنظيمي 111.14، و 85 من القانون التنظيمي 112.14 و 86 من القانون التنظيمي 113.14

2 - ب

التعاون الدولي اللامركزي: اختصاص المجالس المنتخبة

تعتبر القوانين التنظيمية للجماعات الترابية التعاونَ الدولي اللامركزي إحدى اختصاصات المجالس المنتخبة.
وفقًا للمواد ذات الصلة[2]، تتداول هذه المجالس ، على وجه الخصوص ، في:

- «مشاريع اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي مع الجماعات الترابية الوطنية أو الأجنبية»؛
- الانخراط والمشاركة في أنشطة المنظمات المهتمة بالشأن المحلي؛
- جميع أشكال التبادل مع الجماعات الترابية الأجنبية، وذلك في إطار احترام الالتزامات الدولية للمملكة.

2 - ت

التعاون الدولي اللامركزي: اختصاص رؤساء المجالس المنتخبة

وقد أعطى المشرّع لرؤساء المجالس المنتخبة صلاحية تنفيذ مداولات المجلس وقراراته[3]، وإبرام اتفاقيات التعاون والشراكة والتوأمة.

2 - ث

التأشير من قبل السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية

تخضع المقررات المتخذة في إطار التعاون الدولي اللامركزي لتأشير السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية ولا تصبح قابلة للتنفيذ إلا بعد الحصول على هذه التأشيرة داخل أجل 20 يومًا من تاريخ التوصل بها من قبل رئيس المجلس المنتخب[4].

3 / ما هي أشكال التعاون الدولي اللامركزي؟

شكل ميثاق سنة 1976 نقطة تحول في تطور العلاقات الدولية للجماعات الترابية. وقد حدث هذا التطور في اتجاهين: ثنائي الأطراف من خلال زيادة عدد اتفاقيات التوأمة وإبرام اتفاقيات الشراكة، ومتعدد الأطراف من خلال الانخراط في المنظمات غير الحكومية للسلطات المحلية.

[2] المواد 99 من القانون التنظيمي 111.14، و 94 من القانون التنظيمي 112.14 و 92 من القانون التنظيمي 113.14
[3] المواد 101 من القانون التنظيمي 111.14، و 95 من القانون التنظيمي 112.14 و 94 من القانون التنظيمي 113.14
[4] المواد 115 من القانون التنظيمي 111.14، و 109 من القانون التنظيمي 112.14 و 118 من القانون التنظيمي 113.14

إذن، هناك ثلاثة أشكال من التعاون الدولي اللامركزي:

3 - أ

اتفاقيات التوأمة

ظهر مفهوم التوأمة[5] في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وهو يشير إلى رغبة جماعة ترابية في إقامة علاقة مع جماعة ترابية أجنبية أخرى من أجل تعزيز التعاون بينهما وتطوير أواصر الصداقة.

تتجلى التوأمة في شكل اتفاقيات للتعاون، والتي عادة ما تكون طويلة الأجل. وتركز هذه الاتفاقيات أساسا على التبادلات غير المادية التي يمكن أن تتم بين الجماعات الترابية، والشركاء أجانب تجمعها وإياهم نقاط مشتركة و تقاربات سيولوجية وثقافية.

التوأمة هي، مثلا:

- عقد سياسي بدون حد زمني، بين جماعتين ترابيتين؛
- مجال عمل متعدد التخصصات؛
- مجال دولي معياري لتبادل الخبرات والمعرفة؛
- إطار عمل وإطار لمشاريع دولية؛
- فضاء لتبادل التجارب ووجهات النظر؛
- مصدر للتعلّم.

3 - ب

اتفاقيات التعاون والشراكة

تميزت المرحلة الأولى من عمل الجماعات الترابية في مجال التعاون الدولي، بالتركيز على اتفاقيات التوأمة، أما المرحلة الثانية من التعاون الدولي للجماعات الترابية، انتقلت نحو توقيع اتفاقيات الشراكة مع الجماعات الترابية الأجنبية من أجل إتاحة الفرص لترجمة المشاريع أو الإجراءات على أرض الواقع، مما ينعكس إيجابيا على الوضع الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، و يحقق آفاق أفضل للتنمية الشاملة والمستدامة للمجال الترابي.

تحدد اتفاقيات الشراكة و التعاون هذه أطرافَ الاتفاقية، وموضوعَ الشراكة، والمدة، والأهداف المطلوب تحقيقها، التركيبة المالية للمشروع، وتدبير و إدارة المشاريع المفوضة، وحل النزاعات وما إلى ذلك.

[5] يعود تاريخ أول توأمة تمت في المغرب إلى عام 1963. وتم إبرامها بين مدينة فاس ومدينة فلورنسا (إيطاليا).

3 - ت

الانخراط في المنظمات الدولية غير الحكومية التابعة للسلطات المحلية

لم يكن التعاون الدولي اللامركزي موجهاً فقط نحو العمل الثنائي (التوأمة أو اتفاقيات التعاون و الشراكة)، ولكنه امتد إلى مجالٍ متعدد الأطراف، يتمثل في الانخراط بالمنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية.

في الواقع، شهدت نهاية الثمانينيات ظهور العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية، التي لها بعد إما إقليمي كما هو الحال بالنسبة لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة الإفريقية CGLUA ، الجمعية الجهوية والمحلية الأورومتوسطية ARLEM، شبكة المدن الأورومتوسطية EUROMED، منظمة المدن العربية OVA ، منظمة العواصم والمدن الإسلامية OVCI،... إلخ، أو بعد دولي كالمنظمة العالمية للمدن والحكومات المحلية المتحدة UCLG ، واتحاد المدن الكبرى METROPOLIS ومنظمة الجهات المتحدة ORU-FOGAR، أو بعدٌ موضوعاتي كرابطة المدن التاريخية LHC، شبكة المدن الأربعين للتقليل من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري و مخاطر المناخ C40 Cities ، أو نادي أجمل خلجان العالم CPBBM .

4 / ما هي مبادئ التعاون الدولي اللامركزي؟

يقوم التعاون الدولي اللامركزي على مبادئ كـ :

التضامن: حيث تقوم جماعتان ترابيتان معا بتطوير برنامج مشترك، وباختيار الأنشطة التي سوف يستفيد منها سكان المجال الترابي المعني.

المساواة واحترام الآخر: رغم الاختلافات التي يمكن أن تنشأ بين الجماعات الترابية على المستوى الاقتصادي أو الديني أو الاجتماعي، يجب أن ترتكز العلاقات على المساواة، الصدق، واحترام الآخر.

المعاملة بالمثل: أن يكون التعاون والشراكة عادلا بشكل متبادل وأن خصوصيات كل شريك هي مصدر إثراء لأحدهما الآخر.

تفريع السلطة: يجب أن يقوم التعاون اللامركزي في ظل احترام الاختصاصات الذاتية للجماعات الترابية. يجب أن يقدّم التعاون اللامركزي دعما مؤسساتيا للجماعات من أجل مساعدتها على ممارسة اختصاصاتها الذاتية.

المحور 2

مراحل تحقق التعاون الدولي اللامركزي

إن تحقيق التعاون الدولي اللامركزي، سواء كان عبارة عن توأمةً أو اتفاقياتِ شراكة أو عضوية في المنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية، يتطلب تعبئة الموارد البشرية والتقنية والمالية وقبل كل شيء المشاركة والانخراط السياسي للمجالس المنتخبة.

المقتضيات أو الإجراءات التي يتعين اتخاذها هي إما ذات طبيعة عامة، أي تنطبق على الأشكال الثلاثة للتعاون الدولي اللامركزي، أو، خاصة بكل شكل من أشكال التعاون الدولي اللامركزي (توأمة أو اتفاقية تعاون أو انضمام إلى المنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية).

1/ مقتضيات وإجراءات ذات طبيعة عامة

بالنسبة لجميع إجراءات التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية، يجب على المجالس المنتخبة، قدر الإمكان، القيام بما يلي:

1 - أ

الأخذ بعين الاعتبار توجهات السياسة الخارجية للمملكة

يجب على المجالس المنتخبة، قبل إتمام أي عملية من عمليات التعاون الدولي اللامركزي، مع جماعة ترابية أجنبية أن تأخذ بعين الاعتبار توجهات السياسة الخارجية للمملكة والتزاماتها الدولية والمصالح العليا للأمة.

علاوة على ذلك، انطلاقا من قاعدة أساسية في القانون الدولي العام، وهي «سمو المواثيق الدولية على التشريعات الوطنية» ، فإن القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية تتطلب احترام الالتزامات الدولية للمملكة المغربية في التعاون اللامركزي. (الاتفاقيات والمعاهدات، والاتفاقيات الموقعة، التحفظات التي تم إبداؤها، وما إلى ذلك).

1 - ب

التوفر على وثيقة للتخطيط

تنص القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية على أن يضع كل مجلس منتخب وثيقة تخطيط تمتد على مدى 6 سنوات وتغطي كامل ولايته، مع إبراز مجالات التدخل الترابي من خلال تشخيص تشاركي، وتحديدٍ للأهداف الاستراتيجية التي يتعين تحقيقها على المدى المتوسط والبعيد، وللإجراءات أو المشاريع ذات الأولوية في المدى القصير، وللموارد المالية المرتبطة بها وكذا لنظامٍ للتتبع والتقييم.

1 - ت

تداول المجلس المنتخب

يجب على كل مجلس منتخب أن يدرج في جدول أعمال إحدى دوراته، سواء كانت عادية أو استثنائية، نقطة تتعلق بأي عملية ينوي القيام بها في إطار التعاون الدولي اللامركزي.

يجب أن تتعلق هذه المداولات، التي يتم إجراؤها وفقًا للأحكام القانونية السارية المفعول، باتفاقية شراكة، أو عقد توأمة، أوعضوية في منظمة غير حكومية للسلطات المحلية.

من أجل تحقيق الفعالية والفاعلية، يُستحسن أن يتداولَ المجلس المنتخب أيضًا بشأن طلب إنشاء حساب لتدبير النفقات أثناء مداولاته حول اتفاقية شراكة ينتج عنها التزام مالي.

1 - ث

تأشيرة السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية

يجب أن تحصل أي عملية يتم اتخاذها في إطار التعاون الدولي اللامركزي، قبل أن تصبح قابلةً للتنفيذ من قبل المجالس المنتخبة، على تأشيرة من السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية، باستثناء اتفاقيات التوأمة التي لا تصبح قابلة للتنفيذ إلا بعد الحصول على الموافقة الملكية.

