

# إدامة: 3 سنوات من ترسيخ الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي

## السياق العام:

مُثل الباب السابع من دستور الجمهورية التونسية لسنة 2014 حجر الأساس فيما يتعلّق بتكريس السلطة المحليّة من جهة وتكريس المقاربة التشاركية في إدارة الشأن المحلي من جهة أخرى. حيث أسس لعلاقة جديدة تجمع بين السلط المحليّة المنتخبة وبين ناخبهم تقوم على التشاركية الدائمة والمستدامة وترمي أولاً لضمان نجاعة المرفق العمومي المحلي، تحسين الخدمات المقدّمة للمتساكنين والمتساكنات والاستجابة لمطالبهم وانتظاراتهم.

ولقد تمّت ترجمة هذا الخيار الدستوري من خلال المصادقة على مجلّة الجماعات المحليّة والمرور إلى الانتخابات البلديّة بتاريخ 06 ماي 2018 التي أفضت إلى انتخاب أولى المجالس البلديّة في إطار التنظيم اللامركزي للبلاد التونسيّة.

دفع الإطار التشريعي الجديد جميع الفاعلين والفاعلات في مجال السلطة المحليّة إلى إعادة التفكير في طرق التفاعل بين المتساكنين والبلديات. حيث تعتبر البلديات السلطة المنتخبة الأقرب للمواطنين ومن هنا يكون للمشاريع المحليّة أو برامج الاستثمار السنوية تأثير مباشر على حياة المواطنين اليومية من حيث تحسين ظروف العيش، وتطوير البنية التحتية من طرق و تنوير عمومي والبيئة وكذلك في المجال الثقافي والرياضي والترفيهي. بهذا المنظور أصبح اعتماد المقاربة التشاركية فرصة لتشريك جميع فئات المجتمع المحلي، وخاصة منها الفئات الهشة، في رسم السياسات العمومية المحليّة.

لم يكن المركز الدولي للتنمية المحلية والحكم الرشيد بمعزل عن هذه الديناميكية، حيث قام من خلال برنامج مبادرة اللامركزية الفعالة والبلديات الجذابة "إدامة"، على مدى ثلاث سنوات، بالعمل مع الوزارات المعنية وأثنتي عشر بلدية موزعة على كامل تراب الجمهورية، من ضمنها ثلاث بلديات محدثة، بهدف دعم مسار اللامركزية في تونس وتدعيم قدرات البلديات المعنية لتطوير منهجيات البرمجة والتخطيط لمشاريع الاستثمار السنوية باعتماد مقاربة تشاركية ادماجية. ويرتكز هذا البرنامج على ثلاث مكونات استراتيجية، تهدف في نهاية المطاف إلى دعم الجهات المركزية والمحلية المسؤولة عن قيادة وتنفيذ مسار اللامركزية واستدامته.

ويتبلور دعم برنامج "إدامة" من خلال تقديم المساعدة الفنية للبلديات المستفيدة من البرنامج لتعزيز دورها التنموي، وتحسين جودة خدماتها ومساعدتها على فهم وتطبيق صلاحياتها الجديدة. حيث يعمل البرنامج مع 12 بلدية في ضواحي تونس الكبرى (دوار هيشر ورواد)، والشمال الغربي (عين دراهم، باجة، كريب، تيبار)، الوسط الغربي (بئر الحفي وحاسي الفريد) والجنوب (بن قردان، الذهبيّة، بوغرارة، وجمّة). كما يرمي البرنامج إلى تقديم الدعم المادي لتنفيذ مشاريع نموذجية تهدف إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل هذه البلديات.

## لماذا قمنا بصياغة هذه الوثيقة؟

وعيا منّا بأنّ المقاربة التشاركية تقتضي استخلاص الممارسات الفضلى إلى جانب العودة على التجارب المحصّلة وخصوصاً تطويعها مع الواقع المحليّ لكلّ بلدية، قمنا بصياغة هذه الوثيقة للعودة على تجربة برنامج مبادرة اللامركزية الفعالة والبلديات الجذابة "إدامة"، لعرض ما استخلصناه من دروس، ما حققناه من نتائج وما رصدناه من حدود وجب تجاوزها لوضع استراتيجية تشاركية محلية ناجعة ولتطوير آليات العمل في السياق التونسي المحليّ.

