المملكة المغربية

وزارة الداخلية

المديرية العامة للجماعات الترابية

لنجعل المواطنين خاصة لشباب قاطرة لتسريع تحديث الإدارة المحلية

خارطة طريق لمواكبة تجويد خدمتين عموميتين محليتين نموذج بانخراط الشباب: التنشيط الرياضي والثقافي وتحسين البيئة المعيشية



ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

EMBAJADA DE ESPAÑA EN MARRUECOS | aecid | Cooperación Española MARRUECOS

الفهرس

1 مقدمة

2 أهداف خارطة الطريق

3 لماذا العمل على هاتين الخدمتين العموميتين النموذج؟

4 إشراك المواطنين وخاصة فئة الشباب في إعداد وتوفير الخدمات العمومية: الوضع الراهن والتحديات والفرص

4 ما هو الدور الذي تلعبه الجماعات في عملية إعداد وتوفير الخدمات العمومية ؟

5 كيف ومتى يتم إشراك المواطنين في إعداد وتنفيذ الخدمات العمومية النموذج؟

7 ماهي مراحل مسلسل الخدمات العمومية التي يفضل الشباب إشراكهم فيها (لا سيما الخدمات العمومية النموذج)؟

8 ما هي التحديات والفرص المتاحة لتحسين مشاركة الشباب في دورة الخدمات العمومية المحلية؟

9 مبادئ توجيهية لتحسين الأخذ بعين الاعتبار آراء واحتياجات الشباب في تخطيط وتنفيذ الخدمتين العموميتين النموذج

10 المحور ١ تصميم الخدمات والبرامج وفقاً للأثر المنشود على المدى الطويل

17 المحور ٢ تعزيز هيكلة التعاون مع الجمعيات لدعم مشاركة الشباب

21 المحور ٣ إشراك الشباب في كل مرحلة من دورة إعداد وتنفيذ الخدمة العمومية

28 المحور ٤ إشراك الشباب في تدبير الفضاءات العمومية

33 للمضي قدماً: إشراك المواطنين والشباب بشكل مستدام في دورة حياة الخدمات العمومية