1 - ج
تعبئة الموارد المالية

أثناء إعداد الميزانية السنوية لكل جماعة ترابية، يجب على المجلس المنتخب برمجة الموارد المالية المخصصة لأعمال التعاون الدولي اللامركزي الذي ينوي القيام بها.
يجب أن تشمل هذه الموارد المالية جميع النفقات وجميع التكاليف ذات الصلة، سواء للمساهمة في تحقيق مشروع أو نشاط، أو في عضوية المنظمات غير الحكومية الدولية للسلطات المحلية، أو في مصاريف التوأمة (النقل، الإقامة، نفقات الإعاشة، والاتصالات، وما إلى ذلك).

في حالات اتفاقيات الشراكة مع جماعة ترابية أجنبية أو في إطار طلب العروض للمشاريع، يوصى بشدة بإنشاء حساب للنفقات من أجل تدبير العمليات المالية التي تتطلبها هذه الشراكة[6].

يمكن تلخيص مزايا هذا النوع من الحسابات على النحو التالي :

- يتيح الحساب الخاص إمكانية وصف العمليات التي لها طابع خاص و/ أو ارتباط سببي بأثر متبادل بين الموارد والنفقات؛
- يمكّن هذا الحساب من توصيف العمليات المالية مع الإبقاء على خصوصيتها، وضمان الاستمرارية من سنة مالية إلى أخرى؛
- يتيح هذا الحساب إمكانية الاطلاع على تفاصيل العمليات المالية، بغض النظر عن السنة المالية، وحتى بعد مرور عام عليها؛
- لا يخضع للتبويب الميزانياتي (باب، فصل، برنامج، جهة، مشروع/ عملية، سطر)
- يمكن للقروض المحصل عليها في إطار عقد محدد المدة، سواء التي منحت أو التي لم تمنح بعد، أن تؤجل من سنة مالية إلى أخرى. يكون هذا التأجيل على مدى سنتين كحد أقصى، وحتى في حالة إلغاء القرض لعدم استعماله في نهاية السنة الثانية من افتتاحه، يمكن إعادة فتحه في السنة الموالية.

للتذكير

يجب على كل جماعة ترابية أن تقدم للمديرية العامة للجماعات الترابية ملفا خاصا بإنشاء حساب تدبير النفقات مرفقا بالوثائق التالية:
- طلب إنشاء حساب تدبير النفقات مقدم من طرف رئيس المجلس المنتخب؛
- برنامج مفصّل للعمليات المزمع القيام بها؛
- محضر اجتماع المجلس المنتخب الصادر عنه مقرر إنشاء حساب تدبير النفقات.

[6] المواد 185 من القانون التنظيمي 111.14، و 163 من القانون التنظيمي 112.14 و 172 من القانون التنظيمي 113.14

1 - ح
وضع آلية مؤسساتية

من أجل استكمال الإجراءات المتخذة في إطار التعاون الدولي اللامركزي بنجاح، يجب على الجماعات الترابية أن تشكّل فريقًا مخصصًا لضمان تنفيذ الالتزامات التي تم التعهد بها، على أن يقودَ هذا الفريقَ شخصٌ له الكفاءة المطلوبة. **(الملحق 1)**.

يمكن أن يقدم هذا الفريق تقاريره مباشرة إلى رئيس المجلس المنتخب، أو إلى المدير العام للمصالح، أو إلى مدير شؤون الرئاسة.

بغض النظر عن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل التنظيمي للمجلس، فمن المستحسن تشكيل هذا الفريق والتفكير مليا في كيفية تنظيم العمل بينه وبين هياكل المجلس، لأنّ التعاون الدولي اللامركزي هو شأن عرضاني يهم العديد من هياكل المجلس.

2 / مقتضيات وإجراءات ذات طبيعة خاصة

بالإضافة إلى المقتضيات والتدابير العامة التي يتعين اتخاذها، تتطلب كل عملية من عمليات التعاون الدولي اللامركزي مقتضيات وتدابير محددة يتعين اتخاذها، حسب مقتضى الحال، من قبل المجالس المنتخبة.

2 - أ
اتفاقيات التوأمة

بفضل التوأمة، تكثفت العلاقات الدولية للجماعات الترابية المغربية، ولا سيما الجماعات، لتمتد إلى عدد كبير من الجماعات الترابية الأجنبية المنتمية إلى قارات مختلفة.

على الرغم من أنّ محتوى اتفاقيات التوأمة لم يكن بالمستوى العالي في البداية، إلا أن هذه الاتفاقيات تحولت تدريجياً لتصبح بامتياز أدواتٍ للتعاون اللامركزي، رغم ضعف التطور[7] الذي شهدته الأحكام التنظيمية المتعلقة بها.

كذلك، بالإضافة إلى المقتضيات والإجراءات العامة الواجب احترامها، يجب أن يخضع إبرام اتفاقيات التوأمة للأحكام التالية :

[7] الدورية رقم 17 / 2 / DCL / DAL بتاريخ 21 يناير 1986 وضعت بعض المبادئ التي تحكم مسطرة إبرام التوأمات.

■ لماذا التوأمة؟

ويتعين على الجماعات الترابية، قبل الشروع في مساطر إبرام اتفاقيات التوأمة، أن تجيب على السؤال الأول: «لماذا نريد هذه التوأمة؟».

وفي هذه المرحلة، ينبغي أن تدرك المجالس المنتخبة أن التوأمة هي :

- التعبير عن الإرادة المشتركة لإقامة علاقات تعاون وتبادل بين جماعتين ترابيتين، قائمة على أساس المصلحة المشتركة، وعلى أساس تنفيذ المشاريع المشتركة وتعزيز العلاقة بالمواطن؛
- الاهتمام بتحقيق إرادة الجماعتين الترابيتين التوأم، من خلال إبرام مشاريع مشتركة قائمة على التقاربات والتشابهات الثقافية والاقتصادية والتاريخية و / أو الطبيعية؛
- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات السكان و انتظاراتهم من طرف المنتخبين و المسؤولين والأطر الترابية فيما يتعلق بإدارة الشأن العام المحلي.

■ اختيار الشريك :

يعد اختيار الشريك خطوة مهمة وأساسية، يجب أن يأخذ المجلس المنتخب بعين الاعتبار المعطيات الديموغرافية والجغرافية ويجب ألا يغفل عن تحديد بعض المعايير الموضوعية التي من شأنها تسهيل نجاح التوأمة، مثل :

- التشابه من حيث حجم الجماعتين الترابيتين؛
- التوافق الجغرافي؛
- الروابط التاريخية؛
- الإرث الثقافي؛
- التقارب اللغوي؛
- التقاربات السوسيولوجية؛
- نشاط المجتمع المدني على المستوى المحلي؛
- الخ

■ **أي الأنشطة يُفضَّلُ البدء بها أو إعطائها الأولوية؟**

اختيار الجماعة الشريكة لا يضمن بحد ذاته نجاح المشروع، فالتوأمة هي التزام شريكين على الأقل، وبالتالي، فإن الاتفاق على الأهداف المتوخاة وأولويات السنوات الأولى ضروري بين الجماعتين لنجاح التوأمة.

وعليه، يكون الهدف من الاجتماعات التمهيدية هو تحقيق هذا الاتفاق، شريطة أن يكون موضوع التوأمة ضمن الاختصاصات الذاتية للجماعات الترابية.

من بين مجالات التوأمة التي يمكن ذكرها :

- الرياضة؛
- العمل الاجتماعي؛
- تبادل الزيارات؛
- البحث العلمي؛
- الثقافة؛
- السياحة؛
- البيئة.

■ **مسطرة إبرام اتفاقيات التوأمة :**

يخضع إبرام اتفاقيات التوأمة مع الجماعات الترابية الأجنبية للمسطرة التالية:

- إرسال تقرير مفصل إلى وزارة الداخلية - المديرية العامة للجماعات الترابية- تحت إشراف ولاة الجهات وعمال العمالات والأقاليم مع توضيح:
  - الطرف صاحب مقترح التوأمة؛
  - عرض حول الجماعة الترابية الأجنبية ومؤهلاتها الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك للتقاربات والتشابهات مع الجماعة الترابية المغربية؛
  - نسخ من مختلف المراسلات المتبادلة بين المسؤولين بكلا الجماعتين.

هام

في هذه المرحلة، لا يجوز للمجلس المنتخب اتخاذ أي إجراء يرمي إلى تنزيل مشروع التوأمة هذا إلا بعد إشعاره من طرف الإدارة المركزية بالموافقة الملكية على مشروع التوأمة.

بعد الحصول على الموافقة من طرف وزارة الداخلية على مقترح التوأمة، يجب برمجة نقطة بهذا الصدد في إحدى دورات المجلس سواء العادية أو الاستثنائية، مع برمجة الميزانية العامة للتوأمة وأيضا المصاريف المرتبطة بحفلي التوقيع (الذهاب والإياب).

بعد التداول والمصادقة على المقرر من طرف المجلس حسب المقتضيات التنظيمية المعمول بها، يجب إرسال نسخة من محضر الاجتماع، مرفقة بتقرير مفصل للمصاريف المتعلقة بهذه التوأمة، وكذلك للوسائل المادية التي من شأنها تسهيل عملية تنفيذ هذه التوأمة، إلى وزارة الداخلية - المديرية العامة للجماعات الترابية.

من جهة أخرى، يُفضّلُ أن يتزامن موعدُ توقيع بروتوكول التوأمة مع مناسبة وطنية، أو نشاط ثقافي منظم من طرف إحدى الجماعتين الترابيتين.

في حال اتفق الطرفان على الاحتفال بهذه التوأمة عبر منح اسم الجماعة الترابية الأجنبية لزنقة أو شارع أو ساحة ضمن تراب الجماعة الترابية المغربية، يتعين على المجلس المنتخب مناقشة الأمر وإرسال الملف المتعلق بهذا الطلب إلى الإدارة المركزية، وفقا للمادة 118 من القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.

ينبغي الإشارة إلى أن الأمر متروك لرئيس المجلس المنتخب ليقرر، بالاتفاق المتبادل مع نظيره الأجنبي خلال المراحل التحضيرية، تاريخ ومكان توقيع بروتوكول التوأمة، وليقوم بجميع الإجراءات اللازمة من أجل تنفيذ مشروع التوأمة.

عندما يتم تحديد موعد حفل التوقيع (حفل الذهاب) في المدينة الأجنبية، يجب أن يتداول المجلس المنتخب لتعيين أعضاء الوفد الذي يجب أن يشارك في حفل التوقيع الرسمي للتوأمة.

ويمكن لأشخاص آخرين - خارجَ أعضاء المجلس المنتخب - إذا كان لحضورهم قيمة مضافة، أن ينضموا إلى هذا الوفد بناءً على اقتراح من الولاة أو العمال المعنيين.

