آفاق لأجل جيل
جديد من
استراتيجيات المدن

دليل إستراتيجية المدن لدول جنوب
و شرق البحر الأبيض المتوسط

الفهرس

- تقديم: من أجل جيل جديد من المدن 5
- ملخص تنفيذي 6
- فصل تمهيدي: إستراتيجية تنمية المدن، تعريف و ظروف ظهورها في بلدان جنوب و شرق المتوسط 10
1 مبادئ و أسس اس. ت. م. 10
2. خصائص و مميزات بلدان جنوب و شرق المتوسط و ظروف ظهور اس.ت.م. فيها 12
2. 1. خصائص و مميزات المنطقة 12
2.2. تجارب واعدة في مجال إستراتيجية تنمية المدن في المنطقة 15
3.الدليل: الأهداف، المضمون و كيفية الاستعمال 15
1.3 الأهداف 17
2.3 عرض المكونات المختلف لعملية اس.ت.م 17
3.3 استعمال الدليل أثناء كل شوط من عملية اس.ت.م 17
الجزِء الأول: العملية المنهجية لإعداد اس.ت.م في بلدان جنوب و شرق المتوسط 18
الفصل الأول : تحضير إطلاق اس.ت.م 18
1. 1. الأهداف و المتطلبات الأساسية 18
1. 2. سير المرحلة 19
1. 3. مميزات بلدان جنوب شرق البحر الأبيض المتوسط (ب.ج.ش.م) و كيفية التعامل معها 23
الفصل الثاني : إعداد التشخيص العام للمدينة 25
1-2 الأهداف و المتطلبات الأساسية 25
2. 2 سير المرحلة 25
2. 3 مميزات ب.ج.ش.م و كيفية التعامل معها 32
الفصل الثالث : تطوير رؤية إستراتيجية 34
3. 1. الأهداف والمتطلبات الأساسية 34
3. 2. سير المرحلة 35
3.3. مميزات بلدان ج.ش.م. و كيفية التعامل معها 36

الفصل الرابع: صياغة المحاور الاستراتيجية 37

1.4 الأهداف و المتطلبات الأساسية 38

4. 2. سير المرحلة 35

3،4 خصوصيات ب.ج.ش.م و كيفية التعامل معها 40

الفصل الخامس: تحديد خطة العمل و مراحل التنفيذ 37

1.5 الأهداف والمتطلبات الأساسية 42

2.5 سير المرحلة 42

3.5 مميزات ب.ج.ش.م و كيفية التعامل معها 47

الفصل السادس: التنفيذ، المتابعة و التقييم 48

1.6 الأهداف و المتطلبات الأساسية 38

2.6 سير المرحلة 50

6. 3. خصوصيات بلدان جنوب و شرق المتوسط و كيفية التعامل معها 50

الجزء الثاني: النشاطات المرافقة الضرورية لإعداد و تنفيذ اس.ت.م 51

الفصل السابع: إضفاء الطابع المؤسسي على اس.ت.م 51

1.7 الأهداف والمتطلبات الأساسية 51

2.7: سير النشاط 51

3.7 خصوصيات بلدان جنوب و شرق المتوسط و كيفية التعامل معها 52

الفصل الثامن: رصد الوسائل المالية لتنفيذ مخطط عمل اس.ت.م 51

1.8 الأهداف و المتطلبات الأساسية 54

2.8 سير الأنشطة 54

3،8 مميزات بلدان جنوب و شرق المتوسط و كيفية التعامل معها 55

الفصل التاسع: مخطط إعلام اس.ت.م 56

9 .1 الأهداف و المتطلبات الأساسية 57

9. 2 سير النشاطات 57

3.9 وسائل تخطي الصعوبات و المخاطر في ظروف ب.ج.ش.م 57

الملحقات 60

الملحق الأول: هيئات التوجيه والتنشيط والمتابعة 60

الملحق الثاني : بعض النماذج من المحاور الموضوعية المحددة في إستراتيجية تنمية المدينة في منطقة البحر الأبيض المتوسط... 63

الملحق الثالث: طريقة الاستعمال في إعداد ملف سريع حول المدينة..... 65

الملحق الرابع: المكونات الأساسية للتشخيص السريع في المناطق الحضرية 67

الملحق الخامس : نماذج من نقاط القوة و الضعف و الفرص و الأخطار (FFOM)..... 68

الملحق السادسس : نماذج من الرؤى..... 70

الملحق السابع : أمثلة المحاور الاستراتيجية 71

الملحق الثامن : أمثلة على خطط العمل 72

الملحق التاسع : نماذج من بطاقات مشروع 74

الملحق العاشر : نماذج من فهارس التقرير النهائي لاستراتيجية تنمية المدينة 77

الملحق الحادي عشر : ما يجب القيام به و ما يجب تجنبه لتنفيذ إس.ت.م ناجحة 79

الملحق الثاني عشر : الأسئلة المتكررة 81

الملحق الثالث عشر : ملحق المصطلحات 85

ـ تقديم

من أجل جيل جديد من المدن

أطلقت قمة برشلونة المنعقدة حول استراتيجيات التنمية الحضرية يومي 14و 15 مارس 2011 دورة جديدة للتخطيط الحضري الاستراتيجي. ولقد أثبتت التجارب القديمة المنقحة بالآليات و الأدوات الحالية ضرورة مقاربة جديدة إذ عبر صناع القرار عن حاجاتهم و تطلعاتهم لمستقبل حضري واعد. إن صياغة مقاربة و أداة مناسبتين في هذا الميدان لخصوصيات المدن المتوسطية مطلب شرعي يجب تلبيته و مرافقته.

إن التحولات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية الجارية في جنوب و شرق المتوسط بعثت نفسا جديدا و إرادة قوية للمشاركة في صنع القرار و صياغة السياسات الحضرية. و لهذا يجب ان يدعم تنفيذ التنمية الحضرية للمدن امتلاك المواطنين للسياسات العمومية. إذ إن التطور السريع للظروف الاقتصادية الظرفية و الهيكلية تدفع المدن إلى التموقع في سياق العولمة لتحسين قدرتها التنافسية و خلق مناصب شغل بكثرة.

يستدعي كذلك أثر التغير المناخي في المتوسط تفكيرا جديدا حول طريقة تخطيط المدن اليوم للتقليل من هشاشتها على المدى الطويل.

وفي هذا الصدد يقوم التخطيط الحضري الاستراتيجي المتكامل بوضع رؤية مشتركة لمنطقة المتوسط و تكييفها مع الظروف الوطنية و المحلية محترمة تنوع الأوضاع مما يمكن تلاقي وتكامل السياسات العمومية الحضرية. و في هذا الإطار يضع مركز الإدماج في المتوسط بالتعاون مع شبكة مدن المتوسط (Medcités) أسس الحوار الجديد مع صناع القرار للضفتين الجنوبية و الشرقية للمتوسط. و توفر هذه الشراكة المبتكرة قاعدة معلومات و تبادل الخبرات في خدمة المدينة. هذا العمل يتطلب تفكيرا مستمرا و عملا دؤوبا .

يراد من هذا الدليل المنهجي أن يكون مرآة لهذه التطورات. و هو موجه إلى الفاعلين في المدينة ووكالات التنمية و المانحين الدوليين الذين يريدون تحقيق استراتيجيات تنمية المدن في هذه المنطقة.

ماتس كارلسن

مدير المركز

من أجل الاندماج المتوسطي

ـ ملخص تنفيذي

يمثل هذا الدليل أداة عمل موجهة إلى جميع الفاعلين الذين يقومون أو ينوون القيام بوضع أو تنفيذ إستراتيجية تنمية المدينة. فهو يتوجه في المقام الأول إلى أصحاب القرار (السلطات المحلية والإدارات و المسؤولين المعنيين في الحكومات المركزية والمسيرين و تقنيي المدينة) و كذلك شركائهم (المجتمع المدني والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية و جمعيات الأحياء و الجمعيات المهنية و الجامعية الخ) و المنظمات الدولية التي يمكن أن تقدم المساعدة والدعم.

1.سياق الدليل

تم إعداد هذا الدليل بعد المؤتمر الذي انعقد في برشلونة حول استراتيجيات التنمية الحضرية في منطقة البحر الأبيض المتوسط يومي 14 و 15 مارس 2011 (http://www.csp2011bcn.org). وقد جمع هذا المؤتمر ممثلي معظم بلدان المنطقة - خاصة المدن التي باشرت وضع تخطيط استراتيجي - و كذا وكالات التنمية و هيئات التعاون الملمة بالموضوع (البنك الدولي و مركز الاندماج المتوسطي و شبكة مدن المتوسط (Medcities) و الصندوق الفرنسي للإيداع وتحالف المدن، الخ.). كما سمحت بالوقوف على الجهود المبذولة من طرف مدن المنطقة و النتائج المحققة و كذا الصعوبات التي تواجهها العديد من المدن و البلدان لاسيما فيما يتعلق بنقص الوسائل البشرية المتاحة و حداثة ممارسة إستراتيجية تنمية المدن، و أخذا بعين الاعتبار لهذه المعطيات، أوصى المؤتمر في بيانه الختامي بما يلي :

" إنشاء برنامج واسع لمساعدة مدن دول المتوسط من أجل تلبية طلبات مواطنيها و تطوير نظم لرسم رؤية المدينة المراد تخطيطها و تنفيذها بمشاركة قوية للفاعلين و الأطراف المعنية للمدن"

2. هدف الدليل

يسعى هذا الدليل للمساهمة في تحقيق هذا الهدف المزدوج باقتراح نهج تدريجي يسمح بترجمة المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجيات تنمية المدن (إس.ت.م.) إلى ممارسات ملموسة و إجراءات فعلية مع التمسك بضرورة مراعاة واقع المنطقة والأوضاع والظروف الخاصة بمدن جنوب وشرق المتوسط و هذا الدليل أداة عملية تتناول كل مرحلة على حدة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة اتباع نهج متماسك. فالدليل يقترح أيضا تطويرات تحليلية وجيزة (خاصة تذكير سريع لتطور مفهوم التخطيط الحضري و لمحة عامة عن أسس اس.ت.م. و ظروف ظهورها في بلدان جنوب وشرق المتوسط في الفصل التمهيدي)، ومراحل محددة تصف مختلف المهام التي يتعين القيام بها و الأهداف التي يجب تحقيقها في كل مرحلة. وتسمح كذلك العديد من الجداول و المخططات بتوضيح و إبراز المسائل الخاصة والجوانب الهامة و كذا الصعوبات الواجب تجنبها.

3. تنظيم الدليل

لتسهيل استعمال الدليل فقد تم التمييز بين جزئين، يعرض الأول المراحل الست المتسلسلة الضرورية لإعداد و استدامة اس.ت.م. أما الجزء الثاني فيعرض ثلاثة أنشطة مرافقة يجب تنفيذها على امتداد عملية إنجاز و تنفيذ اس.ت.م.

1.3. المراحل المتسلسلة لـ اس.ت.م.

خصص قسم لكل مرحلة من المراحل الست المتسلسلة في إعداد و تنفيذ اس.ت.م.

1) **تحضير إطلاق اس.ت.م** ، مرحلة مخصصة لتهيئة ظروف نجاح كل عملية الإعداد و التي يتم من خلالها التأكيد على التزام المسؤولين المحليين والمشاركة النشطة للفاعلين في إدارة العملية؛

2) **إعداد معاينة الوضع و التشخيص التشاركي** الموجهين لإعداد تشخيص عام و معاينة دقيقة لحالة المدينة وإبراز نقاط قوتها وضعفها؛

3) **تطوير الرؤية الإستراتيجية** للسماح لجميع الأطراف المعنية بالتعبير بصفة مشتركة عن رؤيتهم للمدينة في المدى الطويل؛

4) **تحديد المحاور الاستراتيجية** و التوجهات و الأهداف العامة المشتركة التي تسمح بتحقيق الرؤية الاستراتيجية المعتمدة في المرحلة أعلاه؛

5) **تحديد خطة عمل إس. ت. م.** و ترجمة المحاور الإستراتيجية لـ إس. ت. م. إلى برامج و مشاريع موجهة للتنفيذ وتحديد المسؤوليات والموارد المالية ومدة تنفيذ كل برنامج أو مشروع، وأخيرا؛

6) **تنفيذ، متابعة و تقييم اس.ت.م.** لتحويل الممارسة التحليلية لعملية اس.ت.م. إلى خطوة عملية وتنفيذها من خلال أنشطة وإنجازات ملموسة .

يتم وصف كل مرحلة و تحديدها من خلال أهدافها وسيرها. و قد أولي اهتمام خاص لتحديد خصوصيات المنطقة التي وجه إليها هذا الدليل و بالتالي أخذها بعين الاعتبار.

3. 2. الأنشطة المرافقة

تبعا للمراحل المتسلسلة يقترح الدليل قراءة للأنشطة المرافقة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء سير العملية لاسيما:

1. **إضفاء الطابع المؤسسي على إس.ت.م.** و هو عملية امتلاك تدريجي لممارسة إس.ت.م. وتنفيذها على المستوى المحلي والوطني.
2. **رصد الوسائل المالية:** هي مجموعة إجراءات يجب أن تقوم بها المدينة لجمع الموارد المالية الضرورية لتنفيذ خطة عمل إس.ت.م.
3. **المخطط الإعلامي** وهو نشاط يجب أن يرافق كل العملية لتسهيل توعية السكان والفاعلون ومشاركتهم الفاعلة.

4. الملحقات

تم إرفاق التقرير بملحقات عديدة لإكمال و توضيح المفاهيم و الخطوات المقترحة في الدليل. يمكن للقارئ أن يرجع إليها و يستفيد منها للحصول على تفاصيل الممارسات و أساليب التنظيم و الأدوات و أمثلة على نتائج أو تقارير مدن المنطقة.

ومن بين هذه الملحقات أمثلة على الوثائق التي يجب إعدادها (مثل: بطاقات المشاريع) و خطط عمل و رؤى و محاور استراتيجية وضعتها مدن المنطقة و جداول تبين ما يستحسن فعله و ما يجب تجنبه وكذلك الأجوبة على الأسئلة المتداولة. و معجم يتضمن المصطلحات الأكثر استعمالا في عملية إس.ت.م يشرح معانيها.

مثل أي وثيقة موجهة لاقتراح نهج يجب إتباعه، ينبغي قراءة هذا الدليل بعناية و استعماله في كل مرحلة. إذ يقترح الخطوات و الحلول التي تمكن أن تجنب السهو و ضياع الوقت و الأخطاء.

بما أن كل مدينة أو بلد لديه خصوصياته فمن الممكن (بل من الموصى به) أن يكيف مستعمل الدليل الحلول مع الظرف المحلي واضعا نصب عينيه هدف إس.ت.م. جيدة: إنتاج إستراتيجية تنمية مدينة تشرك العدد الأكبر من الفاعلين المحفزين الذين يجمعون بين الطموح و الواقعية و يهدفون إلى الاستجابة لأهم تحديات اليوم والغد بإرساء أسس ديمقراطية محلية حقيقية و بتعبئة مختلف شرائح السكان. سمحت الدراسة المتعلقة بتقييم اس.ت.م. بمنطقة بلدان جنوب وشرق المتوسط بملاحظة الفوارق القائمة بين محتوى الأدلة المتاحة والممارسات الميدانية. تعد معظم الأدلة، بسبب انفتاحها على جميع عمليات إس.ت.م. في العالم ومن أجل الاستجابة لتنوع أوضاع مدن المناطق المختلفة، أدوات جنيسة. فهي توفر بشكل خاص تدابير و أجهزة ذات بعد تقني قوي غالبا ما يبرر تلقائية جدوى إس.ت.م. عند استيفاء عدد من "المكونات" الأساسية (الإرادة السياسية والمهارة التقنية و الوسائل المالية). بناء على هذا الافتراض، ساعدت هذه الأدلة العديد من المدن على الشروع في تطبيق استراتيجيات تنمية المدن و إن كانت النتائج مختلفة من مدينة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر.

قائمة المحاور و أرقام صفحاتها:

I- هيئات القيادة، التنشيط و المتابعة.....59
II- بعض نماذج المحاور المواضيعية المعتبرة في اس.ت.م. في المنطق....62
III- طريقة استعمال لإعداد لمحة سريعة لمدينة.....64
IV- المكونات الأساسية لتشخيص حضري سريع.....66
V- أمثلة من (FFOM) قوة، ضعف، فرص، مخاطر.....67
VI- أمثلة من الرؤى.....70
VII- أمثلة من المحاور الاستراتيجية.....71
VIII- أمثلة من مخططات العمل.....72
IX- أمثلة من بطاقات مشاريع.....74
X- أمثلة فهرس من التقرير النهائي عن اس.ت.م.....77
XI- ما يجب و ما لا يجب فعله من أجل إنجاز اس.ت.م.....79
XII- اسئلة متكررة.....81
XIII- معجم مصطلحات..... 85

يكمن أحد أسباب تنوع النتائج في عدم إمكانية استيفاء كل "المكونات" الأساسية المذكورة أعلاه بصفة عامة، في بلدان جنوب وشرق المتوسط، تواجه المدن ضعف المهارة التقنية وندرة الموارد المالية، إضافة إلى غياب الاستقلالية المؤسساتية والمالية للمدن. إزاء الحكومات المركزية .

انطلاقا من هذه الاعتبارات، يجب أن يتمكن الدليل من الاستجابة للإشكاليات العامة و المساعدة على معالجة القضايا الخاصة.

الاستجابة للإشكاليات العامة لإعداد اس.ت.م.، بحيث يجب عليه تقديم المراحل المختلفة لهذا الإعداد بشكل تعليمي مستلهما من الأدلة و الأعمال التي نشرت حول هذا الموضوع حتى الآن.

الإسراع في إنجاز مرحلة حاسمة للعملية أي تنفيذ اس.ت.م.، و هي المرحلة التي غالبا ما تعالج بشكل مقتضب في مختلف الأدلة. تبرز الملاحظة التي تم إبداؤها على مستوى بلدان جنوب و شرق المتوسط، أنه رغم التحكم في تصميم اس.ت.م. تبقى إشكالية تنفيذ هذه الإستراتيجيات موضوعة.

إتاحة معالجة القضايا الخاصة، أي أن تنفيذ اس.ت.م. يتطلب عددا من الشروط الأساسية التي تفتقر إليها أحيانا بلدان جنوب وشرق المتوسط. غير أن هذه البلدان تشهد تغييرات مؤسساتية سريعة، هذا ما ينذر باستقلالية متنامية للجماعات المحلية على المدى المتوسط. فالدروس المستفادة، من ناحية ، من التقرير المتعلق باستراتيجيات التنمية الحضرية في منطقة المتوسط بالنسبة إلى مؤتمر برشلونة، و من أعمال المؤتمر نفسه، من ناحية أخرى، تسمح بالتركيز، بالنسبة لكل مرحلة (أو محور) من الدليل، على العناصر

البارزة المسجلة، فضلا عن تلك التي أبرزتها ممارسة الجهات الحضرية الفاعلة خلال إعدادها لـ اس.ت.م. هذا ما يسمح بتوضيح كيفية توصل الفاعلين الحضريين إلى تحقيق، بشكل مختلف، بعض مراحل العملية و كيفية تم تخطيهم للصعاب و كذا التجديدات المضافة إلى ما كان مقررا عند إنطلاق عملية اس.ت.م. وقد سمحت مقارنة الجوانب العامة لعملية اس.ت.م. و خصوصية الاستراتيجيات المسجلة كذلك سير المؤسسات الحضرية، بعرض لائحة موجهة لكل مرحلة (أو محور) من الدليل تحدد الواجبات و النواهي لتحقيق و تنفيذ اس.ت.م.

يتضمن هذا التقرير فصلا تمهيديا و جزأين متمايزين متكاملين و ملحقات :
- فصل تمهيدي يعطي لمحة عامة عن أسس إس.ت.م. و ظروف ظهورها في بلدان جنوب وشرق المتوسط .
- جزء أول من الدليل يتناول الأنشطة المتسلسلة التي تتدرج خطوة بخطوة في عملية إعداد إس.ت.م. و هذا شأن "إعداد إطلاق أس.ت.م." و "إعداد معاينة الوضع والتشخيص التشاركي " و " تكوين الرؤية الإستراتيجية " و" تحديد المحاور الإستراتيجية " و " تحديد خطة عمل إس.ت.م." و " المتابعة والتقييم".
-جزء ثان من الدليل يتناول الأنشطة المرافقة التي تغطي كامل عملية إعداد اس.ت.م. خاصة التي تتعلق بتفعيل واستدامة العملية برمتها داخل المدينة. في هذا الإطار نجد " إضفاء الطابع المؤسسي على اس.ت.م. " و " تعبئة الوسائل المالية لتنفيذ اس.ت.م. " و " المخطط الإعلامي".
- وثائق تسمح بتوضيح المقترحات الواردة في النص، ومراجع مفيدة تم إيرادها في الملحق.

ـ فصل تمهيدي: إستراتيجية تنمية المدن، تعريف و ظروف ظهورها في بلدان جنوب و شرق المتوسط

قبل تناول مراحل إعداد و تنفيذ اس.ت.م.، يستهل الدليل بفصل تمهيدي يحفز على إعداد أداة تناسب المنطقة و يذكر على وجه الخصوص بما يلي:
- تحديد مفهوم إستراتيجية تنمية المدن و الأسباب التي تبرر اللجوء إلى إعداد إس.ت.م. ؛
- خصوصيات منطقة جنوب وشرق المتوسط (التحديات و الظروف الخاصة) مقارنة بالمناطق الأخرى؛
- الأهداف، المحتوى وطريقة استخدام الدليل.

1 مبادئ و أسس اس. ت. م.

شهدت عقود منتصف القرن الماضي خاصة الخمسينات و الستينات ذروة التخطيط الحضري على أساس إعداد و تكييف المخططات المديرية للتنمية المجالية، التي اعتبرت الحل الأمثل في مجال تنظيم المدينة و توسعها المتناسق، و حلما بعالم حضري جديد. ولكن منذ الثمانينات، عندما بدأت أفكار الليبرالية الجديدة تهيمن، لوحظ تراجع في هذا النوع من التخطيط، لأنه، في كثير من الأحيان، لم يكن يبلغ الأهداف المسطرة له بسبب تكلفة هذا الإجراء بالنسبة للبلدان النامية من جهة، و الآجال التي يفرضها إنشاء المخططات، من جهة أخرى. و ما يزيد في خطورة هذه المشكلة الجادة ندرة تنفيذ هذه المخططات، حيث المدينة الحقيقية ليست التي تم التفكير و التخطيط لها، وحيث التوسع الحضري الغير المنظم قوض مشاريع ومخططات المدينة المراد تنظيمها.

كان لعمل المنظمات الدولية الرئيسية في المجال الحضري (الأمم المتحدة للسكن، البنك الدولي، الخ ..) تأثير حاسم على تشكيل السياسات العامة الحضرية في البلدان المتقدمة و في البلدان السائرة في طريق النمو. اليوم تعد طريقة التفكير والتصرف في المجال الحضري نتيجة تراكمية لعملية تفكير و عمل دام ثلاثة عقود. من خلال هذه الخطوة يمكننا أن نميز ثلاث مراحل تظهر في مدن البلدان النامية التحول التدريجي و ذلك من مقاربة قطاعية موجهة حصريا نحو علاج المشاكل الحضرية (الأحياء الفقيرة، والبنية التحتية، والفقر الحضري الخ.) إلى مقاربة تنظر إلى المدينة بطريقة إيجابية من جهة، و تعتبرها كيانا (وفق مقاربة تعتبر المدينة كمنظومة متكاملة) من الواجب دراستها ومعالجتها عن طريق إجراء تحليل نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص المتاحة لها من جهة أخرى، مع التأكيد على الدور الأساسي لجميع الفاعلين المكونين للمدينة. هذه المقاربة تضع:
- السلطات المحلية في خضم تصميم وتجسيد عملية التنمية الحضرية.
- مشاركة الفاعلين المحليين (المنتخبين والجمعيات والمواطنين العاديين، والإدارات، الخ ...) شرطا لا غنى عنه لنجاح أي مشروع للتنمية الحضرية.
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الصعيد الوطني والدولي كمفتاح تنفيذ خطط العمل الناجمة عن مشاريع التنمية الحضرية.

اس.ت.م. طريقة أخرى لتناول مسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية و المجالية للمدينة. "إن إستراتيجية تنمية المدينة كخطة عمل تم وضعها و متابعتها من أجل نمو عادل للمدينة من خلال مشاركة الجميع، لتحسين مستوى معيشة جميع المواطنين. تتكون عناصرها من:أ) رؤية جماعية لمستقبل المدينة ، ب) خطة عمل لتحسين الحكم والتسيير و زيادة الاستثمار و تنمية التشغيل و الخدمات والبرامج المنتظمة و المستدامة للحد من الفقر. ومن المتوقع أن تدير المدينة هذه العملية من خلال قيادة قادرة. (...) تركز اس.ت.م. على عملية التغيير. (...) و تركز على المدينة كوحدة تحليل تبحث عما يزيد في قدرتها والاستفادة القصوى من قواها و من الفرص التي يتيحها لها المحيط من أجل تحسين قدرتها التنافسية و قدرتها على المقاومة، والمساهمة في التنمية الإقليمية والوطنية "(1) .

من خلال طبيعتها المبتكرة و الإرادية تكمل اس.ت.م. المقاربة التقليدية للتخطيط الحضري التي أظهرت حدودها في ظروف التحولات السريعة التي تشهدها المدن في كل من البلدان المتقدمة والبلدان السائرة في طريق النمو.

(إس.ت.ح.) أو (إس.ت.م.)؟

إستراتيجية التنمية الحضرية (إس.ت.ح.) و إستراتيجية تنمية المدن (إس.ت.م.) هما عبارتان مترادفتان و تدل كلاهما على منهجية و سيرورة مكملة لغيرها من أدوات التخطيط الحضري التي تؤدي إلى تحديد منتوج أكثر شمولية يضمن للمدينة تنمية اقتصادية واجتماعية و مجالية. و إس.ت.م. هي المصطلح الأكثر اعتمادا في الأدبيات المتخصصة و في وثائق تحالف المدن. وخلافا لـ إس.ت.ح. فإن عبارة إس.ت.م. ليست مرادفة لأسماء بعض الوثائق التقليدية للتخطيط الحضري

بشكل عام، يمكن تلخيص العوامل التي تحفز المدينة على أن تعتمد مقاربة إس.ت.م. في خمس نقاط:

1- إن إس.ت.م. أداة قيادة تسمح بأن يكون للمسيرين المحليين رؤية واضحة لتطوير مدينتهم و تجنيد الفاعلون العامة والخاصة لتبني هذه الرؤية.

2- إس.ت.م أداة تشاركية توفر إمكانية إشراك جميع الفاعلين في المدينة للمساعدة بشكل أو بآخر في تطوير مدينتهم.

3- إس.ت.م أداة تنمية متعددة القطاعات واسعة النطاق تسمح بتناول جميع الجوانب الحضرية: الاقتصادية و السياسية والاجتماعية و البيئية الخ .

4- إس.ت.م هي أكثر من خطة تنمية اقتصادية و اجتماعية، و هي تحديدا معدة على مستوى إقليمي و ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط الحضري. من خلال توجيهاتها الطويلة المدى تكمل الأدوات القانونية للتخطيط المجالي.

5- اس.ت.م أداة للتخطيط الاستراتيجي تسمح بوضع إجراءات قصيرة المدى في إطار إستراتيجية طويلة المدى.

يعتمد بلوغ الأهداف المذكورة أعلاه (لمدينة ما) على كيفية تصميم إس.ت.م و نوعية تنفيذها المرتبطة مباشرة بمستوى الحكامة الحضرية على المستويين الوطني و المحلي.

(1) البنك الأسيوي للتنمية " إستراتيجية التنمية لمكافحة الفقر" 2004 صفحة 86
"City Development Strategy to Reduce Poverty", 2004, p 86

2. خصائص و مميزات بلدان جنوب و شرق المتوسط و ظروف ظهور اس.ت.م. فيها

2. 1. خصائص و مميزات المنطقة

على غرار باقي دول العالم تزداد بلدان جنوب وشرق المتوسط تحضرا وهذا ما يخلق وضعيات يستوجب فيها، بشكل لا مناص منه، لا مركزية القرارات بالنسبة للمدن و البلديات. تتطلب هذه العملية بدورها أن تكون المدن والبلديات قادرة على تسيير كفء للحاضر و تطلع أنجع إلى المستقبل لضمان مستقبل أفضل لمواطنيها. و سيتم إقرار هذا التخطيط في مجمله بناء على خصائص كل مدينة و الميزات المشتركة في المنطقة، نذكر منها على وجه الخصوص:

2. 1. 1. عمران قديم و ثري بتاريخ عريق

ولدت المدينة بالمعنى الحديث في هذه المنطقة، لاسيما في الجزء المعروف باسم "المشرق". و إلى جانب المدن ذات التاريخ القديم (دمشق، بغداد، حلب، القدس، الخليل، صور، الخ.)، فالمنطقة غنية بالمدن التقليدية أو المدن العتيقة التي تحتاج إلى أن تكفل من خلال عملية إس.ت.م. للتوفيق بين المحافظة على تراثها و عصرنتها في نفس الوقت. إن وجود هذه المدن يعتبر ورقة ثقافية ناجحة و كذا اقتصادية هامة (السياحة و مركز الحرف و الوظائف التقليدية والسكن، الخ.)

2. 1. 2. وتيرة تحضر متسارعة و بنى تحتية حضرية غير ملائمة

يتعرض المجال الحضري لمدن المنطقة لضغوطات شديدة نتيجة لارتفاع معدل التحضر، وهذه النسبة المرتفعة تجعل مدن المنطقة مرتبة في الصف الثاني بعد مدن أمريكا اللاتينية. من بين 330 مليون نسمة في منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا تعيش حوالي 180 مليون نسمة في المناطق الحضرية، و وفقا لتوقعات الأمم المتحدة فإن عدد هولاء السكان سيصل 430 مليون سنة 2020 منهم 280 نسمة سيسكنون المدن. هذا ما يترجم بـ "انفجار" حضري يخص المدن الكبيرة و المتوسطة الحجم أو الصغيرة التي ينبغي أن تستقبل أكثر من 100 مليون نسمة إضافية في ما يزيد قليلا عن عقد من الزمن.

تعرف منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا أحد أكبر نسب نمو السكان في العالم. و سجلت هذه الزيادة في المناطق الحضرية، التي انتقلت فيها نسبة السكان من 48% سنة 1980 إلى 60% عام 2000 و يمكن أن تصل إلى 70% سنة 2015. (بينما تمثل 54 % في الدول المتقدمة).

