المملكة المغربية

وزارة الداخلية
المديرية العـــامة للجـماعات الترابية

برنامج التنمية الجهوية

دليل منهجي

للإعداد والتنفيذ والتتبع والتحيين والتقييم

2022

المديرية العـــامة للجـماعات الترابية

سلسلة دليل المنتخب

المملكة المغربية

وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

برنامج التنمية الجهوية
دليل منهجي

للإعداد والتنفيذ والتتبع
والتحيين والتقييم

2022

المديرية العامة للجماعات الترابية

صدر في نفس السلسلة:

- البرمجة العمرانية والمعمارية للمرافق العمومية الجماعية ذات الاستعمال الإداري الاجتماعي والثقافي والرياضي (2012)
- دليل منتخبي الجهات (2016)
- دليل منتخبي العمالات والأقاليم (2016)
- دليل منتخبي الجماعات (2016)
- دليل مساطر إحداث وتفعيل واشتغال وتتبع هيئة المساواة وتكافئ الفرص ومقاربة النوع بالجماعات (2017)
- دليل مساطر تدبير العرائض على مستوى الجهات (2018)
- دليل مساطر تدبير العرائض على مستوى العمالات والأقاليم (2018)
- دليل مساطر تدبير العرائض على مستوى الجماعات (2018)
- دليل مساطر إحداث وتفعيل واشتغال وتتبع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالعمالات والأقاليم (2019)
- دليل مساطر إحداث وتفعيل واشتغال وتتبع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بالجهة (2019)
- برنامج عمل الجماعة – دليل منهجي: مسلسل الإعداد، التتبع والتقييم (2019)
- دليل الميزنة المستجيبة للنوع بالجهات (2019)
- دليل نظام العنونة المتعلق بالجماعة (2020)
- دليل تدبير الحق في الحصول على المعلومات على مستوى الجماعات الترابية. (2021)
- دليل يتعلق بمسطرة إعداد التصميم الجهوي لإعداد التراب وتحيينه وتقييمه (2021)
- الصندوق الإفريقي لدعم التعاون اللامركزي الدولي للجماعات الترابية: دليل عملي (2021)
- دليل مساطر إحداث وتفعيل واشتغال وتتبع الهيئة الاستشارية المختصة بدراسة القضايا الجهوية ذات الطابع الاقتصادي بالجهة (2021)
- دليل مساطر إحداث وتفعيل واشتغال وتتبع الهيئة الاستشارية المختصة بدراسة القضايا المتعلقة باهتمامات الشباب بالجهة (2021)
- برنامج تنمية العمالة أو الإقليم – دليل منهجي: مسلسل الإعداد، التتبع والتقييم (2021)

الإيداع القانوني : 2022MO1339
ردمك : 978-9920-9210-6-0
ردمد : 2028-5515

الفهرس

مدخل 5

مقدمة 6

لماذا هذا الدليل؟ 6
ما هي الأطراف المعنية بهذا الدليل؟ 7
ما مضمون هذا الدليل؟ 8

القسم الأول : السياق والمحددات المنهجية 10

1. السياق الجديد لتفعيل الجهوية المتقدمة 10
2. رهانات ومحددات منهجية 11

القسم الثاني : الإطار المرجعي لبرنامج التنمية الجهوية 13

1. برنامج التنمية الجهوية: بناء رؤية و«مشروع» للتنمية الجهوية 13
2. المرجعية القانونية والتنظيمية لبرنامج التنمية الجهوية 18
3. الأطراف المعنية ببرنامج التنمية الجهوية 22
4. برنامج التنمية الجهوية واختصاصات الجهات 25
5. إدماج الأبعاد الأفقية للنوع والمشاركة والتنمية المستدامة والبيئة 29

القسم الثالث : إعداد محتوى برنامج التنمية الجهوية 32

1. المسار المؤسساتي لإعداد برنامج التنمية الجهوية 32
2. المحتوى التفصيلي لمراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية 36

القسم الرابع : تنفيذ برنامج التنمية الجهوية 83

1. تنفيذ برنامج التنمية الجهوية: رهان حكامة جديدة للعمل العمومي الترابي 83
2. التعاقد بين الدولة والجهة: دعامة لتنفيذ برنامج التنمية الجهوية 87
3. الترافع وتعبئة الموارد 88
4. تحيين وتقييم برنامج التنمية الجهوية 89
5. التواصل الخاص ببرنامج التنمية الجهوية 94

الجداول

الجدول رقم 1: ملخص المرجعيات القانونية المؤطرة لبرنامج التنمية الجهوية 21
الجدول رقم 2: الأطراف المعنية ببرنامج التنمية الجهوية 23
الجدول رقم 3: اختصاصات الجهة 27

الجدول رقم 4: المحاور المتعلقة بالحكامة الجيدة 84
الجدول 5: تحليل المجموعات المستهدفة بالتواصل حول برنامج التنمية الجهوية 97

الرسوم البيانية

الرسم البياني 1: ملخص مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية 34
الرسم البياني 2: نموذج للجدولة الزمنية 35
الرسم البياني 3: نماذج من المعطيات التي يتعين تجميعها 42
الرسم البياني 4: ملخص المرحلة الأولى 43
الرسم البياني 5: ملخص المرحلة الثانية 51
الرسم البياني 6: ملخص المرحلة الثالثة 58
الرسم البياني 7: منهجية انتقاء المشاريع 63
الرسم البياني 8: منهجية انتقاء المشاريع 63
الرسم البياني 9: ملخص المرحلة الرابعة 66
الرسم البياني 10: ملخص المرحلة الخامسة 72
الرسم البياني 11: ملخص المرحلة السادسة 76
الرسم البياني 12: ملخص المرحلة السابعة 80

الملاحق

ملحق 1: أبعاد تحليل النوع في تحديد وتحليل وتوصيف خاصيات أوجه اللامساواة بين الجنسين 98
ملحق 2: مؤشرات للتشخيص المستجيب للنوع 101
ملحق 3: قاموس بالمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بالنوع 103
ملحق 4 : مقترح لتصنيف مؤشرات تتبع البعد البيئي والتنمية المستدامة 107
ملحق 5: مصفوفة مخطط التواصل الخاص بتحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية 109
ملحق 6: مصفوفة تصنيف المشاريع ذات الصلة بالحماية الاجتماعية والبيئية 110
ملحق 7: مصفوفة برنامج التنمية الجهوية لست سنوات 111
ملحق 8: مصفوفة المؤشرات 112
ملحق 9: نموذج لجدول تتبع الأنشطة 113
ملحق 10: نموذج جدول تتبع المؤشرات 114
ملحق 11: نموذج الإطار المنطقي العام لبرنامج التنمية الجهوية 115
ملحق 12: نموذج الإطار المنطقي الخاص لبرنامج التنمية الجهوية 116
ملحق 13: مصفوفة برنامج التنمية الجهوية بالنسبة لثلاث سنوات 117
ملحق 14: بطاقة لدراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة 118

مدخل

يحدد هذا الدليل المنهجي، مختلف مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية ويوضح في كل مرحلة على حدة، الأهداف والأنشطة التي يتعين القيام بها فضلا عن المحاور التي يجب مراعاتها في إدماج مقاربة النوع والبعد البيئي للتنمية المستدامة، إضافة إلى مشاركة المواطنات والمواطنين والمجتمع المدني. يقدم الدليل كذلك، مساطر تقييم وتحيين برنامج التنمية الجهوية وكذا مختلف التدابير الأفقية والمواكبة التي ينبغي اعتمادها لإنجاح مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية.

تم توظيف التوصيفات والأمثلة التوضيحية المعتمدة في هذه الوثيقة، لاعتبارات منهجية محضة، وتكمن الغاية منها في تسهيل استيعاب مضامينها من طرف الفاعلين المعنيين بحيثياتها القانونية والمفاهيم والمساطر والآليات الضرورية لإعداد ووضع وتنفيذ وتقييم وتحيين برنامج التنمية الجهوية.

مقدمة

تميزت الولاية الانتدابية الأولى للمجالس الجهوية، بالمكانة التي احتلها إعداد برامج التنمية الجهوية انطلاقا من كون القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات قد حدد هذا البرنامج كأولوية بالنسبة للسنة الأولى من الولاية.

هكذا، تمكنت جميع الجهات من إعداد برنامجها للتنمية الجهوية في إطار منهجيات ذات أبعاد متعددة وفي سياق جهوي خاص.

وفي إطار منهجيتها للتخطيط والبرمجة، استفادت المجالس الجهوية من دعم ومواكبة قانونية وتقنية وبشرية قدمتها وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات الترابية)، حيث تمت هذه المواكبة بطريقة جماعية وحسب كل جهة على حدة، في جو من التفاعل مكن من المصادقة على مضمون برامج التنمية الجهوية والالتزام بالمنهجيات التعاقدية لتنفيذ محتواها.

وفي نهاية هذه المرحلة من تحمل المسؤولية التي تميزت «بحرية نسبية في العمل» خاصة على المستوى المنهجي، يبدو من المناسب ومن الضروري إنجاز مجموعة من آليات إعداد برنامج التنمية الجهوية في إطار دليل منهجي. وانطلاقا من استثمار وتثمين مكتسبات الجيل الأول من برامج التنمية الجهوية، يجب أن يتيح هذا الدليل إمكانية تعزيز دور هذه الآلية في بناء رؤية وبرنامج للتنمية الجهوية والعمل على التقائيتها مع المحتوى الاستراتيجي والاستشراف المجالي للتصميم الجهوي لإعداد التراب.

لماذا هذا الدليل؟

تم إطلاق مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوي، استنادا إلى المقتضيات القانونية المتعلقة بالتخطيط الترابي وذلك انسجاما مع دستور 2011 والقانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات وكذا المراسيم التطبيقية خاصة المرسوم رقم 2.16.299 المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده، والمرسوم رقم 2.16.305 المتعلق بتحديد مسطرة وآجال إعداد البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات الخاصة بميزانية الجهة.

يندرج إعداد برنامج التنمية الجهوية في إطار الدينامية الجديدة للجهوية المتقدمة، ويهدف إلى:

- التأطير الجيد لإعداد وتنفيذ الجيل الثاني من برامج التنمية الجهوية في انسجام مع التصميم الجهوي لإعداد التراب؛

- وضع مرجعية منهجية رهن إشارة المنتخبين والمسؤولين التقنيين للجهات والتي ستتيح لهم تملّك واستعمال الآليات والممارسات الجديدة للتخطيط المجالي؛
- تقوية دور الجهة باعتبارها فاعلا رئيسيا في التنمية الجهوية المندمجة والمستدامة، وفي قدرتها على تعبئة الفاعلين الترابيين وضمان انخراطهم في مسلسل إعداد وتنفيذ مضمون برنامج التنمية الجهوية.

وبصفة خاصة، يتيح هذا الدليل للفاعلين المنخرطين في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية:

- شرح وتوضيح المقتضيات القانونية المؤطرة لمسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- إبراز وتدقيق مختلف مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية ومساطر تقييمه وتحيينه؛
- إبراز وفهم أدوار ومسؤوليات مجموع الأطراف المعنية بمسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- امتلاك الآليات العملية لتنفيذ كل مرحلة من مراحل برنامج التنمية الجهوية؛
- استحضار وإدماج أبعاد مقاربة النوع والمشاركة والبيئة والتنمية المستدامة، وذلك في كل مرحلة من مراحل برنامج التنمية الجهوية؛
- الوعي بأهمية وضع نظام المعلومات الجهوية والمساعدة على تفعيله؛
- امتلاك آليات تدبيرية قائمة على النتائج والملاءمة وجدوى منظومة تتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية.

ما هي الأطراف المعنية بهذا الدليل؟

يتوجه هذا الدليل إلى مجموع الأطراف المعنية بهذا المسلسل، حيث يضع رهن إشارتهم إطارا لمرجعية منهجية يمكّنهم من التموقع الجيد والانخراط في المنهجية الجماعية المتمثلة في إعداد برنامج التنمية الجهوية.

فهو يشكل دعامة وفرصة للنقاش وتبادل الخبرات بين الفاعلين المعنيين حول ميكانيزمات وطرق عملية لمناهج التخطيط والبرمجة التي تؤطر العمل الجهوي.

تتمثل الفئات الرئيسية للفاعلين المعنيين في:

- المنتخبين الجهويين؛
- المنتخبين من الجماعات الترابية الأخرى؛
- المصالح التقنية للإدارة الجهوية؛
- مسؤولي المصالح اللامركزة للدولة؛

- الهياكل الجهوية للمؤسسات العمومية والمقاولات العمومية؛
- الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين للجهة وتمثيلياتهم المهنية؛
- منظمات المجتمع المدني.

ما مضمون هذا الدليل؟

يضم هذا الدليل أربعة أقسام:

- ❑ **القسم الأول**: يركز على التذكير بالسياق والمحددات المنهجية المؤطرة لإعداد محتوى هذا الدليل.
- ❑ **القسم الثاني**: يتعلق ببرنامج التنمية الجهوية كآلية مؤسساتية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي والبرمجة.
- ❑ **القسم الثالث**: يعالج مضمون برنامج التنمية الجهوية من خلال عرض توضيحي للمناهج والآليات التي تسمح بتحديد عناصره. وهي كالتالي:
  - تشخيص يسلط الضوء على مؤهلات وإمكانيات الجهة والإكراهات التي تقف في وجه التنمية؛
  - تحديد أولويات تنمية الجهة؛
  - انتقاء المشاريع التي يتعين تنفيذها؛
  - الميزانية التوقعية؛
  - منظومة التتبع والتقييم.
- ❑ **القسم الرابع**: يتناول شروط تنفيذ مضمون برنامج التنمية الجهوية، لاسيما الترافع من أجل تعبئة الموارد المالية، التعاقد والحكامة، المساطر المعتمدة في تقييم وتحيين برنامج التنمية الجهوية، منظومة تتبع وتقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية، وكذا نظام المعلومات الجهوية والتواصل.

يوضح هذا الدليل أيضا، وبالنسبة لكل مرحلة على حدة، مجموع الأهداف والأنشطة التي يتعين القيام بها، النتائج المنتظرة ومحاور اليقظة من أجل إدماج الأبعاد الأفقية لمقاربة النوع والبيئة والتنمية المستدامة والمشاركة المواطِنة.

خلال مختلف مراحل الإعداد، سيتم الإدلاء بتوجيهات وآليات مرتبطة بهذه المقاربات.

- **الإطارات والجداول بلون أزرق**، تشير إلى آليات/توصيات من أجل إدماج مقاربة النوع في المرحلة المعنية؛

- **الإطارات والجداول بلون أخضر**، تشير إلى آليات/توصيات من أجل مراعاة البعد البيئي والتنمية المستدامة؛
- **الإطارات والجداول بلون أصفر**، تشير إلى آليات/توصيات من أجل إدماج المقاربة التشاركية في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية.

القسم الأول: السياق والمحددات المنهجية

شكل إرساء المجالس الجهوية الجديدة إثر انتخابات 8 شتنبر 2021، لحظة مهمة في أفق تعزيز مسلسل تفعيل الجهوية المتقدمة وهو مسلسل طويل يتسم بالتعقيد وينبغي إنضاجه بالممارسة.

فإدارة مناهج التخطيط والبرمجة وصياغة الآليات الحاملة لها والتي من بينها التصميم الجهوي لإعداد التراب وبرنامج التنمية الجهوية، يتعين أن تنبني على أشكال متجددة ومبتكرة فيما يخص آليات ومناهج التخطيط المجالي وبرمجة قادرة على إضفاء مضمون جديد على الجهة باعتبارها فاعلا رئيسيا للتنمية.

يجب الانخراط في الابتكارات المنتظرة، أخذا بعين الاعتبار للعناصر التالية:

- تعزيز وتثمين مكتسبات الممارسة خلال السنوات الست السابقة؛
- معالجة الإكراهات التي ميزت المرحلة الأولى من المسلسل؛
- مراعاة السياق المؤسساتي الجديد الذي سيتم من خلاله اعتماد السياسات الجديدة.

1. السياق الجديد لتفعيل الجهوية المتقدمة

عرف السياق المؤسساتي الذي سيتم العمل الجهوي من خلاله في السنوات المقبلة من الولاية الانتدابية لمجالس الجهة، تطورات من المهم مراعاتها في مسلسل إعداد وتنفيذ برنامج التنمية الجهوية الذي هو موضوع هذا الدليل.

تتموقع أهم العناصر المميزة لهذا التطور في المستويات التالية:

- الدروس المستخلصة من مسلسل إعداد الجيل الأول من برنامج التنمية الجهوية على المستوى المؤسساتي، المنهجي، وكذا بخصوص المعطيات، والخبرة العملية وتعبئة الموارد المالية...؛
- مراعاة عناصر حصيلة تنفيذ برامج التنمية الجهوية التي تم إعدادها من طرف المجالس الجهوية طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.16.299 المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده؛
- تثمين المنهجية التشاركية التي مكنت من الصياغة الأولى لعقود برنامج بين الدولة والجهات (CPER) ووقعها خصوصا على مستوى تعبئة الموارد المالية؛

- المكتسبات على مستوى تعميم التصاميم الجهوية لإعداد التراب وتثمين مضامينها الاستشرافية والاستراتيجية في سياق يُنتظر فيه الإعلان على محتوى التوجهات العامة لسياسة التهيئة الترابية (OPPAT)؛
- مراعاة تطورات السياق المؤسساتي وأثره على مستوى حكامة الفعل العمومي الترابي وخصوصا تفعيل مقتضيات ميثاق اللاتمركز؛
- إرساء الإطار المؤسساتي الهادف إلى تفعيل ميكانيزمات الاضطلاع الفعلي باختصاصات الجهات التي تم الالتزام بها إثر التوقيع على «الإطار التوجيهي لتفعيل ممارسة اختصاصات الجهة» من طرف الوزراء المعنيين (12) ورؤساء المجالس الجهوية (12) بمناسبة انعقاد المناظرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة بأكادير؛
- الدروس المستخلصة من تدبير آثار الأزمة الصحية المرتبطة بجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) ومساهمة الجهات في تفعيل ميثاق الإقلاع الاقتصادي لما بعد كوفيد-19؛
- مراعاة البعد الترابي للنموذج التنموي الجديد وأثره على دور الجهات في ممارسة اختصاصاتها. في هذا الإطار، أفرد تقرير النموذج التنموي الجديد مكانة مهمة للبعد الترابي في التنمية وحدد له مداخل ومحاور استراتيجية من شأنها إبراز «مجالات ترابية قادرة على التكيف وفضاءات لترسيخ أسس التنمية».

2. رهانات ومحددات منهجية

في إطار السياق الجديد للجهوية المتقدمة كما تمت الإشارة إليه أعلاه والمرجعية القانونية الحالية، تُطرَح إشكالية إعداد برنامج التنمية الجهوية ضمن مفاهيم جديدة وتتضمن هذه الإشكالية سلسلة من التساؤلات المنهجية التي ينبغي إيجاد أجوبة لها ضمن هذا الدليل بهدف تدعيم أهمية وجدوى البعد الاستراتيجي لبرنامج التنمية الجهوية.

ويحيل ذلك على ضرورة مراعاة الترابطات بين التفكير الاستراتيجي الذي يجب أن يتم في إطار مرجعية محددة والمبادئ العامة التي تحكم مسلسل الجهوية المتقدمة، وبين ضرورة مراعاة الخصوصيات الجهوية في الآليات العملية للتنفيذ.

وأخذا بعين الاعتبار لسياق تطور تفعيل الجهوية المتقدمة، تم الاعتماد على مبدأين منهجيين أساسيين في إعداد محتوى هذا الدليل:

- ضرورة مطابقة مساطر إعداد برنامج التنمية الجهوية للإطار **القانوني والتنظيمي والمؤسساتي** الحالي الذي يفرض مقاربة عامة يتم نهجها من طرف كافة الفاعلين؛

- اعتماد مرجعية منهجية وآليات تقنية في إعداد مضامين برنامج التنمية الجهوية تُثَمّن مكتسبات التجربة الأولى وتقدم إجابة على التساؤلات التي تطرحها التجربة الحالية بشكَل يراعي **الخصوصيات الجهوية ورهان الابتكار**.

وانطلاقا من هذين المبدأين، فإن المداخل والمحددات المنهجية التي على أساسها تمت صياغة الدليل، تتمثل في المحاور التالية:

- الآثار المنهجية لتثمين دروس وتراكمات الجيل الأول من برنامج التنمية الجهوية؛
- رهانات تعبئة الفاعلين الترابيين، على تنوعهم، وإدماجهم في مسلسل إعداد وتنفيذ برنامج التنمية الجهوية؛
- العمل على الربط بين مضامين برنامج التنمية الجهوية واختصاصات الجهات باعتبار ذلك إطارا منسجما للتنفيذ الفعلي لهذه الاختصاصات؛
- ميكانيزمات الترابط بين برنامج التنمية الجهوية والتصميم الجهوي لإعداد التراب سواء على مستوى منهجية الإعداد والجدولة الزمنية للإنجاز أو على مستوى المضمون؛
- الآثار المترتبة عن مراعاة الأبعاد الأفقية الاستراتيجية الثلاث: النوع، المشاركة والبيئة والتنمية المستدامة؛
- مساهمة المنهجية التعاقدية في تنفيذ مضمون برنامج التنمية الجهوية ووقعها من حيث الحكامة الترابية للسياسة العمومية؛
- مضمون وأنماط إرساء منظومة لتتبع وتقييم تنفيذ محتوى برنامج التنمية الجهوية وكذا تحيينه وتقييمه؛
- مناهج الترافع وتعبئة الموارد ومتطلباتها التدبيرية؛
- إدراج مضمون برنامج التنمية الجهوية في إطار من تسيير للميزانية يعتمد مقاربة قائمة على النتائج؛
- رهانات التواصل حول برنامج التنمية الجهوية.

القسم الثاني: الإطار المرجعي لبرنامج التنمية الجهوية

يحيل الإطار المرجعي لبرنامج التنمية الجهوية على خمس محددات، كالتالي:

- مكانة ومركز برنامج التنمية الجهوية في بناء رؤية ومشروع لتنمية الجهة؛
- المرجعية القانونية والتنظيمية والمبادئ المؤطرة لإعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- الفاعلون والأطراف المعنية بمسلسل إعداد وتنفيذ برنامج التنمية الجهوية؛
- ربط مضمون برنامج التنمية الجهوية باختصاصات الجهات؛
- مراعاة الأبعاد الأفقية الثلاث التي يحيل عليها الإطار القانوني والتنظيمي المتعلقة بالنوع والمشاركة والبيئة والتنمية المستدامة.

1. برنامج التنمية الجهوية: بناء رؤية و«مشروع» للتنمية الجهوية

يعد بناء رؤية ومشروع للتنمية الجهوية، رهانا رئيسيا بالنسبة للجهة، فهو فرصة لتأكيد مؤسسة الجهة باعتبارها فاعلا أساسيا في مجال التنمية الجهوية.

كما أن هذا البناء ضروري اعتبارا لـ:

- حاجة الجهة إلى تعزيز قدرتها في بناء تنظيم جهوي متجانس والدفاع عنه عبر تعبئة الفاعلين الجهويين؛
- باعتبارها رائدة في مجال التهيئة والتنمية الجهوية، يتعين على الجهة العمل مع شركائها الترابيين الفاعلين في الميدان الاقتصادي والاجتماعي، على صياغة إطار مرجعي متجانس يضمن تنمية مستدامة ومتضامنة ودامجة.
- يتعين على الجهة ضمان الترابط والتجانس بين التوجهات والسياسات المعتمدة على الصعيد الوطني وبين استراتيجيات التنمية التي تم إعدادها على الصعيد الجهوي؛
- حاجة الجهة إلى إطار للتجانس بغية ممارسة اختصاصاتها؛
- حاجة الجهة إلى إطار لضمان التجانس وآلية تفاوض لإرساء تعاقدات مع الدولة ومع الجماعات الترابية الأخرى.

في إطار التصور الجديد للإصلاح الترابي الذي اعتمده المغرب، تضطلع الجهة بمهمة رئيسية تتمثل في إنعاش التنمية المندمجة والمستدامة «عبر تنظيمها وتنسيقها وتتبعها».

فرهانات التنمية الترابية في بلادنا كثيرة ومتمايزة حسب الجهات والمجالات الترابية، وتتجلى في أشكال مختلفة لكنها بصفة عامة تتلخص في تحديين اثنين:

- لم يتحقق هدف ملاءمة المجالات الترابية وديناميات التنمية، بالقدر الذي يُمكِّن من إفراز مسلسل لتنمية مستدامة ودامجة؛
- العمل على تحقيق إقلاع للمجالات الترابية ذات تنافسية قادرة على الاستفادة من إيجابيات العولمة وتقليص آثارها السلبية؛

ينص القانون رقم 14-111 المتعلق بالجهات على آليتين مترابطتين للتخطيط الترابي الاستراتيجي والبرمجة، إذ يتعين على الجهة من خلالهما وضع رؤية للتنمية والتهيئة وإعداد برنامج العمل حيث يتعلق الأمر بـ:

- التصميم الجهوي لإعداد التراب؛
- برنامج التنمية الجهوية.

إضافة إلى هاتين الآليتين، نص القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات (المادة 82) على أن مجلس الجهة يقوم بـ «إعداد تصميم النقل داخل الدائرة الترابية للجهة» باعتبار ذلك من الاختصاصات الذاتية للجهة دون أن يحدد مضمون وطرق إعداد هذا التصميم.

وفي انتظار وضع مرجعية تنظيمية تؤطر إعداد هذه الآلية الجديدة، فمن الواضح أن ارتباطه بالآليتين الأخريين يفرض نفسه كرهان منهجي مهم وذلك في إطار انسجام هذه الآليات واستحضارا لأهمية النقل وبنيات التنقل في ديناميات التنمية الترابية.

التصميم الجهوي لإعداد التراب

يعتبر التصميم الجهوي لإعداد التراب، إطار مرجعيا عاما على المدى الطويل، يتعلق بتهيئة تنمية جهوية مستدامة ومنسجمة والتي تمثل إطار توافقيا بين مختلف الفاعلين في المجال الترابي للجهة.

وكما تم تحديد ذلك في «دليل يتعلق بمسطرة إعداد التصميم الجهوي لإعداد التراب وتحيينه وتقييمه»[1]، يهدف التصميم الجهوي لإعداد التراب أساسا إلى تحقيق التوافق بين الدولة والجهة حول تدابير تهيئة المجال وتأهيله وفق رؤية استراتيجية واستشرافية بما يسمح بتحديد توجهات واختيارات التنمية الجهوية.

[1] دليل يتعلق: بمسطرة إعداد التصميم الجهوي لإعداد التراب وتحيينه وتقييمه، دليل المنتخب، المديرية العامة للجماعات الترابية 2021، ص. 12.

وفي هذا الصدد فإنه:

- يضع إطارا عاما لتنمية جهوية مستدامة ومنسجمة في المجالات الحضرية والقروية؛
- يحدد الاختيارات المتعلقة بالتجهيزات والخدمات العمومية الكبرى المهيكلة على مستوى الجهة؛
- يحدد مجالات المشاريع الجهوية وبرمجة تدابير تثمينها إضافة إلى مشاريعها المهيكلة.

برنامج التنمية الجهوية

يعتبر برنامج التنمية الجهوية، وثيقة للبرمجة مرتبطة بمدة انتداب المجالس الجهوية، ويترجم الرؤية الاستراتيجية، المحددة خصوصا في إطار التصميم الجهوي لإعداد التراب، إلى عمليات ترابية وملموسة تتعلق بالتنمية الجهوية ولها أثر مباشر على الساكنة.

كما أنه وثيقة مرجعية لبرمجة المشاريع والأنشطة المتعلقة باختصاصات الجهة. ويتم إعداده خلال السنة الأولى من انتداب مجلس الجهة. يحدد بالنسبة لستة سنوات الأولى، عمليات التنمية التي تعتزم الجهة إنجازها في مجالها الترابي مع مراعاة الوسائل المالية للجهة أو تلك التي يمكن تعبئتها إضافة إلى الالتزامات المتفق عليها بين الجهة والجماعات الترابية الأخرى وهيئاتها وكذا المقاولات العمومية والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية للجهة.

ولهذه الغرض، فإن برنامج التنمية الجهوية يجب أن يتم من خلال:

- اعتماد التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة بخصوص التنمية، وإدماجها في إطار مختلف الاستراتيجيات القطاعية والموضوعاتية التي توجه عمل مختلف الفاعلين في النشاط العمومي الترابي؛
- الانسجام مع التوجهات الاستراتيجية للتصميم الجهوي لإعداد التراب بخصوص التنمية والتهيئة الترابيين؛
- بناء مرجعية وإطار للانسجام بالنسبة لآليات البرمجة الخاصة بالجماعات الترابية الأخرى (خصوصا برنامج تنمية العمالة أو الإقليم وبرنامج عمل الجماعة)؛
- وضع إطار لتوضيح رؤية وفرص التنمية بالنسبة للمقاولات العمومية والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الجهة؛
- تحفيز النمو الاقتصادي للجهة من خلال تحسين جاذبية مجالها الترابي وتعزيز قدرتها التنافسية الاقتصادية، لاسيما عبر دعم المقاولات وتوطين الأنشطة المدرة للثروة ومناصب الشغل وتحسين قدرات تدبير للموارد البشرية وتكوينها؛
- ضمان الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية للجهة وتثمينها والحفاظ عليها؛

- تحسين جاذبية المجال الترابي للجهة وتعزيز تنافسيتها الاقتصادية من خلال عرض امتيازات تنافسية مقارنة مع المجالات الترابية المنافسة سواء على المستوى الوطني أو الدولي؛
- خلق شروط تحسين إطار عيش المواطنين عبر تمكينهم من الولوج المنصف للتعليم والصحة والسكن والنقل والترفيه، إلخ.

رهانات الترابط بين آليات التخطيط الترابي والبرمجة

بشكل عام، من أجل أن تكون منهجية التخطيط الترابي مناسبة ومفيدة وعملية يجب مراعاة وتدبير العديد من الرهانات المنهجية كالتالي:

- ترابط جيد بين رهانات التنمية السوسيو-اقتصادية ورهانات تنظيم المجال؛
- مراعاة تحقيق مزيد من الانسجام بين مختلف المجالات الترابية للتنمية والتفاعل بين مختلف مستويات المجال؛
- الترابطات بين التخطيط والبرمجة لتحقيق مزيد من الانسجام ونجاعة العمل؛
- العلاقات بين الامتداد الزمني لمشروع التنمية الترابية ومختلف الامتدادات الزمنية ومصالح وانتظارات الفاعلين الذين تمت تعبئتهم؛
- الترابط الجيد بين المحتوى الاستراتيجي للمشروع والانسجام العملي والبرمجي للأنشطة والموارد المعبئة.

يعد تظافر الجهود والانسجام بين آليات التخطيط والبرمجة على المستوى الجهوي رهانا وتحديًا مستمرا في أي منهجية لبناء رؤية ومشروع للتنمية الجهوية.

ويحيل على أربعة مستويات رئيسية للترابط حاملة لرهانات منهجية متعددة:

- مراعاة توجهات ومضمون برمجة الآليات المتعلقة بالاستراتيجيات الموضوعاتية والقطاعية الوطنية وإدماجها في تحديد محتوى آليات التخطيط والبرمجة الجهوية كما تم تحديدها في القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات؛
- ترابط وانسجام آليات التخطيط الجهوي والبرمجة (التصميم الجهوي لإعداد التراب، برنامج التنمية الجهوية، تصميم النقل)؛
- الترابط بين آليات التخطيط والبرمجة الجهوية وآليات البرمجة والأنشطة على مستوى الجماعات الترابية الأخرى (برنامج تنمية العمالة أو الإقليم وبرنامج عمل الجماعة)؛
- الترابط بين آليات تخطيط التنمية مع مختلف المستويات الترابية ووثائق التخطيط الحضري والعمراني، ويتعلق الأمر بالتصميم المديري للتهيئة الحضرية (SDAU)، مخطط التهيئة (PA)، تصميم تنمية التجمعات القروية (PDER).

إن البحث عن المزيد من الترابط بين الوثائق الثلاث للتخطيط (التصميم الجهوي لإعداد التراب، برنامج التنمية الجهوية وتصميم النقل) يجب أن يشكل إطارا استرشاديا يوجه إعداد هذه الآليات، مع مراعاة مضمون برنامج التنمية الجهوية خلال عملية إعداد برامج العمل على مستوى الإقليم/ العمالة والجماعة (برنامج تنمية العمالة أو الإقليم وبرنامج عمل الجماعة).

ويبقى مشروطا على الخصوص بالمزيد من التوضيح لتوزيع الاختصاصات بين مختلف مستويات العمل العمومي الترابي، والفاعلية في امتلاكها وترجمتها إلى أنشطة ميدانية.

فالقانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات الذي يلزم مجلس الجهة بإعداد برنامجه للتنمية الجهوية خلال السنة الأولى من مدة انتدابه، لم يحدد متى يجب على المجلس إعداد تصميمه الجهوي لإعداد التراب.

ولذلك فإن الجيل الأول من برنامج التنمية الجهوية تم اعتمادها في الوقت الذي لم تتوفر فيه العديد من الجهات على التصميم الجهوي لإعداد التراب أو تم إنجازها، ولكنها لم تغطي مجموع المجال الترابي المنبثق عن التقطيع الجهوي الجديد.

وقد نتج عن ذلك حرية نسبية في اعتماد الآليتين بمرور الوقت مع تعدد محتوى المفاهيم المرجعية وطرق الإنجاز.

يستدعي تنفيذ آلية لتخطيط ترابي مرتبط وعملي، إعادة تنظيم مختلف الاختصاصات التي يحتاج بعضها إلى تكييف المرجعية القانونية التي تحكمها أو مراجعتها.

إن الترابط بين التصميم الجهوي لإعداد التراب ومخطط التنمية الجهوية، يمر عبر اعتماد سلسلة من العمليات على مستويات عدد من المصالح:

- إعادة تنظيم البرمجة حسب مدة إعداد التصميم الجهوي لإعداد التراب وبرنامج التنمية الجهوية؛
- مراجعة محتوى المفاهيم المرجعية الموجهة لإعداد مضمون الآليتين (التصميم الجهوي لإعداد التراب وبرنامج التنمية الجهوية)؛
- إعادة تحديد طرق إعداد هذه الوثائق وبالخصوص التوازن بين عناصر الخبرة الخارجية والداخلية أخذا بعين الاعتبار للتجربة الأولى من جيل التصميم الجهوي لإعداد التراب وبرنامج التنمية الجهوية.
- ضرورة إضفاء الطابع الرسمي على توجهات السياسة العمومية لإعداد التراب وتقاسمه مع الجهات كما نصت على ذلك المادة 2 من المرسوم رقم 2.17.583 بتحديد مسطرة إعداد التصميم الجهوي لإعداد التراب وتحيينه وتقييمه؛

- محتوى الإطار المؤسساتي والطرق العملية التي يجب أن تحكم التعاقد الترابي في تنفيذ محتوى هذه الآليات؛
- تقاسم مجموع المعرفة الضرورية لقيادة التشخيص الترابي أخذا بعين الاعتبار للمكونات الرئيسية لهذا المسلسل واستثماره في إطار نظام للمعلومات الجهوية؛
- انخراط الفاعلين الترابيين في إطار الآليات الجديدة للتشاور والتنسيق في إعداد المشاريع والبرامج وذلك من أجل المزيد من تملُّك محتواها في أفق تنفيذها الفعلي؛
- تحسين الميكانيزمات الخاصة التي تحيل عليها مرجعية إعداد الآليتين؛
- ضرورة تدقيق ميكانيزمات التلقائية والانسجام التي تتضمنها هذه الآليات باعتبارها من المفروض أن تشكل إطارا لانسجام تنفيذ اختصاصات الجماعات الترابية؛
- مراعاة الاعتبارات المنهجية للعلاقة بين المدى الطويل المحدد بالأفق الزمني للتصميم الجهوي لإعداد التراب (25 سنة) وعناصر برمجة برنامج التنمية الجهوية (6 سنوات)؛
- تثمين «فضاءات مشاريع» للتصميم الجهوي لإعداد التراب في التوطين المجالي لعمليات التنمية وذلك في إطار برنامج التنمية الجهوية، برنامج تنمية العمالة أو الإقليم وبرنامج عمل الجماعة؛
- آليات مناسبة لدعم ومواكبة الجهات في منهجية التخطيط والبرمجة خصوصا على مستوى تقوية القدرات وتعبئة الموارد المالية؛
- تطوير ثقافة التدبير المبنية على النتائج، وآليات للتتبع والتقييم ملائمة وعملية.