- **لجنة التوأمة:**

لضمان تنفيذ التوأمة على أحسن وجه في مراحلها المختلفة، يجب تكوين لجنة لتتبع تنفيذ ما نصت عليه اتفاقية التوأمة.

لا ينبغي أن تكون هذه اللجنة أداة لتنظيم رحلات المنتخبين والأطر الترابية، بل يجب أن تكون مؤسسة لها قانونها الداخلي الخاص بها والذي يحدد مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المشاريع والأنشطة المنفذة في إطار هذه التوأمة.

للتذكير

يمكن لهذه اللجنة أيضا أن تحيي اتفاقيات للتوأمة قديمة أُبرمت سابقا مع الجماعة الترابية ولكن بقيت في وضعية غير مفعّلة.

حالات التوأمة التي أدّت إلى تعاون ثلاثي

تمت توأمة مدينة «ليل» الفرنسية مع مدينة «سان لويس» السينيغالية لمدة 40 عامًا، ومع جماعة وجدة لمدة 13 عامًا. واقترحت مدينة «ليل» على هذين الشريكين تقديم ملف مشترك في إطار طلب عروض مشاريع كان قد أطلقته «المندوبية الفرنسية للعمل الخارجي للجماعات الترابية» «DAECT» ، وهو يهم تعزيز فرص السفر إلى الخارج بالنسبة للشباب، لا سيما لمن لديهم فرص أقل.

وبفضل طلب تقديم عروض المشاريع هذا، سافر شابان من وجدة ومن سان لويس إلى مدينة «ليل» في إطار الخدمة المدنية الدولية من نوفمبر 2017 إلى يونيو 2018، وساهما - من خلال هذه التجربة- في تعزيز التعددية الثقافية والتضامن الدولي.
وبالمثل، سافر شابان متطوعان من مدينة «ليل»، في مهمة، إلى كل من مدينتي وجدة وسان لويس.

فمن خلال هذه الروابط القوية، عززت المدن الثلاث المشاركة المواطنة والإدماج المهني والاجتماعي للشباب من خلال مشاريع تعاون دولي لامركزي ثلاثي الأطراف.

1 - ب
اتفاقيات الشراكة

على غرار اتفاقيات التوأمة، تتمتع الجماعات الترابية بصلاحية إبرام اتفاقية تعاون دولي لامركزي مع فاعلين خارج المملكة لتبادل الخبرات أو تنفيذ المشاريع من أجل ضمان التنمية الشاملة والمستدامة للمجال الترابي المعني بذلك.

ولإبرام اتفاقية الشراكة، يجب على الجماعات الترابية احترام مسطرة خاصة تتكون من مجموعة من الخطوات :

هـــام

تجدر الإشارة إلى أن القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية تمنع الجماعات الترابية أو مجموعاتها من توقيع أي اتفاقية شراكة مع دول أجنبية.

ما هي الشراكة؟

بداية، يجب إدراك أن مفهوم «الشراكة» قائم على:

- علاقة متساوية بين فاعلَيْن أو أكثر؛
- أهداف وطرائق متفق عليها من خلال المفاوضات؛
- علاقة قائمة على الاحترام، والالتزام والثقة؛
- توفر المستوى الأدنى المطلوب من استقلالية القرار لدى الشركاء؛
- تقسيم واضح للأدوار والمسؤوليات؛
- تكامل وتبادل بين الشركاء؛
- علاقات تُبنى بشكل تدريجي؛
- رؤية مشتركة للمشروع أو النشاط المراد تنفذيه؛
- المساءلة؛
- تواصل واسع، مستمر في الوقت، وموضوعي.

مسار إبرام اتفاقية شراكة:

يتطلب هذا المسار إتباع منهجية محددة يمكن تقسيمها إلى عدة خطوات متتابعة ومتجانسة:

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات

يتيح وجودُ وثائق للتخطيط، مبنية وفق منهجية التخطيط التشاركي (برنامج التنمية الجهوية، برنامج التنمية للعمالة أو للإقليم، وخطة عمل الجماعة، حسب الحالة)، للجماعات الترابية أن تمتلك خارطة دقيقة ومفصلة للاحتياجات في مختلف المجالات، لا سيما تعميم إمكانية الحصول على المياه الصالحة للشرب، ودعم المقاولات، وخلق فرص العمل، والتنمية الاقتصادية المحلية، والصحة، والثقافة، والرياضة، والتنمية القروية، ودعم القدرات في مجال تدبير الموارد البشرية.

نقطة منهجية

سيكون من الأفضل تحديد مجال واحد للتعاون بدلاً من السير في عدة اتجاهات، مما قد يؤدي إلى تشتت الجهود. بمجرد أن تصبح الشراكة راسخة ودائمة، يمكن عندئذ توسيع مجالات التدخل

عادة ما تكون الاحتياجات مهمة، ومتعددة ومتنوعة. وتتجاوز عموما الموارد المالية، أو الخبرة التقنية للجماعة الترابية، ومن هنا تكمن أهمية اللجوء إلى شراكة لسد الاحتياجات الأكثر إلحاحاً.

ومع ذلك، يُطرح سؤال مهم وهو: أي مجال نختاره لكي يكون موضوع الشراكة؟ هل يجب التركيز على تحقيق الأهداف ضمن مجال واحد أم يجب تنويع المجالات؟

في هذه المرحلة تحديدا، يجب على المجلس المنتخب الرجوع إلى المجالات ذات الأولوية المحددة في وثائق التخطيط، والتي تتماشى مع الاحتياجات الملحة لدى الساكنة، والتي من شأنها أن تساهم في التنمية المحلية.

سيكون من المفيد أيضا :

- التأكد من أنَّ الفاعلين المحليين الآخرين لا يشتغلون أصلا على نفس الموضوع، وإذا كان الأمر كذلك، يمكن التواصل معهم والبحث معاً عن مشاريع أو أنشطة مكّملة.
- التأكد من اختيار مجال الشراكة، حتى لا تتقاطع الأنشطة المخطط لها مع مشاريع قائمة أو أنشطة جارية في نفس المجال.

المرحلة الثانية : صياغة المشروع

عندما تتم المصادقة على موضوع الشراكة من طرف المجلس المنتخب، يجب صياغة فكرة المشروع عبر إعداد ملف تقني يحدد بدقة كل العناصر المرتبطة بتنفيذه (اسم المشروع، الكلفة التقديرية، المدة، التنظيم المالي، إدارة المشروع، الشركاء المحليين المعنيين، الخ). وسيفيد هذا الملف كذلك لاحقا في إدارة المشروع وتقييمه.

في هذه المرحلة، ينصح بتطوير إطار منطقي للمشروع، لأنّ الإطار المنطقي يسمح بإعطاء صورة شاملة وملخصة عن المشروع، ومؤشراته الكمية والكيفية، في الواقع، يعتبر الإطار المنطقي أداةً لإظهار تماسك المشروع. كما أنه وثيقة تمتاز بالمرونة (حيث يسهل تعديلها عند الحاجة)، وتعد صالحةً خلال كل مدة المشروع.

يجب على المؤشرات المحددة أن تجيب عن الأسئلة التالية: كيف؟ متى؟ كم؟

المؤشر الجيد يجب أن يكون ذكيا SMART.أي أن يستوفي هذه المعايير الخمس التالية:

- محدد، بحيث يتوجه بوضوح نحو ما يجب قياسه.
- قابل للقياس، من حيث الكم و/أو الكيف.
- قابل للتحقيق، بحيث يمكن قياسه بوسائل معروفة وبتكلفة معقولة.
- معقول، أي أن يكون ذا صلة بالمشروع، بحيث يمكن الاستفادة منه من طرف القائمين على المشروع.
- محدد زمنيا، تبعا لمدة المشروع.

نقطة منهجية

- يجب على الملف أن يكون مكتوبا بأسلوب واضح ومقدما بشكل جيد، ولا يجب أن يكون حجمه كبيرا.
- يجب إعطاء عناية خاصة لورقة ملخص المشروع والميزانية المخصصة له، والإطار المنطقي للمشروع. فهذه هي العناصر التي تحفزّ على إكمال قراءة المشروع وتمكّن من الإقناع.
- بناء ترابط منطقي بين مختلف عناصر المشروع، كدليل على أنّ المشروع تم تمحيصه والتفكير فيه ودراسته جيدا.
- يجب على كل المعلومات المقدّمة أن تسهّل فهم الإشكالية المطروحة.
- ينصح بترقيم الصفحات وإضافة فهرس.
- يمكن إضافة ملحق، حسب الحالة، مع الوثائق التي ترونها مهمة.

لا يجب أن ننسى

أنّ الإطار المنطقي أداةٌ حركية، ينبغي إعادة تقييمها ومراجعتها خلال تنفيذ المشروع، حسب تطور الوضعية

مثال لإطار منطقي لمشروع

	وصف المشروع	مؤشرات قابلة للتحقق والقياس	مصادر ووسائل التحقق	الفرضيات
الأهداف العامة	ما هو الهدف/الأهداف العامة التي سيساهم من أجل تحقيقها المشروع؟	ما هو المؤشر الرئيسي المرتبط بهذه الأهداف؟	كيف سيقيس المشروع مساهمته في بلوغ النتائج المرجوة؟	خانة غير معبأة
الأهداف الخاصة	ما هي الأهداف الخاصة التي ينبغي للمشروع تحقيقها لبلوغ الهدف العام؟	ما هي المؤشرات التي تُبيّن بالتفصيل، أن المشروع حقّق أهدافه؟	ما هي مصادر المعلومات الموجودة أو التي يمكن أن تُجمع؟ ما هي طرائق الحصول على هذه المعلومات؟	إذا تحقق الهدف الخاص، ما هي الفرضيات (الخارجية) التي يجب تحققها لبلوغ الأهداف العامة؟
النتائج المرجوة	النتائج هي الانجازات التي تمكن من بلوغ الأهداف الخاصة. ما هي النتائج المرجوة من كل نشاط	ما هي المؤشرات التي تمكّن من التحقق وقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة؟	ما هي مصادر المعلومات لهذه المؤشرات؟	إذا تم بلوغ النتائج، ما هي الفرضيات (الخارجية) التي يجب تحققها لبلوغ الأهداف الخاصة؟
أنشطة للتنفيذ	ما هي الأنشطة الرئيسية التي يجب تنفيذها، وبأي ترتيب، من أجل تحقيق النتائج المتوقعة؟	الوسائل: ما هي الوسائل المطلوبة لتنفيذ هذه الأنشطة (الموارد البشرية، اللوجيستيك، التكوين، دراسات ، تجهيزات ، إلخ)؟	ما هي مصادر المعلومات التي تثبت بأنّ الأنشطة قد نُفّذت؟ التكلفة: ما هي تكاليف المشاريع؟ طبيعتها؟	إذا تم تنفيذ الأنشطة، ما هي الفرضيات (الخارجية) التي يجب تحققها لبلوغ النتائج؟
الوسائل	مجموع الموارد المتاحة لتنفيذ الأنشطة	الموارد (الميزانية، الموارد المالية، الموارد البشرية، اللوجيستيك وتجهيزات... الخ).	كيف ستُستعمل الموارد؟ هل الميزانية تسمح بذلك؟	ما هي الفرضيات التي يجب تحققها حتى تتوفر الوسائل لتنفيذ الأنشطة؟

المرحلة الثالثة : التسويق الترابي[9]

التسويق الترابي هو «منهجية لتثمين التراب، تهدف إلى تقديم مزايا التراب، وفعالية الخدمة العمومية به المقدمة من طرف مختلف الجماعات الترابية، مع التأكيد على خصائصه وهويته[10].