البنك الدولي، التقرير القطاعي سبتمبر 2008

إن توفير الخدمات الحضرية المناسبة و البنى التحتية، سيشكل التحدي الذي ينبغي أن يرفعه مستقبلا مسيرو المدن. و هذا التحدي يتعلق بتقليص الفوارق بالمناطق السكنية غير الرسمية و جيوب الفقر التي تعرفها معظم مدن المنطقة و التي تزيد من تفاقم الظروف الصحية الهشة أصلا في هذه التجمعات السكنية.

2. 1. 3. توجه قوي نحو انتشار المنظومة الحضرية على السواحل

رغم المحاولات المتكررة (من خلال مخططات تهيئة الأقاليم) لتحقيق التوازن في توزيع المراكز الحضرية على مجمل الأراضي الوطنية، يستمر تمركز السكان في العديد من البلدان على المناطق الساحلية أو على طول الشرائط الخصبة. ففي الجزائر، على سبيل المثال، أكثر من 95٪ من السكان يعيشون على أقل من سدس البلاد. في مصر يظل التحضر محصورا على طول نهر النيل. هذه الأوضاع تولد مشاكل بيئية كبيرة (التلوث البحري، تلوث الأنهار) وتعرض هذه المدن، بشكل خطير، للآثار المحتملة لتغير المناخ.

2. 1. 4. نسبة عالية من التمدن العشوائي و الأحياء الفقيرة ترتبط بمشكل العقار الحضري

يمكن أن تتجاوز نسبة السكان الذين يعيشون في الأحياء الفقيرة في بعض الحالات 20٪ من مجموع سكان المدن. رغم الجهود الكبيرة التي بذلتها بلدان المنطقة، فإن هذا الوضع لم يتحسن بشكل ملحوظ بعد، ولا يزال يلقي بثقله على المناخ الاجتماعي و التشغيل بالنسبة للفئات السكانية ذات الدخل الأضعف. و يرتبط هذا الواقع مباشرة بعدد معين من العوامل:

- غياب عقار حضري مهيأ بتكاليف معقولة لفئة السكان الأكثر عوزا ؛
- تسيير معقد و في بعض الأحيان فاشل للعقار العمومي؛
- ارتفاع أسعار السكن الذي يمكن أن يوفره القطاع الخاص الرسمي ساعد أيضا على دفع الناس نحو الأحياء الفقيرة التي تستمر في الانتشار في جميع أنحاء المنطقة، في الوقت الذي تستمر السياسات الحضرية في رفض الزحف السكاني نحو المدن و إدماج المساحات غير الرسمية في التخطيط الرسمي؛
- غياب سياسة تمويل الإسكان و الأراضي لصالح المحرومين الذين يجدون أنفسهم غالبا تحت رحمة متطلبات السوق التي ليست في متناول الفقراء على العموم؛
- نقص الرؤية الإستراتيجية للسياسات الوطنية إزاء التنمية الحضرية، فالمخططات الحضرية التي تجاهلت لفترة طويلة واقع الأحياء العشوائية لم تحاول إيجاد حلول دائمة لهذا النوع من السكن.

2. 1. 5. تأخر تنفيذ الإصلاحات الهادفة إلى تحسين الحكامة و الديمقراطية المحليين و الدور الهامشي للمجتمع المدني

إن الحكم المحلي أمر جوهري في تنمية المدينة لضمان المشاركة الحقيقية للسكان ومحاربة الفقر. فهو يكمل أيضا الحكم الراشد على المستوى المركزي من خلال مساعدة حسن سير المؤسسات المحلية. و تبقى المحاولات الجارية في بعض دول المنطقة لتحسين الحكم المحلي خجولة و بصفة عامة فالمنطقة متأخرة من حيث لامركزية الصلاحيات والموارد التي تسمح للمدن التكفل بالمشاكل التي تواجهها. و يبقى الحكم المركزي إلى حد كبير الشكل السائد في المنطقة.

الخصائص الثمانية للحكم الراشد وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:
- **المشاركة**
- **الشفافية**
- **الاستماع**
- **البحث عن توافق الآراء**
- **الإنصاف**
- **فعالية وكفاءة**
- **التقرير**
- **الرؤية الإستراتيجية**

"هي أنظمة يعد فيها المحافظ (الوالي) أكثر أهمية من رئيس البلدية ... و التي أثبتت محدوديتها في تسيير المحيط والمشاركة السياسية." (2) يوضح الجدول أعلاه - والذي يذكر بخصائص الحكم

الراشد - العديد من المتطلبات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار على المستوى المحلي للتسيير الفعال لـ إس.ت.م. التي لم تستعد لها مدن المنطقة على وجه العموم.

النتيجة الطبيعية المباشرة لهذا التأخر في تطبيق الحكم المحلي الراشد، جعل الديمقراطية المحلية الآن في صلب المناقشات التي تجري في بلدان المنطقة. في الوقت الذي يحرر فيه هذا الدليل، خلصت هذه المناقشات إلى إصلاحات (أو وعود بإصلاحات) ستمكن ترجمتها الفعلية بلدان المنطقة باستدراك التأخير الكبير. في حالات أخرى أخذت أشكالا من التجريح العنيف لهيمنة السلطات المركزية.

النتيجة الطبيعية الثانية لهذا التأخر هي تردد المجتمع المدني في المشاركة في شؤون المدينة. رغم بعض المحاولات المهمة، فالمقاربة التشاركية التي تقحم بشكل فعلي المنظمات التي تمثل مجموعات مختلفة من المواطنين لا تزال ضعيفة نسبيا. أما فيما يخص تمثيل المرأة، فدورها في شؤون المدينة يبقى هامشيا جدا.

2. 1. 6. تكفل غير كاف بقضية البيئة

تتميز المنطقة بشكل عام بعجز حاد في مجال الموارد المائية يصيب (أو سيصيب) غالبية المدن. وهذا الوضع سيشدد الصعوبات التي تواجهها الساكنة المحرومة في الوصول إلى إمدادات موثوقة و منتظمة وغير مكلفة من مياه الشرب. علاوة على ذلك إن الاعتبارات المتعلقة بنوعية المعيشة والتلوث، إذا ما تم الأخذ بها رسميا في البرامج الوطنية، يتأخر الشعور بتأثيرها على المدن، و تظل قضايا قل ما تدرج في الانشغالات الشعبية باستثناء بعض منظمات المجتمع المدني. و أخيرا قضية تغير المناخ لا تظهر إلا قليلا في المناقشات على المستوى المحلي.

2. 1. 7. دينامكية اجتماعية تناقض الممارسات الجارية

لا يمكن الحديث عن خصوصيات المنطقة دون التذكير بظهور الدينامكية الاجتماعية الفريدة التي شهدتها معظم بلدان المنطقة منذ عام 2011. هذه الحركات الاحتجاجية، كانت سببا في تغييرات كبيرة في أنماط الحكم و الممارسات الجارية و تنبئ بتغييرات أكثر عمقا في السنوات القادمة. و تشكل بلا شك دعما قويا للفاعلين المحليين لتشجيعهم على إطلاق مناقشات عميقة حول مستقبل مدينتهم، من خلال عمليات إس.ت.م. المنفذة بشكل صحيح.

2 منظمة الأمم المتحدة للإسكان (Arab Cities on the way to Better Urban Life – Biau, 2010)

2.2. تجارب واعدة في مجال إستراتيجية تنمية المدن في المنطقة

إن تجربة استراتيجيات تنمية المدن في منطقة بلدان جنوب و شرق المتوسط ليست جديدة، حتى و إن لم تعتمد بعد بشكل تلقائي على غرار مناطق أو بلدان أخرى. خلال عشرية 2000 استفادت قرابة 15 مدينة في المنطقة من الدعم المالي والمنهجي من تحالف المدن أو شركاء آخرين (شبكة مدن المتوسط Medcités) لوضع إس.ت.م. خاصة بها. و استمرت بعض البلدان في تنفيذ إس.ت.م. بوسائلها الخاصة (بما في ذلك المغرب) و رغم حداثة التجربة سمح هذا بالحصول على أول تجميع لدروس يستفاد منها لإعداد هذا الدليل.

و مؤتمر برشلونة المنعقد في مارس 2011[3] الذي خصص لممارسات إس.ت.م. في منطقة البحر الأبيض المتوسط كان فرصة للمشاركين من بلدان منطقة جنوب و شرق المتوسط لتأكيد اهتمامهم بهذه الممارسة و رغبتهم في تطبيقها على مدن المنطقة. من بين الدروس المستفادة من تجربة اس.ت.م. في المنطقة، ما يلي:
- ضرورة وجود قيادة جيدة تساعدها هيئات توجيهية متخصصة و ذات كفاءة،
- ضرورة إجراء تحليل دقيق لوضع المدينة بالاستعانة بالخبرة الضرورية و مشاركة جميع الأطراف المعنية،
- الحاجة إلى وضع خطط عمل توفق بين الطموح والواقعية،
- الحاجة إلى وضع آلية لتنفيذ خطة العمل في مرحلة مبكرة من إنجازها وأخيرا،
- إضفاء طابع مؤسساتي لإ س.ت.م وجعلها أداة فعالة للتنمية المحلية.

3.الدليل: الأهداف، المضمون و كيفية الاستعمال

3. 1 الأهداف

يشكل الدليل مكملا ضروريا للإرادة السياسية وإلتزام جميع الفاعلين الذين يبلورون تطلعات سكان المدينة. في هذا الإطار، يعد الدليل أداة تسمح للسلطات و الفاعلون المحليون الراغبين في التخطيط بطريقة إستراتيجية و ديمقراطية لتنمية مدينتهم أن يجدوا فيه ترجمة لإرادتهم السياسية من خلال عملية صارمة و مجربة.

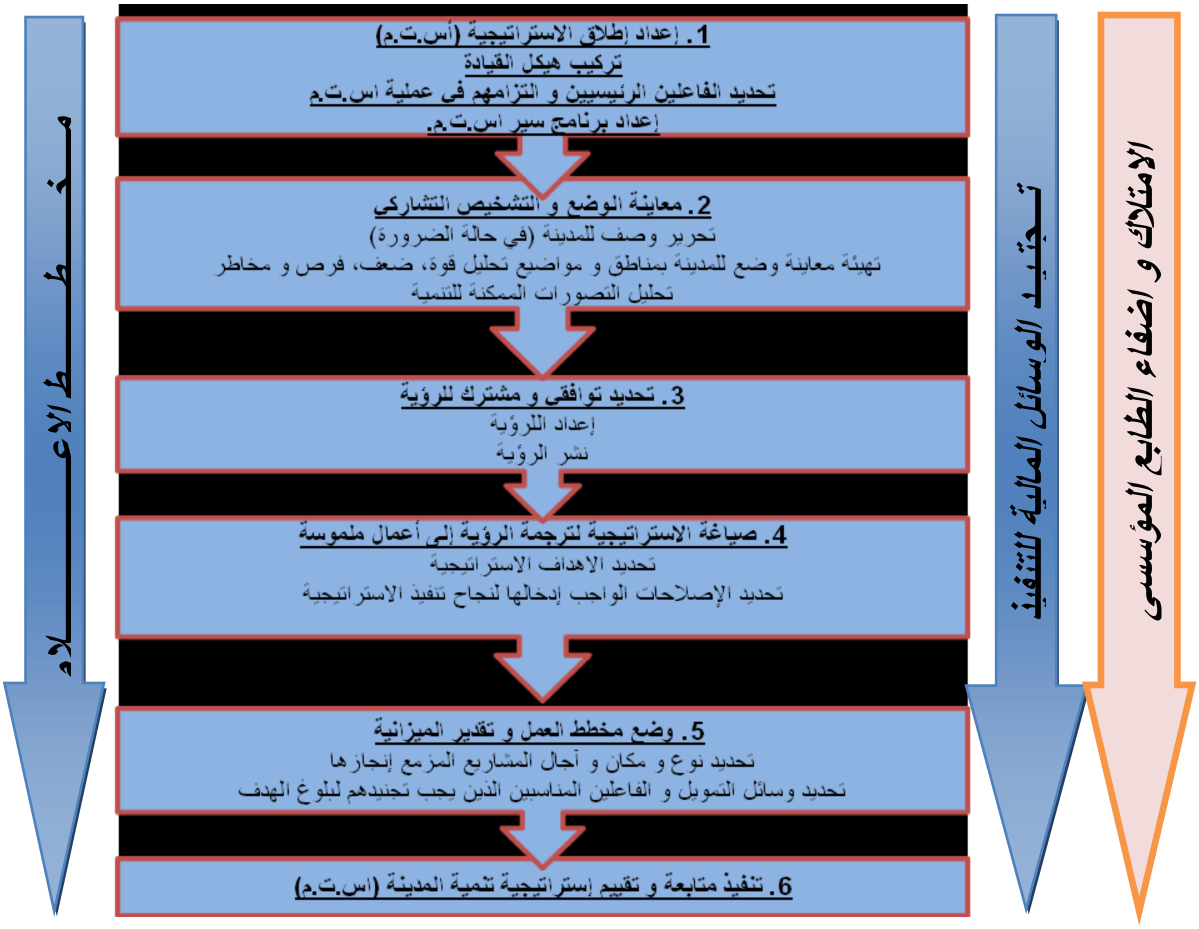
من خلال هذا الدليل تملك السلطات المحلية و الفاعلون المحليون :
1. مقاربة متدرجة تسمح بالتخطيط لعملية إس.ت.م. و تنفيذها وفقا لأفضل الممارسات المجربة و المعتمدة عالميا و تسهل تكييفها مع ظروف المنطقة و المدينة المعنية في نفس الوقت.
2. وثيقة مرجعية لإيجاد إجابة عن الأسئلة المتداولة مقارنة مع الحلول المطروحة في الظروف المماثلة.
3. وصفا مفصلا للإجراءات التي يجب اتخاذها و التنظيم الذي يجب وضعه لبدء و توجيه عملية تخطيط المدينة.

3 التقرير التمهيدي للمؤتمر: استراتيجيات التنمية الحضرية Urbain en Méditerranée - Contexte, Enjeux et Perspectives.
http://www.csp2011bcn.org/uploads/docs/Rapport Conference.pdf

2.3 عرض المكونات المختلفة لعملية اس.ت.م.

تتكون عملية إس.ت.م. من ست مراحل متمايزة:

1) تحضير إطلاق إس.ت.م.
2) إعداد معاينة المكان و التشخيص التشاركي
3) تحديد الرؤية المشتركة والمتفق عليها
4) صياغة الإستراتيجية
5) إعداد خطة العمل
6) تنفيذ وإضفاء الطابع المؤسسي والمتابعة والتقييم



يجب أن نميز ثلاثة أشواط رئيسية في عملية إعداد إس.ت.م. و هي :

1. قبل الشروع في العملية: تحضير إطلاق إس.ت.م. الذي يعد مرحلة حاسمة و سياسية إلى حد كبير يتوقف عليها النجاح المستقبلي للعملية كلها (الخطوة 1)
2. خلال الأشواط المختلفة لإعداد إس.ت.م. : خطوات إعداد المكونات التقنية لتقرير إس.ت.م. (الخطوات 2-5)
3. خلال التنفيذ والمتابعة: خطوة التنفيذ و إضفاء الطابع المؤسسي على عملية إس.ت.م. و المتابعة و التقييم (الخطوة 6)

لسهولة الاستعمال وإبراز الشوط الحاسم للتنفيذ، ينقسم الدليل إلى جزأين :
-**الجزء الأول** يركز على كيفيات إعداد إس.ت.م. و تتمثل في الخطوات من 1 إلى 6؛
-**الجزء الثاني** يركز على الأنشطة المرافقة لتنفيذ إس.ت.م. بصفة عامة و في بلدان جنوب وشرق المتوسط بصفة خاصة.

3. 3. استعمال الدليل أثناء كل شوط من عملية إس.ت.م.

1.قبل الشروع في العملية

- التعوُّد على مختلف المفاهيم والمتطلبات الأساسية (الإرادة السياسية و القيادة والمشاركة والحكامة والواقعية و الإرادية، الخ)
- توزيع العناصر الرئيسية للدليل على الفاعلين المحتملين لتعزيز فهم الغرض من إس.ت.م. و مسارها و حدودها و ذلك لتوحيد لغة التواصل بين مختلف الفاعلين.

2. عند مختلف أشواط إعداد إس.ت.م. :

-الإطلاع على المبادئ والمقترحات، وتطبيقها في العملية، وعند الاقتضاء تكيفها مع الظروف المحلية،
-المصادقة على الخيارات المقبولة في كل مرحلة.

3. أثناء متابعة التنفيذ:

- التأكد من مطابقة الترتيبات المتخذة للتقييم و المتابعة،
- تطبيق مبادئ التحيين الذي ينصح بها الدليل.

الجزِء الأول: العملية المنهجية لإعداد اس.ت.م في بلدان جنوب و شرق المتوسط

يتكون هذا الجزء من ستة فصول:

1. تحضير إطلاق اس.ت.م.
2. إعداد التشخيص العام (أو الملمح) للمدينة و معاينة المكان
3. تطوير الرؤية الاستراتيجية
4. صياغة المحاور الاستراتيجية
5. تحديد مخطط العمل و الأشواط
6. المتابعة و التقييم لتنفيذ اس.ت.م.

- الفصل 1 تحضير إطلاق إس.ت.م.

1. 1. الأهداف و المتطلبات الأساسية

1. 1. 1. تعريف

يمثل تحضير الإطلاق، البداية الرسمية لعملية إس.ت.م. و يؤكد التزام المسؤولين المحليين بالقيام بها بشكل لائق. فهي تهدف إلى تهيئة شروط عملية الإعداد بكاملها. أثناء هذا الشوط:

- يتم تنصيب الهيئات الضرورية لقيادة العملية و إعداد لـ إس.ت.م. ،
- يتم تحديد الفاعلين و الشركاء المحتملين للعملية،
- تحديد برنامج العمل لإعداد إس.ت.م. ،
- ضمان إعلام واسع النطاق حول إس.ت.م. لتحسيس و تجنيد جميع الأطراف المعنية .

يعد هذا الشوط حاسما و ينبغي أن ينجز بقدر كبير من العناية لضمان تقدم مرن و فعال للعملية في المدينة التي تشهد التجربة لأول مرة.

يقوم بالشروع في هذه المرحلة مسؤول يملك السلطة السياسية التي تؤهله لبدء العملية والسلطة المعنوية الضرورية لحشد جميع الفاعلين حول المشروع. ابتداء من هذه المرحلة يتم تحديد تجنيد الفاعلين الذين سيشاركون في تطوير العملية، بما فيهم: المنتخبون و مسيرو المدينة (رؤساء المصالح التقنية للبلدية والجامعيين و وسائل الإعلام والشخصيات المعنية وممثلو المجتمع المدني والنساء والشباب وسكان الأحياء الفقيرة والقطاع الخاص وغرف التجارة والسياحة، الخ.) .. ينبغي تقييم الموارد المالية لقيادة عملية إس.ت.م. و رصد الأموال على المستوى الداخلي (ميزانية البلدية أو الدولة) أو الخارجي (التمويل من قبل الأطراف الشريكة المتعددة أو الثنائية).

2.1.1 الأهداف

يكمن الهدف الرئيسي لهذه المرحلة في :

- تعبئة وتحميس أقصى عدد من الفاعلين حول عملية إس.ت.م. بإشراك وسائل الإعلام في أسرع وقت ممكن. تسمح مشاركة الصحفيين المختصين و المحفزين بتغطية و إعلام مستمر تجاه الجمهور،
- تحديد الأولويات والمواضيع الرئيسية التي ستدرس في عملية إس.ت.م.، على أساس مقاربة تشاركية.
- تعيين المهام والواجبات والمسؤوليات لمختلف الفاعلين،
- التماس المساعدة (التقنية و / أو المالية) من الشركاء الدوليين عند الاقتضاء. إذا كان اللجوء إلى المساعدة من الشركاء الدوليين ضروريا يجب التحسب لإشراكهم في أسرع وقت ممكن.

توصية: من المستحسن أن يبرز المسؤول (رئيس بلدية أو حاكم أو والي) دوره بشكل واضح وقوي. غير أنه يجب أن يتأكد بسرعة من أن يتبنى الفاعلون الآخرون العملية و يلتزمون بالدفاع عنها.

3.1.1 المتطلبات الأساسية

حتى يتم الشروع في العملية على أسس سليمة ينبغي:
- التأكد من دعم سياسي قوي ليس على المستوى المحلي فقط (الحاكم و الوالي و رئيس البلدية و المجلس البلدي و الشخصيات و الجماعات النافذة) لكن أيضا على المستوى المركزي (الوزارات المكلفة بالجماعات المحلية و اللامركزية والمالية، الخ)،
- إشراك المجتمع المدني في أسرع وقت ممكن من خلال ممثليه،
- تعبئة القدرات التقنية للمدينة (الجامعات و الخبراء المعترف بهم والجمعيات المهنية)،
- إشراك وسائل الإعلام بكل شفافية،
- إضفاء المصداقية على العملية من خلال وجود الأقران (رؤساء البلديات الأخرى أو الحكام) في إحتفالات إطلاق العملية.

توصية: تكون مشاركة وسائل الإعلام فعالة مستمرة إذا كانت على ثقة من حرية الحصول على المعلومة و إيصالها للجمهور. في هذه الحالة قد يظهر أبطال لـ إس.ت.م. يتفانون في الدفاع عنها و ونشرها داخل وخارج المدينة.

1. 2. سير المرحلة

1. 2. 1. المهام الرئيسية و الفاعلون

أ- تنصيب هيئات التوجيه و المتابعة: تتطلب قيادة عملية إعداد إس.ت.م. تنصيب عدة هيئات (انظر تفاصيل المهام وتكوين هذه المجموعات في الملحق الأول)، بما في ذلك:
- اللجنة المكلفة بالقيادة و التوجيه السياسي للعملية و المصادقة على مختلف المراحل والنتائج. لهذه اللجنة أيضا دور أساسي في تجنيد الفاعلين و ضمان الحكم الراشد للعملية. من أجل فعالية عملها لا ينبغي للجنة أن تجمع أكثر من عشرة فاعلين رئيسيين.

- لجنة المتابعة التقنية: تعد المحور الذي يحرك المشروع وهي مكلفة أيضا بتحقيق مختلف الأنشطة التقنية و بخلق حيوية خلال مختلف المراحل. فهي تقدم تقاريرها للجنة القيادة و تضمن عمل الأمانة. و يمكن وضع هذه اللجنة في إطار (أو مع) هيئة محلية مكلفة بوظيفة التنسيق على مستوى المدينة وتكون على اتصال مباشر مع المسؤول عن إس.ت.م مثل قسم التخطيط في البلدية أو ما يعادله.

- فرق العمل: يساعد فريق العمل المتخصص في كل موضوع من مواضيع إس.ت.م. لجنة المتابعة التقنية. كل فريق عمل، مؤلف من خبراء أو أطراف معنية مباشرة، يقدم مساهمة تقنية ويغذي عملية التحاليل والبحوث و المقترحات و كذلك، في بعض الحالات، جمع المعطيات والوثائق المرجعية.

ب- تحديد الأهداف و برنامج العمل و نطاق العملية:

من بين المهام الأولى أن تحدد هيئات القيادة، مع الأطراف و الفاعلين المعنيين بالمشاركة في العملية، العناصر الهامة التالية:

- تحديد المحاور الموضوعاتية التي يجب تحليلها و تقييمها لتشكل حبكة عملية إس.ت.م. : تكتسي هذه المهمة أهمية كبري و قد تتطلب مشاركة مهنيين على دراية بالمشاكل التي تواجه المدينة و لكن يجب مناقشتها مع فاعلين آخرين. ينبغي أيضا الأخذ بعين الإعتبار الأبحاث و الدراسات التي تم تحقيقها في المجالات ذات الصلة (خطة حضرية و أجندة 21 و دراسات عامة، الخ) بغرض الاستلهام بها عند الاقتضاء. ستكون هذه الممارسة مهمة في حالة إلتماس المساعدة التقنية و / أو المالية من المؤسسات الدولية أو المانحين. قد يتم الرجوع أيضا، للعلم بالشيء، إلى الجدول الوارد في الملحق 3 الذي يتضمن قائمة إرشادية للمواضيع التي درست في استراتيجيات ت.م. في المنطقة و في أماكن أخرى. في حالة ما إذا كانت السلطات في شك من الإجراءات ذات الأولوية لتحسين تسيير وتنمية المدينة، فمن المستحسن إعداد لمحة سريعة عن المدينة كما هو محدد في الفصل 2 أدناه القسم 2.2.

- تحديد منطقة إس.ت.م. : حتى و إن كانت إس.ت.م خاصة بمدينة ما أو مجموعة من البلديات (عادة متجاورة)، يجدر الأخذ بعين الاعتبار الأراضي المحيطة بها بسبب التفاعلات الممكنة مع تنمية المدينة (العقار والموارد المائية والمحيط المادي و النزوح السكاني و حوض العمل، الخ.) .. يمكن أن يعطي تحليل لمنطقة أوسع من مجال المدينة مؤشرات دقيقة لتطوير الإستراتيجية التي ستركز مباشرة على المدينة نفسها.

- إعداد خطة العمل: من المهام الأولى للجنة المتابعة التقنية إعداد خطة عمل تعتزم إتباعها لوضع إس.ت.م. تحدد، على سبيل المثال ، و على أساس هذا الدليل، المهام الرئيسية التي يتعين القيام بها بالتدريج و المدة التقريبية لتنفيذها. إن إعداد إس.ت.م. ليست عملية متسرعة. تبين التجربة أنه يجب الموازنة بين مدة طويلة بما يكفي للسماح بالتحاليل و البحوث والمشاورات المعمقة، ومدة قصيرة بما يكفي للحيلولة دون خلق الإحساس بالملل بين الشركاء و إحباط حماسهم. ينصح بمدة تتراوح بين 16 و 24 شهرا، فاستراتيجيات ت.م. المعدة على مدى فترة أقل من 16 شهرا نادرة.

ج- تجنيد ممثلي المجتمع المدني والمؤسسات والفئات الاجتماعية المعنية

ينبغي على جميع شرائح وفئات المجتمع أن تكون قادرة على المساهمة في هذه العملية و دعمها. كما يجب على مؤسسات القيادة أن تسخر، تحت السلطة المعنوية للمسؤول، هذه الفئات من خلال ممثليها. و أثناء هذه المرحلة يجب تعبئة المؤسسات القائمة التي تلعب دورا في تسيير و تشغيل و تنمية المدينة مثل (الصحة العمومية و الجانب الاجتماعي والاقتصادي والتخطيط المجالي والتنمية الاقتصادية و الشبيبة ، الخ.) و إشراكها في العملية من أجل الاستفادة من انضمامها و دعمها. كذلك ينبغي ممارسة ضغط قوي على المؤسسات المركزية المعنية وممثليها على المستوى المحلي. و كذلك يجب على المنتخبين بصفتهم ممثلي الشعب ابتداء من هذه المرحلة أن يلعبوا دورا هاما في تعبئة ناخبيهم.

توصية: من المهم أن تحصل العملية على تأييد المجلس البلدي برمته فالمسؤول عن اس.ت.م. يشجع بالتزامه السياسي انضمام مجموع الفاعلين المحليين مما يمكن توسيع قاعدة قيادة الإستراتيجية. هذا الوضع يحول دون فشل أو توقف العملية في حالة مغادرة المسؤول عن إس.ت.م منصبه.

د- الإطلاق الرسمي للعملية:

يتم اختتام المرحلة الأولى من تحضير إطلاق إس.ت.م. وإضفاء الصفة الرسمية عليها بانعقاد منتدى مفتوح لجميع الأطراف المعنية. أهداف هذا المنتدى متعددة:

-إجراء الإعلان الرسمي للشروع في عملية إس.ت.م. للمدينة،
-تأكيد عهدة لجنة القيادة واللجنة التقنية و فرق العمل و تكريس التزام أعضائها،
-تثبيت دعم العملية من قبل السلطات العليا،
-تأكيد المقاربة التشاركية والتزام مؤسسات القيادة بإشراك جميع الفئات الاجتماعية،
-التحديد الجماعي للأولويات و المواضيع التي ستكون محل التحليل و التقييم،
-توزيع المهام وتأكيد مشاركة مختلف الفاعلين،
-إعلان و مناقشة مشروع خطة العمل لإنجاز اس.ت.م.

توصية: رغم بقاء أشهر عديدة تفصل بين هذه المرحلة و تلك الخاصة بالتنفيذ الفعلي لخطط العمل الناتجة عن إس.ت.م.، من المستحسن استشعار، منذ هذه المرحلة، هيئة التنفيذ (أو على الأقل مسؤول عنها) و إشراكها في جميع مراحل العملية.

هـ - تنظيم ورشة إعلام و تكوين لفائدة فريق إس.ت.م. :

تهدف هذه الورشة التي تنظم لفائدة الفريق العملي لإس. ت.م. أساسا إلى تزويد أعضائه بالمعلومة التامة و المتسقة عن العملية لخلق مناخ التعاون. سينشط المنسق الرئيسي لفريق إس.ت.م.، بالتعاون مع خبير جامعي أو خاص (مكتب دراسات)، مختلف أنشطة هذه الورشة. ويمكن أن يتم هذا بواسطة الموارد الذاتية المتاحة على المستوى المحلي إن وجدت. في حالة ما إذا كانت الموارد المحلية غير كافية يكون من الضروري اللجوء إلى الموارد الخارجية الوطنية أو الدولية. يجب أن تشمل الورشة شقا خاصا بالتكوين يساعد المشاركين على التحكم في المعارف و التقنيات الواجب تطبيقها على العناصر التالية :

- مناهج البحث وجمع المعلومات؛
- المقاربات التشاركية؛
- طريقة صنع مخرجات عملية إس.ت.م. : معاينة الأوضاع، التشخيص التشاركي و ملخص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر و الرؤية المستقبلية و الأهداف و المحاور الإستراتيجية والبرمجة و وضع الميزانية؛
- أدوات المتابعة و التقييم؛
- تقنيات تنشيط الورشات والمنتديات ومعرفة ديناميكيات التجمعات.