ومن شأن مراعاة الآثار المترتبة على ترابط وثائق التخطيط الترابي والبرمجة الجيدة في الإعداد مع مختلف المستويات الترابية، تسهيل تَمفصلها بشكل أكبر من أجل مزيد من الانسجام والتقائية عمل الجماعات الترابية. يتعلق الأمر بتحدٍّ حقيقي يجب بناؤه في إطار منهجية بيداغوجية جديدة للتقاسم والبناء المشترك للدفع بعجلة تنمية مستدامة ومتضامنة ودامجة.

2. المرجعية القانونية والتنظيمية لبرنامج التنمية الجهوية

يرتكز برنامج التنمية الجهوية على ثلاث مرجعيات قانونية: دستور 2011، القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات، وأخيرا المراسيم التطبيقية (مرسوم رقم 2.16.299 بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده، ومرسوم رقم 2.16.305 بتحديد مسطرة وآجال إعداد البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات الخاصة بميزانية الجهة).

المرجعية الدستورية

يؤطر الدستور مهام وأدوار وتنظيم الجماعات الترابية في العديد من مجالات عمل الدولة.

تساهم الأجهزة التداولية والتقريرية (الفصل 138) للجماعات الترابية عبر آليات الحوار والتشاور (الفصل 139) في إعداد وتتبع سياسات وبرامج التنمية الترابية (الفصل 137) وذلك في أفق العمل مع الدولة والمؤسسات العمومية على:

- تعبئة كل الوسائل المتاحة لتيسير استفادة المواطنات والمواطنين، على قدم المساواة، من التمتع بحقوق «العلاج والرعاية الصحية»، الحماية الاجتماعية، التربية، التكوين، السكن، الشغل، الوظائف العمومية، الماء، التنمية المستدامة...» (الفصل 31)؛
- «ضمان الطابع الفعلي لحرية المواطنات والمواطنين، والمساواة بينهم، ومن مشاركتهم في الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية» (الفصل 6).

من جهة أخرى، تتبوأ الجهة بالنسبة للجماعات الأخرى، مكانة الصدارة في عمليات إعداد وتتبع برامج التنمية الجهوية والتصاميم الجهوية لإعداد التراب، في نطاق احترام الاختصاصات الذاتية لهذه الجماعات (الفصل 143).

ولهذه الغاية، تتمتع الجهة بالصلاحيات والوسائل التالية:

- الاختصاص التنظيمي لممارسة صلاحياتها (الفصل 140)؛
- الموارد المالية الذاتية والمنقولة من طرف الدولة (الفصل 141)؛
- الاتفاق مع جماعات ترابية أخرى في إطار التعاون (الفصل 143)؛
- وسائل وبرامج مشتركة في إطار مجموعات يتم تشكيلها لهذا الغرض (الفصل 144)؛
- مساعدة السلطات المحلية في تنفيذ مخططات وبرامج التنمية (الفصل 145).

المرجعية التشريعية والتنظيمية

نصت مقتضيات القانون التنظيمي رقم 14-111 على مبادئ برنامج التنمية الجهوية وحدد مرسوم رقم 2.16.299 مسطرة إعداده وتتبعه وتحيينه وتقييمه. تتمثل مبادئ برنامج التنمية الجهوية فيما يلي:

- يحدد برنامج التنمية الجهوية، الأعمال التنموية المقرر برمجتها لمدة ست سنوات مع مراعاة الاختصاصات المسندة للجهة (المادة 83 من القانون رقم 14-111)؛
- يتم إعداد وتنفيذ وتحيين وتتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية من طرف مجلس الجهة تحت إشراف رئيس المجلس (المادة 83 من القانون رقم 14-111)؛

- يتم إعداد برنامج التنمية الجهوية في انسجام مع استراتيجيات وسياسات الدولة مع مراعاة توجهات التصميم الجهوي لإعداد التراب إضافة إلى التزامات الجهة مع الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية (المادة 83 من القانون رقم 14-111)؛
- يتم إنجاز مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية بالتنسيق مع والي الجهة، بصفته مكلفا بتنسيق المصالح اللاممركزة للإدارة المركزية (المادة 8 من المرسوم رقم 2.16.299)؛
- يتم وضع برنامج التنمية الجهوية وفق منهجية تشاركية مع إدماج الأبعاد الأفقية الثلاث المتعلقة بالنوع والتنمية المستدامة والبيئة (المادة 83 من القانون رقم 14-111 والمادتان 3 و7 من المرسوم رقم 2.16.299).

يندرج برنامج التنمية الجهوية في إطار مسلسل من الأنشطة المترابطة والمتمثلة في:

- إنجاز تشخيص حول حاجيات ومؤهلات الجهة؛
- صياغة رؤية للتنمية ترتكز على أولويات محددة؛
- تحديد وانتقاء المشاريع التي سيتم تنفيذها خلال فترة ست سنوات من برنامج التنمية الجهوية؛
- تقييم الموارد والنفقات التوقعية المرصودة للثلاث سنوات الأولى (المادة 83 من القانون التنظيمي رقم 14-111) وبرمجة الثلاث سنوات طبقا لنص تنظيمي (مرسوم رقم 2.16.305 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016 بتحديد مسطرة وآجال إعداد البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات الخاصة بميزانية الجهة والمادة 80 و197 من القانون التنظيمي رقم 14-111)؛
- المساعدة التقنية المقدمة للجهات من طرف المصالح اللاممركزة للدولة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية عبر: 1) تبادل المعلومات والمعطيات والمؤشرات المتعلقة بمشاريع التجهيزات المنجزة أو التي سيتم إنجازها في المجال الترابي للجهة و2) تعبئة الموارد البشرية للمصالح اللاممركزة للدولة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية (المادة 87 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 9 من المرسوم رقم 2.16.299).

وأخيرا، تضطلع الجهة بمهمة التخطيط وفقا لأساليب فعالة تعتمد خصوصا على تحديد المهام، وضع دلائل للمساطر، منظومة للتسيير بالأهداف وآلية لتتبع المشاريع والبرامج (تتضمن أهدافا واضحة ومؤشرات ونتائج) (المادة 245 من القانون التنظيمي رقم 14-111).

الجدول رقم 1: **ملخص المرجعيات القانونية المؤطرة لبرنامج التنمية الجهوية**

طبيعة النص القانوني	تاريخ الإصدار	الموضوع	رقم المادة المعنية
الدستور	يوليوز 2011	مقتضيات دستورية تتعلق بالجماعات الترابية وآليات التنمية	**المواد**: 31، 137، 138، 139، 140، 141، 143، 144، 145.
القانون التنظيمي رقم 111-14	يوليوز 2015	يتعلق بالجهات	**المواد**: 5، 46، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 97، 98، 100، 101، 105، 115، 116، 117، 128، 130، 171، 172، 195، 197، 203، 245.
المراسيم	مرسوم رقم 2.16.299 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016	بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده.	جميع المواد
	مرسوم رقم 2.16.302 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016	بتطبيق أحكام المادة 52 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.	جميع المواد
	مرسوم رقم 2.16.305 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016	بتحديد مسطرة وآجال إعداد البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات الخاصة بميزانية الجهة.	جميع المواد
	مرسوم رقم 2.16.308 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016	بتحديد شروط وكيفيات تحويل الاعتمادات المفتوحة في ميزانية الجهة.	جميع المواد
	مرسوم رقم 2.16.311 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016	بتحديد إجراءات ترحيل الاعتمادات المفتوحة في ميزانية الجهة.	جميع المواد
	مرسوم رقم 2.17.618	يتعلق بالميثاق الوطني للاتمركز الإداري.	جميع المواد
	مرسوم رقم 2.16.314 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016	بتحديد قائمة الوثائق الواجب ارفاقها بميزانية الجهة المعروضة على لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة.	المادة 1
	مرسوم رقم 2.16.317 صادر بتاريخ 29 يونيو 2016	بتحديد كيفيات تحضير القوائم المالية والمحاسبية المرفقة بميزانية الجهة.	جميع المواد

3. الأطراف المعنية ببرنامج التنمية الجهوية

تعد الجهوية المتقدمة ورشا للإصلاح الذي يفسح المجال لمنظومة موسعة من الفاعلين الترابيين وهي منظومة تتجاوز مجرد توزيع الاختصاصات فيما بينهم. يسائل هذا الإصلاح مجموعة من الفاعلين الترابيين خاصة فيما يتعلق بانخراطهم في هذا الورش والمساهمة في إنجاح العديد من أبعاده وذلك في إطار حكامة جديدة للفعل العمومي.

منذ الآن، سيكون لازما إنجاز الفعل الجهوي في إطار من الرهانات المعقدة للتأثيرات المتبادلة بين الفاعلين. فالجهة تعمل ضمن محيط متعدد أو تتعايش فيه مجالات من الصلاحيات حيث ستتداخل الأنشطة التي لم تكن دائما متجانسة وفعالة.

ومن خلال مناهجها في التخطيط والعمل، فإن الجهة مدعوة انطلاقا من مهامها واختصاصاتها، إلى عقد التوافقات الضرورية مع شركائها الترابيين لصياغة برنامج العمل الجهوي المشترك والملزِم للطرفين.

في هذا الصدد، يشكل إعداد برنامج التنمية الجهوية مثالا لاختبار مجموع الفاعلين الترابيين، ويفرض على المجالس الجهوية تحديد استراتيجيات للتعبئة والتقاسم تُمكِن من تجميع المبادرات والوسائل التي يتطلبها تحقيق عمل جهوي منسجم وناجع.

وفي الغالب، يؤدي تعدد الفاعلين وتنوع منطقهم التدخلي، إلى صعوبة في عقد توافقات سواء على مستوى الرؤى والتصورات أو بالنسبة لميكانيزمات العمل. يحدد الجدول أدناه بدقة، مجموع الأطراف المعنية التي من المحتمل أن تساهم في مسلسل إعداد وتنفيذ برنامج التنمية الجهوية حيث تم ترتيبهم وفقا لمركزهم القانوني ومسؤولياتهم.

ومعلوم أن تعبئة كل هؤلاء الفاعلين كما تم جردهم في الجدول أدناه، يتوقف على مجموعة من المحددات الخاصة بكل سياق جهوي على حدة وكذا بمختلف لحظات إشراكهم في مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية.

تم التركيز في إطار هذا الدليل، على مستوى إشراك كل فئة من الفاعلين في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ برنامج التنمية الجهوية.

الجدول رقم 2: **الأطراف المعنية ببرنامج التنمية الجهوية**

الأطراف المعنية	المسؤوليات
مجلس الجهة	- إحداث آليات تشاركية للحوار والتشاور، لتيسير مساهمة المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه (الفصل 139 من الدستور، المادة 116 و117 من القانون التنظيمي رقم 14-111 المادة 7 من المرسوم رقم 2.16.299).
	- وضع برنامج التنمية الجهوية خلال السنة الأولى من مدة انتداب المجلس، والعمل على تتبعه وتقييمه إضافة إلى تحيينه نهاية السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ (المادة 83 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 16 من المرسوم رقم 2.16.299).
	- التداول بشأن برنامج التنمية الجهوية (المادة 97 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
والي الجهة (الكتابة العامة للشؤون الجهوية، المركز الجهوي للاستثمار)	- ممارسة المراقبة الإدارية ومساعدة رئيس المجلس الجهوي (الفصل 145 من دستور 2011) في إنجاح برنامج التنمية الجهوية.
	- القيام بدور التنسيق.
	- تقديم دعم مؤسساتي في تعبئة الفاعلين.
اللجان الدائمة للمجلس	- الدراسة والتداول بشأن القضايا التي تندرج في إطار اختصاصاتهم (المادتان 28 و31 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
	- إنجاز تقرير حول مشروع برنامج التنمية الجهوية قبل نهاية السنة الأولى من مدة انتداب المجلس (المادة 11 من المرسوم رقم 2.16.299).
هيئة استشارية تختص بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	- التشاور والاقتراح في شأن الأخذ الفعلي بعين الاعتبار لمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع وذلك في جميع مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية (المادة 116، 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 7 من المرسوم رقم 2.16.299).
هيئة استشارية تختص بدراسة القضايا المتعلقة باهتمامات الشباب	- التشاور والاقتراح بشأن مراعاة اهتمامات الشباب في إعداد برنامج التنمية الجهوية (المادة 116، 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 7 من المرسوم رقم 2.16.299).
هيئة استشارية تهتم بدراسة القضايا الجهوية ذات الطابع الاقتصادي	- التشاور والاقتراح بشأن مراعاة نتائج دراسة القضايا الجهوية في إعداد برنامج التنمية الجهوية (المادة 116، 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 7 من المرسوم رقم 2.16.299).

الأطراف المعنية	المسؤوليات
الإدارات الجهوية: الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع؛ المديرية العامة للمصالح، مديرية شؤون الرئاسة والمجلس	- مكلفة (بطلب من رئيسها) بتقديم كل أشكال المساعدة لمجلس الجهة خلال مراحل دراسة/إعداد مشاريع وبرامج التنمية. - الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، هي وكالة يعهد إليها أيضا بتنفيذ المشاريع/البرامج التي اعتمدها المجلس (الباب الثاني، الفرع الأول، المادة 128-130 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
المصالح اللاممركزة للدولة؛ المؤسسات والمقاولات العمومية.	- تعبئة الموارد البشرية للمصالح اللاممركزة للدولة بغية المساهمة في إعداد برنامج التنمية الجهوية (المادة 9 من المرسوم رقم 2.16.299). - الإخبار بالمعلومات والمعطيات والمؤشرات والوثائق المتوفرة والتي تتعلق بالمشاريع المنجزة أو التي يتوقع أن تنجز في تراب الجهة في أجل أقصاه شهران ابتداء من تاريخ طلب المساعدة التقنية من طرف رئيس مجلس الجهة بواسطة الوالي (المادة 9 من المرسوم رقم 2.16.299).
الجماعات الترابية الأخرى	- الإخبار بالمعلومات، المعطيات والمؤشرات المتوفرة التي تتعلق بالمشاريع المنجزة أو التي ينتظر إنجازها في المجال الترابي للجهة في أجل أقصاه شهران ابتداء من تاريخ تقديم طلب المساعدة التقنية من طرف رئيس مجلس الجهة عن طريق والي الجهة (المادة 9 من المرسوم رقم 2.16.299).
الجامعات ومعاهد البحث الجهوية	- البحث العلمي التطبيقي والتنمية المستدامة (المادة 91 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
الفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون وهيئاتهم المهنية	- المساهمة في مسلسل إعداد وتتبع برنامج التنمية الجهوية وفق الكيفيات المحددة في النظام الداخلي للجهة (المادتان 116 و117 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 7 من المرسوم رقم 2.16.299).
المواطنات والمواطنون والجمعيات	

إضافة إلى الأطراف المعنية المحددة في الجدول أعلاه، واعتبارا لكون المرسوم المتعلق ببرنامج التنمية الجهوية، لم يضع هياكل للتنسيق على المستوى الجهوي لمواكبة مسلسل برنامج التنمية الجهوية، وفي انتظار تعديل المرجعية القانونية لبرنامج التنمية الجهوية، يمكن اقتراح إدماج «اللجنة الجهوية للتنسيق» المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.17.618 المتعلق بالميثاق الوطني للاتمركز الإداري. وهكذا، سيتم انخراط اللجنة الجهوية للتنسيق خلال كل مراحل مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية، وعلى وجه الخصوص، خلال مرحلة تحديد الأولويات.

4. برنامج التنمية الجهوية واختصاصات الجهات

يشكل تفعيل اختصاصات الجهات رهانا محوريا في مسار الجهوية المتقدمة، بحيث يرتبط بشكل وثيق، بتعزيز دور الجهة باعتبارها فاعلا رئيسيا في التخطيط المجالي وإنعاش تنمية ترابية مستدامة ومنصفة.

فالحاجة إلى تدقيق المجالات التي تشملها اختصاصات الجهات، كان موضوع اهتمام كبير خلال السنة الأولى من الولاية الانتخابية. في هذا الإطار، بادرت المديرية العامة للجماعات الترابية وجمعية جهات المغرب إلى العمل من أجل إنجاز هذه المهمة بإطلاق مرحلة أولى للتفكير حول آليات التنفيذ الفعلي والعملي لاختصاصات الجهات.

وقد شكل انعقاد المناظرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة بأكادير أيام 20 و21 دجنبر 2019، لحظة لتبادل وجهات النظر وإطلاق أفق استشرافي لمسلسل الجهوية المتقدمة، كما أنه فرصة لتحديد طرق عمل ناجعة تُمكّن من التسريع في تنفيذ هذا المسلسل.

مكنت النقاشات وتبادل الرؤى بين الفاعلين المشاركين، من تحديد عناصر دفتر جديد للتحملات في أفق تعزيز مسلسل الجهوية المتقدمة ببلادنا وتدعيم الجهة باعتبارها فاعلا رئيسيا في هذا المسار لا سيما بالنسبة للجانب المتعلق بتفعيل اختصاصات الجهات.

أجمعت التوصيات المنبثقة عن هذه المناظرة، على أهمية إطار للانسجام والالتقائية والمتمثل في آلية التخطيط الترابي (التصميم الجهوي لإعداد التراب وبرنامج التنمية الجهوية) في تفعيل اختصاصات الجهات.

تم التوقيع بهذه المناسبة على إطار للتوجهات يتعلق باختصاصات الجهات، من طرف الوزراء المعنيين (12) ورؤساء مجالس الجهات (12)؛ حيث شكل هذا الاتفاق التزاما جماعيا لمجموع الأطراف المعنية من أجل إعطاء مضمون حقيقي لتفعيل الاختصاصات الذاتية والمشتركة للجهات.

يتجسد هذا الالتزام في تفعيل الآلية البين-مؤسساتية للتبادل والبناء المشترك التي تتيح خلق شروط التنفيذ الفعلي لاختصاصات الجهات من خلال وضع خارطة طريق تستنير بالمبادئ التالية.

- السهر على تدقيق هذه الاختصاصات بهدف تفادي أي التباس محتمل يؤدي إلى الغموض وإتاحة إمكانية توسيعها التدريجي تبعا لقدرات الجهات؛
- تكريس التظافر الوظيفي بين الاختصاصات الذاتية والاختصاصات المشتركة؛
- العمل على انسجام وتثمين العلاقة بين الاختصاصات داخل كل مجال؛
- ربط الأنشطة والمشاريع العملية بمجالات العمل وذلك بالنسبة لكل اختصاص على حدة.

يشكل تثمين نتائج هذه الدينامية في الشراكة، إطارا مرجعيا من شأنه أن يسمح بإعداد الجيل الثاني من برامج التنمية الجهوية وتوجيه العمل الجهوي نحو مزيد من الانسجام والالتقائية والفعالية.

الجدول رقم 3: **اختصاصات الجهة**

المجال[2]	اختصاصات ذاتية	اختصاصات مشتركة مع الدولة	اختصاصات منقولة
التنمية الاقتصادية	- دعم المقاولات؛ - توطين وتنظيم الأنشطة الاقتصادية دخل الجهة؛ - تهيئة الطرق والمدارات السياحية في العالم القروي، - إنعاش أسواق الجملة؛ - إحداث مناطق للأنشطة الصناعة التقليدية والحرف؛ - جلب الاستثمارات؛ - إنعاش الاقتصاد الاجتماعي والمنتوجات الجهوية.	- تحسين جاذبية المجالات الترابية للجهة وتعزيز تنافسيتها الاقتصادية؛ - التنمية المستدامة؛ - التشغيل؛ - البحث العلمي التطبيقي؛ - إنعاش السياحة.	- التجهيزات والبنيات التحتية ذات البعد الجهوي؛ - الصناعة؛ - التجارة؛ - الطاقة.
التكوين المهني والتكوين المستمر والشغل	- إحداث مراكز جهوية للتكوين إضافة إلى مراكز جهوية للتشغيل وتطوير الكفاءات من أجل الاندماج في سوق الشغل؛ - الإشراف على التكوين المستمر لفائدة أعضاء المجالس وموظفي الجماعات الترابية.		
التنمية القروية	- إنعاش الأنشطة غير الفلاحية بالوسط القروي؛ - بناء وتحسين وصيانة الطرق غير المصنفة.	- تأهيل العالم القروي؛ - تنمية المناطق الجبلية والمناطق الواحية؛ - إحداث أقطاب فلاحية؛ - تعميم التزويد بالماء الصالح للشرب والكهرباء وفك العزلة.	
النقل	- إعداد تصميم للنقل داخل الدائرة الترابية للجهة؛ - تنظيم خدمات النقل الطرقي غير الحضري للأشخاص بين الجماعات الترابية داخل للجهة.		

[2] المواد 82، 91، 94 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 2 من المرسوم رقم 2.16.299.

المجال[2]	اختصاصات ذاتية	اختصاصات مشتركة مع الدولة	اختصاصات منقولة
الثقافة	- الإسهام في المحافظة على المواقع الأثرية والترويج لها؛ - تنظيم المهرجانات الثقافية والترفيهية.	- الاعتناء بتراث الجهة والثقافة المحلية؛ - صيانة الآثار ودعم الخصوصيات الجهوية؛ - صيانة الآثار ودعم الخصوصيات الجهوية؛ - إحداث وتدبير المنشئات الثقافية.	- الثقافة
البيئة	- تهيئة وتدبير المنتزهات الجهوية؛ - وضع استراتيجية جهوية لاقتصاد الطاقة والماء؛ - إنعاش المبادرات المرتبطة بالطاقة المتجددة؛	- الحماية من الفيضانات؛ - الحفاظ على الموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي ومكافحة التلوث والتصحر؛ - الوقاية من الثلوث الناجم من المياه العادمة. - المحافظة على المناطق المحمية؛ - - المحافظة على المنظومة البيئية الغابوية؛ - المحافظة على الموارد المائية؛	- الماء؛ - البيئة.
التنمية الاجتماعية		- التأهيل الاجتماعي؛ - المساعدة الاجتماعية؛ - إعادة الاعتبار للمدن والأنسجة العتيقة؛ - إنعاش السكن الاجتماعي؛ - إنعاش الرياضة والترفيه.	- التعليم؛ - الصحة؛ - الرياضة.
التعاون الدولي	- إبرام اتفاقيات للتعاون الدولي في إطار اتفاقيات الشراكة، بعد موافقة السلطات العمومية المختصة.		

5. إدماج الأبعاد الأفقية للنوع والمشاركة والتنمية المستدامة والبيئة

يتم إعداد برنامج التنمية الجهوية وفق منهجية تشاركية تدمج مقاربة النوع والبعد البيئي والتنمية المستدامة طبقا لمرجعية قانونية، ويعتمد على إطار تنظيمي ومقاربات ومبادئ عمل محددة.

مقاربة النوع

بخصوص المساواة بين الجنسين، نصت مقتضيات القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات على:

- إحداث جهاز استشاري بشراكة مع المجتمع المدني تحت اسم «هيئة استشارية تختص بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع» (المادة 117)؛
- إعداد برنامج التنمية الجهوية أخذا بعين الاعتبار لمقاربة النوع (المادة 83)؛
- مراعاة النوع في تحديد أهداف البرامج أو المشاريع المدرجة في الميزانية وفي تحديد المؤشرات المرقمة التي يجب أن تتيح إمكانية قياس النتائج المنتظرة (المادة 171).

ومن جهة أخرى، فإن المرسوم التطبيقي للقانون المتعلق بالجهات رقم 2.16.299 بتاريخ 23 رمضان 1437 (29 يونيو 2016) بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده، قد ربط الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع بمسلسل إعداد وتنفيذ وتتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية وتحيينه ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ.

بُعد التنمية المستدامة والبيئة

بخصوص إدماج بعد التنمية المستدامة والبيئة، وضع القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات هذا البعد ضمن الاختصاصات الذاتية والمشتركة للجهة (المادة 82 و91) ونص على إنجاز برنامج التنمية الجهوية في أفق يستحضر التنمية المستدامة (المادة 83). من جهة أخرى، نص المرسوم التطبيقي للقانون المتعلق بالجهات رقم 2.16.299 على:

- إنجاز برنامج التنمية الجهوية بهدف تحقيق تنمية مندمجة ومستدامة (المادة 2)؛
- إدماج البعد البيئي والتنمية المستدامة في إعداد برنامج التنمية الجهوية (المادة 3)؛

يتعين ترجمة ذلك مع مراعاة السياسات الحكومية والاستراتيجيات الوطنية أو القطاعية المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة وعلى الخصوص: اقتصاد الطاقة والماء، والطاقات المتجددة ومخاطر الفيضانات والجفاف والحرائق، إلخ.

فمراعاة الأهداف 17 للتنمية المستدامة وإدماجها ضمن محتوى برنامج التنمية الجهوية، يجب أن يشكل إطارا للعمل على انسجام تلك الأهداف مع الالتزام الوطني لتفعيلها. كما ينبغي الأخذ بعين الاعتبار لمقتضيات القانون رقم 49.17 المتعلق بالتقييم البيئي.

الوضعية الحالية لتفعيل أهداف التنمية المستدامة

كشفت حصيلة المنجز من أهداف التنمية المستدامة، عن رصد ثلاث ملاحظات محورية:

(أ) بلوغ أهداف قبل عشر سنوات من موعدها المحدد وهي، القضاء على المجاعة، تقليص وفيات الأمهات والأطفال، تعميم التمدرس في السلك الابتدائي، تحقيق التكافؤ بين الفتيان والفتيات في جميع مستويات التمدرس وتعميم الاستفادة من الماء والكهرباء.

(ب) أهداف ستتحقق قبل 2030، وهي على الخصوص، محاربة الفقر، تحسين تغذية الأطفال الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات وتعميم التمدرس بالنسبة لكل المستويات.

(ج) أهداف تطرح تحديات كبرى والمغرب على وعي بها ويعمل على مواجهتها في أفق 2030. يتعلق الأمر أساسا بتقليص اللامساواة الاجتماعية والمجالية وتلك المتعلقة بالنوع، إنعاش النمو الاقتصادي والشغل اللائق خاصة بالنسبة للشباب والنساء، المحافظة على التنوع البيئي البحري والبري ومحاربة آثار التغير المناخي.

المصدر: الاستعراض الوطني الطوعي لإنجاز أهداف التنمية المستدامة، المندوبية السامية للتخطيط، التقرير الوطني 2020.

المشاركة

يجد إدماج المقاربة التشاركية في برنامج التنمية الجهوية، مرجعيته الأساس في دستور 2011 (المادة 39) وفي مقتضيات القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات، حيث ينص على:

- إشراك المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد وتتبع برامج التنمية، وفقا للكيفيات المحددة في النظام الداخلي للجهة (المادة 116)؛
- إحداث هيئات استشارية تختص بدراسة: (أ) قضايا الجهة المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، (ب) القضايا المتعلقة باهتمامات الشباب، (ج) القضايا الجهوية ذات الطابع الاقتصادي (المادة 117)؛
- التشارك كمبدأ للحكامة الجيدة (المادة 243).

من جهة أخرى، نص المرسوم التطبيقي رقم 2.16.299 بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية، على أن برنامج التنمية الجهوية يتم إعداده وتنفيذه وتقييمه وتتبعه وفق مقاربة تشاركية (المادة 7).

من المهم الإشارة هنا، إلى أنه بالرغم من مشروعية المقاربة التشاركية داخل النصوص التشريعية، إلا أن مأسستها وترجمتها إلى ممارسات يظل متغيرا، حيث تكون في الغالب محدودة بسبب العديد من الصعوبات التي تعوق تفعيلها، إن لم تكن فارغة من أي محتوى (انعدام الثقة، انعدام الخبرة، غياب آليات للاستشارة/التشاور، التنافر السياسي بين المنتخبين ومنظمات المجتمع المدني، ضعف التنظيم لدى منظمات المجتمع المدني الخ.)

لذا، فإن الاشتغال على مزيد من مأسسة الآليات التشاركية، يشكل رهانا لتعزيز المسار الحالي، وستمر هذه المأسسة عبر اعتماد مجموعة من الأساليب التي تمكن من استمرار المسارات التشاركية المعتمدة عبر تحسين أنماطها وكذا فهم حدودها بالنسبة لكل فئة من الفاعلين من خلال توضيح العلاقة بين المسلسل التشاركي واتخاذ القرار.

يتعلق الأمر كذلك، بتفادي جعل مأسسة المسارات التشاركية غاية في حد ذاتها، فالمشاركة لا أهمية لها إلا بالقدر الذي تكرس جودة المساهمة في التغيير. وكل مشاركة تنتهي إلى مراعاتها فقط لأنها مؤسساتية، فهي إجراء شكلي سيفقد المعنى والفائدة المتوخاة منه.

القسم الثالث: إعداد محتوى برنامج التنمية الجهوية

1. المسار المؤسساتي لإعداد برنامج التنمية الجهوية

1.1. مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية

يتم إعداد برنامج التنمية الجهوية لفترة ست سنوات، ويتطلب التعاون الوثيق بين مصالح الدولة والجماعات الترابية والمقاولات والمؤسسات العمومية والمجتمع المدني والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين داخل المجال الترابي للجهة. ولضمان فعالية وانسجام العمل العمومي على تراب الجهة، يعتبر التعاون أساسيا في إنجاح هذا المسلسل.

يتم إعداد برنامج التنمية الجهوية وفقا لعدة مراحل يتعين خلالها إنجاز عدة أنشطة تراعي الإدماج الأفقي للأبعاد الخاصة بالنوع، البيئة، التنمية المستدامة والمشاركة. يتمحور مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية حول سبع مراحل متتالية:

المرحلة 1 – التحضير والانطلاقة: من المهم التحضير بداية لمسلسل البرمجة الاستراتيجية: الانطلاقة السياسية خلال دورة المجلس، تعبئة الموارد البشرية والمالية، الإخبار والتزام الأطراف المعنية؛

المرحلة 2 – التشخيص: وهو المرحلة الأولى من البرمجة الاستراتيجية: تحضير وتجميع الوثائق والمعطيات الضرورية لتسهيل إعداد مشروع التنمية الجهوية (تقرير سنوي حول تقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية للولاية الانتدابية المنصرمة، التصميم الجهوي لإعداد التراب، وتقارير أخرى عامة أو قطاعية ذات الطابع الاستراتيجي، معطيات إحصائية، جدول المؤشرات المتعلقة بالجهة...)، إنجاز تشخيص استراتيجي يرصد إمكانات الجهة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبيئي، مؤهلات وإكراهات تنمية الجهة وكذا الحاجيات الضرورية على مستوى البنيات التحتية الأساسية. فضلا عن ذلك، يتضمن هذا التشخيص جردا بالمشاريع المبرمجة أو المزمع برمجتها داخل تراب الجهة من طرف الدولة والأجهزة العمومية الأخرى.

المرحلة 3 – تحديد الأولويات: انسجاما مع السياسات الجهوية والاستراتيجيات الوطنية، تحدد الجهة خلال هذه المرحلة رؤية لتنمية المجال وتضع أولويات برنامج التنمية الجهوية للسنوات الستة الموالية. تهيمن على هذه المرحلة بشكل كبير، مجموعة من المفاهيم باعتبارها تتعلق بوضع تصور

لبرنامج التنمية الجهوية، بمعنى صياغة مضمونه انطلاقا من مخرجات التفكير حول رؤية للتنمية وأولويات برنامج التنمية الجهوية على المدى القصير والمتوسط.

المرحلة 4 – تحديد المشاريع والأنشطة ذات الأولوية: يتعلق الأمر في هذه المرحلة بتدقيق «مضمون» برنامج التنمية الجهوية للسنوات الست المقبلة. في هذه المرحلة، تعمل الجهة على تحديد المشاريع والأنشطة ذات الأولوية التي سيتم إنجازها أو برمجتها داخل تراب الجهة خلال ست سنوات من تنفيذ برنامج التنمية الجهوية، مع الأخذ بعين الاعتبار للإمكانيات المالية المتاحة أو التي يمكن تعبئتها أثناء هذه المرحلة.

المرحلة 5 – توقعات الميزانية: تهدف هذه المرحلة إلى إنجاز تقييم للموارد والنفقات المتوقعة بالنسبة لثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية.

المرحلة 6 – إعداد وثيقة برنامج التنمية الجهوية ومنظومة تتبعه: تكمن هذه المرحلة في استثمار نتائج مسلسل هذه المراحل في وثيقة واضحة ومختصرة ووضع تصور لمصفوفة تتبع المشاريع.

المرحلة 7 – اعتماد برنامج التنمية الجهوية ونشره: توضح هذه المرحلة المناهج المتبعة في المصادقة على برنامج التنمية الجهوية والتأشير عليه من طرف السلطات الحكومية المكلفة بالداخلية ونشره.

الرسم البياني 1: **ملخص مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية**

اللحظات الرئيسية للقرار السياسي المعتمد من طرف المجلس

2.1. الجدولة الزمنية لإعداد برنامج التنمية الجهوية

الرسم البياني 2: **نموذج للجدولة الزمنية**

مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	الشهر 6	الشهر 7	الشهر 8	الشهر 9	الشهر 10
المرحلة 1: التحضير والانطلاقة										
المرحلة 2: التشخيص										
المرحلة 3: تحديد الأولويات										
المرحلة 4: تحديد المشاريع والعمليات ذات الأولوية										
المرحلة 5: توقعات الميزانية										
المرحلة 6: إعداد وثيقة برنامج التنمية الجهوية ومنظومة للتتبع										
المرحلة 7: الاعتماد والنشر										

من المهم الإشارة إلى أن هذه الجدولة يمكن أن يطرأ عليها تغيير من جهة إلى أخرى وتبعا لامتدادها المجالي والإشكاليات التي تعرفها، إلخ.

2. المحتوى التفصيلي لمراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية

1.2. المرحلة الأولى: التحضير والانطلاقة

يجب تعليق إعلان القرار المتعلق بإعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية بمقر الجهة داخل أجل 15 يوما الموالية لانعقاد الاجتماع الإخباري والتشاوري، كما يتعين إشعار والي الجهة. يتضمن هذا القرار جدولة زمنية بمسلسل إعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية، لا سيما تاريخ الشروع في إعداده.