تقوم منهجية التسويق الترابي على أساس تشخيص دقيق للمجال الترابي، وجوابا على أسئلة واضحة. الهدف من هذه المنهجية هو تثمين مؤهلات المجال الترابي واستغلال مفاهيم متعلقة بالهوية والصورة من أجل تعزيز جاذبيته. لذلك فإن هذه الخطوة هامة، بصرف النظر عما سيتبعها من عملية بحثٍ عن شريكٍ للتعاون الدولي اللامركزي.

مبدئيا، يجب أن يكون لدى كل جماعة ترابية وثيقة لتسويق ترابها، تهدف إلى النهوض وتحفيز التنمية به، وتهيئته جيدا للشراكات الدولية المستقبلية.

يجب أن تبيّن هذه الوثيقة إمكانيات ومؤهلات المجال الترابي، والتدابير المحفزة والجذابة للمستثمرين الدوليين المحتملين، والبنية التحتية المتوفرة، وبرامج التنمية القائمة أو المخطط تنفيذها على المدى القصير والمتوسط ، إلخ.

يعتبر تشخيص التراب باستخدام أداة «SWOT» (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) مفيدًا في هذا المستوى.

تجمع هذه الأداة بين دراسة نقاط القوة والضعف في مجال ترابي معين، ودراسة الفرص والتهديدات الخاصة بالمحيط، من أجل المساعدة في وضع إستراتيجية للتنمية.

مثال لأداة التحليل «سوات» SWOT

		داخلية	
		نقاط القوة	نقاط الضعف
خارجية	فرص	كيف نستغل نقاط قوة المجال الترابي حتى نخلق فرصا ونستفيد منها؟	كيف نتغلب على نقاط الضعف التي قد تضاعف أثر التهديدات؟
	تهديدات	كيف نستغل نقاط قوة التراب للتقليل من احتمالية وأثر التهديدات؟	كيف نتغلب على نقاط الضعف التي قد تحول دون خلق الفرص والاستفادة منها؟

[9] في كتاب «التسويق الترابي- قضايا وممارسات» من تأليف «بونوا ميغونين Benoît Meyronin»، يُعرِّف التسويق الترابي على النحو التالي: «كيف أجعل مدينتي ومنطقتي، شيئًا جميلا، وقصةً مثيرة للذين يعيشون فيها وللذين أرغب فيجذبهم للعيش فيها؟».

[10] الوثيقة: «التسويق الترابي-كيف نطور فهمنا له لنطبقه بشكل أفضل في الإدارة» - الموقع الإلكتروني: www. departements.fr

المرحلة الرابعة : البحث عن شريك

متى ما تم تحديد احتياجات الشراكة، يجب البدء في مسلسل البحث عن شريك من أجل تنفيذ المشروع أو الأنشطة المحددة.

يمكن أن تتم هذه الخطوة، حسب الحالة، بطرق مختلفة :

الحالة الأولى : تفعيل الاتفاقيات الموقعة سابقا

قد تكون الجماعة الترابية وقعت سابقا على اتفاقيات شراكة مع جماعات ترابية أجنبية أخرى ولم يتم تفعيلها. لذا يجب على المصلحة المكلفة بالتعاون الدولي اللامركزي أن تعدّ لائحة للاتفاقيات، وأن تحللها حسب محتواها والالتزامات التي تتضمنها، وأن تقترح على المجلس المنتخب أن يفعّلها، حتى تُترجمَ إلى أنشطة أو مشاريع على أرض الواقع، قد تفيد الطرفين الموقعين.

وفي هذا الصدد، يجب تطوير جدول للبيانات، الذي سيشكل خارطة طريق بالنسبة للمجلس المنتخب، إذ سيتيح إمكانية إظهار مجموع اتفاقيات التوأمة، واتفاقيات الشراكة المبرمة، والمعلومات المتعلقة بها، على النحو التالي:

الجماعات الترابية الشريكة	بلد الانتماء	موضوع الشراكة	تاريخ التوقيع	مدة الاتفاقية

الحالة الثانية : البحث عن شركاء جدد

بعد تحديد الاحتياجات وصياغة المشروع أو النشاط ذي الأولوية، وبلورة وثيقة للتسويق الترابي، يمكن للمجلس المنتخب أن يسعى للبحث عن شركاء جدد محتملين لتنفيذ المشروع أو النشاط المذكور.

هناك عدة معايير للأخذ بعين الاعتبار خلال عملية البحث عن شريك، من بين هذه المعايير، هناك مثلا: التوافق على مستوى النطاق الترابي، وعلى مستوى الإمكانيات والحجم واللغة والتقاربات الثقافية، والتشابهات الجغرافية... إلخ.

في نهاية المطاف، يجب أن يخضع اختيار الشريك، بغض النظر عن ضرورة استيفاء المعايير المختلفة، لهدف محدد هو: تعزيز استدامة العلاقات بين الجماعتين الترابيتين من جهة، والسعي لتحقيق تقارب وجهات النظر فيما يتعلق بأهداف الشراكة المستقبلية من جهة أخرى.

ومن هنا تأتي ضرورة اعتماد مقاربة منهجية تضمن لصالح المجلس المنتخب جميع الفرص المتاحة والممكنة، وهذه بعض الخطوات التي يمكن للمجلس إتباعها في هذا الشأن :

- طلب دعم المديرية العامة للجماعات الترابية، المتمثل في المواكبة والدعم التقني والقانوني والمالي، وكذا الاطلاع على مذكرات التفاهم أو اتفاقيات الشراكة الموقعة مع دول صديقة، وذلك لرسملة مكتسبات هذه الاتفاقيات-الإطار أو المشاريع أو الأنشطة التي لها أثر ملموس على أرض الواقع.
- طلب دعم جمعيات رؤساء المجالس الترابية، للاستفادة من شبكاتها من أجل إيجاد شركاء جدد ذوي مصداقية.
- استغلال فرص المتاحة خلال المناسبات المتعددة (اجتماعات، مؤتمرات، ندوات، منتديات...) في المغرب وخارجه، أو عبر الانضمام إلى المنظمات غير الحكومية للسلطات المحلية، لنسج علاقات شراكة وبناء شبكات لتعزيز فرص إبرام اتفاقيات شراكة من أجل تنفيذ مشاريع أو أنشطة في صالح الجماعة الترابية.

الحالة الثالثة : الإجابة عن طلب تقديم عروض المشاريع

طلب تقديم عروض المشاريع هو إجراء يسمح لجماعة ترابية، أو لجهة مانحة، أو لوكالة من وكالات التعاون الدولي أو لإدارة عمومية، بإعلان عرضٍ لتقديم المشاريع أو الأنشطة التي من الممكن أن تموّلها كليًا أو جزئيًا. وبشكل عام، تحثّ طلبات تقديم عروض المشاريع المرشحينَ على تقديم مشروع حول موضوع واحد أو أكثر محدد مسبقًا. وتستلزم مسطرة طلب تقديم عروض المشاريع نشرَ إعلانٍ في الشأن، بجميع الوسائل المتاحة (الموقع الإلكتروني، وسائل الإعلام، دورية، وما إلى ذلك).

يتضمن هذا الإعلان معايير قبول الترشّح، والأهداف والنتائج المتوقعة والإمكانيات المالية للشركاء، ودور كل متدخل، والاستمارة أو النماذج التي ينبغي مَلؤها، والموعد النهائي لإرسال الملف،... إلخ. ويتلقى حاملو المشاريع الذين تُقبل ملفاتهم من طرف هيئة الحكامة، دعمًا ماليًا، عادةً ما يكون على شكل منحة.

نقطة منهجية

يجب على الجماعة الترابية قبل أن تبدأ في مسطرة إعداد ملف الإجابة على ملفات طلب تقديم عروض المشاريع ، أن تتأكد من أنها تستوفي المعايير الواردة فيه.

لتعزيز فرص القبول، يجب على الجماعات الترابية، الحاملة للمشاريع، أن تعدّ الملف في أجل محدد، على أن يحترم هذا الملفُ الشروطَ والقواعد، لا من حيث المحتوى ولا من حيث الشكل، كما هو منصوص عليه في طلب تقديم عروض المشاريع.

هذه هي العناصر الأساسية التي يجب على الجماعة الترابية أن تُضمِّنها أيَّ ملفٍ لمقترح المشاريع :

- 1) لماذا هذا المشروع (تحديد الحاجيات التي يجيب عنها المشروع، تبيان جدوى المشروع)؟
- 2) لفائدة من يتوجه هذا المشروع (المستفيدين النهائيين، المجموعات المستهدفة)؟
- 3) ما هي الأهداف العامة والأهداف الخاصة للمشروع؟
- 4) كيف يتم تنفيذ المشروع؟
- 5) ما هي مختلف مراحل المشروع؟
- 6) ما هو الجدول الزمني للمشروع؟
- 7) ما هي الموارد البشرية والمالية التي يجب على الجماعة الترابية تعبئتها؟
- 8) من هم الفاعلون المؤسساتيون الآخرون الذين سوف يجلبون قيمة مضافة للمشروع؟
- 9) ما هي النتائج المتوقعة بعد تنفيذ المشروع وما هي ضمانات استدامة المشروع؟
- 10) ما هي هيئات الحكامة التي يمكن تكوينها لتتبع وتقييم المشروع؟

تحقيقا لهذه الغاية، يجب تشكيل فريق متخصص، تحت مسؤولية المدير أو المدير العام للمصالح لإعداد ملف مقترح المشاريع وتعبئة الكفاءات والشركاء المحليين كالجامعات أو المصالح اللامركزية أو المؤسسات العامة أو المجتمع المدني لتعزيز الترشيح.

