تساهم وكالة جهة الشرق في تكوين وتداول المعرفة

وكالة الجهة الشرقية

يمكن الإطلاع على كل منشورات وكالة جهة الشرق على :
www.oriental.ma

الكوتشينك الترابي، نهج نحو الديموقراطية التشاركية

مع تبني الدستور في عام 2011، والعمل بـ «الجهوية المتقدمة»، شرع المغرب في عملية إصلاح كبير للحكامة فيما يتعلق بالقضايا العمومية. يتوخى هذا الإصلاح نقلة نوعية للمغرب من حكامة عمومية كان يُنظر إليها - إلى حد الآن - على أنها تتسم بالتمركز، إلى حكامة أكثر بُعدا عن التمركز، وتعترف للجماعات الترابية بمسؤوليات أوسع وصلاحيات أكبر.

أول تحدّ في هذا الصدد، يتجلى في اعتبار الجماعات الترابية نفسها قادرة على ابتكار طرق جديدة للتفاعل مع مجتمعاتها المدنية، وكذلك مع الإدارات الوطنية التي، بسبب الغياب الطويل للحوار، نشأ فيها إحساس بالحيطة المتبادلة التي تصل أحيانا إلى درجة التحدي المتبادل. ستجد الجماعات الترابية نفسها، من الآن فصاعداً، في الخط الأول، لمعرفة مدى صواب الخيار السياسي للاّمركزية لأنها ستختبر تحسن وضع المواطنين، في إطار التنمية الوطنية والترابية، أخذا بعين الاعتبار تعددية السياقات المحلية وكرامة كل مواطن.

التحدي الثاني الأكبر مرتبط بمؤسسات الدولة (الوطنية والجهوية والمحلية) التي عليها أن تكيّف مواقفها ومناهجها وإنجازاتها مع الحكامة الجديدة اللامتمركزة وأن تعيد توجيه تدخلاتها نحو المصاحبة وتحميل المسؤولية للجماعات الترابية ولبقية الفاعلين المحليين في هذا المناخ الجديد.

هناك تحدٍّ ثالث يتجسد في إضفاء الشرعية على الديمقراطية التشاركية وبناء الثقة أو تجديدها بين المواطنين والسلطات العمومية، وذلك بتعيين إطارات للحوار تتسم بالمصداقية وتتيح للحوار آفاقا حقيقية وللحكامة الجيدة فرصا للتعبير عن ممنونيّة المواطنين.

وتبين التجربة أن ما يُعيق انطلاق ديناميكية التغيير، لفائدة تطور بشري دائم، رغم توفر الموارد الهامة والقوى الحيويّة، غالبا ما يكمن في صعوبة الحوار وصعوبة الانسجام بين الفاعلين. لهذا يجدر عدم التفريط في تحليل وفهم هذه السلوكات التي تُفضي إلى أكبر النجاحات أو تُفرز أقوى المقاومات، في مسار التغييرات المنشودة.

إن تصرفات الإنسان ومواقفه، سواء تعلق الأمر بالرجال أو بالنساء، هي من أهم أسباب نجاحات أو إخفاقات سياسات الشعوب. هذا ما يفسر الأهمية التي تحظى بها في كل استراتيجية للتغيير. فتغيير بوصلة السلوكات ومواقف الأفراد نحو الأفضل هو بالضبط ما يُنشد من التداريب في عالم المقاولة.

إلا أن تتبع تغييرات السلوكات والمواقف، في عوالم متنوعة بتنوع الجماعات الترابية، لهو من ناحية أخرى أصعب من تتبع العلاقات بين الأشخاص داخل المقاولات. فالجماعات الترابية تجمِّع فاعلين ذوي أهداف متباينة ولهم علاقة مختلفة بالزمان وبالتراب.

من ناحية أخرى، فإن التحرك لأجل التنمية الترابية يقتضي أن نتفق على رؤية موحدة فيما يتعلق بالتطور المنشود وأن نتبنى المواقف الإيجابية والموثوقة بالنسبة للمستقبل المشترك.
فالحاجة لرفع التحديات المحددة آنفا، ولتتبع ديناميكية الانتقال من حكامة متمركزة إلى حكامة لامتمركزة، أخرجت منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا (CGLU-A) وبتنسيق مع المنظمة غير الحكومية البلجيكية (Echos Communication) إلى الوجود طريقة فريدة وغير مسبوقة، تدعى الكوتشينغ الترابي.

الكوتشينغ الترابي منهج يعتمد على كفاءة خاصة وهي المزج بين المرافقة للأفراد، مثلما هو الحال في المقاولة، والفهم الجيد لسيرورة التغيرات السلوكية داخل المجموعات البشرية الكبرى، والمُجتمعات والأوطان.
يقدم الكوتش الترابي خدمة للفاعلين الوطنيين، من حيث أنه عنصر خارجي، لا شأن له بالخلافات المحلية. غايته المساعدة من أجل التغلب على صعوبات الحوار بين الفاعلين المتدخلين في البلاد وإثارة أوجه التقارب بين الفاعلين وتغليب كفة التنسيق بينهم.

خضع الكوتشينغ الترابي خلال عامين 2014 و2015، للاختبار خدمة للحكامة اللامتمركزة في جهة الشرق من المغرب حيث لاقى استجابة كبيرة.

منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا وجهة الشرق يقدمان تجريبهما لـ «الكوتشينغ الترابي» الجهوي بـ «جوهانسبورغ»، لـأفريستي 2015

وينم الاهتمام الذي عبرت عنه عدة بلدان إفريقية المنخرطة في تطبيق سياسات اللاتمركز «الكوتشينغ الترابي» أخرى، عن إمكانيات التعاون جنوب-جنوب الذي يُخوله هذا المنهج.
ويبدو لنا أنه من المحبد أن تُنتهز هذه الفرصة لنشر «الكوتشينغ الترابي» على المستوى الوطني والإفريقي، وذلك لأن جهة الشرق قد خاضت هذه التجربة الفريدة بكل أبعادها على المستوى الجهوي، ولأن المغرب يهتم بتنمية التعاون جنوب-جنوب مع بقية البلدان الإفريقية.

هذا هو أمل منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا (CGLU-A) وهي على أتم الاستعداد لتقديم شبكتها للمساهمة في هذه التجربة الكبيرة.

جان بيير إيلونغ مباسي
الكاتب العام لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا

جهة الشرق، رائدة في افريقيا

لقد عمل المجلس الجهوي على تطوير علاقة خاصة مع منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا (CGLU-A)، وتعزيز علاقاتها مع الجهات الإفريقية. وللاستفادة من مساهمات هذا الدعم، المتناسق تماما مع مقتضيات الدستور الجديد للمملكة، ومبادئ الحكامة الجهوية المنصوص عليها في قواعد «الجهوية المتقدمة»، دخل المجلس الجهوي لجهة الشرق في شراكة فريدة من نوعها مع منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا لجعلها رائدة في تطوير الكوتشينغ الترابي.

إن الهدف من دعم الكوتشينغ الترابي أولا هو معالجة إشكالية تكوين الموارد البشرية، وقد كرست الدورة الأولى لـ «تلقين الأسس» والثانية لـ «مصادقة المهارات المكتسبة». وقد نظم لفائدة 15مشاركا. وقد عبر المشاركون، وهم موظفون في المجلس الجهوي، عن رضاهم التام عن الدورات التدريبية.

مما لا شك فيه، فإن التدريب التوجيهي كفيل بتحفيز القدرة على التغيير والتأقلم المنشودين من المسؤولين في مجلس جهة الشرق، وتحقيق تغيرات سلوكية عميقة لتدعيم التآزر بين الفاعلين في التنمية الجهوية. ومن المرجح أن يترسخ التماسك والتلاحم في المنطقة، بفضل النهج التشاركي والاستشاري المعتمد.

من هذا المنطلق، يجب أن نحيي المنظومة المعتمدة من طرف منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا ووكالة جهة الشرق، والتي انضم إليها، تدريجيا وبحماس، شركاء آخرين مثل جامعة محمد الأول بوجدة.

رئيس المجلس الجهوي لجهة الشرق، السيد عبد النبي بعيوي، معرض منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا في منتدى «أفريستي 2015» في جوهانسبرغ

إن بدأ العمل في جهة الشرق، على هذا المستوى وبهذه النسقية، هي سابقة على الصعيد الإفريقي. ولقد عاينته بنفسي في قمة «أفريستي 2015» في جوهانسبورغ، جنوب افريقيا، حيث لقي نهجنا اهتماما كبيرا.

ونحن عازمون على تعميق نهجنا، وتشاطر خبراتنا وإنجازاتنا، في إطار اللقاءات الإفريقية والشبكات المختصة لدعم تفكير صانعي القرار.

يدرك المجلس الجهوي لجهة الشرق جيدا، أنه كان مختبرا للأفكار والإجراءات الرامية إلى إدخال الجهة في حداثة جديدة ؛ إنه فخور كذلك أن يعتبر تدريجيا نموذجا يقتدى به، وهذا شرف، ومسؤولية سنحرص على تحملها.

عبد النبي بعيوي
رئيس المجلس الجهوي لجهة الشرق

ولاية جهة الشرق تكون موظفيها ؛ الكوتشينك الترابي ضمن البرنامج

ولاية جهة الشرق هي أولا موارد بشرية رهن إشارة المواطنين لتقديم مجموعة من الخدمات يعرفها السكان جيدا. وتعتبر هذه الموارد، وكفاءاتها، حاسمة بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأية جهة وخاصة جهة الشرق التي تعرف إكراهات موروثة من تاريخها وجغرافيتها.

وفي هذا السياق، فإن الولاية توفق ما بين النظرة الاستشرافية على الأمدين المتوسط والطويل، وبين العمل عن قرب والتدخلات اليومية، وهو مبدأ مزدوج للعمل والتفكير يتطلب تكوينا متينا للمستخدمين الذين يتحملون العديد من المسؤوليات.

وتتبنى الولاية اليوم حوارا شبه متواصل مع الهيئة المنتخبة الممثلة بالمجلس الجهوي، سيما بعد التفعيل التدريجي «للجهوية المتقدمة».

وتشجع هذه الحكامة الجديدة للجهات على التطور بشكل منسجم مع الهيئات المنتخبة والمجتمع المدني، وبشكل أوسع مع كل الفاعلين في مجال التنمية، خاصة في بعدها البشري. والكوتشينك الترابي، الذي يعد مقاربة تشاركية وتشاورية للإشكاليات المشتركة، والذي يهدف بالتحديد إلى بلوغ نتائج ملموسة، قابلة للقياس، في آجال مناسبة، هي وسيلة جديدة تستجيب للسياق الجديد.

مقر ولاية وجدة

إنه مواكبة للفاعلين، يستند على رغبتهم المشتركة في الوصول إلى حلول ذات فائدة عامة : وبذلك فإن هذا النهج قد عبأ الولاية وأثار اهتمامها.

وقد نال التكوين المنجز لفائدة موظفي الولاية رضى فائقا. فقد قال أزيد من 80% من هؤلاء الموظفين بأنه يستجيب لانتظاراتهم، وأكدت نفس النسبة تقريبا أن مكتسبات هذا التكوين ستساعدهم في ممارستهم المهنية. وبدون شك، فإن التكوين في مجال الكوتشينك الترابي سيكون له أثر دائم، خاصة على التآزرات بين الفاعلين في مجال التنمية الجهوية. فعلينا أن نهنئ أنفسنا بذلك وأن نشكر شركائنا، وعلى رأسهم منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا ووكالة جهة الشرق، اللتان مكنانا من هذا التقدم الرائع. ولكي نذهب بهذه الخطوة إلى الأمام، علينا أن نظل معبئين لتفعيل سياسات تُواكب الفاعلين وأن نحرص على التطور المنسجم لكل مكونات الدينامية الجهوية.

وولاية جهة الشرق في كامل الاستعداد لذلك.

محمد مهيدية
والي جهة الشرق

الفهـــــــــرس

استشراف

إدراج الكوتشينغ الترابي ضمن الاستشرافية الترابية

مع أليون سال

58

علامات

دعم بلجيكا لتنمية جهة الشرق

مع فرانك كاروي

20

إنجازات

الكوتشينغ الترابي تفعيل فكرة متميزة في سياق متجدد

مع كْوتيي بريكْو

27

مقدمة

الكوتشينغ الترابي، نهج نحو الديموقراطية التشاركية — 1
جان بيير إيلونغ مباسي
الكاتب العام لـ «CGLU-Afrique»

جهة الشرق، رائدة في افريقيا — 3
عبد النبي بعيوي
رئيس المجلس الجهوي لجهة الشرق

ولاية جهة الشرق تكون موظفيها ؛ الكوتشينغ الترابي ضمن البرنامج — 4
محمد مهيدية
والي جهة الشرق

افتتاحية

من أجل حكامة جهوية متجددة الطموح الإفريقي — 7
محمد امباركي
المدير العام لوكالة جهة الشرق

مقاربات

الكوتشينغ الترابي : التجربة والآفاق ؟ — 9
جان بيير إيلونغ مباسي
الكاتب العام لـ «CGLU-Afrique»

رافعة إستراتيجية في خدمة المواطنة والحكامة الديمقراطية — 13
الدكتورة نجاة زروق
عضو لجنة الخبراء في الإدارة العامة لدى منظمة الأمم المتحدة

حوار

«تحسين الحكامة ببلداننا لا تقدر بثمن» — 18
خليفة سال
وزير سابق، عمدة دكار

علامات

دعم بلجيكا لتنمية جهة الشرق — 20
فرانك كاروي
سفير بلجيكا بالمغرب

Echos Communications المنظمة غير الحكومية شريكة في الكوتشينغ الترابي — 23
ميجال دو كليرك،
مدير منظمة Echos Communications

إنجازات

الكوتشينغ الترابي تفعيل فكرة متميزة في سياق متجدد — 27
كْوتيي بريكْو
مدير البرنامج

مؤطر
تغيرات شخصية ومهنية منذ انطلاق التكوين — 36

شهادة
مهنة جديدة لخلق التآزر بين الكفاءات البشرية لجهة الشرق — 38
إطار عالي
بوكالة جهة الشرق

مؤطر
تغيرات شخصية ومهنية منذ انطلاق التكوين (تتمة) — 40

الكوتشينغ والمجال الترابي : أية روابط ؟ تجربة خبير — 42
مصطفى الحداد
كوتش - مكون أول

الهجرة حليفة التنمية المحلية — 45
أنا فونسيكا
مكلفة بمهمة - المنظمة الدولية للهجرات

التكوين لمكافحة الأحكام المسبقة : مشروع مدرسة للعيش المشترك — 48
بيار بيلاند
منظمة Echos Communications

مؤطر
مشروع مبادرة فريدة — 52

دولي

الكوتشينغ الترابي في قمة «أفريستي 2015» في جوهانسبورغ بجنوب إفريقيا — 54
جان بيير إيلونغ مباسي
الكاتب العام لـ «CGLU-Afrique»

استشراف

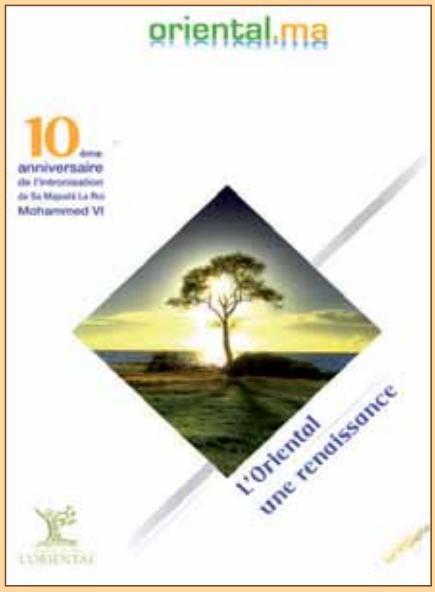
إدراج الكوتشينغ الترابي ضمن الاستشرافية الترابية — 58
أليون سال
أستاذ جامعي استشرافي
جمهورية السنغال

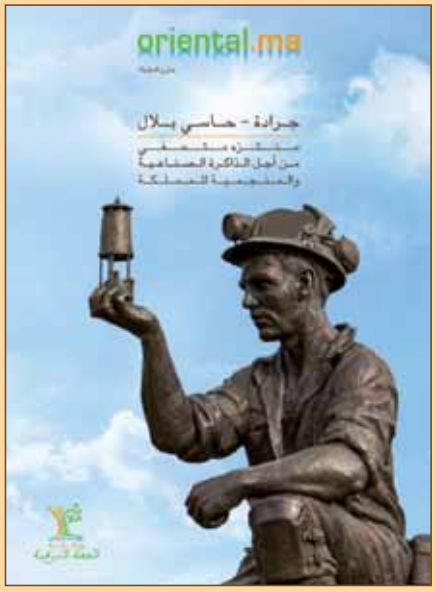
Oriental.ma

مدير النشر : محمد امباركي
سكرتيرة التحرير : سعيدة ماهر • التصميم : TOPIC
• الترجمة إلى العربية : Echo Conseil • الإشراف على الترجمة : الكبير حنو
•رقم الإيداع القانوني : 24/07 • ISSN : في تحضير • وكالة جهة الشرق : 13، زنقة محمد عبدو، 000 60 - وجدة
الهاتف : 68 58 70 36 5 (212+) • الفاكس : 52 58 70 36 5 (212+) • الموقع : www.oriental.ma
لا تلزم الآراء المنشورة إلا أصحابها

بـمـجـلـة ORIENTAL.MA

تـسـاهـم
وكـالـة جـهـة الـشـرق
فـــي تـكـويـن
وتـداول الـمـعـرفـة





خارج السلسلة

إفتتاحية

من أجل حكامة جهوية متجددة
الطموح الإفريقي

الكوتشينك، لهذا المصطلح الانجليزي الذي أصبح متداولا في لغاتنا، نخصص هذا العدد. فبعيدا عن الرياضة أو عالم المقاولة، الأمر يتعلق بالكوتشينك الترابي، أي تحسين الأداء وتعبئة الموارد الفردية والذكاء الجماعي، لكن في هذا السياق لتنمية مجالاتنا الترابية. فالأدوات تم إعادة النظر فيها، ومبدأ المواكبة ظل راسخا.

بلقائها بالمنتخبين المحليين ببلادنا، استوعبت منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لأفريقيا سياقنا بنظرة معززة بالإسهامات التي ينتظرها الفرد والمجموعة من نهج الكوتشينك. هذا التقارب النير، الذي كان في البداية مجرد فكرة، وجد إطاره المفاهيمي وطور وسائله وسبل تدخله : الكوتشينك الترابي أضحى عرضا.

وكالة جهة الشرق أدركت أهمية هذا المنهج واستشعرت حماس جميع المتدخلين في التنمية الجهوية لهذه المقاربة الجديدة، التي تربي أيضا على التعايش والتسامح والانفتاح ومحاربة مختلف أشكال التطرف، فقدمت لها الدعم اللازم. طريقة مُثلى لمعالجة السياق الدستوري الجديد المتعلق «بالجهوية المتقدمة»، وسبيل لتنوير العقول من أجل الديمقراطية التشاركية. وبإيجاز، عمل تشاوري لشكل جديد من الحكامة.
فالمنهج تمت تجربته، في أي سياق ظرفي وفي أية جماعة، أمام هذا المشكل أو ذاك، حيث التوترات المحلية تبدو عائقا أمام الحلول. فالتجريب على النطاق الواسع بالمغرب العصري، هو بالطبع المستوى الجهوي، وجهة الشرق التي تشبعت بنضج هذه المقاربة، قادت التجربة لما يزيد عن سنة، فكانت النتائج جد مشرفة ومقنعة لاكتساب قيمة مرجعية. وقد لقيت هذه التجربة نجاحا باهرا خلال تقديمها بقمة أفريستي 2015 المنعقدة بجوهانسبورغ في جنوب أفريقيا.

وبدون شك، يبدو من ردود الفعل المتحمسة لبلدان عديدة، بأن الكوتشينك الترابي سيعرف بها تطورا كبيرا على المدى القصير، اعتمادا على المكتسبات المغربية. وأستحضر في هذه اللحظة الرؤية المتبصرة لجلالة الملك محمد السادس، حفظه الله في الخطاب السامي الذي ألقاه بمناسبة افتتاح المنتدى الثالث الهند-أفريقيا يوم 29 أكتوبر 2015 بنيودلهي «*وقد سبق أن طالبنا إفريقيا بوضع ثقتها في إفريقيا. واليوم، ومن هذا المنبر، ندعو دول الجنوب لوضع ثقتها في دول الجنوب، واستثمار ثرواتها ومؤهلاتها في خدمة التقدم المشترك لشعوبها من أجل اللحاق بالدول الصاعدة*». لنا اليقين التام بأن الكوتشينك الترابي سيساهم لا محالة في تعزيز هذه الثقة وتكريس منهجه.

لكل المشاركين ومقدمي الشهادات لإغناء هذا العدد، أتقدم باسم وكالة جهة الشرق بأغلى التشكرات. كما أتمنى الانتشار، على أوسع نطاق، للكوتشينك الترابي الذي سيسيل لا محالة الكثير من المداد خلال السنوات المقبلة، خاصة بالقارة الإفريقية التي نتقاسمها، حيث الجهوية والديمقراطية التشاركية وحكامات جديدة تترسخ بقوة ويقين.

محمد امباركي
المدير العام لوكالة جهة الشرق

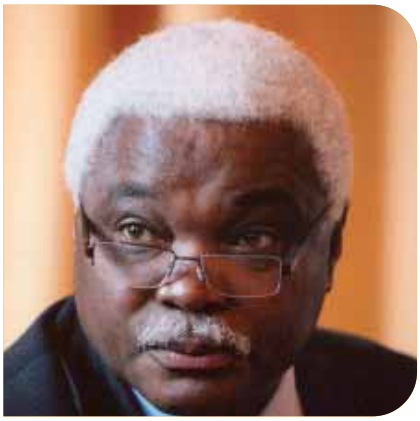
تاريخ جهوي :
قرن من الفنون التشكيلية
بجهة الشرق للمغرب

سحر التراث
وقناعتنا بأنه إستثنائي

ORIENTAL .MA Beaux Livres

يمكن الإطلاع على كل منشورات
وكالة جهة الشرق على :
www.oriental.ma

وكالة
الجهة الشرقية



الكوتشينك الترابي : التجربة والآفاق ؟

جان بيير إيلونك مباسي
الكاتب العام لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا

يرتبط الكاتب برؤية ترابية للتنمية مفاتيحها الأماكن والفضاء وتنظيمها. ولكونه سباقا لمقاربة الكوتشينك الترابي، وجد نفسه، منطقيا مصدرا لها في المغرب حيث يُطبق دستور 2011 ذي المبدإ الأساسي : «الجهوية المتقدمة». فمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا التي تعتبر محركا للجهوية، تختبره هنا في أرضية ملائمة.

لقد أُبدع الكوتشينك الترابي كمنهجية لتتبع التطبيق الفعلي للسياسة العامة للاّمركزية، لحث الفاعلين المعنيين على تبني سلوكات ومواقف للانتقال من تسيير ممركز للقضايا العامة إلى تسيير لا ممَركَز لها.

إن تطبيق أية سياسة وطنية - لا تعرف سياسة اللامركزية الاستثناء - لابد أن يأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين ثلاثة أقطاب أساسية أشبه ما تكون بمثلث فولاذي :

- على رأس المثلث، هناك المسؤولون السياسيون الذين تم اختيارهم لتحديد اختيارات المجتمع والأدوات الكفيلة بتحقيقها ؛
- في إحدى الزاويتين من القاعدة، يوجد البيروقراطيون في الإدارة والخبراء المكلفون بترجمة اختيارات سياسية إلى التوافقات القانونية والدستورية والتقنية والمالية ؛
- وفي الزاوية الأخرى من القاعدة، هناك باقي المجتمع، أي ما نصطلح عليه بالمجتمع المدني الذي يقبل أو يساهم أو يعارض التوافقات المقترحة.

حينما تستقر سياسة عامة ما، تنشأ بين هؤلاء الأقطاب الثلاثة تفاعلات تارة إيجابية، تؤمن نجاح هذه السياسة، وتارة معاكسة بل متنافرة، وهذا في معظم الأحيان مع الأسف، الشيء الذي يجعل السياسة مهددة بالفشل.

فعند بداية العمل بسياسة معينة، من اللائق أن نتساءل ما إذا كان الفاعلون المعنيون بها يعملون للصالح العام للبلد أم أنهم يجْرون خلف مصالحهم الذاتية. ولكي تبدو الرؤية واضحة، لا بد من احترام ثلاثة مستلزمات :

- أن تكون لنا معرفة جيدة بالفاعلين المعنيين وبمصالحهم المعلومة والخفية ؛
- أن نُقيّمَ قدرة النظام على ضبط سلوكات الفاعلين ؛
- أن نفهم طبيعة المؤسسات الموجودة وتاريخها وثقافتها وتأثيرها.

من الواجب أن ننظر إلى تركيبة الفاعلين الذين يحددون السياسات الوطنية، والفاعلين الذين يساهمون في تطبيقها على أرض الواقع.

فيصعب تنفيذ السياسات في أغلب الأحيان، ولو كانت دقيقة بسبب سلوكات ومواقف بعض الفاعلين المكلفين بتنفيذها الذين كان عليهم أن يجتهدوا لأجل تحقيقها. فنجاح أو فشل السياسات العامة، بما فيها اللامركزية، مرتبط بالطريقة التي تطبع العلاقة العملية بين السياسيين والتكنوقراطيين الخبراء والمجتمع المدني.

نخلص إلى القول أنه يليق بنا أن نحدد لكل سياسة التفاعلات البينية المرجوّة للحصول على النتائج المنتظرة من تطبيقها على أرض الواقع. فالسياسات في جوهرها، وبصفة عامة، إما تنجح وإما تنحرف أو تبوء بالفشل بفعل سلوك أو موقف الأطراف الفاعلة المُقحَمة في تحديدها وتنفيذها.

في إطار تطبيق «الجهوية المتقدمة»، يطمح الكوتشينك الترابي أن يساهم في تطوير العلاقة الإيجابية بين الفاعلين ليتبنوا سلوكات ومواقف جديدة بالنسبة لمشاركتهم في الحكامة وتنمية بلادهم. فهي تركز على البعد السلوكي لمسارات الحكامة والتنمية.

يتألف الكوتشينك الترابي، على المستوى المنهجي، من خمس مراحل :

المرحلة الأولى : تحقيق تشخيص للديناميكية البشرية للبلاد من خلال معرفة الفاعلين وكذا فهم الأسباب التي تُعيق التعاون أو تمنع التفاعلات الإيجابية فيما بينهم. وتتجسد هذه المرحلة في رسم السوسيوغرام الوطني الذي يمثل صورة تخطيطية للمؤسسات والمنظمات التي تتدخل في المجال الترابي وكذا مختلف العلاقات التي تنشأ بينها فضلا عن علاقات تعاون أو علاقات صراع تحصل بينها.

المرحلة الثانية : إنشاء فضاء مفتوح للقاء في وجه جميع الفاعلين المدرَجين في السوسيوغرام وبدون استثناء، حيث يشاركون بصورة متكافئة. يأخذ هذا الفضاء شكل «الورشة التشاركية»، والهدف منه أن يجعل الفاعلين يتعرفون على السوسيوغرام الوطني ويبدون تعليقاتهم عليه. الورشة، على العموم، تجعل الفاعلين يتعرفون على بعضهم ويتعلمون أن يُنصت بعضُهم إلى بعض ويحترمَ الواحد منهم الآخر. وتُفضي الورشة التشاركية عادة إلى إرساء إطار للتفاهم الغاية منه تنظيم حوار مُهيكَل وبنّاء بين الفاعلين.

المرحلة الثالثة : تنظيم حوار مُهيكَل بين الفاعلين. المرجع في هذا، هو تبني وتطبيق قواعد اللعبة فيما يتعلق بتحديد الرهانات والتحديات التي تستلزمها التنمية الوطنية، وكذا أخذ المصالح المتضاربة للفاعلين بعين الاعتبار، وأخيرا التفاوض من أجل توافق هذه المصالح.

فالحوار المُهيكَل يُفضي إلى تبني بروتوكول اتفاق يثبت التفاهم بين الفاعلين. يكون هذا البروتوكول موقّعا من طرف مسؤولي الجماعة والفاعلين المعنيين. فهو يحدد بوضوح التزام كل واحد والجدول الزمني للتطبيق، كما يحدد الكلفة الافتراضية وطرق تمويلها إن اقتضت ذلك.

منهجية الكوتشينك الترابي

سيرورة

النتائج	مؤشرات قابلة للمراقبة موضوعيا	آثار
تشخيص الديناميكية البشرية للمجال الترابي	سوسيوغرام مصادق عليه تقرير تفسيري مؤكد للسوسيوغرام الترابي	• تعرف أفضل على العلاقات والخلافات بين الفاعلين المتدخلين في المجال الترابي
دفع الفاعلين الذين يتدخلون فوق المجال الترابي إلى العمل المنسق	تنظيم ورشات «تآزر» بحضور الفاعلين الذين تم التعرف عليهم في السوسيوغرام، تساعد على إنشاء لائحة الأولويات المحسوسة	• إرساء الخطة + القواعد • عمل تعاوني بين الفاعلين • التعرف على أولويات العمل • هيكلة الفاعلين
حوار مهيكَل بين مسؤولي الجماعات الترابية والفاعلين الذين يتدخلون في المجال الترابي	وجود بروتوكول تفاهم بين الجماعة الترابية والفاعلين المعنيين	• إبراز التزامات كل واحد من أجل التنفيذ • تثبيت دائم لسيرورة الأعمال في المجال الترابي
خطة عمل للأولويات المبيّنة ومراقبة الالتزامات	وجود خطة عمل مصادق عليها مع برنامج زمني للتطبيق	• مراقبة الالتزامات (الزمن، الكلفة، التبعات) • مراعاة تتبع الالتزامات • استحضار الموارد البشرية والتقنية اللازمة (الداخلية والخارجية)
دعم تقني من برنامج الكوتشينك الترابي لفائدة الجماعات والفاعلين في المجال الترابي من أجل تطبيق خطة العمل	خط هاتفي خاص hotline تدخلات ظرفية	تقديم حل عملي للفاعلين المحليين لكي يتمكنوا من طرح كل التساؤلات وإثارة المشاكل وعرض الأفكار... المرتبطة بالإجراءات السارية على ترابهم

المرحلة الرابعة : تحديد وتطبيق برنامج أعمال وقع عليه الاتفاق بين الفاعلين. ويتمخض برنامج الأعمال هذا عن التنظيم الاستراتيجي الناتج عن الطابع التساهمي والتشاركي العملي لبروتوكول الاتفاق.

المرحلة الخامسة: وضع مراقبة تقنية رهن إشارة الجماعات الترابية والكوتش الترابيين. يوفرها مركز التفوق الكوتشينك الترابي المتبلور في إطار كلية الكوتشينك الترابي في الأكاديمية الإفريقية للجماعات الترابية التي أرستها منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا. وقد أعدّ خط هاتفي خاص تحت إشراف خبيرين من المركز المذكور لحل الإشكالات التي تعترض تطبيق الكوتشينك الترابي.

لقد انطلق برنامج الكوتشينك الترابي في جهة الشرق في شهر يونيو من عام 2014 وذلك بتوقيع بروتوكول التوافق بين مجلس الجهة ومنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا. ولقد انضمت إليها «وكالة جهة

الشرق»، مدعومة ومحركة منذ ماي 2015. وتُمِّمَ بروتوكول الأساس هذا، بست عشرة اتفاقية تم توقيعها مع الجماعات الجهوية لجهة الشرق.

وحتى تتأكد منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا من الحظوظ الكبيرة لنجاح الخطة، عينت في يوليوز 2014 مديرا لبرنامج الكوتشينغ الترابي وجعلت مقره في مدينة وجدة.

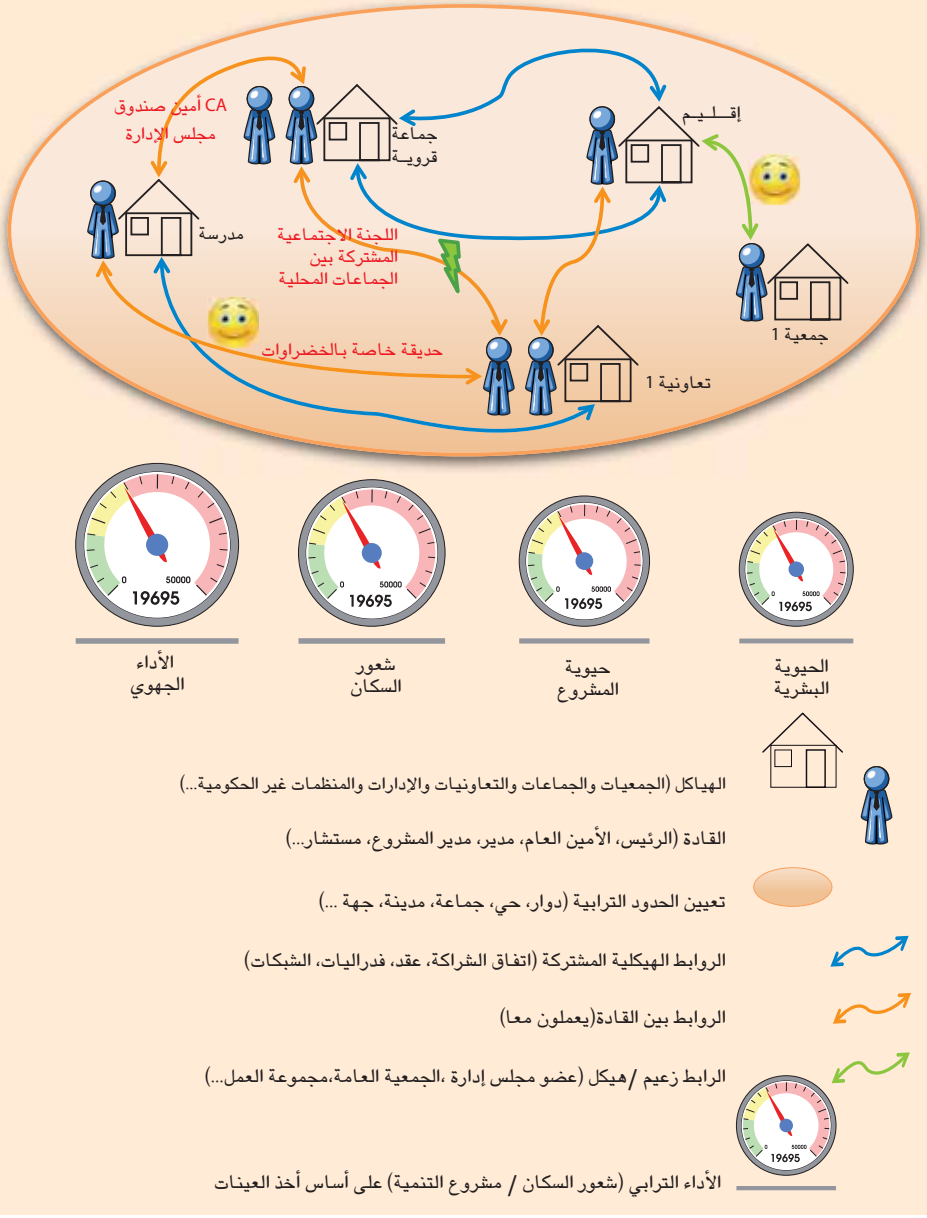
واعتبارا لجِدية هذه الخطة، كان من اللازم أن ينطلق عمل تحسيسي على مستوى المجلس الجهوي والجماعات الترابية وباقي منظمات المجتمع المدني حول الأهمية والسمة الاستعجالية لـ : «*تغيير الإجراءات القديمة من أجل تبني سلوكات وعقليات جديدة*» تماشيا مع توصيات السياسة «الجهوية المتقدمة». ولقد استفاد من هذا العمل التحسيسي قرابة 1 500 مشارك في اللقاءات التحسيسية التي أقيمت في الناظور وتاوريرت وجرادة والدريوش وبوعرفة وبركان ووجدة.