الأهداف	• تأطير انطلاقة المسلسل. • تعبئة الأطراف المعنية (أعضاء المجلس، مصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية، الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس، المجتمع المدني، المواطنات والمواطنين، إلخ.). • توفير الموارد البشرية والمالية الضرورية.		
الأنشطة	**توصيف**	**المسؤولون**	**الأطراف المعنية**
النشاط الأول	اجتماع للإخبار والتشاور.	رئيس المجلس. رؤساء اللجان الدائمة. المسؤولون الإداريون للمجلس. الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية.	- أعضاء المكتب وكتابة المجلس. - رؤساء اللجان الدائمة ونوابهم. - الوالي أو من يمثله. - مسؤولو المصالح اللامركزة للدولة (عن طريق الوالي). - ممثلو المركز الجهوي للإستثمار والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع. - جميع الأشخاص الآخرين الذين تبينت لرئيس المجلس أهمية حضورهم (مثال: رؤساء الهيئات الاستشارية ومجموعات عمل المجلس؛ العمال أو من يمثلهم، رؤساء الجماعات الترابية الأخرى ورؤساء المقولات والمؤسسات العمومية الأكثر أهمية، وذلك عن طريق الوالي، إلخ.).

الأهداف	• تأطير انطلاقة المسلسل. • تعبئة الأطراف المعنية (أعضاء المجلس، مصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية، الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس، المجتمع المدني، المواطنات والمواطنين، إلخ.). • توفير الموارد البشرية والمالية الضرورية.		
الأنشطة	**توصيف**	**المسؤولون**	**الأطراف المعنية**
النشاط الثاني	حملة لإخبار العموم.	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية. المسؤولون الإداريون لمجلس الجهة.	– أعضاء مجلس الجهة. – رؤساء اللجان الدائمة ونوابهم. – اللجان الاستشارية الثلاث للمجلس. – المجتمع المدني. – الفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون. – المواطنات والمواطنون.
النشاط الثالث	طلب المساعدة التقنية من مصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية.	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية. المسؤولون الإداريون لمجلس الجهة.	– والي الجهة. – مسؤولو المصالح اللاممركزة للدولة (عن طريق الوالي). – الجماعات الترابية الأخرى (المنتمية للجهة). – المقاولات والمؤسسات العمومية (عن طريق الوالي أو العمال).
النشاط الرابع	تقييم برنامج التنمية الجهوية السابق.	رئيس المجلس. الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية.	– أعضاء المكتب وكتابة المجلس. – الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع. – المركز الجهوي للاستثمار. – الجماعات الترابية الأخرى (المتواجدة داخل الجهة). – المقاولات والمؤسسات العمومية (عن طريق الوالي والعمال).
النشاط الخامس	تحديد وتحسيس وتعبئة الفاعلين المستهدفين في برنامج التنمية الجهوية.	– رئيس المجلس. – الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية.	– أعضاء مكتب الجهة. – رؤساء ونواب رؤساء اللجان الدائمة. – الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس. – المجتمع المدني. – الفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون. – المواطنات والمواطنون.

الأهداف	• تأطير انطلاقة المسلسل. • تعبئة الأطراف المعنية (أعضاء المجلس، مصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية، الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس، المجتمع المدني، المواطنات والمواطنين، إلخ.). • توفير الموارد البشرية والمالية الضرورية.		
الأنشطة	**توصيف**	**المسؤولون**	**الأطراف المعنية**
النشاط السادس	رصد انتظارات واحتياجات الساكنة المحلية	– رئيس المجلس. – الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية.	– المواطنات والمواطنون. – المجتمع المدني. – القطاع العام والقطاع الخاص.
النشاط السابع	تحليل القدرة التمويلية.	– رئيس المجلس. – الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية. – المسؤولون الإداريون والماليون للمجلس.	– أعضاء المكتب وكتابة المجلس.

النشاط الأول: اجتماع للإخبار والتشاور	
الأهداف	– الانطلاق السياسي للمسلسل. – تحديد قيادة المسلسل. – تأطير المسلسل مع الأخذ بعين الاعتبار للآليات القانونية. – الالتزام بإدماج مقاربة النوع والبعد البيئي والتنمية المستدامة خلال جميع مراحل المسلسل. – تحديد الجدولة الزمنية لمسلسل برنامج التنمية الجهوية.
توصيف	يتم الانطلاق السياسي لبرنامج التنمية الجهوية داخل أجل 15 يوما الموالية لانعقاد الاجتماع الإخباري والتشاوري الذي ينظمه رئيس مجلس الجهة بحضور أعضاء المكتب، رؤساء اللجان الدائمة، ويحضره والي الجهة أو من ينوب عنه، كما يمكن لرئيس مجلس الجهة بواسطة الوالي دعوة ممثلي المصالح اللامركزة للإدارة المركزية وكذا جميع الأشخاص الذين يرى فائدة في حضورهم (المادة 4 من المرسوم رقم 2.16.299). وخلال هذا الاجتماع، يتم تقديم عرض تركيبي حول أهداف وكيفيات تفعيل المسلسل وذلك بهدف بناء فهم مشترك لمسلسل التخطيط من طرف أصحاب القرار. في هذا الصدد، سيتم إيلاء اهتمام خاص للمقتضيات القانونية، كيفيات التنفيذ، ومراعاة الأبعاد الأفقية لمقاربة النوع، المشاركة، التنمية المستدامة والبيئة. خلال هذا الاجتماع، يقدم الرئيس مختلف المسؤولين الإداريين والفريق التقني الذين سيتم تكليفهم بتدبير تفعيل مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية، كما يمكن أن يعلن عن إرساء آلية التواصل التي ستواكب هذه المسلسل.
النتائج المنتظرة	– انخراط أعضاء المجلس في المسلسل. – التعيين الرسمي للفريق التقني المكلف ببرنامج التنمية الجهوية. يتعين أن يضم هذا الفريق من بين أعضائه الدائمين، ممثلين عن الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، حيث سيكون لهذه الأخيرة دور مهم في إعداد البطائق التقنية للمشاريع والمصادقة على الجدولة الزمنية لتنفيذ المشاريع، الميزانية التوقعية، فرص وإمكانية القيام بمختلف التعديلات المقترحة خلال البرمجة، إلخ. – تحديد جدولة زمنية لمشروع إعداد برنامج التنمية الجهوية (لا سيما تاريخ إطلاق مسلسل إعداده). – تعبئة هياكل يعهد إليها بإدماج مقاربة النوع والبعد البيئي والتنمية المستدامة والمقاربة التشاركية. – اتخاذ القرار من طرف رئيس مجلس الجهة بإعداد برنامج التنمية الجهوية الذي يحدد الجدولة الزمنية لمسلسل برنامج التنمية الجهوية وتاريخ إطلاقه الذي يتم نشر الإعلان عنه بمقر الجهة ورفع إشعار بشأنه إلى الوالي داخل أجل 15 يوما الموالية لانعقاد اجتماع الإخبار والتشاور (المادة 5 من المرسوم رقم 2.16.299).
الأدوات والدعامات	– الأبعاد المتعلقة بتحليل مقاربة النوع لتحديد وتحليل وتوصيف عدم المساواة الموجودة (ملحق رقم 1). – مؤشرات تتيح إمكانية تشخيص يراعي مقاربة النوع (ملحق رقم 2). – جرد بالمصطلحات والمفاهيم المتصلة بالنوع (ملحق رقم 3). – تصنيف مقترح من أجل تحديد مؤشرات لتتبع البعد البيئي والتنمية المستدامة (ملحق رقم 4). – نموذج للجدولة الزمنية (الرسم البياني رقم 2).

النشاط الثاني: حملة لإخبار العموم	
الأهداف	– الاستشارة مع الأطراف المعنية وإشراكهم في المسلسل، لاسيما الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس، المجتمع المدني، المواطنات والمواطنين، الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين.
توصيف	القيام بحملة لإخبار العموم بناء على الموارد والوسائل المتاحة: بلاغ مجلس الجهة موجه إلى الفاعلين ووسائل الإعلام المعنية؛ مشاركة أعضاء المجلس في البرامج الإذاعية أو التلفزية؛ إعلانات إشهارية (الإذاعة، الصحافة المكتوبة والإلكترونية، الوسائط العمومية)، إلخ.
النتائج المنتظرة	– انخراط الأطراف المعنية (الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس، الجمعيات، المواطنات والمواطنين والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين) وإخبار مجلس الجهة بانخراطهم والتزامهم في قيادة مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية.
الأدوات والدعامات	– مخطط للتواصل بشأن مسلسل برنامج التنمية الجهوية (ملحق رقم 5) .

النشاط الثالث: طلب المساعدة التقنية من مصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية	
الأهداف	– توفير المساعدة التقنية لمصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية لجمع معطيات التشخيص وتعبئة الموارد البشرية.
توصيف	يلتمس رئيس مجلس الجهة (عن طريق الوالي) مساعدة تقنية من المصالح اللاممركزة للدولة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية من أجل إنجاز برنامج التنمية الجهوية. تكمن هذه المساعدة في: – التزويد بالمعلومات، المعطيات، المؤشرات ووثائق مشاريع منجزة أو المزمع إنجازها على تراب الجهة. وتولى أهمية خاصة للحصول على الوثائق والمعطيات المتعلقة بالاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة في مجالات اختصاص مجلس الجهة (التنمية الاقتصادية والتكوين المهني والتكوين المستمر والشغل والتنمية القروية والنقل والثقافة والبيئة والتنمية الاجتماعية والتعاون الدولي)؛ – تعبئة الموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية (المادة 9 من المرسوم رقم 2.16.299). يمكن اللجوء إلى تعيين شخص ذي خبرة على مستوى عال من المسؤولية، كمرجع محوري في القضايا المتعلقة ببرنامج التنمية الجهوية. من المهم الإشارة في هذه المرحلة إلى أن: – المعطيات التي تم تجميعها هي ذات طبيعة كمية وكيفية، تتعلق بالحاجيات، الفرص ومشاريع التنمية والاستثمارات المنجزة أو المزمع إنجازها، ذات الصلة باختصاصات الجهة (أنظر نماذج من المعطيات التي يتعين تجميعها في الرسم البياني 3)؛ – يتم تجميع المعطيات لدى المندوبية السامية للتخطيط، مصالح الدولة المعنية والجماعات الترابية (يتم تجميع المعطيات أساسا من خلال تقارير الدراسات أو تلك المتعلقة بالاستراتيجيات والبرامج الوطنية، ومن التصميم الجهوي لإعداد التراب، برامج تنمية العمالة أو الإقليم الجهوية، برامج عمل الجماعة).
النتائج المنتظرة	– تعمل مصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية على توفير المعطيات المطلوبة خلال أجل 30 يوما ابتداء من تاريخ التوصل بطلب المساعدة التقنية كما تعمل على تعبئة الموارد البشرية من أجل المشاركة الفعلية في إعداد برنامج التنمية الجهوية.
الأدوات والدعامات	– اللائحة الاسترشادية للمعطيات التي يتعين تجميعها (الرسم البياني 3، ملحق رقم 1، 2 و4).

النشاط 4: تقييم برنامج التنمية الجهوية السابق	
الأهداف	– عرض الإنجازات الرئيسية وتحليل التفاوت بين إنجازات وأهداف برنامج التنمية الجهوية السابق. – التركيز على الاختلالات الرئيسية المرتبطة بالتنسيق والتخطيط وتنفيذ عمليات التنمية.
توصيف	يطّلع رئيس المجلس على تقارير التطورات الذي تم إنجازها في الولاية السابقة وذلك من أجل تكوين رؤية واضحة حول العناصر التالية: معدل إنجاز المشاريع المدرجة في برنامج التنمية الجهوية السابق؛ مؤشرات النجاعة؛ الوسائل المالية المرصودة؛ الإكراهات المحتملة؛ مقترحات الحلول لتجاوز تلك الإكراهات.
النتائج المنتظرة	– يستخلص رئيس مجلس الجهة الدروس المفيدة والتي من شأنها تحسين نجاعة عمليات التنمية في المستقبل.
الآليات	– برنامج التنمية الجهوية السابق وتقارير التقييم المنجزة خلال الولاية السابقة

النشاط 5: تحديد، تحسيس وتعبئة الفاعلين المستهدفين في برنامج التنمية الجهوية	
الأهداف	– تحديد وتحسيس وتعبئة الفاعلين المستهدفين في برنامج التنمية الجهوية .
توصيف	يطلب رئيس مجلس الجهة من الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، إعداد شبكة لتحديد الفاعلين المعنيين، وبمجرد تحديدهم، يتم تنظيم ورشة للتحسيس والتعبئة.
النتائج المنتظرة	– تم إشراك الفاعلين المستهدفين في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية.
الآليات	– شبكة لتحديد الفاعلين المستهدفين في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية .

النشاط 6: رصد انتظارات وحاجيات الساكنة المستهدفة	
الأهداف	– إعداد لائحة بانتظارات وحاجيات الساكنة المستهدفة.
توصيف	– يطلب رئيس المجلس من الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية إنجاز بحث كمي ونوعي لدى الساكنة والمجتمع المدني والقطاع الخاص بخصوص انتظارات/حاجيات الساكنة المستهدفة .
النتائج المنتظرة	– إنجاز قاعدة بيانات كمية ونوعية حول انتظارات الساكنة المستهدفة .
الآليات	– استمارة تحدد المعطيات التي يتعين تجميعها

النشاط 7: تحليل القدرة على التمويل	
الأهداف	– إعداد دراسة حول فرص التمويل
توصيف	يقوم الرئيس بمعية الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية والمسؤولين الجهويين على التمويل، بإعداد دراسة لفرص التمويل التي تتضمن تحديدا للقدرة التمويلية للجهة وإمكانيات اللجوء إلى التمويلات الخارجية (منح، هبات، قروض).
النتائج المنتظرة	– إعداد تحليل للقدرة التمويلية للجهة.
الآليات	–

الرسم البياني 3: **نماذج من المعطيات التي يتعين تجميعها**

مؤشرات التنمية الاقتصادية والتنافسية الاقتصادية: تطور بنية الناتج الداخلي الخام الجهوي، توزيع/إنشاء المقاولات حسب مجال نشاطها، القيمة المضافة الخام حسب مجال الأنشطة، معطيات ذات الصلة بالإنتاجية/الاستثمار/التصدير حسب القطاعات الفرعية، المساهمة الجهوية في القيمة المضافة الوطنية/العرض الوطني للتصدير حسب القطاعات الفرعية، النفقات الداخلية للبحث والتنمية الخاص بالمقاولات والمؤسسات العمومية...

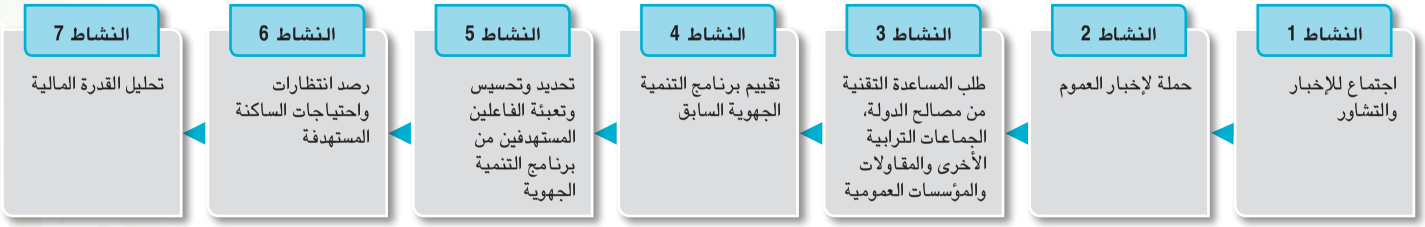
المعطيات المتعلقة بتمركز قطاعات انتاجية معينة (closters)، بسلاسل القيم (chaînes de valeurs) والأقطاب التنافسية للجهة: الفاعلون، التوزيع الجغرافي للأنشطة، المدارات الموجودة، جودة المحيط المؤسساتي، الأنشطة الاقتصادية الداعمة «المترابطة»، رهانات/إشكاليات سلاسل القيم.

مؤشرات التشغيل والتكوين المهني: معدل النشاط، معدل الشغل، توزيع الشغل المؤدى عنه حسب قطاع النشاط، تطور عروض وطلبات الشغل، الشغل حسب الفئات السوسيو-مهنية، معدل البطالة (الشباب والنساء على الخصوص)، معدل متوسط الأجر، معدل الشغل حسب مستوى/نوع الدبلوم، المستوى الدراسي لدى الساكنة (سيما لدى الشباب)، نسبة الأمية...

وثائق ذات الصلة بالمشاريع المنجزة والمزمع إنجازها داخل الجهة: الإطار المنطقي، مصفوفة المؤشرات، وثيقة الصياغة، الميزانية، التقييم والتوصيات في حالة إنهاء البرنامج/المشروع.

المعطيات المتعلقة بالتنقل والولوج إلى خدمات لنقل المسافرين والنقل داخل المدن على غرار الأولوية التي أعطيت للبنيات التحتية الطرقية.

الرسم البياني 4: **ملخص المرحلة الأولى**



كيف يتم إدماج الأبعاد الأفقية الثلاث في هذه المرحلة

	مقاربة النوع
النشاط الأول: اجتماع للإخبار والتشاور	- الانخراط في الإطار القانوني الوطني والالتزامات الدولية والوطنية للمغرب بخصوص المساواة بين الجنسين. - خلال الاجتماع، الالتزام في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية بـ: • اعتماد تقليص أوجه اللامساواة بين الرجال والنساء باعتباره هدفا استراتيجيا أفقيا ومعلنا عنه؛ • إنجاز تشخيص للامساواة بين الرجال والنساء انطلاق من المعطيات المصنفة حسب الجنس والعمر؛ • تحديد برنامج يمنح الأولوية للمشاريع الهادفة إلى مكافحة اللامساواة المسجلة؛ • وضع إطار محدد لتنفيذ وتتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية يستجيب للنوع. - تفعيل وإشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111). - إشراك النساء العضوات في المجلس والنساء المستخدمات داخل إدارة مجلس الجهة.
النشاط الثاني: حملة للإخبار العمومي	- إخبار منظمات المجتمع المدني بمضامين برنامج التنمية الجهوية العاملة في محاربة اللامساواة بين الرجال والنساء.
النشاط الثالث: طلب المساعدة التقنية	- طلب معلومات حول مدى توفر المعطيات المصنفة حسب الجنس والعمر، أثناء الاتصال بمصالح الدولة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية.
الدعامة	- تعزيز المهارات التقنية (التكوين على مبادئ وآليات مقاربة النوع) والقدرات التدبيرية (التنظيم، التنفيذ، القيادة، التتبع) لمستخدمي الجهة من أجل مواكبة مسلسل إدماج مقاربة النوع في برنامج التنمية الجهوية.

	البيئة والتنمية المستدامة
النشاط الأول: اجتماع للإخبار والتشاور	• خلال الاجتماع، الالتزام ضمن مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية، بصياغة توجهات ومشاريع ومؤشرات لإدماجها في البعد البيئي والتنمية المستدامة. • تشبيك الأطراف المعنية بإدماج التنمية والبيئة المستدامة في المجال الترابي للجهة؛ • إشراك أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بقضايا البيئة والتنمية المستدامة.
النشاط الثاني: حملة للإخبار العمومي	• التواصل بشأن مضامين برنامج التنمية الجهوية مع منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حماية البيئة وتشجيع التنمية المستدامة.
النشاط الثالث: طلب المساعدة التقنية	• طلب معلومات حول مدى توفر المعطيات المتعلقة بالرهانات البيئية والتنمية المستدامة في تراب الجهة، أثناء الاتصال بمصالح الدولة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية للتزود بالمعطيات الخاصة بالتشخيص. • مراعاة السياسات الحكومية والاستراتيجيات الوطنية أو القطاعية ذات الصلة بالبيئة والتنمية المستدامة خصوصا: اقتصاد الطاقة والماء والطاقات المتجددة ومخاطر الفيضانات والجفاف والحرائق، إلخ.
الدعامة	• توفير تكوينات للمنتخبين والفرق التقنية، حول المقاربة البيئية والتنمية المستدامة. • التزويد بالوسائل الضرورية لإطلاق منهجية إدماج البيئة والتنمية المستدامة.

	المشاركة
النشاط الأول: اجتماع للإخبار والتشاور	• إشراك المجتمع المدني في المسلسل وفق الكيفيات المحددة في النظام الداخلي للجهة وعبر الهيئات الاستشارية الثلاث للجهة (المادتان 116، 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 7 من المرسوم رقم 2.6.299).
	• تعليق إعلان قرار إعداد برنامج التنمية الجهوية في مقر المجلس داخل أجل 15 يوما على الأقل (المادة 5 من المرسوم رقم 2.6.299).
النشاط الثاني: حملة للإخبار العمومي	• إشراك المواطنات والمواطنين في المسلسل عبر نشر المعلومة من خلال وسائل الإعلام الجهوية (الصحافة المكتوبة والإلكترونية والإذاعة).
	• إشراك المجتمع المدني في المسلسل من خلال نشر المعلومة عبر الوسائل الإلكترونية.
النشاط الثالث: طلب المساعدة التقنية	• أثناء الاتصال بمصالح الدولة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية للتزود بالمعطيات الخاصة بالتشخيص، يتم العمل على التزود بمعلومات حول مدى توفر المعطيات المتعلقة بعرائض المواطنات والمواطنين والجمعيات والتي تم إيداعها بمجلس الجهة والجماعات الترابية الأخرى، والمتعلقة بمشاريع التنمية المبرمجة أو المزمع إنجازها أو تلك التي يرجى إنجازها على تراب الجهة.
الدعامة	• إرساء منظومة للتدبير المستمر للمقترحات والشكاوى (حتى يتمكن المواطنات والمواطنون من الإدلاء بمقترحاتهم وشكاواهم بشكل متواصل، خصوصا فيما يتعلق بشفافية المسلسل) وإخبار العموم بهذه المنظومة. • التوفر على معلومات حول المنهجية التشاركية للمنتخبين والفريق التقني المكلف بإعداد برنامج التنمية الجهوية. • الرجوع إلى الدلائل والوثائق الأخرى المنجزة من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية حول المشاركة المواطنة والمنهجيات التشاركية (دليل مساطر إحداث وتفعيل واشتغال وتتبع الهيئة الاستشارية المختصة بدراسة القضايا الجهوية ذات الطابع الاقتصادي بالجهة، دليل مساطر تدبير العرائض على المستوى الجهوي، دليل حول منهجيات المشاركة، إلخ.).

2.2. المرحلة الثانية: إنجاز التشخيص

يعد إجراء التشخيص، مرحلة محورية في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية. فإضافة إلى الإنتاج المعرفي، تكمن المهمة الأساسية للتشخيص الترابي في تحفيز حركية مجموع الفاعلين من أجل تحديد التوجهات المشتركة واختيار سيناريو محدد للتنمية.

وعلى خلاف المونغرافية أو دراسة واقع الحال، فإن التشخيص يركز فقط على الجوانب التي تحدد الديناميات القائمة في المجال الترابي: مخاطر فقدان التوازن أو القطع مع إمكانات تنمية المجال. لذا، فإن التشخيص الترابي يجب أن يشكل وثيقة للمناقشة ووثيقة تركيبية، تتسم بالوضوح ويمكن النفاذ إلى مضامينها.

يتعلق الأمر في هذه المرحلة، بإجراء تشخيص ترابي يتم تقاسمه عبر مقاربة تشاركية ملائمة.

ينبغي إنجاز التشخيص الترابي وفقا للمنهجية المناسبة لتجميع وتحليل معطيات كمية ونوعية باستعمال الأشكال التوضيحية والدعامات الخرائطية. فالتشخيص من شأنه تثمين المعطيات ونتائج التحليل المتوصل إليها في إعداد الوثائق السابقة للتخطيط الجهوي ومختلف دراسات التهيئة والتنمية المتصلة بالجهة وذلك بناءا على شبكة للقراءة يتعين تحديدها.

يجب أن يمكن التشخيص الاستراتيجي من تسليط الضوء على الرهانات الأساسية للتنمية الجهوية وتحديد المجالات ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة. كما يتعين أن يحدد العناصر المحركة لدينامية التنمية الجهوية وتموقعها الاستراتيجي على المستوى الوطني والدولي.

ومن اللازم إيلاء اهتمام خاص، بتحديد رهانات وآليات الالتقائية وانسجام مختلف الاستراتيجيات القطاعية على مستوى مضمونها الاستراتيجي والإجرائي إضافة إلى تنزيلها الترابي.

الأهداف	• تسليط الضوء على الإمكانات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للجهة. • إبراز مؤهلات وإكراهات تنمية الجهة. • تسليط الضوء على الحاجيات الأساسية للجهة، خصوصا ما يتعلق بالبنيات التحتية الأساسية. • إنجاز جرد للمشايع المبرمجة أو المزمع برمجتها على تراب الجهة من طرف الدولة والأجهزة العمومية الأخرى.		
الأنشطة	**توصيف**	**المسؤولون**	**الأطراف المعنية**
النشاط الأول	تحضير/تجميع، معالجة وتحليل المعطيات.	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية. المسؤولون الإداريون للمجلس.	المسؤولون من المصالح اللاممركزة للدولة (عن طريق الوالي)؛ مسؤولون من الجماعات الترابية (العمالات، الأقاليم، الجماعات التابعة للجهة) والمؤسسات والمقاولات العمومية، الكتابة العامة للشؤون الجهوية.
النشاط الثاني	تحليل السياسات والاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة ذات الصلة بالتنمية الجهوية.	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية؛ المسؤولون الإداريون للجهة.	أعضاء المكتب وأعضاء اللجان الدائمة، الكتابة العامة للشؤون الجهوية.
النشاط الثالث	تنظيم ورشات جهوية حول اختصاصات الجهة.	رئيس مجلس الجهة؛ الهيئات الاستشارية الثلاث للجهة؛ الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية	أعضاء الجهة؛ أعضاء اللجان الدائمة للجهة؛ الهيئات الاستشارية الثلاث للجهة؛ الكتابة العامة للشؤون الجهوية، والي الجهة أو من ينوب عنه؛ العمال أو من ينوب عنهم؛ مسؤولون عن الجماعات الترابية الأخرى أو من ينوب عنهم؛ المصالح اللاممركزة للإدارة؛ المقاولات الكبرى المستقرة في الجهة والقطاعات الاقتصادية الأخرى؛ الجمعيات والتعاونيات؛ المواطنات والمواطنون؛ جميع الأشخاص الآخرين الذين يرى رئيس المجلس فائدة في مساهمتهم.
النشاط الرابع	تحديد وتحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر.	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية؛ المسؤولون الإداريون بالجهة	أعضاء مكتب الجهة؛ أعضاء اللجان الدائمة؛ الفاعلون الترابيون الآخرون: المركز الجهوي للاستثمار؛ الكتابة العامة للشؤون الجهوية؛ المصالح الإدارية للولاية؛ الجماعات الترابية الأخرى؛ جميع الأشخاص الآخرين الذين يرى رئيس المجلس فائدة في مساهمتهم.
النشاط الخامس	تحرير، تقاسم ومراجعة تقرير التشخيص والتوصيات.	رئيس الجهة؛ المسؤولون الإداريون للجهة؛ الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية	أعضاء مكتب الجهة؛ أعضاء اللجان الدائمة؛ أعضاء الهيئات الاستشارية الثلاث؛ الكتابة العامة للشؤون الجهوية، جميع الأشخاص الآخرين الذين يرى رئيس المجلس فائدة في مساهمتهم.
النشاط السادس	اجتماع للمصادقة على تقرير التشخيص.	رئيس المجلس؛ الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية.	أعضاء المجلس، أعضاء اللجان الدائمة للمجلس، أعضاء اللجان الاستشارية الثلاث للمجلس، الكتابة العامة للشؤون الجهوية.

النشاط الأول: تحضير/تجميع، معالجة وتحليل المعطيات	
الأهداف	– التوفر على قاعدة بيانات منظمة على مستوى الجهة تتضمن الحاجيات، الإمكانات والمشاريع المهيكلة المنجزة أو المزمع إنجازها على تراب الجهة والمتعلقة بـ: التنمية الاقتصادية؛ التكوين المهني؛ التكوين المستمر والشغل؛ التنمية القروية؛ النقل (للمسافرين والنقل ما بين المدن) والبنيات التحتية الطرقية؛ التنمية المستدامة والبيئة؛ الثقافة والتنمية الاجتماعية.
توصيف	يقوم الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية بتحصيل المعطيات المطلوبة والمتوفرة سلفا لدى الإدارة الجهوية (تحضير) وتلك التي تتوفر لدى مصالح الدولة، الجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية وذلك عن طريق الوالي (تجميع). يتم بعد ذلك، ترتيب المعطيات ومعالجتها وتحليلها. ومن المهم التذكير هنا إلى أن التشخيص يعتبر وسيلة للمساعدة على اتخاذ القرار وليس دراسة دقيقة للحل بالنسبة لجهة معينة، بحيث يجب أن يتيح انطلاقا من دراسة معمقة للديناميات الاجتماعية والمجالية والبيئية والاقتصادية، إمكانية مساعدة أصحاب القرار على: – استخلاص النتائج التي تم تقاسمها وفقا لكل محور تطرق إليه التشخيص؛ – تحليل نقط القوة والضعف، الإمكانات والمخاطر (تحليل SWOT)؛ – تحديد الرهانات الاستراتيجية للتنمية؛ – تحديد تموقع الجهة على مستوى الريادة، التميز والقيم التي تؤدي إلى انسجام في الموارد والطموحات والقدرة على الإنجاز؛ – تحديد الدعامات الاستراتيجية للتدخل: ترتيب الأولويات، أنماط التفاعل مع الدولة، اشكال الشراكات والتعاقد، المهارات الداخلية المطلوبة، الفاعلون والآليات الخارجية للتنفيذ (الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، شركات التنمية الجهوية، قطاعات وآليات أخرى حسب طبيعة المشاريع التنموية).
النتائج المنتظرة	– المعطيات الكمية والنوعية تم تجميعها وتصنيفها وإنجاز قراءة تركيبة لها وذلك حسب الموضوعات، ويمكن إدراجها في النظام المعلوماتي للجهة وصياغتها في شكل مؤشرات؛ – تم تجميع معطيات الجماعات الترابية الأخرى؛ – تم تجميع وتحليل المعطيات ذات الصلة بالنوع وتلك المرتبطة بالبعد البيئي والتنمية المستدامة (الملحق رقم 1، 2 و4)؛ – الانتهاء من جرد المشاريع والبرامج المنجزة أو المزمع إنجازها خاصة برامج الدولة، برامج تنمية العمالات والأقاليم وبرامج تنمية الجماعات.
الآليات والدعامات	– اللائحة الاسترشادية بالمعطيات التي يتعين تجميعها (الرسم البياني رقم 3)

النشاط الثاني: تحليل السياسات والاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة ذات الصلة بالتنمية الجهوية	
الأهداف	- البحث في السياسات والاستراتيجيات والبرامج الوطنية العامة والقطاعية المتعلقة بالماء والتطهير والكهربة والتهيئة الرقمية والنفايات.
توصيف	تكمن هذه العملية في إنجاز قراءة تركيبية لسياسات واستراتيجيات الدولة في مجال اختصاصات الجهة (التنمية الاقتصادية. التكوين المهني، التكوين المستمر والشغل، التنمية القروية، النقل، الثقافة، البيئة، التنمية الاجتماعية) سواء أكانت عامة (إعداد التراب، محاربة الفوارق في العالم القروي، التنمية المستدامة...) أو قطاعية (الفلاحة، الصناعة، الطاقة، النقل...) إضافة إلى التزامات مجلس الجهة بخصوص الجماعات الترابية الأخرى، المقاولات العمومية والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية للجهة (المادة 3 من المرسوم رقم 2.16.299). يتم تحليل الوثائق من طرف الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، كما يتم توزيع مذكرات مختصرة للقراءة التركيبية على أعضاء المجلس وبالخصوص أعضاء اللجان الدائمة.
النتائج المنتظرة	- مذكرة مختصرة للقراءة التركيبية. - فهم جيد من طرف أصحاب القرار لسياق التنزيل الترابي للسياسات والاستراتيجيات العمومية الجهوية والوطنية.

النشاط الثالث: ورشات موضوعاتية جهوية	
الأهداف	- العمل بخصوص كل موضوع على حدة، بتحليل لواقع الحال، الحاجيات، الإمكانات والمشاريع المنجزة أو المزمع إنجازها في الجهة مع إشراك المواطنات والمواطنين والمجتمع المدني في الحوار والتشاور.
توصيف	يتعلق الأمر بتنظيم ورشات موضوعاتية موسعة (التنمية الاقتصادية، التكوين المهني، التكوين المستمر والشغل، التنمية القروية، النقل (للمسافرين والنقل ما بين المدن) والبنيات التحتية الطرقية، التنمية المستدامة والبيئية، الثقافة، التنمية الاجتماعية) مع المنتخبين المسؤولين في المصالح العمومية والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين المعنيين (تخصيص يومين لكل ورشة مثلا). - يتم إنجاز هذه الورشات من طرف الفريق التقني والمسؤولين الإداريين المكلفين ببرنامج التنمية الجهوية وذلك تحت إشراف الرئيس. وتجرى هذه الورشات مع اللجان ومختلف الهيئات بحسب موضوع الورشة. - خلال الورشات، يتم عرض ومناقشة الخلاصات الأساسية المنبثقة من تحليل المعطيات وذلك بهدف إجراء تحليل جماعي للأسباب البنيوية لنقط الضعف المحددة وإبراز مؤهلات وإمكانات الجهة وذلك بخصوص كل محور من محاور التشخيص. - قبل انطلاق الورشات، يقوم الفريق التقني المكلف ببرنامج التنمية الجهوية بالتحضير القبلي، لعناصر تحليل المعطيات والأسئلة الخاصة بتوجيه النقاش، وذلك بالتشاور مع إدارة الجهة، وعند الاقتضاء مع الإدارات أو الأجهزة العمومية المعنية بموضوع الورشة.
النتائج المنتظرة	- تنظيم الورشات مع الحرص الشديد على إشراك الأطراف المعنية وخاصة منهم أعضاء الهيئات الاستشارية المعنية بالموضوع المطروح على طاولة التداول والنقاش. - الانتهاء من تقارير الورشات وتشتمل بالخصوص على الملاحظات الأساسية، النتائج والتوصيات الخاصة بكل محور.

النشاط الثالث: ورشات موضوعاتية جهوية	
الآليات والدعامات	- استعمال المواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي والرقمي للإخبار والتواصل حول الورشات الموضوعاتية. - إعلان إخباري يتم تعليقه في عين المكان أو ينشر في المواقع الإلكترونية للجهة. - دعامات لتقديم المعطيات من أجل تسهيل التحليل الجماعي. - قراءة تركيبية للنتائج الأساسية المستخلصة من تحليل المعطيات. - لائحة الأسئلة التوجيهية لتنشيط النقاش.