آلية مشتركة مغربية-فرنسية لدعم التعاون اللامركزي (2019-2021)

هذه الآلية، والتي تعدّ الثالثة من نوعها، مكرّسة لبناء شراكات وترسيخها فيما يتعلق بالأحكام الإدارية الجديدة للجماعات الترابية المغربية والفرنسية في احترام للاختصاصات والصلاحيات المخولة لها بموجب القانون.

تتمحور هذه الآلية حول ثلاثة مكونات: مكوّن متعلق بـ«طلب تقديم عروض المشاريع»، مكوّن متعلق بـ «الاستشارة» ومكوّن متعلق بـ «تبادل الممارسات الفضلى».

تساهم وزارة الداخلية المغربية - المديرية العامة للجماعات الترابية - في تمويل هذه الآلية بسقف 8.250.000 درهم خلال 3 سنوات.

في حين تساهم وزارة أوروبا والشؤون الخارجية - مندوبية العمل الخارجي للجماعات الترابية- في تمويل هذه الآلية بمبلغ 750.000 يورو خلال نفس المدة.

أما فيما يخص تمويل المشاريع، فالوزارتان تموّلان -بنفس المقدار- في حدود 30% - لكل وزارة- من المبلغ الإجمالي للمشروع، على ألا تتجاوز مساهمة الوزارتين 500.000 درهم في السنة.

حينما تساهم الجماعات الترابية في حدود 30% وحينما تساهم الجماعات الترابية المغربية في حدود 10% من المبلغ الإجمالي للمشروع، يجب ألا تتجاوز مساهمة الجماعات الترابية الفرنسية 30% من إجمالي المساهمات.

يحق للسلطات المغربية والفرنسية اختيار موضوع الدعم من بين تسع مواضيع في إطار الجهوية المتقدمة.

وتبعا لذلك، يجب تحضير منهجية عمل مسبقا، وتتمثل في:

- قراءة طلب تقديم عروض المشاريع جيدا، من أجل إعداد وتقديم مستلزمات الملف.
- اتخاذ القرار: تقييم نقاط القوة، المخاطر، والفرص.
- إعداد العرض: فهم الإشكاليات المطروحة.
- صياغة مقترح مقنع: تنظيم الإجابة، وجعل المقترح مقروءا بسهولة وجذابًا، وتلخيص الاحتياجات والقضايا المطروحة، وملائمة المقترح للمتطلبات المنصوص عليها في طلب تقديم عروض المشاريع.

عند الانتهاء من ملفات الإجابة على طلبات عروض المشاريع، يجب أن تُقدّمَ هذه الملفات إلى رئيس المجلس للمصادقة عليها قبل إرسالها للجهة المعنية.
في حال ما كان الملف مقبولا، سيتم توقيع اتفاقية الشراكة وتمويل المشروع أو النشاط. في هذه الحالة، يجب على المجلس المنتخب إتباع المسطرة القانونية (إضافة النقطة في جدول أعمال دورة المجلس، المصادقة، التأشير من طرف السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية، تحديد مساهمة الجماعة الترابية في ميزنة المشروع).

حالة طلب تقديم عروض المشاريع موجّه لتعزيز التعاون الدولي اللامركزي جنوب-جنوب

أنشأت وزارة الداخلية، عبر المديرية العامة للجماعات الترابية، في مارس 2020، «الصندوق الإفريقي لدعم التعاون الدولي اللامركزي للجماعات الترابية» من أجل تعزيز روابط التعاون بين الجماعات الترابية المغربية ونظيراتها الإفريقية. يهدف هذا الصندوق إلى الدفع بالتعاون الدولي اللامركزي في اتجاه تعزيز دينامية اللامركزية، والتنمية المحلية، والحكامة الجيدة، وكذلك نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
يساهم هذا الصندوق الإفريقي في حدود 60% من التكلفة الإجمالية لكل نشاط أو مشروع قُدِّم للصندوق واعتُبرَ مقبولاً من طرف لجنة قيادة الصندوق بعد اقتراحه من طرف اللجنة التقنية.
أما الباقي، أي 40% من التكلفة الإجمالية ، فيجب تمويله في حدود 30% من طرف الجماعة الترابية المغربية و 10% من طرف الشريك الأفريقي.
يتم نشر طلبات تقديم المشاريع سنويا.

الخطوة الخامسة : إضفاء الطابع الرسمي على الشراكة

بعد الانتهاء من الخطوات الأربعة الأولى، تبقى هناك خطوة خامسة، من الأهمية بمكان، تتمثل هذه الخطوة في التفاوض مع الشريك حول الإطار العام للتعاون، وترجمة هذه المفاوضات على شكل وثيقة تُعدّ بمثابة عقد، تُسمّى «اتفاقية الشراكة».

بناءً على الوثائق التي تم إعدادها خلال الخطوات المذكورة أعلاه (تحديد الاحتياجات، صياغة المشاريع، التسويق الترابي، والبحث عن الشريك)، يمكن أن تبدأ المفاوضات بين الشريكين لتنفيذ مشروع أو نشاط. وستركز هذه المفاوضات على الترتيبات العملية التي سيتم تضمينها في وثيقة إدارية هي «اتفاقية الشراكة».

يجب على رئيس المجلس المنتخب، بدعمٍ من فريقه المكوّن من الأطر ذات التخصصات المختلفة (القانونية، التقنية، المالية..) الشروع في مفاوضات مع الشريك حول المقتضيات التنظيمية والمالية للاتفاقية.

فالاتفاقية هي الوثيقة القانونية التي ستربط بين الجماعتين الترابيتين. من هنا تأتي أهمية صياغتها بعناية. كما يجب على فريق عمل رئيس المجلس المنتخب أن يتأكد من وجود بعض النقاط المهمة (أو أن يلّح عليها إن غابت عن الوثيقة) قبل توقيع الاتفاقية **(اطلع على الملحق رقم 2).**

هـــام

قبل توقيع أي اتفاقية شراكة، يجب:
- التأكد من أن توقيع الاتفاقية لا يتعارض مع الالتزامات الدولية للمملكة المغربية.
- التأكد من أنّ مجال التعاون يدخل ضمن الصلاحيات المخولة للجماعتين الترابيتين الموقعتين.

الخطوة السادسة : توقيع الاتفاقية

متى ما يتم صياغة مشروع الاتفاقية وقبوله من طرف الشريكين، يجب تقديمه لمداولات المجلس المنتخب، وفقا للأحكام القانونية المعمول بها، وبعد المصادقة، يجب على الشريكين الإعداد للحفل الختامي للإعلان عن تفعيل هذه الاتفاقية.

وبالتالي، عليهما الاتفاق بخصوص:

- موعد التوقيع: يمكن أن يكون تاريخا يتفق عليه، أو تاريخا يتزامن مع مناسبة وطنية لأحد الشريكين.
- مكان التوقيع: يجب أن يتفق الطرفان وفقًا لالتزاماتهما المهنية على مكان توقيع هذه الاتفاقية.
- أهمية الحفل: يمكن أن يقتصر الحفل على الأطراف المعنية وشركائهم المقرّبين، كما يمكن أنّ يكون الحفل موسّعا، بحيث يُستدعى الصحفيون، ووسائل الإعلام، وكذا الشخصيات المعنية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بهذه الشراكة.

ملاحظة

بعد ظهور جائحة كوفيد-19 وما تبع ذلك من إجراءات صحية قررتها سلطات كل دولة، يُمكن توقيع اتفاقية الشراكة عن بعد.

الخطوة السابعة : تنفيذ الشراكة

تعتبر تنفيذ الشراكة مرحلة مهمة، لأنها تمكّن من الانتقال من مرحلة «نظرية» إلى مرحلة عملية، بحيث يتوجب تجسيد موضوع الاتفاقية على أرض الواقع.

في هذا المستوى، تمتلك الجماعة الترابية جميع الوثائق والأدوات اللازمة لبدء تنفيذ مشروعها أو نشاطها: تم تحديد الحاجيات، وصياغة المشروع (الإطار المنطقي والجدول الزمني)، والعثور على الشريك، وترسيم الشراكة، وثم توقيع الاتفاقية).

ورغم ذلك، ولنجاح تنفيذ المشروع أو النشاط، يجب على الجماعة الترابية، بالتعاون الوثيق مع الشريك.

- التعجيل بوضع هيئات الحكامة المذكورة في اتفاقية الشراكة، حسب الحالة، مثلا:
  - تشكيلتها
  - مهامها
  - الوسائل اللوجيستيكية والمالية، والموارد البشرية المخصصة لتنفيذ الشراكة
  - وتيرة عقد اجتماعات التنسيق

تطوير خطة عمل، ستكون بمثابة لوحة القيادة التي ستسمح للفريقين بتنظيم العمل وفق مراحل رئيسية، والتخطيط في الوقت المناسب لأنشطة ومهام كل مرحلة وإظهار التقدم المحرز في المشروع. سيكون من الأفضل، الانطلاق من التاريخ النهائي، تطوير «جدول زمني رجعي» (التخطيط الرجعي)، لضمان احترام المواعيد النهائية.

- ولإنجاح خطة العمل، ينبغي على الشركاء تجنب ما يلي:
  - الخوض في التفاصيل
  - بلورة خطة عمل قبل تحديد هدف معيّن
  - عدم قياس النتائج المرجوة

على الرغم من عدم وجود نموذج محدد لخطة العمل، إلا أنه يُفضّل اعتماد جدول لتسهيل الحصول على رؤية واضحة حول تقدم الأنشطة المختلفة.

ماذا؟ (الأنشطة)	متى ؟ (الجدول الزمني)		من ؟ (المسؤول/ة)	كيف؟ (الوسائل المخصصة)	أين؟ (المكان)
	من	إلى			
نشاط 1					
نشاط 2					
نشاط 3					
.....					

بعد ذلك، يعود الأمر إلى المسؤول/ة لتكييف هذا النموذج مع عدد الإجراءات أو الأنشطة التي يجب تتبعها، والتي يمكنه أيضًا تجميعها معًا للحصول على رؤية أوضح لما سيأتي في المستقبل.

هـــام

غالبًا ما يكون هناك فارق زمني بين وقت الصياغة ووقت تنفيذ المشروع. من أجل تنفيذ مشروع أو نشاط واقعي وقابل للتحقيق وعالي الجودة ، من الضروري توفير الوقت لمراجعة الإطار المنطقي مع الشريك

الخطوة الثامنة : تتبع وتقييم الشراكة

يحتوي نظام التتبع والتقييم، على مكوّن «للتتبع المستمر» ومكوّن آخر «لتقييم الأثر».