37 الملاحق

37 المراجع الببليوغرافية

38 استبيان مقابلات مع الجماعات النموذج كجزء من وضع خارطة الطريق

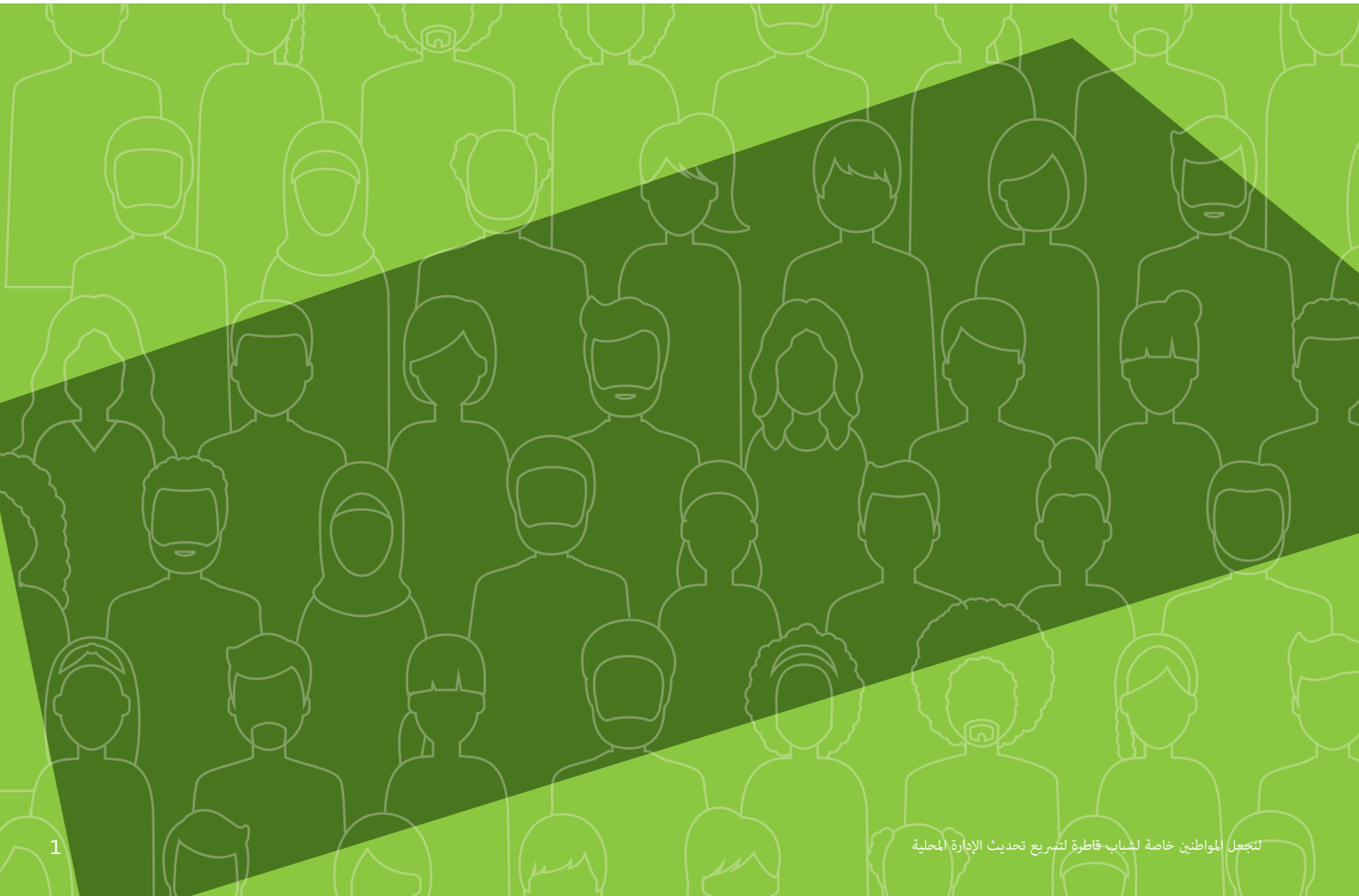
مقدمة

أسس دستور 2011 لمنظور جديد من أجل الارتقاء بالمشاركة المواطنة بالمغرب عبر إقرار آليات جديدة لتدعيم مساهمة المواطنين وجمعيات المجتمع المدني ومنهم الشباب في إعداد وتنفيذ وتتبع وتقييم السياسات العمومية، وكذا من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية التي تستجيب للحاجيات الملحة للمواطن. ويشكل إشراك المواطنين في الحكامة المحلية مبدأ مهما تمت ترجمته في القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية المعتمدة سنة 2015.

كما تم تكريس هذه المشاركة ب:

- **النموذج التنموي الجديد، الذي** يؤكد التكامل بين الديمقراطية التمثيلية والديمقراطية التشاركية ودورها كقوة دافعة لتعزيز التماسك المجتمعي؛
- **البرنامج الحكومي 2021-2026** الذي يعطي الأولوية لتعزيز الحكامة وجعلها آلية في خدمة المواطن؛
- **خطة العمل الوطنية للحكومة المنفتحة للفترة 2021-2023** التي تتضمن 7 التزامات تتعلق بمشاركة المواطنين على جميع مستويات الحكومة بما في ذلك الالتزام 22، الذي يهدف الى تعزيز المشاركة المواطنة على مستوى الجماعات الترابية.

وفي نفس السياق، تعمل المديرية العامة للجماعات الترابية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سويا منذ عدة سنوات من أجل دعم الجهود المبذولة لتعزيز الحكامة العمومية المحلية ودعم المشاركة المواطنة خاصة فئة الشباب قصد توفير خدمات عمومية للساكنة ذات جودة عالية.



أهداف خارطة الطريق

تهدف خارطة الطريق إلى مواكبة الجماعات في البناء والتنفيذ المشترك للخدمات العمومية مع المواطنين ومنظمات المجتمع المدني، لا سيما الشباب من أجل تحسينها وذلك عبر:

1. تحديد الفرص والتحديات التي تواجه الجماعات فيما يتعلق بإشراك الشباب في دورة الخدمات العمومية على المستوى المحلي؛

2. توفير مجموعة من المبادئ التوجيهية والأدوات والإجراءات العملية التي يمكن للجماعات وضعها من أجل إشراك الشباب بشكل أفضل وأكثر انتظاما في جميع مراحل إعداد الخدمات العمومية وتنفيذها.

وتتناول خارطة الطريق خدمتين عموميتين نموذج تندرج في اختصاصات الجماعات. يتعلق المر بالتنشيط الرياضي والثقافي وتحسين البيئة المعيشية على مستوى الأحياء.