النشاط الرابع: تحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر تشكل هذه العملية لحظة مهمة في إعداد التشخيص الاستراتيجي لبرنامج التنمية الجهوية. ويتم إجراؤها بناء على شبكة للتحليل من شأنها تسهيل وإبراز العناصر الرئيسية لدينامية التنمية الجهوية، ومؤهلاتها، نقط ضعفها وإمكاناتها والمخاطر التي تعوق تنميتها.	
الأهداف	- تحديد نقط قوة وضعف الجهة، الفرص والمخاطر وذلك بالنسبة لكل موضوع من أجل المساعدة على اتخاذ القرار بخصوص تحديد الأهداف واستراتيجية التنمية وتحديد أولويات العمل.
توصيف	إنجاز تحليل للمحيط الداخلي والخارجي لتحديد نقط ضعف الجهة إضافة إلى الفرص والمخاطر التي تواجهها بناء على الملاحظات والنتائج والتوصيات الأساسية التي تم تقاسمها بخصوص كل موضوع. يتم إجراء هذا العملية للتحليل الاستراتيجي خلال ورشة العمل الداخلي التي ينظمها الفريق المكلف بإعداد برنامج التنمية الجهوية. ويجب معالجة كل موضوع بهدف استخلاص ما يلي: - نقط القوة: ما هي المزايا التي يمكن استثمارها في تحريك عجلة التنمية الجهوية؟ ؛ - نقط الضعف: ما هي أهم المعيقات في سبيل الوصول للتنمية الجهوية؟ ؛ - الفرص: ما هي الفرص التي يمكن استغلالها على المدى القصير والمتوسط (0-5 سنة) والتي ستساعد على تنمية الجهة؟؛ - المخاطر: ما هي أبرز المخاطر التي من شأنها التأثير على تنمية الجهة على المدى القصير والمتوسط؟ خلال هذه العملية التحليلية، من المهم العمل على: - البداية بتحليل المحيط الخارجي (الفرص والمخاطر) لأنه الجزء الأكثر تعقيدا، إضافة إلى ذلك، من الممكن أن يظل التحليل محدودا إذا بدأنا بالمحيط الداخلي (نقط القوة والضعف)؛ - من المفيد جدا تعميق النموذج التحليلي SWOT بالنموذج التحليلي PESTEL بحيث يُمكِّن هذا الخير من تحديد كل المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التوضيح: المجال السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي والقانوني (مثال: أفق تفعيل مسلسل اللامركزية للدولة، النقل الفعلي لاختصاصات الدولة إلى الجهات، مسلسل اللاتمركز الإداري، مشاريع إنشاء وكالة مساهمات الدولة وتمويل الاستثمار الاستراتيجي...)؛ - اقتراح توصيات وحلول من شأنها المساعدة على صياغة أهداف برنامج التنمية الجهوية وتحديد المشاريع والأنشطة المهيكلة وذات الأولوية على المدى المتوسط.
النتائج المنتظرة	- إعداد جدول بنقط الضعف، الفرص، المخاطر والتوصيات الخاصة بكل موضوع.
الآليات والدعامات	- جدول نموذج التحليل SWOT. - الإخبار وتجميع آراء ومقترحات المواطنات والمواطنين مباشرة عبر المواقع الإلكترونية.

النشاط الخامس: تحرير وتقاسم ومراجعة تقرير التشخيص	
الأهداف	– تدوين نتائج التشخيص الاستراتيجي في تقرير واضح، موجز ومنظم بشكل جيد لتسهيل تقاسمه مع كل المنتخبين والإداريين والفاعلين المعنيين.
توصيف	تتعلق هذه المرحلة بإعداد تقرير التشخيص بحيث يتمحور موضوعها حول النقط التالية: تشخيص حسب كل موضوع في تقاطع للمعطيات الكمية والنوعية، قراءة تركيبية للنتائج، تحليل لنقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر، وصياغة التوصيات. يجب أن يتضمن هذا التقرير: – عرضا يستند على أرقام ومراجع، حول الديناميات الديمغرافية والاجتماعية؛ الترابية والبيئية والاقتصادية للجهة مدعومة بقراءة تركيبية لأهم الملاحظات والنتائج حسب كل محور من محاور التشخيص. – تحليلا للمحيط الداخلي والخارجي للجهة (تحليل SWOT) مع إبراز نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر بحسب كل محور تم تشخيصه. – تسليط الضوء على المؤشرات الخاصة بقياس النتائج المنتظرة. ويتعلق الأمر بالمؤشرات الرقمية التي ستكون موضوعا للتقييم بهدف ضمان فعالية ونجاعة وجودة الإنجازات إضافة إلى الاستعمال الأمثل للموارد. – توصيات حول: • الرهانات الاستراتيجية الأساسية لتنمية الجهة (إحدى عشر رهانا على الأكثر)؛ • تموقع الجهة على مستوى الريادة، التميز والقيم التي تؤدي إلى انسجام في الموارد والطموحات والقدرة على الإنجاز؛ • دعامات التدخل الاستراتيجي للجهة على المدى القصير والمتوسط (0 إلى 5 سنوات). خلال اجتماع ينعقد لهذا الغرض، يتم تقديم عرض تركيبي للتشخيص أمام الأطراف المعنية بالاجتماع الإخباري والتشاوري الذي تم من خلاله إطلاق مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية. ينجز محضر بهذا الاجتماع ويحدد أجل أسبوع للمشاركين للتقدم إلى الفريق التقني المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، بأهم الملاحظات والمقترحات التي سيتم أخذها بعين الاعتبار في النسخة النهائية للتقرير.
النتائج المنتظرة	– تم وضع اللمسات الأخيرة على تقرير التشخيص الذي يضم تحليلا حسب كل موضوع عبر تقاطعات للتحليل الكمي والنوعي، عرض تركيبي للنتائج، تحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر إضافة إلى توصيات ومسارات للعمل. – تم تنظيم ورشة لتقديم التقرير المؤقت. – تمت مراجعة تقرير التشخيص من طرف المنتخبين والفاعلين المعنيين.

النشاط السادس: اجتماع للمصادقة على تقرير التشخيص	
الأهداف	المصادقة على توصيات تقرير التشخيص.
توصيف	ينظم رئيس الجهة اجتماع للمصادقة على تقرير التشخيص بحضور أعضاء المجلس والكتابة العامة للشؤون الجهوية.
النتائج المنتظرة	تقرير التشخيص نهائي ومصادق عليه.

الرسم البياني 5: **ملخص المرحلة الثانية**

كيف يتم إدماج الأبعاد الأفقية في هذه المرحلة

	مقاربة النوع
النشاط الأول: تحضير/تجميع، معالجة وتحليل المعطيات	– تحديد مختلف مجالات الاهتمام المرتبطة بإشكالية العلاقة بين الجنسين. – تجميع وتصنيف وتحليل وعرض الاحصائيات مرتبة حسب الجنس والعمر وذلك بطريقة تعكس إشكالية العلاقة بين الجنسين في المجتمع بحيث تستهدف هذه العملية على الخصوص: • عدم المساواة في الاستفادة من التربية والتكوين؛ • عدم المساواة في العلاجات والخدمات الصحية؛ • العنف اتجاه الفتيات الشابات والنساء وانعدام الأمن الذي قد يجعلهن ضحايا؛ • عدم المساواة أمام البنيات والسياسات الاقتصادية، وكل الأنشطة الإنتاجية والولوج إلى الموارد؛ • عدم المساواة في السلطة ومسؤولية القرار على جميع المستويات.
النشاط الثاني: تحليل السياسات والاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة بخصوص التنمية الجهوية	– تحليل المقتضيات المعيارية الوطنية والدولية (الإطار القانوني المرتبطة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة). – إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة الشؤون الجهوية ذات الصلة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، النساء المنتخبات داخل المجلس.
النشاط الثالث: ورشات موضوعاتية جهوية	– تحليل المعطيات المستخرجة حسب الجنس والسن لفهم الأسباب البنيوية لعدم المساواة بين الرجال والنساء وصياغة توصيات لمكافحة هذه الظاهرة. – إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111). – إشراك النساء المنتخبات ونساء الجهة من خلال المجتمع المدني والباحثين المختصين.
النشاط الرابع: تحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر	– إدماج نتائج التفكير حول الآثار السلبية لعدم المساواة بين الرجال والنساء والوقع الإيجابي لإدماج مقاربة النوع في تحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر. – إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ والمساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111). – إشراك النساء المنتخبات داخل الجهة ونساء المجتمع المدني والباحثين الجامعيين المختصين.
النشاط الخامس: تحرير وتقاسم ومراجعة تقرير التشخيص	– يتم استثمار المعطيات المستجيبة للنوع والتي تم تحديدها وتحليلها وتصنيفها (حسب الجنس والسن)، من أجل صياغة التوصيات الملائمة.
الدعامة	– إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	البيئة والتنمية المستدامة
النشاط الأول: تحضير/تجميع، معالجة وتحليل المعطيات	– تجميع المعطيات الكمية بهدف الخروج بترتيب هرمي للإشكاليات البيئية والتنمية المستدامة ذات الصلة باختصاصات الجهة.
النشاط الثاني: تحليل السياسات والاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة بخصوص التنمية الجهوية	– تحليل المقتضيات المعيارية الوطنية والدولية ذات الصلة بالبيئة والتنمية المستدامة. – إشراك لجنة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للجهة.
النشاط الثالث: ورشات موضوعاتية جهوية	– تحليل المعطيات المتعلقة بالرهانات البيئية وأهداف التنمية المستدامة (ODD) موازاة مع الموضوعات الأخرى للمجال وذلك بهدف فهم الأسباب الكامنة وراء الإشكالات التي تم تحديدها. – إشراك أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.
النشاط الرابع: تحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر	– إدماج نتائج التفكير حول البعد البيئي وأهداف التنمية المستدامة في تحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر. – إشراك أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة إضافة إلى المهنيين والجمعيات وأشخاص مؤهلين، إلخ.
النشاط الخامس: تحرير وتقاسم ومراجعة تقرير التشخيص	– تم إنجاز دراسة المعطيات لغاية مساعدة الجهة في استيعاب الرهانات البيئية والتنمية المستدامة داخل ترابها.
الدعامة	– إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	المشاركة
النشاط الأول: تحضير/تجميع، معالجة وتحليل المعطيات	– تحليل معطيات استطلاعات الرأي والعرائض المتعلقة بمشاريع التنمية المبرمجة أو المزمع إنجازها أو المأمول إنجازها على تراب الجهة، والتي تم تجميعها بناءا على طلب لدى مصالح الدولة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية. – الرجوع إلى الدلائل والوثائق الأخرى المنجزة من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية حول المشاركة المواطنة والمنهجيات التشاركية.
النشاط الثاني: تحليل السياسات والاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة بخصوص التنمية الجهوية	– تحليل المقتضيات المعيارية الوطنية والدولية بخصوص إشراك المواطنات والمواطنين والمجتمع المدني في إعداد برامج التنمية. – إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة الشؤون الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع. النساء المنتخبات داخل المجلس، لجنة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للجهة.
النشاط الثالث: ورشات موضوعاتية جهوية	– إخبار الفاعلات-الفاعلين في المجتمع المدني والمواطنات والمواطنين بتراب الجهة، بعقد الورشات الموضوعاتية 10 أيام قبل انعقادها وذلك عبر جميع الوسائل المتاحة (الهاتف، البريد العادي، البريد الإليكتروني...) فضلا عن تعليق إعلان عقدها في مقر الجهة.

	المشاركة
النشاط الثالث: ورشات موضوعاتية جهوية (تابع)	– إشراك الهيئات الاستشارية للمجلس في التحضير للورشات الموضوعاتية. – إشراك الفاعلات-الفاعلين في المجتمع المدني للجهة، الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين والمواطنات والمواطنين في جميع الورشات الموضوعاتية.
النشاط الرابع: تحليل نقط القوة والضعف، الفرص والمخاطر	إشراك الفاعلات-الفاعلين في المجتمع المدني بتراب الجهة والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين والمواطنات والمواطنين في تحليل نقط القوة ونقط الضعف، الفرص والمخاطر.
النشاط الخامس: تحرير وتقاسم ومراجعة تقرير التشخيص	– تقاسم التقرير المؤقت مع الهيئات الاستشارية للمجلس والفاعلين في المجتمع المدني لأخذ رأيهم الاستشاري.
	– تقاسم النسخة النهائية للتقرير و/أو التوصيات المنبثقة عنه مع الهيئات الاستشارية للمجلس والفاعلين في المجتمع المدني ومع المواطنات والمواطنين.
في الدعامة	– إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (**Benchmark**) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

3.2. المرحلة الثالثة: تحديد الأولويات

تهتم هذه المرحلة بتحديد أولويات تنمية الجهة وذلك انطلاقا من نتائج التشخيص وتقييم الإكراهات والإمكانات، أخذا بعين الاعتبار لاختصاصات الجهة وبانسجام مع التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة والحرص على تنزيلها على المستوى الجهوي ومراعاة إدماج توجهات التصميم الجهوي لإعداد التراب والالتزامات المبرمة بين الجهة والجماعات الترابية الأخرى إضافة إلى المقاولات العمومية والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية داخل الجهة.

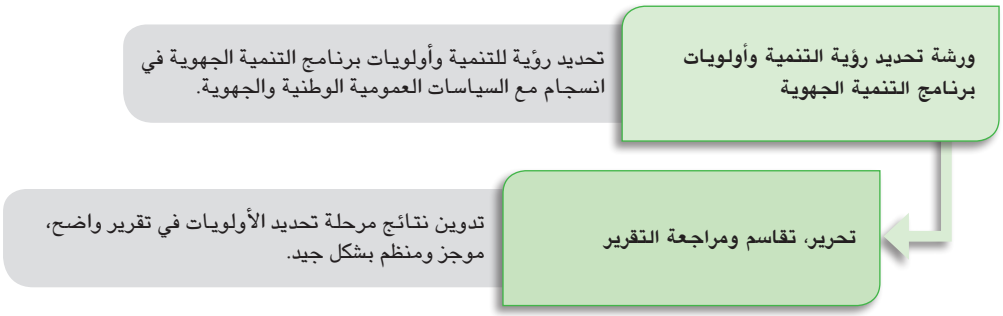
الأهداف	• تحديد رؤية استراتيجية لتنمية جهوية في انسجام مع السياسات والاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة، صياغة أهداف مترابطة مع النتائج المنتظرة ووضع وترتيب لأولويات برنامج التنمية الجهوية للسنوات الستة المقبلة.		
الأنشطة	توصيف	المسؤولون	الأطراف المعنية
النشاط الأول	ورشات لتحديد رؤية تنمية الجهة وأولويات برنامج التنمية الجهوية (حسب المحاور: الاقتصادية، الاجتماعية، الترابية والبيئية، التعاون الدولي).	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية؛ المسؤولون الإداريون للمجلس؛ الهيئات الاستشارية الثلاث	بالنسبة لكل محور للتنمية: أعضاء المكتب المعنيين وأعضاء اللجان الدائمة المعنية؛ بصفة استشارية: - أعضاء المجلس وأعضاء الهيئات الاستشارية الثلاث. - الكتابة العامة للشؤون الجهوية؛ - كل الأشخاص الآخرين الذين يرى الرئيس فائدة في حضورهم (عن طريق الوالي بالنسبة للمصالح العمومية للجهة).
النشاط الثاني	تحرير، تقاسم ومراجعة تقرير حول أولويات برنامج التنمية الجهوية	رئيس المجلس؛ المسؤولون الإداريون للمجلس	- أعضاء مكتب المجلس؛ - أعضاء اللجان الدائمة؛ - أعضاء الهيئات الاستشارية الثلاث؛ - الكتابة العامة للشؤون الجهوية؛ - كل الأشخاص الآخرين الذين يرى الرئيس فائدة في مساهمتهم.

النشاط الأول: ورشة تحديد رؤية التنمية وأولويات برنامج التنمية الجهوية	
الأهداف	- صياغة أهداف وتحديد رؤية للتنمية على مستوى الطموحات والأهداف الاستراتيجية الشاملة أو الخاصة. - تحديد أولويات برنامج التنمية الجهوية في صيغة أوراش مجمعة (fédérateurs) ومشاريع مهيكلة ذات أولوية والتي يندرج في إطارها العمل الجهوي لست سنوات المقبلة (أخذا بعين الاعتبار لاختصاصات الجهة). - الحرص على ضمان انسجام رؤية التنمية وأولويات برنامج التنمية الجهوية مع السياسات العمومية الوطنية والجهوية والوثائق الأخرى للتخطيط الجهوي (التصميم الجهوي لإعداد التراب، تصميم الجهوي للنقل)
توصيف	يتعلق الأمر بنشاط سياسي صرف ومهم للغاية في مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية، بحيث يؤثر في جميع المراحل الموالية والمتعلقة بالتخطيط بالمعنى الدقيق للكلمة واعتماد مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف مجلس الجهة. يتعلق الأمر كذلك بنشاط غاية في التعقيد يتعين إنجازه بناء على منظومة مفاهيمية. ومن أجل تسهيل صياغة برنامج التنمية الجهوية، يمكن التمييز بين ثلاث محاور للتنمية الجهوية: المحور الاقتصادي، الاجتماعي والترابي. على أن المشاريع والأنشطة التي يهيمن عليها الطابع البيئي و/أو التنمية المستدامة، يمكن إدراجها ضمن المحور المتعلق بالتنمية الترابية. تكمن هذه العملية في تنظيم ورشة عمل، بالنسبة لهذه الأبعاد الثلاثة، من أجل تحديد الطموحات والأهداف الاستراتيجية الشاملة والخاصة التي يتعين مواصلتها، إضافة إلى الأوراش التي ستشكل عمل مجلس الجهة لست سنوات من ولايته وذلك بالنسبة لكل واحد من هذه الأهداف. كما أن كل ورش مجمع (fédérateur) يجب أن ينتج عنه تحديد عدد من البرامج المهيكلة ذات الأولوية (أنظر الأمثلة أدناه). يتم تنسيق الورشات من طرف الفريق التقني المكلف ببرنامج التنمية الجهوية تحت إشراف رئيس الجهة وبمشاركة أعضاء المكتب إضافة إلى اللجنة (اللجان) الدائمة المعنية والكتابة العامة للشؤون الجهوية. يتم تحديد الأهداف، الأوراش المجمعة والمشاريع المهيكلة ذات الأولوية، انطلاقا مما يلي: - مراعاة توصيات التشخيص، إضافة إلى توجهات وسياسات واستراتيجيات الدولة في مجال التنمية الجهوية؛ - العمل بطريقة تمكّن من إيجاد أجوبة ملموسة ومبتكرة لمشاكل التنزيل الترابي للسياسات العمومية؛ - العمل على إدماج البعد الأفقي لمقاربة النوع والمشاركة والتنمية المستدامة والبيئة. أمثلة توضيحية: يتصف البرنامج بكونه مهيكلا عندما يندرج ضمن أهدافه تحقيق تنمية مندمجة ومستدامة. وينطبق عليه وصف الأولوية بالمعنى المحدد في برنامج التنمية الجهوية لست سنوات من ولاية المجلس الجهوي. **المثال الأول: المحور المتعلق بالتنمية المجالية** ■ مثال للهدف الاستراتيجي: «ضمان تنمية مستدامة، متزنة ومتناسقة على مستوى تراب الجهة» □ أمثلة للمشاريع المجمعة (fédérateurs) الخاصة بهذا الهدف: - الورش 1: «تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية في الوسط القروي للجهة» - الورش 2: «تحسين خدمات النقل من أجل تنقل مستدام داخل تراب الجهة»

النشاط الأول: ورشة تحديد رؤية التنمية وأولويات برنامج التنمية الجهوية	
توصيف (تابع)	• أمثلة للمشاريع المهيكلة بالنسبة للورش 1: – المشروع 1: «التعليم» (الاختصاصات المنقولة)؛ – المشروع 2: «الصحة» (الاختصاصات المنقولة)؛ – المشروع 3: «بناء وصيانة الطرق والمسالك القروية» (الاختصاصات الذاتية والمشتركة)؛ – المشروع 4: «الكهربة» (الاختصاصات المشتركة)؛ – المشروع 5: «الربط بالماء الصالح للشرب» (الاختصاصات المشتركة)؛ (هكذا، وأخذا بعين الاعتبار لكل واحد من البرامج الخمسة أعلاه وللموارد المالية المتاحة، فإن الجهة يمكن أن تعتبر فقط برامج ذات أولوية رقم 3، 4 و5 مثلا) • أمثلة للمشاريع المهيكلة بالنسبة للورش 2: – المشروع 1: «تطوير المحاور الطرقية المهيكلة للجهة»؛ – المشروع 2: «تحفيز تنقل جهوي مرن متعدد الوسائط ومستدام» **المثال الثاني: المحور المتعلق بالتنمية الاقتصادية** ■ مثال للهدف الاستراتيجي: «تحفيز نمو اقتصادي جهوي، مستدام ودامج» □ أمثلة للمشاريع المجمعة (fédérateurs) الخاصة بهذا الهدف: – الورش 1: «دعم سلاسل الاقتصاد الجهوي ودعم الابتكار» – الورش 2: «دعم المقاولة» • أمثلة للمشاريع المهيكلة بالنسبة للورش 1: – المشروع 1: «الحكامة، تنشيط وتحفيز سلاسل الإنتاج الجهوي» – المشروع 2: «آليات جهوية للتشغيل والتكوين المهني» – المشروع 3: «دعم المبادرات والبحث التطبيقي لفائدة المشاريع المبتكرة» – ... • أمثلة للمشاريع المهيكلة بالنسبة للورش 2: – المشروع 1: «دعم المقاولين الذاتيين والمقاولات الصغيرة جدا وخدمات القرب» – المشروع 2: «إنعاش الاقتصاد الاجتماعي والتضامني» – المشروع 3: «دعم الانشطة المدرة للدخل» يعمل الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية على التحضير القبلي لجميع الوثائق الضرورية للتحديد الجيد لأولويات المشاريع وأنشطة برنامج التنمية الجهوية. ولهذه الغاية، يتم بالنسبة لكل مشروع من المشاريع المهيكلة ذات الأولوية، إعداد لائحة حصرية للمشاريع والأنشطة التي في طور الإنجاز ولائحة استشرافية للمشاريع والأنشطة التي يمكن أن تشكل جزءا من برنامج التنمية الجهوية على المدى القصير والمتوسط، والتي تم تحديدها في العملية السابقة. وفي حالة كون البنية المقترحة لبرنامج التنمية الجهوية لا تتيح إمكانية إدماج المشاريع أو الأنشطة، ينبغي مراجعة لائحة المشاريع المهيكلة ذات الأولوية، وإذا لزم الأمر مراجعة لائحة الأوراش المجمعة (سَيْرُورَة تَرْدِيدِيّة Processus itératif). في المقابل، يمكن إذا اقتضى الأمر ذلك، تجميع المشاريع المهيكلة ذات الأولوية من نفس الورش إذا كان ذلك مبررا بثقلها الاستثماري، وذلك لتسهيل تقديم بنية برنامج التنمية الجهوية وتسهيل قراءته.
النتائج المنتظرة	– المشاريع المتعلق بالرؤية التنموية وأولويات برنامج التنمية الجهوية محددة.

النشاط الثاني: تحرير، تقاسم ومراجعة التقرير الخاص بأولويات برنامج التنمية الجهوية	
الأهداف	– تدوين نتائج التشخيص الاستراتيجي في تقرير واضح، موجز ومنظم بشكل جيد لتسهيل تقاسمه مع مجموع المنتخبين والإداريين والفاعلين المعنيين.
توصيف	القيام بعملية استرجاع لبرنامج التنمية الجهوية، خلال اجتماع يخصص لهذه الغاية بحضور الأطراف المعنية التي أطلقت مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية أثناء الاجتماع الخاص بالإخبار والتشاور. يتم إنجاز محضر بهذا الاجتماع ويحدد أجل أسبوع للأطراف المعنية من أجل توجيه أهم الملاحظات والمقترحات إلى الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، بحيث سيتم أخذ تلك الملاحظات بعين الاعتبار في النسخة النهائية للتقرير.
النتائج المنتظرة	– منجز التقرير حول أولويات برنامج التنمية الجهوية. – تنظيم ورشة لتقديم التقرير المؤقت. – مراجعة التقرير حول أولويات برنامج التنمية الجهوية من طرف المنتخبين والأطراف المعنية. – نشر التقرير وتقاسمة خاصة في الموقع الاليكتروني والعمل على تجميع الآراء ومقترحات المواطنات والمواطنين.

الرسم البياني 6: **ملخص المرحلة الثالثة**



كيف يتم إدماج الأبعاد الأفقية في هذه المرحلة

	مقاربة النوع
النشاط الأول: ورشة تحديد رؤية التنمية وأولويات برنامج التنمية الجهوية	- صياغة الأهداف والنتائج التي تعكس بشكل ملائم مقاربة النوع، وذلك في نهاية المراجعة؛ الانتباه للمشاكل المرتبطة بعدم المساواة بين الجنسين في مختلف القطاعات والمواضيع. - العمل على انسجام الأولويات الخاصة بالنوع مع المقتضيات المعيارية والاستراتيجيات الوطنية القائمة. - إدماج العناصر المتعلقة بمقاربة النوع في لائحة المشاريع والأنشطة التي في طور الإنجاز أو التي يمكن أن تشكل جزءا من برنامج التنمية الجهوية، على المدى القصير والمتوسط، وذلك من أجل أخذها بعين الاعتبار خلال المصادقة على ترتيب الأولويات. - إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
النشاط الثاني: تحرير، تقاسم ومراجعة تقرير حول أولويات برنامج التنمية الجهوية	- إدماج العناصر المتعلقة بمقاربة النوع في التقرير النهائي لأولويات برنامج التنمية الجهوية، كلما أمكن ذلك، وذلك من أجل أخذها بعين الاعتبار في تخطيط برنامج التنمية الجهوية بالمعنى الدقيق للكلمة، خلال المرحلة الموالية.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	البيئة والتنمية المستدامة
النشاط الأول: ورشة تحديد رؤية التنمية وأولويات برنامج التنمية الجهوية	- إدماج العناصر المتعلقة بالبيئة وأهداف التنمية المستدامة في لائحة المشاريع والأنشطة التي في طور الإنجاز أو التي يمكن أن تشكل جزءا من برنامج التنمية الجهوية، على المدى القصير والمتوسط، وذلك من أجل أخذها بعين الاعتبار خلال المصادقة على ترتيب الأولويات. - إشراك اللجنة المكلفة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية.
النشاط الثاني: تحرير، تقاسم ومراجعة تقرير حول أولويات برنامج التنمية الجهوية	- إدماج العناصر المتعلقة بالبعد البيئي وأهداف التنمية المستدامة في التقرير النهائي لبرنامج التنمية الجهوية، كلما أمكن ذلك، وذلك من أجل أخذها بعين الاعتبار في تخطيط برنامج التنمية الجهوية بالمعنى الدقيق للكلمة، خلال المرحلة الموالية.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	المشاركة
النشاط الأول: ورشة تحديد رؤية التنمية وأولويات برنامج التنمية الجهوية	- عقد ورشات عمل بدعم من المجتمع المدني والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين وفق القانون الداخلي للجهة وذلك من خلال الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس. - الأخذ بعين الاعتبار للمقترحات والتوصيات المقدمة من طرف المواطنات والمواطنين والمجتمع المدني في ترتيب أولويات.
النشاط الثاني: تحرير، تقاسم ومراجعة تقرير حول أولويات برنامج التنمية الجهوية	- إدماج العناصر المتعلقة بمراعاة المنهجية التشاركية في التقرير النهائي حول أولويات برنامج التنمية الجهوية، كلما أمكن ذلك، وذلك من أجل أخذها بعين الاعتبار في تخطيط برنامج التنمية الجهوية بالمعنى الدقيق للكلمة، خلال المرحلة الموالية.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

4.2. المرحلة الرابعة: تحديد المشاريع والأنشطة ذات الأولوية

من أجل ترجمة الأهداف إلى إجراءات ملموسة، تهتم هذه المرحلة بتحديد وتوطين المشاريع ذات الأولوية التي يتعين إنجازها في إطار برنامج التنمية الجهوية مع الأخذ بعين الاعتبار للوسائل المالية المتاحة أو التي ينبغي تعبئتها خلال الست سنوات لتنفيذ البرنامج.

يضع المجلس خلال ورشة عمل، إطارا استراتيجيا يمتد على ست سنوات ويتضمن المشاريع ذات الأولوية التي يتم توطينها مجاليا مع تحديد للميزانية الخاصة بكل إجراء.

يتعين في هذه المرحلة، إشراك كل من اللجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة، واللجنة المكلفة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، ولجنة إعداد التراب.

يتعين مراعاة النوع كما نصت على ذلك المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111، بحيث يكون من الضروري في هذه المرحلة إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع.

الأهداف	• تحديد وتوطين المشاريع ذات الأولوية والممتدة على ست سنوات من تنفيذ برنامج التنمية الجهوية أخذا بعين الاعتبار للوسائل المالية المتاحة أو التي يمكن تعبئتها.		
الأنشطة	توصيف	المسؤولون	الأطراف المعنية
النشاط الأول	ورشات انتقاء المشاريع والأنشطة ذات الأولوية.	رئيس المجلس. المسؤولون الإداريون للمجلس. الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية.	أعضاء مكتب المجلس؛ أعضاء اللجان الدائمة؛ رؤساء الهيئات الاستشارية الثلاث؛ الكتابة العامة للشؤون الجهوية، وجميع الأشخاص الآخرين الذين يرى الرئيس فائدة في حضورهم (عن طريق الوالي بالنسبة للمصالح العمومية للجهة).
النشاط الثاني	إعداد الإطار المنطقي العام والاطارات المنطقية الخاصة ببرنامج التنمية الجهوية.	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية. المسؤولون الإداريون للمجلس.	أعضاء مكتب المجلس؛ أعضاء اللجان الدائمة؛ رؤساء الهيئات الاستشارية؛ الكتابة العامة للشؤون الجهوية؛ وجميع الأشخاص الآخرين الذين يرى رئيس المجلس فائدة في مساهمتهم (بواسطة الوالي بالنسبة للمسؤولين من المصالح والمؤسسات العمومية الجهوية).

النشاط الأول: ورشات انتقاء المشاريع والعمليات ذات الأولوية	
الأهداف	- تحديد وتوطين المشاريع والعمليات ذات الأولوية في برنامج التنمية الجهوية
توصيف	تتمثل هذه العملية في تحديد وتوطين كل واحد من الأوراش المجمعة والمشاريع المهيكلة ذات الأولوية المحددة في المرحلة السابقة، وكذا مجموع المشاريع والأنشطة التي تمت المصادقة على إدماجها في مخطط عمل برنامج التنمية الجهوية للسنوات الست المقبلة. ومن أجل الحرص على التركيز على المشاريع والأنشطة التي تعتبر حقيقة ذات أولوية، فإن هذه الأخيرة يمكن انتقاؤها سلفا من طرف مكتب المجلس ولجانه الدائمة (ولهذه الغاية، يتم تنظيم اجتماعات داخلية يترأسها رئيس المجلس) ومن بينها: - المشاريع الرئيسية أو الأنشطة المزمع إنجازها في تراب الجهة خلال الست السنوات المقبلة: المشاريع الجهوية الكبرى، مشاريع وبرامج مختلف الوزارات، المشاريع المزمع إنجازها في إطار برنامج تنمية العمالة أو الإقليم ومشاريع برنامج عمل الجماعة...)؛ - لائحة المقترحات المنبثقة عن المجلس (المكتب، اللجان الدائمة، إدارة الجهة، الهيئات الاستشارية...) وتلك التي تقدمت بها رئاسة المجلس ومصالح الدولة والجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات والمقاولات العمومية أو الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين للجهة مدعمة ببطائق تقنية بالمعطيات الكاملة. يتم بعد ذلك تنظيم جلسات عمل بخصوص كل ورش مجمع لبرنامج التنمية الجهوية يترأسها رئيس المجلس بمشاركة أعضاء مكتب المجلس واللجان الدائمة المعنية بالورش إضافة إلى رؤساء الهيئات الاستشارية الثلاث وذلك بهدف: - دراسة البطاقة التقنية لكل مشروع أو نشاط مقترح: إذا اقتضى الأمر ذلك، يمكن دعوة المسؤول أو الفاعل الذي قدم الاقتراح للمشاركة في جلسة العمل للإدلاء بمعلومات تكميلية (الوضعية القانونية للعقار، وجود دراسة الجدوى، دراسة تقنية، التركيبة المالية، التراخيص الإدارية...)؛ - البت بعد نهاية جلسة العمل، في المشاريع والأنشطة التي تعتبر ملائمة للاحتفاظ بها اعتمادا على البطائق التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار لترتيب أولويات برنامج التنمية الجهوية المنجز في المرحلة السابقة وكذا للوسائل المالية المتاحة أو تلك التي يمكن تعبئتها خلال الست السنوات من الولاية الانتدابية لمجلس الجهة. - **ملحوظة**: يتم في هذا النشاط اقتراح الأخذ بعين الاعتبار، للمقتضيات الجديدة التي ستدرج ضمن مرسوم بتتميم وتعديل المرسوم رقم 2.16.299 المتعلق بتحديد إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور من أجل إعداده. وسيحدد مشروع هذا المرسوم، المشاريع التي يمكن أن تدرج ضمن برنامج التنمية الجهوية والتي هي من اختصاصات الجهة، ومن بينها تلك المشاريع التي يمكن أن تكون موضوع تعاقد بين الدولة والجهة.
النتائج المنتظرة	- مراجعة واستكمال البطائق التقنية للبرامج والأنشطة التي تم انتقاؤها؛ - تحديد اللائحة النهائية للمشاريع والأنشطة ذات الأولوية في برنامج التنمية الجهوية.
الأدوات والدعامات	- منهجية انتقاء المشاريع (الرسم البياني رقم 7) - تدبير قائم على النتائج (الرسم البياني رقم 8) - مصفوفة تصنيف المشاريع من حيث الحماية الاجتماعية والبيئية (الملحق رقم 6)

الرسم البياني 7: منهجية انتقاء المشاريع

لانتقاء المشاريع ذات الأولوية، من المناسب اعتماد منهجية مبنية على معايير موضوعية. مع استحضار الأسئلة التالية:

- مدى استجابة المشروع (أو النشاط) المحدد لحاجة معينة أو مشكلة محددة خلال مرحلة التشخيص؟ هل يتعلق الأمر بأسباب مرتبطة بمشكلات محددة؟
- ما هو وقع المشروع على المدى المتوسط؟ (عدد المستفيدين، تغيير مهم قابل للقياس ينعكس على رفاه الساكنة، إلخ.)
- هل تم تحديد جدوى المشروع على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (التوفر على العقار، دراسة الجدوى، الدراسة التقنية/البيئية، التركيبة المالية للمشروع...)؟
- ما هي النتائج المنتظرة من المشروع بما في ذلك على مستوى التقليص من عدم المساواة بين الجنسين، البيئة والتنمية المستدامة؟
- كيف سيتم إنجاز هذا المشروع؟
- ما هي العوامل الخارجية التي يُحتمل أن تمنع أو تعرقل نجاح المشروع (إكراهات وفرضيات)؟
- كيف يتم تتبع وتقييم كل مشروع (تحديد واختيار المؤشرات)؟
- أين يمكن الحصول على المعطيات الضرورية لتقييم كل تدخل على حدة (مصدر التحقق)؟
- ما هي تكاليف وسائل كل تدخل (الوسائل أو المساهمات بالموارد)؟
- هل تتيح الوضعية المالية للجهة إمكانية تنفيذ المشروع؟

يمكن الإجابة على هذه الأسئلة في شكل بطاقة تقنية تخصص لكل مشروع تتضمن المعلومات الأساسية من أجل المقارنة وانتقاء المشاريع المقترحة لبرنامج التنمية الجهوية.

الرسم البياني 8: التدبير القائم على النتائج

على امتداد ست سنوات، يحدد برنامج التنمية الجهوية مشاريع وأنشطة التنمية التي ينتظر إنجازها في تراب الجهة وذلك في إطار مقاربة تدبيرية قائمة على النتائج (Gestion Axée sur les Résultats).