التتبع : هو نشاط مستمر، داخلي، يتمثل في جمع وتحليل المعلومة بشكل منهجي من أجل تتبع مستويات الإنجاز مقارنة بما تم التخطيط له في البداية، وبالتالي السماح بإجراء التعديلات، إذا لزم الأمر. وبالتالي فإنه يجعل من الممكن إدارة المشروع وتكييف الاستراتيجيات وتوجيه عملية صنع القرار المرتبطة بتدبير المشروع. للتتبع **بعدٌ عمليٌّ**، يستلزم وجود آلية لجمع ومعالجة المعلومة طوال مدة تنفيذ المشروع أو النشاط.

للتقييم : **بعدٌ استراتيجي**، حيث أنّه يعطي تقديرا أو حكما عاما يهم كل مدة المشروع أو النشاط، استنادا إلى المعطيات، وذلك من خلال تقييم الأنشطة المنجزة، وكيفية تنظيمها، وأثرها.

يوظّف التقييمُ المعلوماتِ التي تم جمعها عن طريق التتبع.

التتبع :

يعـرّف البنـك الدولي التتبـع بأنهـا «العمليـة المسـتمرة لجمـع المعلومـات وتحليلهـا لتقييـم كيفيـة تنفيـذ مشـروع (برنامـج أو سياسـة)، مـن خـلال مقارنتهـا بـالأداء المتوقـع (...) اعتمـادا على لوحـة معلومـات توفـر معلومـات منتظمـة عـن عمليـة «يتمثـل التتبـع في إجـراء «تتبـع منتظـم للوسـائل والمـوارد المعبأة، والأنشـطة والإنجـازات وأثرها على السـاكنة المعنيـة، ونتائـج وأثـر الأنشـطة التنمويـة[11]» .

عمليـة التتبـع، التي يتـم دمجهـا منذ مرحلـة صياغـة الاحتياجـات (الإطـار المنطقي) وإعادتهـا أثنـاء صياغـة اتفاقيـة الشـراكة (إنشـاء هيئـات الحكامـة)، هـي أداة تجعـل مـن الممكـن تتبـع وتحليـل أنشـطة الشـراكة بشـكل مسـتمر ومنـذ بدئهـا. كمـا يتيـح التتبـعُ - وبتنسـيق بيـن الشـركاء- إدارة الوقـت والمـوارد الماديـة والماليـة المعبأة لتنفيـذ الشـراكة.

وهذا التتبع يتخذ عدة أشكال منها على وجه الخصوص:

التتبع التقني، والذي يهم تنفيذ المشروع وتتبع مؤشرات الإنجاز، يتعلق الأمر بـ :

- مستوى التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة، والنتائج التي تم بلوغها مقارنة بالجدول الزمني والمؤشرات المحددة.
- تحديد وقياس العوامل المساعدة على تنفيذ الأنشطة.
- تحديد التدابير اللازمة للقضاء أو التقليل من المشاكل أو العراقيل التي قد تعيق تنفيذ الأنشطة، وتحديد الأشخاص المكلفين بالأنشطة وكذلك الجدول الزمني لتنفيذها.

التتبع المالي : والذي يسمح بـ :

- ضمان ملاءمة الأنشطة للتكاليف والميزانية المتاحة.
- ضمان ملاءمة المصروفات للتقدم المحرز في الأنشطة.
- وضع معايير النجاعة للمشروع، باستعمال نسبة المصاريف المتكررة، أو الأداء المالي.
- تتبع مجموع المدفوعات والمساهمات المالية للمشاريع (مساهمات المستفيدين، وقف تجميد الأموال، دفع مستحقات مقاولات العقد بالباطن «sous-traitants» ، وتنظيم المحاسبة من طرف منسقي المشاريع).

التتبع الإداري : والذي يسهّل:

- تتبع تدبير اتفاقيات التمويل بين الشريكين، سواء فيما يتعلق باحترام المساطر أو بشأن استخدام الأموال.
- تدبير الصفقات أو طلبات الشراء، منذ نشرها إلى إغلاقها.

[11] البنك الدولي، قسم تقييم العمليات، «تطوير قدرات التقييم: أولوية متنامية» خريف 2002، رقم 229

تُعتبر لجنةُ القيادة المشكَّلة من طرف الشريكين المستوى المناسبَ والحجرَ الأساسَ لهذا النوع من التتبع، حيث أنها الهيئةُ المخوّلةُ، بموجب اتفاقية الشراكة، لاتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على المعطيات التي تم جمعها وتحليلها من قبل لجنة التتبع.

توجد عدة أدوات وطرق يمكن اعتمادها. يُنصح باختيار أداة بسيطة وقابلة للتطوير تتناسب مع وسائل وقدرات الشريكين. يجب أن تجيب هذه الأداة على بعض الأسئلة الرئيسية، بما في ذلك: التتبع، لماذا؟ من سيقوم بالتتبع؟ تتبع ماذا؟ تتبع بإزاء ماذا؟ متى التتبع؟ وكيف التتبع؟

وبالمثل، يُنصح بالأخذ بعين الاعتبار، عند صياغة الاحتياجات، تحديدَ مؤشرات واضحة، وموثوقة، وقابلة للقياس. ومُجدية (طالعوا الخطوة الثانية). لأن مؤشرات المشروع هي التي ستسمح بتتبع وتقييم الأداء (الأنشطة المنجزة) في إطار هذا التعاون. يمكن أن تكون هذه المؤشرات كمية (أي بالأرقام) أو نوعية (أي أنها تقييم للجودة). يمكن إنشاء جدول تلخيصي للتتبع، على النحو التالي :

النتائج المتوقعة	المؤشرات	معطيات البدء	مصادر التأكد	مخاطر وفرضيات	مصادر التأكد	مخاطر وفرضيات
النتيجة 1						
النتيجة 2						
النتيجة...						

من ناحية أخرى، التقييم هو إنجاز حصيلة عامة للمشاريع أو الأنشطة المنجزة، النتائج المحصل عليها، وأثرها، مما يتيح إمكانية تطوير توصيات في أفق تحسين عمل التعاون في المستقبل. إن التقييم، بمعنى ما، أداةٌ مساعدةٌ على صنع القرار.

التقييم :

وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فإن التقييم هو: «الحكم المنهجي والموضوعي على مشروع أو برنامج أو سياسة، منتهية أو قيد التنفيذ، من حيث تصميمها، وتنفيذها ونتائجها. والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملائمة المشروع للواقع، ودرجة تحقيق الأهداف، فضلاً عن فعالية نتائج التنمية وفاعليتها وتأثيرها واستدامتها. يجب أن يوفر التقييم معلومات موثوق منها ومفيدة، تسمح بالاستفادة من الدروس المستفادة من التجربة، في عملية صنع القرار بالنسبة للمستفيدين والمانحين[12]».

[12] الاطلاع على «قائمة المصطلحات الرئيسية المتعلقة بالتقييم والتدبير المرتكز حول النتائج»

لذلك، يمكننا تلخيص هذا بالقول إن تقييم مشروع أو نشاط في إطار التعاون الدولي اللامركزي يسمح للجماعات الترابية الشريكة برسم حصيلة للأنشطة المنجزة، وتقييم النتائج التي تم بلوغها، ثم صياغة التوصيات في أفق تحسين التعاون في المستقبل. لذلك فالتقييم أولاً وقبل كل شيء أداةٌ مساعدة في صنع القرار.
عموما، توجد 6 معايير للتقييم، يجب استعمالها طوال مدة المشروع أو النشاط:

1 - الملائمة : وتتمثل في تحليل مدى التوافق بين الأهداف المسطّرة ودوافع تنفيذ الأنشطة (إشكاليات تم تحديدها، احتياجات معبّر عنها...) وخصوصيات السياق. (ملائمة الأهداف للسياق).
2 - الانسجام : يمكّن الانسجام 'الداخلي' من اختبار مدى انسجام الأنشطة المنجزة - فيما بينها - لبلوغ الأهداف المسطّرة.
3 - الفعالية : مقارنة بين الأهداف المسطّرة في البداية مع النتائج المحصل عليها (عدد المستفيدين/ات من التكوين، الخ...) ومن هنا تأتي أهمية التوفّر على أهداف واضحة منذ البداية، الغرض هو قياس الفوارق وتحليلها.
4 - الفاعلية : مقارنة النتائج المحصل عليها مع الوسائل والموارد المعبئة. الفاعلية هي تقييم للنتيجة وللمنهجية مقارنة بالموارد المستعملة (المادية، البشرية، المالية).
5 - الاستدامة : تحليل لفرص استدامة الأنشطة أو المشاريع مع مرور الوقت. لا تتعلق الاستدامة فقط بالجوانب التقنية، والاقتصادية، والمالية، فالجوانب المؤسساتية لها أهمية بالغة أيضا.
6 - الأثر : تحليل أثر النشاط أو المشروع يعني تقييم مجموع تأثيرات المشروع (التغييرات الطارئة، سواء إيجابية أم سلبية، مباشرة أم غير مباشرة)، على المحيط بالمعنى الأوسع (المحيط المؤسساتي، التقني، الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، البيئي،...) على المدى المتوسط والطويل.

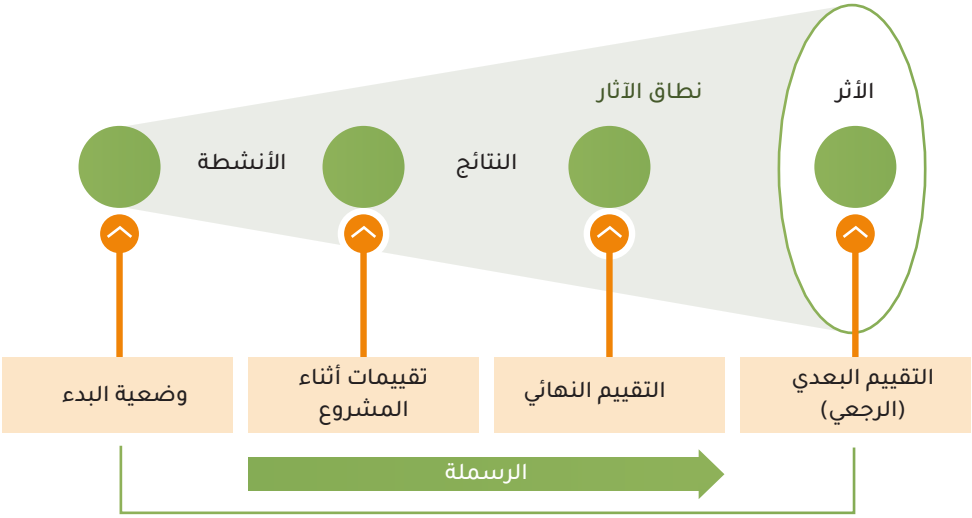
يجب تحديد فترة إجراء التقييم باتفاق متبادل بين الجماعات الترابية الشريكة، وإذا أمكن، مع الفاعلين المؤسساتيين الآخرين المعنيين بالمشروع أو النشاط.