لقد انصب الجهد لتنفيذ البرنامج طيلة العامين (2014-2015) على التكوين في الكوتشينغ الترابي. وعلى أساس طلبات الترشح التي أعلن عنها في نونبر 2014، تابع التكوين 28 مرشحا، حلقات دراسية جماعية ما بين دجنبر 2014 ونونبر 2015 لمدة 30 يوما تلتها مداخلات ميدانية للجماعات الترابية، وذلك حول محاور برزت في ورشات العمل التشاركي.

أشرف على التكوين مكونون أكفاء تعاقدت معهم منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا بأثمنة امتيازية. وفي نهاية التكوين، اختير 21 كوتش ترابيا. والإجراءات جارية من أجل المصادقة الدولية على مهاراتهم. فجهة الشرق إذا مزودة بما يكفي لتعميم الإفادة لكل الجماعات الترابية للمنطقة بمكتسبات الكوتشينغ الترابي وكذا لتعميق وتنويع تدخلات هذا المنهج التشاركي بين السلطات المحلية والمجتمعات المدنية.

ندوة تحسيسية : مشاركة كثيفة ومركزة

مبدأ سوسيوجرام الترابي



بالمقابل، لا بد من الاعتراف بأن مصالح الدولة لم تستفد من العناية التي استحقتها بتنظيمها للتفاعلات بين الفاعلين الذين يتدخلون في المجال الترابي. ولكي نعود إلى المثلث الذي أشرنا إليه سالفا، تمكن برنامج الكوتشينك الترابي من تحليل العلاقات بين السياسيين والمجتمعات المدنية التابعة لها، إلا أنها لم تتطرق بالقدر نفسه إلى علاقة التكنوقراطيين والسلطات المحلية من جهة والتكنوقراطيين والمجتمع المدني من جهة أخرى.

يستحق هذا الأمر اهتماما أكبر، ما دام وزن الثقافات والإجراءات التكنوقراطية مهيمنا على التطبيق الفعلي للسياسات العامة. وسوف يكون مصيريا فيما يتعلق بالهدف المعلن عنه ألا وهو تتبع التحول من تسيير متمركز إلى تسيير لامتمركز للدولة.

لجنة التتبع في عمل

تأمل منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا أن تكون تجربة جهة الشرق غنية بهذا البعد الجديد لكي تشمل كامل التراب الوطني، ثم بعد ذلك لتهيئة ظروف الانتشار في مجمل القارة الإفريقية التي تم تقديم خمسة عشر طلبا بشأنها إلى سلطات جهة الشرق وإلى المملكة المغربية قصد تقاسم تجربة الكوتشينك الترابي، وذلك بمناسبة القمة الأخيرة لـ ««أفريستي» في دجنبر 2015 بجوهانسبورغ بإفريقيا الجنوبية.

لكي نتعرف جيدا على منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا

منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا (CGLU-A) هيئة عليا وصوت موحد يضمن تمثيلية الجماعات الترابية للقارة الإفريقية.

تضم 40 اتحادا وطنيا للقارة، وكذا 2 000 مدينة بها أزيد من 100 000 نسمة. تمثل (CGLU-A) من خلال أعضائها ما يناهز 350 مليون مواطن إفريقي.

منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا عضو مؤسس للمنظمة العالمية للمدن والحكومات المحلية المتحدة (CGLU) التي هي فرعها الجهوي بالنسبة لإفريقيا. تتوفر على مقر في مدينة الرباط وتستفيد من الصفة الدبلوماسية بوصفها منظمة دولية بانا-إفريقية.

الرؤية الخاصة بمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا هي أنها تساهم في وحدة وتنمية إفريقيا انطلاقا من الأقاليم. وأهم أهدافها هي :

- الدفع بعجلة اللامركزية بإفريقيا والاعتراف بالجماعات الترابية كواحد من مستويات الحكامة الاجتماعية المستقلة المتميز والمكمل للحكومة الوطنية ؛
- دعم خلق وتقوية قدرات الجمعيات الوطنية للجماعات الترابية وأعضائها لأجل تقديم خدمات أفضل لصالح الشعوب والانخراط في حوار مهيكل مع الحكومات الوطنية وبقية المكونات ذات الدخل في تطبيق اللامركزية ؛
- تسريع ديناميكية الجماعات الترابية للقارة لأجل المساهمة في التحول من «إفريقيا الأمم» إلى «إفريقيا الشعوب» ؛
- سند التعاون بين الجماعات الترابية وبصفة خاصة التعاون اللامركزي العابر للحدود، لتغليب كفة الإدماج الجهوي وضمان تسيير أفضل لتدفقات المهاجرين وكذلك الإسهام في تفادي الخلافات وتدبيرها إن وُجدت ؛
- تنظيم تبادل التجارب والممارسات الجيدة بين الجماعات الإفريقية وجماعات تنتمي لجهات أخرى، إضافة إلى إرساء أكبر برنامج سياسي بانا-إفريقي للحوار حول اللامركزية والحكامة المحلية وقمة ««أفريستي» على رأس كل ثلاث سنوات.

مؤسسات منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا :

- الهيئة العامة بصفتها الجهاز الأعلى للمنظمة، الذي يجمع كل الأعضاء، ويجتمع كل ثلاث سنوات. فهي تختار أعضاء المجلس البانا-إفريقي للجماعات الترابية ؛
- المجلس البانا-إفريقي للجماعات الترابية هو العضو المكلف بالسهر على تنظيم اجتماعات الهيئة العامة. فهو يجتمع مرة كل عام، ويضم 45 عضوا (9 عن كل جهة من إفريقيا) يمثلون إفريقيا في المجلس الدولي CGLU ؛
- يختار المجلس البانا-إفريقي أعضاء المجلس التنفيذي ورئيس CGLU-A. المجلس التنفيذي هو العضو السياسي لإدارة CGLU-A، ويضم 15 عضوا (3 من كل جهة من إفريقيا)، يجتمعون - على الأقل - مرتين في السنة ويمثلون إفريقيا في المكتب العالمي لـ CGLU ؛
- الرئاسة هي التي تمثل CGLU-A بـ 5 أعضاء (1 من كل جهة من إفريقيا) والذين يُختار من بينهم رئيس CGLU-A ؛
- الأمين العام هو العضو الإداري والمحاسباتي لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا المكلف بالتسيير اليومي، ومكتبه في مقر المنظمة.

يدمج الأمين العام مكاتب جهوية تعمل تحت مسؤولية مدير جهوي. ثلاثة منها تشتغل حاليا، وهي أكرا وغانا بالنسبة لإفريقيا الغربية، وأروشا وتنزانيا بالنسبة لإفريقيا الشرقية، وبريتوريا وإفريقيا الجنوبية بالنسبة لجنوب إفريقيا. أما المكتب الجهوي لنجامينا بتشاد، لإفريقيا الوسطى فهو قيد الإنشاء. رئاسة CGLU-A موجودة (2016-2018) بمدينة دكار بالسينغال وممثلة في شخص عمدتها السيد خليفة أباباكار سال. أما رئاسة REFELA فتحضنها مدينة باغانغتي بالكاميرون والممثلة في شخص عمدتها السيدة سيليستين كيتشاكورتيس. الأمين العام لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا هو السيد بيير إيلونغ مباسي ذو الجنسية الكاميرونية.

رافعة إستراتيجية في خدمة المواطنة والحكامة الديمقراطية

الدكتورة نجاة زروق
عضو لجنة الخبراء في الإدارة العامة لدى منظمة الأمم المتحدة

الكاتبة حاصلة على دكتورة دولة في العلوم السياسية وخريجة المدرسة الوطنية للإدارة بالرباط وموظفة سامية لمدة طويلة. وبعد مغادرتها لوزارة الداخلية، التحقت بلجنة خبراء الإدارة العمومية التابعة للأمم المتحدة. نظرتها التحليلية غنية بـ 31 سنة من التجربة في تسيير الإدارة العمومية، خاصة في ميدان تكوين الموارد البشرية ودعم قدرات الجماعات الترابية.

ما يريده المواطنون والمواطنات

في تقرير منظمة الأمم المتحدة تحت عنوان «من أجل شراكة عالمية جديدة : نحو القضاء على الفقر وتحويل الاقتصادات بواسطة التنمية المستدامة» نقرأ ما يلي : «*تدعو شعوب العالم بأسره إلى حكامة أفضل. وسواء تعلق الأمر بسلطاتهم المحلية أو بالبرلمانيين، أو بالحكومات الوطنية أو بالمنظومة متعددة الأطراف، فإن السكان يريدون زعامة مبنية على المبادئ الأخلاقية. فهم يريدون التمتع بحقوقهم البشرية وأن يُعترف بهم أمام القانون. يريدون أن تُسمع أصواتهم وتكون المؤسسات شفافة، في الاستماع، مؤهلة ومسؤولة. وهم يريدون أن يقولوا كلمتهم في الطريقة التي يسَيرون بها. لكل واحد القدرة على المشاركة بفعالية في تحقيق الرؤية المعتمدة في أفق 2030 وأن يساهم في تحقيق تحولات عميقة. وعلى المجتمع المدني أن يلعب دورا مركزيا، وملموسا مما يستدعي أن نخصص فضاءا للأشخاص الذين يرغبون في المشاركة في الحياة السياسية وفي اتخاذ القرار*»[1].

من أجل شراكة عالمية جديدة

«...التوفر على مؤسسات جيدة، هو التوفر على العناصر المكونة الأساسية لإعداد مستقبل مزدهر ومستديم. فدولة القانون وحرية التعبير ووسائل الإعلام، وتنوع الاختيارات السياسية والمشاركة الفعالة للسكان، الولوج إلى القضاء وموقف مسؤول وغير تمييزي للحكومات وللمؤسسات العمومية، كل هذه تساهم في التنمية، لها قيمتها الذاتية. وهي تشكل في نفس الوقت وسائل لبلوغ الهدف، وهدفا في حد ذاته» (مقتطف : صفحة 5).

وفي نفس هذه الوثيقة، نقرأ أن «معركة التنمية المستدامة ستربح أو تخسر بالمدن»[2].

في إطار محيط دولي ووطني ومحلي صعب للغاية، والذي يتميز اليوم في كل مكان بأزمات متعددة الأبعاد، فإن المواطنات والمواطنين يريدون أيضا خدمة عمومية منظمة حولهم وليس أن ننظمهم حول الخدمة العمومية. فهم ينتظرون من الإدارة العمومية خدمات :

- ذات جودة، وقريبة منهم ؛
- ملائمة لتطلعاتهم، وحاجياتهم النوعية وبالأماكن التي تناسبهم[3] ؛
- مسيرة بطريقة احترافية ونزاهة، وتأخذ بعين الاعتبار الوضع الخاص بكل بلد (تاريخ، ثقافة وقيم، سياسة، اقتصاد، موارد، سوسيولوجيا، إيديولوجيا، وضعية البنيات والتجهيزات...) ؛
- متجنبة للتقليد الأعمى وتبديد المال العام، مع الحفاظ على حقوق الإنسان، المعترف بها عالميا ؛
- مدمجة ومحترمة لمبادئ الحكامة والديمقراطية التشاركية على جميع المستويات.

كما أن المواطنات والمواطنين يريدون أن تتحرك الحكومات لتحقيق المساواة في مجال الخدمات العمومية، بين المناطق القروية والمناطق الحضرية، وداخل المدن بين مناطق هشة ومناطق حساسة، دون أن ننسى أنه في عصر العولمة الرقمية والشبكات الاجتماعية، فإن المواطن يتوفر على كل التسهيلات لمعرفة الفوارق الكبرى القائمة بين الدول المتقدمة والدول السائرة في طريق النمو، والدول الصاعدة، والدول الفقيرة، والدول الهشة، والدول في وضعية حرب أو فيما بعد الحرب.
وأخيرا، فإنهم يريدون أن نساعدهم لكي يستطيعوا أن يستوعبوا :

- الخدمات الحكومية التي تدخل ضمن مهام السيادة والتي هي من اختصاص السلطات الحكومية (الشرطة، الأمن، النظام العام، العدل، الدبلوماسية...) ؛
- الخدمات التجارية وغير التجارية، والخدمات الموكولة أو المشتركة ؛
- الخدمات الوطنية، والجهوية، والمحلية، والدولية ؛
- الخدمات الخصوصية التي تكتسي بعدا حيويا (الصحة، التربية، الماء، الكهرباء، الهاتف...) ؛
- أو الخدمات الجديدة التي ظهرت عقب ضغط الحاجيات (خدمات للفرد، خدمات متنقلة[4]، الخ.).

هل بإمكان برنامج الكوتشينغ الترابي أن يقدم حلولا ؟

إن برنامجا مثل برنامج الكوتشينغ الترابي، بادرة اتخذتها وقادتها منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا منذ 2013، والذي أحرز العديد من النتائج والآثار الإيجابية[5]، يمثل رافعة إستراتيجية للاستجابة لهذا النوع من الإشكاليات، ليس فقط من أجل الارتقاء بمواطنة ملتزمة وفاعلة، ولكن بالخصوص من أجل ترسيخ حكامة ديمقراطية، تشاركية، شفافة ومُدمجة.

ولهذه الغاية، ينبغي إدماج العديد من الأبعاد المكملة، والتي لا يبدو الترابط بينها يسيرا.

1) إدماج النظرة العالمية :
الأهداف الجديدة للتنمية المستدامة
التي تعتبر كل فرد على حدة

لقد اجتمع مسيرو العالم بأسره بمقر الأمم المتحدة في شتنبر 2015، من أجل تبني برنامج جديد للتنمية المستدامة. وهذه الأجندة الجديدة لـ 2030 تضم 17 هدفا جديدا للتنمية المستدامة، وكذا 169 فئة مستهدفة، من شأنها ليس فقط انتهاء تحقيق أهداف الألفية للتنمية، وتوجيه السياسة والتمويل لفائدة التنمية خلال السنوات 15 المقبلة، ولكن بالخصوص لتفادي التهميش[6].

2) إدماج النظرة الوطنية،
بمؤازرة ودعم إصلاحات الدولة المغربية

إن الديمقراطية التشاركية والتي تفضي إلى الحكامة التشاركية تعني «مجموع الآليات والمساطر التي تمكن من زيادة إشراك المواطنين في الحياة السياسية والرفع من دورهم في اتخاذ القرارات»[7].
ولبلوغ هذا المستوى من التطور الديمقراطي والذي لا يُبتده بل يمثل مسارا طويلا تتخلله العديد من العقبات، تقوم الدولة المغربية بتدعيم بيئة مناسبة لمثل هذا التطور، فضلا عن الوضعية المتميزة الممنوحة لمسلسل اللامركزية وللجماعات الترابية، التي أصبحت تعتبر فاعلا أساسيا في دينامية التنمية[8].
يعتبر المغرب أمة عريقة، صاغ منذ أزيد من 12 قرنا هويته الخاصة، الموحدة وغير القابلة للتجزئة، ليس فقط بين الدول، بل بالخصوص في المجموعة العربية الإسلامية، عبر نموذج مؤسساتي خاص مبني على «فصل، وتوازن وتعاون السلط، وكذا على الديمقراطية المواطنة والتشاركية، ومبادئ الحكامة الجيدة والربط بين المسؤولية والمساءلة[9]، وكذا على ديمقراطية استشارية مبنية على الشورى، والساعية إلى الحداثة والانفتاح، والواثقة في خبرتها الوطنية المكونة من تراكمات تدريجية ومن مهارات، إضافة إلى الاسترشاد من أنظمة أخرى.
وانطلاقا من رغبة سياسية قوية، ومن قيادة متبصرة، ومن العديد من الإصلاحات في كل الاتجاهات المترجمة، في المشاريع المهيكلة والسياسات العمومية، سواء على المستوى الوطني، والترابي أو المحلي، أعد المغرب البيئة الواعدة والميسرة للديمقراطية والحكامة التشاركيتين والتي تظهر بجلاء في التخطيط الموالي.
ومن بين العناصر الأساسية المرتبطة بإشكاليتنا، نذكر بالخصوص :

- تبني[10] دستور ذي طابع إدماجي لمجموع القوى الحية للأمة (أحزاب سياسية، نقابات، غرف مهنية، منظمات مهنية للمشغلين، مواطنات ومواطنين، أسرة، نساء، طفولة،

بيئة واعدة ومسهلة

المملكة المغربية كدولة موحدة، وملكية دستورية، ديمقراطية، وبرلمانية واجتماعية
دستور 2011
مؤسسات مختلفة، دولة القانون، التعددية، فصل وتعاون السلط، حريات وحقوق أساسية، احترام حقوق الإنسان، احترام مبادئ الحكامة الجيدة والحكامة التشاركية، اللامركزية والجهوية المتقدمة، فضلا عن النظام، والأمن، والانسجام، والتنسيق، والتآزر وتوزيع جيد للموارد

زعامة متبصرة، وملتزمة، وتحويلية، ومحفزة وأخلاقية على جميع المستويات

إصلاح شمولي وتدريجي للقطاع العام

الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة للإعلام والتواصل وفي الإدارة الإلكترونية :
التجهيزات الأساسية، المؤسسات، التكوين، تعزيز القدرات، الضبط...

التكوين، التربية، التوعية وتمكين المواطنين
عبر النظام التربوي والتكويني وعبر مكونات المجتمع المدني

المشاركة، الانخراط والالتزام على كل المستويات : الدولة وقطاعاتها، المؤسسات غير الحكومية، المواطنين، المجتمع المدني، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية، وسائل الإعلام، الجامعات والمدارس، نقابات، تعاونيات، هيئات خيرية، متطوعون، القطاع غير المهيكل، الأقليات، التعاون اللامركزي، الشراكة...

مكونات المجتمع المدني، مغاربة مقيمين بالخارج، شباب، أشخاص وفئات ذات احتياجات خاصة، مجتمعات ترابية، الخ.) ؛

• دسترة، ولأول مرة، لمبدأ «المواطنة» ومفهوم المجتمع المدني المتجسد في الجمعيات والمنظمات غير الحكومية ؛

• تدعيم وتعزيز الحريات والحقوق الأساسية، لاسيما لفائدة النساء اللائي يمثلن 51% من سكان المغرب (حسب إحصاء السكان والسكنى لسنة 2014)[11] ؛

• إعداد هندسة مؤسساتية جديدة وتنظيم جهوي وترابي جديد، مبني على مبادئ جديدة، تضمن مشاركة الساكنة المعنية في تدبير شؤونها، وتسهل مساهمتها في التنمية الاقتصادية المندمجة والمستدامة[12] (كمبادئ التفريع، والإدارة الحرة والتضامن التي يؤكدها دستور 2011[13]، وهكذا، فإن مبدأ التفريع يعني أنه «ينبغي للسلطة أن تعود إلى مستوى أدنى وأكثر محلية، والذي يمكن في إطاره اتخاذ القرارات الصائبة. ويكتفي المستوى الأعلى بمساعدة ودعم هذه البنية المحلية للقيام بمهامها على أحسن وجه»[14]) ؛

• دسترة مبدأ المشاركة كركيزة لنص الدستور ؛

• تمكين المواطنين ومكونات المجتمع المدني، من خلال الاستثمار في التعليم، والتربية، والتكوين المهني، ومحاربة الأمية، والتعايش، والمواطنة، ودعم وتعزيز القدرات في إطار سلسلة من السياسات العمومية الوطنية والمحلية، من أجل الحصول على مواطنين صالحين، على دراية بحقوقهم ومسؤولياتهم، وواعين بواجباتهم ومحترمين للقانون[15] ؛

• الاعتراف بحق الحصول على المعلومات، «كأكسجين لكل ديمقراطية»[16] بمقتضى الفصل 27 من الدستور والذي يجري تفعيله حاليا ؛

• إحداث العديد من الهيئات داخل الدستور كفضاءات للضبط، والتشاور والنقاش، مكلفة بحماية وتعزيز حقوق الإنسان، والحكامة الجيدة، والتنمية البشرية والمستدامة والديمقراطية التشاركية[17] (المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مؤسسة الوسيط، مجلس الجالية المغربية بالخارج، الهيأة المكلفة بالمناصفة وبمكافحة كل أشكال التمييز، الهيأة العليا للتواصل السمعي-البصري، مجلس المنافسة، الهيأة الوطنية لتشجيع النزاهة والوقاية من الرشوة ومكافحتها، المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، المجلس الاستشاري للأسرة والطفولة، مجلس الشباب والعمل الجمعوي والمجلس الوطني للغات والثقافة المغربية) ؛

• وضع العديد من الآليات لتسهيل التشاور والحوار والمشاركة على الأصعدة الوطنية والجهوية والمحلية، خاصة الحق في تقديم ملتمسات في المجال التشريعي وحق تقديم العرائض[18].

الباب الثاني من دستور 2011
(الحريات والحقوق الأساسية) الفصل 19

«يتمتع الرجل والمرأة، على حد سواء بالحقوق والحريات المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية الواردة في هذا الباب من الدستور وفي مقتضياته الأخرى، وكذا في الاتفاقيات والمواثيق الدولية، كما صادق عليها المغرب وكل ذلك في نطاق أحكام الدستور وثوابت المملكة وقوانينها.
وتسعى الدولة إلى تحقيق مبدأ المناصفة بين الرجال والنساء. وتحدث لهذه الغاية، هيئة للمناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز».

وبتعبير آخر، فإنه توجه لا رجعة فيه نحو نموذج يوفق بين ديمقراطية تمثيلية، تسمى أيضا «ديمقراطية تفويضية»، يعبر المواطنون بها عن رغبتهم للممثلين المنتخبين، فوضوا

لهم سلطاتهم، وديمقراطية تشاركية، كما حددت أعلاه على المستويات الوطنية والجهوية أو المحلية.

3) **خدمة الرؤية الجهوية**

مقتطف من خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس، بوجدة بتاريخ 18 مارس 2003

«... مستهدفين من هذا المشروع الهام فتح بوابة متوسطية أمام تنمية الجهة الشرقية فضلا عن إسهامها في النهوض بالاقتصاد الوطني وتعزيزها للمركب الضخم لطنجة المتوسط. وبذلكم نستكمل مشروعنا الاستراتيجي الرامي إلى جعل المجال المتوسطي رافعة قوية للإقلاع التنموي الوطني وللشراكة الاقتصادية والتفاعل الحضاري».

انطلاقا من الرغبة السياسية القوية التي عبر عنها صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله وأيده، عبر «المبادرة الملكية لتنمية جهة الشرق»، والتي انطلقت مع الخطاب الملكي لـ 18 مارس 2003 بوجدة [19]، فإن الجهة، مدعومة بالسلطات العمومية ومن باقي مكونات المجتمع المدني، قد طورت ونفذت، منذ ذلك الحين، إستراتيجية قوية للتنمية الترابية، ترمي إلى خلق سياق جديد للتنمية الجهوية، من أجل الرفع من جاذبيتها وتنافسيتها.

كما تعرف التنمية الترابية والبشرية بجهة الشرق قفزات نوعية هامة، خاصة عبر :

- تفعيل المقتضيات الدستورية والإطار القانوني الجديد لمسلسل اللامركزية والجهوية المتقدمة. ففضلا عن الاختصاصات والوسائل المخولة للجماعات الترابية، تجدر الإشارة إلى أداتين أساسيتين وهما برنامج التنمية الجهوية والمخطط الجهوي لإعداد التراب ؛
- السياسات العمومية المتعددة التي هيئتها وقادتها ودعمتها الدولة وقطاعاتها المختلفة (المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، مخطط المغرب الأخضر، المخطط الأزرق، مخطط هاليوتيس للصيد، مخطط الصناعة التقليدية، خطة إكرام للمساواة، مَوْزنة تأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع، المساعدة الطبية الإجبارية، نظام المساعدة الطبية، التغطية الاجتماعية بالنسبة للطلبة...).

4) **تعزيز القدرات على جميع المستويات**

خلال دورتها الخامسة المنعقدة بمقر الأمم المتحدة من 27 إلى 31 مارس 2006، كانت لجنة الخبراء في الإدارة العمومية قد عرّفت تعزيز القدرات بـ «*المسلسل الذي يكتسب بواسطته الأفراد، والمنظمات، والمؤسسات والشركات الوسائل لإنجاز المهام، وحل المشاكل، وتحديد وبلوغ الأهداف. لذا ينبغي تناوله من ثلاث مستويات مترابطة : فردية، ومؤسساتية، ومجتمعية. يهم تعزيز القدرات مجموع الوسائل البشرية، والعلمية، والتقنية، والإدارية، والمؤسساتية والمالية التي يتوفر عليها بلد ما. ويهدف أساسا إلى تنمية القدرة على تقييم وحل المشاكل العويصة التي تطرحها الاختيارات السياسية وأجرآة مختلف الصيغ التنموية، بتقدير حصيف لفرصها وآثارها على البيئة، وكذا الحاجيات التي يعتبرها سكان بلد ما. وهكذا، فمن الواضح أن كل بلدان العالم تحتاج إلى تدعيم قدراتها الوطنية*»[20].

ولكونها إرادة حقيقية في التغيير، فإن تعزيز القدرات يرتكز أيضا على المبادئ الأساسية المتبناة على نطاق واسع اليوم : التكفل والتملك، المشاركة، والاستمرارية وكذا

نونبر 2014، إعطاء الانطلاقة للبرنامج الجهوي للكوتشينك الترابي بالمنطقة الشرقية بمقر المجلس الجهوي

الفريق الأول من المدربين (coaches) الترابيين قيد التكوين بجهة الشرق

تعبئة الموارد الوطنية و/أو المحلية، وهي مبادئ تسمح لهذا المسلسل - إذا نُفذ حسب المقاييس المعترف بها حاليا - من تأمين تدبير اقتصادي عقلاني، ومن ضمان تقديم خدمات فعالة، ومن تحقيق تمكين اجتماعي للسكان ومن الاتجاه بحزم نحو التنمية المستدامة.

ولضمان فعاليته ونجاعته، ينبغي لهذا المسلسل أن يكون نابعا من الداخل، ويستند على زعامة محلية، متطلبا مشاركة واسعة لكل الفاعلين المعنيين، وخاصة السكان، مع الاعتماد على حكامة ناجعة ضرورية لإرساء بيئة ملائمة للتنمية وتقدم البلد.

يرمي الكوتشينغ الترابي إلى «*كفل التآزر بين الفاعلين المحليين من أجل تعبئة مؤهلات كل منهم لحل مشكل نوعي أو تعزيز التنمية المستدامة وجاذبية المجال الترابي*»[21] فهو يدخل بشكل تام في هذا الإطار، خاصة إذا أخذ بعين الاعتبار تواجد العديد من المبادرات الموجهة نحو الإدارة العمومية، على المستويات الوطنية، والجهوية و/أو المحلية، وكذا مختلف مكونات المجتمع المدني، هذه المبادرات التي أطلقها العديد من الفاعلين (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، وكالات التنمية، منظمات دولية، ممولون، التعاون اللامركزي...) والتي تمليها غالبا وفرة عروض التمويل، سواء على الصعيد الوطني أو الجهوي أو الدولي.

وينبغي للكوتشينغ الترابي أيضا أن يجعل من الاستثمار في الرأسمال البشري مفتاح نجاحه، خاصة عبر تثمين الموارد البشرية، سواء كانت منتخبة، أو معينة أو نابعة من المجتمع المدني. فهناك حاجة ملحة بالفعل لتغيير السلوكات عند المهنيين والمواطنين. وهذا يعني أنه ينبغي الاستثمار في الرأسمال الأغلى بالنسبة لكل بلد، أي إعداده، وتوعيته، وتكوينه، وجعله أكثر احترافية، وتثمينه، واحترامه وتحفيزه، لكي ينخرط كل فرد وكل فاعل وكل قوة حية في البلد في الإصلاحات وفي الابتكارات، ويتبنى التغييرات ويساهم في نجاحها، من أجل تشجيع حسن الاستماع، والاحترام، والثقة، والتسامح والتقيد بقيم مشتركة، تفضي إلى خلق حلقة مثمرة وفاضلة، يجد فيها كل فرد مكانه والدور الذي ينبغي أن يلعبه في دينامية التنمية وتطوير مجاله الترابي.

على الكوتشينغ الترابي أيضا أن يساهم في تحويل الحكامة المحلية، كي تتسم بالتعاون، والمشاركة، والانفتاح والإدماج لكل مكونات المجتمع، وموجهة نحو المواطنين الذين يوجهون اليوم في كل أنحاء العالم طلبا ملحا للدول، على غرار طلب ديوجين إلى الإسكندر «أزح نفسك عن شمسي» لا للحصول على حظوة وامتيازات، ولكن من أجل تحقيق الأمان، والانفتاح على السلام، والكرامة، والاستقرار، والرفاهية، والديمقراطية، والتنمية والتقدم.

1- انظر تقرير مجموعة الشخصيات الرفيعة المستوى المكلفة ببرنامج التنمية لما بعد 2015، الصفحة 54 في www.un.org

2- نفس المرجع.

3- حسب طوني بلير، الوزير الأول البريطاني السابق، في خطابه حول إصلاح الوظيفة العمومية سنة 2006.

4- مثلا، من أجل تسليم بطاقات التعريف الوطنية، تنظم المديرية العامة للأمن الوطني حملات متنقلة، خاصة بالمناطق القروية، والمنعزلة أو الجبلية.

5- انظر الكوتشينغ الترابي في خدمة تنمية بشرية مستدامة ومسؤولة بالنسبة للمملكة المغربية اليوم وغدا، www.uclga.org

6- انظر برنامج الأمم المتحدة للتنمية، أهداف التنمية المستدامة www.undp.org

7- من الإغريقية dêmos وتعني شعب وkratos وتعني سلطة واللاتينية participatio وتعني المشاركة، الرجوع إلى «Toupictionnaire» وهو قاموس السياسة، في www.toupie.org/dictionnaire، أنظر أيضا الوزارة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني بالمغرب، الحوار الوطني حول المجتمع المدني والاختصاصات البرلمانية الجديدة، www.hiwrmadani2013.ma

8- منذ دستور 2011، عوضت عبارة «الجماعة الترابية» عبارة «الجماعة المحلية»، لإبراز البعد الترابي للنظرة الجديدة للدولة في مجال تنظيم هياكلها، والتنمية الترابية والتنمية البشرية المستدامة.

9- الفصل 1 من دستور 2011.

10- نفس النهج اتبع لتحرير مشروع الدستور.

11- انظر المندوبية السامية للتخطيط، www.hcp.ma

12- نفس المرجع، الباب 9 من الدستور حول الجهات والجماعات الترابية الأخرى.

13- انظر الفصل 140 من الدستور.

14- Cf. Gilles Paquet : « La nouvelle gouvernance, la subsidiarité et l'État stratège », in OCDE, la gouvernance au XXIè siècle, Etudes prospectives, Paris, 2002, pages 219-253.

15- انظر الدستور وخاصة الباب 2 حول الحريات والحقوق الأساسية.

16- انظر اندرو بودفات (Andrew Pudphatt)، مدير Global Partners and Associates والمدافع الكبير على الحق في الحصول على المعلومات، Droit du public à l'information, Principes relatifs à la législation sur la liberté de l'information, International Standards Series, article 19, Global compaign for free expression، موجود على شبكة الانترنيت.

17- انظر الفصول 13، 168 و171 من دستور 2011.

18- الفصل 139 من الدستور : «تضع مجالس الجهات، والجماعات الترابية الأخرى، آليات تشاركية للحوار والتشاور، لتيسير مساهمة المواطنات والمواطنين والجمعيات في إعداد برامج التنمية وتتبعها».

19- انظر www.orientalmarocain.com

20- انظر United Nations Public Administration Network (UNPAN), Doc.16/2006/4- p. 7

21- الكوتشينغ الترابي في خدمة تنمية بشرية مستدامة ومسؤولة... مرجع سابق.