1. 2. 2. الوسائل والتقنيات والأدوات

إضافة إلى الفرق المتحمسة و الملتزمة تتطلب عملية إس.ت.م. توافر الوسائل والأدوات المناسبة لأشكال العمل الجديدة التي ستعرفها العملية، مثل الإعلام و التفاعل مع مجموعة واسعة من الفاعلين، وإمكانيات اللقاء والتبادل مع جمهور ذو انشغالات و اهتمامات واسعة و متباينة، وفي هذا الإطار يعتبر تصميم صفحة ويب و إدارتها من طرف فريق نشط ومحفز، الأداة المركزية الضرورية لأي سياسة ناجحة وفعالة في الإعلام

زيادة على هذه الوسائل التقنية، تكون المهارة المهنية في مجال التبادل مع مختلف المجموعات والمؤسسات لإقناع وتشجيع المشاركة، أمرا ضروريا. هذه الوسائل الضرورية لهذه المرحلة ستكون مفيدة طوال فترة العملية، لذا يجب أن يكون للمدينة:
- فضاءات الاتصال من أجل المنتديات التي تستقبل جمهورا واسعا (المئات من الأشخاص) و كذلك قاعات لفرق العمل المتخصصة والمناقشات المحصورة. سيتم اختيار فضاءات اللقاء حسب الفاعلين المعنيين. تكون قاعة بلدية خاصة بحي فقير ملائمة لإجراء مناقشة صريحة ومباشرة مع سكان هذه الأحياء أفضل من قاعات الفنادق الكبيرة.
-موظفين ذوي كفاءات يتقنون تقنيات العمل الجماعي والاتصال.
-أدوات الاتصال التي تلجأ إلى وسائل إعلام متنوعة (الإذاعة والصحف والتلفزيون والإنترنت و الملصقات العمومية، الخ.) ..
-موارد مالية كافية وموثوق بها لقيادة جميع مراحل هذه العملية. إذا دعت الحاجة إلى دعم تقني أو مالي للمؤسسات الدولية، ينبغي أن تكون الاتصالات بها في بداية المرحلة و إن أمكن ففي بداية ظهور فكرة إس.ت.م على مستوى المدينة.

توصية: استخدام الوسائل الحديثة للاتصال والتبادل ينبغي ألا يؤدي إلى تجاهل الأشكال التقليدية المحلية التي تكون في بعض الأحيان فعالة و خاصة بالمنطقة أو المدينة المعنية. يمكن لحملة نظافة مدينة، مثلا، أن يقوم بها على نحو فعال للغاية رجال الدين والأطفال و القصاصون و الفرق المسرحية الشعبية المحلية.

1. 2. 3. المصادقة و تكريس النتائج

أظهرت التجربة أن جميع مراحل إس.ت.م. و الأطراف المعنية المدعوة لصياغة المقترحات لديهم ميل طبيعي إلى تقديم قوائم طويلة تترجم إنتظارات جد قوية. إذا كان هذا المسعى يسمح بتحديد إنتظارات مختلف الفئات الاجتماعية والمهنية، ليس من الواقعية الأخذ بجميع المقترحات. يجب أن يكون السعي إلى توافق في الآراء حول الأولويات و يتم تحديد القائمة النهائية للمقترحات على أساس الموارد المتاحة. يكون للجنة التقنية و فرق العمل دورا هاما في تحقيق التوافق و تحديد الأولويات، و يترك الأمر للجنة القيادة في التحكيم اللازم و إبلاغ الفاعلين بأسباب ما يقررون.

بهذا تكون كل مرحلة من العملية موضوعا للمصادقة بعد انتهاء المناقشات و تحقيق التوافق. هذه المصادقة، وفقا لروح المقاربة التشاركية، تكون موجهة بشكل تأخذ بالاعتبار آراء و مساهمات الفاعلين. وستلعب مؤسسات القيادة دور الوساطة عند اللزوم، و الضبط التقني للنتائج.

و لهذا، و في هذه المرحلة، يمكن للمصادقة من قبل لجنة القيادة و تحت سلطة المسؤول الأول، أن تتعلق بتوحيد المقترحات رسميا و المصادقة عليها، و خاصة تلك المتعلقة بالمحاور المواضيعية لـ إس.ت.م. ، و المجال الترابي الذي يجرى فيه مشروع إس.ت.م. ، فضلا عن إجراءات التحليل والتقييم (اختيار الخبراء والآجال وطبيعة المخرجات، الخ).

1. 2. 4. النتائج المتوقعة

يسمح الإطلاق الجيد لعملية إس.ت.م. بتحريك المشروع بأكمله على أسس سليمة و متينة و بتحقيق نتائج مضمونة لعملية قابلة للتطبيق، بما في ذلك:
- قيادة واضحة يقبلها الجميع،
- فريق قيادة محفز له تمثيل قوي و محكم،
- فريق تقني تلقى تكوينا جيدا له دراية تامة بالإجراءات وأساليب العمل مع مجموعة واسعة من الفاعلين،
- فاعلون مهتمون و محفزون مستعدون للمشاركة،
- طرق عمل وأهداف إس.ت.م. يفهمها ويقبلها الجميع.

1. 3. مميزات بلدان جنوب شرق البحر الأبيض المتوسط (ب.ج.ش.م) و كيفية التعامل معها

مكنت تجارب إس.ت.م. التي جرت في ب.ج.ش.م. من استخلاص عدد من الإرشادات بخصوص مميزات مدن وبلدان هذه المنطقة لاسيما ما يتعلق بنسق تنظيمها الإداري، و مستويات اللامركزية وأشكال الحكم. إضافة إلى الخصائص العامة. يمتلك كل بلد و كل مدينة في هذه المنطقة مميزات خاصة تؤخذ في الاعتبار عند إنجاز إس.ت.م.

1. 3. 1. خصائص بعض ب.ج.ش.م

من بين الخصائص المشتركة لـ ب.ج.ش.م التي حددتها أشغال مؤتمر برشلونة في مارس 2011 ما يلي:
- رغم أن عملية اللامركزية تشهد تعميما تدريجيا و في مراحل مختلفة في جميع أنحاء المنطقة، غالبا ما يخضع دور رؤساء البلديات لممثل السلطة المركزية (الوالي، الحاكم)، وهذا يتطلب، قبل إطلاق عملية إس.ت.م. توضيحات حول حدود و مجالات اختصاص هذه السلطات.
تعاني المصالح التقنية للبلديات عموما من قلة الوسائل و القدرات المحدودة مما لا يسمح لها باحتضان جميع تعقيدات عملية إس.ت.م. و التكفل بها. و هذا ما يترتب عنه صعوبات التكفل بالعملية و عدم القدرة على تأطير الخبراء الذين وظفوا و على المصادقة على النتائج في كل مرحلة.
- الحاجة إلى دعم مالي و تقني على وجه الخصوص في تنفيذ العملية.
- الغياب الملحوظ للمنظمات المهيكلة المستقلة الممثلة لبعض الفاعلين المحليين، خاصة سكان الأحياء المحرومة و العشوائية.
- إنشاء هيئة التنفيذ و المتابعة في وقت متأخر، مما يضعف كفاءة و دعم التنفيذ السريع لـ إس.ت.م.

1. 3. 2. الصعوبات والمخاطر

بسبب هذه الأوضاع قد تنشأ خلال سير العملية بعض الصعوبات ، بما في ذلك:
- في حالة قيادة قوية للمسؤول الأول يمكن أن يظهر خطر تثبيط مبادرات الفاعلين المهمين (رؤساء بلديات المقاطعة، أعضاء المجالس البلدية)، و بالعكس في حالة مغادرة أو تغيير المسؤول الأول يمكن أن يسبب هذا تباطؤا للعملية أو توقف لها .
-إذا أطلقت إس.ت.م. في نهاية عهدة المسؤول و / أو المجلس البلدي يمكن لتغيير القيادة الناجم عن الانتخابات أن يترجم بإنابة سيئة بين الإدارة القديمة و الإدارة الجديدة و التزام أضعف للفريق الجديد لمشروع لم يتبناه أصلا.

- غياب الكفاءات التقنية على المستوى المحلي قد يتطلب اللجوء إلى الكفاءات الأجنبية التي غالبا ما تنقصها المعلومات و الخبرة حول الواقع المحلي.
- تشكك الشركاء (الساكنة المهمشة والقطاع الغير مهيكل والنساء وما إلى ذلك) الذين لم يألفوا الاستشارة في شؤون مدينتهم.
- وأخيرا يمكن للسلطات المركزية إذا لم تكن على علم كاف بالعملية أن تبدي تحفظها بل شكها إزاء إس.ت.م.

1. 3. 3. وسائل تخطي المخاطر و الصعوبات في ظروف ب.ج.ش.م.

في كل مرحلة يجب على الفاعلين المشاركين في العملية تخطي الصعوبات التي لا تخلو منها عملية معقدة مثل إس.ت.م. ، و يمكن للإجابات التالية أن تساهم في تخطي هذه الصعوبات:
- يمكن التخفيف من الخطر المرتبط بالقيادة القوية بتوسيع قاعدة صنع القرار إلى كل من يمكنه أن يثبت قدرة في قيادة المجموعات. هذا يساعد أيضا على تجسيد مبادئ التناوب على الحكم و الديمقراطية المحلية.
- الإختيار الحكيم لفترة إطلاق عملية إس.ت.م. مثلا الشروع في العملية مع بداية عهدة المجلس البلدي الجديد و تجنب المخاطر المرتبطة بتغيير المسؤول الأول عن العملية (رئيس المجلس البلدي أو العمدة).
- ينبغي للدراسات التقنية إذا أوكلت إلى مساعدة تقنية أجنبية أن تشرك الكفاءات المحلية لتقديم التوضيح اللازم حول واقع المدينة و ضمان الحفاظ على استدامة العملية.
- ينبغي إطلاق حملات إعلامية مؤثرة لنشر الرسالة بإبراز شخصيات تعد رموزا تحترم في أوساط المدينة.
- الاعتراف بأهمية إس.ت.م. و الأسس المتينة التي ترتكز عليها، يتطلب حملة ضغط قوية لدى السلطات الوصية المحلية و المركزية.

الفصل الثاني: إعداد التشخيص العام للمدينة

1.2 الأهداف و المتطلبات الأساسية

2. 1. 1. تعريف

تفترض إس.ت.م. معرفة جيدة بالوضع الراهن للمدينة بالتحليل الصارم و إعلان نتائجه للجميع. تسمح هذه المرحلة بإجراء سلسلة من التحقيقات والبحوث يقوم بها عادة الخبراء تحت سلطة اللجنة التوجيهية ومتابعة اللجنة التقنية. هذه التحقيقات موجهة إلى وضع تشخيص عام وتحليل وضع دقيق للمدينة، خاصة فيما يتعلق بالمجالات والمحاور المواضيعية المختارة لصياغة إس.ت.م.. يتم الإعلان على نتائج التحقيقات والأبحاث التي أجريت في هذه المرحلة ومناقشتها مع مختلف الفاعلين بواسطة فرق العمل للتوصل إلى صياغة تشخيص معترف به و مصادق عليه من قبل الجميع.

2. 1. 2. الأهداف

بإجراء تشخيص عام و معاينة وضع المدينة، يرمي الفاعلون إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تزويد جميع الفاعلين معاينة وضع المدينة بصفة واضحة و صادقة من خلال اختيار مختلف المحاور الموضوعاتية من أجل الشروع في عملية إس.ت.م. على أسس صلبة و صارمة.
- تحديد المشاكل التي تواجهها التنمية و التسيير المستدام للمدينة و كذا مصادر المعيقات التي تقف في وجهها والإمكانيات والفرص التي قد تحظى بها المدينة و التي يمكنها الاستفادة منها. ينبغي أن يتم ذلك من خلال مقاربة تشاركية تحشد جميع الفاعلين من أجل التفاهم المشترك و الشعور بامتلاك العملية. يستند هذا النشاط على إستجلاء نقاط القوة و الضعف والفرص والمخاطر (FFOM) (انظر المثال في الملحق 6).
- تحديد التغيرات الضرورية و الإصلاحات اللازمة التي يجب القيام بها لتحسين التسيير الحالي للمدينة.

2. 1. 3. المتطلبات الأساسية

التحقيقات والبحوث التي تجرى في هذه المرحلة ينجزها خبراء محليون أو وطنيون أو دوليون. هذه مهمة معقدة لأنه يجب إنجازها في آجال قصيرة نسبيا و في ظروف تكون فيه المعلومات صعبة المنال. و للاستفادة القصوى من هذه المرحلة التي سترصد لها أموالا كثيرة نسبيا، يجب توفير عدد من الشروط المسبقة:

- ينبغي على السلطات على المستويين المركزي و المحلي تأكيد موافقتها على مفهوم إس.ت.م. بوضع الوثائق و المعلومات المتاحة و الضرورية لتنفيذ هذه المرحلة في متناول الخبراء في الآجال و وفق الأشكال المناسبة ،
- على السلطات، والمسؤول الأول عن الإستراتيجية خاصة، تسهيل كل الإجراءات التي يتخذها الخبراء في جمع المعلومات، بما في ذلك تيسير الاتصالات مع المصالح و الشركاء المعنيين.

توصية: ينبغي إبلاغ الوكالات المحلية والمؤسسات التي تملك المعلومات و المعطيات بالطابع الرسمي لنشاط الخبراء حتى تضع في متناولهم جميع المعلومات الضرورية.

2.2 سير المرحلة

2. 2. 1. اختيار مستوى التحقيقات

تؤخذ في الاعتبار حالتان:

1. رغم إدراك الفاعلين والسلطات المحلية للصعوبات التي تواجه المدينة فهم لا يملكون الدراية الكاملة بأسباب المشاكل و الأولويات التي يفترض التكفل بها، و لا بالوسائل المتاحة في المدينة من أجل الشروع في إس.ت.م. في ظروف مثلى. في هذه الحالة يجب إعداد لمحة سريعة عن المدينة و هي نوع من الدراسات التشخيصية العامة للمدينة قبل الشروع في التشخيص المفصل للمواضيع ذات الأولوية (للمزيد من المعلومات حول كيفية تحقيق هذه اللمحة عن المدينة راجع الملحق الثالث: كيفية إعداد لمحة سريعة عن المدينة).

2. المسؤولون على بينة من المشاكل التي تبرزها ممارسة الإدارة اليومية والتقارير والتحاليل التي أنجزت سابقا. و في هذه الحالة ليس من الضروري إعداد هذه اللمحة السريعة عن المدينة.

إذ أن المعرفة المسبقة بمشاكل المدينة تسمح للفاعلين أن يشرعوا مباشرة في تشخيص مفصل للمدينة يتضمن الموضوعات التي تم تحديدها، تحليلها، والشروع في (انظر الجدول 1 أدناه عن بعض الأمثلة للمحاور الموضوعية التي اختارتها مدن المنطقة الآسيوية و التي تم تحليلها من قبل بنك التنمية الآسيوي وانظر أيضا الملحق الثاني: بعض الأمثلة عن المحاور المواضيعية المدروسة في إطار إس.ت.م. في بلدان جنوب و شرق المتوسط).

الجدول1: بعض المحاور الموضوعاتية المتكررة في اس.ت.م.

D'après : City development Strategy to reduce Poverty. ADB)

التنمية الاقتصادية المحلية: إنتاج المدينة و الاستثمارات، النشاطات الاقتصادية، النموالإقتصادي، هيكل التشغيل، البطالة، إلخ

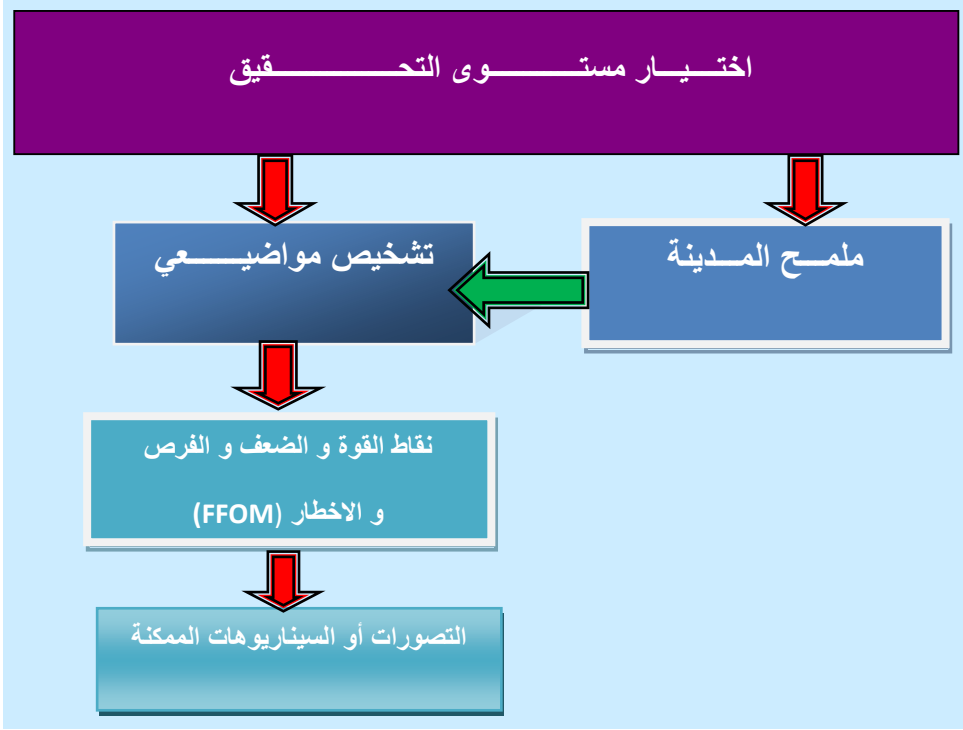
البنى التحتية و الخدمات : البنى التحتية و النقل، الطاقة، المياه الصالحة للشرب، التطهير و الصرف الصحي والنفايات الصلبة الخ.

البيئة: . نوعية الهواء والتربة والمياه، حماية المساحات الخضراء والمساحات المفتوحة، التنوع البيولوجي، التلوث،

التنمية الإدارية والمالية : إدارة المدينة، المشاركة المجتمعية، المداخيل و المصاريف،

التنمية المكانية للمدينة: تحديث أدوات التهيئة العمرانية، تخصيص المساحات

يتم تحديد المحاور المواضيعية المركز عليها في إس.ت.م. بتشاور السلطات مع الأطراف المعنية للشروع في العملية. على أساس هذه الدراية بالمشاكل التي تواجه تطوير المدينة، يتم اللجوء إلى المانحين أو هيئات التعاون (مثل تحالف المدن أو شبكة مدن الأورومید Medcités) للشروع في إس.ت.م.



2. 2. 2. كيفيات إجراء تشخيص مواضيعي مفصل للمدينة

تمر عملية إعداد تشخيص مواضيعي بأربعة أشواط:

1. الشروط الأساسية للشروع في التشخيص المواضيعي
2. التحليل الدقيق للإشكاليات الحضرية البارزة،
3. تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص و المخاطر المعروفة بالمختصر الانجليزي SWOT ، و بالفرنسية FFOM
4. إعداد تقارير قطاعية حسب المحور المواضيعي و اقتراح سيناريوهات بديلة.

بالتوازي مع هذه المهام الأربعة المتسلسلة، يجدر التأكيد على نشاطين مرافقين مهمين :

- تنظيم ورشات في كل مرحلة لمتابعة و تقييم التقدم المحرز في التشخيص
- تحرير الوثائق الختامية للتشخيص.

2. 2. 2. 1. الشروط الأساسية للشروع في التشخيص المواضيعي المفصل للمدينة

تتكون هذه الشروط من العناصر التالية:
* **وضع البنود المرجعية للتشخيص**: في إطار هذه البنود المرجعية يجب تحديد محيط التحقيق بتعيين المجال الترابي للإس.ت.م. و تحليل المحيط المؤسساتي و الاجتماعي للتعرف على الفاعلين و الشركاء المحتملين الذين يملكون قدرات التأثير و الكفاءة في مواضيع التشخيص الرئيسية للمدينة. فيما يتعلق بنطاق التحقيق فقد يشمل واحدة أو أكثر من بلدية حضرية و أخرى ريفية يمكن أن تضاف إليها. كما يكتسي تحديد المجال الترابي أهمية كبيرة لنجاح إس.ت.م. غير أن نوعية هذا التحديد له عدة عواقب :
- على مستوى الحكامة (كلما اتسعت المساحة أثقلت اللجنة التوجيهية وإجراءات التشاور)
- على مستوى عمق التحليلات التي تسمح بإنتاج استراتيجيات ناجعة (كلما اتسع مجال الإستراتيجية كلما كانت أكثر سطحية).
يمكن اتباع مقاربة عملية وفعالة في إجراء تحليل تدريجي على " طوابق" لنطاقات التحقيق:
- تحليل موجز لمنطقة نفوذ المدينة (المنطقة الحضرية و ضواحيها)
- تحليل أكثر دقة للمدينة وضواحيها،
- تحليل مفصل للمناطق أو الأحياء الحساسة (جيوب الفقر والمناطق العشوائية أو ذات الكثافة السكانية العالية أو المساحات ذات الأهمية الإيكولوجية، الخ) أو ذات منفعة خاصة (مناطق الانتعاش الاقتصادي والمناطق التنمية ذات الأولوية، الخ) التي يعتبر التكفل بها مركزيا لعملية التخطيط.

* **فيما يتعلق بالفاعلين أو الشركاء** ذوي الكفاءة و النفوذ المحتمل على إس.ت.م ، من المهم أن يتم إجراء تحليل شامل لهؤلاء الفاعلين من أجل تحديدهم، ولكن العنصر الأهم في هذا التحقيق هو إبلاغهم بالعملية و اكتساب مشاركتهم الفعالة (أو على الأقل انضمامهم لمبدأ العملية). يمكن لهذه الجهات أن تكون داخلية بالنسبة للمدينة (القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني، الشخصيات، والمهنيين الخ) أو خارجية (الوكالات و الإدارات المحلية أو الوطنية، الأقسام التقنية، وكالات التعاون الدولي، الخ.)،
* **تحديد المحاور المواضيعية للتحقيق**: يتم تحديد هذه المحاور مسبقا من قبل السلطة التي تباشر العملية بالتشاور مع الأطراف المعنية الرئيسية_ (عادة أعضاء اللجنة التوجيهية)، وذلك بدعم من اللجنة التقنية، إذا اقتضى الأمر. ثم تطرح المواضيع للموافقة والمصادقة من طرف الشركاء في العملية، من الأفضل، قبل الشروع في التحقيقات لضمان انضمام جميع الفاعلين.

* **اختيار الخبراء لإعداد التشخيص**: على أساس البنود المرجعية المعدة من قبل اللجنة التقنية بالتشاور مع اللجنة التوجيهية، يتم اختيار الخبراء لإجراء التشخيص.

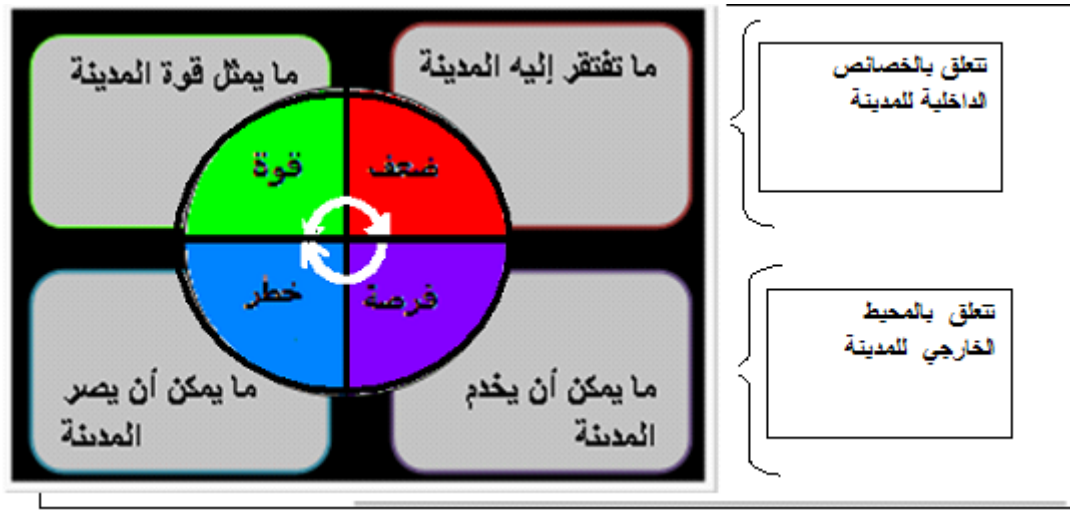
> **توصية:** من المهم أن يكون الخبراء على دراية تامة بالقضايا المعالجة. في الحالات التي تتطلب اللجوء إلى خبير دولي أو أكثر، يستحسن تشكيل ثنائيات تتكون كل منها من خبير دولي و خبير محلي. يسمح هذا باستمرارية العملية و ضمان عدم تجاهل الجوانب المحلية الهامة، علما بأن الخبراء المحليين أكثر دراية بواقع المدينة والبلاد، هذا من جهة، و بنقل الخبرة من الخبراء الدوليين الذين يمكن أن يأتوا بإضافة مفيدة من خلال رؤيتهم الشاملة و خبرتهم في الممارسات في بلدان أخرى، من جهة أخرى .

2. 2. 2. 2. تحليل دقيق لأبرز الإشكاليات الحضرية

يسمح التشخيص الشامل الجيد بإبراز المحاور الإستراتيجية للتنمية. يمكن لهذه المحاور أن تكون ذات طبيعة قطاعية (اقتصاد، بيئة، بنية تحتية، الخ ...) أو إقليمية (منطقة تهيئة سياحية، منطقة حضرية يجب إعادة تأهيلها، الخ). تشكل هذه المحاور الأساس و النقطة المرجعية لأشغال المراحل المقبلة من إعداد إس.ت.م.

2. 2. 2. 3. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر(FFOM) و تحليل السيناريوهات الممكنة للتنمية

يعتبر عادة استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (ق.ض.ف.خ. FFOM) أداة فعالة تسمح بتحصيل نتائج التشخيصات المواضيعية والقطاعية. و يشكل مرحلة ضرورية لبقية العملية مثل تحديد الرؤية والمحاور الإستراتيجية. تعتبر نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر(ق.ض.ف.خ.) للمدينة هي المعاينات الخاصة بها، الناتجة عن التشخيصات المحققة و التي قد تشكل أساسا لرؤيتها التنموية و ذلك باستغلال نقاط قوتها و توظيف الفرص المتاحة و تصحيح نقاط الضعف (انظر الملحق الخامس أمثلة FFOM).



هكذا تعتبر نقاط القوة والضعف للمدينة من الخصائص الداخلية للمدينة. و هذه النقط تبلور من خلال المترتبة عن التشخيص الداخلي، الذي يمكن من دعم رؤيتها للتنمية، و ذلك باستغلال نقاط قوتها أو بتصحيح نقاط ضعفها، خاصة بالنسبة للمحاور الإستراتيجية الرئيسية.

فيما يخص الفرص والمخاطر، فهي تتعلق بالأحداث و العوامل و الظروف الخارجية للمدينة، و التي لا تملك السيطرة عليها (البيئة الخارجية للمدينة) مثل السوق الوطنية أو الإقليمية أو الدولية، و الظروف السياسية الإقليمية، و الاتفاقيات التجارية التي تلزم البلد، و الاستثمارات و المشاريع المهيكلة على المستوى الوطني (المطارات، الموانئ، الطرق السريعة، الخ). هذه العوامل يمكنها إما أن تمنح الامتيازللمدينة في تنميتها (الفرص)، أو على العكس، تعرضها لمشاكل التنمية (المخاطر).

2. 2. 2. 4. تحليل السيناريوهات البديلة للتنمية

يعد تحليل FFOM للنتائج الأولى للتشخيصات المواضيعية والقطاعية فرصة سانحة لتقييم البدائل والسيناريوهات المختلفة التي تسمح ببلوغ هدف التنمية الأمثل. تأخذ هذه السيناريوهات البديلة بعين الاعتبار توجهات محتملة:
- نقاط قوة المدينة (مثل: التزايد القوي للاستثمارات السياحية، تحسين البنى التحتية للنقل، مرونة التنظيمات التي تخص الاستثمار، الخ).
- فيما يخص التطور المحتمل لنقاط الضعف (مثل: تخفيف ثقل البيروقراطية، إعادة تأهيل الأحياء غير الصحية، الحد من مصادر التلوث، الخ.).
من المهم أن تقترح الفرق التقنية المكلفة بإعداد التشخيصات خيارات عدة للفاعلين في المدينة و ذلك لعدة أسباب، منها:
1 - تزويد السلطات وشركائها بقاعدة عمل تسمح بمناقشة بناءة وبيداغوجية حول مختلف الخيارات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الجماعية،
2 - توفير الفرصة للفاعلين في الاختيار وبالتالي ضمان تبنيهم للعملية،
3 - السماح للمسؤولين عن التخطيط استباق أي تغيير محتمل لصياغة الرد المناسب خلال سير العملية.

إقتراح السيناريوهات قد يكون تمرينا بيداغوجيا مفيدا أثناء إعداد الرؤية

2. 2. 2. 5. تنظيم ورشات في كل مرحلة من تقدم التشخيص

للانتقال من تشخيص أجراه خبراء إلى تشخيص يتشارك فيه و يتبناه مختلف الفاعلين في المدينة، لا بد من تنظيم:
- ورشات مواضيعية على شكل فرق عمل (من 2 إلى 4 ورشات كحد أقصى) يتم تنظيمها في مدة قصيرة بهدف تعميق مختلف جوانب المواضيع المختارة (التنمية الصناعية، النمو الحضري، التنمية السياحية ....) و تحليل و مناقشة مختلف السيناريوهات المقترحة.
- ورشة لمراجعة جميع التشخيصات مع مناقشة خاصة حول ق.ض.ف.م.(FFOM) و الآفاق المستقبلية للمدينة.
- ورشة عمل لمراجعة جميع التشخيصات مع مناقشة خاصة حول FFOM و الآفاق المستقبلية للمدينة.
تسمح هذه الورشة بإثراء نتائج التشخيصات الحضرية و تعد صلة وصل لإطلاق المرحلة الموالية من عملية إس.ت.م. التي هي "تطوير رؤية إستراتيجية لتنمية المدينة."

2. 2. 2. 6. تحرير وثائق التشخيص

- **التقارير المواضيعية**: تظهر هذه التقارير حالة المدينة في كل محور من المحاور المواضيعية أو القطاع المدروس. تحرص التقارير على:
أ. تقديم وصف موجز للقطاع المعني،
ب. تحديد مخططات تطور القطاع و عوامل التغيير،
ج. وضع قائمة للمشاكل الرئيسية التي تواجهها المدينة ومواطنيها في القطاع المعني بالأمر،
د. اقتراح أشكال التدخل والتغييرات الضرورية، استنادا إلى تحليل ق.ض.ف.م. FFOM ، لتحسين وضع المدينة على المدى القصير والمتوسط و البعيد.