المقاربة التشاركية كما نراها:

لا يمكن تفعيل المقاربة التشاركية على المستوي المحليّ إلاّ من خلال تحديد الفاعلين المحليين وضمان التفاعل الإيجابي بينهم وتحديد حاجياتهم.

انطلقنا بداية في تحديد الأطراف المتداخلة التي من الضروري دعمها وتحديد احتياجاتها فكانت كالتالي:

1. البلديات سواء تعلّق الأمر بمجالس بلدية منتخبة أو إدارة بلدية،

2. المجتمع المدني المحليّ المهتمّ بالشأن البلدي،

3. المتساكنات والمتساكنين وخاصّة منهم النساء والشباب والفئات الهشة.

اختلفت حاجيات كلّ من المتداخلين واختلفت معها سبل تدخّل مشروع ادامة، مما استوجب:

1. الدعم الفني والمرافقة للبلديات الشريكة وهي تسع بلديات في مجال إعداد وتخطيط البرامج الاستثمارية السنوية.

2. دعم المجتمع المدني المحليّ من حيث التكوين حول آليات تفعيل المقاربة التشاركية ومساعدة الفاعلين والفاعلات للبلديات الشريكة على المستوي المحليّ.

3. دعم تشريك النساء والشباب ومختلف الفئات على المستوي المحليّ من خلال دعم سياسات عمومية محلية دامجة.

تقوم فلسفة برنامج مبادرة اللامركزية الفعالة والبلديات الجذابة "إدامة" على تقديم الدعم الفني والمرافقة للبلديات الشريكة والفاعلين المحليين في مجال إعداد وتخطيط البرامج الاستثمارية السنوية على أساس المشاركة الحقيقية والفعالة للمواطنين بالتركيز على مشاركة النساء والشباب والفئات الهشة بالإضافة لوضع آليات ناجعة للمساعدة.

مسار دعم البلديات الشريكة من أجل مقاربة تشاركية ناجعة

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
التكوين حول إعداد البرنامج السنوي للاستثمار	مرافقة البلديات في صياغة برنامج استثماري تشاركي	مرافقة البلديات في وضع مقاربة تشاركية دامجة	التكوين حول المساهمة الاجتماعية

## المرحلة الأولى: التكوين حول إعداد البرنامج السنوي للاستثمار

على امتداد السنوات الثلاث الأخيرة، انتظمت دورات تكوينية لفائدة البلديات شريكة برنامج ادامة، في مجال الديمقراطية التشاركية بشكل عام، وخاصة في مجال إعداد وتنفيذ البرنامج التشاركي السنوي لفائدة المجلس البلدي المنتخب والإدارة البلدية.

سعى البرنامج من خلال الدورات التكوينية المذكورة لتهيئة أرضية النجاح المقاربة التشاركية في ظلّ انتخاب مجالس بلدية حديثة العهد وتطوير قدراتها على صياغة مقاربة تشاركية فاعلة ودامجة من خلال البرنامج الاستثماري التشاركي.

سعت برنامج ادامة من خلال الدورات التكوينية إلى ترسيخ الوعي بأنّ:

1. المقاربة التشاركية مقتضى قانوني وضمن نجاحها خيار سياسي محلي: يمثل هذا الهدف حجر الأساس في نجاح المقاربة وجمع بين احترام الواجب من جهة الإيمان بنجاعته من جهة أخرى،

2. البرنامج التشاركي امتدادا لباقي العمل البلدي وينصهر صلبه وهو ما يترتب عنه ضمان استمرارية المقاربة التشاركية خارج إطار صياغة البرنامج السنوي للاستثمار،

3. المقاربة التشاركية مسؤولية محلية جامعة لا تحمّل على عاتق البلدية فقط بل يجب أن يتحمّلها كذلك المجتمع المدني المحلي والمتساكين والمتساكنات.

بلوغ الأهداف المرسومة أعلاه، حرص برنامج ادامة على تقديم دورات تكوينية تنطوي على مكوّنين معرفي وتطبيقي تقييمي. فلئن كان من الضروري تعزيز قدرات البلديين والبلديات حول الإطار القانوني المنظم للديمقراطية التشاركية في تونس فإنّ عرض التجارب المقارنة للتشاركية في العالم على غرار البرازيل والدنمارك وهولندا كان مفصلياً من حيث المساهمة في تعميق فهم آليات التشاركية الأنسب حسب خاصية كل دولة وترسيخ فلسفة التشاركية على المستوي المحلي.