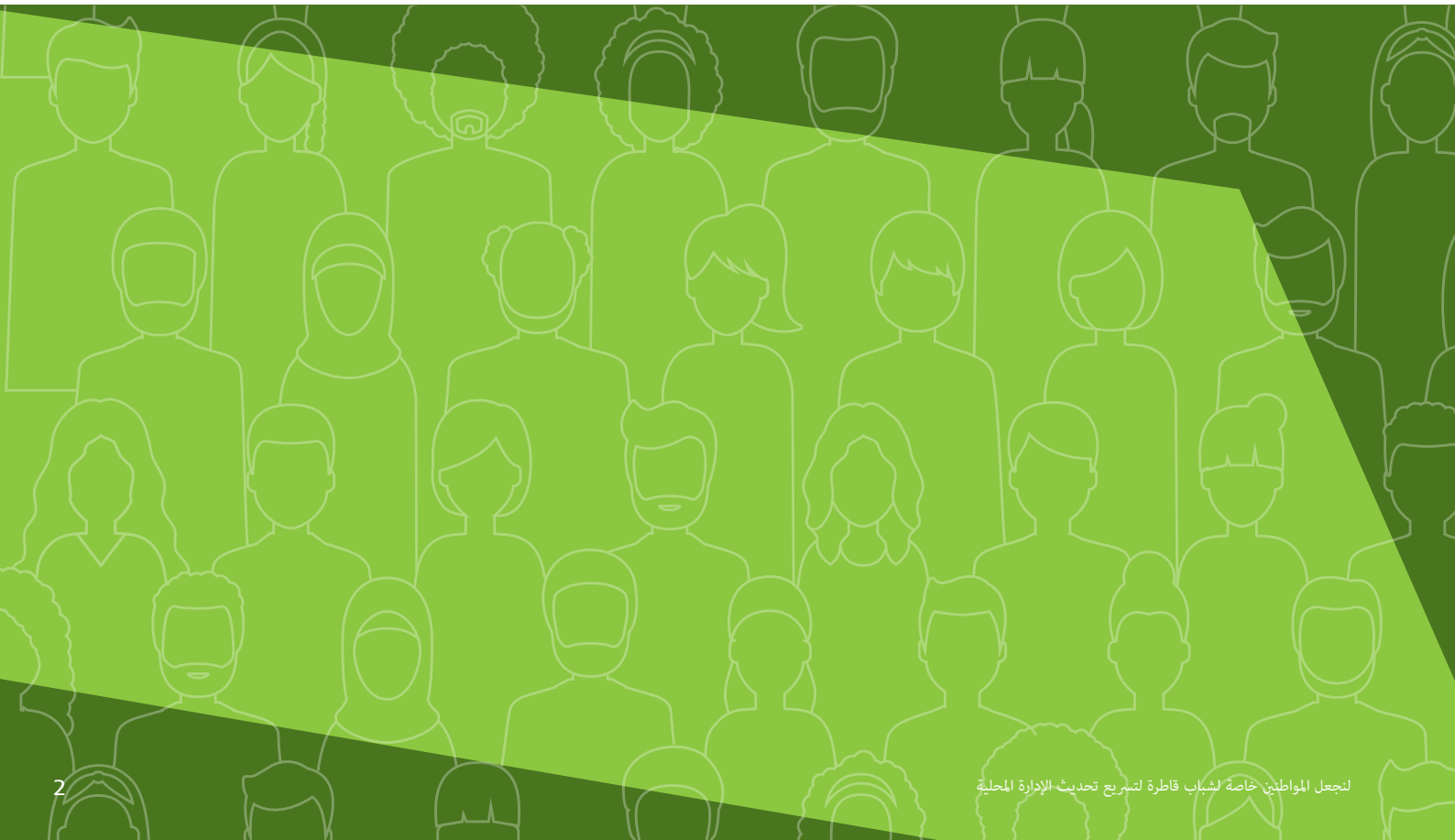


تحسين البيئة المعيشية



التنشيط الرياضي والثقافي

كما ترتكز على تجربة عشر (10) جماعات نموذج بجهة طنجة-تطوان-الحسيمة التي تم استهدافها خلال المرحلة الأولى من المشروع وهي طنجة، تطوان، شفشاون، الحسيمة، القصر الصغير، العرائش، أصيلة، مارتيل، واد لاو و زان.