يمكن إجراء التقييمات في أوقات مختلفة أثناء تنفيذ المشروع أو النشاط، إما بعد كل خطوة، أو بشكل عام (في نهاية المشروع أو النشاط) :

- في منتصف المشروع أو النشاط: يمكن لهذه التقييمات إدخال تحسينات في النصف الثاني من مدة المشروع وتكون نتائج هذه التقييمات متاحة في الوقت المناسب للتخطيط للمرحلة المقبلة.
- عند نهاية مرحلة ما من مشروع أو نشاط: تعطي هذه التقييمات حكما حول مجموع ما تم تنفيذه والنتائج المحصل عليها.
- عند نهاية المشروع أو النشاط: يمكن للتقييمات أن تُجرى أيضا عند نهاية المشروع (تقييمات لاحقة أو بأثر رجعي). وتمكّن من تقييم أثر المشروع واستدامة البنيات والممارسات الناتجة عنه.

للتذكير

عند إعداد التركيبة المالية للمشروع أو النشاط، يجب على الشريكين تضمين التكاليف المتعلقة بإجراء هذا التقييم، لا سيما عندما يُعهد به إلى طرف خارجي (مكتب دراسات أو خبراء).



رسم بياني مأخوذ عن المركز الدولي لدراسات التنمية المحلية (CIEDEL)

مبدئيا، تمر عملية التقييم من أربع مراحل رئيسية:

المرحلة التحضيرية : إنها مرحلة أساسية في نجاح عملية التقييم، وهي مرحلة صياغة الشروط المرجعية **(الملحق رقم 3)** أو دفتر التحملات الذي سيشكّل الأساسَ لنجاح هذه العملية، سواء تم تكليف فريق داخلي بإجرائها أو خبراء خارجيين.

مرحلة جمع المعلومات : يؤدي جمعُ المعلومات والمعطيات الميدانية إلى إغناء التحليلَ، مما يسمح بتسجيل بعض الملاحظات والاستنتاجات بهدف الإجابة عن أسئلة التقييم الرئيسية. تُقدَّم الملاحظات والاستنتاجات من قبل المكّلف بالمهمة، إلى الفاعلين الميدانيين خلال اجتماع عرض نتائج البحث، الذي تنظمه لجنة القيادة.

مرحلة إدارة التقييم : بمجرد بدء التقييم، يجب على لجنة القيادة أن تدير عملية التقييم هذه، وذلك عبر المصادقة على الجوانب المنهجية والجدول الزمني وما إلى ذلك، خلال الاجتماع التأطيري. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعقد هذه اللجنة اجتماعات دورية للمصادقة على النتائج المحصل عليها أو إبداء الملاحظات حولها، تدريجيا (كلما ظهرت نتائج جديدة).

مرحلة التنفيذ : بمجرد إعداد تقرير التقييم النهائي والمصادقة عليه من قبل لجنة القيادة، يجب التفكير في تطبيق التوصيات بما في ذلك ما يتعلق بمستقبل المشروع أو النشاط، سواء على المدى القصير، للتحضير لمرحلة موالية من المشروع، أو للتحضير لمشروع مستقبلي.
وفي مقابل ذلك، يُستحسنُ تعميم تقرير التقييم على أعضاء المجالس المنتخبة، والشركاء المؤسساتيين، والإدارة ،... إلخ.

المرحلة التاسعة : **رسملة إنجازات الشراكة**
بمجرد اختتام المشروع أو النشاط، سيكون من المفيد رسملة مكتسبات هذه الشراكة، والذي يمكن أن يسمّى أيضا «استعادة التجربة» له أهداف منها:

- تحديد وتبادل الابتكارات والأدوات الفعالة والمنهجيات المبتكرة،
- تعزيز مفهوم «الجماعة الترابية المُتعلِّمة»؛
- خلق اتحاد بين فرق العمل؛
- الإقناع بالأدلة، وجني ثمار التجربة؛
- التمكّن من نسخ التجربة في سياقات أخرى.

هذه الرسملة، الذي يُفضّل، أن تتم بطريقة تشاركية مع جميع من ساهم في تحقيق المشروع أو النشاط المذكور، هو عملية يقوم فيها أولئك الذين تعاونوا لفترة زمنية محددة بتحليل ممارساتهم واستخلاص النتائج وتوثيقها. حتى يمكن استخدامها في المستقبل.
يجب أن تركز هذه الرسملة بشكل أكبر على «كيف؟» أي الأساليب والمنهجيات، وليس على الأنشطة والنتائج. إنها «عملية تنطلق من الممارسة لإغناء الممارسة».

1 - ت

العضوية في المنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية

لا يقتصر التعاون الدولي اللامركزي على الإدارة الثنائية (توأمة أو اتفاقيات شراكة) فحسب، بل امتد ليشمل الإدارة متعددة الأطراف التي أتاحت لمجالس الجماعات الترابية الانضمام إلى المنظمات الدولية غير الحكومية للسلطات المحلية.
من خلال هذا الانخراط المكثف للجماعات الترابية في العديد من المنظمات الإقليمية والدولية للسلطات المحلية، أصبح تنظيم عدد كبير من اللقاءات الإقليمية أو الدولية على التراب المغربي ممكنا، وساهم إلى حد كبير في إشعاع صورة المغرب على الساحة الإقليمية والدولية.

يجب على المجالس المنتخبة، قبل الانضمام إلى منظمة غير حكومية للسلطات المحلية، التأكد من أن مجال اشتغال هذه المنظمة يتوافق مع وضعها واختصاصاتها سواء كانت جهة أو عمالة/إقليم أو جماعة.

العضوية في هذه المنظمات ليست غاية في حد ذاتها، ولكن يجب أن تكون فرصة للجماعات الترابية، لـ :

- للقيام بدورها في الدبلوماسية الموازية؛
- للدفاع عن المصالح العليا للمملكة؛
- لدعم إشعاع المغرب في مجال اللامركزية والحكامة الترابية والجهوية المتقدمة؛
- للتشبيك بهدف عقد شراكات دائمة؛
- للاستفادة من معرفة وخبرة الجماعات الترابية الأخرى؛
- للترشح لشغل مناصب المسؤولية داخل هيئات صنع القرار في هذه المنظمات.

بالنسبة لعمليات التعاون الدولي اللامركزي الأخرى، يتعين على المجالس المنتخبة احترام المسطرة التالية :

- إدراج طلب العضوية كنقطة في جدول أعمال دورات المجلس، وتداولها ثم المصادقة عليها؛
- إرسال طلب العضوية إلى المديرية العامة للجماعات الترابية تحت إشراف السادة الولاة والعمال مرفقة بوثائق حول المنظمة (وضعها القانوني، مجال اشتغالها، والأنشطة التي تقوم بها الهيئات الأعضاء، الشخصيات والأجهزة التي تسيّر المنظمة، وكذلك رسوم العضوية)؛
- برمجة رسوم العضوية في الميزانية.

في الوقت الحاضر، هناك عدة منظمات دولية غير حكومية للسلطات المحلية التي يمكن للجماعات الترابية أن تنضم إليها حسب الغرض الذي تبحث عنه وراء هذا الانضمام، وحسب ما يتناسب مع رؤية هذه المنظمة ومجال اشتغالها.

حالة الصندوق العالمي لتنمية المدن(FMDV)

تم إنشاء الصندوق العالمي لتنمية المدن (FMDV) من قبل السلطات المحلية الأعضاء في اتحاد المدن الكبرى METROPOLIS ومنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة Cités et Gouvernements Locaux Unis.

الصندوق العالمي لتنمية المدن هو منظمة دولية غير حكومية بموجب القانون الفرنسي الذي يسمح للجماعات الترابية الناشئة والنامية بالولوج إلى الموارد المالية الداخلية والخارجية لتمويل مشاريع التنمية الحضرية الخاصة بها.

إن الصندوق العالمي لتنمية المدن ليس بنكًا ولا صندوقًا ماليًا، بل هو أداة للدعم التقني والهندسة المالية. إنها أداة سياسية للتضامن بين السلطات الجماعات الترابية، مكملة للآليات القائمة.

يواكب الصندوق العالمي لتنمية المدن والجماعات الجماعيات الترابية التي يدعمها خلال جميع مراحل مشاريع التنمية الحضرية: التصميم والتخطيط والبحث عن التمويل، والتنفيذ والتقييم.

يمكن للجماعات الترابية أن تُمنح العضوية دون تمييز، بشرط الانخراط في أنشطة الصندوق العالمي لتنمية المدن، ودفع مساهمة (تُحدّد حسب حصة الفرد من الناتج الداخلي الخام) وشرط التوافق مع الأنظمة الأساسية (www.fmdv.net).

3 / التواصل بخصوص التعاون الدولي اللامركزي

في الوقت الحاضر، يعد التواصل، سواء كان داخليًا أو خارجيًا، عنصرًا أساسيًا في حكامة الجماعة الترابية. وفي ذات السياق، فإن التعاون الدولي اللامركزي، باعتباره عمل عرضاني بشكل بارز، يستحق أن يُعرفَ من طرف جميع مكونات المجالس المنتخبة والسكان والشركاء الدوليين.

في مشروعٍ للتعاون الدولي اللامركزي، يعد التواصل بين الشريكين عنصرًا أساسيًا وهو من صميم الشراكة. بالإضافة إلى بناء الثقة، يتيح التواصل للجميع تثمين التزامهم وتسليط الضوء على النتائج المشتركة المحصل عليها.
فالتواصل بين الشركاء يرتبط بكل جوانب تدبير المشروع أو النشاط :

- حالة التقدم المحرز في المشروع؛
- التنسيق بين الشركاء؛
- الجدول الزمني للعمل، وتوزيع المهام؛
- تنظيم الاجتماعات؛
- تذكير بالمواعيد النهائية؛
- المشاكل التي تواجه المشروع أثناء تنفيذه؛
- نتائج المشروع.