في المحصلة، انتظمت 21 دورة تكوينية لفائدة 9 بلديات خلال سنة 2019 وهي دوار هيشر، بئر الحفي، رواد، الذهيبية، بن قردان، جمعة، عين دراهم، الكريب وباجة ما بين 10 أكتوبر و 20 نوفمبر من سنة 2019. كانت المجموعات المستهدفة في كل بلدية هي المجلس البلدي والمجتمع المدني من جهة أخرى.

## المرحلة الثانية: مرافقة البلديات في صياغة برنامج استثماري تشاركي

وعيا منه بضرورة تنزيل المعارف النظرية والتطبيقية التي تمّ تحصيلها خلال مرحلة الأولى المتعلقة بالتكوين حول إعداد برنامج الاستثمار التشاركي، قام برنامج ادامة بالتوجّه نحو مرافقة البلديات الشريكة في صياغة برامج الاستثمار سنويًا. تجدر الإشارة إلى كون حاجيات البلديات في المرافقة تطورت من سنة إلى أخرى كالآتي:

### 1. المنهجية العامة لمرافقة البلديات في صياغة البرنامج السنوي للاستثمار خلال فترة البرنامج (2020-2022)

إثر الانتهاء من عملية التكوين حول إعداد برنامج الاستثمار السنوي، قام برنامج ادامة بمرافقة البلديات الشريكة في صياغة برامجها بصفة تشاركية ودامجة. في الواقع، قام البرنامج بالتثبت في حاجيات البلديات التي تمحورت أساسا وليس حصريًا في:

- الدعم اللوجستي للبلديات عن طريق توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التشاركية،

- الدعم الاتصالي للوصول لأكثر عدد ممكن من المواطنين ومنظمات المجتمع المدني،

- الدعم التقني في إعداد التشاخيص الفنية والمالية ومقترحات المشاريع،

- الدعم التسييري من خلال تقديم الاستشارة والتذكير بالحدود والمعايير الكفيلة بمساعدة البلديات لإنجاح المسار التشاركي للبرنامج السنوي للاستثمار.

تجدر الملاحظة بأنّ البرنامج يضع على ذمة البلديات مجموعة من الخبراء لمرافقتهم في شتى مراحل إعداد البرنامج السنوي للاستثمار كالآتي:

المرحلة التحضيرية	التفاعل مع الخلية	الاستجابة للحاجيات المسجلة	المواكبة والمرافقة	ختم المسار
-------------------	-------------------	----------------------------	--------------------	------------

## 1. المرحلة التحضيرية:

تهدف هذه المرحلة للتعرف على البلدية و مسيرتها و مجرد الاحتياجات الأساسية للبلديات حسب مختلف مراحل إعداد البرنامج الاستثماري التشاركي، تحديد سبل التدخّل والمواكبة وأخيرا تبويب حاجيات المرافقة حسب الأولويات.

## 2. التفاعل مع الخلية:

تهدف هذه المرحلة إلى وضع المسار التشاركي كأولوية لدى البلدية وذلك من خلال تحديد الرزنامة ووضع الخطة الاتصالية ومتطلباتها واقتراح الوسائل اللوجستية المناسبة لتفعيل المسار التشاركي.

## 3. الاستجابة للحاجيات المسجلة:

وهي مرحلة تسليم المعدات واستمارات التقييم والمقترحات وإعداد المنشورات وإعداد وتسليم تلاخيص التشاخيص الفنية والمالية.

## 4. المواكبة والمرافقة:

وهي مرحلة أفقية تهتم تأطير الجلسات التشاركية سواء الجلسات العامة أو الجلسات التمهيدية، حيث تابع البرنامج عن طريق خرائه بشكل يومي أعمال البلديات والمنظمات الشريكة في تنفيذ الخطة الاتصالية واتباع آجال الرزنامة الموضوعية وتقوم بالتذكير بالمرحلة الواجب اتباعها طبقا للمنشور المنظم للمسار وتقديم إعداد البرنامج. يتمّ خلال هذه المرحلة مرافقة البلديات في وضع خطة اتصالية تسمح بتشريك واسع لكافة فئات المجتمع مع تبسيط التشاخيص الفنية والمالية لتكون مستساعة لعموم المتابعين والمتابعات للشأن المحلي بالإضافة إلى مساعدة البلديات على اعداد بطاقات المشاريع مع التأكيد على صبغتها الادماجية خصوصا خلال البرنامج السنوي للاستثمار لسنة 2022.