- تعتبر هذه المقاربة أكثر من مجرد وسيلة تقنية: فهي مقاربة استراتيجية وبيداغوجية، بحيث:
  - توفر إطارا منسجما للتخطيط، للتتبع والتقييم، للتعلم وتحسين الأداء؛
  - تهدف إلى ترسيخ مسلسل التغيير على المدى القصير والمتوسط والبعيد من خلال تسلسل منطقي للنتائج.
- يتجاوز وقعها مجرد تدبير الموارد والإنجازات (مدخلات ومخرجات)؛
- تركز على تحقيق نتائج لها الأثر والتأثير؛
- رهان المقاربة التدبيرية القائمة على النتائج ليس فقط ما ينبغي القيام به (الأنشطة)، بل ما يجب تحقيقه كتغيير (النتائج).

ترتكز المقاربة التدبيرية القائمة على النتائج، على سلسلة من النتائج التي يمكن الحصول عليها بالطريقة التالية: يتم إنجاز الأنشطة اعتمادا على الموارد المتاحة. تؤدي هذه الأنشطة إلى نتائج فورية (مخرجات) تسمح بتحقيق التغيير «الأثر» وذلك بفضل استعمال «مدخلاتها».

وإذا وصلنا إلى الأثر، فإن النتائج المؤقتة تم الوصول إليها، وهذه الأخيرة تساهم بدورها في الوصول إلى النتائج النهائية.

أما الإطار المنطقي للنتائج، فهو آلية التدبير التي تمكّن من:

- تسهيل تصور وتنفيذ وتقييم تدخل معين؛
- التحديد بشكل واضح، لأهداف مشروع أو برنامج أو سياسة معينة؛
- تحديد مؤشرات القياس والمعطيات الضرورية لإعدادها؛
- العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل التدخل.

النشاط الثاني: إعداد الإطار المنطقي والإطارات المنطقية الخاصة لبرنامج التنمية الجهوية	
الأهداف	إعداد إطار منطقي يبرز أهداف البرنامج، النتائج المنتظرة، المشاريع، مؤشرات القياس، المخاطر المحتملة وآليات التقويم لستة سنوات من برنامج التنمية الجهوية. إعداد إطار منطقي خاص بأنشطة ومشاريع برنامج التنمية الجهوية.
توصيف	خلال جلسات العمل، يُعِد الفريق التقني إطارا منطقيا عاما لبرنامج التنمية الجهوية. يعتبر الإطار المنطقي لوحة قيادة لضبط مجموع مكونات البرنامج والمشاريع وتسهيل التنفيذ والتتبع. يحتوي الإطار المنطقي على العناصر التالية: - رؤية للتنمية (طموحات وأهداف استراتيجية) وأولويات برنامج التنمية الجهوية (أوراش مجمعة وبرامج مهيلكة ذات أولوية)؛ - مشاريع وأنشطة برنامج التنمية الجهوية في ارتباط مع اختصاصات الجهة (الذاتية، المشتركة أو المنقولة؟)؛ - الأهداف النوعية والكمية لكل مشروع أو نشاط؛ - دور مجلس الجهة بالنسبة لكل مشروع أو نشاط؛ - المضمون والهدف والنتائج المنتظرة من كل مشروع ونشاط؛ - ينبثق عن الإطار المنطقي العام، إطارات منطقية خاصة بأنشطة ومشاريع برنامج التنمية الجهوية؛ - قائد المشروع ومؤشرات تتبع وتقييم كل مشروع أو نشاط. هناك ثلاثة أنواع من مؤشرات التتبع والتقييم: **مؤشرات الإنجاز** تستعمل هذه المؤشرات لقياس الأنشطة المرتبطة بالتنفيذ الفعلي والمالي للمشاريع، وتعكس أداء مجلس الجهة والشركاء المنخرطين، ويتعين إنتاجها شهريا من طرف المشرف على المشروع وذلك بالنسبة لكل مشروع، ثم توحيدها وتجميعها على رأس كل ثلاثة أشهر حسب كل برنامج، ورش ومحور برنامج التنمية الجهوية، وأخيرا توحيدها وتجميعها على رأس كل سنة بالنسبة لمجموع برنامج التنمية الجهوية. أمثلة لمؤشرات الإنجاز: نسبة الإنجاز، نسبة اعتمادات الميزانية، نسبة التعاقد (للمزيد، أنظر مسطرة التقييم)، العلاقة بين أَجَل الإنجاز الفعلي والأجل التوقعي، حصة الاستثمار المنجز من طرف الجهة مقارنة بالاستثمارات العامة التي تم إنجازها... **مؤشرات الأثر** يتعين تحديد هذه المؤشرات بشكل دقيق تبعا للصياغة النهائية لكل مشروع وبتنسيق مع الأطراف المعنية. ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف والانتظارات الخاصة للشركاء، كما ينبغي تحيينها شهريا بخصوص كل مشروع من طرف المشرف عليه ، ثم يتم توحيدها وتجميعها على رأس كل ثلاثة أشهر حسب كل مشروع، ورش ومحور من برنامج التنمية الجهوية، وأخير توحيدها وتجميعها سنويا بالنسبة لمجموع برنامج التنمية الجهوية. أمثلة لمؤشرات الأثر: عدد العمليات المنجزة، عدد الجماعات المستفيدة، عدد السكان المستفيدين حسب كل جماعة/مجال ترابي، عدد المشاريع المدعمة، عدد المقاولات المدعمة حسب نوع المساعدة، عدد مناصب الشغل المباشرة أو غير المباشرة المنجزة...

النشاط الثاني: إعداد الإطار المنطقي والإطارات المنطقية الخاصة لبرنامج التنمية الجهوية	
توصيف (تابع)	**مؤشرات الوقع** يجب تجميع هذه المؤشرات كل سنة على الأقل لدى المؤسسات التي تنتجها (المندوبية السامية للتخطيط، المرصد الوطني للتنمية البشرية، مديرية الدراسات والتوقعات المالية...) و/أو إنتاجها بالتنسيق مع هذه المؤسسات الأخيرة لتغطية المستوى الجهوي. ويتعين مقارنتها مع الجهات الأخرى ومع المعدل الوطني من أجل تقدير جيد للوضعية. وعلى ضوء الخاصيات الترابية، يوصى ببناء مؤشرات تسمح بتقدير الفوارق البين-مجالية لقياس هدر التوزيع في مجموعة سكانية معينة. أمثلة لمؤشرات الوقع: نسبة التمدرس، نسبة الهدر المدرسي، نسبة الأمية، معدل متوسط الولوج إلى العلاجات الاستعجالية، معدل متوسط المسافة بين الطريق ومسلك قروي في الوسط القروي، معدل الاستفادة من الماء الصالح للشرب/الكهرباء/تطهير النفايات الصلبة والسائلة، الناتج الداخلي الخام الجهوي حسب الفرد، حصة القطاعات من الناتج الداخلي الخام الجهوي، معدل النشاط/الشغل/البطالة/...
النتائج المنتظرة	- الإطار المنطقي العام لبرنامج التنمية الجهوية؛ - الإطارات المنطقية الخاصة لأنشطة ومشاريع برنامج التنمية الجهوية.
الأدوات والدعامات	- مصفوفة برنامج التنمية الجهوية الممتد على ست سنوات (الملحق رقم 7) - مصفوفة المؤشرات (الملحق رقم 8) - نموذج لجدول تتبع الأنشطة (الملحق رقم 9) - نموذج لجدول تتبع المؤشرات (الملحق رقم 10) - نموذج الإطار المنطقي الخاص لأنشطة ومشاريع برنامج التنمية الجهوية (الملحق رقم 12)

الرسم البياني 9: **ملخص المرحلة الرابعة**

النشاط الأول: انتقاء المشاريع

- تحديد المشاريع والأنشطة المؤهّلة للإدماج في برنامج التنمية الجهوية.
- دراسة البطائق التقنية للمشاريع المقترحة من أجل انتقاء هذه الأخيرة.
- تحديد لائحة المشاريع ذات الأولوية بناء على البطائق التقنية.

النشاط الثاني: إعداد الإطار المنطقي العام والخاص

- إعداد إطار منطقي يحدد الأهداف، المشاريع والمؤشرات لست سنوات من برنامج التنمية الجهوية.
- وضع إطارات منطقية خاصة لعمليات ومشاريع برنامج التنمية الجهوية.

كيف يتم إدماج الأبعاد الأفقية في هذه المرحلة

	مقاربة النوع
النشاط الأول: ورشات انتقاء المشاريع والعمليات ذات الأولوية	– مراعاة عدم المساواة بين الجنسين المرصود في البرمجة، وذلك بالنسبة لجميع الأبعاد الستة للتحليل النوع: الولوج إلى التعليم، الولوج إلى الصحة، المشاركة في الحياة الاقتصادية، توفير الأمن للنساء، والمشاركة في الحياة السياسية. – إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111) . – إشراك نساء الجهة عبر المجتمع المدني. – إشراك النساء (المنتخبات والموظفات) داخل مجلس الجهة ومكتب المجلس.
النشاط الثاني: إعداد الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية	– تحديد برنامج للتنمية يتضمن ترتيبا واضحا لأولويات المشاريع الهادفة إلى مكافحة وضعيات اللامساواة التي تمت رصدها، وذلك اعتمادا على أهداف مرقمة ومحددة في الزمان.
الدعامة	– إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	البيئة والتنمية المستدامة
النشاط الأول: ورشات انتقاء المشاريع والعمليات ذات الأولوية	– التحقق من مراعاة البعد البيئي وأهداف التنمية المستدامة خلال انتقاء المشاريع والأنشطة وخلال اختيار مؤشرات تتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية. – مراعاة الآثار البيئية لجميع مشاريع وأنشطة برنامج التنمية الجهوية. – إشراك أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.
النشاط الثاني: إعداد الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية	– تحديد برنامج للتنمية يدمج ترتيب الأولويات في المشاريع والإجراءات التي تستهدف التنمية المستدامة.
الدعامة	– إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	المشاركة
النشاط الأول: ورشات انتقاء المشاريع والعمليات ذات الأولوية	- إشراك رؤساء الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس في اختيار وتوطين المشاريع والأنشطة ذات الأولوية لبرنامج التنمية الجهوية وذلك قبل عقد ورشات الانتقاء (لهذا الغرض، يمكن أن تعقد كل هيئة على حدة اجتماعا بمبادرة من رئيسها وذلك لتجميع مقترحات أعضائها).
النشاط الثاني: إعداد الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية	- إعداد الإطار المنطقي بدعم من اللجان الدائمة، الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع والهيئات الاستشارية.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

5.2. المرحلة الخامسة: توقعات الميزانية

تتطابق هذه المرحلة مع تمرين وضع برمجة وميزنة مشاريع برنامج التنمية الجهوية وفقا لبرمجة ميزانية الجهة الممتدة على ثلاث سنوات.

يمكن للجهة بمبادرة منها واعتمادا على مواردها الذاتية، أن تتولى تمويل أو تشارك في تمويل إنجاز مرفق أو تجهيز أو تقديم خدمة عمومية لا تدخل ضمن اختصاصاتها الذاتية بشكل تعاقدي مع الدولة إذا تبين أن هذا التمويل سيساهم في بلوغ أهدافها (المادة 93 من القانون التنظيمي رقم 14-111).

الأهداف	• تقييم الموارد المالية للجهة والموارد التي يمكن تعبئتها ونفقاتها التوقعية برسم السنوات الثلاث الأولى من برنامج التنمية الجهوية		
الأنشطة	توصيف	المسؤولون	الأطراف المعنية
النشاط الأول	إعداد ميزانية توقعية للجهة، خاصة ببرنامج التنمية الجهوية تمتد على ثلاث سنوات وجدولة زمنية لتنفيذ المشاريع.	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية؛ المسؤولون الاداريون للمجلس.	المسؤولون في الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، الخازن لدى الجهة، المسؤولون في المصالح التقنية للدولة، المؤسسات والمقاولات العمومية والجماعات الترابية ذات الاختصاص في مجال تقييم تكاليف المشاريع.
النشاط الثاني	المصادقة على الميزانية التوقعية للجهة برسم السنوات الثلاث الأولى من برنامج التنمية الجهوية	رئيس المجلس؛ المسؤولون الإداريون للمجلس؛ الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية.	أعضاء المكتب، أعضاء اللجان الدائمة؛ رؤساء الهيئات الاستشارية للمجلس.
النشاط الثالث	جلسة للتفاوض بشأن المساهمات المالية للشركاء الرئيسيين.	رئيس المجلس؛ الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية؛ المسؤولون الإداريون للمجلس.	أعضاء مكتب المجلس، والي الجهة أو من يمثله والمسؤولون الجهويون (أو المركزيون عند الاقتضاء) الشركاء الرئيسيون من بين مصالح الدولة والمؤسسات والمقاولات العمومية؛ رؤساء أهم الجماعات الترابية الأخرى (رؤساء مجالس العمالات والأقاليم، رؤساء الجماعات)، والغرف المهنية الشريكة.

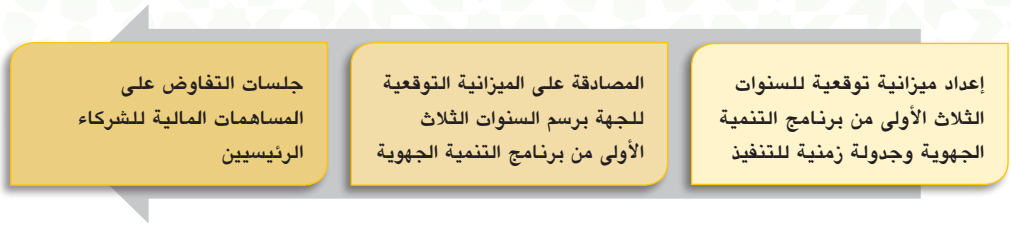
النشاط الأول: إعداد ميزانية توقعية للجهة تمتد على ثلاث سنوات، خاصة ببرنامج التنمية الجهوية، وجدولة زمنية لتنفيذ المشاريع	
الأهداف	تقييم الموارد المالية للجهة والموارد التي يمكن تعبئتها والنفقاتها التوقعية برسم الثلاث السنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية انطلاقا من جدولة زمنية لتنفيذ المشاريع.
توصيف	يتعلق الأمر في هذه العملية، بإعداد ميزانية توقعية للجهة برسم الثلاث السنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية اعتمادا على العناصر التالية: - **تقييم الموارد المالية الإجمالية للجهة برسم الثلاث السنوات الأولى لبرنامج التنمية الجهوية (RT: Ressource Totale)**: بالنسبة للمبالغ الإجمالية السنوية المتوقعة برسم المداخيل المنقولة إلى الجهة من طرف الدولة (حصة الجهة من الضريبة على الشركات، الضريبة العامة على الدخل، والرسم على عقود التأمين، الإمدادات) وذلك بالرجوع إلى الرسالة المشتركة للسلطات الحكومية المكلفة بالداخلية والمالية. وبالنسبة للمداخيل المتوقعة الخاصة بالضرائب والرسوم المحلية المحصلة لفائدة الجهة والمداخيل الذاتية (لتي تم تحصيلها برسم سعر ودائع الخزينة)، ينبغي الاعتماد على تطور هذه المداخيل خلال السنوات الثلاث الأخيرة لإنجاز توقعها، وبالاستقراء خلال السنوات الثلاث المقبلة وذلك بالتشاور مع الآمر بالصرف لدى الجهة؛ - **تقييم نفقات التسيير التوقعية برسم الثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية (DF : Dépense de fonctionnement)**: يعتمد هذا التقييم على استقراء تطور النفقات الجارية بالفعل والتي تم تنفيذها خلال الثلاث سنوات الأخيرة، مع الأخذ بعين الاعتبار للديون المستحقة المتوقعة بشأن فوائد القروض الخاصة بالثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية، وعند الاقتضاء، مبالغ الأحكام التي يمكن إصدارها وتكون نهائية وقابلة للتنفيذ ضد الجهة خلال هذه السنوات الثلاث؛ - **تقييم نفقات الاستثمار التوقعية خارج برنامج التنمية الجهوية برسم الثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية [DI_HPDR: Dépense d'Investissement hors PDR]**: يعتمد هذا التقييم على الأخذ بعين الاعتبار لنفقات التجهيز – خارج برنامج التنمية الجهوية – التوقعية خلال الثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية، والتي من بينها على الخصوص نفقات الاستثمار لتأهيل الإدارة الجهوية (أشغال التهيئة، تجهيز بالمعدات أو المعلوميات، دراسات إستراتيجية...) والمصاريف التوقعية لإرجاع رأسمال الديون؛ - **تقييم موارد الجهة برسم الثلاث السنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية [R_PDR : Ressource_PDR]**: المبلغ السنوي للموارد الذاتية التي يمكن للجهة تعبئتها لتمويل برنامج التنمية الجهوية عن طريق خصم من الموارد الإجمالية [RT] نفقات التسيير [DF] ونفقات الاستثمار خارج برنامج التنمية لجهوية [DI_HPDR]: **[R_PDR = RT – DF – DI_HPDR]** وهذا بالنسبة لكل سنة من الثلاث السنوات الأولى لبرنامج التنمية الجهوية. - **تقييم النفقات التوقعية برسم الثلاث السنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية [D_PDR : Dépense_PDR]**: يعتمد هذا التقييم على جدولة زمنية لتنفيذ برنامج التنمية الجهوية برسم الثلاث السنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية. ويتعين اختيار المشاريع التي سيتم تنفيذها خلال هذه الفترة من بين المشاريع التي وصلت إلى مرحلة النضج، مع إعطاء الأولوية وانطلاقا من ترتيب تنازلي، للمشاريع التي تمت برمجة ميزانيتها في الولاية السابقة للمجلس، المشاريع التي كانت موضوع تعاقد معتمد من طرف مجلس الجهة الحالي، المشاريع التي في طور الانتهاء من إعداد إطارها التعاقدي. يجب مراعاة العناصر التالية في تقييم النفقات التوقعية لبرنامج التنمية الجهوية:

النشاط الأول: إعداد ميزانية توقعية للجهة تمتد على ثلاث سنوات، خاصة ببرنامج التنمية الجهوية، وجدولة زمنية لتنفيذ المشاريع	
توصيف (تابع)	• يعمل الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، مدعما بالوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع وعند الاقتضاء بالمصالح المختصة في الدولة، الجماعات الترابية المعنية أو المؤسسات والمقاولات العمومية، على تقدير التكاليف المختلفة لمشاريع برنامج التنمية الجهوية أخذا بعين الاعتبار، خلال التعاقد على البرمجة المتعددة السنوات، لحصص المجلس الجهوي ولطبيعة مراحل تنفيذ المشاريع المعنية (الآجال الضرورية لدراسات الجدوى، دراسات معمارية، دراسات الوقع البيئي، دراسات تقنية...) وذلك بشكل يضمن انسجام برمجة الميزانية متعددة السنوات مع مراحل إنجاز كل مشروع؛ • يمكن اعتماد معايير في التركيبة المالية للمشاريع، من قبيل تسقيف عتبة التمويل من طرف الجهة بحسب نوع الاختصاص الذي يستند إليه المشروع (اختصاص ذاتي، مشترك مع الدولة أو منقول)، والعمل على إدلاء مجموع الأطراف الشريكة بالمشروع بوجهة نظرهم. كما يمكن عند الاقتضاء، اعتماد معايير في تعيين أعضاء الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع باعتبارها صاحبة المشروع التي ينتدبها مجلس الجهة، من قبيل تحديد عتبات الحدود الدنيا الذي يعهد بتنفيذها إلى الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع بحسب نوع المشاريع، نوع اختصاصات الجهة المعنية ومستوى مساهمتها المالية. • في حالة ضرورة التحكيم بين المشاريع الجاهزة للإطلاق على المدى القصير من أجل الأخذ بعين الاعتبار للموارد المالية المتاحة، خلال برمجة الميزانية متعددة السنوات، يوصى باختيار المشاريع التي تندرج ضمن الاختصاصات الذاتية للجهة وتأجيل المشاريع المدرجة ضمن الاختصاصات المشتركة أو المنقولة، إلى السنة المالية الموالية، ما عدا إذا كان الأمر يتعلق بالمشاريع التي تتم في إطار الشراكة الاستراتيجية ذات الأولوية بين الدولة والجهة؛ • يمكن تمديد الجدولة الزمنية لبرنامج التنمية الجهوية وبرمجة الميزانية متعددة السنوات، إلى ست سنوات من ولاية المجلس لمعرفة ما إذا كان هذا التنفيذ ستضطر معه الجهة في النهاية إلى اللجوء إلى وسائل التمويلية الأخرى (تصفية المتأخرات، مشاريع غير منتهية، اللجوء إلى التمويل في إطار التعاون الدولي اللامركزي أو الاقتراض عند الاقتضاء) لتمويل معظم برنامج التنمية الجهوية، وفي هذه الحالة يجب صياغة مذكرة حول هذا الموضوع وتضمينها بملف مشروع برنامج التنمية الجهوية؛ • يتم كل سنة تحيين البرمجة متعددة السنوات لملائمتها مع تطور مجموع موارد وتكاليف الجهة (المادة 3 من المرسوم رقم 2.16.305). كما أن برنامج التنمية الجهوية يمكن تحيينه في نهاية السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ (المادة 16 من المرسوم رقم 2.6.299).
النتائج المنتظرة	- إعداد ميزانية توقعية تمتد على ثلاث سنوات خاصة ببرنامج التنمية الجهوية وتتضمن تقدير الموارد والنفقات التوقعية وذلك طبقا للقوانين الجاري بها العمل؛ - تحديد جدولة زمنية لتنفيذ المشاريع.
الأدوات والدعامات	- مصفوفة برنامج التنمية الجهوية لثلاث سنوات (الملحق رقم 13)؛ - جدولة زمنية للتنفيذ (تشخيص Gantt).

النشاط الثاني: المصادقة على الميزانية التوقعية للجهة، والخاصة بالثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية	
الأهداف	المصادقة على الجدولة الزمنية للتنفيذ، ومشروع الميزانية التوقعة للجهة، الخاصة بالثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية.
توصيف	يتم تنظيم جلسات عمل يترأسها رئيس المجلس، مع أعضاء كل لجنة دائمة وبمشاركة نواب رؤسائها، رئيس اللجنة الدائمة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة ورؤساء الهيئات الاستشارية للمجلس، وذلك من أجل المصادقة على الجدولة الزمنية والميزانية التوقعية للمشاريع التي تندرج ضمن اختصاصات اللجان المعنية خلال الثلاث السنوات الأولى لبرنامج التنمية الجهوية (يتم برمجة الاجتماع الأخير مع أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة). إذا استمرت أي خلافات حول مشروع برمجة الميزانية الممتدة على ثلاث سنوات، يمكن إرجاؤها إلى الاجتماع الأخير والذي يترأسه رئيس الجهة ويشارك فيه أعضاء المجلس ورؤساء ونواب رؤساء اللجان الدائمة للبت في المشروع.
النتائج المنتظرة	– الجدولة الزمنية لتنفيذ المشاريع وميزانية الجهة للثلاث سنوات من برنامج التنمية الجهوية.
الأدوات والدعامات	– الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية.

النشاط الثالث: جلسة التفاوض بشأن المساهمات المالية للشركاء الرئيسيين	
الأهداف	الحصول من المسؤولين الجهويين وعند الاقتضاء المركزيين، على لائحة الشركاء الرئيسيين خاصة بالنسبة للمشاريع المدرجة في إطار اختصاصات الجهة المشتركة مع الدولة أو المنقولة من طرف هذه الأخيرة، وكذا الحصول على موافقة مبدئية حول مساهماتهم المالية بالنسبة للسنوات الثلاث الأولى من برنامج التنمية الجهوية بناء على جدولة زمنية لتنفيذ المشاريع.
توصيف	هي محطة سياسية مهمة للمصادقة من شأنها تسهيل اعتماد برنامج التنمية الجهوية. تقاسم الجدولة الزمنية لتنفيذ برنامج التنمية الجهوية الممتد على ست سنوات ومشروع الميزانية التوقعية، مع أصحاب القرار وذلك بهدف الحصول على المصادقة الأولية أو المبدئية على هذا الأخير. ولهذا الغرض، يتم تنظيم جلسات عمل يترأسها رئيس مجلس الجهة، بمشاركة والي الجهة أو من يمثله، أعضاء مكتب المجلس والمسؤولين المعنيين بكل برنامج أو مشروع مهم في برنامج التنمية الجهوية، لا سيما تلك التي تدخل في نطاق اختصاصات الجهة المشتركة مع الدولة أو المنقولة من طرف هذه الأخيرة. خلال كل جلسة، يتم تقديم التزامات مختلف الشركاء اعتماد على البطاقة التقنية والجدولة الزمنية لتنفيذ كل مشروع، بالإضافة إلى جدول أولي بالمساهمات المالية للشركاء، يوزع على المشاركين من أجل التفاوض بشأنه. في نهاية الجلسة، يتم إعداد محضر بمجريات الاجتماع، نتائج التفاوض والتوصيات المحتملة. الحصول على رأي مديرية مالية الجماعات الترابية لدى المديرية العامة للجماعات الترابية حول القدرة المالية للجهة في تمويل برنامج التنمية الجهوية والجماعات الترابية الأخرى. يجب كذلك، إعداد محاضر اعتمادات مختلف الشركاء لتمويل المشاريع التي تندرج ضمن عقود بين الدولة والجهة.
النتائج المنتظرة	– المصادقة على الجدولة الزمنية للمشاريع من طرف الشركاء. – الموافقة على الميزانية التوقعية لبرنامج التنمية الجهوية من طرف المسؤولين على المستوى الجهوي.

الرسم البياني 10: ملخص المرحلة الخامسة



كيف يتم إدماج الأبعاد الأفقية في هذه المرحلة

	مقاربة النوع
النشاط الأول: إعداد ميزانية توقعية للجهة تمتد على ثلاث سنوات خاصة ببرنامج التنمية الجهوية، وجدولة زمنية لتنفيذ المشاريع	- إنجاز توقعات الميزانية وفقا لمبادئ الميزنة المستجيبة للنوع (BSG : Budgétisation Sensible au Genre)، بحيث يسمح ذلك بضمان تخصيص الموارد المالية الكافية (بمعني ملائمتها للتكاليف المالية التقديرية لتنفيذ البرامج والمشاريع) للمشاريع التي تهدف حقيقة إلى تقليص أوجه اللامساواة القائمة بين الرجال والنساء. - ربط مؤشرات النتائج بمجموع الميزانية المخصصة للمشاريع التي تمكن من الحد من اللامساواة القائمة بين الرجال والنساء. - إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
النشاط الثاني: المصادقة على الميزانية التوقعية للجهة برسم السنوات الثلاث الأولى من برنامج التنمية الجهوية	- الأخذ بعين الاعتبار خلال المصادقة، تخصيص ميزانيات لمشاريع تمكن من الحد من أوجه اللامساواة بين الرجال والنساء. - إشراك النساء المنتخبات بمجلس الجهة.
النشاط الثالث: جلسة للتفاوض بشأن المساهمات المالية للشركاء الرئيسيين	- إدماج مقاربة النوع تلقائيا في المشاريع التي يتم الترافع بشأنها أثناء التفاوض مع الشركاء وذلك بهدف الحصول على موافقتهم في منح التمويل، أو عند الاقتضاء توسيع لائحة الشركاء لتشمل المصالح الأخرى للدولة والمؤسسات العمومية أو الفاعلين الاقتصاديين أو الاجتماعيين. - إشراك النساء المنتخبات بمجلس الجهة. - إشراك رؤساء الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
الدعامة	- توفير تكوينات حول مبادئ الميزنة المستجيبة للنوع BSG لفائدة المجموعات المشاركة في إعداد الميزانية.

	البيئة والتنمية المستدامة
النشاط الأول: إعداد ميزانية توقعية للجهة تمتد على ثلاث سنوات خاصة ببرنامج التنمية الجهوية، وجدولة زمنية لتنفيذ المشاريع	- تم ربط مؤشرات النتائج بمجموع الميزانية المخصصة للمشاريع بما يتيح إمكانية مواجهة الرهانات البيئية والتنمية المستدامة؛ - إشراك أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.
النشاط الثاني: المصادقة على الميزانية التوقعية للجهة برسم السنوات الثلاث الأولى من برنامج التنمية الجهوية	- مراعاة تخصيص ميزانيات للمشاريع التي تتيح إمكانية مواجهة الرهانات البيئية والتنمية المستدامة خلال المصادقة على هذه الميزانيات.
النشاط الثالث: جلسة للتفاوض بشأن المساهمات المالية للشركاء الرئيسيين	- إدماج البعد البيئي وأهداف التنمية المستدامة تلقائيا في المشاريع التي يتم الترافع بشأنها أثناء التفاوض مع الشركاء وذلك بهدف الحصول على موافقتهم في منح التمويل، أو عند الاقتضاء توسيع لائحة الشركاء لتشمل المصالح الأخرى للدولة والمؤسسات العمومية أو الفاعلين الاقتصاديين أو الاجتماعيين؛ - إشراك نائب الرئيس ورئيس اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	المشاركة
النشاط الأول: إعداد ميزانية توقعية للجهة تمتد على ثلاث سنوات خاصة ببرنامج التنمية الجهوية، وجدولة زمنية لتنفيذ المشاريع	- مراعاة توصيات الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين، لا سيما فيما يتعلق بالمشاريع والأنشطة ذات الأولوية التي يتعين تنفيذها على وجه السرعة، وذلك خلال إعداد الميزانية التوقعية والجدولة الزمنية لتنفيذ مشاريع برنامج التنمية الجهوية للثلاث سنوات الأولى.
النشاط الثاني: المصادقة على الميزانية التوقعية للجهة برسم السنوات الثلاث الأولى من برنامج التنمية الجهوية	- إشراك أعضاء الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس في مسلسل المصادقة.
النشاط الثالث: جلسة للتفاوض بشأن المساهمات المالية للشركاء الرئيسيين	- إشراك رؤساء الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس؛ - إشراك ممثلين عن المجتمع المدني والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين المعنيين في الجهة.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

6.2. المرحلة السادسة: إعداد وثيقة برنامج التنمية الجهوية

يجب أن تتضمن وثيقة برنامج التنمية الجهوية، مختلف التوجهات الاستراتيجية ومحاور التدخل المقترحة التي تمت المصادقة عليها جماعيا، وكذا منطق التدخل، والموارد المادية والبشرية الضرورية، وطرق تنفيذ المشاريع والأنشطة، وآلية التتبع والتقييم.

إضافة إلى ذلك، يتعين بالنسبة لكل مشروع أو نشاط، أن يحدد برنامج التنمية الجهوية المحتوى والوسائل الضرورية، الجدولة العملية للإنجاز، التخطيط مقارنة مع الإجراءات الأخرى، الأطراف المعنية، ومؤشرات تتبع الأداء.

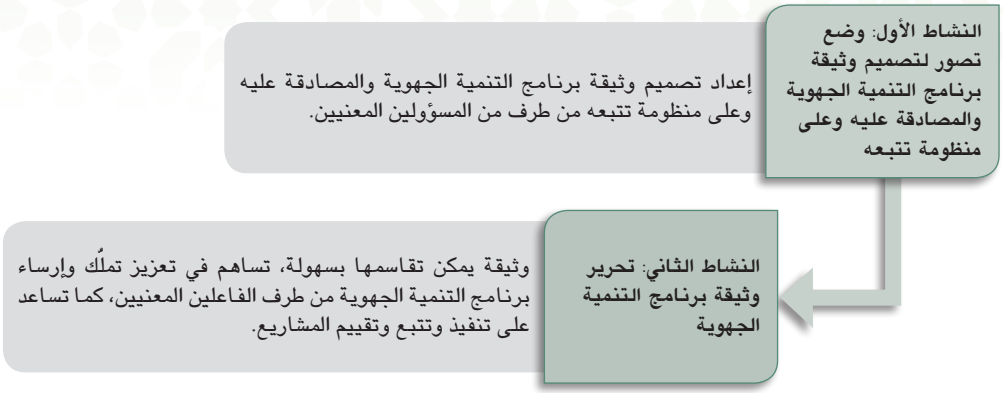
الأهداف	• وضع برنامج التنمية الجهوية واستراتيجية التنفيذ التي تحدد الأهداف المنتظر تحقيقها ومؤشرات التتبع والتقييم		
الأنشطة	توصيف	المسؤولون	الأطراف المعنية
النشاط الأول	وضع تصور لتصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، المسؤولون الإداريون للمجلس، رئيس المجلس	أعضاء المكتب، رؤساء اللجان الدائمة، رؤساء الهيئات الاستشارية الثلاث، وزارة الداخلية
النشاط الثاني	تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية (تتضمن نتائج جميع مراحل مسلسل الإعداد)	الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، المسؤولون الإداريون للمجلس	مسؤولون من مصالح الدولة، المؤسسات والمقاولات العمومية والجماعات الترابية الأخرى المشاركة في برنامج التنمية الجهوية.

النشاط الأول: وضع تصور لتصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه	
الأهداف	– إنجاز تصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه.
توصيف	يتعلق الأمر بالمرحلة الأولى من تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية. يقوم الفريق المكلف بإعداد برنامج التنمية الجهوية تحت إشراف رئيس مجلس الجهة، بإعداد مقترح للتصميم الذي يتم تقاسمه بعد ذلك مع الأطراف المعنية من أجل المصادقة عليه. يجب أن تتضمن وثيقة برنامج التنمية الجهوية على الخصوص: – ملخصا للتشخيص والتوصيات المنبثقة عنه حسب كل موضوع؛ – رؤية (طموحات، أهداف استراتيجية) وأولويات للتنمية (أوراش مجمعة، برامج مهيكلة ذات الأولوية)؛ – المشاريع المنتقاة مرفقة ببطائقها التقنية الخاصة؛ – الإطار المنطقي العام والخاص وآلية التتبع والتقييم؛ – منظومة لتتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية، تتضمن التقييم السنوي، تقييم منتصف المسار وتقييم الأثر؛ – الميزانية التوقعية للسنوات الثلاث الأولى من برنامج التنمية الجهوية؛ – جدولة زمنية لتنفيذ برامج ومشاريع برنامج التنمية الجهوية؛ – الأطراف المعنية (الشركاء الماليين، الشركاء في التنفيذ، الخ.)، أشكال الشراكة ونماذج الاتفاقيات التي يتعين وضعها لتنفيذ برامج ومشاريع برنامج التنمية الجهوية.

النشاط الأول: وضع تصور لتصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه	
توصيف (تابع)	وفي إطار مواكبة المديرية العامة للجماعات الترابية، خلال إعداد برامجها للتنمية ومخطط عملها، فإن نماذج «عقد الدولة-الجهة» ونماذج «الاتفاقات الخاصة» هي في طور التصميم من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية وذلك بهدف توحيد وتنسيق المساطر وآليات تنفيذ البرامج. ولذلك، فإن الوثائق النموذجية التي ينبغي اعتمادها هي تلك المعدة من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية. يتم اعتماد تصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية بعد المصادقة الأولية من طرف وزارة الداخلية.
النتائج المنتظرة	- إعداد وثيقة برامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه من طرف المسؤولين المعنيين.