«تحسين الحكامة ببلداننا لا تقدر بثمن»

خليفة سال
وزير سابق، عمدة دكار

خليفة سال هو عمدة دكار، العاصمة السنغالية، منذ 2009، فهو رئيس منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا. وقراءته لتطور تدبير المجالات الترابية هي على مستوى قاري، تقنية وثقافية في آن واحد. وهو يشير من منطلق خبرته وحكمته، إلى تطور إطارات العمل والتطلعات، وينم عمله عن فهم ومواكبة للتوجه التاريخي. إنها شهادة ورؤية تقدمية ومطمئنة.

سيدي العمدة، ما رأيكم بمنهج الكوتشينك الترابي الجاري بجهة الشرق بالمغرب ؟

إنني أعتبر أنه المنهج الذي تحتاجه إفريقيا لتطوير الطريقة التي يدار بها الشأن العام. يتعلق الأمر إن لم أخطئ بمواكبة الفاعلين على تبني تصرفات وسلوكات جديدة في مواجهة التحديات التي يفرضها عليهم الانتقال من تدبير مركزي نحو تدبير لامركزي للدولة. إن هذه المسألة في جدول أعمال كل الدول الإفريقية التي تؤسس للسياسة العمومية اللامركزية. لذا، فإننا نتابع باهتمام كبير هذه التجربة.

لقد انطلقت المراحل التجريبية لهذا النهج منذ سنتين، ولا يبدو أن هناك لحد الساعة تقييم لنتائجه في الميدان. ألا يمثل ذلك مخاطرة بأن يشكل مرة أخرى إحدى البدع التي لا وقع حقيقي لها على حياة الناس ؟

أنا لا أشاطركم بتاتا هذا الرأي. تذكروا المثل الذي يقول بأن المعزة التي تبقى مربوطة لمدة طويلة بشجرة بواسطة حبل لا تتحرك من مكانها حتى لو أزيل الحبل الذي يربطها بالشجرة. فلقرابة نصف قرن، ظل الأفارقة يعيشون تحت أنظمة مركزية حيث كان يعتبر اتخاذ أي قرار بمثابة تحد للسلطات العمومية.

إن اللامركزية تأتي بمعطى جديد، حيث أنه يقسم شكل السلطة العمومية، التي أصبح لها وجهان شرعيان بشكل متساو : وجه وطني ووجه محلي بالمعنى الواسع يشمل كل مستويات الحكامة ما دون الوطنية. كما أن اللامركزية تقتضي أيضا إغناء الديمقراطية التمثيلية بوضع ميكانيزمات للديمقراطية التشاركية تشجع وتيسر انخراط المواطنين في تدبير الشأن العام.
وبتعبير آخر، فإن اللامركزية تضع كل الفاعلين المعنيين في وضعية تعلم لسلوكات جديدة بالنسبة للتدبير اللامركزي : الدولة والإدارات المركزية، الجماعات الترابية، المجتمع المدني بكل أشكاله. وهذا التعلم ينبغي أن يُواكَب لفترة طويلة، حتى يستطيع الفاعلون أن يتعلموا كيفية التكيف مع أدوارهم الجديدة وأن يُنموا في ما بينهم علاقات جديدة من الثقة والاحترام المتبادل.

فسنتان من الكوتشينك الترابي ليست في نظري كافيتين لتملك هذه الوضعية الجديدة وهذه التفاعلات. وأفهم في هذا الصدد بأن هذه الحاجة في المواكبة الطويلة هي التي تبرر اختيار تشجيع تكوين مجموعة من الكوتش الترابيين في خدمة المجلس الجهوي، والجماعات الترابية، والمجتمعات المدنية بالجهة. ثم إن الأصداء التي تصلنا تدل كلها على الاهتمام الحقيقي بهذا النهج من طرف المنتخبين ومن المجتمع المدني. ويبدو أن هناك بعض الامتعاض من طرف ممثلي الدولة

الذين يشعرون بنسيانهم من هذا المنهج. ألا يشكل هذا الأمر نتيجة أولى واضحة للإدراك والاستقبال الجيدين للكوتشينك الترابي على الأرض ؟

يبقى مع ذلك أن تفعيل هذا المنهج مكلف من حيث الوقت والمال. فقد استثمر مجلس جهة الشرق أزيد من 1,8 مليون درهم في فترة الثلاث سنوات 2014-2016، وعليه دون ريب أن يزيد في الاستثمار حتى تستفيد الجماعات الترابية الأخرى للجهة التي لم تُدرج في المرحلة الحالية لتنفيذ الكوتشينك الترابي. وتساهم الجماعات المدرجة في البرنامج عبر استقبال بعثات التدريب في الميدان. فضلا عن المساهمات الهامة لمنظمة المدن والحكومات المحلية التحدة لإفريقيا وEchos Communications، اللتان تتحملان أجر مدير البرنامج وأجور المدربين المحترفين المنخرطين في التكوين والمساعدة التقنية.

أتظنون أن مجهودا من هذا الحجم يمكن مواصلته طويلا وفي مقدور كل الدول الإفريقية بالنظر إلى وسائلها الحالية ؟

إن ملاحظتكم حصيفة. الكوتشينك الترابي القائم بجهة الشرق قد يبدو مكلفا من حيث الوقت والمال. إلا أنني أريد أن أعدل هذا التقدير أو الموقف لأسباب عدة. أولا، إنه منهج غير مسبوق في العالم، مما يتطلب استثمارا فكريا قويا لأنه، في الحالة هذه، ليس هناك نموذج يكفي التكيف معه. فانطلاقا من الصفر تقريبا، فنحن في الواقع في مرحلة بحث وتنمية، والكل يعلم أن البحث والتنمية يكلف كثيرا. وهذا هو السبب الذي جعل منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا وEchos Communications تختار أن تستثمر بشكل ملموس.

ثانيا، ولكوني أنا أيضا أدبر أموالا عمومية، يمكن أن أؤكد لكم بأن مجلس جهة الشرق والجماعات الترابية المعنية لم يخوضوا في هذه المغامرة دون أن يتأكدوا بأن حصيلة الكلفة والفائدة إيجابية.

صورة من السماء لدكار، تجتاح ظهر الميناء القريب

وكون الفريق الجديد المسير للمجلس الجهوي منذ الانتخابات الأخيرة لشتنبر 2015 برئاسة السيد بعيوي قد وافق على متابعة برنامج الكوتشينك الترابي يشهد على تقييمه الإيجابي لإسهام هذا البرنامج بالجهة.

من جانب آخر، فأنا من رأيي أن تحسين الحكامة ببلداننا لا تقدر بثمن. حاولوا أن تقيموا نتائج الحكامة السيئة في حياة الإفريقي العادي من حيث تدهور ظروف حياته، وفقدان التقدير الذاتي، وفقدان معنى الصالح العام مما يؤدي إلى أزمة تسيير في جل البلدان، وستدركون أننا لا نستثمر بما فيه الكفاية في هذا النوع من المناهج الذي يمكن من استعادة الثقة بين المواطنين والحاكمين، وفي أسس شرعية السلطة العمومية وسير دولة القانون.

كلمة أخيرة ؟

اسمحوا لي في الختام أن أحيي بعد نظر السلطات المغربية بقبولها لرهان التجديد في مجال حاسم بالنسبة لبلداننا.

لقد شاهدت أثناء قمة المدن الإفريقية الذي انعقد بجوهانسبورغ في نهاية نونبر/ بداية دجنبر 2015، كيف عبرت العديد من الدول الإفريقية عن اهتمامها بمنهج الكوتشينك الترابي الذي تم بجهة الشرق للمغرب.

كما أنني لاحظت نفس الاهتمام والفضول من طرف الجهات المغربية الأخرى الحاضرة في نفس المؤتمر. وأظن بالتالي بأن الوقت قد حان لتنظيم لقاء كبير لتقاسم خبرة الكوتشينك الترابي من أجل بناء برنامج حقيقي للتعاون جنوب-جنوب حول هذا المنهج.

دعم بلجيكا لتنمية جهة الشرق

فرانك كاروي
سفير بلجيكا بالمغرب

إن التعاون البلجيكي نشيط للغاية بجهة الشرق. وسعادة سفير مملكة بلجيكا لا يتردد في تفقد المنجزات التي يشارك فيها مواطنو بلده المنحدرين أحيانا من هذه الجهة، وهو في هذا المقال يقاسمنا شعوره بهذا الخصوص.

أصبحت جهة الشرق، منذ نونبر 2009، مجالا يتركز فيه التعاون الحكومي بين بلجيكا والمغرب، ويتم فيه في الوقت الراهن إنجاز المشاريع التالية :

• تنمية سلسلة أشجار اللوز ؛

إنه مشروع من سلسلة الدعامة 2 من مخطط المغرب الأخضر. وهو يندرج كليا في إستراتيجية هذا المخطط الرامية إلى تطوير مقاربة تهدف إلى محاربة الفقر بواسطة الرفع الملموس للدخل الفلاحي للمزارعين الأكثر هشاشة، وخاصة بالمناطق الجبلية وبالمناطق التي تقل فيها التساقطات. ويرمي المشروع في 2016 إلى غراسة 6 000 هكتار من البساتين الجديدة لفائدة 3 170 أسرة قروية في 13 جماعة. وستتم إقامة 4 وحدات لتثمين اللوز داخل تعاونيات. كما سيتم دعم تسيير التجمعات ذات الفائدة الاقتصادية لسلسلة إنتاج اللوز ؛

• المشروع الجديد لدعم التجمعات ذات الفائدة الاقتصادية لسلسلة التمر الذي يشمل واحة فجيج، والذي سينطلق سنة 2016 ؛

• دعم البرنامج الوطني للتطهير السائل بالمشاركة في تمويل التطهير السائل بـ 6 مدن بالجهة وهي دبدو، الدريوش، العيون، فرخانة، ميدار وراس الما ؛

• دعم مشروع آخر لوكالة الحوض المائي لملوية (ميدلت - وجدة) بتوفير الكفاءات والآليات الضرورية حتى تضطلع بدورها في تدبير الموارد المائية والمحافظة عليها ؛

• برنامج تعزيز القدرات، عبر تقديم منح، والذي مكن من تكوين عناصر تابعين للمديرية الجهوية للفلاحة، ووكالة الحوض المائي لملوية و30 نقطة اتصال للجماعات في مجال هندسة التكوين وعلى صعيد مقاربة «النوع» في مشاريعها وأنشطتها. كما تم تكوين عناصر من الأقاليم في ميدان تدبير النفايات المنزلية. ولقد تلقى العاملون بميناء الناظور تكوينا في التسيير الميناءي يمكن تكراره على الميناء المستقبلي للناظور غرب المتوسط.

محطة تحويل الطاقة بواسطة الضخ بمدينة راس الما التابعة للمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب

التعاون البلجيكي يدعم الكوتشينك الترابي بجهة الشرق

تعتبر المنظمة غير الحكومية البلجيكية Echos communication من بين المؤسسات الأكثر نشاطا في مجال التنمية بالمغرب. فمنذ 2014، استقر مشروع الكوتشينك الترابي بمجلس جهة الشرق بوجدة. وهذا المشروع الذي يمتد على مدى ثلاث سنوات تموله الجهة بنسبة 50%، ووكالة جهة الشرق بنسبة 25% ومؤسسة Echos communication بنسبة 25% (إعانة بلجيكية).

وتشعر السفارة بارتياح كبير للنتائج المتوصل إليها إلى حد الساعة، فقد تم إبرام اتفاقيات تعاون مع 16 جماعة، و300 جمعية تشارك في البرنامج. ويستفيد من البرنامج 500 1 عنصر محلي (وقد تم تكوين مجموعة أولى من 21 كوتش ترابي).

ومن الواضح أن هؤلاء المدربين سوف يلعبون دورا أساسيا في الوساطة على صعيد الجماعات المحلية، عبر تشخيص جيد للمشاكل في الميدان. والجدير بالتنويه أيضا انخراط هؤلاء المدربين بشكل تطوعي. ونحن نظن أن تقنية الكوتشينك الترابي ينبغي أن تكون جزءا من كل مشاريع التعاون التي تتم في الميدان، كما هو الشأن بالنسبة للمشاريع الحالية في الفلاحة والماء. ويمكن أيضا تطوير تعاون جنوب-جنوب في هذا الميدان. وفي النهاية، يمكن لمدربين مغاربة معتمدين أن يعملوا ببلجيكا.

هناك تعاونات أخرى نشيطة جدا تتم بجهة الشرق

أطباء العالم لبلجيكا هي منظمة غير حكومية أخرى تنشط في جهة الشرق، وهي تعمل في مجال الصحة لفائدة المهاجرين.

ومنذ 12 سنة نمى أيضا تعاون مكثف بين جامعة محمد الأول بوجدة والجامعات البلجيكية لأنفيرس، وليج، ولوفان، ومونس.

يمول هذا التعاون من لدن التعاون الاتحادي البلجيكي ومن لدن جهة والونيا - بروكسيل. ويشمل برنامج التعاون المؤسساتي 4 محاور رئيسية هي التكوين، والبحث، وحكامة الجامعة والخدمات الموجهة للمجموعات والمقاولات.

تتركز الأنشطة على 4 مواضيع هي الصحة، والماء، والبيئة، والفلاحة الغذائية. وهناك أيضا مشروعان يوجدان قيد الإنجاز :

- تطوير أدوات للمساعدة في مجال تدبير الموارد المائية المستعملة في الفلاحة بالدوائر السقوية لجهة الشرق، بشراكة مع جامعة لوفان ؛
- دعم إحداث أرضية تكنولوجية في ميدان الهندسة الميكانيكية وهندسة المواد في إطار التنمية الصناعية لجهة الشرق، بشراكة مع جامعة مونس.

سعادة السفير فرانك كاروي في زيارة لجمعية عين غزال بوجدة

ومن شأن نقل وتقاسم المهارات في إطار التعاون الجامعي أن يؤمن استمرارية وتراكم المكتسبات التي تحصلت عليها جامعة وجدة. وفي هذا الاتجاه، يرغب الشركاء المغاربة في تنمية تعاون ثلاثي مع بلجيكا لدعم التعاون جنوب-جنوب، خاصة وأن العديد من الطلبة المنحدرين من دول إفريقية جنوب الصحراء يتابعون دراستهم بجامعة وجدة.

التعاون اللامركزي غني أيضا بين العديد من مدن وجماعات بلجيكا والمغرب. وفي جهة الشرق، أقيمت عمليات توأمة بين بركان وسان جيل، وبين الناظور ومالين، وكذا بين الجماعة القروية لبني مطهر وسان جوس تين نود. ويتم تبادل التجارب والخبرات في مجال الخدمات الاجتماعية، والتدبير المستدام للبيئة والثقافة.

وفي إطار مساندته لاحترام حقوق المرأة والطفل، يدعم التعاون البلجيكي منظمتين غير حكوميتين تشرفان على مراكز للاستماع والتوجيه لفائدة النساء المعنفات وتقومان بحملات تحسيس لدى الساكنة حول تطبيق أحكام المدونة. ويتعلق الأمر بالمنظمة غير الحكومية عين غزال بوجدة ومثيلتها أفق 2000 بالناظور، واللتان تقومان بعمل رائع لمواجهة العنف ضد النساء.

وتلاحظ المنظمات غير الحكومية بأنه، بفضل مدونة 2004، هناك تطور في العقليات اتجاه معالجة العنف ضد النساء. وبفضل التحسيس والتوعية، فهذه الجمعيات تشعر بأن هناك انخفاضا في الحالات التي تطرح أمام المحاكم. وتقوم الجالية المهاجرة المنحدرة من جهة الشرق بتنمية مشاريع بواسطة تمويلات ذاتية في مجالات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

زيارة وحدة إنتاج الأجبان لبني قيطون

وقد سبق لي أن عاينت مرتين في الميدان، القيمة الكبيرة لمبادرات القرب هذه. ففي 2013، قمت بزيارة مشروع جمعية Steunproject (www.steunproject.be) ببني قيطون، بجبال بركان. هذه المنظمة، التي يوجد مقرها بأنفيرس، تجمع تبرعات من أعضائها وقد طورت شراكات مع مدينة أنفيرس، وجامعة أنفيرس، وكذا مع مؤسسات أخرى نشيطة في ميادين التربية والصحة في إقليم أنفيرس. ومن جهة أخرى، فقد طورت شراكات مع مؤسسات مغربية تنشط في مجالات الفلاحة، والتربية والصحة. وقد تم تشييد وتجهيز مركز متعدد الخدمات يضم حضانة ومستوى ما قبل التعليمي، وعيادة للفحص الطبي، وقاعة للتعليم الابتدائي الإضافي تتوفر على حواسب وعلى الإنترنيت وشبكات تلفزية عبر الأقمار الصناعية، إضافة إلى وحدة لإنتاج الأجبان والتي انطلقت بدعم من التعاون البلجيكي في 2012.

وحاليا، هناك 50 معزة حلوب يشرف عليها عدد من المربين الذين تم اختيارهم حسب وضعيتهم الاجتماعية (أرملة تعيل عددا من الأطفال مثلا) أو الاقتصادية (القدرة على إيواء ورعاية المعز). وتنتج وحدة إنتاج الأجبان الجبن الأبيض المستهلك بالمنطقة والجبن الجاف المسوق بالمدن، البعيدة نسبيا مثل الرباط.

وفي سنة 2013، قُدمت إعانة ثانية لجمعية آباء المجموعة المدرسية لمدارس الكرمة لاقتناء تجهيزات للحضانة والتعليم ما قبل المدرسي.

وقد زرت سنة 2015، مشروع المنظمة غير الحكومية ابن سينا لأنفيرس مع تعاونية المستقبل في جماعة أفسو. وهي مبادرة للجالية المغربية في أنفيرس، مثل تلك التي قامت بها ستونبروجكت. والهدف هو تمويل مشاريع للاقتصاد الاجتماعي حتى تتمكن ساكنة الجماعات التي تنحدر منها هذه الجالية من توفير المزيد من المداخيل وأن تصبح بالتالي أقل تبعية للتحويلات المالية للجالية المقيمة ببلجيكا. وقد طورت التعاونية في أول الأمر العديد من المنتجات المحلية تعتمد على التين الشوكي، الذي تستخلص منه زيت طبية ذات قيمة عالية. هذه المنتجات تباع حاليا بأنفيرس. ويتم تطوير إنتاج زيوت أخرى. وتبدي التعاونية والمنظمة البلجيكية حماسا كبيرا. ويبين هذان المشروعان الصلات الوثيقة للغاية التي ما زالت قائمة بين البلجيكيين المغاربة ببلجيكا وجهتهم الأصلية، وكذا رغبتهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمناطقهم الأصلية.

يقوم طلبة من برنامج تكوين الأساتذة بالمدارس الابتدائية والثانوية بمدينة أنفيرس سنويا بتداريب في عدة مدارس ابتدائية وبثانويتين بجهة الشرق. ويقيم الطلبة عند عائلات استقبال. ويتم تمويل هذه التداريب من لدن المدينة وجامعة أنفيرس. ومركز الدراسات المغربية والمتوسطية لجامعة أنفيرس هو من أحدث هذه التداريب.

إضافة إلى مشاريع التعاون المذكورة المفيدة والهامة، توجد شركات بلجيكية نشيطة بجهة الشرق. ويعد تشييد الميناء الجديد للناظور الذي تساهم فيه شركة جان دو نيل خير مثال على ذلك.

زيارة لجماعة أفسو في دجنبر 2015

Echos Communications، المنظمة غير الحكومية شريكة في الكوتشينك الترابي

ميجال دو كليرك،
مدير منظمة Echos Communications

منظمة Echos Communications شريك في إنجاز برنامج الكوتشينك الترابي إلى جانب منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا. ووعيا منها بالتطورات الدستورية القوية للمملكة، فهي ترى في هذا البرنامج فرصة لتعاون أصبح تناسقيا ومن شأنه أن يجعل من المغرب مصدرا لتصدير المهارات نحو القارة. وهي فلسفة منقوشة في صلب عملها.

تحليل سياق التعاون

منذ 50 سنة، تركز التعاون من أجل التنمية بالخصوص على الاستثمارات الهادفة إلى تعزيز التعلم (محاربة الأمية، كفاءات مهنية، تعلم المهن، الخ.)، ومن أجل تحسين الهياكل التنظيمية للمجتمعات (النظام الديمقراطي، النظام الصحي، النظام التربوي، الخ.).

هذه الاستثمارات في التعلم هي مهمة وينبغي أن تستمر لأنها تمكن من اكتساب معارف وكفاءات ضرورية. إلا أنها أظهرت مع ذلك محدوديتها في إعطاء الانطلاقة بمفردها لدينامية التنمية.

ماذا كان ينقصها ؟ هو أنها لم تأخذ بعين الاعتبار بشكل كاف «العوامل الداخلية»، أي المحفزات، والتطلعات والمواهب الفردية، وكذا التلاؤم مع ثقافة المجتمعات التي تلقت الاستثمارات.

بعض الخاصيات التي ينبغي للتدخلات أن تجيب عنها

لقد كانت Echos Communications تبحث عن مقاربة تمكن من الابتعاد عن العلة التي تعيق منذ مدة طويلة التعاون، ألا وهي الأبوية. «*أنا أعرف ما هو جيد بالنسبة إليكم، فإذا أنا لا يجب أن أنصت إليكم*»، مما يكرس حتما علاقة استعبادية واللامسؤولية.

وقد كان التحدي هو إيجاد مقاربة تمكن السكان من تدعيم الوجهة التي يعطونها لمستقبلهم : فالمساعدة، أو الخبرة أو الوسائل المالية لم تعد إذا هدفا في حد ذاته، ولكن وسيلة لتفعيل هذه النظرة.

هذا التحول ينبني على المواهب، والمعارف والثقافة المحلية. وهو يستند على تعرف كل واحد على قدراته وأن يكون فاعلا في تحوله، وعلى دعم هذه الكفاءات بل وإبرازها بمساعدة خارجية. والمكنون البشري يسبق جرد البنيات التحتية أو رؤوس الماشية.

وقد دلت التجربة أيضا بأن صعوبة الحوار بين الفاعلين وتآزر جهودهم تكبح انطلاق دينامية التنمية، حتى ولو توفرت وسائل مهمة وقوى حية قابلة للتعبئة.

فإذا من المهم التركيز على تحليل وفهم السلوكات والمواقف التي تمثل أساس النجاحات والمقاومات الكبرى أثناء الشروع في التغييرات المرجوة.

الدور الحاسم للسلطات المحلية

إن المنظمات غير الحكومية تلجأ للعمل مع المجتمع المدني نظرا لتشابهها. وEchos Communications لم تشكل استثناءا. إلا أن الشراكة مع منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا، وهي منظمة تمثل الجماعات الترابية لمجموع القارة الإفريقية، غيرت هذا التصور بشكل جذري.

فمن بين كل الفاعلين بالمجال الترابي، يتمتعون بالمصداقية لإعطاء دفعة تغيير تخدم الصالح العام ؟
إنه المنتخب ومجلسه.

لذا، فقد اخترنا المنتخب المحلي كمخاطب أول للتنمية المحلية. كيف يفعل هذا المنتخب المحلي ومجلسه لضمان رؤية مشتركة، تحترم تنوع القوى الحية للمجال الترابي ؟

إنه تحدي حقيقي. فإذا ظل المنتخب في حملة انتخابية متواصلة، فسوف يَعِد كثيرا وغالبا أكثر من اللازم بالنظر للوسائل التي يتوفر عليها، في حين أن السكان، بمعرفتهم، وابتكارهم، وقواهم العاملة قد يكونوا مستعدين للمساهمة.

ولهذه الغاية، فعلى المنتخب ومجلسه أن يعبئ المواطنين، وأن يزاوجا الإنصات والتنوع مع القرارات الواضحة التي تعطي الوجهة التي ينبغي اتباعها، والإجابة عن الامتعاضات التي يسببها القرار.
والتحدي هو أيضا على مستوى الجمعيات المحلية التي، بسب عدم الثقة، قد تنجز مشاريع مناقضة للتنمية المحلية ولا تخبر المنتخبين عن مشاريعها ولا عن أنشطتها.

إن فرضية التنمية المحلية هي أنها لن تكون ناجحة ومستدامة إلا إذا كانت مجموع الأطراف المشاركة منخرطة فيها.
ومن ناحية الممولين المؤسساتيين - وخاصة مكتب مساعدة التنمية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية - فإن إحدى أهم شبكات التحليل لبيان باريس هو الدور المركزي للتملك (Ownership).
والعديد من الممولين يظلون عاجزين عن الإجابة حينما يطرح سؤال : كيف يمكن تحقيق التملك ؟ فكل واحد، بحسن نية، يعترف بغياب النسقية. والكوتشينك الترابي هو محاولة للإجابة بطريقة منهجية عن هذا السؤال.

الأرضية الملائمة للتغيير الدستوري للمملكة المغربية

لقد أرسى دستور 2011 لامركزية معممة بالمملكة، مع العديد من الآثار العملية على كل المستويات التنظيمية للدولة. وقد رأى بعض الفاعلين ومنهم الفاعلون بجهة الشرق في الكوتشينك الترابي مناسبة لدعم جهود رؤساء المجالس لاكتساب اختصاصات جديدة وبنفس المناسبة، اكتساب كفاءة جديدة لتقديم هذا الدعم.
رغم أن آثار هذا التغيير الدستوري غير ملموسة لحد الساعة من طرف كل مستويات السلطة إلا أن بعض الأصوات بدأت تتصاعد مطالبة بالاستفادة أيضا من مقاربة الكوتشينك الترابي. والوزارات المغربية التي قامت بنشر اللاتمركز بشكل كثيف، بدأت ترى أن دورها يتغير منذ إرساء اللامركزية. فكيف تتحول مهمتها من أخذ القرار إلى دعم أخذ القرار ؟
إنه مسار طويل يمكن للكوتشينك الترابي أن يلعب قريبا دورا فيه. هذه الأرضية المناسبة تندرج أيضا في إطار دينامية آزرتها على الصعيد الإفريقي قمم المدن الإفريقية (Africités) التي تنعقد كل ثلاث سنوات، ومنها قمة مراكش لسنة 2009. وقد شعر المغاربة المتبصرون بالفرصة فتطَور مسلسل الكوتشينك الترابي.

الإستراتيجية المتبعة في إطار الكوتشينك الترابي

من أجل تيسير العمل التشاركي بين الأطراف برزت فكرة الاستعانة بميسرين. فإذا كانت السلطات المحلية والمجتمع المدني في نزاع، فإن هذا التيسير يمكن أن يبدأ عن طريق الوساطة. وسريعا ما ذهب المدرب الترابي إلى أبعد، عبر تنظيم الدينامية الترابية لكي تساهم كل الأطراف المعنية في تحقيق هدف مشترك للتنمية المحلية التي اتفقوا عليها.
ويعتمد الكوتش الترابي على مبدأين كبيرين للكوتشينك الترابي :

- لا يتدخل الكوتش في المحتوى ولكن فقط في المسار. وهو يختلف عن المستشار الذي يصيغ توصيات، غالبا ما تكون على شكل غير متوازن : فالمستشار يعلم ومن يطلب

يضع المتدخل الأجنبي الفاعلين في مواجهة أنفسهم

الاستشارة لا يعلم. وهذه المقاربة مثمنة للمستشار : إنها تمنحه مصداقية، واعترافا ونوعا من السلطة.

أما هدف الكوتش الترابي، بالعكس، فيبذل كل ما في استطاعته لكي يكون الراغب في التدريب الفاعل الرئيسي للملاحظات، والأفكار، والاستراتيجيات والالتزامات للسير نحو تحسن يختاره هو نفسه. لذا، فإن الكوتش يجب أن يبرهن عن الكثير من التواضع ولن يقاس نجاحه إلا بالنظر إلى نجاح الشخص الذي دربه، دون أن ينتظر بالضرورة أي نوع من الاعتراف بالجميل.

وهذه الخاصية هي أيضا الحد الرئيسي لمنهج الكوتشينغ : فإن لم يكن هناك طلب، فليس هناك كوتشينغ ممكن. و لا يقبل المنهج الأبوية ولا يمكن أن يفرض من الخارج، ولكن ينبغي أن يجد الوسائل، والمحركات والتحفيزات الخاصة بالفاعل.

• والكوتش ينطلق من قناعة أن الفاعل يمتلك القدرات على حل مشكلته، ولو كان يحفه الشك ولا يدري ما يفعل. وينبغي على المستفيد في الحقيقية أن يتأنى ليلاحظ بهدوء أكبر، ووضوح أكثر الإشكالية التي يواجهها، ومخاوفه وردود فعله التلقائية. والكوتش يبحث ويبرز مواهب المدرّب : وهو في هذه الحالة المجال الترابي، الذي يراه الكوتش عبر مؤهلاته وليس عبر نقائصه. وهذه القراءة والإنجازات النابعة من مسلسل التدريب تغير النظرة التي كانت لدى المدَربين وعلى المجال الترابي. فمثلا لماذا تأتي أحسن الاعترافات في الغالب من الخارج ؟ فالكوتش يساهم في تغيير هذا الشعور.

دور المتعاون

يعتبر التحفيز عنصرا تكميليا لإستراتيجية الكوتشينغ الترابي للمتعاون. إذ ينزع الممولين إلى التعاون بالتفويض، أي أنهم لا يرسلون أي أوروبي إلى عين المكان. وهذا المنطق له معنى من حيث الكلفة (الأوروبي الذي يعمل خارج بلده يكلف كثيرا) وخشية أن يقوم الأجنبي بما يمكن أن يقوم به ابن البلد. لكن ماذا يقدم المتعاون مما لا يمكن لأي خبير محلي أو جهوي أن يقدمه، أو على الأقل بشكل أصعب وبنتائج غير أكيدة ؟

الخبرة، أي مهارات وطرق دقيقة في التفكير غير موجودة لدى الشركاء الآخرين. ومساهمة Echos Communications عبر مبادرات متعاونيها كانت حاسمة في بناء القدرات الكفيلة بقيادة الاستراتيجيات والعمليات.

النقاش من أجل إفراز الأفكار

ينبغي التركيز على أن تبادل الخبرة لم يتم فقط نحو الشركاء. فقد استفادت Echos Communications في المقابل من نقل المعارف، خاصة في مجال أساسي يتعلق بفهم الاشتغال المعقد للمؤسسات المغربية، بثقافتها الخاصة. ويمكننا أن نسمي هذه الدراية بخبرة بينثقافية (قدرة على التعاون في نطاق عالم ذي عقلانيات مختلفة).

الحوار بين المخاطبين

والانعكاسية، أي القدرة على وضع الفاعلين في مواجهة أنفسهم، وفصلهم عن محيطهم العادي، ومساءلتهم حول بديهياتهم وما لا يفكرون فيه : فالمتعاون، القادم من عالم ثقافي مختلف (ثقافة مؤسساتية أو وطنية) يكتشف أنه يمكن أن يخرج عن طبيعته وأن يبرز آراء قد تخفى.

يعتبر إذا موردا ذي قيمة كبيرة بالنسبة لمجلس جهة الشرق، والأقاليم والجماعات. والانعكاسية ما كانت لتتوفر على القوة العملية إن لم تكن في نفس الوقت مصدرا للمساءلة بالمعنى القوي للكلمة، عبر ثلاث أسئلة أساسية : لماذا ولأجل ماذا ولماذا هكذا ؟

قيمته المضافة تظهر أكثر ودون شك، في هذه الميادين حيث أنه يأتي من جهة أخرى، ويجسد نظاما عقلانيا مختلفا ولا يفهم بالضرورة ما يرى ويسمع. فهو لما يسأل يخلق لدى مخاطبه تساؤلا : فهذا التساؤل هو مصدر الانعكاسية. وينبغي التركيز هنا على نقطة : الانعكاسية والمساءلة، ليستا أحادية الاتجاه. فإذا كانت الشراكة تعمل بشكل جيد - ربما هي معيار لتقيم شراكة مثمرة - فإن الانعكاسية والمساءلة مقترنتان بمعنى أن المتعاون، ومعه المؤسسة التي ينتمي إليها، يُساءَل بالقدر الذي يساءل هو شركاءه.

ومن موقعه الخارجي، فإن المتعاون يتقمص دورا خاصا، حيث أنه يدأب في المساءلة المتبادلة وجعلها منتجة وخلاقة، ليس فقط لدى الشركاء بالمغرب بل أيضا لدى زملائه بـ Echos Communications ببلجيكا. وفي النهاية، فهو يلعب دور الرابط الانعكاسي، بشكل يزداد فعالية بالنظر لكون أسئلته غير المعتادة تقود إلى تصور مسالك أو حلول لم يكن لأي شريك أن يجدها بمفرده.

وبما أنه غير معني بالرهانات المحلية، مع هامش الحركة الذي يتوفر عليه، فهو مورد هام للشراكة. ويمنح للمتعاون إمكانية الإبحار خارج ما هو منتظر، وما هو طبيعي، ويسمح

له مثلا، من أخذ مبادرات أو تصور خيارات، وآفاق أو سبل قد لا يتصورها الفاعلون والتي، إن اقترحها الأجنبي، تصبح مقبولة إلى حد ما. فقدرة المبادرة «على الهوامش» التي يقوم بها المتعاون هي مورد مهم لتحريك شراكة ما. فالعديد من الابتكارات في المغرب لم تكن لتتحقق لولا هذه الإمكانية. والمخاطرة هي إحدى المهام، المنسية غالبا، للمتعاون. فلكونه ليس مرتبطا بشكل وثيق مع لعبة الفاعلين المحليين، فهو يتوفر عل هامش تحرك أوسع من أجل الابتكار أو العمل في ميادين جديدة.

آفاق المستقبل

إذا كان مسلسل تدخل الكوتش الترابي متقدما، وإذا كان تكوين المدربين مكثفا (ومثمرا بالنظر للنتائج المحصل عليها)، فإن برنامج الكوتشينك الترابي عليه أن يرفع المزيد من التحديات.

استمرارية دور الكوتشينك الترابي

إن مجهودات المدربين الترابيين الذين هم في مرحلة التكوين من حيث الوقت والشجاعة للخروج عن عاداتهم (أن تقف أمام المنتخبين والمجتمع المدني وأنت ما زلت في مرحلة التكوين ليس بالأمر الهين) ينبغي أن تستمر.