## 5. ختم المسار:

هي مرحلة يتمّ فيها تقديم الملاحظات الختامية للمسار وتسليم نماذج من محضر الجلسة التشاركية ومن الملف الواجب تقديمه لصندوق القروض كما يتمّ التأكد من حصول جلسة المجلس البلدي لاقرار البرنامج التشاركي وتوفير كل الاثباتات المطلوبة.

## 2. خصوصية مرافقة البلديات في صياغة البرنامج السنوي للاستثمار لسنتي 2021 و 2022

يفترض تطبيق المقاربة التشاركية عموما ونجاح برنامج الاستثمار السنوي التشاركي قدرة واسعة من قبل البلديات على تعبئة المتساكنين والمتساكنات من جهة ومشاركة هؤلاء بكثافة في جميع مراحل صياغة البرنامج. حيث يستوجب تشريك المواطنين في التشاخيص الفنية والمالية والجلسات العامة التشاركية و جلسات المناطق كذلك.

أمام الوضع الصحي المتأزم خلال سنة 2020، لم يكن تشريك المواطنين امكانية متاحة أمام البلديات، ممّا استدعى التفكير في كيفية الموازنة بين الصياغة التشاركية البرنامج السنوي للاستثمار والحفاظ على الصحة العامة. دفعت هاته الموازنة برنامج ادامة الى خلق طرق دعم ومرافقة بديلة على غرار التركيز على الخطة الاتصالية وتطويرها لتتلاءم مع الوضع الوبائي حينها.

خلال سنة 2021 كذلك، شهدت البلديات سيقا استثنائيا كالذي تشهده البلاد التونسية بعد إعلان الحالة الاستثنائية يوم 25 جويلية. حيث تأثر المسار التشاركي في إعداد برامج الاستثمار السنوي بأسباب عدة أهمها تعطل الإعلان عن حكومة في مرحلة أولى وإدماج وزارة الشؤون المحلية بوزارة الداخلية في مرحلة ثانية. أدّى التعطل في العمل التنفيذي إلى ضابية في مسار تحديد الأموال المرصودة لبرنامج الاستثمار السنوي من قبل صندوق القروض، خاصة أمام عدم إصدار المنشور المتعلق بالبرنامج، مما أثر على وضوح المسار لدى البلديات. من جهة أخرى، أثر الوضع الصحي غير المستقرّ الى نفور البلديات من إجراء أي عملية تشاركية محلية.

في خضم السياق الصحي والسياسي الضبايين خلال سنتي 2020 و2021، أرسى دعم البلديات من قبل برنامج ادامة ضرورة حتمية بغاية مواصلة ترسيخ المقاربة التشاركية في الوضع الاستثنائي والوصول قدر المستطاع إلى المتساكنين والمتساكنات وإدماجهم في التخطيط والتقرير.

في الواقع، تمثلت مهمة المرافقة في التفاعل مع البلديات الشريكة لرصد الحاجيات اللوجستية والاتصالية والتقنية والتسييرية لمسار إعداد وإقرار البرنامج الاستثماري التشاركي ومحاولة الاستجابة لها بشكل يسمح للبلديات بلوغ أهدافها والأهداف الإدماجية الأخرى التي يسعى البرنامج لتكريسها على المستوي المحلي.

عملياً، وضع برنامج ادامة على ذمة البلديات الشريكة خبراء قاموا بمرافقتهم لصياغة الخطة الاتصالية حول إعداد برنامج الاستثمار السنوي، وقد كان التحدي خلال سنتي 2020 و2021 هو كيفية تطوير الاتصال لتشريك أكبر عدد من المواطنين. وعليه، تم اعتماد المحامل السمعية البصرية أساساً لبلوغ كل الفئات المجتمعية وتبسيط الوثائق ذات الطابع التقني على غرار التشخيص الفني والمالي مع اعتماد الفيديوهات التبسيطية والتدخلات الإذاعية من قبل رؤساء ورئيسات البلديات المعنيين لدعوة المواطنين للتفاعل مع مقترحات البلدية والمشاركة في برنامج الاستثمار التشاركي.

من جهة أخرى تمت مرافقة البلديات عبر إعداد استمارات على الخط تمكن البلديات من تجميع المقترحات ومعالجتها بطريقة تسمح بتحديد أولوياتهم حسب المنطقة والشوارع والجنس والفئة العمرية للمواطنين.