النشاط الثاني: تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية	
الأهداف	- إعداد وثيقة منظمة بشكل جيد تستعيد نتائج جميع أنشطة المراحل السابقة بطريقة واضحة ومختصرة من أجل تسهيل تقاسمه ومن ثم تسريع تملكه وإرسائه. - تسهيل المساطر الإدارية لتفعيل برنامج التنمية الجهوية، إطلاق المشاريع (طلب العروض، دفاتر التحملات، الأطر المرجعية، تعاقدات/اتفاقيات نموذجية...) وتتبعها وتقييمها (مؤشرات الإنجاز، مؤشرات أثر ووقع المشاريع، مؤشرات معززة لبرنامج التنمية الجهوية.
توصيف	- يقوم الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، بصياغة وثيقة التقرير مع الأخذ في الاعتبار للتصميم المصادق عليه، شكل وتقديم التقرير. يجب أن يكون التقرير كاملاً ويتضمن نتائج جميع أنشطة مختلف المراحل السابقة. - يتعين المصادقة على وثيقة برنامج التنمية الجهوية تبعا لمصادقة وزارة الداخلية.
النتائج المنتظرة	- وثيقة يمكن تقاسمها بسهولة وتعزز تملك وإرساء برنامج التنمية الجهوية من طرف الفاعلين المعنيين.
الأدوات والدعامات	- المصادقة على برنامج التنمية الجهوية.

الرسم البياني 11: **ملخص المرحلة السادسة**



كيف يتم إدماج الأبعاد الأفقية في هذه المرحلة

	مقاربة النوع
النشاط الأول: وضع تصور لتصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه	- مراعاة مقاربة النوع في تصور تصميم الوثيقة. - إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
النشاط الثاني: تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية	- الأخذ بعين الاعتبار في تحرير الوثيقة، مقاربة النوع على مستوى التشخيص، ترتيب الأولويات واختيار المشاريع والعمليات. - إشراك الهيئة الاستشارية المكلفة بدراسة القضايا الجهوية المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	البيئة والتنمية المستدامة
النشاط الأول: وضع تصور لتصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه	- مراعاة البعد البيئي والتنمية المستدامة في تصور تصميم الوثيقة.
النشاط الثاني: تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية	- مراعاة البعد البيئي والتنمية المستدامة في تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

	المشاركة
النشاط الأول: وضع تصور لتصميم وثيقة برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه وعلى منظومة تتبعه	- إشراك الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس في وضع تصميم الوثيقة.
النشاط الثاني: تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية	- تجميع ملاحظات الهيئات الاستشارية الثلاث حول مشروع برنامج التنمية الجهوية، مع أخذها بعين الاعتبار.
الدعامة	- إنجاز إطار مرجعي للتجارب المعتمدة (Benchmark) على المستوى الوطني والدولي (تعاون لامركزي).

7.2. المرحلة السابعة: اعتماد برنامج التنمية الجهوية

يتم إجراء هذه المرحلة وفقا للمسطرة المحددة في المواد 10، 11 و12 من المرسوم رقم 2.16.299.

الأهداف	• اعتماد برنامج التنمية الجهوية طبقا للقانون الجاري به العمل		
الأنشطة	توصيف	المسؤولون	الأطراف المعنية
النشاط الأول	دراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف المجلس.	اللجان الدائمة، الفريق المكلف ببرنامج التنمية الجهوية، المسؤولون الإداريون للمجلس.	الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس؛ ممثلون عن منظمات المجتمع المدني والفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون للجهة.
النشاط الثاني	جلسة اعتماد برنامج التنمية الجهوية.	رئيس المجلس؛ المسؤولون الإداريون للمجلس.	أعضاء المجلس (بمن فيهم أعضاء المكتب واللجان الدائمة)؛ وعلى سبيل الاستشارة: أعضاء الهيئات الاستشارية للمجلس.
النشاط الثالث	إحالة برنامج التنمية الجهوية على السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية (عن طريق الوالي).	رئيس المجلس.	والي الجهة؛ المديرية العامة للجماعات الترابية.
النشاط الرابع	تقاسم برنامج التنمية الجهوية وإطلاق تنفيذه.	رئيس المجلس؛ الفريق التقني المكلف ببرنامج التنمية الجهوية؛ المسؤولون الإداريون للجهة.	أعضاء المجلس (بمن فيهم أعضاء المكتب واللجان الدائمة)؛ أعضاء الهيئات الاستشارية للمجلس؛ مصالح الدولة؛ الجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات والمقاولات العمومية، المجتمع المدني؛ المواطنات والمواطنون والجهات والمنظمات الأجنبية الشريكة للجهة.

النشاط الأول: دراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف اللجان الدائمة للمجلس	
الأهداف	- الحصول على دراسة لوثيقة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف اللجان الدائمة للمجلس.
توصيف	هذه المرحلة إلزامية قبل المصادقة على برنامج التنمية الجهوية من طرف مجلس الجهة. بعد وضع اللمسات الأخيرة عليه، يعرض رئيس المجلس مشروع برنامج التنمية الجهوية على اللجان الدائمة لدراسته ثلاثين يوما على الأقل قبل تاريخ انعقاد الدورة العادية أو الاستثنائية المخصصة للمصادقة عليه، وذلك طبقا للمادة 10 من المرسوم رقم 2.16.299. تعكف اللجان الدائمة على دراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية في احترام لنطاق الاختصاصات المخولة لها (المادة 44 من القانون التنظيمي رقم 14-111) استنادا إلى المقتضيات القانونية المؤطرة للتخطيط الترابي وعلى الخصوص تلك المنصوص عليها في الدستور، القانون التنظيمي رقم 14-111 ومراسيمه التطبيقية (المرسوم رقم 2.16.299 بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتقييمه وتحيينه وآليات الحوار والتشاور لإعداده). تحدد تقارير اللجان الدائمة على الخصوص: - تاريخ إحالة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف رئيس المجلس من أجل دراسته ولائحة شاملة للوثائق المرفقة بالمشروع؛ - مجريات اجتماع أو اجتماعات اللجنة مرفقة بلائحة أعضائها؛ - ملاحظات وتوصيات اللجنة بشأن اختصاصاتها المتعلقة ببرنامج التنمية الجهوية؛ - الملاحظات والاستفسارات العامة المحتملة؛ - رأي اللجنة حول مشروع برنامج التنمية الجهوية. في المقابل، من المهم موازاة مع ذلك عرض المشروع النهائي لبرنامج التنمية الجهوية على الهيئات الاستشارية الثلاث للمجلس على سبيل الاستشارة.
النتائج المنتظرة	- تقارير اللجان الدائمة حول مشروع برنامج التنمية الجهوية.
الأدوات والدعامات	- بطاقة دراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة (الملحق رقم 14).

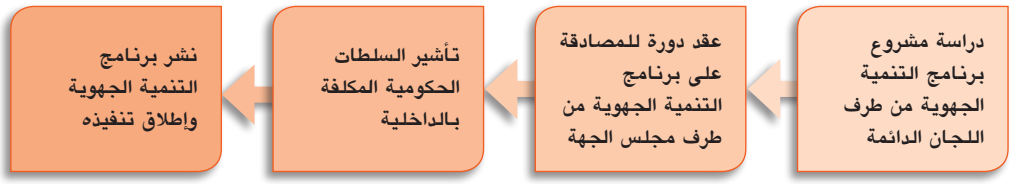
النشاط الثاني: دورة اعتماد برنامج التنمية الجهوية	
الأهداف	- الاعتماد السياسي لبرنامج التنمية الجهوية.
توصيف	ينتهي مسلسل التخطيط في هذه المرحلة التي يتداول فيها أعضاء المجلس حول برنامج التنمية الجهوية، ويعلنون على الاعتماد الرسمي لهذا الأخير. وطبقا للمرسوم رقم 2.16.299 (المادة 11)، فإن رئيس المجلس يقوم بعرض مشروع برنامج التنمية الجهوية قبل نهاية السنة الأولى من مدة الانتداب قصد اتخاذ مقرر بشأنه، حيث يكون هذا المشروع مرفقا بما يلي: - منظومة تتبع مشاريع وبرامج برنامج التنمية الجهوية؛ - تقارير اللجان الدائمة للمجلس. وطبقا للمادة 46 من القانون التنظيمي رقم 14-111، فإن مصادقة المجلس على هذا المشروع تتم بالأغلبية المطلقة للأعضاء المزاولين لمهامهم، وفي حالة تعذر الحصول على الأغلبية المطلقة للأعضاء المزاولين مهامهم في التصويت الأول، يتم اتخاذ المقرر في جلسة ثانية بالأغلبية المطلقة للأصوات المعبر عنها، وفي حالة تعادل الأصوات، يرجح الجانب الذي يكون فيه الرئيس.

النشاط الثاني: دورة اعتماد برنامج التنمية الجهوية	
توصيف (تابع)	طبقا للمادة 115 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 12 من المرسوم رقم 2.16.299، ولا يكون مقرر المجلس المتعلق ببرنامج التنمية الجهوية قابلا للتنفيذ إلا بعد التأشير عليه من طرف السلطات الحكومية المكلفة بالداخلية.
النتائج المنتظرة	- اعتماد برنامج التنمية الجهوية من طرف مجلس الجهة
الأدوات والدعامات	- تقديم برنامج التنمية الجهوية بما في ذلك منظومة تتبع المشاريع.

النشاط الثالث: إحالة برنامج التنمية الجهوية على السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية (عن طريق الوالي).	
الأهداف	جعل قرار المجلس المتعلق ببرنامج التنمية الجهوية قابلا للتنفيذ.
توصيف	بعد اعتماده من طرف المجلس واستيفاء الأجل الضروري للمراقبة الإدارية من طرف الوالي داخل أجل لا يتعدى عشرة (10) أيام من أيام العمل الموالية لتاريخ اختتام الدورة أو لتاريخ اتخاذ القرارات المذكورة (المادة 113 و114 من القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات)، يعرض رئيس مجلس الجهة مشروع مقرر برنامج التنمية الجهوية، عن طريق الوالي، على السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية بغية التأشير عليه ويصير قابلا للتنفيذ (المادة 115 من القانون التنظيمي رقم 14-111 المشار إليه).
النتائج المنتظرة	- تأشير السلطات الحكومية المكلفة بالداخلية على برنامج التنمية الجهوية.

النشاط الرابع: تقاسم برنامج التنمية الجهوية وإطلاق تنفيذه	
الأهداف	التعريف الجيد بعناصر برنامج التنمية الجهوية لفائدة الأطراف المعنية وإطلاق التنفيذ.
توصيف	تم تبليغ وثيقة برنامج التنمية الجهوية عبر البريد العادي و/أو الاليكتروني إلى الجماعات الترابية، المصالح اللاممركزة للدولة، المؤسسات والمقاولات العمومية، الفاعلين في المجتمع المدني، المواطنات والمواطنين، الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين، المقاولات وكل الأطراف المعنية الأخرى. طبقا للمادة 101 من القانون التنظيمي رقم 14-111، يقوم رئيس مجلس الجهة بتنفيذ برنامج التنمية الجهوية. كما أن المادة 84 من نفس القانون، تلزم الجهة بمراعاة مضامين برنامج التنمية الجهوية عند وضع الميزانية في حدود مواردها.
النتائج المنتظرة	- استيعاب وتملك الأطراف المعنية على المستوى الجهوي لبرنامج التنمية الجهوية. - إطلاق تنفيذ برنامج التنمية الجهوية من طرف رئيس المجلس.
الأدوات والدعامات	- دعامات وآليات للتواصل (القسم الرابع «5». التواصل الخاص ببرنامج التنمية الجهوية»).

الرسم البياني 12: **ملخص المرحلة السابعة**



كيف يتم إدماج الأبعاد الأفقية لهذه المرحلة

	مقاربة النوع
النشاط الأول: دراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف المجلس	– إشراك أعضاء الهيئة الاستشارية الجهوية المكلفة بدراسة القضايا المتعلقة بتفعيل مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع. (المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111).
النشاط الثاني: دورة اعتماد برنامج التنمية الجهوية	– عرض ملخص لمجموع المراجع المتعلقة بإدماج مقاربة النوع في مشروع برنامج التنمية الجهوية، إضافة إلى عناصر معلومات وأجوبة على أسئلة محتملة يمكن طرحها حول هذا الموضوع من طرف أعضاء المجلس خلال الدورة.
النشاط الثالث: إحالة برنامج التنمية الجهوية على السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية (عن طريق الوالي)	– عرض ملخص لمجموع المراجع المتعلقة بإدماج مقاربة النوع في مشروع برنامج التنمية الجهوية، إضافة إلى عناصر معلومات وأجوبة على أسئلة محتملة يمكن طرحها حول هذا الموضوع من طرف المصالح المختصة للسلطة الحكومية المكلفة بالداخلية.
النشاط الرابع: تقاسم برنامج التنمية الجهوية وإطلاق تنفيذه	– تقاسم وثيقة برنامج التنمية الجهوية وملخصها التركيبي مع منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الحد من أوجه اللامساواة القائمة بين الرجال والنساء.
الدعامة	– بطاقة ملخص تركيبي تتضمن المرجعيات التي استند إليها برنامج التنمية الجهوية والمعلومات الأساسية المتعلقة بإدماج مقاربة النوع.

	التنمية والبيئة المستدامة
النشاط الأول: دراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف المجلس	– إشراك أعضاء اللجنة المكلفة بالقضايا المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.
النشاط الثاني: دورة اعتماد برنامج التنمية الجهوية	– إعداد ملخص تركيبي لمجموع المراجع في مشروع برنامج التنمية الجهوية وإدماج البعد البيئي والتنمية المستدامة، إضافة إلى عناصر معلومات وأجوبة على أسئلة محتملة يمكن طرحها حول هذا الموضوع من طرف أعضاء المجلس خلال الدورة.
النشاط الثالث: إحالة برنامج التنمية الجهوية على السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية (عن طريق الوالي)	– عرض ملخص تركيبي لمجموع المراجع المتعلقة بإدماج البعد البيئي والتنمية المستدامة في برنامج التنمية الجهوية، إضافة إلى عناصر معلومات وأجوبة على أسئلة محتملة يمكن طرحها حول هذا الموضوع من طرف المصالح المختصة ومن طرف السلطات الحكومية المكلفة بالداخلية..
النشاط الرابع: تقاسم برنامج التنمية الجهوية وإطلاق تنفيذه	– تقاسم وثيقة برنامج التنمية الجهوية وملخصها التركيبي مع منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة.
الدعامة	– بطاقة ملخص تركيبي تتضمن المراجع التي استند إليها برنامج التنمية الجهوية والمعلومات الأساسية المتعلقة بإدماج البعد البيئي والتنمية المستدامة.

	المشاركة
النشاط الأول: دراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف المجلس	- إشراك اللجان الاستشارية الثلاث للمجلس. - إشراك ممثلي المجتمع المدني والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين للجهة.
النشاط الثاني: دورة اعتماد برنامج التنمية الجهوية	- إعداد ملخص تركيبي لمجموع المراجع في مشروع برنامج التنمية الجهوية المتعلقة وإدماج المنهجية التشاركية في برنامج، إضافة إلى عناصر معلومات وأجوبة على أسئلة محتملة يمكن طرحها حول هذا الموضوع من طرف أعضاء المجلس خلال الدورة.
النشاط الثالث: إحالة برنامج التنمية الجهوية على السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية (عن طريق الوالي)	- إعداد ملخص تركيبي لمجموع المراجع في مشروع برنامج التنمية الجهوية وإدماج المنهجية التشاركية، إضافة إلى عناصر معلومات وأجوبة على أسئلة محتملة يمكن طرحها حول هذا الموضوع من طرف السلطات الحكومية المكلفة بالداخلية.
النشاط الرابع: تقاسم برنامج التنمية الجهوية وإطلاق تنفيذه	- تقاسم وثيقة برنامج التنمية الجهوية وملخصها التركيبي مع مجموع الأطراف المعنية عبر البريد الإلكتروني أو البريد العادي: أعضاء المجلس؛ المجتمع المدني؛ الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين؛ المواطنات والمواطنين...
الدعامة	- بطاقة ملخص تركيبي تتضمن المراجع التي استند إليها برنامج التنمية الجهوية والمعلومات الأساسية المتعلقة بإدماج المقاربة التشاركية.

القسم الرابع: تنفيذ برنامج التنمية الجهوية

1. تنفيذ برنامج التنمية الجهوية: رهان حكامة جديدة للعمل العمومي الترابي

حدد الباب الرابع من القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات في المواد من 243 إلى 250، مجموعة من قواعد الحكامة المرتبطة بحسن تطبيق مبدأ التدبير الحر. يعتبر هذا المبدأ المرجعية التي يجب أن توطر مختلف آليات تنفيذ مضمون برنامج التنمية الجهوية وتحيينه وتتبعه.

بعد المصادقة والتأشير عليه، سيشكل تنفيذ مضمون برنامج التنمية الجهوية، تحديا بالنسبة لمجالس الجهة، بحيث يستدعي الانخراط القوي في التفاوض والترافع والتنسيق بين القطاعات بما يعزز زخم التعبئة السائدة خلال إعداده في إطار من الحكامة الجديدة للعمل العمومي الترابي.

يعد ميثاق اللاتمركز مكونا أساسيا في الآلية الجديدة لحكامة التنمية الترابية على اعتبار أن تحسين الحكامة الترابية رهين إلى حد كبير بالانخراط في مسلسل اللامركزية واللاتمركز.

فتفعيل مضمون هذا الميثاق من خلال تنظيم جديد للدولة ومراجعة مساطر معقدة ترهن العمل العمومي الترابي، يجب أن يمكن من التقائية أفضل للسياسات العمومية الترابية وفقا لمقاربة مندمجة ومتكاملة من شأنها تعزيز دينامية التنمية الجهوية المعتمدة.

إن تفعيل ميثاق اللاتمركز يسائل المستوى الجهوي في بعدين:

- بعد عمودي من خلال اعتماد التصميم المديري للاتمركز الإداري الذي ينص على إصلاح العلاقة التعاقدية بين الإدارة المركزية والمصالح الخارجية؛
- بعد أفقي، باعتباره رهانا مركزيا لتنسيق عمل الفاعلين الترابيين. ويتم هذا التنسيق بين المصالح اللامركز والمصالح الترابية للمصالح العمومية، تحت إشراف الولاة/العمال الذين لديهم صلاحيات التنسيق واتخاذ القرار. فالكتابة العامة للشؤون الجهوية التي تم إحداثها مؤخرا، ينبغي أن تساهم في تكريس الحكامة على عدة مستويات من خلال التعاون البين-قطاعي وعبر تنسيق وتتبع دقيق لمسلسل وميكانيزمات العمل العمومي الترابي.

ومن المنتظر أن ينطلق العمل وفق منهجية تعاقدية مؤسساتية اعتمادا على مرجعية قانونية وميكانيزمات لتدبيرها باعتبارها دعامة لتنفيذ مضمون برنامج التنمية الجهوية.

يقدم الجدول أدناه، عددا من المقترحات لتسهيل تفعيل هذا المبدأ تبعا لكل جهاز أو هيئة وتبعا لكل مرحلة من مراحل إعداد وتنفيذ وتتبع برنامج التنمية الجهوية، وذلك وفقا للأنظمة الجاري بها العمل.

الجدول رقم 4: **المحاور المتعلقة بالحكامة الجيدة**

المبادئ	مقتضيات قانونية	المراجع	الهيئات والأطراف المعنية	مقترحات
التدبير الحر	- يناط بالجهة في حدود اختصاصاتها، سلطة التداول بكيفية ديمقراطية وسلطة تنفيذ مقرراتها	المادتان 1 و4 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- والي الجهة - القطاعات الوزارية - رئيس الجهة - أعضاء المكتب	- تدقيق الحدود بين اختصاصات الدولة والجهة بخصوص بعض الصلاحيات الجديدة المنوطة بهذه الأخيرة (التكوين المهني، النقل...)
الشفافية	- تعليق قرار إعداد برنامج التنمية الجهوية داخل أجل 15 يوما الموالية لانعقاد اجتماع الإخباري والتشاوري	- المادتان 4 و5 من المرسوم رقم 2.16.299	- رئيس الجهة - المدير العام للمصالح - مكتب المجلس - رؤساء اللجان الدائمة ومندوبين عنها - كتابة المجلس - والي الجهة أو من يمثله - ممثلو المصالح اللاممركزة	- تسهيل الولوج إلى المعلومات المتعلقة بالجدول الزمني لعمليات تحضير مشروع برنامج التنمية الجهوية
	- مبدأ الشفافية في إطار التطبيق الجيد للتدبير الحر	- المادة 234 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- رئيس الجهة - أعضاء المجلس - الهيئات الاستشارية للمجلس - المواطنات والمواطنون	- تقاسم تقرير التشخيص مع الفاعلين في المجتمع المدني ومع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين؛ - تقاسم وثيقة برنامج التنمية الجهوية مع العموم.
الديمقراطية	- إلزامية عرض جميع النقط المدرجة في جدول الأعمال على اللجنة الدائمة المختصة لدراستها	- المادة 31 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- رئيس الجهة - اللجان الدائمة	
	- إمكانية إحداث اللجان الموضوعاتية لدراسة قضايا محددة	- المادة 32 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- رئيس الجهة - اللجان الموضوعاتية	إمكانية دراسة العديد من جوانب تحضير برنامج التنمية الجهوية من طرف اللجان التي سيتم إحداثها لهذا الغرض
	- إمكانية قيام أعضاء مجلس الجهة بمساءلة الرئيس كتابة في القضايا التي تهم الجهة	- المادة 49 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- رئيس الجهة - أعضاء المجلس	إمكانية طرح الأسئلة ذات الصلة بمجريات مسلسل تحضير برنامج التنمية الجهوية على رئيس المجلس

المبادئ	مقتضيات قانونية	المراجع	الهيئات والأطراف المعنية	مقترحات
المشاركة	- إمكانية توجيه طلب للمجلس من أجل إدراج النقط المتعلقة باختصاصاته والمنبثقة من المواطنات والمواطنين وجمعيات المجتمع المدني (حق تقديم العرائض).	- الفصل 139 من الدستور والمواد من 118 إلى 122 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- أعضاء المجلس - مكتب الضبط - المجتمع المدني - المواطنات والمواطنون - الهيات الاستشارية للمجلس	تسجيل طلبات العرائض والمقترحات المقبولة في جدول أعمال دورة المجلس
	- إعداد مشروع برنامج التنمية الجهوية وفقا لمنهجية تشاركية	- المادة 7 من المرسوم رقم 2.16.299	- رئيس المجلس - أعضاء المجلس - اللجان - المجتمع المدني المحلي - المواطنات والمواطنون - الهيئات الاستشارية للمجلي	مشاركة المواطنات والمواطنين والهيئات الاستشارية للمجلس في إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه
المساواة	- احترام مبادئ المساواة بين المواطنين في الولوج إلى الخدمات العمومية للجهة	- المادة 243 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- أعضاء المجلس - الهيئات الاستشارية للمجلس	مراعاة الحاجيات المحلية للفئات الهشة من الساكنة في تحديد الأولويات
الفعالية والنجاعة	- البرنامج عبارة عن مجموعة متناسقة من المشاريع أو العمليات، تُقرن به أهداف محددة وفق غايات ذات منفعة عامة وكذا مؤشرات مرقمة لقياس النتائج المتوخاة	- المادة 171 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادتان 5 و6 من المرسوم رقم 2.16.299	- المجلس - الهيئات الاستشارية للمجلس - المصالح اللاممركزة	الاستفادة من المساعدة التقنية للمصالح اللاممركزة والجماعات الترابية الأخرى والمقاولات والمؤسسات العمومية
	- تحديد المشاريع والأنشطة ذات الأولوية مع مراعاة الإمكانيات المالية التي يمكن تعبئتها	- المادة 6 من المرسوم رقم 2.16.299	- رئيس المجلس - اللجان الدائمة	إنجاز دراسة لتحليل الوضعية المالية خلال انتقاء وصياغة المشاريع
	- يعد رئيس المجلس التقرير السنوي لتقييم برنامج التنمية الجهوية	- المادة 14 من المرسوم رقم 2.16.299	- رئيس المجلس	

المبادئ	مقتضيات قانونية	المراجع	الهيئات والأطراف المعنية	مقترحات
المساءلة	- إحداث آليات تشاركية للحوار والتشاور وتدبير مساهمات الجمعيات والمواطنات والمواطنين في إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه طبقا للنظام الداخلي	- المادة 117 من القانون التنظيمي رقم 14-111 والمادة 7 من المرسوم رقم 2.16.299	- رئيس المجلس - أعضاء المكتب - أعضاء المجلس - اللجان الدائمة - والي الجهة - الهيئات الاستشارية للمجلس	تمكين العموم من الاطلاع على نتائج المسلسل (عبر حملة عمومية للإخبار، النشر، تعليق)
	- تقترن أهداف برنامج التنمية الجهوية بمؤشرات محددة في مشروع للنجاعة يتم إعداده من طرف الآمر بالصرف، ويُعرض هذا المشروع على اللجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة.	- المادة 171 من القانون التنظيمي رقم 14-111	- رئيس المجلس - اللجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية والبرمجة - اللجان الدائمة الأخرى - الهيئات الاستشارية للمجلس - المصالح اللاممركزة	مشاركة الفاعلين المحليين (الساكنة، المصالح اللاممركزة) في تتبع برنامج التنمية الجهوية

2. التعاقد بين الدولة والجهة: دعامة لتنفيذ برنامج التنمية الجهوية

طبقا للمقتضيات الواردة في القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات، فإن برنامج التنمية الجهوية يمكن تفعيله عند الاقتضاء في إطار تعاقدي بين الدولة والجهة وباقي المتدخلين (الفقرة الخامسة المادة 83).

وإلى حدود تاريخ انجاز هذا الدليل، لم تستند الممارسة التعاقدية بالمغرب إلى إطار مرجعي مؤسساتي أو قانوني واضح المعالم، مما أدى إلى مجموعة متنوعة من «الاتفاقيات» ذات آثار متغيرة بين مختلف الفاعلين العموميين.

فغالبا ما يصطدم تنفيذ مضمون الالتزامات المتفق عليها، بتصلب وتعقيد المساطر الإدارية للمصالح اللامركزة للدولة التي ليس لديها القدرة أو السلطة على متابعة إطلاق وتنفيذ الاتفاقيات مجاليا بطريقة مندمجة.

وهكذا، يشكل مسلسل الجهوية فرصة للابتكار في مجال التعاقد الترابي من خلال المأسسة لمنهجية تعاقدية بين الدولة والجماعات الترابية بحيث ستشكل هذه المنهجية رافعة لتنفيذ مضمون آليات لتخطيط وبرمجة عمل مختلف مستويات الجماعات الترابية.

وباعتبار هذه المنهجية جزءا لا يتجزأ من مسلسل تعزيز اللاتمركز وتقوية اللامركزية، فهي تشكل وسيلة لتثمين المقاربة الترابية التي لا تخلو من فائدة سواء بمضمون مشروعها أو بالمسلسل التعاقدي وتعبئة الفاعلين والموارد التي تتطلبها.

كما أنها تقدم قيمة مضافة ذات أوجه متعددة كونها تنطوي على آلية للتشاور بين الفاعلين وتمنح إمكانية تضافر وتكامل جهود وآثار الدعامات المالية المتعددة.

هذا يعني أن متطلبات التعاقد، تؤخذ بعين الاعتبار في مسلسل إعداد مشاريع وبرامج ليس كعملية لاحقة، ولكن كمبدأ يجب استحضاره في جميع المراحل بحيث تصبح آلية للبناء المشترك وتقاسم المشروع. ويمكن تلخيص المبدأ الذي يوجه هذه المنهجية في: «من المشروع المشترك البناء إلى العقد الملزم».

يعتبر إعداد عقد برنامج بين الدولة والجهة، مسلسلا مركبا يستدعي مجهودا كبيرا من التفاوض والتعبئة. فالتجربة الأولى لعقود برنامج بين الدول والجهة والتي تم اعتمادها بدعم من وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات الترابية) مع بعض الجهات كنماذج، مكنت من قياس القيمة المضافة لهذه المنهجية ومتطلبات تفعيلها.

تشكل نتائج التفكير والمقترحات – المنبثقة مؤخرا عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والتي تمت بناءا على طلب من المديرية العامة للجماعات الترابية وجمعية جهات المغرب حول «اعتماد

التعاقد لتعزيز التنمية الترابية» – إطارا مرجعيا ضمن مسلسل إعداد الجيل المقبل لبرنامج التنمية الجهوية بمجرد المصادقة عليه.

وفي انتظار استكمال الخطوات المعتمدة لمأسسة التعاقد عبر إيجاد مرجعية قانونية وآليات للتفعيل، يمكن على سبيل الاسترشاد اقتراح بعض الميكانيزمات والمراحل الأولية للتأسيس لمنهجية تعاقد ترابي من شأنه مساعدة الجهات على الانخراط في هذا المسلسل.

الخطوات المنهجية الأولية للاسترشاد

- التفكير في عقد برنامج أثناء إطلاق مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية وليس عند الانتهاء من إعداده، وذلك مع مراعاة التخطيط الجهوي (خصوصا برامج التنمية الجهوية والتصميم الجهوي لإعداد التراب)؛
- تَحَمُّل تأثير هذا الاختيار على طرق التقاسم والبناء المشترك في مختلف مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- مراعاة كون التعاقد لن يشمل مجموع مكونات برنامج التنمية الجهوية وأن اختيار الأولويات سيفرض نفسه.

3. الترافع وتعبئة الموارد

يستند تنفيذ برنامج التنمية الجهوية عموما على أربع مصادر:

- الموارد الذاتية لميزانية الجهة؛
- الموارد التي سيتم تعبئتها في إطار المنهجية التعاقدية؛
- الموارد التي يمكن تعبتها في إطار علاقات الشراكة وبرامج التعاون؛
- اللجوء إلى أسواق التمويل.

وبالنظر إلى الموارد المحدودة للجهات، فإن تنفيذ مضمون برنامج التنمية الجهوية يتطلب اعتماد منهجية للترافع بغية تعبئة الموارد المالية لدى الشركاء، والبحث عن الموارد المالية لدى منظمات التمويل والجهات المانحة، علما أن تعبئة الشركاء وانخراطهم خلال مرحلة الإعداد، لا يرتبط في كثير من الأحيان بمشاركتهم الفعلية في آليات التنفيذ.

كما يتطلب تعبئة الموارد الإضافية، اعتماد استراتيجية ومنهجية للترافع ترتكز على تحديد الموارد الضرورية، التسويق للعمليات المدرجة في مخطط التنمية وتطوير الشراكات مع جهات جديدة للتمويل.

يتعين إعداد وتبني استراتيجية لتعبئة الموارد أخذا بعين الاعتبار للرؤية التنموية والتوجهات الكبرى لبرنامج التنمية الجهوية ومختلف أنواع الموارد المالية الإضافية التي يمكن تعبئتها.

يتطلب ذلك وضع تخطيط دقيق يعتمد على مجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة كالتالي:

- إعداد مخطط استراتيجي للتعبئة انطلاقا من رؤية تُعِدها الجهة؛
- تحديد الحاجيات المرتبطة بالمخطط الاستراتيجي؛
- تحليل الوضعية الحالية لموارد الجهة وتقييم استدامتها؛
- تحديد ودراسة مختلف ميكانيزمات تعبئة الموارد؛
- اختيار الشركاء الذين يمكن تعبئتهم؛
- وضع مخطط لتعبئة الشركاء والموارد؛
- اختيار آليات وميكانيزمات لمخطط تعبئة الشركاء؛
- اعتماد شروط الاستفادة من الموارد.

4. تحيين وتقييم برنامج التنمية الجهوية

تشكل مفاهيم التقييم والمساءلة وربط المسؤولية بالمحاسبة، الفعالية والنجاعة والتدبير القائم على النتائج، عناصر بنيوية لرهانات وميكانيزمات الحكامة الجديدة للعمل العمومي.

تم الاعتراف بأهمية التقييم باعتباره جوابا على أزمة حكامة التنمية، وذلك استجابة لمتطلبات أداء ونجاعة وفعالية العمل العمومي. ويبقى تحديد الخطوط العريضة لمأسسة التقييم في النصوص والممارسة.

يتم إجراء مسلسل تحيين وتقييم برنامج التنمية الجهوية وفق الخطوات التالية:

- تنص المادة 16 من المرسوم رقم 2.16.299 على أنه يمكن تحيين برنامج التنمية الجهوية ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ وفق المسطرة المتبعة في إعداده والمشار إليها أعلاه؛
- تنص المادة 14 من المرسوم رقم 2.16.299 على أنه يقوم رئيس الجهة بإعداد تقرير سنوي لتقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية.

يتطلب تنفيذ هذين الإجراءين، إحداث منظومة لتتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية، بحيث تستجيب المنظومة المذكورة لما يتطلبه الأمر على مستوى المعطيات والمؤشرات المتغيرة.

يشكل انخراط مختلف البنيات الإدارية الجهوية (المديرية العامة للمصالح والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع) في هذه المنهجية رهانا مهما في مسلسل تملك آليات التخطيط وبرمجة عمليات التنمية الجهوية.

1.4. منظومة تتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية

تستوجب متطلبات المساءلة والحكامة الجيدة، تحديد محتوى آلية تتبع وتقييم تنفيذ العمليات المدرجة في برنامج التنمية الجهوية مع تدقيق أهدافها ونجاعتها، ومجال تطبيقها ونتائجها فضلا عن طرق تفعيلها.

نصت المادة 245 من القانون التنظيمي رقم 14-111 على «يتخذ رئيس مجلس الجهة الإجراءات الضرورية من أجل اعتماد الأساليب الفعالة لتدبير الجهة، ولا سيما:

- تبني منظومة التدبير بحسب الأهداف؛
- وضع منظومة لتتبع المشاريع تحدد فيها الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية المتعلقة بها».

كما نصت المادة 250 على أنه «تضع الدولة، خلال مدة انتداب مجالس الجهات الموالية لنشر هذا القانون التنظيمي في الجريدة الرسمية، الآليات والأدوات اللازمة لمواكبة ومساندة الجهة لبلوغ حكامة جيدة في تدبير شؤونها وممارسة الاختصاصات الموكولة إليها، ولهذه الغاية، تقوم الدولة بما يلي:

- وضع أدوات تسمح للجهة بتبني أنظمة التدبير العصري ولاسيما مؤشرات التتبع والإنجاز والأداء وأنظمة المعلومات؛
- وضع آليات للتقييم الداخلي والخارجي المنتظم».

وفي هذا الإطار، فإن وضع منظومة لتتبع تنفيذ برنامج التنمية الجهوية كآلية ضمن نظام المعلومات الجهوية الأكثر شمولية، من شأنه تعزيز قدرة مجلس الجهة على الارتقاء بمستوى التزاماته بخصوص المساءلة وربط المسؤولية بالمحاسبة.

يتم اعتماد منظومة تتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية انطلاقا من بعدين:

- باعتبارها آلية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي؛
- باعتبارها مضمونا لاستراتيجية التنمية ومخطط العمل الذي يتمثل في:
  - أهداف خاصة انبثقت عنها مشاريع للتنمية وتمت صياغتها في شكل بطائق مشاريع/برامج؛
  - مخطط شامل للتنفيذ ومخططات سنوية ومتعددة السنوات؛
  - جدولة زمنية للإنجاز والبرمجة؛
  - تركيبة مالية تعتمد الشراكة بين الجهة والشركاء الآخرين.