- **التقرير التجميعي**: تقرير يلخص حالة المدينة و يتضمن:
أ. ملمح عام للمدينة،
ب. المؤشرات المتعلقة بنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر الخاصة بالمدينة بكاملها،
ج. الآفاق العامة المتاحة للمدينة و تطلعات السكان،
د. المعيقات الرئيسية التي تثبط القدرة التنافسية للمدينة.

2. 2. 3. الوسائل والتقنيات والأدوات

عدد وسائل التحقيق من أجل تنفيذ هذه المرحلة ثلاثة:
تحليل الوثائق المعيارية والتنظيمية القائمة: النصوص التنظيمية والتشريعية، والقوانين واللوائح، وكذلك الإحصاءات الوطنية والمحلية، والتقارير السنوية، القطاعية أو الخاصة بمختلف الإدارات الحكومية المعنية على المستويين المحلي والوطني، فضلا عن تقارير الفاعلين في المجتمع المدني (الجمعيات المهنية وغرف التجارة والصناعة، ...) الخ

الاستشارة المباشرة للفاعلين و الشركاء المعنيين في صدد عد من المحاور المواضيعية (السلطات المعنية أو الإدارات القطاعية أو اللامركزية، المنظمات غير الحكومية المتخصصة، الإدارات المركزية القطاعية المعنية، الخ). على سبيل المثال، يتطلب تحليل التنمية الاقتصادية المحلية سلسلة من المقابلات مع ممثلي الشركات الكبرى المملوكة للدولة، ممثلي القطاع الخاص، ممثلي القطاع الغير مهيكل والحرف التقليدية، الخ.

إجراء التحقيقات: في بعض الحالات، قد يكون من الضروري الشروع في التحقيقات لتحديث المعلومات (أو تعويض غيابها). تجرى هذه التحقيقات باللجوء إلى الموارد المحلية الموجودة (مكاتب الإحصاء والتنبؤات، الخ).

2. 2. 4. المصادقة و تكريس النتائج

تلعب الهياكل الإدارية المكلفة بالعملية دورا مهما خلال هذه المرحلة وذلك بإجراء متابعة فعالة لأشغال التشخيص. يقوم بهذه الأشغال عادة خبراء، بسبب الكم الكبير من العمل الواجب القيام به، والذي يمكن بالكاد أن تضطلع بها مباشرة الهياكل الإدارية المحلية. التأطير الصارم لهذه الأشغال من قبل الهياكل الإدارية للعملية يسمح لجميع الفاعلين بفهم جيد للرهانات و تبني خلاصات الأشغال.

أ. ستضطلع الجنة التقنية للمتابعة بالمهام التالية :
1. ضمان المتابعة المباشرة لسير أشغال الخبراء (احترام البنود المرجعية، نوعية و دقة التقارير)
2. توجيه الخبراء، وتحليل محتوى التقارير وتقديم الانتقادات و التوصيات اللازمة (خاصة عند تقديم التقارير المؤقتة)
3. تقديم التقارير النهائية إلى لجنة التنسيق (الملخص التنفيذي والتوصيات والإرشادات الرئيسية و"خطوط القوة" للتقارير التي يمكن أن تبلور الرؤية و المحاور الاستراتيجية).

ب- تضطلع اللجنة التوجيهية بالمهام التالية:
1. تحليل التقارير بتنظيم جلسات عمل مكرسة لعرض تقارير الخبراء،
2. إعطاء توجيهات إلى الخبراء وخلاصاتهم،

3. السماح لرئيس البلدية أو المسؤول عن العملية بمواصلة القيام بدور محرك العملية بالمحافظة على محفز و ديناميكية الفاعلين.

توصية: ينبغي أن يتم نقل الوثائق الموجهة للجنة التوجيهية من قبل اللجنة التقنية للمتابعة، بغرض المصادقة، في أجل يسمح بتحليل هذه الوثائق من قبل أعضاء اللجنة (1-2 أسابيع).

2. 2. 5. النتائج المتوقعة

يسمح السير الجيد لهذه المرحلة بتحقيق نتائج مهمة، منها:
أ. وثائق واضحة، موثوق بها وقابلة للاستعمال بصدد الوضع الحالي للمدينة، ونقاط قوتها وضعفها، وكذلك الفرص التي يمكن تحينها و التحديات التي ينبغي مواجهتها.
ب. فهم الوضع من قبل الفاعلين الرئيسيين، خاصة الذين عليهم اتخاذ قرارات مهمة وتنفيذها، بما فيهم الجهات المركزية.
ج. تبني التحليل من قبل الفاعلين الرئيسيين و ضمان التزامهم مع السلطات.
د. دعم واسع المدى من قبل سكان المدينة للعملية وللمقترحات المتفق عليها.

2. 3. مميزات ب.ج.ش.م و كيفية التعامل معها

2. 3. 1. بعض خصائص ب.ج.ش.م.

وفر تحليل التقارير التي أعدت لتنفيذ اس.ت.م. في بلدان منطقة البحر الأبيض المتوسط عددا من الإرشادات الخاصة ببلدان ومدن المنطقة و أنظمة حكمها، بما في ذلك:
أ. تعقيد وخصوصية بعض الأطر التشريعية والتنظيمية مثل تلك الخاصة بالنظم و القوانين المتعلق بالعقار نتيجة لتداخل عدة قوانين (العرفي، الحبوس، الوقف، موروث القوى الاستعمارية) و لهذا يحبد اللجوء إلى كفاءات محلية عليمة بهذه القوانين المحلية.
ب. غياب بعض المعلومات في المجالات الرئيسية، وعندما تتوفر المعلومة يصعب الوصول إليها لحجبها من طرف الإدارات المعنية، و هذا ما يزال موجودا في بعض بلدان المنطقة.
ج. بعض العزوف، خاصة من طرف السلطات المحلية، عن المشاركة في الدخول في مناقشات مع الناس مباشرة، مفضلة توسيط رسميين معينين يفترض أن يمثلوا الأهالي.
د. صعوبة التركيز على المواضيع الجديدة (الحكامة والديمقراطية المحلية ، تغير المناخ ، توفير الطاقة) في حين تخص هذه القضايا بشكل مباشر بلدان منطقة البحر الأبيض المتوسط على المدى المتوسط و البعيد (أو حتى المدى القصير بالنسبة لبعض الإشكاليات).

2. 3. 2. الصعوبات والمخاطر:

هذه الصعوبات والمخاطر غالبا ما تكون ملازمة للمميزات الملاحظة في المنطقة. و تمثل أحيانا عوامل العرقلة أو الحد من نطاق إس.ت.م، نذكر منها:

أ. حجب المعلومات من قبل بعض الإدارات و المؤسسات، و هذا قد يشوب نتائج التحليل والتشخيص بل يؤدي إلى استنتاجات خاطئة.
ب. غالبا ما يرتبط غياب المعلومة برفض السلطات التكفل في البحث في بعض المواضيع التي تتعلق بقطاعات متنوعة كحجم و قيمة المعاملات العقارية، مؤشرات التلوث ومستوى التهرب الضريبي، وما إلى ذلك.

ج. و عندما تكون المعلومات موجودة، تكون أحيانا قديمة و تتطلب تحديثا.
د. تبقى أعمال الخبراء متسمة بنوع من "عدم الجرأة"، مما يجعلها غير مناسبة مع هدف المرحلة التي تتطلب تشخيصات مستهدفة و غير مجاملة.
هـ. تبقى لغة التقارير تقليدية، أحيانا، و محسوبة، تتميز بصعوبة "التجرؤ" على تحديد أوجه القصور والضعف بوضوح.
لا يزال عدد من المواضيع المحددة غير متكفل بها من قبل الخبراء والمتخصصين المحليين، ربما بسبب حداثتها بالنسبة للظروف المحلية (رصد تمويلات بلدية بطرق غير معهودة و قروض ، الخ).

2. 3. 3. وسائل تخطي المخاطر والصعوبات في ظروف ب.ج.ش.م.

تعتبر الإرادة السياسية للمسؤولين و الحكومة أكثر من الوسائل التقنية أو الخبرات، للتغلب على التحديات المشار إليها، خاصة:
أ. التأكيد على الحكامة في مجال التواصل من قبل السلطات الرسمية.
ب. التعاون بين هياكل الدولة الذي ينبغي أن يكون السعي إليه حثيثا من قبل السلطات، وذلك ببذل جهد إعلامي كبير حول أهداف إس.ت.م. لإزالة أي ريبة أو تردد عند جمع المعلومات من هذه الكيانات.
ج. في حالة صعوبة الحصول على المعلومات - أو غيابها – على الخبراء اللجوء ، قدر الإمكان، إلى سيناريوهات أو نماذج تسهل الاقتراب من الواقع المحلي (مثل استخدام سلسلة إحصائيات أو معطيات خاصة بالمجالات ذات الصلة، الخ.).
د. للجنة التوجيهية واللجنة التقنية للمتابعة دور هام في ترجمة النتائج إلى لغة واضحة ومباشرة يمكن أن يفهما السكان في إطار ورشات التشاور.
هـ. أخيرا، و كما ذكر أعلاه (انظر 2. 2. 2. 1.) ينبغي تشجيع تشكيل الثنائي خبير محلي/ خبير دولي لضمان استمرارية واستدامة هذه العملية.

الفصل الثالث : تطوير رؤية إستراتيجية

3. 1. الأهداف والمتطلبات الأساسية

3. 1. 1. تعريف

يرتكز تطوير رؤية إستراتيجية على قيادة عملية تعبر من خلالها كل الأطراف المعنية جماعيا، و في بضع جمل، عن الرؤية المشكلة لديهم عن مدينتهم على المدى البعيد، وذلك بالإجابة على السؤال التالي: ما المدينة التي نريدها في 15 -20 عاما المقبلة ؟

إن هذه الرؤية، مع كونها إرادية، يجب أن تبقى واقعية ليتبناها المواطنون. يجب أن تعكس سمات محددة للمدينة بحيث تكون لديها مزايا تنافسية مقارنة مع المدن الأخرى في المنطقة، من حيث قيمتها وموقعها في الاقتصاد الإقليمي، (ولما لا العالمي) و مؤهلاتها العمرانية والتاريخية والثقافية.

رؤية لمدينة رام الله (فلسطين)

معا، نسعى لتحقيق منطقة مزدهرة مبنية على اقتصاد قائم على الخدمات و البنى التحتية الموثوق بها، و التي تتبنى حكما راشدا يضمن لها المشاركة الشعبية واحترام التنوع و حق المواطنين و يحافظ على بيئتها وتراثها ".

يمكن للرؤية أن تدمج صور للمدينة أو شعارات موجودة أصلا و راسخة في الذاكرة الجماعية للمدينة، لضمان الاستمرارية مع الماضي (انظر الملحق السادس من أمثلة الرؤى).

3. 1. 2. الأهداف

تمكن صياغة الرؤية من توحد جميع الشركاء والفاعلين في العملية حول أساس تبنى عليه إس.ت.م بعد جمع الرؤى المشتركة وتطلعات جميع الأطراف المعنية، بخلق فرص للحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في المدينة. فهي بمثابة محفز و عامل قوي لتوحيد مختلف مكونات المجتمع الحضري حول ما سيصبح مشروعا جماعيا.

3. 1. 3. المتطلبات الأساسية

من الضروري أن تكون صياغة الرؤية ممارسة جماعية مع احترام آراء مختلف الفرق و ألا تكون فقط نتاج تفكير تكنوقراطي. و لذلك:

- يجب أن يتم السعي نحو مناقشة مفتوحة ودون تعقيد من قبل السلطات.
- ينبغي أن يحترم الفاعلون آراء الآخرين مع الدفاع عن وجهات نظرهم على حد سواء.
- ينبغي على منشطي عملية صياغة الرؤية أن يشجعوا المشاركين على التوفيق بين الطموح والواقعية لصياغة رؤية تستطيع فعلا احتواء إس.ت.م.
- ينبغي أن يتم تكوين منظمي المناقشات بما في ذلك لجنة المتابعة مسبقا في تقنيات إجراء المناقشات بين الفئات الاجتماعية المتنوعة و ذات إنتظارات متعارضة أحيانا.

3. 2. سير المرحلة

3. 2. 1. المهام الرئيسية و الفاعلون

إن صياغة الرؤية عملية تشاركية تقوم على منهج منظم تشرك الفاعلين في مراحل مختلفة. في هذا الصدد:

أ- تحلل فرق العمل بالاتصال مع منتداهم الخاص (انظر التوصية 1.2.1) التقارير و التشخيصات و دراسات حالة المدينة لتحديد العناصر الأولى للرؤية القطاعية وتقديم أولى نتائجها إلى المجلس البلدي وغيره من صناع القرار في المدينة من أجل ورشة عمل.

ب- تنظم لجنة المتابعة، تحت سلطة اللجنة التوجيهية، حملة في أوساط المواطنين المستهدفين الذين ينتمون إلى مختلف الفئات الاجتماعية المهنية طالبة منهم التعبير عن رؤيتهم للمدينة و التمكن من نشرها في وسائل الإعلام واستخدامها كأداة إضافية لترسيخ العملية في المدينة وتبنيها من قبل المواطنين.

ج- ترصد فرق العمل ولجنة المتابعة مقترحات الرؤى الموضوعية القطاعية حسب المحور المواضيعي و تقدمها إلى الفاعلين في إس.ت.م خلال منتدى / مناقشة للمصادقة عليها.

د- يباشر الفاعلون لعملية إس.ت.م خلال المنتدى / المناقشة، تطوير رؤاهم القطاعية إلى رؤية مدينة. تصبح هذه الخطوة وخاصة المنتدى / المناقشة ممارسة مفيدة للتفاوض بين مختلف الفاعلين و خلق روح الانتماء إلى المدينة.

هـ - يقوم المجلس البلدي بنشر الرؤية على أوسع نطاق ممكن، ليجعلها مرجعا يثمن هوية المدينة كعلامة و أداة لتنمية المدينة.

توصية: تعد الأشغال في ورشات لحظات متميزة لصياغة الرؤية و لحظة مكثفة من الاتصالات حول إس.ت.م. و فيها يجب إشراك وسائل الإعلام و إدماجها في حملة الدعاية لـ إس.ت.م.

3. 2. 2. الوسائل والتقنيات والأدوات

تتطلب صياغة الرؤية التحكم في تقنيات المناقشة مع السكان و الفئات الاجتماعية المختلفة و قد تكون الأغلبية منهم تشارك للمرة الأولى في هذا النوع من التظاهرات. تقنيات كثيرة يمكن استخدامها لإشراك السكان و الحصول على و الأفكار نذكر منها :

- تنظيم ورشات عمل فرق محدودة و يجب التركيز في المقام الأول على المسؤولين عن العملية (هيئات القيادة) لفهم واضح ومشترك لمفهوم الرؤية و تنفيذه.

- الاجتماعات الخاصة للشرح و التفسير مع الفرق التي ليست على علم بالموضوع (الشباب والنساء وسكان الأحياء الفقيرة، إلخ). من الأفضل أن تعقد هذه الاجتماعات في الأماكن المألوفة لهذه الفرق (دور الشباب والمراكز النسوية ومراكز الأحياء).

- يمكن أن تكون الاستعانة بخبير في التقنية التشاركية و ديناميكيات المجموعات مفيدة جدا للبحث عن التوافق و حل النزاعات المحتملة بين المجموعات.

- استخدام وسائل الإعلام المختلفة للتشارك و نشر الرؤية و تبنيها على نطاق واسع من قبل الشرائح الاجتماعية المختلفة: الإذاعة، ومجموعات التفكير، والصحف واللوحات الإعلانية و الالتماس المباشر من الشخصيات و المواطنين المستهدفين للتعبير عن تطلعاتهم وأحلامهم الخاصة بمستقبلهم و مستقبل مدينتهم (انظر حملة حلب).

- تصميم موقع إلكتروني تفاعلي مخصص لإستراتيجية تنمية المدينة في وقت مبكر خلال العملية و استخدامه بكثرة خلال هذه المرحلة.

3. 2. 3. المصادقة و تكريس النتائج

تتم المصادقة على الرؤية بصفة تشاركية، من قبل الفاعلين لـ إس.ت.م. أنفسهم. لهذا يستحسن اختيار توحيد الرؤى المختلفة على أساس توافق الآراء. و يمكن للجنة التوجيهية، في حالة تعدد المواقف، أن تعتمد حلا وسطا مع الحرص على إشراك جميع الفاعلين.

3. 2. 4. النتائج المتوقعة

تكتسب عملية إعداد الرؤية فعالية بيداغوجية كبيرة (تمكن الجميع من فهم الهدف النهائي لإستراتيجية تطوير المدينة) و دورا في توحيد الفاعلين و الشركاء في هذه العملية، إضافة إلى ذلك، سينتج عن المناقشات المختلفة تفاهم و تشارك في انشغالات و مشاكل كل فئة اجتماعية.

3.3. مميزات بلدان ج.ش.م. و كيفية التعامل معها

3. 3 . 1 خصوصيات بعض بلدان ج.ش.م.

عرفت الاستراتيجيات الأولى التي أنجزت في المنطقة بما يلي:

أ.تحسنا في المناقشات و المنتديات العامة و التي أصبحت مكثفة و متسارعة بعد التغيرات الاجتماعية، التي عرفتها المنطقة في عشرية 2010 و قد أثرت هذه التغيرات في كل القطاعات، بما فيها النقاش حول مسألة مشكلة صيرورة المدينة و التصور المصاحب لها.

ب.تجدد هذه الممارسة في بعدها التقني و في طبيعتها السياسية المعلنة.

ت.التعبير بالقوة و العنف عن عدم الرضا عن الأوضاع الاقتصادية التي غالبا ما كانت صعبة و أثرت بشدة على السكان الأكثر فقرا، مما خلق وعيا لدى هذه الطبقات الاجتماعية التي أصبحت تفرض نفسها بسرعة كأطراف مهمة في كل القرارات التي تعنيهم.

2.3.3 الصعوبات و المخاطر

مثل كثير من البلدان التي باشرت عمليات اس.ت.م. تصادف بلدان و مدن منطقة ب.ج.ش.م. الصعوبات الكبيرة التالية:

أ.تنوع الأطراف و الفئات الاجتماعية يجعل انتظارات هذه الفئات الاجتماعية متعارضة و صعبة التوافق.

ب.مفهوم الرؤية فكرة جديدة صعبة الشرح و تستدعي عملا بيداغوجيا بعيد الامد. و في غياب هذا العمل قد تكون النتائج على نقيض المتوقع.

ت.حماس الأطراف، و توقانهم إلى مستقبل أفضل لمدينتهم، و رغبتهم في نتائج فورية، يمكن أن يؤدي إلى صياغة رؤى غير واقعية.

3.3.3 وسائل تخطي المخاطر و الصعوبات في ظروف ب.ج.ش.م.

سيطلب من قيادة اس.ت.م أن يبذلوا جهدا كبيرا للتوضيح في إطار الإحتكاك مع الجماهير المعنية. لذالك يجب أن تسهر على:

أ ـ استعمال كل الوسطاء الاجتماعيين(المنظمات غير الحكومية المتخصصة، الشخصيات الدينية، و شخصيات المدينة المحترمين) المنخرطين في المشروع، من أجل دعوة كل الفاعلين إلى تقديم وجهات رأيهم.

ب ـ تنويع فرص اللقاء المباشرة (محاضرات و ورشات العمل) و غير مباشرة (وسائل الإعلام، و القياديين المجتمعيين).

ج ـ استعمال القنوات الملائمة للاتصال بالجماهير.

الفصل الرابع: صياغة المحاور الاستراتيجية

1.4 الأهداف والمتطلبات الأساسية

1.1.4 تعريف

تأتي هذه المرحلة من صياغة المحاور الاستراتيجية بعد التوافق حول النظرة المستقبلية للمدينة. غير أن تحقيق هذه الرؤية المتوافق عليها يتطلب تحديد المحاور الاستراتيجية للتنمية (على سبيل المثال، "جعل وسط المدينة أكثر جاذبية"، "تطوير القدرة السياحية لتلبية الطلب الوطني و الدولي"، وغيرها. هي محاور إستراتيجية لتحقيق الرؤية التي تريد من مدينتنا أن تكون في آفاق عام 2025 مركزا سياحيا ذو بعد دولي). فالمحاور الاستراتيجية الشاملة أو الأهداف العامة تتلاقى لتسمح بتجسيد النظرة المحددة. هذه المحاور التي ستفكك إلى عمليات و مشاريع، في إطار خطة عمل، عملية يمكن تقديرها بواسطة مؤشرات المتابعة. بينما يجب تجنب المحاور الاستراتيجية الأخرى التي لا تتبعها إجراءات ملموسة تسمح بالنتائج المتوقعة لآفاق زمنية مقدرة سلفا. (انظر أمثلة على الاستراتيجية في الملحق السابع).

ما ليس إستراتيجية

" ليست الاستراتيجيات قوائم متمنيات أو قوائم مشاريع، أو مخططات قطاعية مفصلة(...) و ما يعتبر كإستراتيجية، في كثير من إس.ت.م هو في الواقع ليس إستراتيجية حقيقية، لكن هي مواضيع أو أهداف. عامة كمثل " تحسين البيئة الحضرية"، " تحسين المواصلات من خلال تشجيع النقل العمومي " أو " القضاء على الأحياء الفقيرة"، تنفيذ إستراتيجية حقيقية يجب أن يكون قابل للقياس، و لذا يجب أن تكون مكونة من إجراءات خاصة و مفصلة.

Adapté de Cities Alliance, « *City Development Strategy, Guidelines: Driving Urban Performance* », 2006, p. 53

2.1.4 الأهداف

أهداف هذه المرحلة من إس.ت.م هي:

1) تحديد، الأنشطة والأعمال التي ينبغي اتخاذها على المدى القصير و المتوسط و البعيد لترجمة الرؤية إلى واقع ملموس، في خطوط عريضة،
2) تحديد الجهات الفاعلة و المسؤولة عن إجراء هذه الأعمال والأنشطة،
3) تحديد الموارد البشرية والمالية الضرورية،
4) الحصول على أكبر قدر ممكن من التوافق حول محاور الاستراتيجية المحددة.

3.1.4 المتطلبات الأساسية

الشروط الأساسية لبدء أعمال صياغة المحاور الاستراتيجية مرتبطة بما يستلم من الخطوات السابقة بما في ذلك:

ـ العناصر الرئيسية للتشخيص التشاركي (FFOM، وآفاق النمو و التطور المستقبلي للمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية، والمشاريع المهيكلة المبرمجة أو في حيز الإنجاز، الخ) ..

ـ تحديد القطاعات الواعدة و وسائل التدخل على المستوى المحلي و الجهوي و المركزي.
ـ إضافة إلى ما سلف وجوب التأكد من إستعداد الفاعلين (لجنة التوجيه الموسعة) للعمل في إطار مندمج مع وجود تلاقح بين القطاعات.

2.4 سير المرحلة

1.2.4 المهام الرئيسية و الفاعلون

1) إعداد (أو تحليل تقارير الخبراء) من قبل اللجنة التقنية للشطر الأول من المحاور الاستراتيجية التي تعتبر ترجمة للرؤية المستقبلية للمدينة التي صيغت في المرحلة السابقة.
2) انطلاق ورشة عمل لصياغة المحاور الإستراتيجية: الفاعلون المشكلون لهذه الورشة هم أنفسهم الذين ساهموا في وضع الرؤية الاستراتيجية. و هذه الورشة التي يمكن لها أن تنعقد عدة مرات، تتولى مهام دراسة وإثراء الاستراتيجية التي تقدمها اللجنة الفنية.
3) التحديد الأولي، على مستوى الورشات، للمشاريع المتولدة عن المحاور الاستراتيجية.
4) إخضاع المحاور الاستراتيجية المختارة لفحص اتساقها، و مراقبة مدى توافقها مع المواصفات الواردة في المربع أدناه.

الميزات الذكية للأهداف أو المحاور الاستراتيجية .

- دقيق، و يعني الجواب عن السؤال: هل يقصد المحور الاستراتيجي سؤالا محددا؟ يجب أن يصف المحور الاستراتيجي ما يجب أن يتغير و فيما يتمثل هذا التغير.
- قابل للقياس، و يعني الجواب على السؤال التالي: هل سيكون من الممكن قياس الأثر الناجم عند تحقق الهدف؟ يجب أن يكون مستوى الأثر قابلا للقياس، و منه ضرورة وضع مؤشرات ملائمة.
- قابلة للتحقق: و يعني الجواب عن السؤال: هل الهدف يمكن تحقيقه أو هو خارج المتناول؟ تحقيق الأهداف المسطرة ينطوي على إرادة و جهد ينبغي اعتبار توفرهما ضروري أثناء المصادقة على أي محور استراتيجي.
- واقعي، ، إجابة عن السؤال: هل هناك ما يكفي من الموارد لتحقيق الهدف؟ يجب أن يكون الهدف واقعيا. يجب أن يكون قابلا للتحقيق، و خاصة بالموارد المتاحة. ومن هنا جاءت الحاجة إلى فهم دقيق للإمكانات المالية للمدينة وتطورها على مر الزمن.
- الزمانية، إجابة عن السؤال: هل حدد أجل واقعي لتحقيق الهدف ؟ إذا كانت إس.ت.م قد صيغت عادة لمدة تتجاوز 10 سنوات، فللمحاور الاستراتيجية مدد متغيرة.

و لتحتفظ الـ إس.ت.م بالطابع الاستراتيجي، شرطان ضروريان:
ـ من المستحسن الحد من عدد المحاور الاستراتيجية و الإحتفاظ فقط بالمحاور التي لها إمكانيات التداخل و التفاعل المتبادل.
ـ من المحبذ التركيزعلى المحاور الاستراتيجية التي تؤثر على العوامل الهيكلية و ليس على الأعراض فقط.

توصية: أثناء صياغة المحاور الاستراتيجية، يجب تفضيل التي لها أثر على أسباب المشاكل و ليس على الأعراض أو تجلياتها.

2.2.4 وسائل وتقنيات وأدوات

في سياق الخطوات السابقة، صياغة المحاور الاستراتيجية تتطلب دعما تقنيا من طرف الخبراء المحليين أو الدوليين الذين يغذون اللجنة التقنية بالتقارير و الملاحظات و يساعدونها في تنشيط الورشات. هناك حالتان يجب أخذهما بعين الإعتبار:

1. يحدد الخبراء المحاور الاستراتيجية: في هذه الحالة أنه من الضروري المصادقة عليها على مستوى اللجنة التقية قبل عرضها على عدد كبير من الفاعلين في ورشة صياغة الأهداف الاستراتيجية.

2. يتم تحديد محاور الاستراتيجية في ورشة عمل مخصصة لهذه المهمة، استنادا على نتائج الخطوات السابقة.

في كلتا الحالتين، قد تتطلب هذه الورشة أكثر من دورة. إن إعدادها و الإشراف عليها يتطلبان بشكل خاص كفاءة و مهارة مؤكدتين، لأن الهدف هو إما لمناقشة، و تحليل و إقناع الفاعلين بوجاهة مقترحات الخبراء (الحالة الأولى) أو مساعدة المشاركين على اختيارات دقيقة أكثر فأكثر بعد استكشاف التشخيص و رؤية مشتركة (الحالة الثانية).

3.2.4 المصادقة و تكريس النتائج

تصادق لجنة التوجيه على نتائج المنتدى بعد حصول الإجماع أو موافقة الأغلبية الساحقة في الورشات المفتوحة لكل الفاعلين.

4.2.4 النتائج المتوقعة

يتوقف نجاح هذه الخطوة على تجسيد التوقعات التالية:
ـ الإجماع على مستوى لجنة التوجيه و القيادة و المجلس البلدي حول تحديد المحاور الاستراتيجية.
ـ المصادقة على المحاور الاستراتيجية على مستوى المجلس البلدي في إطار دورة رسمية.
ـ تحديد أولي للمشاريع مع النتائج و المرتقبة في حال إختيارها.
هذه المشاريع سيتم إثراؤها خلال الخطوة التالية "تحديد خطة العمل و مراحل التنفيذ. "

3.4 خصوصيات ب.ج.ش.م و كيفية التعامل معها

1.3.4 بعض خصائص ب.ج.ش.م

أظهر تقرير، "استراتيجيات التنمية الحضرية في المتوسط: ظروف، تحديات و آفاق" الذي أعد بمناسبة ندوة برشلونة[7] أن المحاور الاستراتيجية المقترحة في أغلب إس.ت.م بالمنطقة تتميز بطابعها العام. أن المدن تخطئ الهدف حين تكثر من المطالب من دون اعتبار عددا من الشروط المنهجية للمصادقة على المحاور الاستراتيجية المختارة (انظر منهجية SMART).

ملاحظات حول مضمون المحاور الاستراتيجية المسجلة في إس.ت.م 11 مدينة مدروسة
(الاسكندرية، حلب،عمان، الفيحاء، الجديدة، إزمير، سطات، تيطوان، رام الله، صفاقس، تونس)

- بقيت المحاور الاستراتيجية على المستوى العام، إلا في حالات الإسكندرية وعمان حيث اقترنت المحاور بإجراءات ملموسة.
- أنها مختزلة إلى مشاريع جارية أو مخطط لها من قبل الإدارات المختلفة على مستوى المدينة، كما هو الحال بالجديدة وتطوان 2.
- غالبا ما هي متمنيات حول مستقبل المدينة (سطات، تطوان 1، صفاقس و تونس).
- تقدم في بعض الحالات كمجالات التدخل تشمل جميع المكونات القطاعية للمدينة بدون استثناء (الفيحاء، و خصوصا إزمير).
- و في حالة رام الله، رغم كونها ملموسة فهي مصوغة بمستوى من التفصيل (19 محور) مما يعيق قراءة المشروع بأكمله.
- و أخيرا، فإن مشروع ترميم وإعادة تأهيل مدينة حلب القديمة لا يبدو أنه قد عانى من هذا التفصيل... فقد قورنت مباشرة أهداف الاستراتيجية المصوغة بالموارد المتاحة، و هي حصة صغيرة من ميزانية البلدية.

المصدر:(CMI) استراتيجيات التنمية الحضرية في منطقة البحر الأبيض المتوسط: ظروف، التحديات والآفاق، مرسيليا، 2011، صفحة 51.