من جهة أخرى، تم اللجوء إلى الوسائل الرقمية لعرض التشاخيص الفنية والمالية للبلديات والسماح للمتساكنين والمتساكنات من إبداء آرائهم واعتراضاتهم حولها.

لئن حال الوضع الوبائي لسنتي 2020 و2021 دون التمام لجلسات المناطق والجلسة العامة التشاركية الثانية، فإن المقاربة التشاركية بقيت حاضرة وبقوة في كامل مراحل إعداد البرنامج الاستثماري السنوي. حيث تم اللجوء إلى تقنيات اللقاءات عن بعد لضمان حضور المواطنين. وتجدر الإشارة إلى أن اللجوء إلى التواصل عن بعد، ولئن لا يعوّض بأي حال من الأحوال اللقاء المباشر بين المنتخبين والمواطنين، قد سمح لبعض الفئات الهشة على غرار النساء أو الشباب أو الأشخاص حاملي الاعاقة الذين لا يتمكنون من التنقل حضور الجلسة العامة التشاركية أما لضعف سبل التنقل أو لتوقيت الجلسات، من حضور جلسات تهم واقعهم المحلي عن بعد.

تأثير عمل ادامة على مشاركة المتساكنين والمتساكنات في إعداد برنامج الاستثمار السنوي طيلة السنوات الثلاث الأخيرة:

نسبة الشباب من جملة المشاركين	نسبة النساء المشاركات	عدد المشاركين في البلديات الشريكة	
15.8%	15.3%	3672	برنامج الاستثمار السنوي لسنة 2019
20.6%	17.9%	3923	برنامج الاستثمار السنوي لسنة 2020
25.4%	20.8%	6280	برنامج الاستثمار السنوي لسنة 2021

### المرحلة الثالثة: مرافقة البلديات في وضع مقاربة تشاركية دامجة

لئن اختلفت مستويات مشاركة المتساكنين والمتساكنين في عملية صياغة برنامج الاستثمار التشاركي وتنوّعت بناء على عوامل مختلفة كقوة المجتمع المدني وتفاعله مع البلدية، وتواجد الرغبة السياسية للمجالس البلدية من عدمه في تشريك واسع للمواطنين أو غيرها من الأسباب، فإن المشترك بين الأغلبية الساحقة للبلديات هو إغفال تبني تمشي إدماجي للنساء والشباب والفئات الهشة في صياغة برنامج الاستثمار السنوي أو المشاريع البلدية بصفة عامة.

في الواقع، تعدّ هذه النقيصة الأكثر تكراراً على مدى السنوات الأخيرة باختلاف مراحل دعم البرنامج. وعليه قام برنامج ادامة بالمساهمة في سدّ هذا النقص من خلال مرافقة البلديات في وضع مقاربة تشاركية دامجة وذلك عبر إصدار "الدليل الإدماجي لبرنامج الاستثمار التشاركي".

تهدف المراجعة الإدماجية لمسار البرنامج الاستثماري السنوي إلى تحليل جودة العملية التشاركية والدفع إلى إدماج فئات اجتماعية مغيّبة وتعاني من التهميش صلب السياسات العمومية عموماً، والمحلية على وجه الخصوص. فبعد سنوات من اعتماد الية برنامج الاستثمار التشاركي، لم يعد كافياً اعتماد نسب الحضور عامة لتقييم العملية التشاركية كما لم يعد يكفي الحديث عن تمثيلية النساء أو الشباب أو الأشخاص حاملي الاعاقة في المجالس المحلية كمبرار للإدماج. اليوم، وجب التثبت من مدى إدماج حاجيات هاته الفئات في برامج الاستثمار السنوية خصوصاً والسياسات المحلية عموماً.

وعليه قام برنامج ادامة صلب الدليل المذكور بتقديم جزئين رئيسيين الأول مخصص للمراجعة الإدماجية لجميع مراحل البرنامج الاستثماري التشاركي للبلديات أين تم اعتماد تقنية الجداول لكامل مراحل مسار إعداد البرنامج الاستثماري التشاركي، كل مرحلة مشفوعة بملاحظات تلفت النظر إلى الصعوبات الإدماجية لكل فئة هشة والتوصيات اللازم إتباعها لتلافي مواضع الإقصاء. في خصوص الجزء الثاني، فقد تعلق بالإطار القانوني المرجعي للمراجعة الإدماجية للسياسات العامة و لمسار البرنامج الاستثماري التشاركي. أما على مستوى التكوين، فقد انتظمت ورشة لفائدة النساء والشباب والفئات المهمشة حول المشاركة الفاعلة في المنتديات التشاركية في صياغة السياسات المحلية.