يجب اعتماد منظومة التتبع والتقييم في برنامج التنمية الجهوية خلال المراحل الأولى لوضع تصوره، بحيث يستلزم إعداد نموذج مفاهيمي ومحتوى المنظومة المستهدفة. كما يتعين أن يتضمن برنامجا تنفيذيا لعناصره ومخططا لاستيعاب المعطيات مع مراعاة أولويات التتبع والوسائل البشرية والمعدات التي يمكن تعبئتها.

ومن المهم التمييز في هذا المستوى بين:

- تتبع نتائج البرامج والمشاريع: التتبع البسيط/العادي لتنفيذ الأنشطة، تتبع المساهمات والاعتمادات، العراقيل المحتملة، الخ.
- تتبع الآثار على المستفيدين التي تتيح إمكانية التأكد من كون الأنشطة المنجزة ستؤدي إلى تحقيق الأهداف الكمية والنوعية المحددة؛
- تتبع الوقع (على المدى المتوسط) الذي يمكن من التحقق القبلي فيما إذا كانت الاستراتيجيات المعتمدة من شأنها المساهمة فعلا في التنمية الجهوية وفقا لرؤية وأولويات برنامج التنمية الجهوية.

يجب في المقام الأول، تفعيل آلية تتبع وتقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية بشكل ملموس عبر إعداد مصفوفة لمؤشرات برنامج التنمية الجهوية (مؤشرات عامة لبرنامج التنمية الجهوية ومؤشرات خاصة بكل برنامج أو مشروع) تحدد بالنسبة لكل نوع من المؤشرات (التدبير، التأثير، الوقع):

- متغير للقياس؛
- وحدة التحليل؛
- الكمية المستهدفة؛
- منهجية تجميع المعطيات؛
- الدعامة والأداة الضرورية لتجميع المعطيات؛
- تواتر جمع المعطيات؛
- نمط التداول أو النشر؛
- نتائج التتبع في لحظة معينة.

لذلك من المقترح تثمين نماذج مصفوفة مؤشرات برنامج التنمية الجهوية (ملحق رقم 8)؛ وجداول تتبع الأنشطة والمؤشرات (ملحق رقم 9 و10).

2.4. مسلسل تحيين برنامج التنمية الجهوية

يندرج مسلسل تحيين برنامج التنمية الجهوية، في إطار تحقيق انسجام محتواه مع تطورات سياق ورهانات التنمية الجهوية. ومن المفروض أن يتم تحيينه وفقا لنفس المساطر المتبعة في إعداده.

وهنا يجب التأكيد على أربع عمليات رئيسية:

- **مراجعة التشخيص الاستراتيجي**، مع مراعاة تقرير واقع الحال الجديد وتقييم المحيط الداخلي والخارجي للمجال الترابي للجهة؛

- **إعادة صياغة رؤية للتنمية مع إعادة تحديد أولويات برنامج التنمية الجهوية** (الأوراش الجديدة المجمعة، البرامج المهيكلة الجديدة ذات الأولوية)، أخذا بعين الاعتبار للتشخيص الجديد إضافة إلى الدروس المستخلصة من الثلاث سنوات الأولى من تنفيذ برنامج التنمية الجهوية (استثمار التقارير السنوية لبرنامج التنمية الجهوية الذي دخل حيز التنفيذ في الثلاث سنوات الأولى)؛
- **تحيين لائحة المشاريع والأنشطة ذات الأولوية لبرنامج التنمية الجهوية**: يجب أن يرتكز هذا التحيين أولا على المشاريع والأنشطة التي تم اعتبارها فاشلة مع اقتراح الاحتفاظ بها في برنامج التنمية الجهوية بعد إعادة تحديدها و/أو إعداد إطار جديد للتعاقد من أجل تنفيذها في الولاية المقبلة لمجلس الجهة لأسباب يتعين التصريح بها. ثانيا، يجب دراسة إمكانية توسيع لائحة المشاريع والأنشطة ذات الأولوية لتشمل مشاريع جديدة تقدم إمكانية قوية للتنمية لكنها لم تدمج ضمن برنامج التنمية الجهوية الحالي؛
- **تحيين توقعات الميزانية للثلاث سنوات الأولى من برنامج التنمية الجهوية**: يجب أن يتيح هذا التحيين إمكانية تخصيص موارد في الميزانية، سيما من خلال تصفية وضعية المتأخرات من الاعتمادات والسحب المحتمل لها وتخصيصها لمشاريع جديدة من برنامج التنمية الجهوية.

يُعرض برنامج التنمية الجهوية المحين، على أنظار اللجان الدائمة، ثم على مجلس الجهة للمصادقة عليه، وأخيرا يتم عرضه على السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية للتأشير عليه، وذلك في احترام لنفس الشروط المتبعة في مسطرة إعداده والمشار إليها أعلاه.

3.4. تقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية

من أجل أن يكون لمبادئ التخطيط الاستراتيجي مضمون ملموس يقوم على النتائج والتسيير بالأهداف وربط المسؤولية بالمحاسبة، يتم إعداد تقرير سنوي لتقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية اعتمادا على جداول لتتبع المشاريع والمؤشرات. (المادة 14 من المرسوم رقم 2.16.299).

يتضمن هذا التقرير على الخصوص:

- **معطيات ومؤشرات مرتبطة بالوضعية التعاقدية لبرنامج التنمية الجهوية**: قياس معدل الانخراط التعاقدي عبر قياس نسبة المبلغ الإجمالي للمساهمات المالية للجهة في المشاريع والعمليات التي كانت موضوع اتفاق سابق لشراكة معتمدة من طرف مجلس الجهة، والتي تم التوقيع عليها من طرف مجموع الشركاء، وذلك بالنسبة لكل برنامج مهيكل ضمن برنامج التنمية الجهوية؛ مع المبلغ الإجمالي لمساهمات الجهة والتي تم التنصيص عليها بداية في برنامج التنمية الجهوية وذلك بالنسبة للبرنامج المهيكل الحالي.

يتم بعد ذلك توحيد هذا المعدل حسب كل ورش مجمع، ثم حسب كل محور للتنمية (اقتصادي، اجتماعي، ترابي)، وذلك بغية تحديد المعدل الاجمالي للتعاقد الخاص ببرنامج

التنمية الجهوية. ويمكّن هذا المعدل من مراقبة أداء المصالح الإدارية بخصوص إرساء إطار تعاقدي لمشاريع وعمَليات برنامج التنمية الجهوية الذي تم تحديده وتوطينه في السابق مع توفير مؤشرات حول المشاريع التي لم يتم تحديدها وتوطينها بعد وذلك بالنسبة لكل البرامج المهيكلة ضمن برنامج التنمية الجهوية.

- **معطيات ومؤشرات مرتبطة بمدى تقدم إنجاز مشاريع برنامج التنمية الجهوية**، عبر قياس مؤشرات الإنجاز ومؤشرات الأثر، وعلى المدى المتوسط، مؤشرات الوقع ذات الصلة والمضمنة في منظومة تتبع المشاريع والبرامج: تمكِن هذه المعطيات من رصد فعالية ونجاعة المشاريع والعمليات المعتمدة.

وعلاوة على قياس هذه المؤشرات، يتم إدماج التقرير المتعلق بتقييم شهادات المستفيدين من المشروع المعني وشركاء الجهة، وبالنسبة لمشاريع الأشغال، الصور التي تبين الوضعية قبل وبعد تنفيذ كل مشروع؛

- **معطيات ومؤشرات مرتبطة بالوسائل المالية المخصصة لمشاريع وبرامج التنمية الجهوية**، عبر قياس مؤشرات الإنجاز المضمنة في برنامج التنمية الجهوية: وضعية المداخيل والوضعية النقدية، معدل الالتزام بنفقات برنامج التنمية الجهوية ووضعية صرفها، وضعية منح مساهمات الجهة، وضعية طلب العروض التي أطلقها المجلس أو الوكالة الوطنية لتنفيذ المشاريع، وضعية الاعتمادات المبرمجة والتي لم ترصد بعد...
- **الإكراهات التي تواجه تنفيذ برنامج التنمية الجهوية والتدابير المقترحة لتجاوزها**: العراقيل المحتملة على مستوى مراحل المصادقة أو التوقيع، التأخير في مسطرة طلب العروض، مشاكل بخصوص الحصول على ترخيص السلطات الإدارية، مشاكل في إنجاز الدراسات، تنفيذ الأشغال، وتسليمها... إضافة إلى التدابير والتوصيات المقترحة للتغلب على المشاكل التي تواجه التنفيذ.

في هذا الصدد، يجب إيلاء أهمية خاصة لتنسيق مسلسل تتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية مع والي الجهة وعن طريق هذا الأخير، ومع عمال عمالات وأقاليم الجهة، وذلك بصفتهم ممثلين للسلطة المركزية في الجماعات الترابية ومكلفين بمساعدة رؤساء الجماعات الترابية لا سيما مساعدة رؤساء مجالس الجهات على تنفيذ المخططات والبرامج التنموية (الفصل 145 من الدستور).

يتعين أن ينصب التنسيق والمساعدة على تسريع البرامج الكبرى ذات البعد الجهوي والعمل عموما على حل المشاكل البنيوية التي يمكن أن تعوق تنفيذ برنامج التنمية الجهوية.

هذا التقرير الذي يشرف عليه الرئيس، يركز في الجوهر على تدقيق النقط التالية:

- معدل إنجاز المشاريع المتوقعة في إطار برنامج التنمية الجهوية، عبر قياس المؤشرات المحددة في منظومة تتبع المشاريع والبرامج؛

- الوسائل المالية المرصودة للمشاريع والبرامج، والإكراهات المحتملة التي من شأنها عرقلة الإنجاز وذلك باقتراح الحلول الممكنة للتغلب على تلك العراقيل.

وانطلاقا من المادة 15 من المرسوم رقم 2.16.299، فإن تقرير تقييم برنامج التنمية الجهوية يعرض بعد وضع اللمسات الأخيرة عليه، على اللجان الدائمة لإبداء الرأي حوله داخل أجل 30 يوما على الأقل قبل تاريخ عقد المجلس للدورة المخصصة للمصادقة عليه.

يتم تعليق ملخص للتقرير السنوي لتقييم برنامج التنمية الجهوية، في مقر الجهة وينشر بجميع الوسائل المتاحة.

من المنتظر أيضا في إطار هذا النظام لتقييم برنامج التنمية الجهوية:

- إنجاز تقييم في منتصف المسار يتيح إمكانية تبرير اللجوء إلى تحيين برنامج التنمية الجهوية؛
- تقييم الأثر.

5. التواصل الخاص ببرنامج التنمية الجهوية

يستدعي تنفيذ برنامج التنمية الجهوية، اعتماد استراتيجية تواصلية والتسويق الترابي الملائم، ومن خلالهما يتقاسم مجلس الجهة إنجازاته والمؤهلات التي يعتمدها في طرق تحفيز جاذبية مشروعه الترابي.

فالتواصل العمومي الترابي، هو عبارة عن مسلسل مركب يهدف إلى إحداث تَمَثُّل إيجابي مشترك من طرف أكبر عدد سواء داخل المؤسسة أو على الصعيد الترابي. يجب أن تنظر إليه الجهة كخدمة عمومية محضة موجهة للمواطنات والمواطنين، الفاعلين الخواص والعموميين الترابيين، مع التمييز بين ثلاث أبعاد: الجهة باعتبارها مجالا ترابيا، الجهة باعتبارها مؤسسة والجهة باعتبارها إدارة.

يجب أن يندرج التواصل الخاص ببرنامج التنمية الجهوية في هذا الإطار المحدد له، فهو ذو بعد أفقي ويسمح بتدبير الحالات الخاصة بمختلف مراحل مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية، كما يتميز بخاصيات تنوع الأهداف والأطراف المعنية (ملحق رقم 5).

الأهداف

يكمن موضوع التواصل بشكل عام، في القيام بأربع مهام رئيسية: «الإخبار»، «الإقناع»، «التعبئة»، و«المواكبة».

وعلى الخصوص، تتمثل خطة التواصل الخاص ببرنامج التنمية الجهوية، من تحقيق الأهداف التالية:

- تحفيز مشاركة وانخراط ومسؤولية أعضاء المجلس، الساكنة المحلية، هيئات ومنظمات المجتمع المدني حول مسلسل إعداد برنامج التنمية الجهوية (الإعداد والتتبع والتقييم والتحيين)؛

- تشجيع الممارسات الفضلى في مجالات تسيير الفريق المكلف بإعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- العمل على انخراط شركاء الجهة في مسلسل برنامج التنمية الجهوية؛
- تثمين تجربة برنامج التنمية الجهوية من خلال تقديم المعلومات والنتائج؛
- ضمان وصول الأخبار إلى أكبر عدد ممكن من ساكنة الجهة.

المستفيدون والفئات المستهدفة من العملية التواصلية

تعتمد اللجنة على الرسائل الشاملة والتي لها طابع مشترك لجميع الفئات، لكنها أيضا تعتمد على رسائل خاصة ملائمة لكل مستهدف على حدة، وعند الاقتضاء، لكل فرع من هذه الفروع.

يمكن مراعاة أربع فئات من المستهدفين:

- «المواطنات والمواطنين»: مختلف الفئات الاجتماعية «النساء»، «الشباب»، «الشباب الناشطين»، «سكان المناطق المعزولة»...؛
- المقاولين: «رؤساء المقاولات»، «حاملي المشاريع»، «مقاولين ذاتيين»، «مستثمرين»، «تعاونيات»...؛
- الشركاء: «مصالح الدولة»، «المقاولات والمؤسسات العمومية»، «الجماعات الترابية الأخرى»، «المجتمع المدني»، أعضاء لجان تتبع مشاريع برنامج التنمية لجهوية»...؛
- مستهدفين من الداخل: أعضاء المكتب وأجهزته (المكتب، اللجان الدائمة، الهيئات الاستشارية، المجموعات السياسية)، الفريق الإداري للمجلس.

تستهدف الخطة التواصلية الخاصة ببرنامج التنمية الجهوية الفاعلين من:

- المجلس، من خلال مجموع أجهزته (الرئاسة، المكتب، اللجان الدائمة) وإدارته باعتبارها هدفا وفاعلا منخرطا في مختلف الأنشطة التواصلية وباعتباره ضامنا للسير الجيد لإعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- الفريق المكلف بإعداد برنامج التنمية الجهوية باعتباره الجهاز الساهر على مئال تحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- الهيئات الاستشارية للمجلس والتي تعمل على الإدلاء بآرائها واقتراحاتها وإنجاز دراسات في الميادين ذات الصلة بمجال اختصاصها وذلك في كل مرحلة من مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية؛
- الساكنة المحلية (النساء والرجال بصرف النظر عن سنهم ووضعيتهم الاقتصادية وكذا مستواهم التعليمي ومكان الإقامة و/أو فيما إذا كانوا في وضعية إعاقة)، باعتبارهم مستفيدين ومعنيين بمنجزات برنامج التنمية الجهوية؛

- المجتمع المدني المحلي باعتباره فاعلا يلعب دور المحرك في التنمية المحلية لا سيما الجمعيات العاملة في مجال تعزيز حقوق النساء؛
- الشركاء باعتبارهم فاعلين حقيقيين خلال جميع مراحل إعداد وتنفيذ برنامج التنمية الجهوية.

مقاربة التنفيذ وآلية التواصل

يجب أن يتم تنفيذ الاستراتيجية التواصلية، بالموازاة مع دورة حياة برنامج التنمية الجهوية، وفقا لثلاث مراحل: الانطلاقة، التنفيذ والحصيلة.

يتم وضع خطة تواصلية لكل سنة مالية لتحديد الميزانية والأنشطة والعمليات التي يتعين إنجازها من جهة، ومن جهة أخرى، يمكن وضع خطة تواصلية خاصة بالمشاريع الكبرى لبرنامج التنمية الجهوية مع الشركاء المعنيين، وعلى الخصوص، بهدف تعزيز دعم هذه المشاريع أو طلبات اقتراح المشاريع ...

من الضروري إعداد مسلسل لعملية التتبع بصفة منتظمة لصالح الشركاء.

ولهذه الغاية، يتم استعمال الوسائل وقنوات التواصل التالية:

- المنهجية التشاركية: نقاش، استقصاء، مجموعة بؤرية، استمارة، بحث أو بحث ميداني، الخ.
- تنشيط المسلسل: تكوين المكونين والمقررين، اجتماعات عمل، محاضرات، لوحات القيادة، إلخ.
- الدعامات: التحسيس، النصائح، الوثائق المكتوبة، رسائل دورية للإخبار حول برنامج التنمية الجهوية، مطويات، ملصقات، عرض؛
- دعامات خاصة بإعداد التقارير: وثائق الخبرة، الترافع، الخ.

يمكن أن ترتكز آلية التواصل الخاصة ببرنامج التنمية الجهوية على المكونات التالية:

- الهوية البيانية؛
- المنشورات: دليل برنامج التنمية الجهوية (نسخة موجهة للعموم، نسخة للشركاء)، رسالة إخبارية دورية، مطويات
- الدعامات الرقمية؛ موقع إليكتروني، وسائط التواصل الاجتماعي، انترنيت، رسالة إخبارية إليكترونية...
- الإعلام: الصحافة المكتوبة والرقمية، التلفزات الرقمية، القنوات التلفزية، الإذاعات؛
- تظاهرات: حدث سنوي حول برنامج التنمية الجهوية، اجتماعات، لقاءات وموائد مستديرة للنقاش والحوار والتفاعل، إلخ.
- العلاقات العامة: العلاقات مع الصحافة، العلاقات المؤسساتية.

الجدول 5: **تحليل المجموعات المستهدفة بالتواصل حول برنامج التنمية الجهوية**

المجموعات المستهدفة	الأدوار المنتظرة في برنامج التنمية الجهوية	الاهتمامات والعراقيل
مجلس الجهة عبر أجهزته (الرئاسة، المكتب، اللجان الدائمة) وإدارته	- الإشراف على تحضير برنامج التنمية الجهوية والقدرة على اتخاذ القرار الملائم في اللحظة المناسبة.	- ضرورة التوفر على القدرة والاستعداد اللازمين لتنفيذ مهامه. - ضرورة وضع فريق مؤهل ونشيط رهن إشارته.
الفريق المكلف بتحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية	- تنظيم وتنفيذ جميع الأنشطة المتصلة بالهندسة الاجتماعية الضرورية لتحضير وتنفيذ برنامج التنمية الجهوية.	- التوفر على المهارات التقنية والمعرفة الضرورية لإنجاز مهمته بما فيها تلك المتعلقة بالنوع، المشاركة، البيئة، التنمية المستدامة وتدبير المخاطر. - الرفع من مهامه وتحفيزه.
اللجان الاستشارية الثلاث	- اقتراح وعرض وجهات نظر حول القضايا ذات الصلة بمجال اختصاصها. - المشاركة الفعلية في مسلسل تحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية والمصادقة عليه. - المشاركة في الدراسات والأبحاث في الميادين المتصلة بمجال اختصاصها.	- التوفر على القدرة اللازمة لتنفيذ المهام الموكولة إليها. - مراعاة وجهات نظر ومقترحات المجلس أثناء اتخاذ القرار بخصوص مختلف مراحل إعداد برنامج التنمية الجهوية.
الساكنة المحلية	- الاندماج والمشاركة الفعلية في مسلسل تحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية.	- معاينة الإنجازات الحقيقية ميدانيا. - مراعاة الطلبات والحاجيات. - الإخبار بالمعايير الخاصة بانتقاء المشاريع وتوطينها. - المنافع التي تتحقق من مشاريع برنامج التنمية الجهوية.
المجتمع المدني	- المشاركة الفعلية في مسلسل تحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية. - تعبئة وتحسيس الساكنة المحلية بمختلف جوانب برنامج التنمية الجهوية.	- ضرورة التوفر على القدرة والاستعداد الكافي لتنفيذ مهامه. - مراعاة الملاحظات والمقترحات.
المقاولات والفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون	- المشاركة الفعلية في مسلسل تحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية. - مساعدة تقنية. - دعم مالي.	- يجب إدماج مشاريع برنامج التنمية الجهوية في إطار رؤية وتوجهات البرنامج.
المصالح اللاممركزة للإدارة والشركاء الآخرين لبرنامج التنمية الجهوية	- المشاركة الفعلية في مسلسل تحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية. - مساعدة تقنية. - دعم مالي.	- يجب إدماج مشاريع برنامج التنمية الجهوية في إطار رؤية وتوجهات البرنامج.

ملاحق

ملحق 1: أبعاد تحليل النوع في تحديد وتحليل وتوصيف خاصيات أوجه اللامساواة بين الجنسين

1. الولوج إلى التعليم والمرافق السوسيو-ثقافية

يتيح هذا البعد إمكانية تحديد وقياس أوجه اللامساواة بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالولوج إلى التعليم. كما يتم قياس هذا البعد في المغرب من خلال معدل محو الأمية لدى النساء مقارنةً بالرجال.

المؤشرات الخاصة بالنسبة للولوج إلى التعليم:

- ولوج الفتيات والفتيان إلى التعليم الأولي؛
- ولوج النساء إلى التعليم الابتدائي مقارنة بالرجال؛
- ولوج النساء إلى التعليم الثانوي الإعدادي مقارنة بالرجال؛
- ولوج النساء إلى التعليم الثانوي التأهيلي مقارنة بالرجال؛
- ولوج النساء إلى التعليم العالي مقارنة بالرجال؛
- معدل عدم تمدرس النساء بين كل سلك من أسلاك التعليم مقارنة بالرجال؛
- ولوج النساء والرجال إلى التكوين المهني؛
- معدل محو الأمية لدى النساء مقارنة بالرجال؛
- معدل الولوج إلى النقل المدرسي؛
- معدل الولوج للخدمات والتجهيزات الرياضية والثقافية.

2. الولوج إلى الخدمات الصحية

تقاس أوجه اللامساواة في الولوج إلى الخدمات الصحية من خلال أمد الحياة لدى الولادة عند الاناث مقارنةً بالذكور. تجدر الإشارة إلى أنه لأسباب بيولوجية، فإن أمد الحياة المتوقع عند الولادة لدى الاناث أعلى من نظيره لدى الذكور (يُقدر الفرق بين 4 و5 سنوات في المتوسط العالمي). ومن أجل قياس هذه التفاوتات، يوصى بمقارنة أمد الحياة المتوقع عند الولادة لدى ذكور ونساء الجماعة الترابية مقارنة بالمتوسط العالمي[3] ثم مقارنة التفاوتات التي تم الحصول عليها. بالإضافة إلى ذلك، تعد الصحة الإنجابية، التي تم تحليلها من خلال وفيات الإناث أثناء الولادة، مؤشرًا أساسيًا لتقدير ولوج الاناث إلى الرعاية الصحية.

المؤشرات الخاصة بالولوج إلى الصحة:

- الفرق الذي تمت ملاحظته، ما بين:
  - الفرق بين أمد الحياة عند الولادة لدى الإناث المغاربة داخل الجماعة الترابية وبين الإناث في العالم؛
  - الفرق بين أمد الحياة عند الولادة لدى الذكور المغاربة داخل الجماعة الترابية وبين الذكور في العالم؛
- معدل الوفيات لدى الإناث أثناء الولادة.

[3] في سنة 2015، أكدت منظمة الصحة العالمية أن الفرق في أمل الحياة بين الذكور والإناث يساوي 4-6 (المتوسط العالمي).

3. المشاركة في الحياة الاقتصادية

يتمتع الرجال والنساء بنفس الحقوق في الولوج إلى الموارد الطبيعية والمالية. وتضمن لهم هذه الحقوق نفس الفرص من أجل المشاركة في خلق القيمة الاقتصادية والاستفادة من الثروة. ترتكز المساواة بين الرجال والنساء في المشاركة في الحياة الاقتصادية على ثلاث مرتكزات أساسية:

- معدلات التشغيل في صفوف النساء مقارنة بالرجال؛
- الأجور لدى النساء مقارنة بالرجال؛
- الترقي المهني وولوج النساء إلى مناصب القرار مقارنة بالرجال؛

المؤشرات الخاصة بالمشاركة في الحياة الاقتصادية:

- معدل الشغل لدى النساء مقارنة بالرجال:
  - القطاع الأول؛
  - القطاع الثاني؛
  - القطاع الثالث.
- معدل هشاشة الشغل لدى النساء (النسبة المئوية للنساء النشيطات في القطاع غير المهيكل) مقارنة بنفس النسبة لدى الرجال.
- معدل الأجور للنساء مقارنة بنفس المعدل لدى الرجال.
- نسبة النساء من مجموع أرباب المقاولات، وأعضاء المجالس الإدارية أو أعضاء المجالس التنفيذية.

4. سلامة وأمن النساء

يشكل أمن وسلامة النساء أحد الجوانب الأساسية للتحليل، التي ترمي إلى تحديد أوجه اللامساواة بين الرجال والنساء، ويقاس أساسا، بالعنف الذي تتعرض له النساء في الجماعة.

وقد حدد المشرع المغربي، بدقة، مختلف أوجه العنف المجرمة، ويتعلق الامر بالعنف الزوجي والعائلي، والتي تنص عليها المادة 400 من القانون الجنائي:

«**من ارتكب عمدا ضد غيره جرحا أو ضربا أو أي نوع آخر من العنف أو الإيذاء سواء لم ينتج عنه مرض أو عجز عن الأشغال الشخصية أو نتج عنه مرض أو عجز لا تتجاوز مدته عشرين يوما، يعاقب بالحبس من شهر واحد إلى سنة وغرامة من مائة وعشرين إلى خمسمائة درهم، أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط.**»

وينص القانون الجنائي أيضاً في المادة 404 على ما يلي:

«**يعاقب كل من ارتكب عمدا ضربا أو جرحا أو أي نوع آخر من العنف أو الإيذاء ضد أحد أصوله أو ضد كافله أو ضد زوجه...**»

بالإضافة إلى ذلك، فإن مشروع قانون رقم 13-103 المتعلق بمحاربة العنف ضد النساء الذي تم اعتماده خلال المجلس الحكومي المنعقد بتاريخ 17 مارس 2016، والموافقة عليه من طرف مجلس النواب بتاريخ 20 يوليوز 2016، يسمح بتعريف العنف بشكل دقيق، على النحو التالي:

«**العنف ضد المرأة: كل فعل أساسه التمييز بسبب الجنس، يترتب عليه ضرر جسدي أو نفسي أو جنسي أو اقتصادي للمرأة**».

وهكذا يحدد القانون رقم 13-103 أربعة أصناف من العنف:

- العنف الجسدي: كل فعل يؤثر على السلامة الجسدية للمرأة، تم ارتكابه من طرف شخص ما، بأية وسيلة وفي أي مكان.
- **العنف الجنسي**: كل فعل أو استغلال لغرض جنسي أو تجاري لحُرمة جسم المرأة، بغض النظر عن الطريقة المستعملة.
- **العنف النفسي**: كل كلام يزدري ويسخر ويكره أو يهدد أو يهمل أو يحرم بشكل متعسف ويؤثر على كرامة وهدوء المرأة أو يتسبب في خوفها أو إرهابها.
- **العنف الاقتصادي**: كل فعل ذي طبيعة اقتصادية أو مادية يؤثر على الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للمرأة. ويتطابق هذا التعريف مع الاعلان العالمي للأمم المتحدة لمكافحة العنف ضد النساء (1993).

4. سلامة وأمن النساء (تابع)

المؤشرات المستعملة لتحديد العنف ضد النساء:

- انتشار العنف ضد النساء في الجماعة الترابية
- انتشار العنف الجسدي ضد النساء في الجماعة الترابية
- انتشار العنف الجنسي ضد النساء
- انتشار العنف ضد النساء في الفضاء العام.

5. المشاركة في الحياة السياسية

غالبًا ما تتسم المشاركة في الحياة السياسية بعدم المساواة بين الرجال والنساء. إذ تواجه النساء في الواقع، نوعين من المعيقات في مسار المشاركة في الحياة السياسية:

- من جهة، توجد معيقات ثقافية متجذرة في الذهنيات والتي تقلص حظوظ النساء في التصويت أو في الترشح للمناصب السياسية المتاحة؛
- من جهة أخرى، وبسبب نقص في الموارد، تقل حظوظ النساء في متابعة التكوين مقارنة مع الرجال، كما يواجهن صعوبات في إبرام علاقات والاستفادة من الموارد الضرورية ليصبحن قياديات ناجحات.

وكما جاء في قرار للجمعية العامة للأمم المتحدة لسنة 2011، المتعلق بمشاركة المرأة في الحياة السياسية ما يلي: المرأة لا تزال مهمشة إلى حد كبير في المجال السياسي في جميع أنحاء العالم لأسباب تعود في أغلب الأحيان إلى وجود قوانين وممارسات ومواقف وقوالب نمطية جنسانية تمييزية وإلى تدني مستويات التعليم وعدم إتاحة فرص الحصول على الرعاية الصحية وتأثير الفقر في المرأة أكثر من غيرها.

المؤشرات المستعملة لقياس ولوج الحياة السياسية:

- النسبة المئوية للنساء في المجلس الجماعي (يجب أن تساوي 30% على الأقل لضمان تمثيلية كافية للنساء)
- عدد النساء اللائي شاركن في الانتخابات وعدد النساء المنتخبات على مستوى تراب الجماعة؛
- عدد النساء في مناصب المسؤولية داخل المجلس الجماعي
- معدل امتناع (أو مشاركة) النساء في الانتخابات التشريعية مقارنة بنفس المعدل لدى الرجال؛

ملحق 2: مؤشرات للتشخيص المستجيب للنوع

	المؤشرات الكمية الخاصة بالنوع	توفر المعطيات والمؤسسة التي تنتجها
التعليم	الولوج إلى التعليم الأولي للفتيات والفتيان	معطيات متوفرة ومنشورة من طرف المندوبية السامية للتخطيط، وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
	ولوج الإناث والذكور إلى التعليم الابتدائي	المندوبية السامية للتخطيط، وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
	ولوج الإناث والذكور إلى التعليم الثانوي الإعدادي	معطيات متوفرة ومنشورة من طرف المندوبية السامية للتخطيط، وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
	ولوج الإناث والذكور إلى التعليم الثانوي التأهيلي	معطيات متوفرة ومنشورة من طرف المندوبية السامية للتخطيط، وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
	ولوج الإناث والذكور إلى التعليم العالي	معطيات متوفرة ومنشورة من طرف المندوبية السامية للتخطيط، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
	الولوج إلى التكوين المهني بالنسبة للإناث والذكور	معطيات متوفرة لدى المندوبية السامية للتخطيط، وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
	معدل عدم التمدرس بين كل مستوى من المستويات الدراسية للإناث والذكور	معطيات يتم احتسابها
	معدل الأمية بالنسبة للنساء والرجال	معطيات متوفرة لدى المندوبية السامية للتخطيط
	معدل الولوج للنقل المدرسي	وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة
	الولوج للخدمات والتجهيزات الرياضية والثقافية	وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة ووزارة الشباب والثقافة، مجالس الأقاليم والعمالات
الصحة	أمل الحياة عند الولادة بين الإناث والذكور داخل الجماعة	معطيات متوفرة لدى المندوبية السامية للتخطيط
	أمل الحياة عند الولادة للإناث والذكور (المعدل العالمي)	معطيات متوفرة وتصدر في «Gender Gap Report» وتنشر سنويا من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي
	معدل وفيات الإناث أثناء الولادة	معطيات متوفرة لدى المندوبية السامية للتخطيط
	معدل التأطير الصحي في المصالح المختصة بالنساء	وزارة الصحة والحماية الاجتماعية

	المؤشرات الكمية الخاصة بالنوع	توفر المعطيات والمؤسسة التي تنتجها
المشاركة في الحياة الاقتصادية	معدل الشغل لدى النساء والرجال	المندوبية السامية للتخطيط
	معدل الشغل لدى النساء والرجال في القطاع الأول	معطيات غير عمومية لدى المندوبية السامية للتخطيط
	معدل الشغل لدى النساء والرجال في القطاع الثاني	معطيات غير عمومية لدى المندوبية السامية للتخطيط
	معدل الشغل لدى النساء والرجال في القطاع الثالث	معطيات غير عمومية لدى المندوبية السامية للتخطيط
	عدد النساء العاملات في القطاع غير المهيكل	معطيات غير عمومية لدى المندوبية السامية للتخطيط
	معدل الرجال العملين في القطاع غير المهيكل	معطيات غير عمومية لدى المندوبية السامية للتخطيط
	معدل متوسط الاجور لدى النساء	معطيات غير عمومية لدى وزارة الاقتصاد والمالية
	معدل متوسط الاجور لدى الرجال	معطيات غير عمومية لدى وزارة الاقتصاد والمالية
	نسبة النساء من مجموع رؤساء المقاولات، أعضاء المجالس الادارية أو أعضاء المجالس التنفيذية	معطيات غير عمومية لدى الجمعية النسائية لأرباب المقاولات، المرصد المقاولاتي، المغرب PME (سابقا ANPME)
		معطيات غير عمومية متوفرة لدى مرصد المقاولات
		معطيات غير عمومية متوفرة لدى المرصد المغربي للمقاولات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة
الأمن	نسبة النساء ضحايا العنف الجسدي	معطيات غير عمومية: مقاربة المعطيات المتوفرة لدى مرصد العنف ضد النساء، المديرية العامة للأمن الوطني، وزارة التضامن والمرأة والأسرة والتنمية الاجتماعية
	نسبة النساء ضحايا العنف الجنسي	معطيات غير عمومية: مقاربة المعطيات المتوفرة لدى مرصد العنف ضد النساء، المديرية العامة للأمن الوطني، وزارة التضامن والمرأة والأسرة والتنمية الاجتماعية
	نسبة النساء ضحايا العنف في الفضاء العمومي	معطيات غير عمومية: مقاربة المعطيات المتوفرة لدى مرصد العنف ضد النساء، المديرية العامة للأمن الوطني، وزارة التضامن والمرأة والأسرة والتنمية الاجتماعية
المشاركة في الحياة السياسية	عدد النساء عضو في المجلس الجماعي للجماعات الترابية	مجلس الجماعة الترابية
	عدد النساء اللائي شاركن في الانتخابات وعدد النساء المنتخبات على مستوى تراب الجماعة	الجماعة الترابية (التسجيل في اللوائح الانتخابية، إحصاء الأصوات في مكتب الاقتراع)
	عدد النساء في مناصب المسؤولية في مجلس الجماعة	مجلس الجماعة الترابية
	معدل امتناع (أو مشاركة) النساء في الانتخابات التشريعية مقارنة بنفس المعدل لدى الرجال	الجماعة الترابية (التسجيل في اللوائح الانتخابية، إحصاء الأصوات في مكتب الاقتراع)

ملحق 3: قاموس بالمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بالنوع

النوع (النوع الاجتماعي): يشير مصطلح «النوع» إلى الأدوار والسلوكيات والأنشطة والسمات التي يعتبرها مجتمع معين في وقت معين مناسبة للرجال والنساء. بالإضافة إلى الخصائص والفرص المرتبطة اجتماعياً بالرجال والنساء والعلاقات بين النساء والرجال والفتيات والفتيان، يشير مصطلح النوع أيضًا إلى العلاقات بين النساء والعلاقات بين الرجال. ويتم بناء هذه السمات والفرص والعلاقات اجتماعيا، واستيعابها من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية. فهي مرتبطة بسياق خاص ودقيق ومتغير. ويحدد النوع ما هو منتظر ومسموح به ويحظى بالتقدير لدى المرأة أو الرجل في سياق معين. ففي معظم المجتمعات، توجد اختلافات وتفاوتات بين الرجل والمرأة من حيث المسؤوليات المسندة، والأنشطة المزاولة، والولوج إلى الموارد والتحكم فيها، إضافة إلى فرص اتخاذ القرار. ويندرج النوع في سياق اجتماعي ثقافي أوسع، على غرار معايير مهمة أخرى للتحليل السوسيو-ثقافي، وخاصة الطبقة الاجتماعية، والعرق، ومستوى الفقر، والمجموعة العرقية، والميل الجنسي، والعمر، إلخ[4].