زيادة على نقص الدراية التُّقنية التي تميز بعض الفرق التي وضعت إس.ت.م، هناك مجموعة متنوعة من التحديات و الصعوبات التي تواجه المدن في إطار مناخ سياسي متغير، مما نتج عنه :
- احتياجات كبيرة غير ملباة في عدة مجالات (البنية التحتية، اللامركزية، الإسكان، والمالية، الخ.) ..
- موارد الميزانية لا تزال صعبة الحصر (و خاصة على المدى المتوسط والطويل) بما في ذلك الموارد المالية للمدينة.
- إنتظارات قوية للساكنة جعلت الحركات الاجتماعية في تفاقم خلال الآونة الأخيرة.

2.3.4 الصعوبات و المخاطر

بما أن المدن تعرف عجزا كبيرا في عدة مجالات، ينظر إلى إس.ت.م كفرصة " لحل كل مشاكل المدينة" علما أن الجزء الأكبر من المحاور الاستراتيجية المصوغة، لن تتجسد في أرض الواقع إذا ما لم تقم على خطة متسقة وواقعية. و يمكن تفسير هذا التصرف بـ:
- الطلب القوي من المجتمع المدني والضغط الذي يمارس على السلطات،
- الإغراء لتلبية جميع الإنتظارات، على الفور، في سياق اجتماعي غير مستقر في بعض الأحيان،
- الفارق الكبير بين طموحات الفاعلين و وسائل تحقيق هذه الأهداف،
- صعوبة التوافق بين الطلبات المقدمة من مختلف الفئات الاجتماعية.

7 مؤتمر استراتيجيات التنمية الحضرية في البحر الأبيض المتوسط، برشلونة، 14 و 15 مارس 2011.

3.3.4 وسائل تخطي الصعوبات والمخاطر في ظروف ب.ج.ش.م

لإدخال الاتساق في اختيار الأولويات الاستراتيجية، يجب أن نميز على الفور بين نوعين من المحاور الاستراتيجية:

المحاور الاستراتيجية لتنمية المدن التي نجدها عمليا في جميع إس.ت.م لـ ب.ج.ش.م. و يمكن وصف هذه المحاور بالإلزامية و تتعلق عادة بتحسين السكن، النقل الحضري، و المرافق الحضرية.

المحاور الاستراتيجية الخاصة المرتبطة بالنظرة التنموية المقبولة. إذا كانت الرؤية تقول أنه بحلول عام 2025 ستصبح المدينة مركزا للصناعة الغذائية، المحاور الاستراتيجية الخاصة قد تخلق تخصصات في التكوين للمهن التحويلية و تثمين المنتوجات الزراعية، و تطوير الشراكة مع المدن الأجنبية التي تملك المواصفات التي تتطلع إليها المدينة، إلخ.

و التمييز بين هذين المستويين من جهة و احترام المتطلبات المنهجية (طريقة SMART) في اختيار المحاور الاستراتيجية من جهة أخرى، سيسمح بتحديد المحاور الحقيقية و القابلة للتحقيق. و لبلوغ هذا الهدف، مع مراعاة السياق الحضري ب.ج.ش.م المحدد، من الضروري القيام بما يلي:

- التركيز على تدريب أعضاء اللجنة الفنية ومجموعات العمل على وضع الرؤى و المحاور الاستراتيجية؛
- تشجيع الحوار في المنتديات العامة و اقتراح نقاشات حول الفوارق بين احتياجات التمويل حسب المحور الاستراتيجي، و آفاق التطور المالي في المدينة؛
- تشجيع المواطنين على الموازنة بين الإمكانيات المالية للمدينة و متطلبات التنمية (الميزانية التشاركية)؛
- البحث بصفة مشتركة ضمن ورشات، عن البدائل التي تسمح بالمساعدة في تحقيق الأهداف المحددة،
- امتلاك توافق بشأن محاور استراتيجية واقعية وقابلة للتحقيق.

الفصل الخامس : تحديد خطة العمل و مراحل التنفيذ

1.5 الأهداف والمتطلبات الأساسية

1.1.5 تعريف

إن خطة العمل ترجمة للمحاور الإستراتيجية للـ إس.ت.م. إلى برامج و مشاريع موجهة للتنفيذ. زيادة عن تحديد البرامج والمشاريع التي سيتم تنفيذها، يجب أن تحدد خطة العمل المسؤوليات والموارد المالية و آجال إنجاز كل برنامج أو مشروع. و هي نتيجة لاتفاقات بين مختلف شركاء الـ إس.ت.م.(انظر أمثلة على خطط العمل في الملحق الثامن).

2.1.5 الأهداف

تسمح هذه المرحلة من إس.ت.م. للمدينة أن تحصل على قائمة من الإجراءات يجب القيام بها في الآجال القصيرة و المتوسطة و الطويلة و تتجلى على النحو التالي:

ـ إجراءات قصيرة الأجل، بما في ذلك مشاريع "النجاح السريع" (quick win projects) المسجلة من قبل في ميزانية و برامج المدينة.

ـ إجراءات متوسطة المدى حسب القطاع (مع توقع الآليات التي تسمح بإدماج الخطط القطاعية).

ـ خطة عمل طويلة المدى تضع الخطوط العريضة للبرامج الموجهة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.

3.1.5 المتطلبات الأساسية

ـ إشراك، منذ انطلاق العملية، مسؤولي القطاع العمومي (و بالخصوص ممثلي الحكومة المركزية) و الخاص، و كذلك أصحاب الاستثمارات الجارية أو المبرمجة في المدينة، سواء في غرف التجارة والصناعة أو الشركات نفسها ،

ـ مصادقة الفاعلين العموميين و الخواص للمدينة على الرؤية و المحاور الإستراتيجية،

ـ تقييم الاستشراف المالي للمدينة، من جهة، وقدرتها على رصد الأموال المحلية والوطنية والدولية، من جهة أخرى. تشكل هذه العناصر الأساس لوضع خطة عمل عملية،

ـ إطلاق خطة تكوين و ترقية الموارد البشرية المحلية لتتناسب مع متطلبات تنفيذ خطة العمل بتأهيل الموارد البشرية المتاحة للمدينة،

ـ إنشاء هيئة متابعة و تنفيذ الـ إس.ت.م.حتى و إن لم تكتمل في الحال جميع الشروط لعمل هذه الهيئة (الهيكل التنظيمي، العدد الكافي من الموظفين، مكاتب،الخ ...).

2.5 سير المرحلة

1.2.5 المهام الرئيسية والفاعلون

إن تجسيد خطة عمل هو تأليف دقيق بين مشاريع ممكنة الإنجاز و أخرى يتوقف إنجازها على كثير من المقاييس لا يمكن التحكم فيها حين تنفيذ الـ إس.ت.م.(تغير الإمكانيات المالية للمدينة، و المواقف المتحفظة للقطاع الخاص و العمومي تجاه بعض المشاريع الخ ...). يمر وضع خطة عمل بتصفية و تنقيح على مستوى الهيئات التي تضع الـ إس.ت.م.مثل اللجنة التوجيهية، اللجنة التقنية ومجموعات العمل، المؤتمر

العام إلخ لكي تكون لخطة العمل مصداقية و قدرة لتحقيق الرؤية التي وضعتها المدينة يجب أن تكون نتيجة لعدة عروض و مناقشات متعددة بين مختلف الهيئات، (و إن كانت بعض الأعمال المقبولة قد تبدو، في هذه المرحلة، غير ممكنة التحقيق على المدى المتوسط و القصير). و تمر عملية وضع خطة عمل بسبع خطوات هي:

1. مطابقة البرامج و المشاريع مع كل محور استراتيجي. ينبغي تجنب إثقال خطة العمل بمشاريع القرب الصغيرة الموجهة لتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان. تجد هذه المشاريع تحقيقها في البرامج القطاعية العادية.

2. إعطاء الأولوية للبرامج و المشاريع المهيكلة، التي تتمتع بطابع استثنائي: لأنها ترتبط بوضع بنية تحتية كبيرة و عتاد كبير أو تهيئة جزء هام من المدينة، إلخ. و لهذه المشاريع المهيكلة أهمية خاصة في مجال التنمية الحضرية ونجاح الـ (إس.ت.م.). و الدليل الخاص بإستراتيجية التنمية الحضرية لمدن المتوسط " MedCités " يؤكد على أن "الاستراتيجية الحضرية تتطلب مشروعا. من دون مشاريع قابلة للتحقيق و ذات أثار اقتصادية و اجتماعية أو إقليمية، تبقى الإستراتيجية الحضرية مجرد عملية جمع لمختلف الإرادات أو التطلعات دون أثر فعلي".

تتطلب الاستراتيجية مشروعا

لهذا السبب، لا نضع فقط خطة عمل تحتوي على جدول زمني و مسؤولين و ميزانيات لمجمل المشاريع، لكننا سنحدد المشاريع المهيكلة التي تقوم مقام المحركات للمدينة لبلوغ الأهداف المقترحة في إطار استراتيجي. كما سنضع عملا خاصا أكثر عمقا و تخصصا يتعلق بهذه المشاريع المهيكلة، لأننا نعتبر أن نجاح أو فشل الاستراتيجية تتوقف عليها إلى حد كبير."

المصدر: دليل Medcities SDDU

يتطلب اختيار المشاريع المهيكلة اعتماد مسعى جديد و طموح بالنسبة إلى الوضع الراهن للمدينة. و هي فرصة تكون فيها مشاركة الأشخاص من خارج المدينة و الخبراء ضروريا، إذ يمكن لهم اقتراح مشاريع جديدة لم ينتبه إليها على المستوى المحلي.

3. تنقيح البرامج والمشاريع بالتشاور مع مختلف الدوائر الوزارية، و الوكالات العمومية، والمستثمرين و القطاع الخاص المهتم بالموضوع : تبين التجربة أن معظم المشاريع المدرجة في إس.ت.م. لا تتوقف على المدينة (البلدية والسلطة المحلية) لكن على المتعاملين العموميين (المؤسسات العامة والدوائر الوزارية) و الخواص (المنعشين العقاريين و المستثمرين). و بالتالي، من الضروري جذب اهتمام هؤلاء الفاعلين الرئيسيين في عمليات التنمية الحضرية لإس.ت.م. بالسماح لهم أن يمتلكوا نظرة واضحة عن تطور المدينة، ليتسنى لهم أن يفعلوا أكثر، سواء بتحسين المشاريع التي وضعوها في برامجهم، أو اقتراح أخرى في آفاق زمنية محددة، أو كلاهما معا.

4. جدولة الإجراءات في الوقت: بما أن الـ إس.ت.م. لا يمكن أن تستجيب على الفور لجميع الاحتياجات و كل الطلبات، من الضروري جدولة الأعمال على عدة سنوات، ذلك سيلبي عددا كبيرا من الطلبات، من جهة، و إتاحة وقت لنضج المشاريع الكبرى، من جهة أخرى.

5. إعداد بطاقات مفصلة للمشاريع المتفق عليها (انظر الملحق 9 نموذج بطاقات المشاريع):
يجب أن يكون كل إجراء أو مشروع موضوع بطاقة مفصلة تجيب على الأسئلة التالية:
- ما الهدف أو المحور الاستراتيجي الذي يساهم فيه المشروع ؟
- طبيعة المشروع مع معالمه الرئيسية
- ما هي النتائج المتوقعة من المشروع ؟
- الأهمية الحقيقية للمشروع
- تقدير التكلفة و البرمجة المتعددة السنوات للاستثمارات
- من الطرف الحامل للمشروع (البلدية، الوزارة، المتعاملين الخواص أو العموميين، وكالة متخصصة)؟
- الجدول الزمني للانجاز
- مؤشرات متابعة تقدم المشروع

6. تحديد موقع المشاريع على خريطة المدينة: عرض محاكاة أثر المشاريع حين الانتهاء، من خلال نماذج ورسومات وصور فوتوغرافية وغيرها.

7. وضع الصيغة النهائية لخطة العمل: يجب أن يسفر عمل فرق العمل واللجنة التقنية عن وضع الصيغة النهائية لبرنامج ذي أولوية لتصادق عليه اللجنة التوجيهية و المؤتمر العام. الوثيقة التي يجب تقديمها لبدء المشاورات تتكون من:
- مقدمة تلخص المحاور الاستراتيجية التي أخذت كنقطة انطلاق للمرحلة،
- بطاقات مشاريع و خريطة محددة لمواقع المشاريع الاستراتيجية ذات الأولوية
- جدول عام للاستثمارات المخطط لها حسب السنة و حسب المستثمر.
- جدول زمني لتنفيذ الإجراءات يحدد مصادر تمويلها (ميزانية وطنية، تمويل خارجي، و موارد محلية و مساهمة مختلف الفاعلين)
- وأخيرا، نص قصير يعبر عن تقدم المشاورات مع الفاعلين العموميين و الخواص، و نقاط الاتفاق و / أو الاختلاف و النقط التي يلزمها نقاش على أعلى المستويات (المصالح المركزية، الوزراء، الوزير الأول، الخ ...).

توصية: تمويل الـ إس.ت.م. هو عنصر أساسي لنجاحها أو فشلها. فمن المهم أن يتم تضمين الترتيبات الفعلية لرصد الأموال الضرورية لإنجاز المشاريع المبرمجة في خطة العمل.

5. 2. 2 الوسائل و التقنيات و الأدوات

من أهم الوسائل و الأدوات :

- وضع خطط و برامج وطنية متعددة السنوات،
- إنجازتوقعات ميزانيات الدوائر الوزارية،
- إقتراح مشاريع للتمويل على المانحين الدوليين،
- تنظيم مناقشات ومشاورات مع مختلف الفاعلين من القطاعين العام والخاص،
- تحسين البرامج والمشاريع التي تدرج في خطة العمل من خلال تنظيم مؤتمرات ومنتديات و ورشات العمل.

3.2.5 المصادقة و تكريس النتائج

تعد المرحلة التحضيرية لخطة العمل شوطا جد هام، لأنه يتم خلالها سلسلة من ملامح خطط على مستوى فرق العمل، والورشات و الفاعلين الرئيسيين العموميين و الخواص. تفضي هذه المرحلة إلى إعداد وثيقة مضمونها موضح في النقطة الثالثة من الفقرة 5. 2. 1 **" المهام الرئيسية و الفاعلون"**.

يقترح أن تتم المصادقة و تكريس خطة عمل الـ إس.ت.م. وفقا لعملية من خمس خطوات:

1) ما قبل المصادقة على الوثيقة، تعدها اللجنة التوجيهية، بعد الأخذ في الاعتبار ملاحظات و اقتراحات أعضائها.

2) عرض خطة العمل على المؤتمر العام. يسبق هذا العرض نشر واسع لخطة العمل و إرسالها إلى مختلف الفاعلين الحضريين. والهدف المطلوب من تنظيم هذه الورشة هو الحصول على دعم أغلبية الفاعلين المشاركين في خطة العمل.

3) فحص اللجنة التوجيهية لنتائج المؤتمر العام والتحكيم حول إدراج تغييرات على مستوى خطة العمل لاعتماد النسخة النهائية.

4) تقديم خطة العمل لمختلف الدوائر الوزارية، إما في إطار مؤسساتي (اللجنة الوزارية المشتركة) أو في إطار ندوة تنظم خصيصا لهذا الغرض.

5) الموافقة على خطة عمل في إطار جلسة رسمية للمجلس البلدي.

الرسم البياني: عملية المصادقة و تكريس خطة عمل إس.ت.م.

4.2.5 النتائج المتوقعة

ـ بيان واضح للمشاريع المرتبطة بمختلف المحاور الإستراتيجية المعتمدة،
ـ انضمام المانحين والسلطات المعنية إلى خطة العمل وخطة التمويل،
ـ التزامات واضحة على توفير رصد الموارد،
ـ تعبئة جميع الفاعلين حول الهدف الذي حددته خطة العمل.

3.5 مميزات ب.ج.ش.م و كيفية التعامل معها

1.3.5 بعض خصائص ب.ج.ش.م

أظهر التقرير عن تقييم الـ إس.ت.م.في ب.ج.ش.م ما يلي:
ـ ميل المدن إلى اقتراح خطط غير واقعية: عدم تنفيذ عدة مشاريع مماثلة في خطط العمل يكون بسبب عدم اختصاص المدينة في إنجاز هذه المشاريع (مثلا بناء المستشفيات والمدارس والمراكز الثقافية إلخ)، ومنه لا تصادق أية مؤسسة على إنجازها رغم أهميتها. و يبقى تجسيدها وهما، إلا إذا أصبحت مبرمجة خارج الـ إس.ت.م.، ثم تدرج لاحقا في خطة عمل.
ـ نادرا ما يذكر التحليل الدقيق للقدرة المالية للمدن وسبل تحسينها، و لذلك تتشكل خطط العمل في معظمها من مشاريع قطاعية تابعة لمختلف الدوائر الوزارية، و حصة المشاريع التي اقترحتها المدينة تبقى قليلة.
ـ في بعض الأحيان يغيب التقارب بين المشاريع المقترحة من طرف المدينة و أولويات تمويل المانحين.

2.3.5 الصعوبات والمخاطر

خطة عمل مصممة تصميما جيدا هي التي تجيب على الأسئلة التالية:
ـ من يفعل ماذا و بأية موارد؟
ـ في أية مدة و أي تاريخ (بداية و نهاية إنجاز المشروع)؟
هذا يفترض أن تملك المدينة استقلالية مالية و تقنية كبيرتين، لرصد مواردها، أو اليقين من توفر موارد من حيث الحجم و الوقت المناسبين. و هذا يفترض أيضا قدرة تفاوضية مع الفاعلين العموميين و الخواص لتعزيز خطة المدينة. في هذا المنظور، لا تزال القدرات المالية و الإقناع لغالبية مدن الـ ب.ج.ش.م تنتظر التحقق.

3.3.5 وسائل تخطي الصعوبات و المخاطر في ظروف ب.ج.ش.م

تتعلق هذه الوسائل بالمديين المتوسط والطويل:
على المدى المتوسط:
تحديد أولويات معينة في خطة العمل لمطابقتها مع الموارد المتاحة. هذا ما يضفي المصداقية على خطة العمل، و بالتالي على عملية إس.ت.م. نفسها.
على المدى الطويل:
ـ تحسين القدرة المالية للمدينة من خلال تسيير أكثر فعالية للمالية والجباية المحليتين،
ـ تحسين تموقع المدينة بالنسبة إلى الفاعلين العموميين و الخواص باللجوء إلى المشاريع المشتركة بين البلديات.

الفصل السادس: التنفيذ، المتابعة و التقييم

لا تزال تعتبر إس.ت.م في معظم الحالات مثل العملية التي تؤدي إلى وضع خطة عمل. كثيرا ما ينظر إلى وضع الخطة و تنفيذها كخطوات منفصلة عن المرحلة التحليلية. هذا الفصل بين إنجاز إس.ت.م و وضع خطة العمل من جهة، وتنفيذها من جهة أخرى، قد لوحظ في عدة إس.ت.م في منطقة بلدان جنوب و شرق المتوسط. إن تحويل الممارسة التحليلية في إطار إس.ت.م إلى خطوة عملية يندمج فيها كل من التنفيذ و المتابعة قد واجهت في بعض الأحيان صعوبات جمة في الإنجاز. هذه الصعوبات هي منهجية مؤسسية على حد سواء. من بين الأسباب التي يمكن أن تفسر صعوبة الوصول إلى عملية إس.ت.م وتحويلها إلى مجموعة من الإجراءات و البرامج الفعلية على أرض الواقع، هي الحصة الغير كافية الممنوحة للأنشطة المرافقة للـإس.ت.م مثل إضفاء الطابع المؤسسي على الـ إس.ت.م، رصد الموارد المالية و الإعلام. هذه الأنشطة المرافقة التي تتجاوز الإنجاز التقني لإس.ت.م لضمان تنفيذها ستكون موضوع الجزء الثاني من هذا الدليل.

شروط التنفيذ الفعال

هدف إس.ت.م على مستوى مدينة ما هو أن تكون في نفس الوقت منتجا (خطة عمل بمشاريع قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى مرتبطة بتوقعات تمويل ممكنة التحقيق) و تطور و إصلاح تدريجي يضفي الطابع المؤسسي على عملية إس.ت.م . لهذا من الضروري توفير الشروط التالية:

- تنصيب هيئة سياسية وتقنية، تتوفر على الوسائل الضرورية فور الموافقة على إس.ت.م؛
- تجسيد الإجراءات والمشاريع التي قد يكون لها تأثير في إثبات الطابع العملي للـ إس.ت.م لضمان مصداقية إس.ت.م عند الأطراف المشاركة؛
- تكثيف التشاور و الطلب على القطاعين العام والخاص لرصد الأموال لتجسيد التوقعات المالية للـ إس.ت.م؛
- وضع على مستوى المدينة هياكل دائمة بالوسائل المناسبة، لمتابعة و تنفيذ، و تقييم و تحديث إس.ت.م.

6. 1 الأهداف والمتطلبات الأساسية

6. 1. 1 تعريف

نشاطات التنفيذ، و المتابعة والتقييم هي جزء لا يتجزأ من إس.ت.م. التنفيذ هو تحويل الممارسة التحليلية لعملية إس.ت.م إلى خطوة عملية. المتابعة هي مجموعة الأنشطة التي تنطوي على الرصد و التحليل المنتظم، لسريان تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في خطة العمل. أما بالنسبة للتقييم، فيتميز عن المتابعة بنطاقه الأوسع و طبيعته العرضية إذ أنه يتيح التقييم المنهجي و الموضوعي لعملية التنفيذ الجارية أو المنجزة. و هذا هو النهج الذي يهدف إلى تحسين الأنشطة الجارية و مساعدة الفاعلين في نشاطهم المستقبلي في التخطيط والبرمجة واتخاذ القرار.

6. 1. 2 الأهداف

- تنفيذ الإجراءات المحددة في خطة العمل،
- احترام الآجال،
- رصد و تعبئة الموارد الضرورية،

- تقدير التقدم في تنفيذ خطة العمل،

ـ المتابعة الصحيحة لمختلف مراحل تنفيذ خطة العمل،
ـ تقدير الفوارق بين الإنجازات و الأهداف،
ـ التصحيح الآني لكل مشكل يصادف في التصميم و التنفيذ للـ إس.ت.م مما يسمح بإعادة تحديد الأهداف الاستراتيجية، و من ذلك خطة العمل،
ـ تحديث خطة العمل على فترات من ثلاث سنوات أو خمس حسب برمجة الاستثمارات المحلية التي اقترحتها إس.ت.م.

6. 1. 3 المتطلبات الأساسية

ـ إس.ت.م و خطة عملها معتمدتان رسميا
ـ تنصيب هيئة التنفيذ،
ـ خطة التنفيذ مفصلة إلى خطط سنوية أو متعددة السنوات كما يجب أن تكون مقسمة إلى أنشطة للإنجاز (البرمجة)، و موارد (مالية ومادية) و نتائج منتظرة،
ـ اكتمال الجدول الزمني لتنفيذ البرامج،
ـ اكتمال تحديد مؤشرات متابعة المشاريع و إدراجها في خطة العمل.

6. 2 سير المرحلة

6. 2. 1 المهام الرئيسية و الفاعلون

1. إنشاء نظام للرصد يتطلب المهام التالية:
ـ اختيار المعلومة و مؤشرات ذات الصلة بالأسئلة التالية : ما هي المعلومات التي تشير إلى أن تنفيذ الأنشطة فعال أم لا، أو تحققت الأهداف أم سوف تتحقق؟ ما هي المعلومات التي يمكن جمعها وتحليلها بدقة و استغلالها ؟ ما هي الاحتياجات من حيث الإعلام للشركاء والجهات المانحة؟
ـ تعيين ضمن هيئة التتبع الفريق المكلف بتسجيل المعطيات الضرورية للتقييم و تحليلها،
ـ تحديد أساليب الحصول على البيانات (مصادر خارجية، ملفات مشاريع، تحريات ميدانية الخارجية، و استقصاءات من أشخاص الخ.) حين اختيار المؤشرات،
ـ دقة الأجوبة عن الأسئلة التالية، متى توفرت المعلومات المتاحة: من الذي يجب أن يحلل المعطيات؟ ما هي طريقة التحليل التي يجب استخدامها؟ ما هي الوتيرة الزمنية الواجب اعتمادها في تحليل المعطيات؟
ـ عرض النتائج على شكل تقارير دورية إلى متلقيها و إلى مستغلي المعلومات.

2. الشروع في التقييم يثير العديد من القضايا المتعلقة براعي التقييم و شروط قيادته:
يمكن أن تصدر مبادرة التقييم من لجنة التوجيهية بالتشاور مع المجلس البلدي. و يمكن تكوين لجنة التقييم. و تكون مهمتها تحديد مسؤوليات كل واحد عند جميع مراحل عملية التقييم: تحديد دفتر التحملات، اختيار المقيمين، و جمع البيانات، و كتابة التقارير وتداولها.

6. 2. 2 الوسائل التقنيات و الأدوات

ـ إنشاء نظام هرمي للمعلومات (قاعدة بيانات،"SIG") يساعد على اتخاذ القرار، يتضمن معلومات مفصلة عن خطة العمل و مدى تقدمها (الاتساق، والتكلفة، والموقع، الخ. ..) و سهل الإطلاع عليه.
ـ إعداد تقرير دوري للتقييم و المتابعة.
ـ التحديث الدوري لخطة العمل حسب حال تقدم المشاريع و حسب توجيهات لجنة المراقبة (أو التوجيه).

6. 2. 3 المصادقة و تكريس النتائج
تقديم تقرير إلى لجنة التوجيه (أو المراقبة)، و كذا مقترحات التصحيح و وتحديث خطة العمل.

6. 2. 4 النتائج المتوقعة
- معرفة التقدم المحرز،
- شفافية النتائج،
- مصداقية مؤكدة عند الفاعلين و المواطنين،
- عملية اتخاذ قرارات مستنيرة،
- إعادة النظر في الأهداف لاستراتيجية.

التوصية: الشروع في تنفيذ الإجراءات والمشاريع التي من المرجح أن يكون لها تأثيرفي إثبات الطابع العملي للـ إس.ت.م و ذلك من أجل ضمان مصداقية إس.ت.م عند الشركاء. يمكن أيضا اللجوء إلى المشاريع التي سبق تقديمها و التي لا يصطدم إنجازها بالعوائق. (مشاريع ذات الربح السريع).

6. 3. خصوصيات بلدان جنوب و شرق المتوسط و كيفية التعامل معها
6. 3. 1 بعض خصوصيات ب.ج.ش.م
ينظر عموما في**"بلدان جنوب و شرق المتوسط"** إلى إس.ت.م كأداة للتخطيط منافسة للأداة التقليدية في التخطيط الحضري الذي هو المخطط المديري للتهيئة الحضرية . في حين أن هذا الأخير متجذر في ممارسات الفاعلين و كرسته النصوص القانونية، بينما إس.ت.م ، لا يعترف بها كأداة إستراتيجية للتخطيط الحضري الاستراتيجي على المستويين الوطني والمحلي.

6. 3. 2 الصعوبات و المخاطر
عملية المتابعة و تقييم مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنفيذ في حالة غيابهما لن يكون هناك أي إعلام لضبط الإجراءات وتحسين كفاءات نظام التخطيط الاستراتيجي.

6. 3. 3 وسائل تخطي الصعوبات والمخاطر في ظروف ب.ج.ش.م
يجب على الفاعلين في مجال التنمية الحضرية استيعاب القناعات التالية:
- أن الـ إس.ت.م عملية وليس برنامج أو مشروع يحكم على نجاحه أو فشله على أساس إنجازه في وقت معين.
- يعتبر إنشاء بنية التنفيذ من الأولويات، ولهذا يمكن إرجاء إنشاء بنية التقييم و المتابعة مؤقتا. و تتولى بنية التنفيذ هذه المهمة مؤقتا، في انتظار توفر الوسائل لنقل مهمة المتابعة و التقييم هذه، لبنية مستقلة و محايدة.

الجزء الثاني: النشاطات المرافقة الضرورية لإعداد و تنفيذ اس.ت.م

تعتبر عملية إس.ت.م، في البلدان التي ترسخت فيها هذه التجربة، عملية متكاملة مقسمة إلى نوعين من الأنشطة:
ـ أنشطة مرحلية تأتي في مرحلة معينة من عملية إنجاز الـ إس.ت.م.، كما هو موضح في الجزء الأول.
ـ الأنشطة المرافقة التي ترافق جميع مراحل إنجاز الإس.ت.م وتنفيذها، مثل "إضفاء الطابع المؤسسي على إس.ت.م"، و "تعبئة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ إ.س.ت.م" و "خطة الإعلام. ". هذه الأنشطة هي موضوع الجزء الثاني.

الفصل السابع: إضفاء الطابع المؤسسي على اس.ت.م

1.7 الأهداف والمتطلبات الأساسية

7. 1. 1. تعريف

إضفاء الطابع المؤسسي هو عملية امتلاك الفاعلين المحليين تدريجيا لممارسة الـ إس.ت.م وتنفيذها. و يكون ذلك في مرحلة أولى في إطار غير رسمي، وبعد ذلك، في إطار رسمي مما يمكن من تعميمها على مستوى مجموع المدن بمبادرة من طرف السلطات العمومية.
إضفاء الطابع المؤسسي على إس.ت.م في مرحلتها النهائية، هو وضع هذه الممارسة في إطار قانوني وتنظيمي يسمح للبلد أن يجعل منها أداة مرجعية لمؤسسات المدينة.

2.1.7 الأهداف

ـ ترسيخ الإس.ت.م بشكل دائم لكي تصبح أداة مهمة في التسيير اليومي للمدينة،
ـ جعل إس.ت.م أداة تخطيط لا مناص منها إلى جانب الأدوات التقليدية للتخطيط الحضري.

3.1.7 المتطلبات الأساسية

ـ المتطلبات الأساسية التي يجب اعتبارها هي أربع:
ـ وجود إرادة لدى الفاعلين الرئيسيين على المستويين المحلي والوطني لاستدامة هذه المقاربة؛
ـ وجود قيادة قادرة على الدفاع من أجل إضفاء الطابع المؤسسي عليها؛
ـ جعل الأدوات الكلاسيكية للتخطيط الحضري تقوم بوظيفتها كاملة زيادة على أخذها بعين الإعتبارمن قبل إس.ت.م؛
ـ توافر الوسائل البشرية والمالية لعمل الهياكل التي يجب توفيرها لإنجاز و تنفيذ الإس.ت.م.