وهناك العديد من المبادرات التي تعمل في هذا الاتجاه : تكوين جمعية جهوية ودولية، اعتماد التكوين من أجل تأمين مستوى عال من التكوين، تكوين صناديق على الصعيد الجهوي تحت تصرف الجماعات لتمويل المدربين الترابيين، رفع عدد الجهات والجماعات المشاركة... وهناك طريقة أخرى لتصور هذه المهنة الجديدة أي الكوتشينك الترابي وهي أن نرى فيها فرصة للعمل بالنسبة للذين يستثمرون فيها جهودهم، دون السقوط في عيوب التسعيرات الباهظة بالنسبة للجماعات وبالنسبة لروح المصلحة العامة التي تندرج ضمنها أخلاقيات الكوتشينك الترابي.

المعبر بين المنتخبين المحليين والمجتمع المدني

يتوجه الكوتشينك الترابي اليوم للمجتمع المدني المنظم، لكي يصبح طرفا مشاركا في التنمية البشرية. فماذا عن المواطن ؟ إنه تحد على الكوتشينك الترابي أن يرفعه، لأن كل مواطن هو فاعل محتمل للتنمية المحلية، ولو لم يكن منظما. ولذلك، ينبغي تحسيسه بأن مساهمته ممكنة، بل ومرغوب فيها، لكي لا يركن نفسه في وضعية انتظار للمساعدة من الدولة أو من الخارج، وأن يُشَكل هذه المساعدة وفق تصوراته الخاصة.

ماذا عن مؤسسات كوكالة التنمية الاجتماعية أو التعاون الوطني ؟

لها دور هام في دعم التنمية المحلية. ربما عليها أن تكيف نمط تدخلها على المستوى المحلي، حتى تحفز أكثر وأفضل التملك والتعبئة ؟ إن هذه الأشياء تتطلب شراكات مع مختلف مستويات الدولة المغربية حتى تتوافق التطورات مع الطلبات والخاصيات الثقافية والتنظيمية للمملكة.

حتى يصبح الكوتشينك الترابي وعاءا حقيقيا لرسملة التقدم المسجل في مجال التنمية المحلية، والذي هو ثمرة مقاربة متعددة التخصصات، وحتى يتم تملكه من طرف عدد متزايد من المدربين الترابيين ويصبح بالتالي عرضا واسعا ومتنوعا من الخدمات الناجعة، فاللمسة الأخيرة المحتملة هي أن تصبح الخبرة التي اكتسبها المغرب مصدر إلهام وتقدم في بلدان إفريقية أخرى وأن يصدر خبرته ومعرفته نحو جهات إفريقية أخرى.

من أجل تعرف أحسن على Echos Communications

Echos Communications هي منظمة غير حكومية مقرها بلجيكا. هدفها المساهمة في تنمية مجتمعية إيجابية ومستدامة بدعم وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية. نحن نعتبر أن التنمية الفردية لا تنفصل عن التنمية الجماعية، والعكس صحيح.
وتنطلق الجمعية من فرضية أن السكان يمتلكون المؤهلات التي تمكنهم من أن يصبحوا فاعلين في تحديد مستقبلهم وبأنهم يتوفرون على المعارف والموارد لبلورة الرؤية، بإلهام خارجي، التي تستجيب أفضل للتحديات التي يواجهونها. هكذا ترى Echos Communications الساكنة في قوتها وليس في نقائصها.
ومن بين وسائل العمل التي اختارتها Echos Communications لتفعيل نظرتها ومهمتها :

- عقد شراكات للقيام بأنشطتها على أحسن وجه، مما يفرض مبادلات مشتركة - فكل شريك يأخذ ويعطي، حتى لو لم يكن بنفس الحجم - وأن يكون ما نقوم به مجتمعين يتعذر إنجازه من لدن أحد الأطراف بصورة فردية ؛
- على أساس نماذج تفسيرية للسلوكات الفردية والجماعية، تنمية مقاربات تحفز التنمية والتآزرات، والذي يكون الكوتشينك الترابي أحد مناهجها ؛
- تفكيك الأحكام المسبقة وتشجيع مواقف الانفتاح الفكري والعيش المشترك اتجاه الأفارقة بتنظيم أحداث وحملات لدى الساكنة البلجيكية ؛
- تكوين الأطفال على إعداد أطر حياتهم جماعيا معتمدين على غنى التنوع، وبالتالي، لتخفيض التوترات التي قد تحدثها الاختلافات في حقل التعليم، سواء بأوروبا أو إفريقيا.

إن طموح هذه المنظمة غير الحكومية هو توسيع أنشطتها خارج المغرب، ونشرها بالقارة الإفريقية. ويتكون مجلس إدارة Echos Communications من 9 أعضاء مستقلين يمثلون كفاءات ومرجعيات ثقافية مختلفة جدا.
وللمزيد عن المنظمة، أنظر الموقع www.echocommunication.org

الكوتشينغ الترابي تفعيل فكرة متميزة في سياق متجدد

ڤوتيي بريڤو
مدير البرنامج

يعد الكاتب فاعلا بلا حدود وهو أحد مؤسسي الكوتشينغ الترابي، ويدير برنامجه بجهة الشرق. ولكونه فاعلا جمعويا أيضا، فإن مساره منقاد لبناء عالم عادل ومنصف. ولأنه فاعل قدير، فلقد مزج بين محورين أساسيين : تنمية المجالات الترابية وتدبير الفِرق. ولكونه فاعل ملتزم فإنه يُسخر وقته للابداع في مهنته.

الكوتشينغ الترابي، ثمرة نضوج وحصيلة مسار ابتدأ بالمغرب فمن الفكرة إلى التجسيد في إطار مناهج وأدوات، مرورا بالتساؤلات التي تطرحها النزاهة الفكرية، نهجا قابل للتجريب، على نطاق ضيق ثم على مستوى جهة، وهي جهة الشرق، حيث يتطور البرنامج الآن منذ سنتين.

فكرة مبدعة في إطار الانطلاقة القوية لـ «الجهوية المتقدمة»

لقد انتهت بعض الجماعات إلى أن التنمية قد لا تكون في الموعد رغم الوسائل الكبيرة المعبأة، بما فيها المساهمات الأجنبية، حينما يتعذر الحوار بين أفراد الجماعة، ومصالح الدولة وأطراف أخرى في ترابها.

هذا ما يفسر المآزق الناجمة عن العامل البشري من خلال سلوك الفاعلين المعنيين. وتُظهر المقاربة المعرفية والسلوكية بأن أنماط التفكير العقلية تفسر قدرتنا على الحوار ومنح الثقة أو عدمها. كما أن قراراتنا تتأثر بالارهاق. فمعرفة كيفية اشتغال عقلنا هو إذا مفتاح القرارات المعقولة والمستنيرة. هل كانت هذه المقاربة تسمح بمواكبة المنتخبين في ممارسة انتدابهم، بالمناهج المناسبة، في السياق الجديد للديمقراطية واللامركزية الناشئة بإفريقيا ؟

لقد أخذت منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا على عاتقها هذه القضية بعد حصول تطوران إثنان :

- ظهور التعدد الحزبي في تكوين المجالس، مما يسهل التحكم في القدرات على تدبير الخلافات، والوساطة، والتشاور، وتقريب المصالح المتنافسة، في حين أن السلطة تفسح المجال لمنطق الإقناع والتعبئة ؛
- أصبح المجتمع المدني متنبها لتدبير الجماعات، التي أصبحت أقل خضوعا للزعامات، مما يفرض وضع أرضية للحوار، مع ابتكارات مؤسساتية، وأدوات ومناهج للديمقراطية التشاركية التي غالبا ما يكون الزعماء المحليون غير مستعدين لها.

وقد لا تتوافق متطلبات السكان المتزايدة وانتظاراتهم مع حجم الموارد المحدودة للميزانيات المحلية. والربط بين الضرائب المستخلصة وموارد الميزانية تخلق توترات بين الفاعلين المحليين والمنتخبين.

وتشكل المدة المحدودة للانتداب مشكلا آخر، يحد من الالتزام بأهداف تنموية على المدى الطويل، الأمر الذي لا يمكن تجاوزه إلا بتقاسم رؤية مع مجموع الساكنة تضمن استمرارية الإنجازات. فهذه أمثلة ترجع بطبيعة الحال إلى العامل البشري.

إن الأثر الكبير للعامل البشري دفع منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا إلى البحث عن مناهج للتدريب التي طُورت على مستوى المقاولة للخروج من المأزق واستحالة الحوار، أو تعبئة الذكاء الجماعي لقيادة التغييرات الضرورية، من أجل تنمية مستدامة. لاسيما أن انتظارات المقاولة وانتظارات الجماعات الترابية مختلفة جذريا، في أهدافها، وآجالها، وطرق تقييمها والمساءلة، وأنماط الزعامة أيضا.

لقد تجند العديد من الشركاء لإنجاز العمل النظري والمنهجي، ودُعيت مؤسسات وخبراء لخلق الأدوات التي ينبغي بلورتها :

- وزارة الداخلية، وخاصة مديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية ؛
- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ؛
- الجمعية المغربية لرؤساء المجالس الجماعية ؛
- المنظمة غير الحكومية البلجيكية Echos Communications ؛
- الشبكة المغربية للاقتصاد الاجتماعي والتضامني ؛
- خبراء، مثل المرحوم الدكتور حسن زوال، من جامعة ساحل كوت دوبال (دانكرك، فرنسا) أو الاستشاري دومينيك لينوسيي ؛
- فريق من 7 مدربين مغاربة معبئين من طرف منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا.

وقد كانت خصوصيات التطلعات والأهداف تفرض البحث عن تسمية خاصة لهذا المنهج وقد تقرر تسميته الكوتشينغ الترابي، أُحدثت أدواته الخاصة :

- المخطط الاجتماعي الترابي ؛
- ورشة التآزر ؛
- الحوار المنظم ؛
- مخطط العمل ؛
- مركز التفوق، لمساعدة الفاعلين المشاركين في العملية.

ومنذ ذلك الوقت أصبح الكوتشينغ الترابي قابلا للتجريب في حجمه المنشود الذي أعد من أجله.

طلبات الجماعات الترابية المغربية : فرصة حقيقية

رغبت العديد من الجماعات الترابية بالمغرب أن تواكب من أجل تحسين علاقاتها مع المجتمع المدني حول مواضيع ظرفية، مما مكن من التحقق من متانة منهج الكوتشينغ الترابي. وقد قُدمت النتائج الأولى خلال المؤتمر الدولي لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة المنعقد بالرباط سنة 2013. ولأول مرة ومن هذا الحجم، أعلنت جهة الشرق اهتمامها بهذا المنهج.

وبعد بروتوكول تفاهم موقع سنة 2014، جمع أول منتدى للكوتشينغ الترابي انعقد بوجدة يوم 22 ماي 2015 الفاعلين المؤسساتيين الجهويين (المجلس الجهوي، وكالة جهة الشرق) بدعم من ولاية جهة الشرق، حول المشروع المعروض من طرف منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا.

بعض المواضيع / الأدوات لوحدات التكوين في الكوتشينغ الترابي

- أساسيات التدريب.
- 5S, SPIR مقابلة التدريب وSMART.
- الجهوية المتقدمة، «تنافسية وجاذبية المجال الترابي».
- التخطيط السوسيولوجي للمجال الترابي.
- التنظيم السلوكي، الظلال، الزوايا الخفية.
- الذكاء الترابي، الذكاء العاطفي والحوار المنظم بين الأطراف المعنية.
- استراتيجيات التعلم، مستوى التحكم، تخوفات ومخارج.
- التخوفات المرتبطة بالتغييرات، كشف تقنيات التخريب الذاتي واستراتيجيات الفشل (خطابات مقيدة، ادراكات).
- تدريب الأفكار الكابحة (حكم، أحكام مسبقة).
- تدريب التقدير الذاتي والثقة في النفس.
- دينامية وتفوق ترابي.
- أخلاقيات التدريب.

نونبر 2014، تقديم برنامج الكوتشينغ الترابي بوجدة

إرادة سياسية وترسخ جهوي

الإرادة السياسية ضرورية : فهي تسمح بجعل مسألة التنمية فوق كل الحسابات الانتخابية. فالتزام رؤساء المجالس الجماعية والمجلس الجهوي رغم قرب الانتخابات الجماعية وضع البرنامج في مسار مستدام رغم تغيير العديد من الفرق المحلية.
كما مكن الدعم المتواصل للولاية من تنمية علاقات ثقة بين الإدارات والجماعات الترابية. وهذا الأمر كان ضروريا ولم يكن بديهيا.

مجموعة من المدربين الخبراء لإعطاء الانطلاقة للدينامية

لقد تم تكوين مجموعة من الخبراء لتقاسم أدوات الكوتشينك الترابي بجهة الشرق. وقد جاء المدربون المغاربة المعتمدون كل شهر إلى مدينة وجدة لإجراء دورات تكوينية، وتنظيم ورشات عمل وتقاسم تجاربهم الغنية.
من جهة أخرى، تم تكوين فريق عملي لقيادة البرنامج يوميا. وقد تم وضع عدد من موظفي المجلس الجهوي رهن إشارة البرنامج. كانت مساهماتهم ثمينة بفضل معرفتهم بالمسالك الإدارية وبالأنظمة الجديدة التي تحكم الجماعات الترابية.

انضم عشر طلبة من الجهة إلى الفريق وشاركوا في الإنجازات وطوروا بالتالي تجربتهم. وقد راهنوا على المناصفة والتنوع وقاموا باستطلاعات ميدانية واهتموا بالتواصل وانفتحوا على القضايا الجهوية الكبرى.

تكوين لجنة للمتابعة الجهوية وتكوين مدربي المستقبل

لقد شُكلت لجنة جهوية للمتابعة بتعاون مع الشركاء الذين تمت الإشارة إليهم والهيئات الجهوية الأخرى (المركز الجهوي للاستثمار، التعاون الوطني، جامعة محمد الأول، الخ.).

تقديم المكونين/المدربين/المشرفين

فاطمة الزهراء مزيود بنيس

دكتورة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وخاصة في التدريب. وقد جعلت من هوايتها مهنة كما أنها درست لعدة سنوات في مدارس التجارة والجامعات. إنها أيضا ذات تجربة كبيرة في المقاولة، وفي مراقبة تسييرها، وهي مستشارة في مجال المواكبة ووضع أنظمة لقيادة التفوق. وهي متخصصة في برنامج PNL، ومعتَمدة في ميدان تحليل السلوكات والإمكانات، وهي أيضا كوتش محترفة معتمدة من المدرسة العليا للتدريب بباريس، ومشاركة في تأسيس المدرسة العليا للتدريب للمغرب ومديرة مكتب الاستشارة، والتكوين والتدريب Aim Performance.

مصطفى الحداد

مهندس زراعي وللمياه والغابات. وقد اهتم سريعا بالطبيعة البشرية، وتابع دراسات في الموارد البشرية والتسيير قبل أن يصبح كوتش. وهو معجب أيما إعجاب بالطابع المعقد للكائن البشري ويمتلك قدرات في مجال التدريب الفردي والجماعي. وقد منحته خبرته معرفة كبيرة برهانات التنمية المحلية وحس كبير في كل ما يتعلق باحترام الأنظمة الإيكولوجية والشعوب. وهو معتمد من طرف الأكاديمية العليا المغربية للتدريب، وعضو مؤسس لرحاب للكوتشينك وكاتب عام لجمعية مغرب كوتشينك.

إيمان حدوش

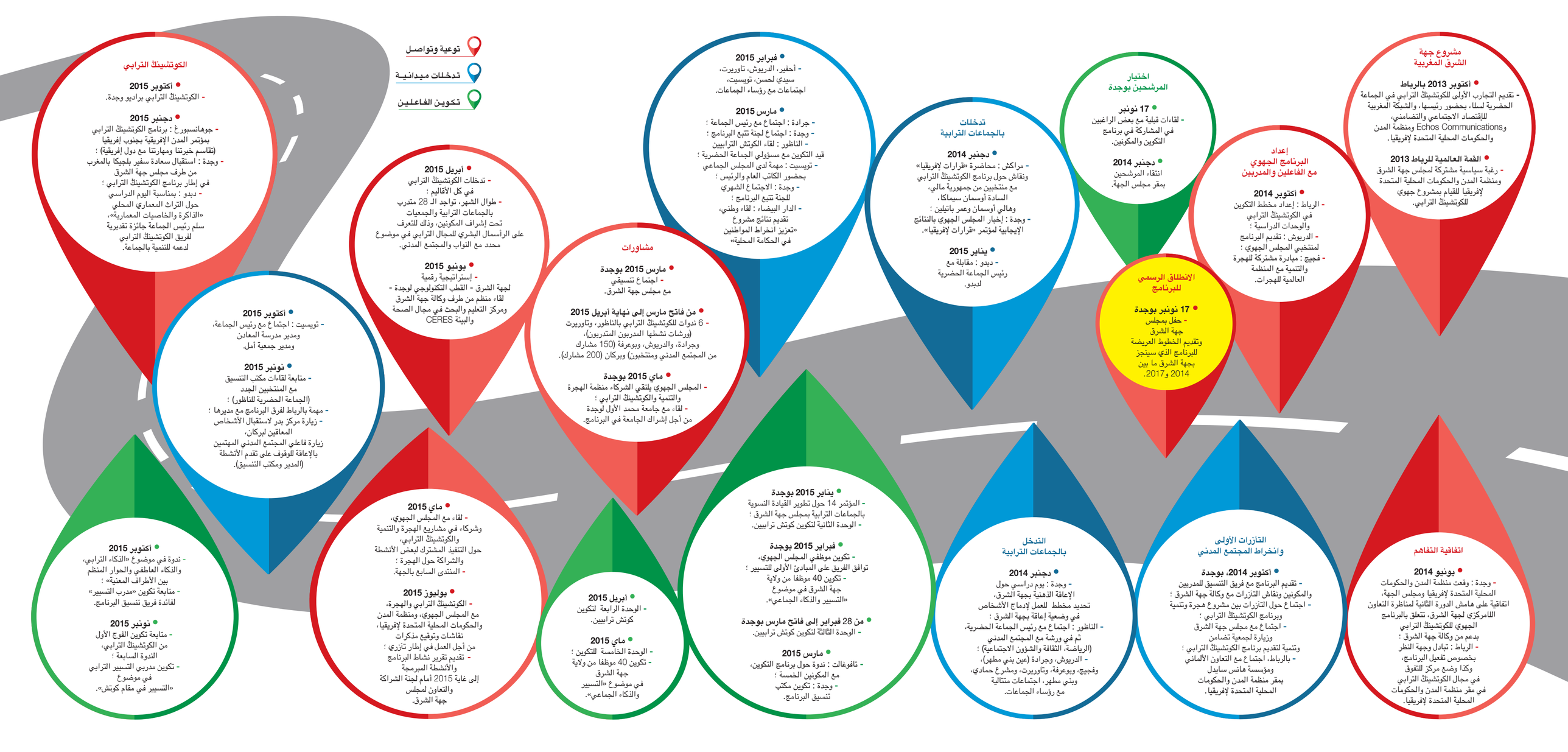
معتمدة من طرف No Limit Coaching لباريس وتتوفر على خبرة كبيرة في التدريب الفردي والجماعي، والتدريب الاجتماعي، والسياسي، أو الأسري لدى المؤسسات التعليمية. وقد ساهمت معرفتها بالوسط السياسي وتحكمها في أدوات متعلقة بمواكبة التغيير والتنمية، في عملها بالجهات عبر تحدي الألفية. وهي واثقة من قدرات الأفراد وترى أن التغيير لا يأتي إلا بعد وعي. وهي استشارية لدى العديد من وسائل الإعلام وتدير مؤسسة Consulting Coaching and Collective Intelligence.

كريم كانوت

كان أستاذا للتربية البدنية في البداية، ثم انتقل بسرعة إلى التدريب الرياضي (Coaching sportif). وهو معتمد من No Limit Coaching لباريس، ويتوفر على خبرة كبيرة في التدريب الفردي والجماعي. وهو مكوِن بالأكاديمية المغربية للدراسات الدبلوماسية وناشط في الحقل الاجتماعي. ممارس في مجال استطلاعات الرضا، كما أنه محاضر في العديد من المدارس العليا. وبوصفه كوتش مؤسسا لوكالة Optimal Coaching فهو على دراية جيدة بوسائل الإعلام كمحرر إعلامي براديو 2M ومنشط برامج ترتبط بالتدريب على قناة 2M. وهو يدير قناة على يوتوب حيث يقدم فيديوهات حول التدريب.

كوثر الباز مهلاوي

حاصلة على ماجستير في الموارد البشرية ومعتمدة من No Limit Coaching لباريس. بعد عدة سنوات في عالم المقاولات، ساهمت في مشاريع كحساب تحدي الألفية والتدريب من أجل النجاح. وهي مختصة في التكوين في مجال التنمية الشخصية، والتدريب من أجل التفوق وفي التدريب المحترف. وهي تزاول في ميدان استطلاعات الرضا كمديرة شريكة لدى Symbiose Conseil، وهو مكتب استشاري في مجال التكوين والتدريب. كما أنها تنشط برامج حول التدريب على راديو 2M وتحرر مقالات لجريدة Le Matin.


توعية وتواصل
تدخلات ميدانية
تكوين الفاعلين
مشروع جهة الشرق المغربية
أكتوبر 2013 بالرباط
- تقديم التجارب الأولى للكوتشينك الترابي في الجماعة الحضرية لسلا، بحضور رئيسها، والشبكة المغربية للإقتصاد الاجتماعي والتضامني، وEchos Communications ومنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا.
القمة العالمية للرباط 2013
- رغبة سياسية مشتركة لمجلس جهة الشرق ومنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا للقيام بمشروع جهوي للكوتشينك الترابي.
إعداد البرنامج الجهوي مع الفاعلين والمدربين
أكتوبر 2014
- الرباط : إعداد مخطط التكوين في الكوتشينك الترابي والوحدات الدراسية ؛
- الدريوش : تقديم البرنامج لمنتخبي المجلس الجهوي ؛
- فجيج : مبادرة مشتركة للهجرة والتنمية مع المنظمة العالمية للهجرات.
اختيار المرشحين بوجدة
17 نونبر
- لقاءات قبلية مع بعض الراغبين في المشاركة في برنامج التكوين والمكونين.
دجنبر 2014
انتقاء المرشحين بمقر مجلس الجهة.
الانطلاق الرسمي للبرنامج
17 نونبر بوجدة
- حفل بمجلس جهة الشرق وتقديم الخطوط العريضة للبرنامج الذي سينجز بجهة الشرق ما بين 2014 و2017.
تدخلات بالجماعات الترابية
دجنبر 2014
- مراكش : محاضرة «قرارات لإفريقيا» ونقاش حول برنامج الكوتشينك الترابي مع منتخبين من جمهورية مالي، السادة أوسمان سيماكا، وهالي أوسمان وعمر باتيلين ؛
- وجدة : إخبار المجلس الجهوي بالنتائج الإيجابية لمؤتمر «قرارات لإفريقيا».
يناير 2015
- دبدو : مقابلة مع رئيس الجماعة الحضرية لدبدو.
فبراير 2015
- أحفير، الدريوش، تاوريرت، سيدي لحسن، تويسيت، اجتماعات مع رؤساء الجماعات.
مارس 2015
- جرادة : اجتماع مع رئيس الجماعة ؛
- وجدة : اجتماع لجنة تتبع البرنامج ؛
- الناظور : لقاء الكوتش الترابيين قيد التكوين مع مسؤولي الجماعة الحضرية ؛
- تويسيت : مهمة لدى المجلس الجماعي بحضور الكاتب العام والرئيس ؛
- وجدة : الاجتماع الشهري للجنة تتبع البرنامج ؛
- الدار البيضاء : لقاء وطني، تقديم نتائج مشروع «تعزيز انخراط المواطنين في الحكامة المحلية»
مشاورات
مارس 2015 بوجدة
- اجتماع تنسيقي مع مجلس جهة الشرق.
من فاتح مارس إلى نهاية أبريل 2015
- 6 ندوات للكوتشينك الترابي بالناظور، وتاوريرت (ورشات نشطها المدربون المتدربون)، وجرادة، والدريوش، وبوعرفة (150 مشارك من المجتمع المدني ومنتخبون) وبركان (200 مشارك).
ماي 2015 بوجدة
- المجلس الجهوي يلتقي الشركاء منظمة الهجرة والتنمية والكوتشينك الترابي ؛
- لقاء مع جامعة محمد الأول لوجدة من أجل إشراك الجامعة في البرنامج.
الكوتشينك الترابي
أكتوبر 2015
- الكوتشينك الترابي براديو وجدة.
دجنبر 2015
- جوهانسبورغ : برنامج الكوتشينك الترابي بمؤتمر المدن الإفريقية بجنوب إفريقيا (تقاسم خبرتنا ومهارتنا مع دول إفريقية) ؛
- وجدة : استقبال سعادة سفير بلجيكا بالمغرب من طرف مجلس جهة الشرق في إطار برنامج الكوتشينك الترابي ؛
- دبدو : بمناسبة اليوم الدراسي حول التراث المعماري المحلي «الذاكرة والخاصيات المعمارية»، سلم رئيس الجماعة جائزة تقديرية لفريق الكوتشينك الترابي لدعمه للتنمية بالجماعة.
أكتوبر 2015
- تويسيت : اجتماع مع رئيس الجماعة، ومدير مدرسة المعادن ومدير جمعية أمل.
نونبر 2015
- متابعة لقاءات مكتب التنسيق مع المنتخبين الجدد (الجماعة الحضرية للناظور) ؛
- مهمة بالرباط لفرق البرنامج مع مديرها ؛
- زيارة مركز بدر لاستقبال الأشخاص المعاقين ليركان، زيارة فاعلي المجتمع المدني المهتمين بالإعاقة للوقوف على تقدم الأنشطة (المدير ومكتب التنسيق).
أبريل 2015
- تدخلات الكوتشينك الترابي في كل الأقاليم ؛
- طوال الشهر، تواجد الـ 28 متدرب بالجماعات الترابية والجمعيات تحت إشراف المكونين، وذلك للتعرف على الرأسمال البشري للمجال الترابي في موضوع محدد مع النواب والمجتمع المدني.
يونيو 2015
- إستراتيجية رقمية لجهة الشرق - القطب التكنولوجي لوجدة - لقاء منظم من طرف وكالة جهة الشرق ومركز التعليم والبحث في مجال الصحة والبيئة CERES
أكتوبر 2015
- ندوة في موضوع «الذكاء الترابي، والذكاء العاطفي والحوار المنظم بين الأطراف المعنية» ؛
- متابعة تكوين «مدرب التسيير» لفائدة فريق تنسيق البرنامج.
نونبر 2015
- متابعة تكوين الفوج الأول من الكوتشينك الترابي، الندوة السابعة ؛
- تكوين مدربي التسيير الترابي في موضوع «التسيير في مقام كوتش».
ماي 2015
- لقاء مع المجلس الجهوي، وشركاء في مشاريع الهجرة والتنمية والكوتشينك الترابي، حول التنفيذ المشترك لبعض الأنشطة والشراكة حول الهجرة ؛
- المنتدى السابع بالجهة.
يوليوز 2015
- الكوتشينك الترابي والهجرة، مع المجلس الجهوي، ومنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا، نقاشات وتوقيع مذكرات من أجل العمل في إطار تآزري ؛
- تقديم تقرير نشاط البرنامج والأنشطة المبرمجة إلى غاية 2015 أمام لجنة الشراكة والتعاون لمجلس جهة الشرق.
أبريل 2015
- الوحدة الرابعة لتكوين كوتش ترابيين.
ماي 2015
- الوحدة الخامسة للتكوين ؛
- تكوين 40 موظفا من ولاية جهة الشرق في موضوع «التسيير والذكاء الجماعي».
يناير 2015 بوجدة
- المؤتمر 14 حول تطوير القيادة النسوية بالجماعات الترابية بمجلس جهة الشرق ؛
- الوحدة الثانية لتكوين كوتش ترابيين.
فبراير 2015 بوجدة
- تكوين موظفي المجلس الجهوي، توافق الفريق على المبادئ الأولى للتسيير ؛
- تكوين 40 موظفا من ولاية جهة الشرق في موضوع «التسيير والذكاء الجماعي».
من 28 فبراير إلى فاتح مارس بوجدة
- الوحدة الثالثة لتكوين كوتش ترابيين.
مارس 2015
- تافوغالت : ندوة حول برنامج التكوين، مع المكونين الخمسة ؛
- وجدة : تكوين مكتب تنسيق البرنامج.
التدخل بالجماعات الترابية
دجنبر 2014
- وجدة : يوم دراسي حول الإعاقة الذهنية بجهة الشرق، تحديد مخطط للعمل لإدماج الأشخاص في وضعية إعاقة بجهة الشرق ؛
- الناظور : اجتماع مع رئيس الجماعة الحضرية، ثم في ورشة مع المجتمع المدني (الرياضة، الثقافة والشؤون الاجتماعية) ؛
- الدريوش، وجرادة (عين بني مطهر)، وفجيج، وبوعرفة، وتاوريرت، ومشرع حمادي، وبني مطهر، اجتماعات متتالية مع رؤساء الجماعات.
التآزرات الأولى وانخراط المجتمع المدني
أكتوبر 2014، بوجدة
- تقديم البرنامج مع فريق التنسيق للمدربين والمكونين ونقاش التآزرات مع وكالة جهة الشرق ؛
- اجتماع حول التآزرات بين مشروع هجرة وتنمية وبرنامج الكوتشينك الترابي ؛
- اجتماع مع مجلس جهة الشرق وزيارة لجمعية تضامن وتنمية لتقديم برنامج الكوتشينك الترابي ؛
- بالرباط، اجتماع مع التعاون الألماني ومؤسسة هانس سايدل بمقر منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا.
اتفاقية التفاهم
يونيو 2014
- وجدة : وقعت منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا ومجلس الجهة، اتفاقية على هامش الدورة الثانية لمناظرة التعاون اللامركزي لجهة الشرق، تتعلق بالبرنامج الجهوي للكوتشينك الترابي بدعم من وكالة جهة الشرق ؛
- الرباط : تبادل وجهة النظر بخصوص تفعيل البرنامج، وكذا وضع مركز للتفوق في مجال الكوتشينك الترابي في مقر منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا.

لجنة المتابعة في مارس 2015 أمام اللوحة التصويرية الحائطية

تنسيق البرنامج : فريق محلي وافر الإمكانيات

يتوفر مكتب التنسيق على فضاء مهيأ بالمجلس الجهوي لجهة الشرق. وهو يضم موظفين من المجلس وشبابا في مرحلة التعلم. وقد استفاد أعضاؤه من عدة تكوينات.

غزلان بالعروسي

كُوتيي بريكُو

إيمان صابر

جلال أفقير

محمد أمين داني

سارة بلهادري

عبد اللاي كبري

فتيحة داني

جعفر الحابو

منار خير

هشام كُرار

بوضياف بلهواري

مواضيع التدخل والمواكبة لفائدة المجالات الترابية

بعض مواضيع التدخل :

- تشجيع الثقافة.
- السياحة الإيكولوجية.
- البيئة.
- محاربة داء السيدا.
- الهدر المدرسي بالوسط القروي.
- المركز السوسيو تربوي.
- إحداث منطقة للنشاط الاقتصادي.
- تدبير ماء السد.
- السياحة التضامنية.
- التلوث الحضري، تدبير مخلفات البناء.
- السياحة (الثقافية والجبلية).
- السياحة التضامنية والأنشطة المدرة للدخل.
- السياحة القروية.
- التعاون اللامركزي.
- الهجرة والتنمية.

وهي تجتمع كلما اقتضى الأمر لتبادل الأفكار والمعلومات وخلق تآزر في الجهود. وقد شكل التعرف على المدربين المستقبليين لتكوينهم أولوية فريق التنسيق. وقد تم تلقي 200 ترشحا بعد الإعلان عن طلب الترشيحات، وانتقي 60 شخصا منها من أجل مقابلة فردية مع المدربين المكونين. وقد احتفظ بـ 28 مرشحا لتلقي التكوين ابتداء من دجنبر 2014. وقد مكن اختبار داخلي في نصف المرحلة 21 مرشحا من متابعة التكوين (الذي مازال جاريا).

مكتب التنسيق يزاول عمله

ويناوب مسار الكوتش الترابيين المتعلمين بين وحدات للتكوين ومهمات (2 إلى 3 أيام) بجماعات ترابية بالجهة لتجربة (صندوق عدة الكوتش الترابي) حول مواضيع يختارها المجال الترابي المستقبل (16 بلدية وجماعة من كل الأقاليم).

مشاركة الجماعات والمجتمع المدني

منذ 2014، رغب رؤساء مجالس جماعية المشاركة واستقبال كوتش ترابي. وقد تم بالنسبة لكل جماعة مترشحة توقيع مذكرة تفاهم مع الشركاء في المشروع وطرحت على المجلس الجماعي. ويتم اختيار مواضيع الكوتشينغ الترابي خلال الجولة الميدانية بالجماعة بمشاركة جمعيات المجتمع المدني والمجلس.

من أجل تحسيس المجتمع المدني، تم تنظيم منتديات في كل أقاليم الجهة، حيث تم عرض منهج الكوتشينغ الترابي. وقد شكلت هذه المنتديات فرصة لتقاسم الأدوات الأولى للكوتشينغ الترابي في إطار تكوينات صغيرة. وقد شارك في هذه المنتديات زهاء 1 000 شخص سنة 2015. وسيتم تجديد العملية سنة 2016 لإشراك كل القوى الحية للمجالات الترابية في التفكير حول المخطط الجهوي لتنمية جهة الشرق.