## المرحلة الرابعة: التكوين حول المساءلة الاجتماعية

انتظمت في مؤقّى سنة 2020، ثلاث دورات تكوينية لفائدة 12 بلدية شريكة برنامج ادامة حول محور المساءلة الاجتماعية. انتفع بهذه الدورات من ممثلي المجالس البلدية المنتخب والإدارات المحلية وممثلي/ات المجتمع المدني المحلي. وتمّ التطرّق خلالها لأسس المساءلة الاجتماعية القانوني منها والتاريخي والمفاهيمي بالإضافة الى الأدوات المعتمدة حول العالم في هذا المجال.

توّجت هذه الدورات التكوينية بصياغة دليل المساءلة الاجتماعية، وذلك بهدف إتاحة الفرصة لجميع البلديات والمهتمّين بالشأن المحلي من مجتمع مدني ومواطنين بالاطلاع على آليات وأدوات تقييم وتحسين الأداء والخدمات المحلية.

في الواقع، صدر هذا الدليل استجابة لمعطيات الواقع المحلي في تونس الذي اتّسم بحدّة الخلافات في المجالس البلدية وضعف الاستقرار صلبها ممّا أثر بصفة مباشرة على ثقة المتساكنين والمتساكنات في مجالسهم البلدية وقدرتهم على المضي قدما في تحقيق مطالبهم. كما أثر ذلك على المشاركة المواطنة على المستوي المحلي.

وعليه، أصبح من الحتمي التفكير في تقديم آليات عملية لتحسين الأداء المحلي بهدف إعادة بناء جسور الثقة بين المتساكنين والمتساكنات من جهة وأصحاب القرار المحلي من جهة أخرى ورسم ملامح ديمقراطية محلية تقوم على مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة.

إضافة الى هدف الاستجابة الى المعطيات الواقعية سابقة الذكر، قدّم الدليل مفاهيم وأدوات مرجعية متمحورة أساسا حول المساءلة الاجتماعية يتاح لكلّ من المسؤولين/ات والمهتمّين/ات بالشأن البلدي الرجوع إليها بغرض تحسين الأداء المحلي وتطوير الخدمات. وتمحور حول المفاهيم المتعلقة بالمساءلة وتأصيل المساءلة في القانون التونسي وخاصة مجلة الجماعات المحلية، ونهاية احتوى على عرض لأدوات المساءلة المجتمعية.

تمّ عرض الدليل المتعلّق بالمساءلة خلال ورشة وطنية حول المساءلة الاجتماعية، انعقدت عن بعد في مؤقّى سنة 2020. تمّ خلالها النقاش حول وضعية الشفافية والمساءلة على المستوي المحلي إثر سنوات من ممارسة السلطة المحلية ودور هذه المبادئ الدستورية في ضمان مشاركة فعّلية وفاعلة للمواطنين في الشأن البلدي. كما تمّ خلال الورشة المذكورة التعرّض لتجربة مقارنة في هولندا حول كيفية ممارسة المساءلة الاجتماعية والأدوات التي يمكن تفعيلها في هذا المجال مع تطويعها مع الواقع المحلي التونسي.

تفعيل اليّة "بطاقة تقييم الخدمة":

تطبيقا للمعارف النظرية التي قدّمها برنامج ادامة الى البلديات المنتفحة بالدورات التكوينية حول المساءلة الاجتماعية، قام برنامج ادامة بتطبيق اليّة "بطاقة تقييم الخدمة" في ثمان بلديات شريكة.

في الواقع، تقوم فلسفة برنامج ادامة على فكرة أساسية ألا وهي أنّ مشاركة المواطنين بأرائهم وانطباعاتهم عن الخدمات التي يتلقونها هي أحد مقتضيات اللامركزية، بالنظر إلى أنّ المواطن هو الأجدر بالتعبير بشكل مباشر عن احتياجاته وتقييمه للخدمات المقدمة إليه، وبالتالي فمن الضروري التعرف على انطباع المواطن عن الخدمة من حيث سهولة الحصول عليها، وجوده ويسر ووضوح إجراءات تقديمها، وجوده وشفافية العملية الخدمية بشكل عام. وتبعاً لذلك فإنّ هناك مسؤولية تقع على المجالس المنتخبة والإدارة المحلية في تقديم الخدمات على ضوء انتظارات المواطنين إذا ما أرادوا رفع جودة الخدمات المحلية.