2.7 : سير النشاط

1.2.7 المهام الرئيسية و الفاعلون

هناك حالتان:
1. أن الـ إس.ت.م ، تمكنت منذ بدايتها من إنشاء هيئة دائمة بموارد مالية و بشرية مكلفة بالإشراف على تجسيد الـ إس.ت.م وبعد ذلك تنفيذها، و هذا هو الوضع المثالي،
2. تم خلق هذه الهيئة بعد إنجاز إس.ت.م، و هي الممارسة الأكثر شيوعا. و تمر استدامة العملية، في الحالة الأخيرة، بالخطوات التالية:

- **إنشاء هيئة مخصصة للـ إس.ت.م:**

تنشأ هذه الهيئة الإدارية والتقنية منذ المصادقة على الـ إس.ت.م. و يمكن لها أن تكون في أصلها تمديدا للهيئة التي أشرفت على إنجاز الإس.ت.م أو مستقلة عنها. هذه الهيئة العملية، يمكن تسميتها "خلية الـ إس.ت.م "، " مصلحة الـ إس.ت.م " أو غير ذلك، على مستوى المؤسسة الرئيسية الحاضنة لمشروع الـ إس.ت.م (البلدية، المحافظة، الولاية). من الناحية الإدارية يتبع المسؤول على هذه الهيئة مباشرة لرئيس السلطة المشرفة على الإس.ت.م (رئيس بلدية، حاكم، والي). و يمكن لهذه الهيئة أن تتطور في وقت لاحق إلى وكالة مستفيدة من دعم الجمعيات.

- **تحديد مهام و صلاحيات خلية الـ إس.ت.م :**

يعني إضفاء الطابع المؤسسي أن تدرج القرارات المتعلقة بالـ إس.ت.م في نظام القرار الجاري للمؤسسة الحالية المشرفة عليها. يجب أن تملك الهيئة أو الخلية المزمع إنشاؤها علاقات قوية مع مختلف المؤسسات و الفاعلين في الـ إس.ت.م ، من أجل استدامة الديناميكية التي سادت أثناء إنجاز الـ إس.ت.م .

- **توفير الوسائل المالية للهيئة أو الخلية، و إدماجها بصفة دائمة في الميزانية الحالية للمؤسسة** أو المؤسسات التي تحتضن إس.ت.م (البلدية، ولاية، المحافظ، إلخ.)
- **وجود اهتمام بالموضوع من جانب السلطات العليا للدولة:** و يمكن أن يتجلى هذا الإهتمام من خلال إطلاق مبادرة التفكير حول إستراتيجية التنمية الحضرية على الصعيد الوطني أو الإقليمي. كما يمكن أن يتجلى من خلال دعم للمدن التي ترغب في إضفاء الطابع المؤسسي على إس.ت.م.

2.2.7 الوسائل و التقنيات و الأدوات

ـ الاعتماد الوطني لمقاربة الـ إس.ت.م ييسر إضفاء الطابع المؤسسي للإستراتيجية على المستوى المحلي؛
ـ في مدينة كبيرة على سبيل المثال يمكن الحصول على مشاركة أقصى عدد من البلديات في العملية، مما يعطي أهمية كافية للمشروع لتصبح استدامته ممكنة؛
ـ اعتماد خطة إعلام حسنة التصميم يساعد في ترسيخ المقاربة على مستوى مؤسسات المدينة.

3،7 خصوصيات بلدان جنوب و شرق المتوسط و كيفية التعامل معها

7. 3. 1 بعض خصائص ب.ج.ش.م

في ب.ج.ش.م، مستوى إضفاء الطابع المؤسسي الأكثر انتشارا هو الطابع المحلي باستثناء تركيا، وتجربة المغرب الأقصى مؤخرا.
تملك مدينة أزمير في تركيا، بالإضافة إلى اللجنة التنفيذية، مجلسا تنفيذيا للتخطيط الاستراتيجي، و فريقا تنسيق التخطيط الاستراتيجي، هذه الهيئات هي التي تملك مسؤولية قيادة الـ إس.ت.م تطبيقا لقوانين وطنية.
في المقابل، و في حالة تجديد وإحياء مدينة حلب القديمة في سورية، و التي تملك خصائص أبرز لـ إس.ت.م، و رغم أنها محدودة جغرافيا في جزء واحد فقط من المدينة، فهي تتوفر على هيئة مخصصة بأشغال التأهيل بميزانية خاصة، وبالرغم من هذا لا يزال إضفاء الطابع المؤسسي الوطني على هذه العملية غير موجود.

2.3.7 الصعوبات و المخاطر

ـ اعتبار الـ إس.ت.م مجرد ممارسة وضعت لتجربة مفاهيم رائجة (الاستدامة، الحكامة، التغير المناخي، ...)،
ـ تعطيل من طرف الهيئات العمومية (إذ ينظر إلى الـ إس.ت.م أنها تهديد للوضع المكتسب)،
ـ مصارعة الممارسات المتجذرة،
ـ رفض خطط العمل الموضوعة عند تغير هيئات البلديات بعد الإنتخابات البلدية.

3.3.7 وسائل تخطي الصعوبات والمخاطر في ظروف ب.ج.ش.م

ـ الحفاظ على نشاط الهيئة التقنية التي أشرفت على إنجاز إس.ت.م بإسناد مهام جديدة لها في التنفيذ،
ـ الاعتماد على وكالات التنمية الحكومية لدعم هيئة التنفيذ و التكفل ببعض المشاريع المسطرة في خطة العمل،
ـ تعبئة النسيج الجمعوي لدعم هيئة التنفيذ،
ـ تكثيف الحوار بين الحكومات والمنظمات الدولية (بما في ذلك الأمم المتحدة، البنك الدولي) وشبكات المدن (MedCités، CGLU، إلخ.)،
ـ الشروع في إضفاء الطابع المؤسسي للـ إس.ت.م على المستوى الوطني على غرار مثال المغرب الأقصى.

الفصل الثامن: رصد الوسائل المالية لتنفيذ مخطط عمل اس.ت.م

8. 1 الأهداف و المتطلبات الأساسية

8. 1 . 1 تعريف

تعبئة الوسائل المالية، كالنشاطات المرافقة التي تغطي مجمل عملية الـ إس.ت.م، هو مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تقودها المدينة لجمع الموارد المالية الضرورية لتنفيذ خطة عمل الـ إس.ت.م. و تتجسد هذه التعبئة على سبيل المثال في قيادة حملة مستمرة لجمع الرصيد المالي الضروري لتمويل الإستراتيجية و وضع إطار تعاقدي مناسب لتنفيذ المشاريع.

2.1.8 الأهداف

ـ تعبئة الموارد الضرورية لقيادة عملية إنجاز إس.ت.م وتحقيق الإجراءات الواردة في خطة العمل،
ـ النجاح في تنفيذ خطة العمل من أجل مصداقية لمقاربة الإس.ت.م،
ـ إثبات مصداقية عمل المدينة لدى مواطنيها و الحفاظ على الأطراف المشاركة في عمليةإس.ت.م.

3.1.8 المتطلبات الأساسية

ـ أن تكون قد تمت بشكل رسمي المصادقة و إضفاء الطابع المؤسسي على إس.ت.م و خطة عملها،
ـ أن تثبت المدينة مصداقيتها من خلال نوعية التحكم في عملية إنجاز إس.ت.م والشروع في الإصلاحات المالية المحلية. ذلك يعطي ضمانات للإدارات المركزية (وزارة المالية) والجهات المانحة الدولية،
ـ إقناع الأطراف التي يمكن أن تكون معنية بالتمويل (و بيع فكرة عملية إس.ت.م).

2.8 سير الأنشطة

1.2.8 المهام الرئيسية و الفاعلون

قبل أن تباشر المدينة من خلال مسؤولها (رئيس البلدية، الحاكم أو الوالي) في مفاوضات مع مختلف الممولين العموميين والخواص، يجب:
ـ تحديث جرد الموارد المتوفرة أو المحتملة و الفاعلين الذين تجب دعوتهم لتجسيد مشاريع خطة العمل غير الممولة بعد.
ـ وضع مقاربة إستراتيجية، للدفع بالفاعلين لتمويل خطة العمل، تأخذ في الحسبان مدى معرفتهم بالـ إس.ت.م و خصوصية مختلف الفاعلين و الجهات المانحة.
على وجه التحديد، المدينة مدعوة للبحث عن الأموال الضرورية لتنفيذ إس.ت.م و ذلك بإستمالة و إقناع السلطات المحلية (البلديات، المحافظة، المنطقة) و مصالح وأجهزة الدولة، والمنظمات الحكومية أو غير الحكومية، المحلية أو أجنبية، والقطاع الخاص للمساهمة في تمويل المشاريع المدرجة في خطة العمل.

على المستوى البلدي، يجب على المدينة أن تقدم مثالا بالشروع في:
ـ زيادة مواردها الخاصة بتنفيذ إستراتيجية لرصد القدرات الضريبية المحتملة بما في ذلك إعادة النظر في القاعدة الضريبية و "تحصيل الباقي مما يتعين تحصيله"في الضرائب المحلية،
ـ رصد موارد الفاعلين الاقتصاديين و الأشخاص الذين استفادوا أو سيستفيدون من الآثار الإيجابية التي تضمنتها خطة العمل،
ـ تعبئة التعاون اللامركزي من خلال نشر واسع للـ إس.ت.م لدى الجماعات المحلية الأجنبية ذات الارتباط مع البلدية أو الذين يرغبون في التعاون اللامركزي.

على مستويات الإقليمي، الجهوي و الوطني، يتوقف رصد الوسائل على العلاقات الإدارية ونوعية الوصاية التي توجد بين هذه الكيانات. عموما في ب.ج.ش.م، للمدن فسحة صغيرة للحركة، لكن وجود قائد أو مجموعة ضغط يساهم بشكل كبير في جذب استثمارات عمومية هامة. لذا ينبغي على المدينة أن تنتظم بشكل تسمع صوتها بفضل "فرق المهام"(task forces) التي قد تشكل من شخصيات تدافع عن الـ إس.ت.م. و يمكن لها الانتظام في شكل جمعية أو منظمة وطنية غير حكومية. و يجب أن تكون الصلات بين هذه المنظمة الغير حكومية وهيئة التنفيذ للـ إس.ت.م جد وطيدة.

2.2.8 وسائل وتقنيات وأدوات

ـ ممارسة الضغط (Lobbying) و تقنيات التفاوض مع السلطات المركزية والجهات المانحة،
-التعاقد بين القطاعين العام والخاص،
ـ التغطية الإعلامية للـ إس.ت.م وإنشاء لجنة للرقابة تتكون من ممثلين من القطاع العام والقطاع الخاص،
ـ وضع تحت تصرف القطاعين العام والخاص بطاقات مشاريع من خطة عمل الـ إس.ت.م بنية أن تدرج ضمن انشغالاتهم و ربما برامجهم،
ـ اللجوء إلى وكالات إعلام متخصصة لتغطية مرحلة التنفيذ إعلاميا.

3.2.8 المصادقة و تكريس النتائج

ـ المصادقة و تخصيص الميزانيات من قبل لجنة المراقبة،
ـ عرض المشاريع المنجزة على العامة على أساس الميزانيات المتاحة بعد طرحها في منتدى النقاش و المصادقة عليها،
ـ فحص وضع الإنجازات، و خطط الأشغال، والفوارق المحتملة ، و مقترحات التحديث على أساس التقارير الدورية التي تعدها هيئة التنفيذ.

4.2.8 النتائج المتوقعة

ـ يشهد التنفيذ نشاطا متواصلا بفضل تجنيد تدريجي منتظر للموارد،
ـ النتائج المحققة جلية و تعزز مصداقية إس.ت.م،
ـ جريان التحديثات والتصحيحات لعملية التنفيذ، في الوقت المحدد،
ـ الإس.ت.م مساندة من طرف "أبطال" معروفون و محترمون في المدينة،
ـ الإعتراف بالـ إس.ت.م كأداة للتنمية ومرجعا للمشاريع القطاعية على مستوى المدينة.

3،8 مميزات بلدان جنوب و شرق المتوسط و كيفية التعامل معها

1.3.8 بعض خصائص ب.ج.ش.م

بصفة عامة، إن رصد الأموال من قبل المدن في الـ ب.ج.ش.م لتجسيد مشاريع التنمية صعب، لعدة أسباب:
ـ عادة ما تكون المدن خاضعة في كل شيء لسلطة الدولة، و في سياق مركزية و لامركزية ضعيفتين، مما يقلل إلى حد كبير استقلالها المالي.
ـ إنجاز جزء كبير من المشاريع المدرجة في خطط عمل الـ إس.ت.م من (بناء المستشفيات والمدارس والمراكز الثقافية، ...).هي لا تزال من سلطة المصالح الإدارية المركزية. و لذلك تكون برمجة و تنفيذ هذه المشاريع خارج نفوذ المدينة ، على الرغم من أهميتها في كثير من الأحيان،إلا إذا هي بالفعل جارية الآن أو مبرمجة بشكل مستقل عن عمليةإس.ت.م.
ـ عدم إضفاء الطابع المؤسسي للـ إس.ت.م جعل المشاريع الواردة في خطط العمل غير منفذة لا من طرف الدولة و لا من طرف البلدية.

2.3.8 الصعوبات والمخاطر

ـ القدرات المالية للمدن ضعيفة غالبا، و معظم الميزانية تصرف في رواتب موظفي البلديات و الإدارة و التسيير.

ـ خضوع تسيير مالية المدن لتنظيم صارم يمنع، بشكل عام، الاقتراض من الجهات المانحة المحلية والدولية.

3.3.8 وسائل تخطي الصعوبات والمخاطر في ظروف ب.ج.ش.م

ـ النضال من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على إس.ت.م على المستوى الوطني: و إذا تم إضفاء الطابع المؤسسي على الـ إس.ت.م ستكون أداة ذات قوة قانونية، تسمح برصد الموارد الضرورية لتنفيذها،

ـ تطوير مجالات التعاون اللامركزي،

ـ تطوير الموارد الذاتية للمدينة، بتحسين أداء إدارة الضرائب المحلية، بتسجيل هذه الإشكالية كأحد المحاور المواضيعية الرئيسية للـ إس.ت.م،

ـ تكثيف الحوار بين الحكومات والمنظمات الدولية (بما في ذلك الأمم المتحدة، البنك الدولي) و شبكات المدن(Medcités ,CGLU, etc).

الفصل التاسع: مخطط إعلام اس.ت.م

مخطط الإعلام كجزء من تطوير إس.ت.م له أهمية حاسمة لنجاح هذه العملية. إن الإعلام يرافق كل هذه العملية. سواء أثناء مرحلة الإنجاز أو مرحلة التنفيذ.

9 .1الأهداف والمتطلبات الأساسية

9 .1 .1 تعريف

خطة الإعلام هي مجموع النشاطات و الأوامر التوجيهية الضرورية لتأطير نشر الإعلام المتعلق بالـ إس.ت.م. و تدخل في هذه الخانة تعبئة جميع الجهات الفاعلة المتوخى منها تنفيذ مخطط عمل الإس.ت.م. و هي كذلك عملية تدعم جمع المعلومات و النشر مع الحرص على أن يفهم الموضوع من قبل جميع الأطراف بشكل موحد ومتسق.

9 .1 . 2 الأهداف

بشكل عام الإعلام حول إس.ت.م يسمح بـ:

ـ دعوة مجموع الفاعلين إلى الانخراط في مسار عملية التنمية للـ إس.ت.م،

ـ تشجيع النقاش العام الذي، عن طريق التعبير الحر و تبادل وجهات النظر بين الأطراف الفاعلة، يسمح بالوصول توافق في الآراء بشأن التنمية الحضرية المنشودة من قبل الجميع،

ـ تعبئة مختلف الفاعلين للمشاركة في تنفيذ العملية بمجرد الانتهاء من المرحلة التحليلية للـ إس.ت.م.

ـ تهيئة الظروف من أجل تغيير الحكامة المحلية بإشراك و تكليف الفاعلين المحليين.

9 .1 .3 المتطلبات الأساسية

لكي تساهم خطة الإعلام بشكل فعال في نجاح عملية الـ إس.ت.م يجب توفير بعضا من المتطلبات، منها:

ـ قيادة ذات كفاءة لها إرادة قوية لإنجاز إس.ت.م ذات مصداقية،

ـ رغبة حقيقية في إعداد إعلام موثوق به، صادق و يعمل دون قيود،

ـ الاستماع إلى اقتراحات و شكاوى الفاعلين،

ـ إشراك مختلف وسائل الإعلام المؤيدة لأهداف وأساليب إس.ت.م.

9 .2 سير النشاطات

9.2. 1 المهام الرئيسية و الفاعلون

تعتمد خطة الإعلام من قبل اللجنة القيادة، و تنفذها اللجنة التقنية، و بعد ذلك من طرف الهيئة المكلفة بتنفيذ الإستراتيجية و خاصة خطة العمل. و ستغطي خطة الإعلام جميع المراحل :

1. أثناء إعداد إطلاق إس.ت.م.

عند إطلاق إس.ت.م يجب تحديد العناصر الضرورية لتنفيذ خطة الإعلام، و تسييرها ، و كذلك تقييمها. هذه العناصر هي:

ـ الإطار المؤسسي القادر على ضمان التنفيذ الفعال لاستراتيجية الإعلام المختارة. وقد تسند هذه المهمة للجنة التقنية أو هيئة مخصصة مرتبطة بها.

ـ الخطة المالية والميزانية لتنفيذ خطة الإعلام.

ـ خطة إنتاج وسائل الاتصال و التوعية لإشراك المواطنين بشكل عام و الفاعلين المستهدفين بشكل خاص في عملية الـ إس.ت.م.

2. أثناء سير المرحلة التحليلية

لا يجب أن ننسى أن هذه المرحلة ليست فقط شأن الخبراء الوطنيين والدوليين، و إنما هي كذلك شأن المواطنين و مختلف فاعلي المدينة. و لهذا من الضروري إشراكهم و إشراك وسائل الإعلام في ورشات العمل والمنتديات و في البيانات حول تطور العملية ومضمونها. و يوصى مع بداية العملية بإنجاز موقع خاص بالمدينة على صفحة (ويب) أو موقع خاص بالـ إس.ت.م و بروابط.

و أخيرا يمكن أن تسمح حملة ملصقات بوضع إس.ت.م "في الشارع" في متناول جميع المواطنين (انظر الملصقة من ـ إس.ت.م ـ حلب /سوريا تمثل مواطني المدينة)

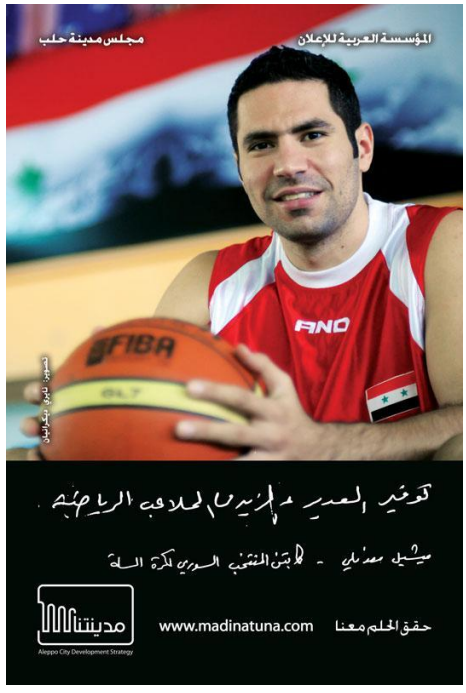
3. بعد اعتماد خطة العمل

بعد اعتماد خطة العمل يجب أن تنشرإس.ت.م بشكل رسمي. و المستحسن لتقديم ذلك على ثلاث صور:

ـ إصدار التقرير النهائي من النسخة الرسمية الكاملة للـ إس.ت.م باللغة الرسمية للبلد، و يكون في متناول أي شخص يطلبه.

ـ ملخص إس.ت.م على شكل كتيب بعدة لغات يوزع على نطاق واسع.

ـ إدراجها في صفحة الويب لضمان نشرها على المستوى المحلي والوطني و إيصال المعلومات لجميع الفاعلين المحتملين.



4. أثناء وضع الهياكل و آليات التنفيذ

هي فترة مهمة للتحاور حول إس.ت.م. و خطة عملها. يمكن تسمية هذا الحدث بـ "منتدى تنفيذ إس.ت.م. ". و تقدم السلطة العليا المتكفلة بالـ إس.ت.م (رئيس بلدية، حاكم، والي) في هذا المنتدى خطة العمل و الآليات التقنية و المالية لتنفيذها.

توصية: لكي يكون التأثير أكبر يجب أن يرافق المنتدى بتدشين مشروع أو أكثر أو توقيع اتفاقية أو أكثر.

5 . مرحلة المتابعة الدورية للتنفيذ

للحفاظ على التزام الفاعلين يجب التحسب لنشر تقرير سنوي يوضح مدى تقدم التنفيذ و النتائج المحققة و أثرها و الصعوبات التي تواجهه و التعديلات المدرجة في خطة العمل، الخ. سيكون النشر السنوي لهذا التقرير فرصة لانعقاد "منتدى أحداث الساعة لإس.ت.م."، و للتبادل بين الفاعلين و التعبئة من أجل دعم إس.ت.م.

9. 2. 2. الوسائل و التقنيات و الأدوات

- اللجوء إلى محترفي الإعلام، مع إعطاء الأفضلية لأولئك الذين واكبوا العملية منذ البداية.
- استعمال كل الأدوات المتاحة للتواصل حول إس.ت.م. : المؤتمرات و المنتديات الوطنية و الدولية، المطبوعات، الجرائد، الملصقات، و الشبكات الاجتماعية الافتراضية و المواقع الالكترونية و الإذاعات و التلفزيون.

9. 2. 3. المصادقة و تكريس النتائج

- وثائق و مستندات إعلامية متوفرة على الدوام،
- اتصالات تفاعلية تسهل التواصل بين الشركاء،
- إعلام مقنع و ذو مصداقية يدفع لإنضمام الفاعلين العموميين و الخواص،
- معلومات محينة دوريا حول مدى تقدم تنفيذ إس.ت.م.

9. 3. مميزات ب.ج.ش.م. و كيفية التعامل معها

9. 3. 1. بعض خصائص ب.ج.ش.م.

تبين ملاحظة عدد من إس.ت.م. في المنطقة :
- بإنحصار التواصل أحيانا حول إس.ت.م. في المشاورات و المشاركة أثناء تحضير إس.ت.م،
- يتركز الجهد الأكبر في الاتصالات أثناء مراحل إعداد إس.ت.م. و بعدها تتراجع إلى أن تختفي.

9. 3. 2. الصعوبات و المخاطر

يفسر تباطؤ التواصل حول إس.ت.م. بصعوبات تنفيذها و ملل الفاعلين الحاملين للمشروع جراء عدم تحقيق آمالهم .

9. 3. 3. وسائل تخطي الصعوبات و المخاطر في ظروف ب.ج.ش.م.

غالبا ما تعتبر إس.ت.م مشروعا يجب أن ينتهي في أجل قصير أو متوسط لإعطاء رؤية واضحة لعمل المسؤول الذي تكون عهدته في الغالب متوسطة المدى (مدة عهدة رئيس البلدية من 4 إلى 6 سنوات حسب الدول، بينما عهدة الوالي أو الحاكم تتراوح بين سنة و 4 سنوات). وفي هذه الحالة يكتسي التواصل أهمية كبيرة لإعطاء معنى لعملية تتجاوز عهدة المسؤولين أو "الأبطال" الذين أطلقوا العملية. لهذا يركز المخطط الإعلامي على مطلبين أساسيين يجب تلبيتهما:
أولا، وضع هيكل دائم لحمل إس.ت.م. ، قادر على تجاوز مغادرة رئيس البلدية أو الحاكم الذي أدى دور المسؤول.
ثانيا، إضفاء الطابع المؤسسي على عملية إس.ت.م.

الملحقات

الملحق الأول : هيئات التوجيه والتنشيط والمتابعة

I - اللجنة التوجيهية لـ إس.ت.م.

دور اللجنة :

- التوجيه السياسي لعملية لـ إس.ت.م. ،
- الدفاع عن المشروع لدى السلطات المركزية (الحكومة) و لدى وكالات التعاون الدولي و الجهات المانحة،
- تشكيل لجنة المتابعة التقنية وتعيين منسق لها،
- تحديد المنطقة الجغرافية لـ إس.ت.م. بما في ذلك البلديات الحضرية والريفية المكونة لها،
- اختيار القضايا ذات الأولوية التي يتعين علاجها،
- المصادقة على برامج العمل لتنفيذ لـ إس.ت.م.
- التحليل و المصادقة على التقارير حول معاينة حالة المدينة والتشخيصات التشاركية،
- الإشراف والمصادقة على تحاليل FFOM (نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار)،
- المصادقة على صحة الرؤية و المحاور الاستراتيجية،
- المصادقة على خطة العمل و نتائج إس.ت.م،
- توفير ظروف تنفيذ إس.ت.م و متابعتها.

تشكيل اللجنة التوجيهية (لا يجب أن يتجاوز عدد الأعضاء عشرة أشخاص):

- رئيس اللجنة: و يكون رئيس بلدية أو رئيس الجماعة الحضرية، (في حالة ما إذا كان يجمع العديد من البلديات) ، والوالي أو الحاكم،
- رؤساء البلديات الحضرية والريفية لمنطقة إس.ت.م،
- ممثلون عن المجالس البلدية (أو المسيرين المسؤولين عن قضايا التخطيط الحضري، و التمويل البلدي الموارد البشرية، البيئة، والطرق، الخ.)،
- ممثلون عن الجامعة (كلية التخطيط والبيئة والعلوم الاجتماعية، ....)،
- ممثلون عن القطاع الخاص (غرفة الصناعة وغرفة التجارة وغرفة السياحة، وما إلى ذلك.)،
- ممثلون عن المجتمع المدني (جمعيات الأحياء والنساء والشباب، و حماية البيئة، والقطاع غير الرسمي، وما إلى ذلك.)،
- ممثلي وسائل الإعلام (بما في ذلك وسائل الإعلام المحلية)،
- ممثل الإدارات المحلية،
- ممثلون عن الجهات المانحة و / أو وكالات التعاون الدولية العاملة في مجال التنمية الحضرية.

II - لجنة المتابعة التقنية

دور اللجنة :

- تضمن إدارة مشاريع إس.ت.م (التخطيط ، احترام الآجال و عقود الخبراء، الإنفاق على تنظيم الأشغال، إلخ.)
- تضمن أمانة لجنة التوجيه، و تعد الوثائق الأساسية للقرارات التي ستقدم للجنة التوجيه،
- تقديم الخبرة الضرورية، لقيادة عملية إس.ت.م (صياغة البنود المرجعية، وتحديد الإطار العام للأنشطة التي يتعين القيام بها، وتحليل الأعمال والتقارير، تنظيم مشاورات وحوارات ومنتديات، الخ.)
- تحافظ على الاتصال مع مختلف المجموعات و الأطراف المهتمة بالـ إس.ت.م
- تهيئ ورشات العمل، المؤتمرات والمنشورات، والإعلانات، الخ.

التشكيلة

- منسق اللجنة (الأمين العام للبلدية، ممثلا لوكالة التنفيذ الثنائي، أحد كبار المسؤولين التقنيين المكلفين بالتنمية الحضرية أو التسيير الحضري)
- ممثلو الإدارات المركزية على المستوى المحلي (التخطيط، والبيئة، والمالية، المياه والكهرباء، والنقل، الخ.) ..

III-فرق العمل المواضيعي

الدور:

- فرق العمل المواضيعي هي امتداد للجنة المتابعة التقنية المختصة في موضوع محدد،
- فهي تعمق المواضيع التي حددتها لجنة التوجيه أو تكون قد أعدت في المرحلة الأولى من التشخيص الإقليمي،
- تمثل مكانا للحوار الموسع إما لتطوير التشخيص المواضيعي المعمق، أو الدراسة والتحقق من صحة التشخيص الذي وضعه الخبراء.

التشكيلة

- يرأس كل فريق عمل مسير مصلحة متخصص في البلدية (المالية، التخطيط، البيئة، والمرافق العامة، ....) أو من قبل منتخب واحد في حالة بلدية واحدة، أو من قبل رؤساء البلديات، إذا كانت منطقة إس.ت.م تتكون من عدة بلديات،
- شركاء القطاعين العام والخاص المعنيين بمواضيع فريق العمل،
- يتحدد عدد مجموعات العمل بعدد محاور مواضيع الـ إس.ت.م.

IV - لجنة المراقبة و التنفيذ

الدور:

- هي امتداد للجنة القيادة و التوجيه و تحل محلها في مرحلة تنفيذ خطة العمل،
- تتابع الضغط (lobbying) مع الشركاء الوطنيين و الدوليين بحثا عن أموال إضافية،
- تراقب و تسهر الاستخدام السليم للموارد،
- تدرس و تصادق على مقترحات التصحيح للجداول وتحديث البرامج التي تعرضها عليها الهيئة المسؤولة عن تنفيذ خطة العمل.

التشكيلة

- أعضاء لجنة التوجيه الذين أظهروا التزاما ومهارة واجتهادا، و من الذين تتطلب وظيفتهم المشاركة،
- ممثلي المستفيدين من المشاريع المسجلين في مخطط العمل (الجماعات، القطاع الخاص، الإدارة العمومية)،

ـ ممثلين عن الجهات المانحة، العامة والخاصة والدولية.

مثال على تشكيلة فريق التنفيذ في حلب (سوريا):
اللجنة التوجيهية:
1. رئيس بلدية حلب، رئيس اللجنة التوجيهية،
2. رئيس غرفة صناعة حلب
3. رئيس غرفة تجارة حلب،
4. رئيس غرفة السياحة حلب
5. رئيس اتحاد المهندسين والمهندسين المعماريين،
6. مدير مكتب التخطيط العام،
7. ممثل GIZ، سكرتير لجنة التوجيه،
8. أستاذ في معهد الهندسة المعمارية، جامعة حلب،
9. رئيس رجال الأعمال للشباب NGO
10. صحفي.

لجنة المراقبة التقنية:
1. ممثل مشروع GIZ ، رئيس المشروع الحضري لـ حلب
2. مستشار محلي
3. مستشار دولي.