التحديات المقبلة

هناك ثلاث تحديات رئيسية بالنسبة للمسؤولين والشركاء في المشروع :

- إعطاء الانطلاقة للقافلة المتنقلة للكوتشينغ الترابي (انظر المقال المخصص لذلك في الصفحتين 52 و53) عبر جهة الشرق، وجهات أخرى وربما بلدان أخرى ؛
- استعمال الكوتشينغ الترابي كأداة مجددة للتنمية الاقتصادية المحلية ولجاذبية المجال الترابي، ورفع مساهمة الفاعلين الاقتصاديين في مجال الكوتشينغ الترابي ؛
- جعل جهة الشرق قاطرة للتنمية البشرية المستدامة على صعيد المجالات الترابية، مع مؤهلات للتعاون نحو الجهات الأخرى للمغرب والبلدان الإفريقية الأخرى في إطار التعاون جنوب-جنوب.

بعض اجتماعات العمل مع المنتخبين الجدد نهاية سنة 2011.
هنا من الأعلى إلى الأسفل : أحفير، سيدي لحسن، الناظور وتويسيت

أهداف وآثار البرنامج

- خلق وتنشيط قدر المستطاع تآزرات / فضاءات النقاش بين الفاعلين المحليين، أي المنتخبين، والمجتمع المدني والسلطات المحلية.
- تعبئة الفاعلين حول موضوع خاص من أجل حل مشكل أو تشجيع التنمية المستدامة للمجال الترابي وخاصة تنمية جهة الشرق للمغرب.
- تركيز الاهتمام على البعد السلوكي (التدريب) حتى يتبنى كل فاعل مواقف مساعدة على قيام حوار بناء ويغني مساهمة الكل مع عناية خاصة بمقاربة النوع.
- تعبئة أولية للموارد والقوى الحية للمجالات الترابية في إطار منهج القرب.
- في النهاية، المساهمة في الزيادة في قدرة مؤسسات الدولة (سواء كانت وطنية، جهوية أو محلية) على تكييف مواقفها، ومساطرها وإجراءاتها، مع الحكامة الجديدة اللامركزية، وتنمية قدراتها لمواكبة الجماعات الترابية ومجموع الفاعلين في هذا المحيط الجديد للحكامة العمومية الذي رسمه دستور 2011.

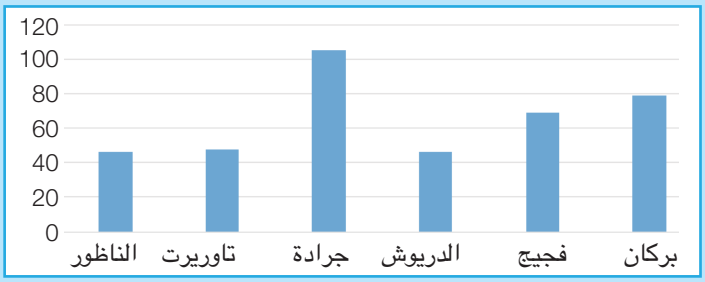
بعض أرقام الوقع

نقدر أن وسائط الاتصال التقليدية أو الافتراضية قد مكنت من ربط الاتصال في ما بين أكثر من 000 500 شخص. وقد شارك 500 شخص بالجهة وانخرط 500 1 في مختلف الأحداث.
وقد تم تقديم 109 2 يوم تكوين × مشارك وعبئ وعولج 845 استبيان تقييم. وقد شملت العملية 16 بلدية وجماعة في 7 أقاليم بالمنطقة الشرقية.

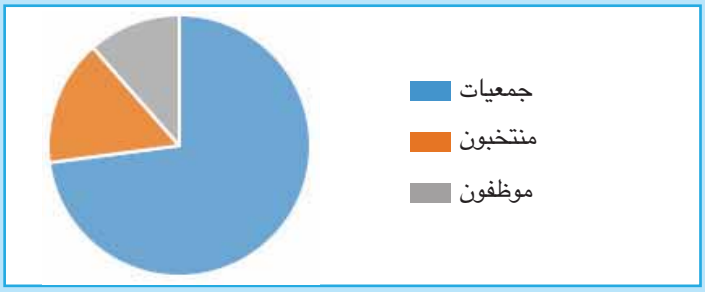
بحث معمق شمل 400 مواطن من جهة الشرق

تم توزيع الاستبيانات من 5 مارس إلى 19 أبريل 2015 على كل الفاعلين المجندين في كل إقليم بمناسبة المنتديات المواطنة. وهي تجمع تطلعات واقتراحات مواطني جهة الشرق حول مستقبل مجالهم الترابي. وقد اعتمد برنامج الكوتشينغ الترابي المبني على التشاور في تحديد حاجياتهم وأسبقياتهم للتنمية المستدامة وملاءمتها للواقع المحلي. ونجد في ما يلي التوجهات الكبرى التي برزت. وقد تمت معالجة النتائج بواسطة المنطاق المعلومياتي SPSS.

1- التوزيع الجغرافي للاستبيانات الـ 400 المعبأة

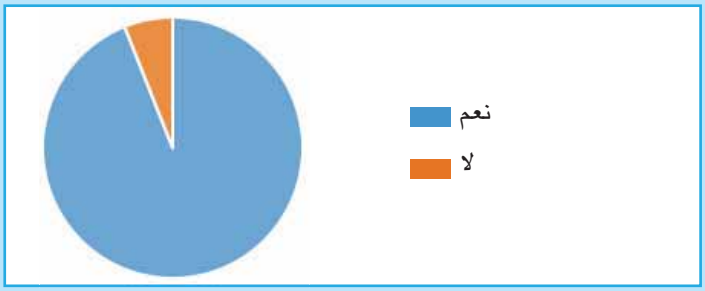


2- نوعية الفاعلين المحليين



70% من المجيبين يمثلون جمعيات.

3- الاستثمار في التفكير الذي يقوم به المجلس الجهوي لتأمين التنمية المستدامة



94% من المجيبين يرغبون في الاستثمار فيه.

4- المواقف التي تقرب من النجاح

أغلبية المجيبين ذكروا المواقف التالية :

- التكوين المستمر لكل أفراد الجمعية، موارد بشرية مؤهلة، رؤية واضحة ؛
- التحسيس بالعمل الجمعوي، التعاون لتجاوز المشاكل التي تهدد المجتمع، المسؤولية، الحكامة، التفاني والتحكم ؛
- المصداقية، الإخلاص، التعاون والمشاركة في إنجاز ورشات في هذا الميدان ؛
- التواصل المستمر مع السكان والسلطات المحلية، التنسيق مع كل الفاعلين والمصداقية ؛
- الثقة المتبادلة، الشفافية، الاحترام المتبادل، الدينامية، الجانب العلائقي، الصورة المميزة، الدراية، عمل الفريق، رفاهية الجميع، الحوار السليم والمحترم.

5- المواقف التي تبعد عن النجاح

أشار الفاعلون المحليون المجيبون إلى :

- نقص الوسائل المادية والمالية، ونقص في التواصل، نزاعات وعراقيل إدارية ؛
- رؤية محدودة لفئة أو لجزء فقط، أخذ قرارات فردية دون المناقشة مع الأشخاص المؤهلين في الميدان، مصالح شخصية تدخل في اتخاذ القرار ؛
- دور الجمعيات في التنمية مجهول، تدخل السلطات في خلق الجمعيات، إقصاء مريب للجمعيات ؛
- تلاعب، نقص في الثقة، مصالح شخصية ؛
- تخلي، عدم احترام الوعود، تهميش، لا مبالاة وغياب مشاركة المجتمع المدني.

6- جواب المنتخبين عن حاجيات الأشخاص في وضعية هشة

64% من المجيبين يرون أن المنتخبين لا يستجيبون لحاجيات المواطنين. 36% يقولون العكس.

7- نوعية العلاقة بين الفاعلين المحليين (بما فيهم المنتخبون)

50% من المجيبين يشيرون إلى الحالة السيئة للحوار وللعلاقة بين الفاعلين المحليين حول نفس الموضوع. 42% يقولون العكس.

تغيرات شخصية ومهنية منذ انطلاق التكوين

فهد شباب

أشعر أنني في وضع نفسي أفضل، فأنا أفيض حيوية، وأشعر برغبة جامحة في التحسن. كما أنني أصبحت أكثر تنظيما ذهنيا، وفي حياتي اليومية وعلاقاتي.
وأنا أعطي دائما أحسن ما عندي، وأحدد بعناية أكبر أهدافي، وأسطر بفعالية جدول عملي وبالخصوص، أراقب بانتظام نتائجي : ماذا أنجزته حقيقة وماذا علي أن أدعمه... وأيضا لكي أحتفي بنجاحاتي فقد تعلمت كيف أربط بين المفيد والممتع، وأن أقبل نفسي، وأن أتعرف عليها أكثر، وأن أتحكم في عواطفي، وأتجنب كل حكم مسبق على الآخرين، وأيضا آخذ مسافة كافية من أجل تحليل ومعالجة كل وضعية.
وقد شعرت العائلة والأصدقاء بالتغيير. وقد أصبحوا أكثر من السابق يلجأون لرأيي. وخلافا للسابق، أحاول أقصى ما يمكن أن لا أقودهم إلى حلولي. وأنا أدفعهم بالعكس لكي يعطوا أفضل ما عندهم ويقرروا بأنفسهم.
لقد اكتسبت القناعة بأن كل واحد له هويته الخاصة، وخبرته وانتماؤه، مما يجعله في الوضعية الأمثل ليقرر ما هو صالح له. وحينما يتعلق الأمر بعمل جماعي، لا أقتصر على روح فريق جيدة... بل أهدف الكمال عبر الاستغلال الأمثل لقدرات ومعلومات كل واحد، من أجل الاستفادة من ذكائنا الجماعي.
«*كنت أظن أني أعرف طريق النجاح... الآن أعلم بأن النجاح له طرق عديدة* !».

تغيرات جارية في أرضية التدريب

عبر التدريب الميداني، أمارس ما تعلمته في التكوين - وهي فرصة لتحسين كفاءاتي - وأظهر حيوية المجال الترابي. على أرضية تدريبي، نثير منذ البداية تحمسا وتحفزا كبيرين، وكذا العديد من المبادرات. لكن هذه الأخيرة غالبا ما تكون فردية أو تتم ضمن مجموعات صغيرة من الفاعلين، مما يحد من فعاليتها ويقلص من نتائجها.
ومن بين أولى مهام تدخلي مواكبة الفاعلين في تحسين معرفتهم بأنفسهم وعلى باقي المتدخلين في نفس المجال الترابي في المواضيع المشابهة أو المتكاملة. وقد كانت النتائج مرضية، فقد مكن الانفتاح على الآخر من التخلص من الأحكام المسبقة.
وروح التبادل تحسن باستمرار نتائج الفاعلين الذين يتملكون تدريجيا المهارة التي يكسبها الكوتشينك الترابي، مما يؤمن آثارا مستديمة.

أمال كُوادي

لقد كنت محتارة قبل التكوين. لم أكن أعرف شيئا عن الموضوع. كان ينظر إلي بأنني متينة وذات شخصية قوية، لكني كنت فاقدة للخيط الرابط وللمعالم التي تساعدني على الاهتداء إلى الاختيارات الجيدة.
في بداية التكوين، تحكمت في زمام الأمور ورأيت الجانب الإيجابي للأمور، بفضل المدربين المكونين. وقد انتبهت إلى العديد من الأشياء في سلوكي وتصرفاتي (أفكار، عادات، تواصل، إجهاد، خوف...).
وبمساعدة الأفكار الأساسية، شعرت بأنني مواكَبة في تطوري. والآن، أنا أتصور بوضوح المراحل التي ينبغي تجاوزها. وقد اكتسبت الثقة التي تسمح لي بأن أصبح كوتش ترابيا معتمدا.
كما أنني عاينت أهمية هذه المهنة ودورها الحيوي في التنمية. أشعر بالتعاطف وقد شعر الناس من حولي بالتغيير. وأنا أثمن كفاءاتي ومؤهلاتي ولم أعد أخشى الفشل بعد اليوم، وأقوم بانتظام بتقييمه لأفهم ما يجب تحسينه.
وقد خلق هذا التكوين بداخلي دينامية للتغيير على المستويين المهني والشخصي. وباختصار، فهمت أن كل شيء ممكن، مهما كان الوضع، أو التربية، أو التجربة، لأن كل واحد فاعل ومتحكم بحياته.

تغيرات جارية في أرضية التدريب

لقد اخترت فجيج بسبب مؤهلاتها. وخلال أول اجتماع مع منتخبي البلدية، شعرت بصعوبةٍ في تحديد محور عملي، لأنني واجهت العديد من المشاكل الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية والبيئية... وقد صرح بعض المشاركين بأنهم ضحايا التهميش. ثم التقيت جمعيات مستعملي الماء، وأخيرا رئيس البلدية. ومهمتي تتمثل في استعمال أدواتي وتقنياتي في محور واحد هو «تدبير ماء السد».
وقد لاحظت غياب الإنصات وأحسست بوجود خلافات، قديمة، مع أحداث قديمة أليمة. وقد مكنني ذلك من أن أعرف كيف ينبغي أن أتصرف وأي أدوات تقنية يجب تعبئتها. وقد شعرت بأنني نافعة جدا ومنخرطة حينما رأى فيَ الفاعلون مواكبا. وقد شجعت تعلما جديدا من أجل إيجاد مخطط عمل. وأنا فخورة لكوني استطعت أن أنسق بين الفاعلين، وتحفيزهم على العمل المشترك.
وقد حددوا هدفهم، ونجحوا في الاستماع لبعضهم بإمعان وقاموا بالاختيارات الضرورية (تعريفة منصفة، الخ.). وقد لمست فائدة هذه المهنة، ونميت موقف وتصرف الكوتش، وشجعت المسؤولية والالتزام، وواكبت التطور، والتعلم الذاتي والتغيير.

حميدة الكوش

لقد كان التكوين مفيدا بالنسبة لي. فعلى المستوى الشخصي، كنت جد مترددة في مواجهة مشاريع جديدة. وكنت أحتاج لوقت طويل لكي أقرر، مما يسبب لي إرهاقا كبيرا، وهكذا أضعت العديد من الفرص. لكن مع مرور ندوات التكوين، اكتسبت ثقة في نفسي والكثير من الحيوية.

وعلى الصعيد المهني (أنشط المجالات الترابية وأعبئ الفاعلين حول موضوع أو برنامج) سهل التكوين عبر أدوات الكوتشينغ الترابي تواصلي بفضل الإنصات الفاعل والمساءلات التي تمكن من تفصيل المشكل وتحليله بكشف علامات وطبيعة الخلافات في حالة الانسداد. وبفضل موقف الكوتش، يسهل تدبير الاجتماعات، والتحكم في التوترات المحتملة، كما يتيسر الفهم الجماعي للمشكل وتسريع مسلسل التفاوض مع أخذ إكراهات كل طرف بعين الاعتبار. وهذا النهج يطمئن الفاعلين المعنيين وييسر التوافق وانخراط كل الأطراف المعنية.

تغيرات جارية في أرضية التدريب

بعين بني مطهر، تحول الاجتماع التوجيهي مع الكاتب العام للجماعة وبعض المنتخبين والموظفين إلى نقاش غني، حيث تكلم كل واحد بطموح حول الجهود المبذولة لتشجيع الثقافة، ولكن أيضا عن العراقيل التي تعيقها، ومن هنا تأتي أهمية تدخلنا. وهذا التدخل الذي يأتي بعد لقاءات فردية، طمأنت الفاعلين بفضل موقف الكوتش. وقد تحدثوا بحرية، فساعدوني في فهم سبب الانسداد، وتحديد طبيعة النزاع، مع كشف العلاقات الخلافية والتوترات التي تعترض تطور الثقافة.

والأهم كان هو سحر الكلمة والإنصات الايجابي في تحليل المشكل وجذوره. والسفر عبر المساءلات في تاريخ عين بني مطهر سهلت وعيا فرديا للفاعلين الذين بدأوا يعترفون بجزء من المسؤولية في هذا الانسداد.

ومع هذه الروح الجديدة، أبدع الفاعلون في تحديد رؤية مشتركة وإستراتيجية واضحة، مع أهداف محددة جيدا ومخطط عمل قابل للتفعيل. وقد أثر هذا الأمر في نفسي وجعلني أفخر بما قمت به.

إنها الطاقة الايجابية التي نبعت لدى الفاعلين خلال النقاش وتلك الرغبة المعلنة للعمل المشترك.

وهنا، يواكب الكوتش الفاعلين من أجل التقدم ضمن التعقيد، ويسهل التواصل بين الأطراف، من أجل تأمين فهم مشترك للمجال الترابي ومشاكله.

الطيب بن الطاهر

من بين كل التجارب التي عشتها، فإن التكوين في مجال الكوتشينغ الترابي هو الذي ترك في نفسي أكبر الأثر. فلم أكن أعتقد أنه سيُحدث تغييرا جدريا في آرائي، وفي تصرفاتي، وفي طريقة تعاملي مع الآخر، وفي إحساسي بالحياة الشخصية أو المهنية.

لقد شعرت بالتغير منذ شتنبر 2014، عند انطلاق برنامج الكوتشينغ الترابي بجهة الشرق، وهي نقطة انطلاق لمغامرة استثنائية لأسباب عدة :

- لقد تعلمت من بين ما تعلمت حجم وقيمة الإنصات الذي ينبغي أن يسبق كل العمليات، وهو الأمر الذي لم أكن أوليه أهمية ؛
- اكتشاف الذات، وهو أمر لم يكن بمقدوري البوح به لولا هذا التكوين الغني وكفاءة مكتب التنسيق، والمدربين المحترفين وزملائي الكوتش الترابيون في طور التكوين ؛
- لقد مكنني هذا التكوين من أن أتحلى بكثير من الصبر قبل اتخاذ أي قرار، والاستماع أولا لمجموع الأصوات، وعدم الاستخفاف بأي صوت، فأقل الأشياء المرئية أو المسموعة يمكنها أن تأتي بالحلول ؛
- لقد تعلمت كيف أتحمل المسؤولية قبل أن أحملها للآخر وكيف أدفعه إلى أن يجد سبل نموه وتطوره ؛
- وأنا سعيد بأن يشهد محيطي بالتغير الايجابي الذي حصل لي.

تغيرات جارية في أرضية التدريب

لقد مكنتني الجماعة الحضرية للناظور من التدخل حول داء السيدا، وهي مسألة حساسة تهدد كل المجتمع، والتي كان يعمل عليها العديد من المتدخلين، ولكن كل واحد في زاويته. لقد كانت بالنسبة لي مناسبة لإظهار دور الكوتش الترابي في مواكبة الفاعليين المحليين. وقد مكنتني هذه الفرصة أيضا من اكتشاف أسباب تعطل التنمية بهذا المجال الترابي، ومنها :

- الذكاء الفردي عوض الذكاء الجماعي ؛
- الاكتفاء الذاتي عوض التبادل ؛
- العقيدة بدل التوافق ؛
- الانغلاق مكان العرضانية ؛
- غياب التواصل.

وقد فتح ذلك حقلا واسعا للتدخل من أجل :

- خفض التوترات بين الفاعلين ؛
- تيسير التواصل بينهم، والتآزر، والفهم، والتفاهم والنجاح ؛
- خلق جو من العمل الواعد حيث تهيمن الشفافية، والافتخار ونشوة الاكتشاف الذاتي في سبيل ازدهار هؤلاء الفاعلين وتحمل مسؤوليتهم.

مهنة جديدة لخلق التآزر بين الكفاءات البشرية لجهة الشرق

أمينة لعريبي
إطار عالي بوكالة جهة الشرق

لقد أرادت الكاتبة الاستفادة من تكوين الكوتش الترابي. وهي لم تكن تُقدر في البداية مدى التغيرات التي قد تتوخى منه. ولما شعرت بمصداقية أكبر، وضعت مكتسباتها، وتصرفها وسلوكها الجديدين، رهن إشارة زملائها.

إن نمو المجالات الترابية يمر اليوم عبر تعبئة كل الموارد البشرية والاقتصادية لمواجهة التحديات. وإشراك الحكامة المحلية والسلوك البشري هي أولى الأولويات. ويهدف الكوتشينغ الترابي إلى تشجيع وتثمين المؤهلات البشرية، فهو لا ينحصر في كشف وتحليل مواقف وسلوكات الفاعلين المحليين، والمنتخبين وكل المتدخلين في المجالات الترابية. هذه الأطراف هي أساس النجاحات أو المقاومات، مما يدل على أهمية الحوار البناء، كوسيلة لإعمال فعلي للتنمية المستدامة داخل المنظمات والمجالات الترابية. وهي أيضا طريقة لإشراك الفاعلين في المسؤولية وإقامة مسؤولية اجتماعية ومجتمعية.

ولهذه الغاية، فإن مختلف الفاعلين يلجؤون إلى مصاحب، بمقدوره تدبير المفاوضات وتأمين التآزر، دون انحياز. وهو يسهل الحوار بين كل المتدخلين، ويواكب تطور المساعي المسؤولة وييسر المرحلة الإعدادية لمختلف الاتفاقيات وبروتوكولات التفاهم. لقد اخترت أن أضع مفهوم الكوتشينغ الترابي وأهميته في ملتقى العديد من التساؤلات من أجل إدماج الذكاء الجماعي في خدمة التنمية المحلية :

- كيف نجعل من الكوتشينغ الترابي مهنة قائمة الذات ؟
- كيف يمكن للكوتش الترابي أن يدبر رهانات ويتجنب فخاخ علاقات المواكبة ؟
- هل ينبغي البحث عن ضمانات ومؤشرات في تدخل الكوتش الترابي ؟
- هل هناك دليل يضم الممارسات الجيدة لتحسين المجالات الترابية وتوفق الجماعات ؟

لماذا الكوتشينغ الترابي اليوم ؟

تنمية المجالات الترابية في مرآة الكوتشينغ الترابي

لقد مكن هذا البرنامج أولا من إبراز مهنة جديدة - «الكوتش الترابي» - الذي عليه أن يكون مهيأ من أجل خلق التآزر في ما بين كل الفاعلين في مجال ترابي معين. وبشكل موازٍ، فهو يقوم برفع التنسيق، والانسجام وأثر التحسن المستدام على ظروف عيش السكان إلى أقصى حد. وهذا يفسر لماذا تم اللجوء إلى محترفين لتأطير التكوين. واعتبار البعد الترابي ونهجه التشاركي المرتبط بالتفاعلات البشرية، سيمكن الكوتشينغ الترابي من :

- التعرف على أدوات الحكامة الترابية والتحكم فيها ؛
- خلق التآزر بين مختلف الفاعلين المتواجدين بالمجال الترابي ؛
- رفع قدرة المنتخبين على اكتشاف، وتعبئة وتثمين الموارد الذاتية والخارجية للمجال الترابي ؛
- رؤية شمولية متقاسمة بين الجميع.

وبدراسة هذه النقط وشروط تفعيلها من لدن مختلف المؤسسات العمومية، يمكن لكل واحد أن يستخلص بأن هذا المنهج الجديد بالغ الأهمية كما تدل على ذلك الطلبات الواردة لتدخل الكوتش الترابيين المشروط فيها أن تنبع من المستفيدين، الذين قد يكونون جماعات ترابية، منتخبين، مجتمع مدني، إلخ.

وأحد المبادئ الأساسية لممارسة هذه المواكبة هو أن يجد الراغبون الموارد الضرورية والحلول للإشكاليات التي تظهر : ويتعلق الأمر بممارسة تجاوز الذات، فالكوتش الترابي ليس إلا مجرد «وسيط» بين المتدرب وشكوكه.

ما هي التفرعات بالنسبة للكوتشينغ الترابي على مستوى الجماعات الترابية ؟

على المسيرين اليوم أن يكيفوا مناهجهم في تدبير المجالات الترابية عن طريق تعبئة واسعة للفاعلين المحليين وتقييم أفضل للإنجازات. ولذلك فإن الكوتشينغ الترابي يبدو ذو فعالية خارقة، مانحا بعدا إنسانيا للحصول على نتائج ملموسة. هذا المنهج لا يمكنه إلا أن يخلق ثورة في تدبير الشأن العام، وذلك بالخصوص عبر :

- مواكبة وتدبير المقاومات في مجال ترابي معين ؛
- خلق التآزر بين القوى الحية ؛
- تشجيع التنمية المستدامة للمجالات الترابية ؛
- إحداث دينامية ترابية مع انخراط جماعي ؛
- إبراز مواهب وذكاء جماعي.

وهكذا، فإن كل الفاعلين معنيين، من حكومة، وجماعات ترابية، ووكالة تنمية، وعاملين اقتصاديين ومنظمات المجتمع المدني. وسيساعد الكوتش الترابي كذلك على تحويل فكرة التغير إلى مفهوم تطور وتقدم داخل المجال الترابي. وسيمكن من إيجاد حل للوضعيات المرتبطة بأحداث ومشاريع في الميدان.

لهذه الغاية، تيسر ورشات الكوتشينغ الترابي تعبئة وخلق التآزر بين كل الأطراف المعنية، من أجل إعداد وإنجاز مشاريع حقيقية للتنمية.

يوميات «انتقال شخصي ومهني»

أجمل مغامرة في مساري المهني

بوصفي إطارا عاليا بقطب التنمية المحلية لوكالة جهة الشرق، فقد تمكنت من تطوير كفاءات وتقنيات مكنتني من معرفة واسعة جدا ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

ورغم ذلك، فقد كانت لدي رغبة جامحة تدفعني نحو أسلوب جديد من التسيير والتواصل السلوكي. وقد جاء اكتشاف برنامج الكوتشينغ الترابي بشكل غير متوقع تقريبا، خلال تقديم قام به منسق البرنامج مستعملا أفكارا وقيما ومناهج بدت لنا ذات فعالية مدهشة.

وعندما قررت متابعة التكوين في مجال الكوتشينغ الترابي، كنت أبحث قبل كل شيء عن نصائح، وعن نظرة موضوعية وخارجية حول مؤهلاتي الشخصية. وقد كان هدفي هو أن أتميز بواسطة أسلوب خاص، يحيل إلى مرجعيتي ومهاراتي ويساعدني على تجاوز مراحل وعي مستدام بفضل تعلم متواصل.

أهدافي والأوضاع المرغوبة :

- إيجاد انسجام في عملي وسلوك مناسب بعد انتقال وكالة جهة الشرق إلى وجدة ؛
- توخي الامتياز في منهج عملي والابتكار في تحاليلي ؛
- التقرب من الجماعات الترابية والفاعلين المحليين، واكتشاف حاجياتهم وتدبير النزاعات ؛
- تبني تواصل أمثل وتنمية الذكاء العاطفي ؛
- التغلب على التخوفات في مواجهة الشكوك الناتجة عن التغيير والمجهول ؛
- اكتشاف مناطقي الغامضة.

وقد فتحَت نقاشاتي مع المدربين أعيني على ذاتي. وقد كنت أبحث عن طريقي المهني مع رغبة في أن أُساعَد في توضيح أفكاري : من أنا في الحقيقة وماذا أريد ؟ اليوم، لم أعد أخضع، إنني أفكر، وأختار وأعمل.

يلعب المدرب دور مستورد شكوك ومصدِّر طاقة

خلال 6 أشهر، اكتشفت حقيقة نفسي مهنيا (مع بلوغ العديد من الأهداف) وشخصيا (تعرفت على ثغراتي وغيرت نظرتي للأمور). وقد أضحت نظرتي وسلوكي يتفهمان بشكل أفضل السبل التي أرغب في إتباعها والأهداف التي أود بلوغها. وقد كنت أشعر بأنه كان ينبغي أن أبحث من خلال عملي اليومي على نفسي، عن كمياء بين مسار استكشافي لإحساسات، وإدراك مختلف للأحداث ونمط سلس وفعال من التواصل. وبفضل المدربين المكونين، تمكنت من كسر أقفال شخصية لم أكن أشك في وجودها، والتي كانت بمثابة كوابح نفسية لنموي الشخصي.

وأنا الآن أشعر أنني قادرة على تدبير وضعيات كانت تبدو لي قاهرة ومن أن أفهم وأستمع لحاجيات وانتظارات الفاعلين.

وبعد أن تغلبت على تخوفاتي، رفعت تحديا وهو أن أصبح بدوري كوتش جيدا، وهو ما يشكل بالنسبة لي تتويجا لموقف : وهو تعلم كيفية خلق علاقة ثقة بواسطة الحضور، والاستقامة، وجودة الإنصات، وصواب الأسئلة الموجهة للطالبين.

لدي رؤية أوضح،

وقد اكتسبت المزيد من الثقة...

إن الشروط الضرورية في نظري لنجاح هذه المواكبة من أجل التغيير كانت هي وضع اليد على النقطة المعينة، والتحكم في أدوات العمل، ومنهجية موضوعية في التفكير ومساءلة مستمرة حول هذه المهنة الجديدة.

إن أثر الكوتشينغ الترابي على المدى الطويل مدهش، فبعد عمل غني، مرورا من النظرية إلى الميدان، أنجزت عملا حقيقيا من أجل التحول، فقبلت أخطائي وبالخصوص تقبلت نفسي كما أنا.

تغيرات شخصية ومهنية منذ انطلاق التكوين

فاتن بربوشة

لقد غير التكوين في الكوتشينغ الترابي الكثير من الأشياء في حياتي الشخصية والمهنية. فمنذ الندوة الأولى، أحسست بتغير في نظرتي للأشياء وفي تصرفي في مختلف وضعيات الحياة. أولا، لقد وجدت أنني أُعقد الأشياء كثيرا وأني لم أكن أستمع لأي رأي.

وكنت أغضب كثيرا إن لم يتم الأخذ برأيي وإذا لم تؤثر آرائي في محيطي. وقد فهمت في النهاية مع مرور الندوات أنه يجب اعتبار الآخر، ونظرته، وطريقة تعامله، وطبعه، ومبادئه وتربيته، وبأن الإنصات شيء حاسم للانفتاح على الآخر. وقد تمكنت أيضا من الإجابة على عدد من الأسئلة التي كنت أطرحها على نفسي منذ مدة، كالطريقة التي يمكننا بواسطتها مساعدة شخص يطلب مني نصحا وليس بوسعي تقديم أي شيء له، أو كيف نواجه مواقف صعبة تتطلب تدخلا مواتيا. لقد أصبحت اليوم شخصا آخر، أكثر نضجا وأكثر حكمة وانفتاحا. لا أغضب إلا نادرا.

وقد علمني التدريب أن الحل يأتي من الشخص المعني وليس من عندي. فحينما يحدث أن أواكب أشخاصا في حالة صعبة، أدرك الفرق حينما يجدون الحل بأنفسهم وكيف أن ردة فعلهم تثلج صدري. وقد أثر التدريب في طريقة تصرفي مع زملائي وطلبتي. فأنا أحاول دائما أن أجد الإجابة الملائمة لكي يرضى الجميع، وأن أفهم ردود فعلهم، وأن أتحكم في انفعالاتي مع الطلبة في المواقف الصعبة، وأن لا أعقد الأشياء وأن أراها من الجانب الإيجابي

تغيرات جارية في أرضية التدريب

خلال تدريبي الميداني، أفهمتني ردود فعل الأشخاص الذين تحدثت معهم حول مهمتي، بأنهم بحاجة لشخص مثلي لمواكبتهم في إيجاد حل لإنجاز المشروع. وقد تمكنت من الحصول على الأجوبة عن أسئلتي دون أي مشكل، مما يعتبر بداية حسنة بالنسبة لي كمتدربة. فالأمر الوحيد الذي ينبغي التوفر عليه هو الوقت والإرادة، فإني وجدت كل ما أرغب فيه عن طريق التدريب.

إنه بالنسبة لي برنامج كامل سيكلل بالنجاح بفضل انخراطنا التام وإرادتنا في تطوير الأشياء بشكل آخر، باستعمال أدوات، وتقنيات واستراتيجيات الكوتشينغ الترابي.

نجيب تيرو

قبل أن أبدأ التكوين، كان الناس يصفونني بكوني شخص منغلق على نفسه. ولم يكن من عادتي التكلم أمام الجمهور.

وخلال التكوين، اكتشفت في نفسي إمكانات غير مستغلة تقريبا، كروح الابتكار، والإنصات، والرغبة في مساعدة الآخرين في التعلم، والتساؤل والصدق. كما أني تغيرت كثيرا، وأخذت على عاتقي قرار المضي إلى نهاية هذه التجربة الرائعة.

واليوم، أصف نفسي كشخص يتمتع بقوة داخلية صلبة، وقد أكد لي أصدقائي بأني أتمتع بقدرة على الانسجام، وعلى حدس وبديهة، وبعضهم يقول إنني ما فتئت أتطور نحو الأفضل.

تغيرات جارية في أرضية التدريب

في إطار التكوين، أنجزت مهمة بمدينة بوعرفة من أجل مناقشة الموضوع الذي حدده رئيس الجماعة، وهو مشكل انطلاقة المركز السوسيو تربوي للطفولة والشباب.

وخلال الاجتماع الأول، اشتغلت مع الكاتب العام للجماعة وكذا مع منتخبي المجلس الجماعي. وقد تناقشنا مطولا حول الموضوع، مما مكننا من تفصيل الإشكالية مع الأطراف المعنية من المجتمع المدني. وفي مرحلة ثانية، اجتمعت مع مدير المركز السوسيو تربوي للطفولة والشباب.

ثم، التقيت الجمعيات المعنية بالموضوع، كل واحدة على حدة. وقد مكنني هذا التدخل من كشف الخلافات بين الأشخاص والمؤهلات المحلية الهامة جدا التي يمكن تنميتها. وقد نجحت في خلق التآزر بين الفاعلين الترابيين. وهم فخورون لكونهم أثاروا الموضوع، ودوري ككوتش ترابي مكنهم من التعرف على بعضهم البعض، ومن الاحترام المتبادل ومن الحوار في ما بينهم.

كما أنني عملت في نفس الوقت إلى مساعدتهم في التعرف بوضوح على التصرفات التي تحدث انسدادا، هذا الانسداد الذي يمنعهم من أن يكونوا ما هم يرغبون أن يكونوا، وفي نفس الوقت إعطاؤهم، قدر المستطاع، خيار تبني سلوكات جديدة.