يهدف تحسين شروط العيش إلى تحسين الظروف السوسيو-اقتصادية للفرد. ولذلك يجب مراعاة الفوارق بين الجنسين في الرفاه المادي من أجل الحد منها.

التمكين: يتعلق التمكين بالأشخاص – نساء ورجالا – الذين يرغبون في التحكم في حياتهم: وضع أجندتهم الخاصة، والرفع من مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وحل المشاكل وتطوير استقلاليتهم.

ويتعلق تمكين النساء والفتيات بولوجهن إلى السلطة والتحكم في حياتهن. يشمل التمكين التحسيس، وتعزيز الثقة بالنفس، وتوسيع نطاق الاختيار، وتحسين الولوج إلى الموارد والتحكم فيها، والإجراءات الرامية لتغيير الهياكل والأجهزة التي تعزز وتديم التمييز وعدم المساواة المتعلقة بالنوع.

وهذا يعني أنه لتحقيق التمكين، يجب أن تتمتع المرأة ليس بنفس الكفاءات (التعليم والصحة) ونفس الولوج إلى الموارد والإمكانيات (الأرض والشغل) فقط، ولكن أيضًا حرية استخدام هذه الحقوق والكفاءات والموارد والإمكانيات للقيام باختيارات واتخاذ قرارات استراتيجية (كما هو ممكن في مواقع القيادة والمشاركة في المنظمات السياسية). لا يمكن تحقيق تمكين المرأة في فراغ: بل يجب إشراك الرجال في عملية التغيير.

---

[4] المصدر: ONU Femmes, *OSAGI Concepts and Definitions*

من المهم التأكيد على أن الفرد هو الوحيد القادر على تعزيز سلطته وأن يصبح مستقلًا، غير أنه يمكن للمؤسسات ويجب عليها أيضًا أن تلعب دورًا في دعم العملية التي تؤدي إلى تمكين الأفراد والمجموعات[5].

منظور النوع: مصطلح «منظور النوع» هو طريقة لفحص أو تحليل تأثير النوع على المنظورات والأدوار الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد. وتسمح هذه الطريقة في التفكير بالقيام بتحليل قائم على النوع، وبالتالي دمج بعد النوع في أي مقترح برنامج أو سياسة أو تنظيم[6].

التحليل القائم على نوع الجنس: التحليل القائم على نوع الجنس هو فحص نقدي لكيفية تأثير الاختلافات في الأدوار والأنشطة والاحتياجات والفرص والحقوق والمزايا المنسوبة إلى كل جنس على الرجال والنساء والفتيات والفتيان في حالة معينة أو سياقات معينة. ويفحص التحليل القائم على نوع الجنس العلاقات بين الذكور والإناث، والولوج إلى الموارد، والسيطرة عليها، والإكراهات التي يواجهونها في علاقة بعضهم البعض. ويجب دمج التحليل القائم على نوع الجنس في جميع التقييمات والتحليلات القطاعية لضمان عدم تفاقم الظلم والتفاوتات بين الجنسين، والعمل حيثما أمكن، على تعزيز المساواة والعدل بين الرجال والنساء.

ويستند هذا التحليل بشكل خاص على تحليل المؤشرات المصنفة حسب الجنس[7].

مقاربة النوع والتنمية: هي مقاربة شاملة للتنمية تأخذ في الاعتبار مجموع العلاقات الاجتماعية داخل جماعة معينة، وخاصة العلاقات بين الرجال والنساء، التي تهدف إلى تغييرها نحو علاقات أكثر مساواة من أجل تحقيق تنمية بشرية مستدامة.

مقاربة إدماج المرأة في التنمية: مقاربة تهدف إلى دمج المرأة في عملية التنمية القائمة من خلال تشجيع مشاركتها في مشاريع تنموية وإنشاء مشاريع خاصة بالنساء، من أجل تحسين ظروف عيشهن.

التحليل السوسيو-اقتصادي حسب النوع: مقاربة تهدف إلى تحسين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية لبرامج ومشاريع التنمية من خلال المراعاة الفعلية للجانب الإنساني (الموارد البشرية: الرجال والنساء، الفتيات والفتيان)، وذلك عبر تعزيز فعالية واستدامة التدخلات من خلال دمج مختلف الأطراف المعنية...

---

[5] المصدر: UNICEF, FNUAP, PNUD, ONU Femmes, *Gender Equality, UN Coherence and You*; Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme (désormais partie intégrante d'ONU Femmes) (2001) Important Concepts Underlying Gender Mainstreaming; UNESCO GENIA Toolkit for Promoting Gender Equality in Education.

[6] المصدر: ONU Femmes, Glossaire d'égalité des sexes

[7] المصدر: UNICEF, FNUAP, PNUD, ONU Femmes. "Gender Equality, UN

تحليل/تقييم أثر النوع: يهتم بالسياسات والممارسات، ويحرص على أن تكون لفائدة النساء أيضا مثلهن في ذلك مثل الرجال. كما يحدد وجود ومدى الاختلافات بين النساء والرجال وآثار هذه الاختلافات في مجالات سياسية معينة. ويعمل على تقييم السياسات والممارسات من أجل تحديد ما إذا كان يمكن أن تؤثر على النساء والرجال بشكل مختلف وذلك بهدف إزالة التمييز وتحقيق المساواة. يتطلب هذا التحليل إحصاءات ومؤشرات حسب الجنس.

التمييز الإيجابي: يعني التدابير المعتمدة لفائدة مجموعة معينة تهدف إلى القضاء على التفاوتات الناتجة عن المواقف والسلوكيات والهياكل القائمة (مثل الكوطا) ومنعها أو التعويض عنها.

التفاوت بين الجنسين: يشير مصطلح «التفاوت بين الجنسين» إلى أي تباين يتعلق بالوضع الاجتماعي بين المرأة والرجل. وغالبا ما يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى فجوة في متوسط أجور النساء والرجال – «فجوة الأجور بين الجنسين». غير أنه يمكن الوقوف على الفوارق بين الجنسين في مجالات أخرى، مثل الركائز الأربع التي يستخدمها المنتدى الاقتصادي العالمي لحساب مؤشر عدم المساواة بين الجنسين، وهي: المشاركة والتوقعات الاقتصادية، ومستوى التعليم، والصحة والبقاء، والتمكين السياسي[8].

وبالتالي، فإنه يحدد أي فجوة بين المرأة والرجل في أي مجال من حيث درجة المشاركة، أو الولوج، أو الحقوق، أو الأجر أو الامتيازات.

المساواة بين الجنسين: يشير هذا المصطلح إلى المساواة في الحقوق والمسؤوليات والفرص للنساء والرجال والفتيات والفتيان. المساواة لا تعني أن النساء والرجال يجب أن يصبحوا متشابهين، ولكن حقوقهم ومسؤولياتهم وفرصهم لن تعتمد على ما إذا كانوا يولدون رجالاً أم نساء. تتطلب المساواة بين الجنسين مراعاة مصالح واحتياجات وأولويات النساء والفتيات، مع الاعتراف بتنوع مجموعات النساء والرجال. المساواة بين الجنسين ليست مشكلة بالنسبة للمرأة ولكن يجب أن تهم الرجال والنساء وتشركهم بالكامل. تعتبر المساواة بين المرأة والرجل من قضايا حقوق الإنسان كما أنها شرط أساسي ومؤشر للتنمية المستدامة التي محورها الإنسان[9].

تكافؤ الفرص: الحالة التي يكون فيها للرجال والنساء نفس الفرص، خاصة في مجال الولوج إلى الموارد والتحكم فيها، والتي لا يوجد فيها أي تمييز هيكلي (ولا عقبة) على مستوى الأفراد والمجموعات الاجتماعية.

---

[8] المصدر: Voir Hausmann Ricardo, Laura D. Tyson, Saadia Zahidi, Éditeurs (2012). *The Global Gender Gap Report 2012,* Forum économique mondial, Genève, Suisse.

[9] المصدر: ONU Femmes, *OSAGI Concepts and definitions*

الإنصاف بين الجنسين: يتعلق بمعاملة النساء والرجال بإنصاف. ومن أجل ضمان الحياد، ينبغي اعتماد تدابير تمكن من الوصول إلى تعويض الحرمان التاريخي والاجتماعي الذي يمنع النساء من العمل على قدم المساواة مع الرجال. وتهدف الاستراتيجيات المطبقة بهذا الشأن إلى تحقيق المساواة بين الجنسين؛ الإنصاف وسيلة والمساواة غاية.

إدماج نوع الجنس: إدماج نوع الجنس هي المقاربة التي اختارتها منظومة الأمم المتحدة والمجتمع الدولي لإحراز تقدم في مجال حقوق النساء والفتيات، كمجموعة فرعية من حقوق الإنسان التي تكرس لها الأمم المتحدة نفسها. لا يتعلق الأمر بهدف أو مبتغى في حد ذاته، بل هي استراتيجية لتحقيق قدر أكبر من المساواة بين النساء والفتيات مقارنة مع الرجال والفتيان.

يمثل إدماج بعد نوع الجنس، أساسا لتقييم أثر أي عمل مستقبلي على النساء والرجال، وخاصة في التشريع والسياسات والبرامج، في جميع المجالات وعلى جميع المستويات. إنها عملية تهدف إلى دمج اهتمامات وخبرات النساء والرجال في وضع تصور وتنفيذ وتتبع وتقييم السياسات والبرامج في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث يتمتع الرجال والنساء بمزايا متساوية ويحول دون استمرار عدم المساواة. والهدف الأساسي هو تحقيق المساواة بين الجنسين[10].

الولوج إلى الموارد والتحكم فيها: يتكون هذا المفهوم من ثلاثة أجزاء: الموارد والولوج والتحكم. وتعني الموارد، الوسائل والخيرات، بما في ذلك الوسائل الاقتصادية (دخل الأسر) أو الإنتاجية (الأراضي والتجهيز والأدوات والعمل والائتمان)، والوسائل السياسية (القدرة على القيادة والإعلام والتنظيم)، والزمن. الولوج والتحكم لهما معاني مختلفة شيئا ما. يشير الولوج إلى القدرة على استخدام موارد معينة والاستفادة منها (مادية، مالية، بشرية، اجتماعية، سياسية، إلخ)، بينما يعني التحكم في الموارد، إضافة إلى ما سبق، يعني القدرة على اتخاذ قرارات بشأن استخدام هذه الموارد. وبالتالي، فإن التحكم في الأرض يعني أنه يمكنهن الولوج إليها (يستخدمن الأرض) وامتلاكها (حيازة سند ملكية) واتخاذ قرارات بشأن بيع أو تأجير الأرض. ويشكل الولوج إلى الموارد والتحكم فيها جانبا أساسيا من جوانب تمكين المرأة، وبالتالي تحقيق المساواة بين الجنسين[11].

ولا شك أن إناطة الرجال والنساء بأدوار ومسؤوليات مختلفة يؤثر، بشكل مباشر، على مستوى ولوجهم إلى الموارد والتحكم فيها.

---

[10] المصدر: UNICEF, FNUAP, PNUD, ONU Femmes. «Gender Equality, UN Coherence and You»; Conclusions concertées de l'ECOSOC 1997/2.

[11] المصدر: UN-INSTRAW (désormais partie intégrante d'ONU Femmes), Glossaire des termes et concepts liés au genre.

ملحق 4: مقترح لتصنيف مؤشرات تتبع البعد البيئي والتنمية المستدامة

يجب تحديد أربع مجالات رئيسية للبعد البيئي والتنمية المستدامة وذلك بصفة منتظمة ومن خلال مؤشرات تتعلق على التوالي بالضغط الممارس على البيئة الطبيعية للمجال الترابي، وتغيرات حالة كل نظام فرعي للبيئة، والنتائج من حيث الوقع على الرفاه وعلى النظم الإيكولوجية ومكوناتها، فضلا عن الأجوبة المقدمة في إطار الإجراءات المحلية أو الجهوية أو الوطنية.

يمكن اقتراح تصنيف لمؤشرات التتبع كما يلي:

مؤشرات الضغط: هي مؤشرات تقدم وصفا للعوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في خلق التأثيرات المحتملة على حالة البيئة في مجال ترابي معين (أمثلة: إنتاج النفايات المنزلية، واستخراج المياه الجوفية عن طريق الزراعة، وتوسع البنايات نحو الأراضي الزراعية، إلخ.).

مؤشرات الحالة: هي مؤشرات لتحديد الوضع الكمي والنوعي لكل نظام بيئي فرعي (أمثلة حول جودة المياه الجوفية، تعرية التربة، معدل التصحر، إلخ.).

مؤشرات الوقع: هي مؤشرات تحدد النتائج المباشرة وغير المباشرة لتغيير حالة كل نظام بيئي فرعي، من حيث الخسائر أو المزايا، على رفاهية الساكنة.

مؤشرات الاستجابة: هي مؤشرات تحدد الحلول التي تقدمها التدابير العامة أو الخاصة للتقليص من الضغوطات وتحسين الحالة البيئية للمجال الترابي.

يجب أن يكون انتقاء المؤشرات موجها نحو البحث في كل مكون من مكونات برنامج التنمية الجهوية المعتمد على المستوى الترابي، مع مراعاة مجموع المؤشرات المستعملة على المستويين الجهوي والوطني.

لإغناء المؤشرات المختارة، يمكن الحصول على المعلومات الضرورية من عدة مصادر بما في ذلك المراصد الجهوية للبيئة والتنمية المستدامة (OREDD) التي يجب أن تلعب دورا في التفاعل بين الجماعات الترابية ومختلف المصالح اللامركزة للدولة:

- مصادر المعلومات الاستراتيجية التي يتعين الحصول عليها لدى المصالح المعنية (المراصد الجهوية للبيئة والتنمية المستدامة، المندوبية السامية للتخطيط، إدارة المياه والغابات، وكالة الأحواض المائية، إلخ.)؛
- مصادر المعلومات التقنية التي يجب تجميعها لدى الجماعات الترابية (الجماعة، الدائرة، الولاية).

يجب تحديد طرق تشغيل الرصد، داخليًا مع الشركاء الرئيسيين على المستوى الترابي، وذلك لتنظيم عملية للتجميع المستمر للمعلومات المطلوبة ولضمان تواصل دوري بخصوص حالة التنمية المستدامة للجماعة الترابية.

في المقابل، من اللازم تنفيذ الرصد البيئي وفقًا لمنهجية مندمجة تتيح إمكانية تنسيق وتضافر مختلف آليات الرصد والتتبع والتقييم الموجودة على المستويين الجماعي والجهوي.

ملحق 5: مصفوفة مخطط التواصل الخاص بتحضير وإعداد برنامج التنمية الجهوية

الهدف	المستهدفون	الأنشطة /الرسائل	حاملو الرسائل	المنهجيات والآليات	التردد والوتيرة	الأدوات والتقنيات	المسؤولون
تعبئة ودعوة للمشاركة وانخراط أعضاء مجلس الجهة في مسلسل برنامج التنمية الجهوية	أعضاء مجلس الجهة	الجواب على الأسئلة المتعلقة بالحاجيات في مجال التكوين وتطوير القدرات	خبير خارجي	دورة للدعم والتكوين	متواصلة	عروض + لائحة الأجوبة	رئيس المجلس
		الإخبار بمضمون وثيقة التشخيص، مع التركيز على إدماج مقاربة النوع	مدير المصالح (منسق الفريق المكلف بتحضير برنامج التنمية الجهوية)	دورة للاخبار، المناقشة وتبادل الرؤى	بعد تحرير وثيقة التشخيص	عرض ملخص وثيقة التشخيص + وثيقة مفصلة للتشخيص	مدراء المصالح
		التشاور بشأن موضوع المبادئ وأولويات خاصة بمشاريع وأنشطة برنامج التنمية الجهوية	رئيس المجلس	اجتماع للنقاش والتداول وتبادل وجهات النظر	المرحلة 2 و3 من تحضير برنامج التنمية الجهوية	لائحة المشاريع	رئيس المجلس
		اعتماد وثيقة برنامج التنمية الجهوية مرفقا بمنظومة التتبع	رئيس المجلس	دورة عادية أو استثنائية للمجلس	بعد تحرير وثيقة برنامج التنمية الجهوية ودراستها من طرف هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	وثيقة برنامج التنمية الجهوية + منظومة التتبع + تقرير هيئة والمساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع	رئيس المجلس
	المقاولات والفاعلون الاقتصاديون والاجتماعيون	الإخبار بمجريات مسلسل تحضير برنامج التنمية الجهوية	رئيس المجلس؛ مدير المصالح (منسق الفريق المكلف بتحضير برنامج التنمية الجهوية)	الاتصال المباشر بالفاعلين المعنيين عبر الوسيلة الإلكترونية و/أو عبر البريد	المراحل 2، 3، 4، 7	تقارير مرحلة تحضير برنامج التنمية الجهوية	رئيس المجلس
	الساكنة المحلية والمجتمع المدني	الإخبار بمجريات مسلسل تحضير برنامج التنمية الجهوية الإشراك عبر تقديم آراء ومقترحات المجتمع المدني	مدير المصالح (منسق الفريق المكلف بتحضير برنامج التنمية الجهوية)	حملة عمومية، الدورة العادية أو الاستثنائية للمجلس	المرحلتان 2، 7	تقارير مرحلة تحضير برنامج التنمية الجهوية	رئيس المجلس

ملحق 6: مصفوفة تصنيف المشاريع ذات الصلة بالحماية الاجتماعية والبيئية

استقبال التأثير السلبي (المكون المتأثر)	مرحلة التنفيذ				مرحلة الأجراة			
	عنوان المشروع	مصدر التأثير أو التأثيرات	تجاوز عتبة المقبولية (نعم/لا)	قياس الأثر (بالنسبة للمشاريع التي لا تتجاوز عتبة المقبولية)	عدد المشاريع	تفاصيل التأثير	تجاوز عتبة المقبولية (نعم/لا)	قياس الأثر (بالنسبة للمشاريع التي لا تتجاوز عتبة المقبولية)
الوسط البيو-فيزيائي								
الحياة البرية								
النباتات								
المياه السطحية والجوفية								
التربة								
الهواء								
المناظر الطبيعية								
الوسط البشري								
الصحة والأمن								
البنيات التحتية الرياضية								
التشغيل والدخل								
شروط العيش								
البنيات التحتية والتراث الثقافي								
الأنشطة السياحية والثقافية								

ملحق 7: مصفوفة برنامج التنمية الجهوية لست سنوات

الأهداف التنموية	الأوراش المجمعة	برامج مهيكلة ذات اولوية	المشروع	عناصر أو تفاوتات التشخيص	النتائج المنتظرة	التكلفة التقديرية للمشروع	الميزانية المتوفرة بالنسبة لكل مشروع	فرق التمويل حسب كل مشروع	الموقع	مسؤول عن المشروع	الأطراف المعنية	مؤشرات النتائج/ الأثر/الوقع
الهدف 1: ...	ورش 1.1	برنامج مهيكل 1.1.1	– 1.1.1.1	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
			– 2.1.1.1	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
			– 3.1.1.1	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
		برنامج مهيكل 2.1.1	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
		برنامج مهيكل 3.1.1	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
		...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
	ورش 2.1	برنامج مهيكل 1.2.1	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
الهدف 2: ...	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
الهدف 3: ...	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
...	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—

ملحق 8: مصفوفة المؤشرات

الأهداف/ النتائج (منطق التدخل)	مؤشرات	متغيرات للقياس (ما هي المعلومات التي نحتاج إليها؟)	وحدة التحليل أين سنجد هذه المعلومة؟ مثال: لدى الأشخاص، الأسر، السلطات، المنظمات...	الكميات المستهدفة	مناهج تجميع المعلومات مناهج من قبيل التحليل الوثائقي للمعلومة، استمارات، مجموعات بؤرية، ملاحظة...	دعامة/الآليات اللازمة لتجميع المعلومات تحديد الوسائل الضرورية لتجميع المعلومات: وثائق ينبغي تحليلها (تقارير الأنشطة، دراسات)، استمارة، دليل المحاور الخاص بالمجموعة البؤرية	تواتر تجميع المعلومات	المسؤول عن تجميع/ تحليل المعلومة	تواتر تحليل المعلومات يجب ربطه بتردد التجميع	طريقة النشر توضيح كيف ومتى يتم تداول المعلومة

ملحق 9: نموذج لجدول تتبع الأنشطة

عنوان المشروع: .....

لجنة التتبع: .....

- (الاسم والمؤسسة)
- (الاسم والمؤسسة)
- (الاسم والمؤسسة)

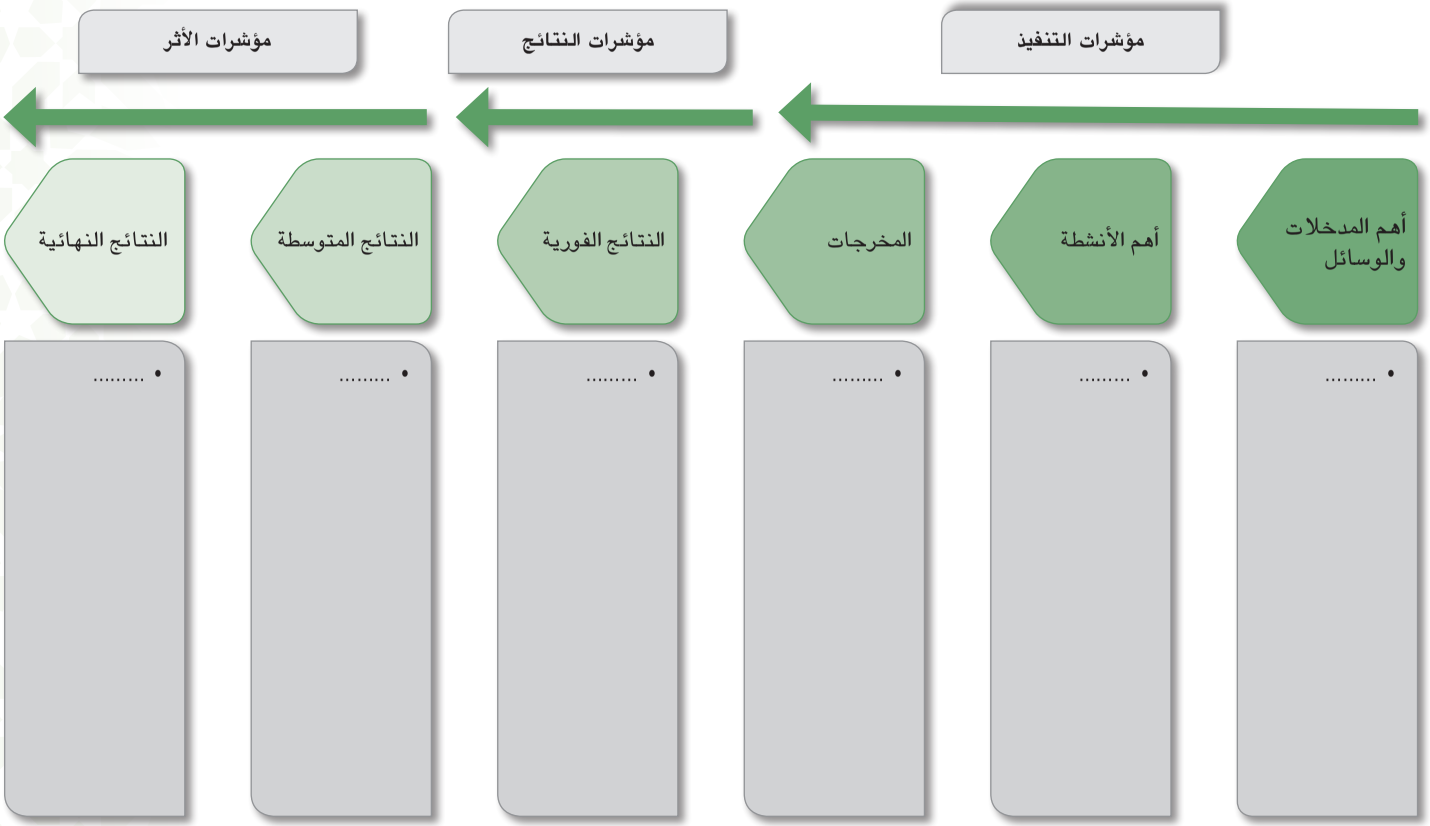
رقم	الأنشطة/مكونات المشروع	الشهر	التوقعات	الانجازات	مراجعة الفروقات التي تمت معاينتها	التقديرات	تدابير التقويم	ضبط التاريخ
1								
2								
...								

ملحق 10: نموذج جدول تتبع المؤشرات

رقم	مؤشرات	الشهر	التوقعات	الانجازات	مراجعة الفروقات التي تمت معاينتها	التقديرات	تدابير التقويم	ضبط تاريخي
1								
2								
...								

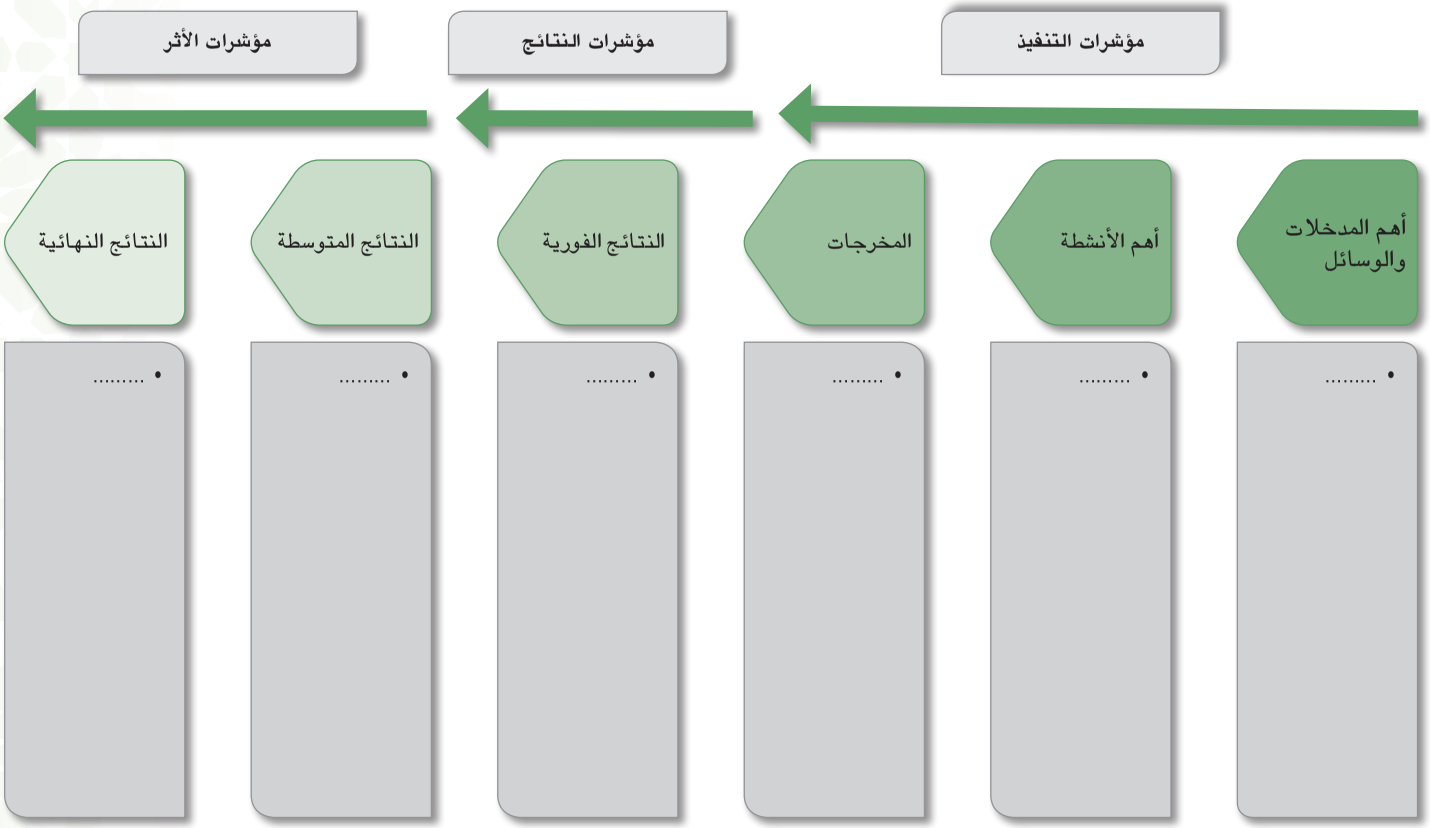
ملحق 11: نموذج الإطار المنطقي العام لبرنامج التنمية الجهوية

العملية الاستراتيجية رقم 1: .....



ملحق 12: نموذج الإطار المنطقي الخاص لبرنامج التنمية الجهوية

مشروع رقم 1: .....



ملحق 13: مصفوفة برنامج التنمية الجهوية بالنسبة لثلاث سنوات

المشاريع/ الأنشطة	المكان	المعنيون أو المستهدفون	الشركاء	شركاء حاملو المشاريع	التكلفة الإجمالية للمشاريع/الأنشطة	مساهمة الجهة في المشروع أو النشاط			مساهمة الشريك (الأول) في المشروع أو النشاط			مساهمة الشريك (الثاني) في المشروع أو النشاط			مدة الإنجاز	الجدولة الزمنية		ملاحظات
																تاريخ البداية	تاريخ النهاية	
المشروع 1																		
المكون 1																		
المكون 2																		
المكون 3																		
المشروع 2																		
المكون 1																		
المكون 2																		
المكون 3																		
...																		

ملحق 14: بطاقة لدراسة مشروع برنامج التنمية الجهوية من طرف لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة

أ. التطابق بين أولويات التشخيص والميزانية

المحاور الرئيسية المحددة في برنامج التنمية الجهوية	الميزانية المرصودة لكل محور	التطابق بين أولويات التشخيص وحجم الميزانية المتوقعة (A = تم احترامها جدا، B = تم احترامها، C = يراجع)	توصيات
محور 1			
محور 2			
محور 3			
...			
...			

ب. محاور للتنمية التي سيكون لها وقع على الاستثمار (يتعلق الأمر هنا بتثمين كل المشاريع التي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي المداخيل الذاتية للجهة)

محور التنمية	التكلفة الإجمالية	عمليات الاستغلال						معدل استرجاع الربح من لاستثمار = مداخيل الاستغلال - التكلفة الاجمالية للمشروع/التكلفة الإجمالية للمشروع	مدة استرجاع الربح من الاستثمار = التكلفة الإجمالية/مداخيل الاستغلال السنوي	توصيات
		المداخيل التوقعية للاستغلال								
		السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6			
محور 1										
محور 2										
محور 3										

ج. تحليل الموارد التي تمت تعبئتها لتنفيذ برنامج التنمية الجهوية

محور التنمية	رأي حول الموارد المالية المطلوبة			توصيات
	الموارد المتوفرة (الأموال الذاتية)	الموارد التي يمكن تعبئتها (بناء على تحليل الشراكات المؤكدة	الموارد التي يمكن تعبئتها (قروض، مساهمات عينية، تمويلات أخرى....)	
محور 1				
محور 2				
محور 3				

أهم المصادر البيبليوغرافية

النصوص القانونية

- دستور المملكة المغربية لسنة 2011.
- ظهير شريف رقم 1.15.83 صادر في 20 من رمضان 1436 (7 يوليو 2015) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.
- ظهير شريف رقم 1.15.84 صادر في 20 من رمضان 1436 (7 يوليو 2015) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم.
- ظهير شريف رقم 1.15.85 صادر في 20 من رمضان 1436 (7 يوليو 2015) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.
- مرسوم رقم 2.16.299 صادر في 23 من رمضان 1437 (29 يونيو 2016) بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده.
- مرسوم رقم 2.16.305 صادر 23 من رمضان 1437 (29 يونيو 2016) بتحديد مسطرة وآجال اعداد البرمجة الممتدة على ثلاث سنوات الخاصة بميزانية الجهة.
- ظهير شريف رقم 1.14.09 صادر في 4 جمادى الأولى 1435 (6 مارس 2014) بتنفيذ القانون الإطار رقم 99.12 بمثابة ميثاق وطني للبيئة والتنمية المستدامة
- المرسوم رقم 2.17.618 بمثابة الميثاق الوطني للاتمركز الإداري.

الدلائل المنهجية

- دليل منهجي لإعداد استراتيجيات التنمية الحضرية، مركز التواصل والنشر/مديرية الجماعات المحلية (2013).
- دليل خاص بإدماج البيئة في التخطيط الجماعي «مشروع إدماج البعد البيئي في التخطيط والتدبير المحلي، نحو تكريس التنمية في التخطيط المستدام على المستوى المحلي»، وزارة الداخلية، مديرية الجماعات المحلية وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية (2014).
- الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة SNDD (2030)، كتابة الدولة لدى وزارة الطاقة والمعادن والتنمية المستدامة، المكلف بالتنمية المستدامة (2017).

- الدليل المنهجي للتخطيط المستجيب للنوع على مستوى الجهات، الأقاليم، والعمالات بالمغرب، مديرية الجماعات المحلية (2018).
- دليل منهجي لإعداد برامج التنمية الجهوية المستجيبة للنوع بالمغرب، مديرية الجماعات المحلية (2018).
- دليل الإدماج المنتظم لمقاربة النوع، إعداد برنامج الأمم المتحدة للتنمية.
- الدليل المنهجي لإدماج بعد النوع في التشخيص الترابي التشاركي والمخطط الجماعي للتنمية، إعداد وكالة التنمية الاجتماعية.
- الدليل المنهجي للمخطط الجماعي للتنمية، من إعداد المديرية العامة للجماعات المحلية، وكالة إنعاش وتنمية أقاليم الشمال، جمعية تاركا للتنمية والبيئة مشروع (2010).
- الدليل المنهجي للمخطط الجماعي للتنمية، إعداد مشروع GLM (2011).
- دليل حول الإدماج الأفقي للمساواة بين الجنسين في السياسات العمومية، وزارة التضامن والمرأة والأسرة والتنمية الاجتماعية (2014).
- دليل التشخيص الترابي التشاركي الدامج للنوع (DTPG)، أعد في إطار برنامج دعم التنمية المحلية في إقليم العرائش بالمغرب.
- دليل إدماج مقاربة النوع في مشاريع التنمية، الجزء 2، جمعية تنمية (2016).
- دليل الميزانية المستجيبة للنوع، ALCI.
- دليل استعمال نظام المعلومات الجماعية(SIC)، تم إعداده من طرف مديرية الجماعات المحلية.
- دليل إدماج بعد النوع الاجتماعي في نشر وإعداد الميزانية، وزارة المالية (2006).
- دليل المرجعية لإدماج مقاربة النوع في البرمجة المشتركة للأمم المتحدة على مستوى الدول، برنامج الأمم المتحدة للتنمية (2014).
- برنامج «تنسيق وتقييم السياسات العمومية»: دراسة تحليلية لالتقائية الاستراتيجيات القطاعية، وزارة الشؤون العامة والحكامة (2014).

تصميم : بابل كوم
طباعة : مطبعة البيضاوي

المديرية العامة للجماعات الترابية
www.collectivites-territoriales.gov.ma