من هذا المنطلق، يهدف برنامج "إدامة" إلى تقوية جسور التواصل والثقة بين جميع المتدخلين في العملية الخدمية ويضع على ذمة البلديات الشريكة أداة "بطاقة تقييم الخدمة".

تمثل "بطاقة تقييم الخدمة" أداة لتفعيل الحكم الرشيد من خلال إتاحة المشاركة للمواطنين، وتأكيد الشفافية، والمساءلة، واتخاذ القرارات بناء على معلومات وافية ومستفيضة. تجمع هذه الأداة بين أفراد المجتمع المحلي، ومقدمي الخدمات العامة، ومسؤولي الجماعات المحلية، بغرض تحديد الإشكاليات التي تواجه عملية تقديم الخدمة أو الاستفادة منها. وتهدف هذه الأداة إلى المساعدة في التوصل إلى حلول متفق عليها لتفادي الصعوبات في العملية الخدمية، والعمل من خلال شراكة بين المواطنين، والجماعات المحلية من أجل تنفيذ الحلول المتفق عليها، ومتابعة درجة فاعليتها بشكل مستمر من أجل ضمان ديمومة تحسن جودة الخدمات.

لضمان نجاح التجربة تمّ اللقاء مع البلديات ممثلة في المجلس البلدي والإدارة البلدية والمجتمع المدني المحلي وكان ذلك لشرح منهجية استخدام بطاقة تقييم الخدمات البلدية، والإجراءات المخطط لها من أجل اختيار 3 أنواع من الخدمات لتطبّق عليها هذه التجربة.

لاحقا، قام فريق "إدامة" بإعداد استبيان موجه للمواطنين وممثلي المجتمع المدني والبلدية من أجل اختيار 3 أنواع من الخدمات ذات الأولوية للمواطن. وهو ما أتاح لفريق ادامة الحصول على نتائج يتم الاستئناس بها في المرحلة الثانية للاختيار النهائي للخدمات الثلاث التي سيقع العمل على تقييمها وتحسينها وإعادة تقييمها.

من ثمة تمّ إجراء تحليل SWOT للخدمات المختارة من نتائج الاستبيان وتحديد مؤشرات الأداء المستخدمة في قياس جودة الخدمات في إطار برنامج "إدامة".

خلال المرحلة الثالثة تم عرض نتائج تحليل SWOT للخدمات المختارة التي قامت بها ورشة العمل في المرحلة الثانية و مؤشرات الأداء المستخدمة في قياس جودة الخدمات في إطار برنامج "إدامة"، ومن ناحية ثانية تقديم ومناقشة بطاقات تقييم الخدمة ومنها إنطلاق عملية التقييم الذاتي و التقييم أخيرا وفي المرحلة الرابعة من مشروع نظام تقييم الخدمات البلدية تم عرض نتائج التقييمات الأولية للخدمات التي قام بها المواطنون و البلدية في إطار برنامج "إدامة"، وتقديم ومناقشة وإقرار خطط العمل التي أعدها فريق برنامج إدامة للعمل على تحسين الخدمات.

عدد المتفاعلين بالية "بطاقة تقييم الخدمة":

السنة	عدد البلديات المنتفعة	العدد الإجمالي للمتفاعلين	عدد النساء من إجمالي المشاركين	عدد الشباب من إجمالي المشاركين
2020	8	182	60	81
2021	8	251	118	48

تتويجا لتجربة البلديات في تفعيل البية "بطاقة تقييم الخدمة" وبهدف وضع المنهجية المعتمدة في تناول البلديات التونسية، والفاعلين والفاعلات على المستوى المحلي، قام برنامج إدامة بصياغة دليل استخدام "بطاقة تقييم الخدمة خلال سنة 2020.

يقدم هذا الدليل شرحا للجوانب المنهجية والتطبيقية لاستخدام "بطاقة تقييم الخدمة"، وطريقة تفعيلها، النتائج المنتظرة منها، بالإضافة إلى خطة لمتابعة التطور في عملية استخدام هذه الآلية، والنتائج المحققة من هذا الاستخدام.