لذلك يجب وضع خطة للتواصل بين الشريكين منذ مرحلة بلورة المشروع أو النشاط، ويوصى بتعيين مسؤول/ة عن التواصل داخل كل هيئة شريكة، يكون نقطة الاتصال الوحيدة، مما سيسمح بسيولةٍ في المعلومة (تقارير، ...) وبإمكانية توثيقٍ للمراحل المختلفة للمشروع أو النشاط.
ويمكن أن يتم التواصل بطرق متعددة :

- تواصل في الوقت الفعلي يتوجه لأعضاء المجلس المنتخب وللمديرية العامة للجماعات الترابية (قطب «التعاون والتوثيق»)؛
- تواصل عام يتوجه إلى الجمهور الواسع؛
- تواصل موجَّه يستهدف وسائل الإعلام مع توفير ملف وعناصر التواصل للصحفيين.

علاوة على ذلك، يُفضّل أن تقوم الجماعات الترابية، إذا أمكنها ذلك، بـ :

- بإصدار كتيبات أو مطويات أو نشرات سنوية حول جميع أنشطة التعاون الدولي اللامركزي المبرمجة أو الجارية أو المنتهية.
- تخصيص باب محدد على الموقع الالكتروني الخاص بها إن وُجد، لأنشطة التعاون الدولي اللامركزي.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إيلاء اهتمام خاص لاجتماعات التنسيق، وهي وسيلة تواصل داخلية، تُعقد بين الشريكين طوال فترة المشروع أو النشاط، ولكي تكون هذه الاجتماعات مثمرة، يجب أن يتم التحضير لها بكيفية جيدة لضمان استفادة قصوى من مداخلات المشاركين.
للقيام بذلك، يوصى بما يلي :

- تحديد مكان الاجتماع إن كان الاجتماع حضوريا؛
- إذا كان الاجتماع عن بعد، يجب اختيار المنصة المناسبة لتجنب أي عراقيل أثناء الاجتماع؛
- تحديد وقت للبداية ووقت للنهاية، مع مراعاتهما بدقة (في حالة عقد الاجتماع عن بعد، يجب الأخذ بعين الاعتبار فوارق المناطق الزمنية لبلديّ انتماء الشريكين)؛
- تحديد جدول أعمال وتقاسمه مع جميع المشاركين، قبل موعد الاجتماع؛
- تعيين بشكل مسبق، الأشخاص المكلفين بتسيير الاجتماع وبتحرير المحضر أو تقرير الاجتماع.

قبل إنهاء الاجتماع، يجب التأكد من :

- أنّ كل نقاط جدول الأعمال قد نوقشت؛
- أنّ النقاط التي سوف تُناقش في الاجتماع المقبل قد سُجّلت؛
- أنَّ موعد الاجتماع المقبل قد حُدّدَ.

نقطة منهجية

من الأفضل، أن يقتصر محضر الاجتماع على المعلومات التالية:
- القرارات
- المجالات التي لا تزال تحتاج إلى نقاش
- خطط العمل المعتمدة

توضع محاضر الاجتماع رهن إشارة الجميع، من أجل شراكة فعالة و شفافة، وحتى يكون الجميع على اطلاع حول المواضيع المطروحة للنقاش، وحتى يكون الجميع على علم بالقرارات المتخذة، وخطط العمل المستقبلية.

الملاحق

الملحق 1 : نموذج للوصف الوظيفي للمكلف/ة بأعمال التعاون الدولي اللامركزي بالجماعات الترابية

المهام :

- المساهمة في تحديد التوجهات الاستراتيجية لمكون التعاون الدولي اللامركزي للجماعة الترابية؛
- وضع البرمجة السنوية والجدول الزمني لتنفيذ المشاريع والأنشطة؛
- دراسة جدوى المشاريع المقترحة في إطار التعاون الدولي اللامركزي، تحت إشراف رئيس المجلس المنتخب وبالتعاون مع الشركاء الخارجيين؛
- تطوير أدوات منهجية ونماذج للوثائق الرسمية التعاقدية (اتفاقية شراكة، اتفاقية توأمة...)؛
- البحث عن التمويلات المشتركة وتطبيق المساطر المتعلقة بتعبئتها؛
- تتبع التنفيذ وضمان التقييم المنتظم لجميع برامج التعاون الدولي اللامركزي؛
- ضمان تتبع العلاقات مع الفاعلين الداخليين والخارجيين.
- القيام بمهام التتبع والتقييم.
- الإشراف على التنظيم اللوجيستيكي لاستقبال الوفود الأجنبية أو تنظيم الرحلات إلى الخارج.
- إعداد و / أو الإشراف على جميع التقارير والوثائق الإدارية المتعلقة بالتعاون الدولي اللامركزي؛
- التنسيق والإشراف على الهيئات المستحدثة المكلّفة بمشاريع التعاون الدولي اللامركزي (لجنة القيادة، لجنة التتبع) ؛
- تتبع وتدبير المشاريع على المستوى الإداري والمالي.
- ضمان التواصل الداخلي والخارجي بشأن المشاريع أو الأنشطة.

المؤهلات :

- إطار عالي، السلم 11، أو السلم 10 حسب الحالة؛
- معرفة وخبرة في استعمال منهجيات تتبع وتقييم المشاريع؛
- القدرة على الإدارة والعمل الجماعي؛
- المهارات التنظيمية والصرامة؛
- المهارات التحريرية والتلخيصية ؛
- الخبرة في مجال البرمجيات (استعمال برامج معالجة النصوص وجداول البيانات)؛
- مهارات الكتابة الممتازة؛
- المعارف المتعلقة بعمل الجماعات الترابية؛
- إجادة لغتين أجنبيتين على الأقل (الفرنسية، الإنجليزية أو الإسبانية).

المستوى الدراسي :

- مستوى جامعي - إجازة أو ماستر (باك+ 5/4)

الملحق 2 : مقتضيات أساسية يجب أن تُدرجَ في أي اتفاقية شراكة

الديباجة

- الإحالة على القوانين والأحكام التي تحكم الشريكين؛
- وصف الأهداف العامة؛
- تحديد موقع الأنشطة من الأهداف العامة التي حددتها الجماعتان الترابيتان؛
- الإشارة إلى مداولات المجالس المنتخبة حول مشروع اتفاقية الشراكة.

تحديد الجماعات الموقّعة :

- الاسم
- نوع الجماعة
- البلد، المنطقة الجغرافية
- الاسم، صفة المُوَقِّع

وصف الأنشطة المتوخاة :

- وصف دقيق للأهداف الكمية والكيفية والجدول الزمني للتنفيذ مع توزيع المهام بين الشريكين.

المبلغ التقديري للالتزامات المالية لكلا الشريكين :

- وصف للالتزامات المالية للجماعتين، وللهيئات الأخرى إن وُجدت، مع تحديد ترتيبات المساهمة.

مدة الاتفاقية :

- تحديد مدة الاتفاقية وشروط تجديد الاتفاقية (تجديد ضمني أم لا).

الدخول حيز التنفيذ :

- تحديد تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ حسب الأحكام القانونية التي تحكم كل شريك.

الشركاء المعنيّون :

- الإشارة إلى جميع الشركاء المؤسساتيين المعنيين بالمشروع، وممثليهم.

هيئات الحكامة :

- الإشارة إلى هيئات الحكامة التي سيتم إنشاؤها، مع تحديدٍ لمهامها، وتشكيلتها، لتدبير المشروع، وتتبعه، وتقييمه. عادة ما يكون هناك لجنتان: لجنة قيادة ولجنة تتبع.

إدارة المشروع ومدير المشروع :

- تحديد أي من الشريكين الذي سيتولى مسؤولية إدارة المشروع.

التعديلات على الاتفاقية الأولية :

- الاتفاق على أحكام كيفية إدخال التعديلات على الاتفاقية في صيغتها الأولى.

الإلغاء، الطعن، والتحكيم :

- يجب تحديد شروط الإلغاء، ويجب كتابة وثيقة تتضمن شروط الإلغاء وكيفية إنهاء الأنشطة قيد الإنجاز، وتوقيعها من الطرفين.
- في حالة حدوث نزاع، يجب أن تنص الاتفاقية على إمكانية اللجوء إلى التفاهم الودي، أو الدفع بالتحكيم، على أن تُحددَّ الجهة التي لها اختصاص البث في القضية في حالة استمرار الخلاف (يجب اختيار محاكم من كلا البلدين).

يجب أن يُكتبَ مشروع اتفاقية الشراكة باللغتين الرسميتين للشريكين

الملحق 3 : مقتضيات أساسية يجب أن تُدرجَ في الشروط المرجعية لعملية التقييم الخارجي

العنوان :

- العنوان المطابق لموضوع التقييم

السياق/الإشكالية :

- تقديم السياق، عرض الإشكالية بطريقة واضحة

الأهداف :

- توخي الدقة والوضوح قدر الإمكان عند شرح مهمّة التقييم وما يُتوخى منها.

توصيف المهمّة :

- تقديم وصف دقيق للمهمة من حيث الأنشطة أو المهام التي يتوجب القيام بها.

المنهجية :

- الإشارة إلى كيفية إجراء مهمة التقييم، بما في ذلك أساليب وتقنيات جمع وتحليل وحفظ وصياغة المعلومات.

الخبرة والمؤهلات المطلوبة :

- تحديد المؤهلات المهنية المطلوبة في المتقدم/ة لمهمة التقييم.

المدة :

- تحديد تاريخ انطلاق المهمة وتاريخ نهايتها.

الجدول الزمني :

- عرض الجدول الزمني لتنفيذ المهمّة، مع الأخذ بعين الاعتبار كمّ الأسئلة التي يجب الإجابة عنها، والمنهجية المقترحة، وضوابط صياغة التقارير.

الشروط المتعلقة بتقديم التقرير :

- تحديد شروط وضوابط صياغة التقرير:
  - حجم التقرير؛

- لغة التحرير؛
- تواريخ تقديم مسودّات التقارير غير النهائية، والتقارير النهائية، وعدد النماذج؛
- عدد النسخ التي يجب تقديمها، سواء الورقية أو الالكترونية.

ورشة المصادقة على التقرير :

- الإشارة إلى ضرورة تنظيم ورشة، عند نهاية المهمّة، بحضور الخبير/ة والأشخاص المعنيين، من أجل اقتراح التعديلات على التقرير والمصادقة عليه.

المستحقات :

- تحديد المبلغ المخصص لهذه المهمّة، ومواعيد الدفع، التي عادةً ما تكون كالتالي:
  - 25% من المبلغ الإجمالي، عند توقيع العقد؛
  - 50% بعد تقديم مشروع التقرير؛
  - 25% بعد تقديم التقرير النهائي.

قبل نشر إعلان طلب الترشح لمهمة التقييم، يجب على الشركاء أن يصادقوا على الشروط المرجعية المتعلقة بالمهمة.