وحسب رأيي، فإن الكوتش الترابي هو الشخص الذي يتوفر على ملَكة الإنصات والملاحظة، وهذه الميزة تبدو لي أهم من المنهج.

عبد الرحمان جبوري

في إطار برنامج الكوتشينغ الترابي، استفدت من تكوين نظري مفيد للغاية على الصعيدين الشخصي والمهني. وقبل انطلاق التكوين، كنت أفكر طويلا قبل أن أشرع في التنفيذ أو تركه. كنت كثيرا ما أفسر وأحكم على الناس. لقد منحني التكوين ثقة في نفسي وفي الطريق التي يجب أن أسلكها. وخلال التكوين تغيرت. وأنا الآن أعد مخططات عمل وأنتقل إلى الإنجاز. وهذا الأمر يسمح لي بأن أنجز مشاريعي وأحلامي. وقد قررت أن لا أحكم قط على الناس وتيقنت أن الاحتفاء بالنجاح هو ضرورة من أجل استمرار حياة جيدة. وقد لاحظت أن هذا التكوين يساعدني أيضا على تأكيد ذاتي وتقديرها. إنها بمثابة جرعة كبيرة من الهواء كنت أحتاجها لمواصلة طريقي.

تغيرات جارية في أرضية التدريب

لقد قمت بتدريبي بالجماعة المحلية لتويسيت الموجودة بإقليم جرادة، على بعد 40 كيلومتر جنوب وجدة. وهي تعتبر ملتقى طرق بالنسبة للجماعات المجاورة. وحسب الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014، فإن عدد سكان تويسيت كان يصل إلى 134 3 فردا.

وقد اشتغلت مع رفيقي حول موضوع إحداث منطقة نشاط اقتصادي. فبعد 4 مهمات ميدانية وحوالي 12 اتصال مع الفاعلين المحليين وكذا مع المصالح الإدارية الجهوية، أصبحت نظرتنا حول موضوع إحداث منطقة للأنشطة الاقتصادية بتويسيت أكثر وضوحا، علما بأن الجماعة تتوفر على بنية تحتية هامة للغاية تركتها الشركة المنجمية لتويسيت التي أقفلت أبوابها. وهذا الفضاء يمكن أن يحول إلى منطقة للأنشطة الصناعية والتجارية.

وقد مكن تدخلي من كشف :

- النزاع بين المديرية الجهوية للطاقة والمعادن ومسؤولي الجماعة ؛
- الفرص التي تمنحها المديرية الجهوية للتجارة والصناعة لمثل هذا المشروع ؛
- الإمكانيات التي توفرها المدرسة التطبيقية للمناجم ومديرها المتحمس والذي يكن محبة خاصة للجماعة.

وقد نجحت في خلق تآزرات بين المنظمات غير الحكومية التي اتصلت بها. وقد مكن الحوار من فتح آفاق جديدة لمحاوري، مبنية على المؤهلات الترابية وعلى الذكاء الجماعي المحلي.

محمد اسماعيلي

قبل تكويني، لم أكن أعرف ما سأستفيده، لأنني لم أكن أعلم إلا القليل عن الكوتشينغ الترابي. وتدريجيا وبعد كل حلقة أو ندوة، اكتشفت منحا جديدا بفضل المكونين. وقد تعلمت كثيرا حول الطريقة التي تجري بها الأبحاث، لاسيما حول نفسي وانتظاراتي - مما مكنني من الرجوع إلى تعليمي ومساري المهني - وأيضا من وضع حصيلة حول شخصيتي وأن أعي نقط ضعفي. وأنا أعرف ماذا أريد أن أفعل على الصعيد المهني وأتوفر على العدة الضرورية لمساعدتي في منهجي بوصفي كوتش ترابي قيد التكوين.

وقد حصلت على ملاحظات من طرف أصدقاء بالعمل لتغيير طريقة عملي، وطريقة تعاملي مع المواطنين. وقد كان مهما للغاية أن أقوم بوقفة، وأن أفكر وأن أجد لي موقعا لمتابعة هذا التكوين. وفي الحقيقة، لقد كانت فرصة لي لأطرح أسئلة، ولكي أحاول أن أفهم، مما شكل في حد ذاته بداية للتغيير. وقد منحت ثقة لنفسي لكي أتمكن من أن أخوض في مهنة كانت موجودة سابقا في دواخلي.

وقد كانت هناك لحظات قوية في التكوين جعلتني أتقدم وسمحت لي من تعميق تصوري لهذا التوجه. وأشعر أنني أكثر ثقة بقدراتي المهنية والشخصية.

تغيرات جارية في أرضية التدريب

لقد كانت أول مهمة قمت بها لفائدة الجماعة القروية لسيدي لحسن في أبريل 2015. وقد كانت مناسبة للحضور في الجلسة العادية للمجلس الجماعي، والاستماع إلى مناقشة نقط جدول الأعمال والالتقاء بالمستشارين وممثلي الفاعلين المحليين بالجماعة، والتحدث معهم وتسيير استبيان، وتفسير الكوتشينغ الترابي. وقد انتهزت الفرصة للقيام بزيارة لعدة مواقع بالجماعة. ثم قمت بزيارة ثانية في يونيو 2015 لإنجاز مخطط سوسيولوجي ترابي وملئ الاستبيانات. ومن أجل ذلك، حضرت اجتماعا مع 21 مشاركا وعالجت موضوع «السياحة التضامنية» الذي اختاره الفاعلون المحليون.

وقد حاولت إحداث دينامية بالقاعة عبر التحفيز بواسطة نموذج «سلم النجاح». وخلال النقاش، أوضحت أن المجال الترابي يتوفر على كفاءات وموارد طبيعية، وثقافية وبشرية تمنح إمكانيات جيدة للتنمية المحلية بواسطة السياحة التضامنية.

الكوتشينغ والمجال الترابي : أيــة روابــط ؟ تـجـربــة خـبـيـر

مصطفى الحداد
كوتش - مكون أول

الكاتب، كوتش ومكون وذو تجربة واسعة، وهو أيضا متخصص في التهيئة القروية والتنمية الترابية. ومساره المهني والحياتي، ودراساته وكذا ميولاته الشخصية، كانت جميعها تقوده إلى تخصيب مؤهلات المجالات الترابية بواسطة مؤهلات الكوتش.
قصة شخصية للغاية لمنهج غاية في الاحتراف.

الكوتشينغ

والمجال الترابي مفهومان يبدوان في أول وهلة دون أية صلة ظاهرة، إذا اعتبرنا المعنى الإيبستومولوجي للكلمتين. إلا أن انصهار هاتين الكلمتين أفرز مفهوما جديدا هو الكوتشينغ الترابي.

مفهوم الكوتشينغ

الكوتشينغ الفردي هو مواكبة، تسمح بمساعدة شخص لكي يجد وسائله الذاتية لتجاوز عراقل وبلوغ هدف ما. وهو يلائم بشكل خاص الأشخاص الذين هم بحاجة إلى مواكبة لتغيير توجههم، أو القيام بمشروع جديد أو التغلب على صعوبات محددة في عملهم أو حياتهم الشخصية.
وتدريب الفريق هو آلية تيسر عمل فريق، وهو يركز على النتائج المستهدفة بطريقة عملية. ويعمل الفريق على مواضيعه المعتادة، الإستراتيجية والعملية، في حين أن مدربا يواكبه ويمد له مرآة ليرى بواسطتها طريقة عمله، وليضعَ التحديات بنفسه.
وتدريب المنظمات هو مواكبة مقاولة، أو إدارة، أو منظمة في معالجة اختلالات تنظيمية. هذه المواكبة تترجم عبر تصميم تسيير جهاز للعمل ترمي إلى تسهيل الحوار وحل المشاكل داخل المنظمة.

مفهوم المجال الترابي

مفهوم المجال الترابي فكرة غنية، فكل مجال معرفي يمنحه محتوى خاصا. فللجغرافي مجاله، وللمهندس الزراعي مجاله، وكذلك الأمر بالنسبة لعالم الاجتماع، والمتخصص في التهيئة أوالجيومورفولوجيا... فالمجال الترابي منظومة معقدة من العلاقات والمبادلات، وهو مرتبط في الوقت ذاته بالمجال الجغرافي، وبوقائع اقتصادية واجتماعية، وبتمثلات ثقافية وإديولوجية، وبتموقعات فاعلين اجتماعيين محليين. إنه بناء جماعي يمثل في نفس الوقت حصيلة وشرطا لإنتاج الموارد. إنه فضاء ملائم جدا لتفعيل الحكامة والسياسات العمومية. فالفاعلون يضعون علامتهم على المجال الترابي الذي يعيشون ويتحركون فيه. وتعدد الفاعلين، الذين قد تكون لهم مصالح ومعايير مختلفة، له انعكاس على الديناميات والعلاقات الشخصية التي تتدخل في مجال ترابي معين. وإذا كان هناك طبعا فضاء في المجال الترابي، فهو لا يعتبر قاعدة محايدة ومتماثلة. فالعديد من المكونات (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، والمؤسساتية، الخ.) تعطيه خصوصية وهوية في تشكيله وسيرورته. ويعتبر المجال الترابي مؤشرا على الهوية، وتصرفات الفاعلين الاجتماعيين تعتبر رسائل بليغة إذا ما تم فك معانيها.

تعززت الممارسات التنموية خلال العقود الأخيرة، وتطورت في اتجاه التنمية الترابية، مما يفترض «تنشيط العلاقات الاجتماعية الخلاقة، وتنظيم الموارد الترابية وتصميم مشروع ترابي». ولكن اللامركزية، التي تُضاعف قدرات العمل المحلية في إطار منطق دمقرطةٍ معلن، تمت أيضا بإسم مبدأ فعالية الدولة. فمن التدخل المباشر، أصبح دور الدولة

ينحصر في «الضبط»، وتنظيم إطارات العمل العمومي، تاركة أكثر فأكثر تنفيذه وتمويله للفاعلين الترابيين.

وفي إطار هذا التسيير العمومي الجديد، فإن «الدولة المُخططة» أضحت تركز نشاطها على القيادة، تثمن المبادرات المحلية، والتدبير بالمشروع والمسؤولية، لكنها تظل متحكمة في الإطارات العامة التي تندرج فيها هذه المبادرات. وهذا المنطق الجديد للتنمية الترابية يركز على «الرفع من قدرة الفاعلين في التحكم في ديناميات التطور التي تهمهم»، مبرزة بذلك كفاءات جديدة للمواكبة. ويشكل الكوتشينغ الترابي المنهج المناسب لذلك.

انتقاء الفريق الأول من المدربين الترابيين

منهج الكوتشينغ الترابي

يُعرف الكوتشينغ الترابي بكونه مقاربة شمولية تهتم بتسيير الدينامية البشرية. إنه مسلسل يُسرِّع ويسهل تحمل الفاعلين بتراب معين للمسؤولية من أجل تحديد التنمية الخاصة بهم. وغالبا ما تشكل صعوبة تآزر جهود الفاعلين كابحا لانطلاق دينامية التنمية. إن التصرفات والمواقف غالبا ما تمهد النجاحات ولأكبر مقاومات التغيير.

ويهدف الكوتشينغ الترابي بالضبط إلى الاعتماد على المواهب والمؤهلات المحلية للمساهمة في تنمية المجال الترابي، بالعمل على التكاملات في الجهات المعنية (الجماعة الترابية، المجتمع المدني، المقاولون، المنتخبون، الوكالات أو الإدارة العمومية)، سواء لتحديد الأولويات والالتزامات، أو لتتبعها مع توجيه اهتمام خاص للسلوكات وللعلاقات الإنسانية. لذا يجب البحث عن تفاعل الأعمال وانسجام التدخلات بين مختلف فضاءات السلطة، لتحقيق مشاريع المجال الترابي.

ومن شأن اندماج مزدوج أفقي وعمودي أن يؤدي إلى بلوغ أقصى النتائج لعمليات التنمية.

فالمجال الترابي ليس فقط مجالا مركبا، بل أيضا فضاءا منتجا لقيم اقتصادية، وثقافية، واجتماعية وسياسية، وإذا مجالا لروابط انفعالية وعاطفية، تفضي إلى الثقة والتضامن. وهكذا، ظهرت مهنة جديدة، مهنة الكوتش الترابي، لتيسير التآزر وتأمين انطلاق وإجراء مسلسل الحوار بكل تناغم وثقة.

إن الكوتش الترابي ليس مدربا مهنيا، ولا خبيرا في التنمية الترابية : إنه توليفة بين مهنتين. إنه يستلهم ويستعمل أدوات وتقنيات المهنتين للإبحار بين المفهومين، من أجل تشجيع تآزر وتحالف الفاعلين بغية الانطلاق في دينامية تنموية وتشجيع سلوكات تساعد على التغيير والنجاح.

هذا هو التحدي الكبير ذو الأبعاد المتعددة : تحدي المدربين المكونين، والمدربين الترابيين، والمجلس الجهوي لجهة الشرق، ووكالة جهة الشرق، والمنظمة غير الحكومية Echos communications التي تدعم المنظمة الإفريقية، منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا.

رقصة الفضاء والإنسان : مغامرة مدرب مكون

بعد هذا المنعطف المعرفي، لماذا لم أحاول إشراك هاتين العبارتين لخلق هذا المفهوم، الذي كنت أمارسه بدون شعور ؟ أنا المتخصص في التنمية الترابية منذ أزيد من ربع قرن فضلا عن كوني مدرب مهني منذ سبع سنوات ؟ إنهما المكونين الاثنين للكوتشينغ الترابي !

وبالفعل، فقد ساعدتني تجربتي أن أركز وأن أعمل بوعي في «مجالاتي». فبفضل تكويني في نهاية السبعينات في مهن الطبيعة، والبيئة (مهندس فلاحي وفي المياه والغابات) وفي السوسيولوجيا، وبعد حوالي 20 سنة من الممارسة كخبير في التنمية القروية، وتهيئة الأحواض المائية والغابات، ودراسات حول التنوع البيولوجي، وظواهر التآكل والمحافظة على التربة، والايكولوجيا، شغفت بالمهن المرتبطة بتنمية الرأسمال البشري وبمختلف مقاربات المواكبة : وقد أصبحت مدربا مهنيا. وقد شكل ذلك امتدادا منطقيا لما عشته سابقا سواء على الصعيد المهني أو الشخصي.

وتبرُز مهنة مدرب كحقيقة، وكأمر بديهي، تمكنني من الإبحار في ملتقى الرهانات التنظيمية وحاجيات تنمية الأشخاص.

وقد نَمّيت مَيلي للبيداغوجيا وللتواصل وأشعر بأن لي شغف كبير بالطبيعة البشرية، وبتعقيداتها، وتنوعها، وهشاشتها وأيضا بغناها الواسع.

وأنا اليوم استثمر جهدي في هندسة التكوين، والتسيير وفي التدريب بالخصوص. إن التكوين في مهنة التدريب عبر تقنياته مكنني من تنمية ما كان أمامي ملموسا ومتوفرا بكثرة : خاصية كل متدرب، هويته المتفردة، تاريخه، مساره، قيمه ورناته الشخصية المتزايدة بعد كل حصة... مع الاستمرار في التزود من التنمية الترابية ومن أجلها، إنها رقصة الفضاء مع الانسان.

جهة الشرق،
أول تجربة بالحجم الطبيعي

وما كان مقدرا حصل، تم ابتكار المفهوم وأكثر من ذلك، جُرب في مناطق صغيرة بأصقاع أخرى، وحقق نجاحات مختلفة، ولكن جهة الشرق هي التي ستشهد تجسيدا لهذا النهج بالحجم الحقيقي، كمسلسل حقيقي للتنمية الجهوية.

وهنا، قررت أن أستقل القطار المتحرك (بالمعنى الحقيقي والمجازي) للالتحاق بطموح، وبمشروع وبفريق. ودوافعي تمليها أساسا الجدية والتحديات التي يمثلها مفهوم الكوتشينغ الترابي : تقديم شيء ما لمواطنينا حتى تتقدم جهاتنا، إضافة إلى جودة الفريق المنخرط في هذا المشروع.

وقد ظهرت عبقرية متعهدي المشروع أولا في اختيار المدربين المكونين : مهنية، تنوع المدارس والمسالك المهنية، روح الالتزام والمغامرة، تكامل... وهي في مجملها عناصر ساهمت بذكاء في رفع التعبئة وفي خلق تلك الطاقة الجوهرية، وذلك الذكاء الجماعي وذلك الوثاق المعبأ للمؤهلات البشرية، رغم البعد، وتعدد المتدخلين وجدية المفهوم.

وبالفعل، فإن التغيير، بواسطة التكنولوجيا، لجغرافية المسافات، بالإضافة إلى تطور وانفتاح جغرافية التفكير، يتضافران لتقليص عامل الوقت، والمسافة وعامل الطاقة/المجهود. وككل مشروع مجدد، كان ينبغي القيام ببناء مشترك انطلاقا من القاعدة :

- مسار التكوين ومنطقه ؛
- تصميم الأدوات، ومحتوى الوحدات وتقدمها ؛
- كيفية انتقاء المدربين الترابيين من أجل تكوينهم ؛
- منهجية المصادقة ومواكبة الكوتش الترابيين المتدربين في الميدان والإشراف عليهم...

وقد جمع النهج بين الصرامة العلمية والمنهجية والمرونة والبراغماتية. وقد شكلت اليقظة والنزاهة والابتكار، شعاراتي طيلة هذه المغامرة. وقد كان من الضروري عدم التسرع بسبب الضوابط التلقائية أو الكسل الفكري. كان ينبغي أن أكون على بينة من أمري، وأن أتحمل مسؤوليتي وأن أقبل عن طيب خاطر ركوب هذه المغامرة، باتفاق مع نفسي وبوضع ثقتي في مختلف المتدخلين في المسلسل.

لم يكن تصميم كل شيء وولادته هينا. وأتذكر فترات ذات حمولات انفعالية قوية، ونقاشات طويلة، ومراجعات شخصية عميقة، ونجاحات لم يحتفى بها دائما، ومواقف فشل أحيانا أخرى، تكتسي تارة طابع منعطف كبير وتارة أخرى طابع تركيز قوي. باختصار، مسارات دائما بناءة ومثرية.

في مجال الكوتشينغ الترابي كما الأمر في مجال الغابات، تعلمت أنه من أجل الاكتشاف دون أن نتيه، ينبغي فقط أن نفتح أعيننا، وأن نطور قدرة الإنصات الجيد، وأن يكون لنا اتجاه ورؤية، وأن نحترم الأنظمة الإيكولوجية للمستوطنات.

هذا ما حاولت أن أكشفه للمدربين المتدربين، دون أي مورد سوى تجربتي وخبرتي، ووقفات تأملي، وسلوكاتي كمدرب وسلوكاتي مع الآخر (ومن أجل الآخر) وكذا كفاءاتي كمحترف في ميدان التنمية الترابية... وهذه التوليفة، وهذا التقاطع، وهذا الانفتاح يخلق دوما فضاءا خصبا ومنتجا.

وبعد ؟

تسمح لي وضعيتي، بتأمل الطريق المعبد : فكم من صعوبات تم تجاوزها، ومن نجاحات، وأشغال أنجزت، وكم من مسالك فتحت، وكم من آمال تبلورت... !

لقد بذلنا من أنفسنا لرفع التحدي. لم ينته العمل بل أنه ابتدأ. ويتطلب النهج الوقت، فقد وضعت اللبنات الأولى، وسُطر المسار، وأشارت البوصلة إلى الوجهة.

وقد أخذت إدارة البرنامج على عاتقها مهمة تسوية الصعوبات، وتنسيق التدخلات، وتخطيط الأعمال، وشحن الطاقات.

والكوتشينغ الترابي لمجال ترابي ذكي وحيوي، «مجال ترابي يتعلم»، كجهة الشرق، هو في مرحلة تنظيم واستمرارية «للمشروع والعقد الترابي» والحفاظ عليهما. والكوتشينغ الترابي هو وسيلة من الوسائل لضمان تبادل تفاعلي بين الفاعلين ولوضع منهج استباقي للنزاعات ولتفريج الانسدادات، من أجل تنمية متناغمة ومندمجة للجهة بكل مكوناتها.

فهنا يجد منهج الكوتشينغ الترابي مكانته، ومميزاته وأسبابه : نهج إنساني، منفتح ومُشترَك البناء مع الفاعلين المحليين ومن أجلهم.

أحلم بمغامرة أخرى، وجهة جديدة، وتجربة جديدة لتعميم الاستفادة من تجربة جهة الشرق ؟

الهجرة حليفة التنمية المحلية

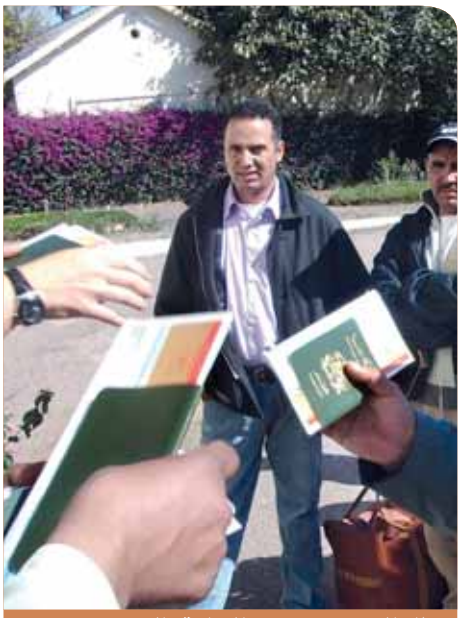
أنا فونسيكا
مكلفة بمهمة
المنظمة الدولية للهجرات

تظل «الهجرة والتنمية» موضوعا أساسيا بقدر ما هو متكرر. وقد كرست له مجلة Oriental.ma عددا خاصا. لقد شاركت المنظمة العالمية للهجرات في برنامج الكوتشينك الترابي وجعلت منه أحد المواضيع التي تم التطرق إليها من لدن الجماعات المعنية. والمواكبة المطلوبة لهذه المنظمة هو ترجمة لخبرتها. وتعتبر فجيج نموذجا مثاليا لذلك.

لقد أصبحت الهجرة توجها قويا ما فتئ يتعقد كلما ازدادت شموليته. وهذا الأمر يحتاج إذا إلى حوارات متواصلة ومتجددة على الصعيد العالمي، وعلى الصعيد المركزي (أو الوطني) بل وعلى الصعيد المحلي. كل ذلك من أجل تبادل وتطبيق أحسن الممارسات في مجال الهجرة، ولكن أيضا في مجال التنمية.

يمثل المغرب نموذجا متعدد الأوجه للهجرة، بالنظر لتاريخه وموقعه على عتبة أوروبا. فهو ليس فقط مصدرا للهجرة، بل أيضا بلدا للعبور وعُرف مؤخرا كبلد استقبال. تقطن به جالية مهاجرة هامة[1] تربطها أواصر قوية ببلدها الأم، كما أنه يستقبل أيضا العديد من المهاجرين والمهاجرات. وهذا النموذج للهجرة يُستكمل بهجرات داخلية تتفاوت أهميتها حسب الجهات، من حيث ديناميتها وجاذبيتها. ورغم سياق مؤسساتي وطني معبئ أكثر فأكثر، فإن الاستراتيجيات الوطنية تجد صعوبات في التأثير على المجالات الترابية.

وبشكل مواز، فإن المجالات الترابية المغربية تواجه حقائق ملموسة ويومية تجعلها في الواجهة وتطرح تحديات كبيرة على مسيري الشأن المحلي. وهذه المجالات الترابية هي التي تعيش في الغالب الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للهجرة.



تظل الهجرة موضوع الساعة بالمغرب

الهجرة، تحدي وفرصة للمجالات الترابية

إذا كان من المهم أخذ الهجرة بعين الاعتبار لإعداد السياسات العمومية على المستوى الوطني، فالأمر كذلك بالنسبة للمستوى الترابي. فهذا هو المستوى الذي يتم فيه الشعور بأسباب وآثار الهجرة، وهي تحديات دائمة يتوجب رفعها من قبل المسؤولين والفاعلين المحليين وعلى رأسهم المنتخبون المحليون.

في المغرب، يجد هذا التحليل مبرراته بشكل خاص، مع الجهوية المتقدمة التي تعرف اليوم انطلاقتها... بالنظر لدور الجماعات الترابية في تنشيط التنمية المحلية وبقربها من المجتمع المدني، وبفضل معرفتها وقربها من المجال الترابي، تعتبر فاعلا أساسيا في أقلمة الاستراتيجيات الوطنية على المستوى الترابي، وفي صنع سياسات عمومية ملائمة وناجعة، لاسيما من خلال تسيير وجمع المعطيات، لكن شريطة أن تستفيد من دعم مؤسساتي، وأن تُدعم قدراتها بشكل مناسب وهادف، وأن تُزود

بالأدوات اللازمة. وهذا يفترض أيضا أن تمتلك المجالس الجهوية هامش الحركة التي توفرها لها اختصاصاتها الجديدة.

ولقد انضمت المنظمة العالمية للهجرة لمواكبة هذه المبادرة المشتركة من أجل التنمية والهجرة، وهو البرنامج المشترك الشمولي الذي ينفذه برنامج الأمم المتحدة للتنمية والمنظمة العالمية للهجرة، ومركز التكوين التابع لمنظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للنساء، والمندوبية العليا للاجئين، وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومعهد الأمم المتحدة للتكوين والبحث، والذي تموله اللجنة الأوروبية والوكالة السويسرية للتنمية. وتعمل المبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية على تشجيع الهجرة لفائدة التنمية المحلية. وهي تُفعل على المستوى الشمولي في ثمان دول[2]، وتمكن من خلق شبكات لمبادرات الجماعات الترابية به، خبراء وخبيرات حول القضايا المرتبطة بالهجرة وتدبيرها على المستوى المحلي[3].

الهجرة الموسمية نحو إسبانيا

وتتدخل بالمغرب، المبادرة حاليا في 3 جهات : جهة الشرق، وجهة سوس-ماسة وجهة درعة-تافيلالت. وفضلا عن دعمها للممارسات الجيدة على الصعيد المحلي، فإن من بين أهداف المبادرة تعزيز قدرات الفاعلين المحليين وتشبيكهم لتسهيل اندماج الهجرة في التخطيط المحلي. وكمثال على ذلك، فقد استطاع الفاعلون بفجيج من لقاء شركاء بسبع دول أخرى من المبادرة بمركز التكوين بتورينو (إيطاليا) التابع لمنظمة العمل الدولية، في يوليوز 2015. كما تمكنت جهة سوس-ماسة وإقليم كارشي (اكوادور) من تعزيز التعاون اللامركزي بفضل موضوع الحركية البشرية، في خريف 2015.

المنظمة العالمية للهجرة، شريك للمجلس الجهوي لجهة الشرق

منذ 2001، أرست المنظمة العالمية للهجرة عملها بعدة جهات مغربية، ومنها جهة الشرق التي تحظى بعناية خاصة. وجهة الشرق مع جهة سوس تعتبران تاريخيا من المناطق الأصلية للجالية المهاجرة المغربية، وهي بالتالي منظمة داخل نسيج جمعوي قوي، لكن هذه الجهات تعد أيضا مناطق عبور منذ أكثر من عقد من الزمن. وتتدخل المنظمة طبعا في هذه الجهات في إطار المساعدة المباشرة للأشخاص وفي مجال صحة المهاجرين والمهاجرات، وأيضا في إطار مكونها «هجرة وتنمية محلية» بالضبط في إطار المبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية. وهذا الدعم قد شمل في الأول مشروعا جميلا أطلق عليه إسم «استثمارات ونقل مهارات المهاجرين من أجل إنعاش الزراعة المتنوعة في واحة فجيج[4]». وبعد ذلك، ركزت المنظمة العالمية للهجرة على تعزيز قدرات الفاعلين المحليين.

وفي يوليوز 2015، قرر مجلس جهة الشرق ومنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا والمنظمة العالمية للهجرة، أن ينخرطوا في دورة لتعزيز قدرات الفاعلين المحليين في مجال الهجرة والتنمية، وخاصة عبر برنامج الكوتشينغ الترابي. وقد تجسد هذا الالتزام أيام 16، و17 و18 فبراير 2016، بجامعة محمد الأول لوجدة، بتنظيم التكوين الجهوي الأول لجهة الشرق لفائدة الفريق الجديد للمجلس الجهوي وشركائه الترابيين في مجال

السيدة بودراع، خبيرة بمركز التكوين التابع لمنظمة العمل الدولية

الهجرة والتنمية. وهذا التكوين الذي سخرت له المنظمة خبيرة من مركز التكوين التابع لمنظمة العمل الدولية بتورينو، تم تقديمه انطلاقا من أداة تسمى «علبة الأدوات للمبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية».

ولقد تابع هذا التكوين باهتمام حوالي 30 مشاركا ومشاركة (منهم حوالي عشر منتخبين جهويين، وإقليميين ومحليين، وأطر من المجلس الجهوي، وكوتش ترابيين، ومصالح مستقلة، كوكالة التنمية الاجتماعية، واللجنة الجهوية لحقوق الإنسان، والجمعيات المحلية، والوزارة المكلفة بالمغاربة المقيمين بالخارج وشؤون الهجرة والمديرية العامة للجماعات المحلية)، وقد شاركوا في صياغة أفكار خلاقة لجهة الشرق خلال أشغالهم.

تسليم الشواهد للأشخاص المكونين يوم 18 فبراير 2016

وقد ساهم مجموع المشاركين والمشاركات في إعداد مخطط عمل منسجم لإدماج الهجرة في التخطيط التنموي للجهة.

الهجرة في خدمة التنمية المستدامة والشاملة

تنطلق المقاربة التي تنهجها المنظمة العالمية للهجرة في إطار المبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية من ملاحظات بسيطة جدا.

«علبة الأدوات للمبادرة المشتركة للهجرة والتنمية»

إن هذه العُدَّة التكوينية التي أنجزت بشكل تشاركي في يونيو 2015 بالمركز العالمي للتكوين التابع للمنظمة الدولية للعمل بتورينو، إيطاليا، خلال تدريب نظمته المبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية، توفر أدوات مرنة وكاملة للفاعلين المحليين (سلطات محلية، جماعات ترابية، مجتمع مدني، جمعيات مهاجرين، جامعات، منظمات دولية، الخ.) تتعلق بالطريقة التي ينبغي أن يتم بواسطتها إدماج الهجرة في التخطيط التنموي المحلي، من أجل استثمار أفضل لمؤهلات التنمية للهجرات.

وقد تم تصميم محتوى «علبة الأدوات» كاستجابة مباشرة لحاجيات نوعية متعرف عليها من طرف الفاعلين المحليين والمهنيين الذين يعملون في قضايا الهجرة والتنمية. ويغطي هذا الطاقم التكويني نطاقا عريضا من الأسئلة العملية المرتبطة بالتنمية المحلية بفضل وحداته الستة. والوحدة الأولى والرئيسية إلزامية بينما الوحدات الخمسة الأخرى فهي اختيارية حسب اهتمامات المشاركين.

ويشمل «علبة الأدوات» أيضا سلسلة من الممارسات الجيدة، ولائحة من الموارد والدروس الإضافية وكذا سلسلة من الموارد الأساسية تم انتقائها من لدن شركاء المبادرة، بإمكانها أن تقدم دعما إضافيا ونصائح للفاعلين المحليين في جهودهم في مجال الهجرة والتنمية.

من اليمين إلى اليسار، السيد مصباحي، نائب رئيس المجلس الجهوي لجهة الشرق، السيد الكورجي، الكاتب العام للولاية، السيد بنقدور، رئيس جامعة محمد الأول والسيدة فونسيكا، خلال انطلاق التكوين «صندوق عدتي للمبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية»، يوم 16 فبراير 2016.

أولا، من الواضح أن الهجرة، إذا تم تدبيرها بشكل جيد، يمكن أن تشكل فرصة حقيقية للتنمية. ومن جهة أخرى، على الصعيد المحلي، فإن الجماعات الترابية هي فاعل أساسي في تحفيز وتنشيط وتنسيق اندماج الهجرة في خدمة التنمية.

صفحة الاستقبال لموقع www.migration4dévelopment.org

فالهجرة على الصعيد المحلي، يمكن أن تعتبر كوسيلة لفهم التنمية الترابية بشكل مستدام وشامل. وبالفعل، فإن مقاربة «هجرة وتنمية محلية» التي تطورها المبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية تظهر أنه، بتناول مسألة الهجرة، فإن الجماعات الترابية بوسعها ليس فقط تعزيز الحكامة والتماسك الاجتماعي، بل أيضا تحسين عرض الخدمات العمومية على المستوى الترابي مع تنشيط السوق المحلية.

السيدة الكوش، كوتش ترابية تنحدر من فجيج وموظفة بوكالة التنمية الاجتماعية

وهي كلها عناصر فهمها جيدا الفريق الجهوي المعبأ بتنوعه للأيام الثلاثة لفبراير. ويبدو بجلاء أن الجماعات الترابية تضطلع بدور هام في هذا المجال :

- تنشط مشاركة السكان وكذا مشاركة الجالية المهاجرة ؛
- تقدم خدمات ترابية لفائدة الساكنة والجالية المهاجرة والقطاع الخاص ؛
- ولكونها مخططة للسياسات العمومية الترابية، فبإمكانها تحفيز التنمية الترابية مع تيسير الاندماج والتماسك الاجتماعي.

واليوم حيث تنطلق العمليات الأولى للتخطيط الترابي لـ «الجهوية المتقدمة»، فإن المنظمة العالمية للهجرة معبأة أكثر من أي وقت مضى إلى جانب شركائها الجهويين لدعمهم على أخذ الهجرة بعين الاعتبار وتحملها بشكل أفضل من أجل التنمية الترابية.

1- أكثر من أربعة ملايين، المصدر : مغاربة الخارج 2013. مرصد الجالية المغربية المقيمة بالخارج. مؤسسة الحسن الثاني للمغاربة المقيمين بالخارج.

2- إكوادور، كوستاريكا، سلفادور، المغرب، السنغال، تونس، نيبال والفيليبين.