رؤساء فرق العمل المواضيعية:
1. مدير التخطيط في بلدية حلب: التنمية الحضرية
2. عضو مجلس سابق: تحديث الإدارة
3. عضو مجلس سابق: تقديم الخدمات الحضرية
4. عضو مجلس سابق: البيئة
5. مقاول: التنمية الاقتصادية المحلية

الملحق الثاني : بعض النماذج من المحاور الموضوعية المحددة في إستراتيجية تنمية المدينة في منطقة البحر الأبيض المتوسط

يمكن تصنيف المحاور الموضوعية المقبولة في إستراتيجية تنمية المدينة في منطقة بلدان جنوب و شرق المتوسط إلى ستة فئات:

1. التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
2. النقل و المرور
3. البنية التحتية، و التجهيزات والخدمات الحضرية
4. تأهيل السكن غير اللائق و تأهيل المدن
5. الحكامة في إطار تسيير و تحديث الإدارة و المالية المحلية
6. البيئة الحضرية

و الجدول أدناه، المستخرج من تقرير برشلونة، يعطي على سبيل التوضيح، لمحة عن الموضوعات المختارة في بعض مدن المنطقة التي قد أطلقت إستراتيجية تنمية المدينة.

اس.ت.م. SDV	المحاور الموضوعية
حلب	5محاور أصلية: ـ التنمية الاقتصادية المحلية. ـ الخدمات الحضرية و الوقاية من الكوارث ـ البيئة الحضرية. ـ التنمية الحضرية ـ تحديث الإدارة و المالية البلدية، و أضيفت لاحقا لهذه المحاور الخمسة: ـ التكفل بالطفولة ـ الأحياء العشوائية و الفقيرة
الاسكندرية	خمسة مجالات حددتها الأطراف المشاركة: ـ التنمية المحلية الاقتصادية (تستهدف خلق مناخ أعمال محلي أكثر ملاءمة للمستثمرين) ـ إنجاز البنية التحتية الاقتصادية ذات الأولوية في دعم التنمية الاقتصادية المحلية (بما في ذلك التأهيل البيئي لمنطقة بحيرة مريوط و تطوير الأراضي المجاورة) ـ تأهيل تشاركي للأحياء العشوائية ـ التنمية البشرية، والتخطيط الاستراتيجي التشاركي (الصحة، التعليم، الخ.) ـ إستدامة الإستراتيجية من خلال إنشاء وكالة التنمية للإسكندرية
الجديدة	ـ قضية السكن غير اللائق ـ النقل الحضري، ومشاكل المرور ما بين المدن ـ تسيير المرافق العمومية ـ مشكلة العجز في البنية التحتية السياحية ـ ترقية المالية المحلية ـ الحكامة المحلية، بما في ذلك تحسين أداء الإدارة المحلية في اتجاه مزيد من الكفاءة والشفافية

اس.ت.م. SDV	المحاور الموضوعية
إزميـــــر	- الإدارة - التسيير االبيئي - التخطيط الحضري وجماليات المدينة - البنية التحتية الحضرية والنقل والطاقة - الصحة والرياضة والثقافة، والتعليم والخدمات الاجتماعية - السياحة والمعارض والعلاقات الخارجية - الوقاية من المخاطر و الأمن - الإعلام و تكنولوجيات الاتصال.
صفاقس 1	□- التنمية الاقتصادية والاجتماعية □- التنمية الحضرية و تسيير البلدية - النقل والمرور □- البيئة □- الشباب - الثقافة والاتصال والعلاقات مع الإعلام
صفاقس 2	للنجاح في تنفيذ الرؤية المشتركة في المرحلة الأولى، تم تحديد خمسة محاور: □- تحديد استراتيجية للتنمية الاقتصادية لصفاقس الكبرى □- تحديد و إطلاق استراتيجية للتشغيل. □- إعداد استراتيجية الدمج الحضري للمراكز القديمة و المناطق الحضرية الشعبية المتضررة, - إعداد، صلة وثيقة مع وزارة النقل، و دراسة لتحسين أداء نظام النقل في صفاقس الكبرى □- تعزيز الإدارة المؤسسية والحكم المحلي الجيد

الملحق الثالث: طريقة الاستعمال في إعداد ملف سريع حول المدينة

عندما لا يملك الفاعلون والسلطات المحلية، رغم وعيهم بالصعوبات التي تعرفها المدينة، معرفة كاملة و دقيقة بمشاكل المدينة و أسبابها، ولا بالأولويات التي يجب التكفل بها، و لا بالوسائل المتوفرة للمدينة لإطلاق مشروع "إستراتيجية تنمية مدينة" في ظروف مثالية، يصبح تحقيق ملف سريع حول المدينة محبد قبل إطلاق تشخيص مفصل للمواضيع ذات الأولوية.

وضع هذا الملف سيسمح للأطراف الفاعلة أن يملكوا تمثيلا واضحا لمختلف العناصر المجالية للمدينة و يقدروا المعيقات التي تواجهها. و عناصر الملف السريع للمدينة متنوعة: تتعلق بتحرير لمحة شاملة (أو ملف) للمدينة تحتوي على تحليل يبرز المشاكل الحضرية (النشاط الاقتصادي، التوظيف، الإسكان، تهيئة الأراضي، الفقر التهميش الاجتماعي، التسيير الحضري، الحكم .. الخ)، و ما يمكن أن تكون عليه تنمية المدينة في السنوات القادمة، مع إبرازالقطاعات الاقتصادية التي يمكن أن تكون عماد التنمية. من المهم أن يركز هذا التحليل على المشاكل الموجودة، ولكن يجب كذلك تسليط الضوء على نقاط القوة والجوانب الإيجابية للمدينة.

سيقدم الملف السريع:

- تمثيلا المدينة بعناصرها الحضرية البارزة (الطوبوغرافيا، البنية التحتية، المحاور الطرقية، و تموقع المجمعات السكنية وتصنيفاتها، ومساحات الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية، الخ.) .. و لهذا التقرير أهمية للأطراف الفاعلة في مناقشة المحاور ذات الأولوية للتدخل فيها.
- تحليل الوظائف الاقتصادية والإدارية والاجتماعية للمدينة و إبراز الأسباب الرئيسية للتعطل أو العقبات (بطء الإجراءات، عدم كفاية الموارد البشرية والمالية، الفساد وعدم الكفاءة، إلخ.) وتحديد نقاط القوة التي يمكن أن تلعب دورا في تنمية المدينة.

إعداد الملف السريع يتم باستغلال أكبر قدر ممكن من الوثائق و المعطيات الموجودة مثل:

- التشريعات المنظمة لقضايا العقار، التخطيط الحضري، العمل (الرسمي وغير الرسمي)، خلق الأنشطة، وحماية البيئة، إلخ...
- الوثائق العامة (الميزانية، مداولات المجلس البلدي، المخططات والمشاريع التنموية البلدية السابقة، تقارير مختلف الإدارات القطاعية المحلية (العمل و التخطيط العمراني، التعليم، الصحة، والبيئة، ...) والمنظمات المهنية العمومية والخاصة.

و يستحسن في وضع الملف السريع تجنب البحوث والدراسات الاستقصائية المكلفة من حيث الوقت والموارد حيث يمكن إنجازها خلال تشخيص مفصل لاحق إن استلزم الأمر.

وستختتم هذه المرحلة بإنشاء ورشة تهدف، من خلال عرض نموذج المدينة، إلى تحديد المحاور أو المواضيع التي ستعمق لاحقا في إطار التشخيص المفصل (انظر القسم 2.2 .2. المتعلق بإنجاز تشخيص موضوعي مفصل للمدينة). من المحبد أن تكون الأطراف المشاركة في هذه الورشة هي نفسها التي ساهمت في إطلاق إس.ت.م.

طريقة إعداد ملف سريع حول المدينة

ما هي أنسب الأدوات المنهجية لإجراء تحليل في إطار إنجاز إس.ت.م ؟

تسمى الطريقة التي أثبتت التجربة فعاليتها في إطار إس.ت.م بـ"التشخيص السريع للحالة" أو "التقييم السريع للوضع." لأنها تقوم على مبدأ الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة والموارد لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة مسبقا بصرامة. و يركز الاهتمام على استخدام البيانات القائمة والوثائق، والاستنجاد في حالة الضرورة الواضحة، بالمسح الميداني. وقد أظهرت التجربة أن في سياق التدخل، ليس هناك حاجة إلى تحاليل منهجية متعبة و مكلفة من حيث الوقت والموارد. في الواقع، في حالة العديد من المدن، يمكن الحصول على معظم المعلومات لإجراء التشخيص لدى الإدارات والمصالح المختلفة للدولة. و بالطبع، يجب أن تعالج هذه المعطيات و التأكد من صلاحيتها و دقتها، ذلك ما يتطلب مستوى عاليا من الخبرة المنهجية. و لهذا يكون في غالب الأحيان الذهاب إلى الميدان لجمع البيانات دون جدوى. غير أنه يجب أن يتم تحديث التشخيص بانتظام لدمج التغييرات التي تحدث والفرص و/ أو العقبات التي تظهر.

مقتطف: " استراتيجية تنمية مدن - دليل المنهجية"، MED، يناير 2007

الملحق الرابع: المكونات الأساسية للتشخيص السريع في المناطق الحضرية

"بشكل عام، العديد من الدراسات القطاعية و كذلك التقارير عن المخططات والسياسات المتبعة موجودة سواء على المستوى المحلي أو الوطني. و لهذه الوثائق صلة مباشرة مع عملية إستراتيجية تنمية المدينة، لدى ينبغي استغلالها وتحليلها من أجل استخلاص استنتاجات ذات مغزى، بدلا من محاولة البحث الغير مجدي "إعادة اختراع العجلة ".
للحفاظ على زخم عملية التخطيط، من الضروري عدم الخوض كثيرا في التفاصيل، بل تطبيق مقاربة "التحليل السريع". و حين يكون التشخيص قد وصل مستوى معينا من التقدم، سيصبح من الضروري توسيع قاعدة المعلومات المعالجة على مستوى التحليل المجالي لتشمل قطاعات محددة.

في المرحلة المبكرة من العملية، يجب إنتاج تمثيل عام للمدينة على شكل خرائط و مخططات. هذا المسح المجالي يمكن من تسليط الضوء على العناصر الأساسية للمدينة و وصفها (مثل الطرق والتضاريس وأنظمة الصرف الصحي، والمواقع التاريخية والأسواق). مما يسهل الفهم، للعناصر المجالية و الخصوصيات المختلفة للمدينة، من طرف المتخصصين و موظفي البلدية و المواطنين. إن التحليل المجالي يسمح في أسطر معدودة بشرح واقع معقد، و يمكن أيضا أن يوظف كأساس لاتخاذ القرار.
في هذا الإطار يجب الأخذ بعين الإعتبار الأسئلة التالية من أجل وضع تشخيص سريع:

1 - الملامح المكانية (العناصر المهيكلة، إستعمال الأراضي، البنية التحتية و التقنية، إلخ.)
2 - الملامح الاقتصادية والاجتماعية (القطاعات الرسمية وغير الرسمية، القوى التي تحرك اقتصاد المدينة، إلخ.)
3 - الجوانب الإدارية (الإجراءات و هياكل التنسيق، الموارد البشرية، احتياجات التكوين كذلك ما يتعلق ، بقضايا الفساد والبيروقراطية وعدم الكفاءة).
4 - التشريع (التخطيط ، الحصول على العقار والحقوق المرتبطة، والأمن، إلخ...) ".

Source: Citywide Strategic Planning: A step by step guide, United Nations Human Settlements Program(UN-HABITAT), 2010, pp 12-13

المصدر:التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدينة: الدليل/خطوة خطوة / برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الأمم المتحدة/ السكن)، 2010، ص 12-13

الملحق الخامس : نماذج من نقاط القوة و الضعف و الفرص و الأخطار (FFOM)

حلب (سورية)

نقاط القوة	نقاط الضعف
ـ روح أعمال قوية ـ الوصول إلى الأسواق، GAFTA (المنطقة الكبرى للتجارة الحرة العربية) ـ خدمات جيدة، الحصول على ترخيص الدخول لمنطقة الشيخ نجار الصناعية ـ بلدية غير مدينة (مستدينة.) - المشروع MAM (تحديث إدارة البلدية) قد حدد مقاربة واقعية لتحسين التسيير الذي يبقى للتنفيذ.	- تعيق ديناميكية حلب صعوبة الوصول إلى قرارات لصالح المدينة من طرف السلطة المركزية. - قوة عاملة ضعيفة التأهيل - قطاع النقل ضعيف (بما في ذلك المطار) - الاستثمار الأجنبي المباشر، جد ضعيف - سياسات الحصار، والقيود في أسواق الولايات المتحدة و منظمة OCDE - مشاركة ضعيفة للقوة العاملة النسائية. - مركزية النظام المالي، مما يحد من السلطة المالية للبلدية في اتخاذ القرارات. - ضعف تسيير الموارد البشرية للبلدية - عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة من طرف موظفي البلدية
الفرص	**الأخطار**
-اتفاقية التجارة الحرة بين تركيا وسوريا ـ تملك الخدمات المالية والتأمين إمكانات نمو عالية - قرب الأسواق الأوروبية - ستعزز عملية اللامركزية القدرة التنافسية للحلب وسيساعد إنشاء المرصد الحضري في صنع القرار.	- استمرار تدهور الصناعات القديمة في حلب - النمو السكاني يتجاوز النمو الاقتصادي العالمي ـ التبعية الكبيرة لصناعة النسيج (30٪من اليد العاملة) ـ تحرير التجارة السورية يعرض السوق المحلية للخطر ـ ارتفاع تكلفة الطاقة. ـ الشك في شأن سياسة الحكومة تجاه الدين المحلي مما سيخلق مشاكل في التمويل. ـ فترة تطبيق اللامركزية ستخلق عدم اليقين والارتباك ـ يمكن لمقاومة التغيير أن تعيق الإصلاحات

رام الله (فلسطين)

نقاط القوة	نقاط الضعف
- وجود مخطط للنقل - توفر فرص للتمويل خارجي - وعي فريق السلطة البلدية بأهمية المشاركة المجتمعية - المشاركة الفعالة للمرأة في الحياة العملية - وقوع المدن الثلاث وسط الضفة الغربية سيسمح لهما بلعب دور اقتصادي هام - القرب من جامعة بير زيت - تحويلات المهاجرين - اهتمام بعض الجهات المانحة في تمويل مشاريع هامة. - انخراط كل الأطراف في احترام قوانين التخطيط الحضري وتنفيذها	- قلة فرص توسيع شبكة الطرق - غياب موظفين مؤهلين في التسيير و التداول و الهياكل المتخصصة على مستوى البلديات - محدودية أو إنعدام برامج صيانة الطرق. - ضعف الوعي في العلاقة حق / واجب لدى المواطنين. - ارتفاع تكلفة الأراضي يعيق التوسيع العمراني - توزيع الدخل غير العادل - تكرار إغلاق اسرائيل للمنطقة. - عدم كفاية المناطق الصناعية. -غياب خطط استراتيجية بلدية تحدد مشاريع التنمية البلدية. -التداخل في استغلال العقار في الصناعة و السكن. - عدم وجود أراضي عمومية مخصصة للخدمات و المرافق العامة - ضعف التنسيق مع الوزارات المعنية
الفرص	**الأخطـــــار**
- وجود فرص التمويل الخارجي - وجود معظم المكاتب الحكومية في المنطقة - استعداد المجتمع الدولي لمنح دعمه في هذا المجال - اتفاق سلام ينهي الاحتلال الإسرائيلي يفكك المستوطنات و يخلق استقرار الوضع السياسي، وتفتح حقبة جديدة من النمو الاقتصادي، والسماح بتوسع المدن الثلاث - التنسيق بين البلديات الثلاث سيحسن الخدمات و يقلل من التكلفة - فرص تمويل مشاريع حماية البيئة - تنفيذ مشروع تهيئة منطقة العاصمة سيعزز لا محالة التنمية الحضرية في المدن الثلاث.	- القيود التي تفرضها إسرائيل وإغلاق الطرق. - ضعف السلطات المكلفة باحترام القانون - اللا استقرار السياسي و تهديدات قطع المساعدات الدولية - التباس أدوار كل من المجالس البلدية و الحكومة أثر سلبا في السنوات الأخيرة - المستوطنات والطرق المنحرفة حول المدن الثلاث وقف تنمية هذه المدن. - الحواجز و الاجتياحات المتكررة للجيش الإسرائيلي - تكرر إغلاق المنطقة من قبل إسرائيل - تحكم إسرائيل في مصادر إمداد الطاقة والماء - أثر جدار الفصل على تنمية المدن والزراعة

صفاقس الكبرى

نقاط القوة	نقاط الضعف
موقع جغرافي مميز و اقتصاد منفتح (الميناء، المطار و الطريق السريع) - وجود مرافق و بنية تحتية مهيكلة (مناطق صناعية والتقنية و مشاتل) - اقتصاد متنوع - حوض تشغيل كبير. - عروض عقارية مرضية - قطب جامعي كبير. - روح المبادرة و حب العمل - خبرات محلية في المهن والحرف التقليدية - شبكة شاملة من المؤسسات الداعمة لفعالية وديناميكية المقاولات.	- مرافق عمومية صغيرة - التلوث و إطار العيش غير جذاب - عدم كفاية التنسيق بين هياكل الدعم - غياب الدراسات القطاعية الجهوية - غياب شركات تطوير المنطقة، و شركات إستثمارية بالمنطقة - غياب الاستقلالية و اللامركزية الكافية للهياكل الجهوية بما فيها الخاصة (البنوك). - عدد المؤسسات الصناعية التي ترى النور يعادل عدد المؤسسات التي تعلن إفلاسها. - انتشار الشركات العائلية (وليس الشركات المدرجة في البورصة) - قلة الشركات المصدرة - توجيه القليل جدا من مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر إلى صفاقس - غياب تسويق للمنطقة - منطقة صناعية تصارع من أجل الانطلاقة.
الفرص	**الأخطـــــار**
- مشروع طباروا Taparura - إغلاق SIAPE - الاستثمارات الرئيسية المدرجة في المخطط الحادي عشر (المقترح اللوجستي ، مجمع رياضي، مستشفى، الطريق السريع جنوب TSP) - المشاريع الوطنية المهيكلة لمنطقة صفاقس (الميناء التجاري والمطار الدولي في النفيضة). - وضع جيد لتونس في شأن الاستثمار الأجنبي المباشر - التطور السريع لسوق العالمية في ميدان الخدمات - الاتجاه المتزايد في العرض التجاري المباشر من طرف الخدمات المتعددة الجنسيات. - الاندماج المتزايد لمنطقة لليورو في حوض المتوسط -	- تطوير القطاع غير الرسمي (التهرب الضريبي وعدم دفع المساهمات في الضمان الاجتماعي، والتوزيع الفوضوي وغير الصحي) - جمود تشريعات العمل من حيث الحماية الاجتماعية يخلق عجزا في تنمية الموارد البشرية داخل المقاولات - الصعود السريع للمغرب ومصر كمواقع جذابة للاستثمار الأجنبي المباشر - الانكماش في الاقتصاد العالمي

الملحق السادس : نماذج من الرؤى

رؤية منطقة بحيرة "مريوت الاسكندرية، مصر"

"إن خطة التنمية الشاملة لمدينة الإسكندرية و المتعلقة ببحيرة مريوط تهدف إلى تحقيق أقصى استخدام للموارد الطبيعية دون التسبب في الاختلالات البيئية في المنطقة الحيوية. الاستخدام المعقول للمنطقة يوفر التنمية المستدامة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مما يضمن تكافؤا في الفرص للأجيال القادمة.

رؤية رام الله، فلسطين:

" نحن نسعى معا لتحقيق منطقة مزدهرة مبنية على اقتصاد قائم على الخدمات و بنية تحتية موثوق بها، منطقة تتبنى حكما رشيدا يضمن المشاركة الشعبية، و احترام التنوع، و حقوق المواطنين و يحافظ على بيئته و إرثه."

رؤية لمدينة إزمير، تركيا

"أن تصبح واحدة من المدن التي تنقل تراث الحضارة للأجيال المقبلة، والتي تضع ثروات البحر الأبيض المتوسط في متناول مواطنيها و في جميع أنحاء العالم، بفلسفة الخدمة راسخة في الأذهان."

"أن تصبح رمزا للديمقراطية، حيث يمكن لكل شخص أن يعيش في حرية وسلام."

الملحق السابع : أمثلة المحاور الاستراتيجية

حلب (سوريا):

المواضيع الخمسة الأصلية التي تبنتها الإس.ت.م. هي:

1. التنمية الاقتصادية المحلية.
2. توفير الخدمات الحضرية (تحسين البنية التحتية في الاحتياجات النقل والسكن والنشاط).
3. البيئة الحضرية (نوعية الهواء والتربة والمياه في البيئة المبنية وكذلك الحدائق والترفيه).
4. التنمية الحضرية المجالية ومناقشة التصميم المديري و مدىامتثاله لأهداف التنمية المستدامة للمدينة.
5. تحديث الإدارة و المالية للمدينة.

أضيفت لهذه المواضيع الخمسة، اثنان اخران من قبل الجهات الفاعلة خلال عملية إس.ت.م. وهي:

6. قضية الشباب (الرعاية والدعم للشباب والأطفال).
7. الأحياء العشوائية.

الفيحاء (لبنان)

1. تعزيز النمو الاقتصادي في بلديات الفيحاء وتشجيع الاستثمار.
2. المساهمة في الحد من الفقر وخلق فرص العمل.
3. تحسين الحكامة الحضرية والإدارة.

الاسكندرية (مصر):

1. التنمية الاقتصادية المحلية (لتشمل خلق مناخ أعمال أكثر ملاءمة للمستثمرين المحليين).
2. تحقيق البنية التحتية الاقتصادية لدعم التنمية الاقتصادية المحلية (بما في ذلك إعادة التأهيل البيئي للبحيرة ماريوت وتطوير الأراضي المحيطة).
3. التأهيل التشاركي للمستوطنات العشوائية.
4. التنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي التشاركي (الصحة، التعليم، الخ.) ..
5. استدامة هذه العملية عن طريق إنشاء وكالة التنمية للإسكندرية.

الجديدة (المغرب)

1. قضية السكن غير اللائق.
2. النقل الحضري ومشاكل السير و الجولان داخل المدينة.
3. إدارة المرافق العامة.
4. مشكلة العجز في البنية التحتية المتعلقة بالسياحة.
5. رفع مستوى الموارد المالية المحلية.
6. الحكامة المحلية بما في ذلك تحسين أداء الإدارة المحلية في اتجاه مزيد من الكفاءة و الشفافية.

الفيحاء (لبنان)

1. البنيات التحتية الاقتصادية والمعدات وأدوات التنمية:
المناطق الاقتصادية الخاصة
تنشيط المنطقة الصناعية،
إعادة تأهيل محطة السكك الحديدية والمرفأ البحري،
المعرض الدولي رشيد كرامي ،
المسلك السياحي،
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....

2. إدارة المدينة، تهيئة و تنمية العقار:
الإجراءات القانونية لإعادة تأهيل الأحياء التاريخية،
إنشاء ثلاث حدائق حضرية،
تهيئة ساحل الفيحاء،
إعادة تنظيم النقل الحضري،
توحيد التصاميم المديرية الثلاثة،
تهيئة الطرق والطرق السريعة.

3. تحسين صورة المدينة ونوعية الحياة:
السكن الاجتماعي،
تنظيم قطاع الحرف،
خلق مراكز ثقافية،
إنشاء مكتب التنمية المحلية،
خلق الأحداث (الفعاليات) الحضرية (جدول الاحتفالات)
دراسة جدوى إنشاء المتاحف.

صفاقس (تونس):

1. إنشاء الوكالة الحضرية - صفاقس الكبرى (قيد الدراسة)
2. إنشاء بنك للمشاريع التي غذت أهداف المخطط الحادي عشر للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الوطني :
ترقية مستوى المطار
تنقية الساحل من التلوث
تمديد الطريق السريع.

3. وضع خطة عمل من أجل تسيير متكامل للمنطقة الساحلية لبلديات صفاقس الكبرى بدعم من المفوضية الأوروبية (WWF المشروع) APAL، و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، Medcities "Taparura" SEACNVS مشروع" وجامعة صفاقس.

4. وضع إستراتيجية محلية بدعم من تحالف المدن والبنك الدولي:
- لخلق مناصب الشغل،
- لإدماج الأحياء القديمة والشعبية في المناطق الحضرية،
- لإنشاء نظام فعال للنقل،
- لإنشاء مرصد للتنمية المستدامة في صفاقس الكبرى.

5. إنشاء بنك للمشاريع كمحفز لمشاريع التعاون اللاممركزة (هذه البادرة حفزت العديد من الأطراف المانحة للمشاركة في تمويل المشاريع) مثل:
- EIB (الميترو الخفيف، وTaparura المدينة)،
- AFD (المناطق الشعبية والمراكز التاريخية، المسالخ)
-البنك الدولي (التنمية المحلية المتكاملة).

الملحق التاسع:نماذج من بطاقات مشروع

النموذج الأول : عن بطاقة مشروع قطب التكوين الجامعي

(من إس.ت.م. لمدينة سطات، المغرب الأقصى).

<table>
<tr><td>بطاقة رقم</td><td colspan="6">المحور الاستراتيجي ب: تدعيم قطب الكفاءة</td></tr>
<tr><td>إسم المشروع</td><td colspan="6">مشروع إنشاء مركز تتمين الابتكار ونقل التكنولوجيا (عملية B 21)</td></tr>
<tr><td>وصف</td><td colspan="6">يتوقع المشروع وضع:
- هيكل مشترك للتكوين المستمر
- هيكل متعدد التخصصات للاحتضان و تنمية التشغيل
- مشتلة المقاولات المبدعة</td></tr>
<tr><td>الأهداف و النتائج المنتظرة</td><td colspan="6">يهدف المشروع إلى تنظيم وتطوير الأنشطة الاقتصادية ذات القيمة المضافة العالية، و لإستقبال الأنشطة التكنولوجية المبتكرة، وتطوير التكوين المستمر والبحث، وخاصة تشجيع الإبداعية في المدينة.</td></tr>
<tr><td>صاحب المشروع</td><td colspan="6">جامعة الحسن الأول بـ "سطات" المغرب الأقصى</td></tr>
<tr><td>الشركاء</td><td colspan="6">- ولاية منطقة "شاوية ورديغه"
- المجلس الجهوي
- المجلس الإقليمي
- المجلس البلدي للمدينة
- المركز الجهوي للاستثمارات (CRI)
- الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل و الكفاءات (ANAPEC)
- وكالة التكوين المهني و ترقية الشغل (OFPPT)
- عرفة التجارة و الصناعة لـ "سطات"
- جمعية الصناعيين لـمدينة سطات</td></tr>
<tr><td>المستفيدون</td><td colspan="6">- الإدارة العمومية للمنطقة
- مؤسسات المنطقة
- حاملو المشاريع
- خريجو الجامعات
- خريجو مراكز التكوين المهني
- الطلبة</td></tr>
<tr><td>تقدير الكلفة</td><td colspan="6">30 000 000 درهما</td></tr>
<tr><td rowspan="5">برمجة الاستثمارات</td><td>مكونات المشروع</td><td>2009</td><td>2010</td><td>2011</td><td>2012</td><td>التقدير بالمليون درهـــم</td></tr>
<tr><td>الدراسات التقنية</td><td>2000</td><td></td><td></td><td></td><td>1</td></tr>
<tr><td>التشييد</td><td></td><td>20000</td><td></td><td></td><td>1</td></tr>
<tr><td>العتاد</td><td></td><td></td><td>8000</td><td></td><td>1</td></tr>
<tr><td>التجنيد</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>مؤشرات تقييم المشروع</td><td colspan="6">إنشاء مجلس التوجيه و المتابعة</td></tr>
<tr><td>الملاحظات</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

النموذج الثاني بطاقة مشروع: إنشاء حضيرة الأنشطة الاقتصادية و التجارية

(PAEC) (من إس.ت.م. مدينة صفاقس، تونس)

المراجع	. المخطط المديري لمناطق التجارة الحرة(1992) . المخطط المديري لإعداد التراب الوطني(1998) . المخطط المديري لتهيئة صفاقس الكبرى(1998) . حضيرة النشاطات التجارية (PAC) منطقة صفاقس 1998 . مشروع إنجاز(PAC) حضيرة للنشاطات التجارية: منطقة التجارة الحرة لـ صفاقس. فرص و قابلية الإنجاز(UTICA2001)
الموقع المقترح	بالقرب من الميناء والخدمات اللوجستية على مستوى التوسيع المقرر منذ 1977 لميناء الصيد.
طبيعة و وصف المشروع	• تعتبر " حضيرة النشاطات الاقتصادية و التجارية" بنية تحتية لدعم التنمية الاقتصادية ومساهمة في تأكيد إرادة تونس في دعم تفتحها، مع تعزيز الصادرات من حيث إعادة بعث التقاليد التجارية القديمة للمساهمة في نمو العمليات التجارية الدولية. • (PAEC): هو مجال جد محدد جغرافيا يتموقع داخل أو قرب الميناء (أو المطار) يتمتع بقدرات استيعاب و بنية تحتية نوعية. • تستفيد (PAEC) بالإضافة إلى سهولة الوصول، الخصوصية الإقليمية الجمركية، و غيرها من المزايا الضريبية بما يتفق و التسهيلات التشريعية. • (PAEC): فضاء الاستيراد والتخزين والتفريغ، وإعادة التعبئة والتغليف وإعادة التصدير للسلع. • (PAEC): بنية تحتية تضم مركزا للتسوق للمقيمين في الخارج وغير المقيمين حسب الضوابط المعمول بها.
الأهداف الخاصة	• المساهمة في ربط تونس بالاقتصاد العالمي وتعزيز النمو الاقتصادي، • تعزيز الصادرات، • جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، • تحفيز الصناعة المحلية والوطنية، فضلا عن قطاع الخدمات، • المساهمة في تشكيل يد عاملة مؤهلة وخلق فرص العمل.

النموذج الثالث بطاقة مشروع: إنجاز حضيرة للأنشطة الاقتصادية التجارية

(PAEC) (من إس.ت.م. مدينة صفاقس، تونس) – تابع

وضع المشروع	للبرمجة		
	المراحل	المدة	المضمون
المرحلة و خطوات المشروع	مرحلة الإعداد	2006 2005	• الدراسات الأولية • اختيار الموقع الذي يسمح بفرص توسيع حضيرة النشاطات الاقتصادية و التجارية • تمويل المشروع
		2008 2007	• تحديد جدول آجال التنفيذ • تحديد طبيعة إدارة الجهاز المسير للحضيرة.
	مرحلة الانطلاقة	2011 2009	مرحلة تنفيذ (PAEC) مع: • إقرار المشروع من طرف السلطات الوطنية و إصدار المراسيم المتعلقة به، • تسمية المستغل و تحديد صلاحياته (اتفاق مع وزارة الاقتصاد الوطني منصوص عليه بمرسوم، وضع دفتر التحملات و القانون الداخلي و جرد المعدات و قائمة الأنشطة المحظورة) • تهيئة الموقع ببنية تحتية و بنية فوقية ذات صنف جيد. • إتمام الجدول الزمني المحدد مسبقا للتنفيذ • إنجاز الصورة الأيقونية للمنطقة و نشرها عالميا في مختلف القنوات ووسائل الإعلام و الترويج لها تجاريا. • فتح المنطقة للمستثمرين.