### الجزء الثالث: التوصيات

أولاً: توصيات تتعلق ببرنامج الاستثمار السنوي

- ضرورة توسعة مجال البرنامج الاستثماري التشاركي ليتجاوز مشاريع القرب،
- ضرورة تبني تمشي إدماجي للنساء والشباب والفئات الهشة في صياغة برنامج الاستثمار التشاركي،
- ضرورة تدعيم آليات العمل وإتاحة الإمكانيات للجنة الديمقراطية التشاركية ولجنة الإعلام والتواصل لكي تتمكن من لعب دور فعال في الإعداد التشاركي لبرنامج الاستثمار السنوي،
- ضرورة اقتراح آليات لتبسيط المفاهيم التقنية المتعلقة بالتشخيص الفنية والمالية لتصبح مستساغة لدى عموم المواطنين وتحفز مشاركتهم في عملية الإعداد،
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوائق التي تحول دون مشاركة النساء والشباب وتطويع المقاربة التشاركية لضمان مزيد من الإدماجية،
- ضرورة الانتباه إلى ظاهرة الانتقائية في تشريك منظمات المجتمع المدني والتصدي لها والسعي للتشريك الواسع لكل مكونات المجتمع المدني،
- ضرورة إيجاد طرق لتحفيز المجتمع المدني للمشاركة في تنفيذ الخطط الاتصالية للمسار،
- ضرورة تبني نموذج موحد للتشخيص المالية والفنية لكي تحتوي على المعطيات المهمة بصفة واضحة ومنظمة ومفروءة بالنسبة للمتابعين والمتابعات للشأن المحلي.

ثانياً: توصيات تتعلق بالمقاربة التشاركية على المستوى المحلي، عموماً

- ضرورة تعميم المقاربة التشاركية على صياغة جميع المشاريع البلدية،
- ضرورة تمييز التجارب الرائدة والنموذجية في مجال الديمقراطية التشاركية على مستوى البلديات التونسية،



- ضرورة الموازنة بين متطلبات العمل البلدي والبرمجة والتخطيط وما يتضمنه ذلك من بعد فني من جهة وما يطلبه المتساكنون والمتساكنات من جهة أخرى في إعداد أمثلة التهيئة العمرانية،
- ضرورة الموازنة بين آليات الديمقراطية التشاركية وبين مقتضيات الديمقراطية التمثيلية وهو ما يقتضي إيجاد أرضية مشتركة بين برامج المنتخبين وتعهداتهم من جهة وبين انتظارات المتساكنين والمتساكنات،
- ضرورة رصد البلديات التونسية الاعتمادات اللازمة لوضع الإطار الملائم للمشاركة وعدم التعويل حصرياً على دعم الشركاء الدوليين،
- ضرورة مرافقة وتعزيز قدرات ممثلي المجتمع المدني والإدارة البلدية في مجال الديمقراطية التشاركية وذلك لترسيخ هذه الثقافة،
- اعتماد آليات الديمقراطية التشاركية في جميع مراحل صياغة المشاريع المحلية انطلاقاً من الأعداد وصولاً إلى المتابعة والتقييم،
- الأخذ بالمقاربة الإدماجية في جميع أصناف التدخل العمومي وذلك عبر عدم التمييز ضد الفئات الاجتماعية المختلفة،
- الأخذ بعين الاعتبار آراء لجميع الفئات المجتمعية وخاصة الأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات هذه الفئات عند صياغة السياسات العمومية المحلية،
- ضرورة اقتراح آليات لتبسيط المفاهيم التقنية المتعلقة بأمثلة التهيئة العمرانية لتصبح مستساغة لدى عموم المواطنين وتحفز مشاركتهم في عملية التخطيط العمراني مع الأخذ بعين الاعتبار العوائق التي تحول دون مشاركة النساء والشباب وتطوير المقاربة التشاركية لضمان مزيد من الإدماجية.

**IDEMA**  
INITIATIVE POUR UNE DÉCENTRALISATION  
EFFICIENTE ET DES MUNICIPALITÉS ATTRACTIVES

Immeuble IRIS, 3ème étage rue du Lac Malären, Tunis, Tunisie  
Tel : +216 71 860 245 / +216 71 860 243 / Fax : +216 71 860 242  
Email : [cilg@cilg-international.org](mailto:cilg@cilg-international.org) - Site web : [www.cilg-international.org](http://www.cilg-international.org)