3- انظر أرضية المبادرة المشتركة من أجل الهجرة والتنمية وكذا وحدتها للدعم على http://www.migration4development.org

4- مشروع أقيم من طرف جمعية من الجالية FAF-MF والجمعية المحلية للتعاونيات الفلاحية لفجيج والجماعة الحضري لفجيج.

التكوين لمكافحة الأحكام المسبقة : مشروع مدرسة للعيش المشترك

بيار بيلاند
المنظمة غير الحكومية Echos Communications

إن الكوتش الترابيين يحملون للمجالس الجماعية قيما تربوية، كقبول الاختلاف ومكافحة الأحكام المسبقة التي تجمد الحوارات وتقيم مسافات يصعب اجتيازها. ومدرسة العيش المشترك تقدم حلولا فورية وتهيئ المستقبل بالتأثير على السلوكات منذ سن مبكرة. فالتدريب إذا له فائدة على كل الأجيال.

في 10 فبراير 2016، عرف مقر مجلس جهة الشرق انطلاقة مشروع مدرسة العيش المشترك لجهة الشرق. ويهدف هذا المشروع الذي أعطت انطلاقته المنظمة غير الحكومية Echos Communications، إلى تحسين العيش المشترك داخل المؤسسات التعليمية لمستوى الابتدائي.

ويعمل المشروع بالخصوص على وضع أنشطة ترفيهية تعزز تماسك المجموعات وقدرتها على العيش مع أشخاص من أصول مختلفة.

ويرمي مشروع مدرسة للعيش المشترك أيضا إلى تكوين مدرسين في مجال تفكيك الأحكام المسبقة، سواء بين الأطفال أو بين الكبار والأطفال. وتضطلع بهذا المشروع شراكة غير مسبوقة، إذ نجد فيها المجلس الجهوي، والولاية، والأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين، ووكالة جهة الشرق، وأيضا فاعلين على الصعيد الوطني، كالفدرالية الوطنية لجمعيات أباء وأمهات تلامذة المغرب، وعلى الصعيد الدولي كمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا واليونسيف.

تعريف القاموس

الحكم المسبق هو :

- حكم حول شخص، أو شيء، مكون مسبقا حسب معايير شخصية والذي يوجه سلبا أو إيجابا المواقف اتجاه هذا الشخص أو هذا الشيء. يقال : *له حكم مسبق اتجاه أحد ما ؛*
- رأي متخذ دون بحث، غالبا ما يفرضه الوسط أو التربية. يقال : أحكام مسبقة خاصة بطائفة ما.

دعم فوري للسلطات الجهوية

يُظهر دعم السلطات الجهوية الصلة بين التعليم والمجال الترابي عبر سؤال بسيط : كيف ننمي مجالا ترابيا ما ؟

والجواب عن هذا السؤال يأخذ في الاعتبار مجموعة كبيرة من الجوانب الاجتماعية، والجغرافية، والاقتصادية أو السياسية كذلك. وهو يعتمد استراتيجيات مختلفة، ومجموعة من الاختيارات، وفي النهاية يستند على الرأسمال البشري الذي يكون المجال الترابي. وهو رهان حاسم.

وقد استوعبت دول كالولايات المتحدة الأمريكية الأمر، حيث أنها بواسطة نظام تعليمي معتمد على التميز، تستقطب الأدمغة من العالم بأسره، لكي تساهم في خلق ثراء ثقافي، وبشري واقتصادي يحاول الكثيرون محاكاته. لقد كانت الحالة الصحية للتعليم بالمغرب موضوع العديد من التقارير والتي تظهر أحدثها مثلا صعوبات ترتبط بالتعريب. وقد أشار بحث قامت به مؤخرا جامعة محمد الخامس بالرباط وجامعة ألاباما بالولايات المتحدة الأمريكية،

إلى صعوبات التمكن من اللغة العربية سواء من طرف المدرسين أو التلاميذ، في إشكالية تعليم العلوم. إنها إحدى جوانب الإشكالية.

التحلي بالهدوء لنتعلم بشكل أفضل

يكمن جانب آخر من الصعوبة في جودة تعلم الأطفال. وهي تخضع لسلسلة من المعايير، ومنها البيداغوجيا بالطبع، ولكن أيضا الشعور بالراحة عند الطفل. وبتعبير آخر، فإن طفلا يتعرض للإهانة، أو الوصم أو تعنيف نفسي أو جسدي من طرف أقرانه أو من طرف الكبار، ستكون لديه صعوبة أكبر في التعلم مقارنة مع طفل يعيش في وسط هادئ ومريح. وإذا كانت حقوق الطفل تفرض أن تحارب مثل هذه الوضعيات، فإن الاقتناع بأن أنواع الوصم والعنف تؤثر مباشرة على محفزات الطفل على التعلم، يساعد على تعزيز مقاربة مبنية على الحقوق الإنسانية.

عندما يجرح الطفل جراء تصرفات مجحفة وعدوانية، فإنه يقضي وقته في التفكير في ما يتعرض إليه عوض أن ينكب على التعلم. وإذا كانت الظاهرة سهلة الفهم في الغالب، فالصعوبة في تغيير هذه الوضعيات يستند على سلوكات أزلية في البشرية. والمشروع الذي يقوده الشركاء لا يدعي إحداث ثورة في النظام التعليمي ولكن إلى تحسين العيش المشترك، الذي يعتبر شرطا هاما لجودة التعلم.

مشروع يثريه المغرب في فترات منتظمة

هذا المشروع نموذجي في مهده لأنه تغذى بمراحل مختلفة ببلجيكا وبالمغرب. وقد عرف النور ببلجيكا سنة 2011، وقد تمثلت نسخته الأولى في إعطاء ثمان تنشيطات من ساعة ونصف للواحدة في أقسام الرابعة والخامسة من الابتدائي.

وتعمل هذه التنشيطات على العلاقة مع الاختلاف، وخاصة مع إفريقيا، لفائدة أطفال مدعوين إلى التعايش في ظل تنوع ثقافي متزايد ببلجيكا. فمن الشائع أن نجد أطفالا ينتمون لحوالي 40 جنسية مختلفة بمدارس بروكسيل أو غيرها... وبلجيكا تظم فوق ترابها مثلا أكثر من 500 000 شخصا من أصل مغربي يتوفرون على الجنسية المزدوجة.

وفي سنة 2013، تم أول نقل للتجربة مع جمعية «Petits Débrouillards du Maroc» قبل أن تتم تجربة أوسع بجهة الدار البيضاء الكبرى سنة 2014. وقد سجل هذا المشروع، الممول من طرف المنظمة العالمية للهجرات للمغرب، نتائج أكثر من مشجعة : حوالي 30 منشطا مدرسيا، مكونين ضمن مدرسين وآباء تلاميذ، ومدربين وحوالي 20 تدخلا بالمدارس، وقد همت هذه التنشيطات 659 طفلا منتشين بالمشاركة فيها.

وقد أظهرت دراسة للأثر تطورا لسلوكات الأطفال نحو المزيد من التسامح والاندماج لأولئك الذين يبدون «مختلفون». وقد بدت التنشيطات بالفعل لعوبة جدا - مما سمح بالإدماج بواسطة الضحك - ولكن أيضا فضاءات للكلمات المؤَمنة التي سمحت بالحديث عن عواقب التمييز بين الأطفال. وقد أظهر تقرير المنظمة العالمية للهجرات أيضا دعما بارزا لإدارات المدارس، بالعالم الحضري أو ضواحي المدن أو بالوسط القروي. وقد أشار آنذاك السيد محمد قنوش، رئيس الفدرالية الوطنية لجمعيات آباء وأمهات تلاميذ المغرب، بأن جمعيته، الشريكة منذ ذلك الوقت، تلقت عددا كبيرا من طلبات المشاركة من مدارس أخرى بالجهة.

ردود فعل إيجابية جدا

لقد مكنت ردود فعل الآباء، والمدرسين ومدراء المدارس المنظمة غير الحكومية البلجيكية من بناء مشروع مدرسة العيش المشترك ببلجيكا، باستيعاب آراء التحسين القادمة من المغرب، وخاصة مسألة التتبع. فلا ينبغي بالفعل أن نكَون الأشخاص لكي يصبحوا صالحين للعمل بالأقسام أو المدارس، بل ينبغي كذلك

خبير بلجيكي، مختص في مجال الأحكام المسبقة، يأتي في مارس 2016 لتحسيس الفاعين ببعد العيش المشترك وتفكيك الأحكام المسبقة.

بعد ذلك، في أبريل 2016، يبدأ المكون البلجيكي بتكوين حوالي 30 مكونا في ميدان تحسين العيش المشترك وتفكيك الأحكام المسبقة : تكوين في 9 أيام يتألف من عدة أجزاء.

بعد تكوينهم، يتوجه المكونون إلى المدارس لتكوين مدرسين متطوعين بدورهم.

بعد يومين من التكوين لدى المدربين، يبدأ المكونون في متابعة المشروع وتنشيطات بالمدارس، والذي سيجري إلى غاية ماي 2017.

من بين أنشطة التتبع، تكمن إحداها في الخروج بميثاق للعيش المشترك يساهم في إحداثه الأطفال. وستتوفر كل مدرسة على ميثاق أو أكثر للعيش المشترك.

وفي نهاية المشروع، سيحتفي بالإنجازات المحققة وكذا بمواثيق العيش المشترك، في حفل خاص.

حقيبة بيداغوجية

تستفيد كل مدرسة مشاركة من حقيبة تظم :

- كتيبا مكونا من مقالات تعالج السلوكات والأحكام المسبقة ؛
- كتيبا بيداغوجيا للتنشيطات التي ينبغي القيام بها في القسم ؛
- أفلام فيديو تُفصل مراحل تنفيذ المشروع ؛
- مسرحية بعنوان ألف صديق، تمكن من التحدث عن السلوكات وقيم العيش المشترك.

وكل هذا سوف يترجم ويولف للعربية من أجل تسهيل النقل والتملك على المستوى المحلي.

أربع مفاهيم أساسية

الفئة : تجميع كيانات قابلة للتمييز وفق قاعدة أو مبدأ. والكيانات المجمعة تتميز إذا بخاصية مشتركة (الأشياء الزرقاء أو الحمراء، الكبار، الصغار، الرجال، النساء...).

الشكل النمطي : مجموعة من المعتقدات متقاسمة حول خاصيات مجموعة من الأشخاص، تستند على إشاعات ملفقة أو مستوحاة من أمثلة يتم تعميمها على الفئة («كل ما هو صغير فهو جميل»، مثلا). وهذه المعتقدات تطبق على مجموعة دونما اعتبار للاختلافات الفردية. ويتعلق الأمر ببناءات ذهنية تعتمد على مجموعة من العوامل : علاقات القوة، انفعالات، تبسيط، تعميم، إغفال وتشويه...

الحكم المسبق : موقف أو سلوك يشمل بعدا من نوع «أحب أو لا أحب» اتجاه مجموعة معينة مع نسبة انفعالية تدفع إلى التجنب، أو الشعور بالتفوق، أو الخوف... الحكم المسبق هو حكم قبلي، ونهائي على شخص أو مجموعة، دون معرفة كافية. إنها فكرة مسبقة ومتقاسمة بين أفراد مجموعة.

التمييز : سلوك إيجابي أو سلبي نحو مجموعة، نتيجة الحكم المسبق، والمؤدي إلى معاملة مختلفة وغير متساوية لأشخاص نتيجة أصولهم، أو انتمائهم أو آرائهم، الحقيقية أو المفترضة.

مواكبتهم في المرحلة الانتقالية التي تؤدي إلى التمكن الكافي للقيام ذاتيا بما رأوا آخرين يقومون به قبلهم.

تنشيط قسم من طرف مدربي العيش المشترك

إن المشروع الذي يعود اليوم إلى المغرب، والذي أعيد رسمه من طرف الفدرالية الوطنية لجمعيات آباء وأمهات تلاميذ المغرب وEchos Communications، يرمي إلى تكوين مكونين مغاربة من جهة الشرق، ليواكبوا مختلف المدارس في تفعيل برنامج العيش المشترك وتفكيك الأحكام المسبقة.
وفي المجموع، وفي النسخة الحالية، ستستفيد 32 مدرسة من المشروع في كل الأقاليم.

مساهمة الكوتشينغ الترابي

إن الصلة واضحة بين دينامية مجال ترابي ما والتربية، والتفاعلات مع الكوتشينغ الترابي هي إذا متعددة. فالأولى هي طبعا إدخالها بالجماعات من طرف الكوتش الترابيين العاملين بالجهة، بهدف إشراك هذه الجماعات إلى أبعد حد في عالية النهج.

وهناك أثر مضاعف في دعم رؤساء الجماعات الذي بوسعه أن يعطي فورا قوة أكبر للمشروع. والثانية تكمن في التكاملات بين الأشخاص المكونين الذين سيتوجهون إلى الميدان. فهم قادمون من عدة قطاعات : مفتشون بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين، وأشخاص من التربية الوطنية مكلفين بالعنف المدرسي على الصعيد الإقليمي، والعديد من الكوتش الترابيين المستفيدين من التكوين وممثلين للعالم الجمعوي.
وعلينا أن نتصور التكاملات بين خبرة التدريب، والمجال الترابي والتربية. والتي ستفرز لأول مرة جهازا غنيا.
إن تقنيات الكوتشينغ الترابي تنسجم تماما مع فلسفة المشروع. فأي وسيلة أفضل بالفعل بالنسبة للأطفال من أجل استيعاب قيم وسلوكات العيش المشترك غير التي يجدونها بأنفسهم ؟

Tékitoi ؟
لتسهيل إدماج الجميع

أحدثت Echos Communications سنة 2011 بالتعاون مع مؤسسة أبيو، مجموعة تنشيطات سمتها من أنت ؟ وتظم هذه المجموعة أربع وحدات متكاملة :

الوحدة 1

من أنا ؟
هنا، يُعرف الطفل نفسه بشكل غير مألوف، مما يمكنه من القول بأنه لا ينحصر في الفئات التقليدية. وتمكن الألعاب الطفل من تقييم ما يجعل منه كائنا متفردا.

الوحدة 2

من هوالآخر ؟
يجرب الطفل أنه كالآخرين، يميل إلى وضع الآخرين في خانات وألقاب. وإذا كانوا أجانب، فيمكنه أن يعجب بهم أو يتذمر منهم، أو يكرههم دون أن يعرفهم.

الوحدة 3

ما أوجه اختلافنا وتكاملاتنا ؟
تدعو إلى التعرف المتبادل، وإلى تعلم ما يجعل من كل واحد منا كائنا فريدا - حاجة نفسية أساسية - وما يربطنا بالآخر.

الوحدة 4

العمليات الصغيرة
يتعلق الأمر بإنجاز عمليات ملموسة تدعو الأطفال إلى المزيد من الانفتاح على الآخر، ومن الفضول ومن التعرف على الذات.

وهذه الوحدات التي أعدت بالفرنسية ستتم ترجمتها وتوليفها للاستجابة للسياق الثقافي والتربوي لجهة الشرق. ويتعلق الأمر بضمان تحصيل التقنيات من طرف أولئك الذين يقومون بتنفيذها
ومن هنا، تبدو أهمية التقنيات المرتبطة بالكوتشينغ الترابي لتسهيل المسلسل بشكل كبير.

النتائج المسجلة من الآن

في سنة 2011، مع مؤسسة أبيو، باشرت Echos Communications هذا المشروع بـ 4 مدارس بلجيكية.

لقد كان الأمر يتعلق بتقديم التنشيط بـ 8 أقسام. وقد أظهر تقييم وقع التنشيط على الأطفال والذي أنجزته باحثة جامعية تطورا ملموسا على أربع مستويات :

- انخفاض قوي للأحكام المسبقة المبنية على النوع (انقلاب في الآراء) ؛
- انخفاض في الأحكام المسبقة الثقافية (تخفيف حدة تصريحات الأطفال) ؛
- انخفاض تأثير المجموعة على رأي الطفل ؛
- زيادة الرغبة في التواصل مع أشخاص مختلفين.

وتظهر التقديرات بأن هناك تقدما ملحوظا لدى الكبار المكونين، بخصوص فهم الحكم المسبق والتصرفات التمييزية التي تنتج عنه، وكذا في المهارات والسلوكات المطلوبة لتنشيط التكوينات حول العيش المشترك.

تقييم التكوين

لقد اخترنا على سبيل المثال تكوينا لمدة يومين، منها يوم مخصص للحكم المسبق. فحول بلوغ الأهداف، وميزات المكون والكيفية، حصل التكوين على 80% إلى 100% من تقديرات «جيد جدا» من لدن المشاركين والباقي يحمل تقدير «جيد» . وحول «بلوغ الأهداف»، فالتقدير أقل بقليل، بأكثر من 60% بميزة «جيد جدا» والباقي بـ«جيد».
ويقاس أثر التكوين بالقدرة المكتسبة في تحديد المفاهيم وتفسير الحكم المسبق. وهذا المتغير في الموقف الذي كان يقدر بـ «ضعيف» أو «متوسط» في ما قبل، اعتبر «جيدا» من طرف المشاركين عند نهاية التكوين.
وقد يتطور الوعي بالظواهر المرتبطة بالأحكام المسبقة وبتفكيكها كثيرا خلال التكوين، ودرجة الفهم لدى المساهمين يكاد أن يكون ممتازا.
وتبقى المهارات المكتسبة من أجل التغلب على الحكم المسبق، والتأمل وعدم التمييز. وهنا أيضا، فإن التكوين ينقل النتائج من المستوى الأول «متوسط»، إلى «جيد» بل «جيد جدا»، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتعرف على الحكم المسبق.
ويصبح المشاركون بالتالي هم أحسن المدافعين عن التكوين.

يحتفل بانتهاء تكوين حول العيش المشترك في جو من الفرح بالمدرسة

مشروع مبادرة فريدة

تقترح منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا تنظيم قافلة عبر تراب المملكة وخارجه من أجل تطوير الكوتشينغ الترابي.
ومن المقرر بهذا الخصوص إنجاز برنامج غني يمتد على عشرة أيام من الأنشطة السوسيو-تربوية في كل مرحلة. وسيشكل الفاعلون المحليون في التنمية أهم المستفيدين من هذه المبادرة.

عرض يستجيب للطلب

إن السياق بالمغرب هو أولا ثمرة التحول الدستوري العميق الذي أحدثه اعتماد «الجهوية المتقدمة». وقد نتج عن ذلك تدعيم بل تأمين دور المجتمع المدني في تدبير الشأن العام، من أجل تحسين مساهمته في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة. ويتم إشراك المواطنين بواسطة آليات تشاورية على مختلف الأصعدة (المجالس الجهوية ومجالس باقي الجماعات الترابية الأخرى). ويؤكد على ذلك البندين 136 و139 من الدستور الجديد. وقد أضحى التطلع لحكامة جديدة قويا ومتجددا بواسطة سياسة للقرب والإنصات للساكنة، مشبعا بإرادة الإنصاف في توزيع الموارد والاختصاصات.

تحمل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، منذ انطلاقتها سنة 2005، بعدا تشاركيا قويا : وقد اتخذت منهجا جديدا لتدبير الشأن العام ووضعت الإنسان صلب أولوياتها.
وهذا هو السياق الجديد تماما الذي ينبغي أن تتم فيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجالات الترابية : فعلينا إذا إعادة التفكير في الوسائل، والأدوات، والمسارات : التفكير والعمل بصورة مختلفة.
ويفتح هذا السياق الجديد الباب على مصراعيه للكوتشينغ الترابي، المنبني على هذه المبادئ.

من أين وكيف ينتشر الابتكار ؟

إن الكوتشينغ الترابي طريقة مبتكرة : إنه ليس منتجا جاهزا للتسلم بل عرضا خاصا للمواكبة. فليس من اليسير الترويج لمنتج يتطلب بيداغوجيا وتوضيحات تعليمية. فأدوات الإعلام العادية ووسائل التواصل التقليدية ليست مناسبة : ينبغي إذا اللجوء إلى ما يسمى «الوسائل الحميمية» وإذا أمكن، إلى الحوار المباشر.
وبصيغة أخرى، ينبغي لقاء الفاعلين في التنمية بالمجالات الترابية لبلوغ أربعة أهداف :

- تشجيع الوعي بأن تنمية المجالات الترابية تبدأ بتنمية كل طرف على حدة والآخرين ؛
- توفير طرق وأدوات في عين المكان لفائدة الفاعلين لإنجاز برامج الكوتشينغ الترابي ؛
- رفع جاذبية المجالات الترابية بتعريف أفضل بالمقومات والمؤهلات المحلية المتوفرة،
- جعل العنصر البشري في صلب كل إستراتيجية تنموية محلية مستدامة.

ويمكن استهداف الجماهير إما مباشرة أو عبر قادة الرأي. ومن بينهم الفاعلون المحليون (بالدولة، أو الجماعات المحلية، أو المنتخبون، أو المجتمع المدني، أو حتى السلطات الدينية أو ببساطة السلطات الأخلاقية)، ولكن أيضا عالم الفكر (المثقفون، ورجال التعليم، والباحثون والخبراء...)، والعاملون في مجال التواصل والوسائط السمعية البصرية (ومنهم الجمهور العريض أيضا). ولضمان النجاح ينبغي رسم أهداف محددة :

- إعطاء الانطلاقة لمشاريع الكوتشينغ الترابي بـ 150 جماعة مغربية على مدى ثلاث سنوات، من 2016 إلى 2018 ؛
- تكوين كوتش ترابيين في مجموع المملكة وخارجها ؛
- تنظيم مناظرة دولية بالمغرب حول الكوتشينغ الترابي ابتداء من 2016 ؛
- خلق مظاهرة خاصة حول الكوتشينغ الترابي في قمة المدن الإفريقية المقررة في برازافيل بالكونغو سنة 2018.

قافلة عبر تراب المملكة

يبدو أن القافلة هي الوسيلة الأنجع. وبالطبع، فإنها ستزور الجهات المغربية الإثنى عشر :

- وفي كل جهة، ستستقبلها مدينة وجماعتان قرويتان ؛
- وفي كل مجموعة تتم زيارتها (لمدة 10 أيام)، تنظم 3 تدخلات خاصة (يوم واحد) في 3 جماعات منتقاة في شعاع 50 كيلومتر.

ستهم المبادرة مباشرة إذا، زهاء 150 جماعة :

- 12 مدينة متوسطة و24 جماعة قروية عبر الإقامة والأنشطة المرتبطة بتواجد القافلة ؛
- 108 بلدة بواسطة التدخلات.

عمليا، سوف يطلب من كل الجماعات المشاركة في أنشطة القافلة في الأماكن التي ستتوقف فيها.

المسار، الإجراءات، البرنامج

وثمة خياران إثنان لتنظيم الزيارات :

- تحديد المسار بتشاور مع السلطات ؛
- تنظيم إعلان عن عرض للتعبير عن الاهتمام مفتوح للجماعات المحلية مقيد بدفتر التحملات يراعي إكراهات البرنامج.

وتعتمد رحلة أوسع بتمديد القافلة إلى السنغال، ومالي وكوت ديفوار...

برنامج العمل

يتضمن برنامج عمل القافلة خمسة مراحل.

1- تهيئة الجهة

ينبغي إحداث لجنة توجيهية وتنظيمية تشمل كل الفاعلين المؤسساتيين (المجلس الجماعي، الولاية، وكالة التنمية، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، المركز الجهوي للاستثمار، غرف التجارة والصناعة، الاتحاد العام لمقاولات المغرب، وكالة التنمية الاجتماعية، التعاون الوطني، المنظمات غير الحكومية للمجتمع المدني) والتي ستحدد أدوار ومسؤوليات الفاعلين، سواء على صعيد تنشيط القافلة أو على مستوى التتبع بعد انطلاقتها.

وسيبدأ الإعداد شهرا قبل مرور القافلة.

2- القرية المتنقلة

ستتكون من هياكل متحركة، والشاشات الضخمة، وبلاتوهات التلفزيون والراديو، وخيم، وغرف إستماع...

3- الندوات التكوينية

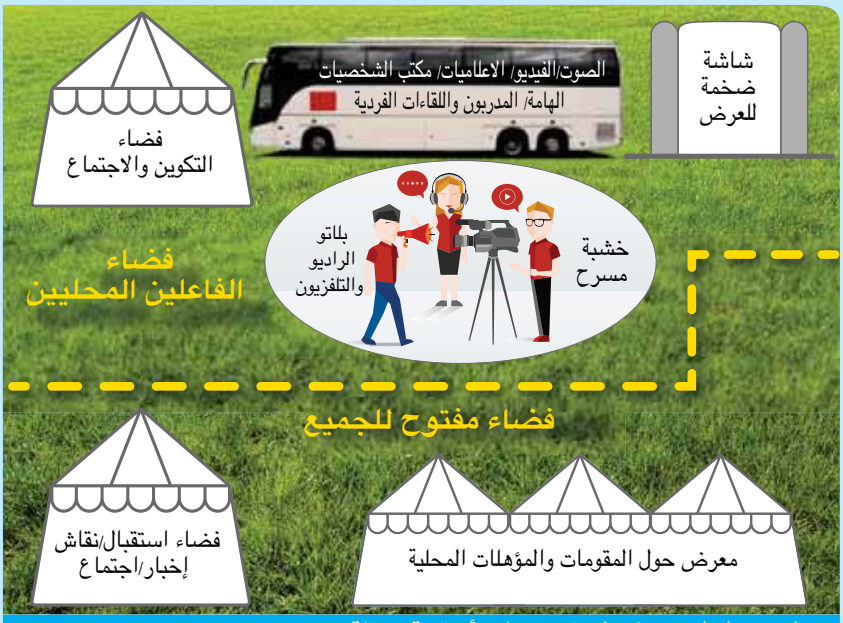
يشير البرنامج إلى العديد من المواضيع والفاعلين. وهذه اللائحة ليست حصرية :

- تكوين كوتش ترابيين ؛
- ورشات تكوينية، بمشاركة إعلاميين حول التسويق الترابي ؛
- الوساطة وحل النزاعات لتجاوز المعيقات السلوكية (حول حالات ملموسة يعرضها الفاعلون) ؛
- حصص للتدريب الفردي ؛
- حصص للتدريب الجماعي.

4- الأنشطة الترفيهية، والتربوية والخلاقة

ينبغي أن تكون هذه الأنشطة في متناول الجميع :

- ورشة «تفكيك الأحكام المسبقة»، بالمدارس (المستهدفون بين 9 و12 سنة) ؛
- لقاءات سريعة موضوعاتية مع الفاعلين المحليين ؛
- أنشطة إيكولوجية مواطنة حول موضوع «مقر عيشي، محيطي، أعتني به» ؛
- ندوة «كيف نصنع أكثر بأقل»،
- برنامج إذاعي تلفزيوني بعنوان «ما هي التنمية المحلية ؟ ولأي حد أنا معني بالأمر ؟» ؛
- عرض أفلام قصيرة تليها مناقشة، وخاصة مع الشباب ؛
- انتخاب محلي «لحاملي الأمل ومحدثي الثروات البشرية»، مع توزيع جوائز تقديرية ؛



تنظيم تخطيطي مبدئي لموقع مرحلي أو قرية متنقلة

- معرض حول مقومات ومؤهلات التراب (الكفاءات المحلية، المهارات، المنتجات المحلية، إلخ.).

5- ورشات تحسيسية

هذه لائحة يمكن استكمالها :

- تقديم التخطيط البياني الاجتماعي ومناقشة عناصره ؛
- التدخل إلى جانب المنتخبين بكل جماعة (مثلا حول موضوع «المدربون في خدمة المنتخبين من أجل تعميم التصميم الجماعي للتنمية») ؛
- تحسيس الفاعلين والساكنة (تدبير النفايات، السياحة الإيكولوجية، السياحة الفلاحية، التنوع البيولوجي، تثمين المنتجات، النوع...) ؛
- التدخل بالجماعات في أقل من 50 كيلومتر من موقع القافلة ؛
- التدخل في كل جهة حول «الجهوية المتقدمة بالمغرب».

وستقام لقاءات صحفية في كل مناسبة.

جهاز بسيط

من أجل تفعيل هذا المشروع، لن تكون الوسائل معقدة :

- عربة تخييم وسيارتين رباعتي الدفع ؛
- جهاز لتوليد الكهرباء ؛
- شاشة ضخمة (من النوع القابل للنفخ مثلا) ؛
- مسلط وأجهزة صوتية ؛
- خيام (سعة 30 مقعد) ؛
- بلاتو تلفزيوني وإذاعي (ميكروفونات، كاميرات عالية الدقة، حواسب، ربط بالأنترنيت 4G).

أما الموارد البشرية فتمثل حوالي 35 شخصا :

- منسق واحد ؛
- 5 كوتش ترابيين أكفاء، (مدربون) ؛
- 21 كوتش ترابي مبتدئ ؛
- منشط/ وسيط واحد ؛
- استشاريين ؛
- صحفيين (مقدمين) ؛
- 3 مساعدين تقنيين (تدبير المعدات).

إن شرع في تحقيق المساعي الأولى في يناير 2016 (البحث عن شركاء، استكمال البرنامج، والتجوال، إلخ.)، يمكن انتقاء وتكوين الفرق في شهر مارس، لكي تتم الانطلاقة الرسمية في نهاية هذا الشهر. وبالتالي يصبح ممكنا تحقيق إنجاز على امتداد 9 أشهر إلى غاية نهاية 2016. إنه مشروع واقعي مرهون بالنيات الحسنة التي سيكون بوسعه تعبئتها.

الكوتشينك الترابي في قمة «أفريستي 2015» في جوهانسبورغ بجنوب افريقيا

جان بيير إيلونك مباسي
الكاتب العام لـ «CGLU-Afrique»

لقد ولد الكوتشينك الترابي بأرض إفريقية، كفكرة قوية أتت في أوانها بالقارة. فالحكامة، والديمقراطية التشاركية، واللامركزية والجهوية... أدلة على أن البلدان الإفريقية تسير، وتقيم نماذج جديدة. إن التغيير ليس بالأمر الهين يستدعي الابتكار لمواجهة المقاومات العنيدة. وتتواجد منظمتنا والمغرب والكوتشينك الترابي في صلب المناقشات. وفي جوهانسبوغ، فقد لاقى المنهج آمالا وفسحا لهذا المجال.

تنظم منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة كل ثلاث سنوات أكبر أرضية إفريقية للحوار حول اللامركزية والحكامة المحلية بإفريقيا والتي مازالت معروفة بقمة المدن الإفريقية (أفريستي).

هذه القمة التي أصبح لها صيت عالمي، هي لحظة قوية للقاء بين المنتخبين المحليين والترابيين لإفريقيا. وهي تسعى لأن تكون صدى لصوت زهاء 300 000 منتخبا، من عمداء ورؤساء أو أمثالهم ممن يُسيرون حوالي 15 000 جماعة ترابية تضمها القارة الإفريقية. وتسعى القمة إلى بلوغ 3 أهداف رئيسية :

• أن تكون لحظة لتقييم تسيير سياسات اللامركزية وتقدم الحكامة الجيدة المحلية، وكذا لبرامج التعاون لدعم اللامركزية والحكامة الجيدة المحلية بإفريقيا ؛

• تحديد وتقاسم السياسات، والاستراتيجيات والمناهج والممارسات الجيدة، التي من شأنها أن تساهم في التحسين الفعلي لإطار وظروف عيش الساكنة الإفريقية على الصعيد المحلي ؛

• المساهمة في الإدماج، والسلم والوحدة الإفريقية، انطلاقا من تعبئة الفاعلين المسؤولين في تدبير المجالات الترابية أو المتدخلين فيها، لاسيما حول التحديات والرهانات التي يمكن أن تشكل تهديدا لوحدة إفريقيا، كالهجرة والتعاون الحدودي، والوقاية وتدبير النزاعات، الخ.

وقد انعقدت الدورة السابعة لقمة المدن الافريقية ما بين 29 نونبر و3 دجنبر 2015 بالمركز الدولي للمؤتمرات بساندتون بجوهانسبورغ بجنوب إفريقيا.

وقد تمت بالتعاون مع مدينة جوهانسبورغ، والجمعية الجنوب إفريقية للجماعات الترابية وقطاع الحكامة التعاونية للسلطات التقليدية لحكومة جنوب إفريقيا.

وقد اختير لهذه القمة موضوع «بناء مستقبل إفريقيا : مساهمة السلطات الترابية لإفريقيا مع سكانها في بناء واستشراف إفريقيا سنة 2063»

ورؤية إفريقيا التي قدمتها أجندا 2063 هي على الشكل التالي : «*نطمح إلى أن تكون إفريقيا في 2063 قارة مزدهرة، وتوفر لشعوبها مستوى عيش مرتفع وطيب، وصحة جيدة ورفاهية، وينعم مواطنوها بتربية عالية، وكفاءات مدعومة بالعلم، والتكنولوجيا والابتكار من أجل مجتمع المعرفة. وستكون المدن والمستوطنات الأخرى مراكز للأنشطة الثقافية والاقتصادية، مع بنيات حديثة، وسيكون بإمكان الناس الحصول على كل مستلزمات الحياة، وخاصة السكن، والماء، والتطهير، والطاقة، والنقل العمومي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. وستكون الاقتصادات محولة بنيويا من أجل خلق نمو متقاسم، وفرص عمل كريم وفرص اقتصادية للجميع...*» (أجندا 2063 - إفريقيا التي نريدها).

لقد ضرب أزيد من 2 500 مشاركا موعدا بقمة المدن الإفريقية لجوهانسبورغ لتحديد الطريقة التي يمكن بواسطتها للسلطات الترابية والفاعلين الآخرين في المجالات الترابية

الإفريقية المساهمة في إنجاز هذه الرؤية ومن أجل تحديد مسار ومراحل مقبولة حتى تتجاوز هذه الرؤية نطاق الأماني وتتجسد عبر استراتيجيات معبئة ومرئية ميدانيا.

وقد شارك في هذه القمة حوالي 20 وزيرا، وما يفوق 1 000 عمدة وسلطة محلية، والعديد من مندوبي منظمات المجتمع المدني، وعاملون في القطاع الخاص، وخبراء مهنيون وجامعيون، وممثلون عن المنظمات الإفريقية، وشركاء في التنمية...