الملحق العاشر: نماذج من فهارس التقرير النهائي لاستراتيجية تنمية المدينة

مثال مدينة سطات (المغرب الأقصى).

- **تقديم**
- الجزء الأول: التشخيص المجالي

1.1 لمحة تاريخية

1.2 الجرد

1.3 المعيقات الكبرى للتنمية

1.4 حوصلة نقاط القوة و الضعف لمدينة سطات.

1.5 آفاق التنمية

- الجزء الثاني: استراتيجية تطوير المدينة

2.1 رؤية تنمية سطات 2030

2.2 تحديد محاور الاستراتيجية

2.3 خطة العمل ذات الأولوية

2.4 آليات الرصد والتقييم

الجداول والخرائط

قائمة المختصرات

مثال رام الله، بيتنا، البيرة (فلسطين)

- مقدمة من قبل رؤساء بلديات رام الله، بيتنا، البيرة
- السياق العام للمدينة؛

السياق المجالي،

السياق الإداري،

السياق الاقتصادي والسياسي.

- مقاربة من حيث التخطيط:

هياكل التوجيه

استشارة الأطراف المعنية

جمع البيانات والبحث والتحليل.

- أولويات التنمية
- الرؤية
- الاستراتيجيات
- خطة الاستثمار
- نماذج المشاريع ذات الأولوية

مثال آقرا (Agra) (الهند)

ملخص تنفيذي

1. سياق المشروع
2. الأهداف
3. مقاربة و إستراتيجية

3.1 تكوين شراكات وشبكات

3.2تعبئة مجتمعية و منظمات

3.3تنمية القدرات

3.4النشر والاستدامة

4. تشكيل الشبكات و التحالفات مع القطاع الخاص

4.1 التنظيمات الجماعية و الأهالي الفقراء

4.2 الإدارة المحلية

4.3 القطاع الخاص

4.4 منظمات المجتمع المدني

4.5 الدعم الإعلامي

5. تعبئة المجتمع
6. مجالات التدخل

6.1 الأنشطة والنتائج المحرزة في شأن النفايات الصلبة والصرف الصحي

6.2 الأنشطة والنتائج التي تحققت من حيث الدخل المستدام

6.3 نظام إعلام الأهالي

7. التحديات و العبر
8. الاستدامة
9. الخطوات المستقبلية

الملحق الحادي عشر: ما يجب القيام به وما يجب تجنبه لتنفيذ إس.ت.م. ناجحة

المراحل	ما يجب القيام به	ما يجب تجنبه
- 1إعداد إطلاق إس.ت.م.	- على المجلس البلدي والسلطات المحلية و المصالح المخولة أن تقدم الدعم الصريح للعملية. - على قائد العملية (رئيس بلدية، محافظ، والي) أن يعلن بصراحة دوره واهتمامه بـ إس.ت.م.. - يؤكد القائد التزامه السياسي لحشد الدعم من الجهات الفاعلة الأخرى وتوسيع قاعدة القيادة. - ضمان علاقة وطيدة مع وسائل الإعلام. - بالإضافة إلى وسائل الاتصال الحديثة، توظيف وسائل الإعلام التقليدية (رجال الدين والأطفال و المنادون، الخ ...) - توقع منذ هذه المرحلة آلية التنفيذ أو على الأقل المسؤول عليها لإشراكه في جميع مراحل هذه العملية. - التفكير منذ هذه المرحلة في ترسيخ العملية على المستوى المحلي من خلال الأشخاص والهياكل المقتنعة بالمشروع.	- أن ينظر إلى إس.ت.م. على أنها أمر يخص فقط المنتخبين أو السلطات المحلية - إذابة المسؤوليات بين العديد من الجهات الفاعلة (السياسيين والسلطات المحلية) دون ظهور زعيم ذي مصداقية. - عدم انخراط مختلف الإدارات العمومية في هذه العملية. - اعتبار منتدى إطلاق إس.ت.م. مجرد إجراء شكلي مما يحد من إنخراط و اشتراك الفاعلين العموميين و الخواص في هذه العملية. - حجب المعلومات و قلة التواصل حول عملية إس.ت.م..
2) وضع التشخيص العام	- وضع نصوص مرجعية صارمة لإنجاز الدراسات القطاعية. - السهر على احترام النصوص المرجعية و الآجال من طرف فريق من الخبراء الاستشاريين. - في الحالات التي يكون فيها اللجوء إلى واحد أو أكثر من الخبراء الدوليين من الضروري تشكيل ثنائي لربط كل خبير من الخبراء الدوليين بآخر محلي لضمان استمرارية العملية، ولضمان عدم تجاهل الملامح المحلية الهامة و السماح بنقل المعرفة. - استخدام الحد الأقصى من الوثائق المتاحة و الإستقصاءات النوعية لدي الأشخاص ذوي الخبرة.	- أن تستخدم الاستقصاءات الثقيلة في وضع التشخيص. - غياب الاستشاريين المؤهلين. - المتابعة الوقتية المتقطعة لأعمال فرق الاستشاريين و الفرق العاملة.
3) وضع رؤية استراتيجية	- إشراك الخبراء المؤهلين في تنشيط ورشات صياغة الرؤية. - جعل من صياغة الرؤية فرصة لإعلام مكثف حول إس.ت.م.. - جعل الرؤية مرجعا لهوية المدينة و لأعمال جميع الأطراف الفاعلة العامة منها والخاصة.	- عدم إنجاز مرحلة الرؤية و التركيز بشكل مباشر على خطة العمل. - عدم اعتماد الرؤية في عمل كل من القطاعين العام والخاص.

المراحل	ما يجب القيام به	ما يجب تجنبه
4) صياغة محاور الاستراتيجية	- صياغة عدد محدود من المحاور الاستراتيجية بالنسبة إلى الأهداف التي ستحقق على المدى المتوسط و البعيد. - صياغة المحاور الاستراتيجية التي تؤثر على الأسباب و ليس على أعراض تجليات المشاكل.	- الاكتفاء بالمحاور الاستراتيجية ذات الطابع العام؛ مثل:"تنمية الاقتصاد المحلي"؛ "التطوير الحضري"، "الحد من التفاوت الاجتماعي. " - وضع محاور استراتيجية التي هي أقرب إلى تمنيات حول مستقبل المدينة أكثر من تلك الأهداف المراد تحقيقها على المدى المتوسط و البعيد. - وضع محاور إستراتيجية تمس جميع المكونات القطاعية للمدينة (الصحة والتعليم والثقافة والرياضة، والتدريب المهني، ...).
5) تحديد مخطط العمل و جدولته	- فحص وتقييم جدوى خطة العمل بالنسبة إلى القدرة المالية للمدينة وقدرتها على رصد الأموال المحلية والوطنية والدولية إلى جانب الموارد البشرية الضرورية. - الإدراج في مخطط العمل الكيفيات الملموسة في تجنيد الأموال الضرورية لتجسيد المشاريع المبرمجة.	وضع خطة عمل من دون اعتبار الإمكانيات المالية للمدينة على المدى المتوسط و البعيد. - وضع خطة عمل خجولة تأخذ في عين الإعتبار فقط الأنشطة التي تم بالفعل الحصول على التمويل اللازم لها.
6) التنفيذ، المتابعة و التقييم	- إنشاء كيان التنفيذ و المتابعة للانجازات فور الموافقة على المرحلة التحليلية للإس.ت.م. و يمكن أن يتكون هذا الجهاز من الأشخاص الذين ساهموا في إعداد إس.ت.م كما يمكن أن يكون منفصلا عن الفريق الأصلي للإس.ت.م. - الشروع في تنفيذ الإجراءات والمشاريع التي يمكن أن تبين الطابع العملي للاستراتيجية و هذا لضمان مصداقية إس.ت.م. لدى الشركاء. - تكثيف الحوار والضغط (lobbying) على القطاع العام والخاص لتعبئة الأموال لتجسيد التوقعات المالية للإس.ت.م.. - إعداد هياكل دائمة لمتابعة إس.ت.م.، و تحديثها و تقييمها.	- لا يتم إنشاء الهيئة المسؤولة عن تنفيذ خطط العمل إلا في نهاية مرحلة التحليل في هذه الحالة ستحرم إس.ت.م. من فرصة الرسوخ و الإستدامة.

الملحق الثاني عشر: الأسئلة المتكررة

و إن لم تكن سلسلة الأسئلة والأجوبة التالية شاملة، فهي تعطينا لمحة عن الأسئلة التي غالبا ما طرحت، كما تقدم أجوبة يمكن أن تساعد في فهم وحل المشاكل التي تصادف الأطراف الفاعلة ومنشطي إستراتيجية تنمية المدن. من الواضح أن خصوصية كل إس.ت.م. تتطلب تكييف الجواب بحسب الوضعية، من أجل انسجام أكثر مع كل سياق محلي وتقديم الرد الأنسب.

سؤال **(س): كيف تنبت فكرة إطلاق عملية "إستراتيجية تنمية المدن" إس.ت.م.؟**
جواب (ج): بشكل عام، قد تشعر السلطات المحلية بأن استراتيجيات تطوير المدن مرحلة أو آلية جديدة تكمل وتثري أدوات التخطيط الحضري التقليدية ، و بالخصوص التكفل بما تفتقر إليه الأدوات التقليدية في مختلف المجالات (الاقتصاد المحلي، التمويل المحلي والإدارة والحكم، والبيئة، وتغير المناخ، الخ.) . و نتيجة لمداولات المجالس البلدية والمنتديات العامة، تنضج الفكرة و حينها يتكفل رئيس البلدية أو المجلس البلدي بهذه الانشغالات و تنطلق العملية.
في دول جنوب البحر الأبيض المتوسط، عادة ما يطرح شركاء التنمية و وكالات التعاون الدولي (البنك الدولي، و منظمة الأمم المتحدة للسكن، تحالف المدن، مدن المتوسط (Medcités) إلخ..) فكرة توعية المسؤولين المحليين و الوطنيين من خلال المنتديات و المؤتمرات و المؤتمرات المتخصصة، (منتدى الحضري العالمي، المدن الأفريقية، أهداف الألفية، وما إلى ذلك.)، والتي بدورها تحفز المسؤولين المحليين للشروع في عمليات إس.ت.م.

سؤال **(س)**: هل يجب أن يكون جميع الفاعلين مجندين قبل الشروع في العملية؟
جواب (ج): هذا الوضع (الذي يكون فيه جميع الفاعلين مجندين) نادر الحدوث. فيمكن البدء في العملية بتجنيد الأطراف الفاعلة الرئيسية (ممثلي السلطة المحلية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية الرئيسية، وممثلين عن المجتمع المدني) و التعبير عن اهتمامها. في الواقع يجب أن يكون انطلاق العملية بمثابة حافز لجذب الفاعلين غير المبالين في الانخراط في هذه العملية.

سؤال **(س)**: هل يمكننا إطلاق إس.ت.م. في خطوتين متميزتين (خطوة تحضيرية و أخرى فعلية)؟
جواب (ج): تعتبر المرحلة التحضيرية غير إجبارية غير أنها تسمح بمزيد من الوقت لنضج أهداف الاستراتيجية من خلال مناقشتها مع الأطراف المعنية المحتملة، و بفضل هذا التشاور وعلى وجه التحديد يسمح الطرح الديمقراطي للعملية و أهدافها بضمان مشاركة واسعة و حقيقية.

سؤال **(س)**: كيف يمكن ضمان دعم السلطات المركزية و هل الحصول على موافقتها ضروري؟
جواب (ج): من المستحسن أن تشرك مصالح السلطات المركزية على المستوى المحلي منذ انطلاق العملية بحكم أن جزء كبيرا من الاستثمارات العمومية و مرافق البنية التحتية على المستوى المحلي تابعة لوزارات

قطاعية (التجهيز، والتعليم، والصحة، والثقافة، الخ ...). لذا ينبغي "إضفاء الطابع المؤسسي" على مشاركة المصالح المركزية أو وكالات الدولة على مستوى اللجنة التقنية، وفي مجموعات العمل و كذا في مختلف ورشات العمل و ما يتعلق بجميع أطوارالعملية.

سؤال (س): كيف تكون مشاركة الجهات المانحة في هذه العملية، بما في ذلك تمويلها؟
جواب (ج): تتجلى مشاركة الجهات المانحة والتعاون الدولي على مستويين:
- في الخطوة التحليلية و على شكل تمويل بعض الدراسات أو في صورة دعم تقني. و كمثال للمشاركة من المفيد الإستدلال بالطريقة المعمول بها لدى "تحالف المدن" (http://www.citiesalliance.org/ca/how) الذي يوفر فيه الصندوق التحفيزي الرصيد اللازم لتطوير المرحلة التحليلية للعملية "إس.ت.م." من خلال عملية اختيار تنافسية (http://www.citiesalliance.org/ca/CATF_FAQ). وبالنسبة لمؤسسات أخرى (البنك الدولي، MEDCITIES، ووكالات التعاون الثنائي والجهات المانحة) فهي أيضا تساعد المدن الراغبة في إنجاز إس.ت.م و خاصة خلال المرحلة التحليلية.
- لتنفيذ خطة العمل، يمكن للجهات المانحة الدولية منح التمويل وفق الاتفاق مع البلد المعني.

إن مشاركة الجهات المانحة المحتملة (على الأقل من أجل الإعلام) أثناء الخطوة التحليلية واجبة إذا كان تمويلهم لخطة العمل سيطلب من بعد.

سؤال (س): هل لا يجب إطلاق المشروع إلا بعد تشكيل إدارة محلية جديدة (أي بعد الانتخابات البلدية) لتجنب تباطؤ أو توقف العملية بسبب تغير الفريق المنتخب؟
جواب (ج): من المستحسن أن يتم إطلاق المبادرة في بداية العهدة لفريق البلدية. ومع ذلك، يكون إطلاق العملية ممكنا إذا بقي للفريق القائم ما يكفي من الوقت لتطوير العملية (سنتين على الأقل). و في الحالات التي تأتي فيها المبادرة من السلطات المحلية (الحاكم، الوالي)، الفريق البلدي يتعهد بالمشاركة بغض النظر عن المدة المتبقية من عهدته.

سؤال (س): ما هو متوسط مدة مختلف المراحل الضرورية لوضع إستراتيجية تنمية مدينة؟
جواب (ج): استنادا إلى الملاحظة الواردة في إستراتيجية تنمية المدينة، على مستوى دول المتوسط يمكن الأخذ بعين الإعتبارالمدة التقديرية التالية:
- إعداد إطلاق إس.ت.م.: من 2 إلى 3 أشهر
- تطوير عملية الجرد والتشخيص التشاركي: من 6 إلى 8 أشهر
- تطوير الرؤية الاستراتيجية: من 2 إلى 3 أشهر
- تحديد مجالات الاستراتيجية: من 2 إلى 3 أشهر
- تحديد خطة العمل للإس.ت.م.: من 2 إلى 3 أشهر
- إعداد وتنفيذ و المتابعة التقييم إس.ت.م.:4 أشهر
فإن المتوسط العام لوضع إستراتيجية تتراوح بين 18 إلى 24 شهرا.

سؤال (س): ما هو المدى الذي يجب أن تحمله الرؤية؟
جواب (ج): من 15 إلى 20 عاما، ومع ذلك فإنه من المهم أن تكون الاستراتيجيات المنجزة تتمحور على المدى القصير و المتوسط و الطويل حسب طبيعة الأعمال والأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها. لذلك سيكون من الضروري إجراء تحديثات دورية لتوضيح وضبط الأنشطة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالمدى الطويل.

سؤال (س): كيف يمكن للمدينة أن تكون أكثر نجاحا في تنفيذ خطة عمل إستراتيجية تنمية المدينة؟
جواب (ج): كون الموارد المالية للحكومات المحلية في منطقة بلدان الشرق المتوسط ضعيفة، فاستراتيجية تنمية المدينة (إس.ت.م.)الناجحة، هي التي تعتمد على القطاع الخاص، و السلطات المركزية و المؤسسات النقدية الدولية، منذ انطلاقها إلى الانتهاء من خطة العمل. لأن هذه الأطراف الفاعلة هي التي تسمح بانجاز أقصى ما يمكن من الاستثمارات المتوقعة في مخطط العمل. ومن هنا جاءت الحاجة إلى اعتبار إشراك هذه الأطراف الفاعلة و إدماجها في إطار تناسق إجراءات التنمية، التي هي إستراتيجية تنمية المدينة (إس.ت.م.).

سؤال (س): كيفية إشراك الفئات الاجتماعية غير المتحمسة أو قلية الحماس؟
جواب (ج): هذه إحدى صعوبات المنهج التشاركي. إن نجاح إستراتيجية تنمية مدينة مرهون بمستوى مشاركة جميع الأطراف الفاعلة. على المبادرين و أبطال هذه العملية أن يبحثوا عن السبل و الوسائل لتجنيد و تعبئة هذه الأطراف الفاعلة من خلال الدعوة إلى لقاءات مباشرة معهم (نساء، سكان الأحياء المحرومة، العمالة غير الرسمية، العاطلين عن العمل، الشباب، إلخ...) وفي بعض الحالات وساطة الشخصيات المعروفة و المسموعة (الفنانين، رجال الدين و أصحاب الأعمال الخيرية إلخ...). كما يمكن أن يكون الدعم من طرف الإعلام بجميع أنواعه مفيدا جدا.

سؤال (س): كيف يمكن قبول عمل الخبراء؟
جواب (ج): ينبغي النظر إلى تقارير الخبراء على أنها دراسات و مقترحات قدمها رجال المهنة لكن لا يملكون بالضرورة نفس انشغالات و لا نفس توقعات السلطات المحلية. يجب أن تستلم السلطات و أعضاء لجنة التوجيه تقارير الخبراء لتحليلها و التعليق عليها و مراجعة التقارير لتترجم الحصيلة النهائية إلى أهداف و تطلعات المدينة.
و تسهر لجنة المتابعة التقنية على تلخيص و حوصلة و إبراز العناصر الأهم في التقارير من أجل تسهيل مهمة أعضاء لجنة التوجيه.

سؤال (س): ما الذي يمكن وضعه على صفحة الموقع الإلكتروني لـ: إستراتيجية تنمية المدينة (إس.ت.م.)؟
جواب (ج): سوف توفر صفحة الموقع على شبكة الإنترنت لمتصفحيها المعلومات الضرورية اللازمة لفهم "إستراتيجية تنمية المدينة(إس.ت.م.) (هدفها، عملياتها، الأطراف المكونة لها و أدوارها بالترتيب). لهذا من المهم أن تكون أحداث ومعالم إس.ت.م. منقولة بشكل يسهل فهمها من قبل الجميع. يمكن أن تكون مثيرة

للاهتمام للغاية بتخصيص صفحة هذا الموقع عن طريق نشر صور الأحداث، والأشخاص الذين يشاركون في هذه العملية، فضلا عن مشاريع وأجزاء من المدينة المتوقع أن تستفيد من إس.ت.م.. و هذا يمكن المواطنين من التموقع في إستراتيجية تنمية المدينة (إس.ت.م.) و بالتالي الانخراط فيها.

سؤال (س): ما هي المشاريع ذات "الربح السريع" وكيفية اختيارها؟
جواب (ج): مشروع الكسب السريع هو مشروع في طور إعداده أو موشك على الإنجاز ، والذي يمكن تنفيذه بسرعة وملتزم بأهداف إس.ت.م.. فمن المستحسن تحديد مثل هذه المشاريع، بصفة عامة، من خلال إختيار تلك التي تملك بالفعل تمويلا فبإنجازها يحقق مضمونا ملموسا لإستراتيجية تنمية المدينة بحيث يراه الموطنون كنتاج للإستراتيجية. هذا الحل له ميزة إذ يثبت بأن إس.ت.م. ليست مجرد طريقة تحليلية أو تفكير و دراسة (دراسات و تخمينات التي ينفر منها عادة المسؤولون) ولكنها في نهاية المطاف تجسيد بأسرع ما يمكن لتلك الأفكار إلى أفعال و إنجازات. مجموعة المشاريع ذات الربح السريع كثيرة و عديدة تتراوح من وضع وسائل جمع النفايات الصلبة في الأحياء الفقيرة، والإنارة العمومية لتحسين الأمن في بعض الأحياء، وإعادة التشجير، و تنظيف مجاري تصريف المياه المستعملة، و البرامج الجماعية لتحسين البيئة الحضرية، إلخ... و سوف تسهر السلطات على وضع هذه البرامج ضمن إس.ت.م. ، بشكل بارز، من خلال، على سبيل المثال، الإطلاق الرسمي للمشروع بمناسبة حدث منظم في إطار إستراتيجية تنمية المدينة (إس.ت.م.) مثل المنتديات أو أوراش العمل وغيرها.

الملحق الثالث عشر: ملحق المصطلحات

•**مقاربة F.F.O.M أو SWOT**: المختصر. يلخص أربع كلمات هي: نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار (باللغة الفرنسية F.F.O.M و باللغة الإنجليزية SWOT) هي طريقة في تحليل السياق الاستراتيجي. و تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لكيان ما (مدينة، شركة أو مؤسسة عامة أو خاصة، الخ)، وكذا فرص التنمية فيها و ما يتهدد سبب وجودها و تحقيق أهدافها المنتظرة

•**مقاربة FDP**: النهج "وقائع، تحديات، مشاريع" هو نهج مماثل للمقاربة السالفة الذكر SWOT ولكن مع ربح أكثر للوقت. اعتمد هذا النهج في إطار تطوان 2 باقتراح من مستشاري MedCities ، وتتمثل في تحديد ورشات عمل مواضيعية للوقائع والحالات العامة ، و ثم لكل حالة، التحديات التي تواجه المدينة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والمجالي. وأخيرا، يحدد مشروع لكل تحد. أصالة هذا النهج FDP هو أنه يطلب من المشاركين في الورشات الابتكار، والتركيز على الجوانب الحرجة في المدينة إيجابية كانت أو سلبية، واختيار عدد محدود كأهداف إستراتيجية في أجل قصير جدا..

• **المقاربة التشاركية**: والنهج التشاركي يجعل من المواطن العادي مساهما أساسيا بحيث أن مساهمته في تصميم وتنفيذ المشاريع التي تهمه لا تقل أهمية عن مساهمات الخبراء أو أعوان للسلطة. هذه المقاربة تقلب النهج التقليدي رأسا على عقب بحيث تعطي الأفضلية للمواطن و تصبح آراء الخبراء و أعوان السلطة إستشارية فقط.

• **السلطة المحلية**: السلطة المحلية تعني ممثلي الحكومة المركزية على المستوى المحلي. بشكل عام، هذه السلطة (منتخبة أو معينة) هي الأكثر شيوعا في بلدان الضفة الجنوبية للمتوسط.

• **الميزانية**: هي القيمة التقديرية المحدودة المصادق عليها من السلطات المعنية مما يجعلها قابلة للتنفيذ. وتتكون الميزانية من النفقات والإيرادات التي سيتم تنفيذها خلال فترة معينة من قبل فرد أو جماعة. كما هي أداة أساسية لتنظيم وإدارة المستقبل. الميزانية هي نتيجة لقرار اتخذته جماعة من أجل أن :

• تجبر نفسها مسبقا بالقيام بخيارات؛

• تلتزم باحترام تلك الخيارات.

• **الجماعات المحلية**: المنظمات المحلية المؤسسية والإدارية لمنطقة جغرافية (منطقة أو عمالة أو محافظة، مدينة أو بلدة، الخ ...) تدار من قبل الجماعات المحلية (البلدية) من حيث هي شخص معنوي قانوني يتمتع باستقلالية مالية متفاوتة حسب الدول. الجماعات المحلية تكون إما منتخبة مثلما في المغرب، الأردن و لبنان، أو معينة من قبل السلطات المركزية (في حالة تونس وسوريا)..

• **القائد**: هو الشخص الذي يتمتع بسلطة سياسية تؤهله للشروع في عملية إس.ت.م و لديه السلطة المعنوية الضرورية لتجنيد كل الفاعلين حول المشروع. و يختلف هذا الشخص بحسب نمط نظام البلاد: يمكن أن يكون رئيس بلدية (مستحسن) أو حاكما.

• **المشاورة**: هي إشراك مختلف فئات الجماعات المحلية (منتخبين، فاعلين اقتصاديين، مواطنون و مجتمع مدني، ممثلي السلطة المركزية على المستوى المحلي، المنظمات غير الحكومية,,,)، في شأن الاستراتيجيات و الإجراءات التي ينبغي تفعيلها على المستوى المحلي.

• **اللامركزية**: هي نمط من أنماط التنظيم والإدارة للمقاطعة الإدارية حيث تتواجد الدولة و يطلب منها تقاسم خبراتها و مواردها مع فاعلين آخرين ناشئين مثل السلطات المحلية، المجتمع المدني، المواطنون و الشركاء في التنمية إلخ... وما إلى ذلك.

وهدف اللامركزية الرئيسي هو تقريب السلطة من المواطن، و وضعه وجها لوجه إزاء مسؤوليته مع بيئته، وكذلك في سياسات التنمية و الإدارة العمومية. بل هو تفويض سلطة القرار للمواطن ليمارسها من خلال ممثليه المنتخبين. لا ينبغي الخلط بين هذا المفهوم و مفهوم اللاتمركز و هما مفهومان متلازمان يجب أخذهما بعين الإعتبار للحصول على حكامة محلية جيدة.

• **اللاتمركز**:هو تسليم بعض سلطات القرار إلى سلطات غير مركزية تابعة للسلطة المركزية بتبعية هرمية. و يمكن تعريفها أيضا أنها نقل الدولة لمهمة كانت من صلاحيات القمة، إلى عون محلي. فهي إذن تصحيح للمركزية المفرطة بقدر ما تسمح للدولة بتقريب الإدارة من المواطن، من خلال خلق الخدمات في المقاطعات الإدارية.

• **التنمية المستدامة**: هي الإجراءات المتخذة لتعزيز تنمية اقتصادية واجتماعية، تحترم البيئة من طرف الجميع و لفائدة الجميع، مع الأخذ في الاعتبار التطورات المستقبلية للأراضي وسكانها في نفس الوقت .

• **التنمية المحلية**: وهي العملية التي تهدف إلى بناء حياة أفضل للناس داخل فضاء معين (بلدية على سبيل المثال)، بتجمع و تلاقي كل الفاعلين لتشييد مشروع مجتمع, تعطى فيه الفرصة لصحوة الضمائر، والذكاء، والحساسيات والخبرات المحلية.

• **الحكامة المحلية**: هو قدرة السلطات المحلية و المسؤولين المحليين في تحقيق إدارة فعالة لموارد المنطقة التي هم مسؤولون عنها، و لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات متكاملة لتلبية احتياجات السكان الذين يشركون في عملية صنع القرار.

• **نقاط القوة**: هي العوامل المهمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، و هي التي يمكن أن تكون الدافع و المحرك على المستوى المحلي (الطاقة الإنتاجية للزراعة، تربية الحيوان، والجاذبية التجارية، وسهولة الوصول إلى مناطق الإنتاج، و القيمة السياحية، الخ ...).

• **نقاط الضعف**: أوجه القصور. هذه هي العقبات الرئيسية التي تعترض التنمية المحلية (عجز التمويل البلدي، غياب البنية التحتية، والبعد عن مراكز الإنتاج والاستهلاك، إلخ) ..

• **الفرص**: الظروف و الإمكانيات و الامتيازات التي قد تحضر و يمكن استعمالها في صالح تنمية المدينة.

• **الإمكانيات**: هي العناصر الطبيعية والبشرية غير المستغلة أو قليلة الاستخدام، ويمكن إستعماله في إطار تنمية مستدامة للمدينة.

• **الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP):** يسمى شراكة القطاعين العام والخاص ذلك الاتفاق الرسمي (عقد أو اتفاق) الذي به تقرر هيئة عمومية (الإدارة المركزية، الجماعات المحلية...) و كيان خاص واحد أو أكثر أن يتعاونوا في بناء تجهيزات جماعية أو توفير خدمات حضرية.

• **البرنامج**: هو مجموعة مشاريع ذات أهداف متلاقية لتحقيق غاية موحدة.

• **المشروع**: هو مجموعة من الأنشطة المستقلة التي تقوم بها منظمة أو جماعة أو فرد، لإنتاج في أجل و وفق ميزانية و جودة معينة لتحقيق غرض معين والمساهمة في غرض محدد.

• **مشاريع ذات الكسب السريع**: المشاريع ذات الموارد المتاحة و قليلة التعقيد، و موضوع اتفاق الآراء.

• **الخطة**: هي الإطار العام الذي يتم فيه جرد التوقعات، والعناصر الضرورية لتحقيق وضعية مستقبلية ممكنة ومرغوب فيها. يجب أن يكون المخطط قابلا للتصحيح كلما استدعت ذلك المستجدات. بما أن مخططا يتصف بالكمال مائة في المائة غير موجود، فهذا يقضي بأن يكون كل تخطيط قائما على ما هو ضروري و ممكن التجسيد في مدة زمنية محددة.

• **التخطيط**: عملية دينامية وتفاعلية تسمح بتحويل التصورات إلى نتائج من خلال أنشطة محددة مستبقة مهيكلة منظمة و مشخصة. هذه العملية تحدث في بيئة داخلية بقوتها و ضعفها و الأطراف الفاعلة، و بيئة خارجية بفرصها و قيودها و أطرافها الفاعلة.

•**الدراسات الاستشرافية الحضرية**: تقوم هذه الدراسات على قناعة أن المستقبل يشيد و ليس قدرا محتوما. و حين نعني بهذه الفكرة منطقة مثل مدينة، فالطريقة هي أن نتخيل التنظيمات الممكنة التي ستتواجد في العقود المقبلة، انطلاقا من معرفة الوضع الراهن، و تحديد التوجهات الكبرى التي ستفرض نفسها و كذلك التحولات و التصدعات الممكنة الحدوث.

• **استراتيجية التنمية الحضرية (إس.ت.ح.):** و تعني المنهجية والعملية المكملة لغيرها من أدوات التخطيط الحضري وهي تؤدي إلى تحديد منتوج أكثر شمولية ضامن للمدينة تنمية اقتصادية وإجتماعية و مجالية.