وباختيار موضوع يتمحور حول أجندا 2063، فإن هذه القمة تستهدف ربط الفهم القوي للتوجهات الكبيرة التي لها تأثير على مستقبل القارة خلال السنوات الخمسين القادمة، وعلى المسارات والمراحل التي يجب إتباعها على مستوى المجالات الترابية لتفعيل الأجندا 2063. وقد توقفت القمة بالخصوص عند الاستراتيجيات والسياسات (في مجال التخطيط، والتمويل، وتدبير الموارد، والتكوين، والحكامة والإعلام) التي ينبغي إتباعها على مستواها لكي تساهم المجالات الترابية بشكل ملموس في تحقيق «إفريقيا التي نريد».

وتشمل قمة المدن الإفريقية جزأين مقترنين : فهناك من جهة، مجموعة من المحاضرات على شكل دورات محورية، ودورات مفتوحة ودورات سياسية تعقد بشكل مواز، ومن جهة أخرى، معرض المدن الإفريقية، وهي مكان للتبادل وبورصة للمشاريع والشراكات. وقد كانت تجربة الكوتشينك الترابي بجهة الشرق حاضرة في جزئي القمة :

- الثلاثاء 30 نونبر 2015، من الساعة السادسة مساء إلى السابعة مساء، برواق المملكة المغربية لمعرض المدن الإفريقية، أقيم لقاء للتبادل حول الشراكات جنوب/جنوب التي ينبغي تطويرها حول تجربة الكوتشينك الترابي التي تتم بجهة الشرق، جمع 28 منتخبا مغربيا، و33 منتخبا سنغاليا، و10 منتخبا بنينيا و4 منتخبين كاميرونيين ؛
- الأربعاء فاتح دجنبر 2015، من الساعة التاسعة صباحا إلى الثانية عشر والنصف زوالا، خصصت دورة لتقديم «تجربة الكوتشينك الترابي بجهة الشرق للمغرب»، وهي دورة ترأسها السيد محمد امباركي، المدير العام لوكالة جهة الشرق، وقدمها السيد كُوتيي بريكُو، مدير برنامج الكوتشينك الترابي.

وقد تابع هذه الدورة زهاء مائة مندوب، منهم عدد كبير من السلطات التقليدية والعمداء الأفارقة. ومن بين المشاركين، نشير إلى حضور العديد من المسؤولين المغاربة، ومن

اتصالات ونشر

انتهز كل من السيد عبد النبي بعيوي، رئيس مجلس جهة الشرق والسيد كُوتيي بريكُو، مدير البرنامج، فرصة الحدث للقاء رؤساء جهات مغربية أخرى، والتحادث مع الوزير المنتدب في الداخلية المغربية، والمساهمة، عبر برنامج التدريب الجهوي، في إشعاع جهة الشرق المغربية على الصعيد الإفريقي.

لقد ظهر ممكنا دعم هام لوزارة الداخلية لمواكبة البرنامج ونشر مكتسباته بالمغرب وخارجه بإفريقيا.

لقد عبر رؤساء مجالس جهات طنجة-تطوان-الحسيمة، وفاس-مكناس والرباط-سلا-القنيطرة عن اهتمامهم ببرنامج الكوتشينك الترابي وطلبوا بتقاسم أفضل لدروس ونتائج تجربة جهة الشرق من أجل تقييم إمكانية انجاز نفس البرنامج بجهتهم.

ورشة حول الكوتشينك الترابي : دورة مفتوحة لـ «CGLU-Afrique» بتاريخ 2015/12/01

يعترف الحاضرون في القمة بأن العديد من المبادرات التنموية بتراب مدنهم تواجهها عقبات ومقاومات بل وحتى نزاعات سواء على مستوى تحديدها أو على مستوى تفعيلها، وفي العلاقات بين المنتخبين، وفي داخل الإدارات المحلية، وبين المنتخبين والمجتمع المدني وبين المنتخبين والفاعلين الاقتصاديين.

ومن أجل تجاوز هذه الصعوبات، فإنهم يطالبون بوسائل وكفاءات إضافية لكي يصبح السلوك البشري عاملا للنجاح عوض أن يكون سببا فشل التغييرات المرجوة.

بينهم السيد الشرقي الضريس، الوزير المنتدب لدى وزير الداخلية، والسيدة نديرة الكرماعي، العامل، منسقة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وحوالي عشرة موظفين سامين. وفي ختام الدورة، أوصى المشاركون بأن :

• يتمكن المنتخبون من اللجوء إلى الكوتشينغ الترابي من أجل تسهيل العلاقات بين الفاعلين المتدخلين في المجال الترابي ؛

• إنماء وتعلم مناهج متينة والتكوينات الضرورية للتحكم فيها من أجل تفادي مقاومات التغيير وتقوية علاقات الثقة بين المنتخبين، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص وممثلي الدولة المركزية ؛

• نشر، على أوسع نطاق، المناهج المعبأة والمهيأة، وكذا الدروس المستخلصة من إعمالها بجهة الشرق للمغرب، بإفريقيا في إطار التعاون جنوب-جنوب.

لقاءات سريعة جنوب- جنوب بين العمداء الأفارقة

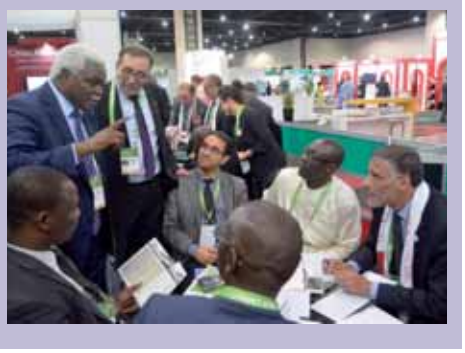
رغبة العمداء في تعزيز التعاون جنوب-جنوب مع نظرائهم بالمغرب بالخصوص قوية. وهذه اللحظة الهامة للتبادل بين الجماعات الترابية الإفريقية أظهرت الإمكانات التي يختزنها الكوتشينغ الترابي لتقريب الجماعات الإفريقية والمجتمعات المدنية وخلق روابط ثقة متواصلة.

وقد برهن المدربون المنخرطون في تجربة جهة الشرق (انظر الصورة أعلاه) عن إسهامهم في تسهيل التآزر بين الجماعات الترابية والمجتمع المدني وتسريع تعبئة القوى الحية لفائدة تنمية بشرية مستدامة للجماعات الترابية. وقد استغلوا فرصة القمة لوضع كفاءاتهم في خدمة اللقاء بين العمداء المغاربة والعمداء القادمين من بلدان إفريقية أخرى عبر تنظيم لقاءات سريعة للتعارف.

لم تكن هناك خطابات كبيرة، ولكن فرص للتعارف والتقدير المتبادلين والتبادل حول إمكانيات ربط شراكات ذات فائدة مشتركة في مجال السلوكات البشرية ودورها في ديناميات التغيير والتنمية.

وقد باشر 28 عمدة مغربي، و33 عمدة سنغالي، و4 عمداء ماليين، و10 عمداء بنينيين و4 عمداء كامرونيين، حوارا لأكثر من ساعة حول مواضيع أساسية تهم الميادين الاجتماعية، والفلاحة، والسياحة، والثقافة والسياحة الايكولوجية...

وقد تلى ذلك التوقيع على العديد من بروتوكولات الشراكة يلتزم فيها الموقعون متابعة النقاش لإفراز مشاريع ملموسة.



بعد مؤتمر مدن إفريقية 2015، ظهر اهتمام الجماعات الترابية الإفريقية

بعد قمة جوهانسبورغ، حيث تم تقديم عمل الكوتشينغ الترابي بجهة الشرق مما أثار اهتماما كبيرا بين المشاركين القادمين من كل بلدان القارة، وصلت العديد من التصريحات المعبرة عن هذا الاهتمام. وقد طُلب عبر الكاتب العام لمنظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة لإفريقيا، أن يُجرب البرنامج في إطار الجماعات الترابية التي تعلن تطوعها لذلك. استعراض لبعض المجالات الترابية والبلدان التي عبرت عن اهتمامها.

جمهورية البنين

تطلب جماعة أفانكو، القريبة من نيجريا من مجموعة الجماعات بدعم من الوالي المعني، الاستفادة من مواكبة برنامج من نوع الكوتشينغ الترابي، وكذا كل الجماعات التابعة لها. وقد تم التعبير عن دعم هذه المبادرة على المستوى المركزي.

جمهورية الكونغو الديمقراطية

مدينة باندوندو، المدينة المينائية والعاصمة الإقليمية ترغب في الانطلاق في منهج مماثل لما يتم بجهة الشرق وتطلب إعداد «خريطة الطريق» متشاورة مع البلدية للتقدم في هذا الطريق.

جمهورية الكوت ديفوار

عبرت جماعة تياسال بالجنوب الغربي للبلاد وناحية ياماسوكرو، المدينة-العاصمة، وكذا جماعة البلاتو في قلب أبيدجان عن رغبتهم من أجل مواكبةٍ في مجال الكوتشينغ الترابي منذ 2015.

جمهورية السنغال

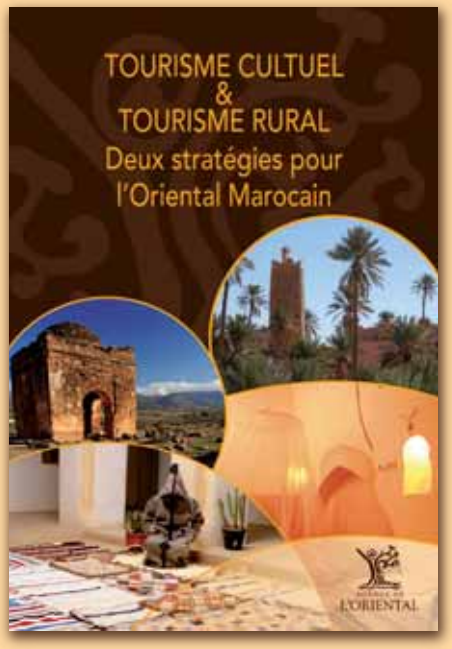
عبرت بلدية دكار وجماعات طايبا بياسان وبالو عن اهتمامها ببرنامج مماثل لبرنامج جهة الشرق المغربية، من أجل الانطلاق فيه ابتداء من 2016. وكذا شأن قطاع بامباي، غرب البلاد. وقد قام بنفس المسعى العديد من الهيئات، منها شبكة منظمات غير حكومية في 14 دولة من المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا.

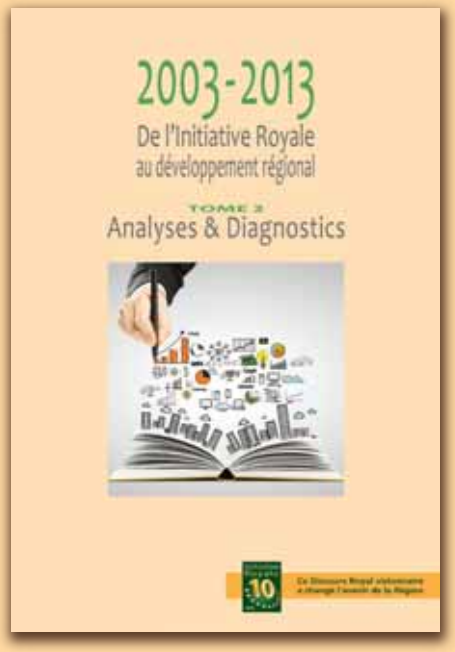
جمهورية تشاد

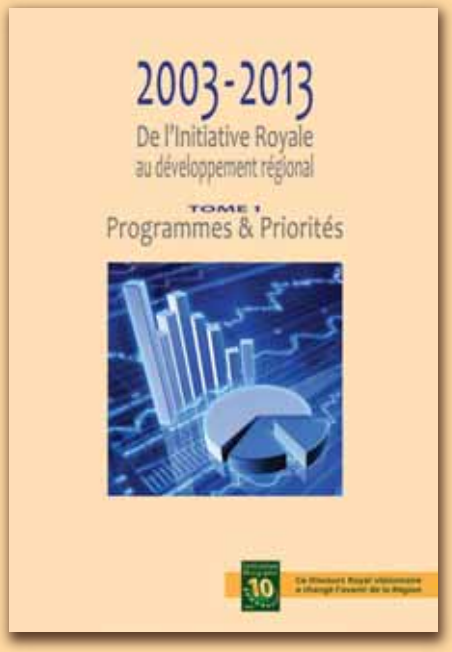
جماعات صرح وموندو وكومرا من قطاع بار كوح، جنوب البلاد عبرت عن اهتمامها ببرنامج للكوتشينغ الترابي.

مع إصدارات ORIENTAL.MA

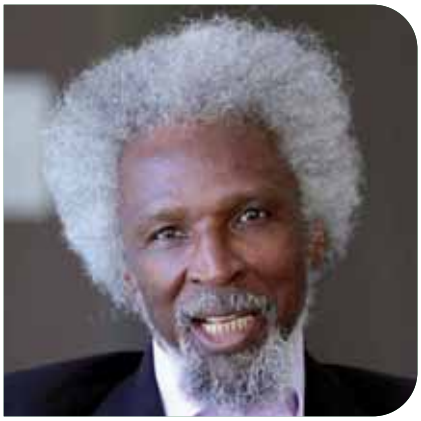
تساهم وكالة جهة الشرق
في تكوين وتداول المعرفة







آخر الإصدارات في سلسلة دراسات



إدراج الكوتشينك الترابي ضمن الاستشرافية الترابية

أليون سال
أستاذ جامعي استشرافي
جمهورية السنغال

استشراف الأحداث مهنة صعبة، خصوصا حينما يتعلق الأمر بالمستقبل. الكاتب رجل استشرافي محنّك، وكل ما يمكن أن يكون له أثر على تطور التنمية يحمّس تفكيره. فما يستأثر باهتمامه في الكوتشينك الترابي بصورة أساسية هو تأثيره على كل ما يمكن أن يسمح بتآزر الطاقات والإرادات والحوافز. هل هذا يعدّل المنحنيات ؟

أضحى التملك والتمكين : مفهومان حاضران في الآداب والخطابات حول التنمية.

ينطلق المفهوم الأول من مرجعية حق ملكية الجماعات للمشاريع الإنمائية التي تخصها. أما الثاني فيعتمد على شكل من أشكال النمو الذي يرمي إلى تزويد الجماعات باستقلالية أفضل، وبقدرات أقوى، لتحديد أولوياتها، وإيجاد الأدوات المساعدة على تحقيقها.

يرتكز هذان المفهومان على تشخيص لا لُبس فيه : لا استمرارية للتطور في غياب مساهمة الجماعات المعنية وإقحامها في تصميم وتدبير المبادرات التنموية أيا تكون.

الكوتشينك الترابي طريقة تؤلف المفهومين معا. فهو يرتكز على الوساطة بين الفاعلين والمؤسسات الموجودة فوق مجال ترابي ما، من أجل إرساء قاعدة تعاونية على مستوى المواقع، قصد صياغة وإنجاز مشاريع تنموية محلية، على يد الجماعات المحلية المعنية. يعرض هذا المقال العلاقات التي تنسجها هذه الطريقة، الجديدة نسبيا، مع المنهج الاستشرافي. ولتوضيح السياق، سيتعلق الأمر بإبراز بعض الديناميكيات التي تؤسس لتكتونية إعادة التركيب في المناطق الإفريقية.

وبعد ذلك، سوف يعمد إلى تجسيد منظور الديناميكية من جهة والمشاريع الإنمائية من جهة أخرى، ودراسة المشاكل التي يطرحها هذا التجسيد.

وختاما، سنبحث العلاقات التي تربط أو قد تربط بين الكوتشينك الترابي والدراسة الاستشرافية من أجل ضمان إسهام أفضل وتملك أمثل للمبادرات التنموية التي تتعلق بالجماعات.

تكتونية المجالات الترابية الحضرية والقروية

تعتبر المجالات الترابية فضاءات تتعرض لتحولات دائمة التركيب. والديناميكيات الملحوظة هي حصيلة تاريخ، تشابكت فيه إكراهات وحظوظ ذات طابع بيئي من جهة، وسياسات عامة من جهة أخرى، استجاب تطبيقها لأهداف منسجمة إلى حد ما.
لكن المجالات الترابية قد تعرف نزعات ناشئة، قد تكون غير ملموسة للمحلل السطحي، لكن وقعها قد يفرض نفسه مستقبلا.

في لغة الاستشرافيين، سوف نقول إن تركيبة المجالات الترابية الحضرية والقروية لها حركية مستمرة إلى جانب عدد من الثوابت والتوجهات، علاوة على أنه ينبغي أن نعير اهتماما خاصا لثلاثة توجهات :

1- إذا كانت الحدود الجغرافية غير منسوخة بالضرورة على شكل وسط وضاحية ، أو بعبارة أخرى منطقة قروية وأخرى حضرية، فإن السيرورة المزدوجة للاقتصاد تتوالى بدون رجعة، مع زيادة صاروخية في الفوارق في الوسط القروي مثلما هو الحال في الوسط الحضري.

فالأقاليم الحضرية الإفريقية النامية تحت الإدارة الاستعمارية، كانت معينة في البداية، وفق تركيبة مزدوجة، الغاية منها التفريق بين السكان في النوع وفي الانتماء العرقي.
ولقد استمرت هذه التركيبات ما بعد فترة الاستعمار : يضاف إلى التمييز العرقي تفاوت في المداخيل. ويتعقد المشهد المجتمعي مع ارتفاع تدفق المهاجرين داخليا وخارجيا.

وهكذا أصبحت المدينة الإفريقية مجموعة من الفضاءات التي تعمل وفق أساليب منطقية مختلفة : أقصاها مناطق سكنية استلهمت نماذجها من الخارج حيث يغلب عليها منطق رأسمالي، وفي الأقصى المقابل، أحياء متعددة الأنماط، يغلب عليها طابع التمرد على القانون حيث يتعايش منطق الاقتصادي مع منطق «العلائقي».

العالم الحضري والقروي :
نوعان من المساحات للتطورات المتناقضة وإلا متباينة

رغم أن المناطق القروية تتواجد وسط الأحداث المتباينة والخاضعة لصياغات منطقية وتوقيتات لا تتلاءم مع نظيراتها في المناطق الحضرية، فهي تعرف بدورها إعادة في التركيب.
إن النمو الديموغرافي كبير لا نظير له في التاريخ، حيث يتزامن التعمير الحضري مع النمو الديموغرافي في المنطقة القروية.

وفي الوقت الذي تتسارع فيه وتيرة التعمير الحضري، تتزايد الساكنة في المجال القروي. وحيث ينعدم التغيير في الأنظمة الإنتاجية، يكبر الضغط على الموارد الطبيعية.

فلكي يعيش المستضعفون اجتماعيا، لا بد لهم من استهلاك رأسمالهم الإيكولوجي، بل واتخذت مبادرات أدت إلى التهميش الكامل للفئة المعوزة، بل وإلى نزع ملكياتهم بكل بساطة، بدعوى مقاومة تدهور البيئة.

2- في هذا السياق، تواجه أنظمة الحكامة التقليدية إشكاليات جديدة ليست مؤهلة للاستجابة لها.
فسيرورة العمران الحضري تتقوى والمدن تتوسع لدرجة أن القرى تحولت إلى باحات أقرب منها إلى ضواحي حضرية. فأكثر القرى الإفريقية تقع على بعد أقل من 50 كيلومترا من التجمعات الحضرية.

فتتنوع الوحدات الاجتماعية، بدون تجانس، وتتعايش بين توافق وعدمه، مما يتجلى في أنماط حكامة متباينة يتجاهل بعضها البعض.

وتُقحم أنظمة تقليدية بأنظمة الدولة التي غالبا ما يكون وجودها جزئيا، ومشتتا، ومشاريع التنمية فيها متنوعة الأهداف.
ومن السهل التنبؤ لمن ستكون الغلبة في هذا الصراع بين داوود وجالوت.

3- لقد صعب على الحكومة ما بعد الاستعمار وفروعها المحلية على أن تتبوأ مكانها في التخطيط من أجل توجيه التنمية وتنفيذه لتلبية حاجات المواطنين. فكحال يانوس في الميثولوجيا، فالحكومة لها وجه مزدوج : فهي تتواجد أكثر من اللازم في مجالات معينة وغير كاف في مجالات أخرى. فالعمل الحكومي جلي في بعض المدن على الخصوص، لكنه غائب في الضواحي، التي تصبح في الواقع أراض للدولة، تحتله أنماط من الحكامة المحلية تتمخض غالبا عن الأنظمة التقليدية بسبب الفراغ الدستوري.

ينضاف إلى ذلك زرع مؤسسات مثل الجمعيات بشتى أنواعها والمنظمات غير الحكومية والمشاريع الإنمائية المتنوعة والمنظمات الدينية.

إلى جانب هذه التوجهات الوازنة تظهر بذور التغيير. لنذكر منها اثنين :

1- طلب اجتماعي أكثر إلحاحا، يتطلع إلى أنماط جديدة للتطبيع الاجتماعي، الكفيلة بإضفاء معنى جديد لعملها، لمواجهة أزمة الهوية الناتجة عن فقدان ظاهري للمبادئ التي تتصف بها أنماط عيش مستجلبة من الخارج فقدت من حينيّتها.
هذه التحولات، التي غالبا ما ترتبط بظواهر أخرى (مثل ولوج أكبر عدد للشبكات التواصلية بثمن بخس أو ظهور حركات دينية أصولية قادرة على إدارة شؤون الأقاليم ذات المساحات الكبيرة) يجب أن ينضاف إلى التحليل، لاستكمال الرؤية في فهم ديناميكية إعادة التركيب الترابي.

2- إن تعدد الفاعلين ورغبتهم في تأكيد شرعية تواجدهم أو شرعية الأدوار الجديدة، تخلق أشكالا جديدة من الصراعات. فالاهتمام المتزايد الذي توليه بعض المؤسسات الحرة أو شبه العمومية للعقار القروي الإفريقي، والتي تنطوي على أهداف رأسمالية يمكن أن يؤجج الصراعات لاسيما أن غياب الاندماج الحقيقي بين القانون العقاري التقليدي والقانون الجاري به العمل، يؤدي إلى خلافات قضائية تتغلب فيها السلطة السياسية العقارية على المطالب المشروعة للمستضعفين.

الدولة في افريقيا : في بعض الأحيان غائبة، في بعض الأحيان حاضرة

المنظمة غير الحكومية الأجنبية، فاعلون جدد في التنمية المحلية

ينتج عن هذه التوجهات وبذور التحول هذه، مشهد إقليمي جديد، يتعايش فيه فاعلون مختلفون لهم أنماط عمل وأهداف قليلة الانسجام فيما بينها. فإذا تتحول المجالات إلى إطارات تنظيمية متراصفة ومتباينة تتحكم السياقات المحلية في اختيار ما هو ممكن أو مستحق.
وتعتبر هذه التركيبة الفسيفسائية معيقا كبيرا لأن كل رغبة طموحة تصطدم بشبه استحالة لتجميع الإرادات الجماعية، وتحريك الطاقات والموارد الضرورية لتحقيقها. هذه الحقيقة لا تأخذ بالاعتبار بشكل كاف مع الأسف في منطق المشروع.

البناء المجتمعي ضد منطق المشروع

يشكل النقص في تراصف المؤسسات واحدة من نقاط الانتقادات الموجهة لمنطق المشروع والتي تؤسس للأعمال الحكومية والمساعدة على التنمية.

فغياب الانسجام بين أهداف مختلف الفاعلين الموجودين - ما دامت هذه الأهداف مرتبطة في الغالب بإشكاليات مطروحة على المدى القصير أو إشكاليات المحافظة على المكتسبات - يجعل العلاقات تعرف ديناميكية على مدى الزمن تتأرجح بين التعاون والصراع.

الانتقاد الثاني الموجه لمنطق المشروع هو النزعة إلى استعمال نماذج نظرية وتطبيقها على وضعيات لا يمكن الشك في نجاعتها، على الأقل من الناحية العملية.

فأمثلة المشاريع (عصرنة السقي أو تدبير الفضاءات الغابوية أو الأراضي القابلة للزرع إلخ) التي باءت بالفشل الذريع وتبديد الموارد، منتشرة عبر تراب القارة.

وما يجب الإشارة إليه هو عدم استقرار بل وتخريب بعض الميكانيزمات المؤسساتية للتنظيم التي كانت الجماعات المحلية تعتمدها. لنتأمل نقطتين أساسيتين أثيرتا في الاعتبارات المذكورة سالفا في إطارهما المرتبط بالكوتشينك الترابي : النقطة الخاصة

فيما يتعلق بالنقطة الأولى، أولى الابتكارات الكبيرة للكوتشينك الترابي هي الاعتراف بالتعددية بل التجانسية فيما يخص الأهداف المتبعة من طرف الطبقات الاجتماعية، التي يمكن اعتبارها كنقطة ضعف أو كفرصة.

ليس غريبا بعدئذ أن يمثل إنشاء خريطة للمؤسسات والفاعلين المعنيين، وخلق وساطة بينهم لتقوية أرض الحوار والعمل، سوف يكوّن حدثان قويّان بل أساسيان يحسبان للكوتشينك الترابي.

بالنسبة للنقطة الثانية، فإن منهج الكوتشينك الترابي يرتكز على تقوية قدرات الحكامة الجماعية للأطراف المعنية. فهي تُرسمل إبداع الفاعلين وتفاعلاتهم لحل الإشكاليات التي تم تحديدها، العاجلة منها أو الآجلة. تنبني هذه التفاعلات مع الزمن وتؤدي إلى وضع ميكانيزمات مؤسساتية خلاقة.
تتضمن هذه الميكانيزمات استشارات متبادلة وتنمية أطر للتعاون الفعال وتبادل بعض الموارد وكل الأشياء التي تسهل إرساء العمل المشترك وتدفق أفضل للمعلومات.

من أجل تنمية مشاريع الري الحديثة : مصادر ضياع هائلة في بعض الأحيان، من المياه مثلا

بالتراصف - أو بالأحرى غيابه - الأهداف الخاصة بكل مجموعة من الفاعلين في وضعية معينة، مع أنماط الحكامة الجماعية التي يمكن أن يطورها.

فهذه المراحل لا رجعة فيها، للتأليف بين أهداف المجموعات المعنية ومختلف المجموعات الفاعلة فوق المجال الترابي من خلال مشروع عمل منسجم ومفيد بالنسبة للجميع.

تساعد هذه الميكانيزمات بدورها، وإلى حد ما، على تطوير مستوى التحمل والسرعة في تدبير الأحداث وبناء مجتمع مترسخ.

الكوتشينغ الترابي والرؤية الاستشرافية : مرامي مختلفة

إن سيرورة البناء المجتمعي هذه واحدة من نقاط التشابه الأساسية للكوتشينغ الترابي مع الأعمال الاستشرافية. فالعوامل التي يمكن أن تؤثر على تطور نظام اجتماعي هو تقابل الديناميات والأهداف التي تميز سلوك الفاعلين. فتحليل عمل الفاعلين يأتي هنا ليتمم تحليل عوامل التطور ويدخل كجزء مهم في العملية الاستشرافية. ينضاف إلى هذا كون الطرق التشاركية قد اعتمدت في التفكير الاستشرافي لأن نجاح المشاريع الاستراتيجية ذات الطابع الاستشرافي رهين باعتبار الرغبات الجماعية لبناء مستقبل الجماعات المعنية.

فالفرق بين هذين النمطين من التداريب بعيدا عن طبيعتيهما، قد يكمن في المرمى الخاص بكل منهما. يهدف الكوتشينغ الترابي إلى بناء ديناميات مجتمعية ضرورية لتدبير أفضل للشؤون اليومية ولخلق التفاعلات المثلى بل والتحضير المسبق للطوارئ. ويندرج إذا في أفق زمني قصير ومتوسط المدى.
يهدف المنهج الاستشرافي لاسيما إلى فهم التوجهات العميقة لنظام اجتماعي معين بل وللعناصر التي بإمكانها أن تثني هذه التوجهات وبالتالي إدراج قطيعات تكون بمثابة عناصر تحول نحو سيناريوهات مناقضة.

من خلال هذا الاختلاف في الطموحات بين الكوتشينغ الترابي والمنهج الاستشرافي، يتبين أن الموارد المطلوبة لتحقيق مشروع مستقبلي وكذا لتنفيذ استراتيجية منبثقة عنه، لهما أهم من تلك الملتمسة من الكوتشينغ الترابي.

من ناحية أخرى، وفضلا عن طابعها الاستشاري والديمقراطي الكبير للغاية، فإن خطة منبثقة عن ممارسة استشرافية

تتطلب، في تنفيذها، شكلاً من أشكال التوجيه أكثر تطورا، لأن مقاربة المجالات الترابية تتم من حيث علاقاتها مع الكيانات الأخرى : المدينة أو المنطقة أو البلد أو المنطقة دون الإقليمية، نظرا للأهمية الخاصة التي تولى إلى دور الهياكل العامة.

إمكانية التعايش

ما عدا هذه الاختلافات، يمكن اعتبار الكوتشينغ الترابي والاستشرافية نهجين متكاملين، وذلك في ثلاث مناحٍ مختلفة.

1- اولا وقبل كل شيء، تستند خطة استراتيجية استشرافية إلى الافتراضات التي يمكن تنقيحها في ضوء المعلومات الجديدة وذات الصلة خلال مسار التنفيذ. ويشكل فيه الكوتشينغ الترابي ميكانزيما إضافيا في تنفيذ هذه العملية اللاستشرافة، نظراً لأنه يسمح للهيئات التابعة للدولة التي تتحمل عبء الاستفادة من تدفق معلومات نوعية ومستمرة نابعة من المجتمعات المحلية.

2- ثم إن تنفيذ خطة استراتيجية شاملة يتم عبر مجموعة من الإجراءات المحددة التي تشعر المجتمعات بالحرية بشأن شروط هذا التنفيذ. فمن الرشد إذا الاستفادة من المعرفة والإبداع للمجتمعات المحلية لتحديد الطرق المناسبة لتفعيل السياقات الإقليمية المناسبة في أساليب تنفيذها. يمكن أن يقدم الكوتشينغ الترابي هنا نقطة تجدر مناسبة لتفعيل المخططات الاستراتيجية الشاملة ومجموعة من الإجراءات المتناسقة على الصعيد المحلي.

3- وأخيراً، فمشاريع التنمية لا تدوم بدون مشاركة المجتمعات المحلية المعنية. وستظل هذه المشاركة وهمية إذا كانت هذه المشاريع، لا تملك في أهدافها في نهاية المطاف، الشرعية أو مغزى مجتمعي لتلك المجتمعات.
فالكوتشينغ الترابي قد يُشكل منصات تبادل بين الهياكل المسؤولة والمجتمعات المحلية، مما يتيح للأطراف تملكا أفضل للمشاريع والمبادرات، بل وربما أيضا لإعادة تأهيل دور الدولة في هذه المجتمعات.

في المستقبل

الاستشرافية والكوتشينغ الترابي، على الرغم من اختلاف طبيعتهما ونطاقهما، يمكن اعتبارهما ركيزتان رئيسيتان متكاملتان لتنمية القارة.
سيكون مفيداً جداً رسملة الحماس الشديد الذي عرفه الكوتشينغ الترابي ومواصلة استكشاف إمكانيات التكامل هذه، لكي يحتل الكوتشينغ الترابي مكانة بارزة في ترسانة الأدوات في تنفيذ تمارين استشرافية، واستعماله لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الزمان والمكان.

الفوج الأول من الكوتشينك الترابي بجهة الشرق

21 كوتش مكون

في ما يلي أسماء الكوتش الترابيين لجهة الشرق الـ 21 الذين تم تكوينهم في إطار الفوج الأول من الكوتشينك الترابي الجهوي.
لقد تم تخصيص أكثر من 20 يوماً من التكوين لهذه الموارد البشرية منذ دجنبر 2014. وأزيد من 70 يوم مراكم من التدخلات بالمجالات الترابية لجهة الشرق على شكل " تداريب تطبيقية ". ويمثل المشاركون عدة أطياف سوسيو-مهنية ومجتمعية : موظفون (جماعات، أقاليم، وزارات...)، وطلبة، ومديرو مؤسسات للتكوين، وفاعلون من المجتمع المدني، واستشاريون، ومساعدة اجتماعية، وحامل شهادة عاطل، ومكونون، وأساتذة، وإطار عال بوكالة للتنمية... وهذا الأمر يجعل من هذه المجموعة تتوفر على خبرة حقيقية من الكفاءات ومن وجهات النظر المتكاملة حول تنمية جهة الشرق. وقد تم تكوين هؤلاء الكوتش الترابيين من أجل :

- التدخل حول كل موضوع يخص التنمية،
- خلق تآزر متعدد الفاعلين في حالات مركبة، وربما في وضعية نزاعات،
- تنشيط مجموعات عمل موضوعاتية،
- ضمان نوع من الحياد والثقة،
- تحفيز الإبداع والابتكار المحليين،
- بث روح المسؤولية لدى الأشخاص المعنيين،
- الإنصات للفاعلين وخلق فضاءات للنقاش،
- تشجيع الديناميات المحلية التي يبادر بها الفاعلون،
- تشجيع الفائدة الجماعية خدمة للصالح العام،
- مواكبة التغيرات بشكل مستدام،
- التعريف بالإمكانات المحلية وتثمينها.

أمينة لعريبي

محمد إسماعلي

نورالدين بلحبيب

زينب الفيلالي

الحسن القاسيمي

مصطفى آيت أوساراح

فهد شباب

حميدة الكوش

عبدالحفيظ جابري

عصام الجامعي

أمال كوادي

ميمون محبوب

محمد بشير

العليب بنطاهر

فاتن بربوشة

عبدالرحمان جبوري

محمد ميساوي

مواد زروالي

نجيب تيرو

محمد صادق

نورالدين رحو

ORIENTAL.MA Beaux Livres

سحر التراث
وقناعتنا بأنه إستثنائي