لماذا العمل على هاتين الخدمتين العموميتين النموذج؟

I.لكونهما تمثلان رهانات وانشغالات رئيسية لشباب الجماعة

يلعب التنشيط الرياضي والثقافي دوراً هاماً في حياة المواطنين، ولاسيما من خلال:

- **المساهمة في التنمية الذاتية للأفراد**

إن مشاركة الشباب في البرامج الرياضية والثقافية يفيد كثيرا في تطوير الذات والمساعدة على اكتساب الثقة بالنفس، وهي لبنة حاسمة للنجاح في الحياة المهنية والشخصية. كما تمكنهم من تملك قواعد العمل الجماعي وتحمل المسؤولية وكيفية إدارة المهام الصعبة.

وقد أظهرت الأبحاث في العلوم الاجتماعية أن وجود برامج رياضية وثقافية عالية الجودة يساهم في انخفاض معدلات الانحراف الاجتماعي، ويشكل فرصة للشباب لإبراز مواهبهم وميولاتهم في تحديد مسارهم المهني.

- **تثمين تراث المجال الترابي وميراثه**

يعتبر تثمين ميراث وتراث المجال الترابي من المهام التي تضطلع فيها الجماعة بدور ريادي، ولا سيما من حيث التنشيط الثقافي. وترتبط هذه المهمة ارتباطاً وثيقاً بمواكبة المواطنين الشباب قصد اكتشاف تاريخ وقيم جماعتهم، سواء تعلق الأمر بالمهرجانات الثقافية أو زيارات المتاحف والمواقع التاريخية، لتقوية الإحساس بالهوية والانتماء لديهم.

كما أن برامج التنشيط الثقافي المحلية تجذب عددا كبيرا من الزوار، مما يحقق عائدات اقتصادية مباشرة وغير مباشرة على المجال الترابي.

المحافظة على نظافة وأمن الأماكن العمومية وحماية البيئة جزء من مهام الجماعة.

إن الاعتناء بالمساحات الخضراء وتجميل الأحياء إضافة الى حملات النظافة من شأنها خلق فضاء معيشي يحظى برضى الساكنة خاصة الشباب منهم، هذه الفئة التي تسعى الى الاستفادة من بيئة سليمة تكون قاطرة لتعزيز التنشئة الاجتماعية وتطوير التجربة الحياتية وكذا تحقيق الاندماج المستدام.

II.التحديات المشتركة تشكل فرصة لإشراك الشباب بشكل أفضل في توفير خدمات عمومية محلية جيدة

يمثل تدبير البرامج الرياضية والثقافية بالأماكن العمومية تحدياً مستمراً نظراً لمحدودية قدرات الجماعات (الموارد البشرية والمالية). ومع ذلك، يمكن أن يُشكل هذا التحدي، من خلال إشراك المواطنين وهيئات المجتمع المدني في تدبير هذه البرامج، فرصة لنجاح الجماعة ليس فقط في وضع برامج ثقافية ورياضية مُرضية وفي تحسين جودة حياة المواطن بتكلفة محدودة، ولكن أيضاً تحفيز قيم التعاون المتبادل لدى الشباب.

إشراك المواطنين وخاصة فئة الشباب في إعداد وتوفير الخدمات العمومية: الوضع الراهن والتحديات والفرص

ما هو الدور الذي تلعبه الجماعات في عملية إعداد وتوفير الخدمات العمومية ؟

أسفرت المقابلات والنقاشات مع الجماعات العشر عن خصائص مشتركة فيما يتعلق بوظائفها في تنفيذ الخدمات العمومية.

ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث فئات تنفذ بالتوازي على مدار السنة:

1 - تسيير وتدبير الفضاءات العمومية	2 - تنظيم الأحداث والتظاهرات	3 - مركز التداخل بين الفاعلين في الحياة العمومية وفئة الشباب
تدير الجماعات الفضاءات العمومية التي يرتادها المواطنون يومياً، كما تشارك في الحياة الثقافية والرياضية	تنظم الجماعات تظاهرات على مدار السنة لفائدة الساكنة	تعتبر الجماعات مراكز لتقاسم المعلومات والخبرات، كما تشكل فضاء يتيح للشباب التعرف على الفرص المتاحة من طرف الفاعلين العموميين والجمعويين

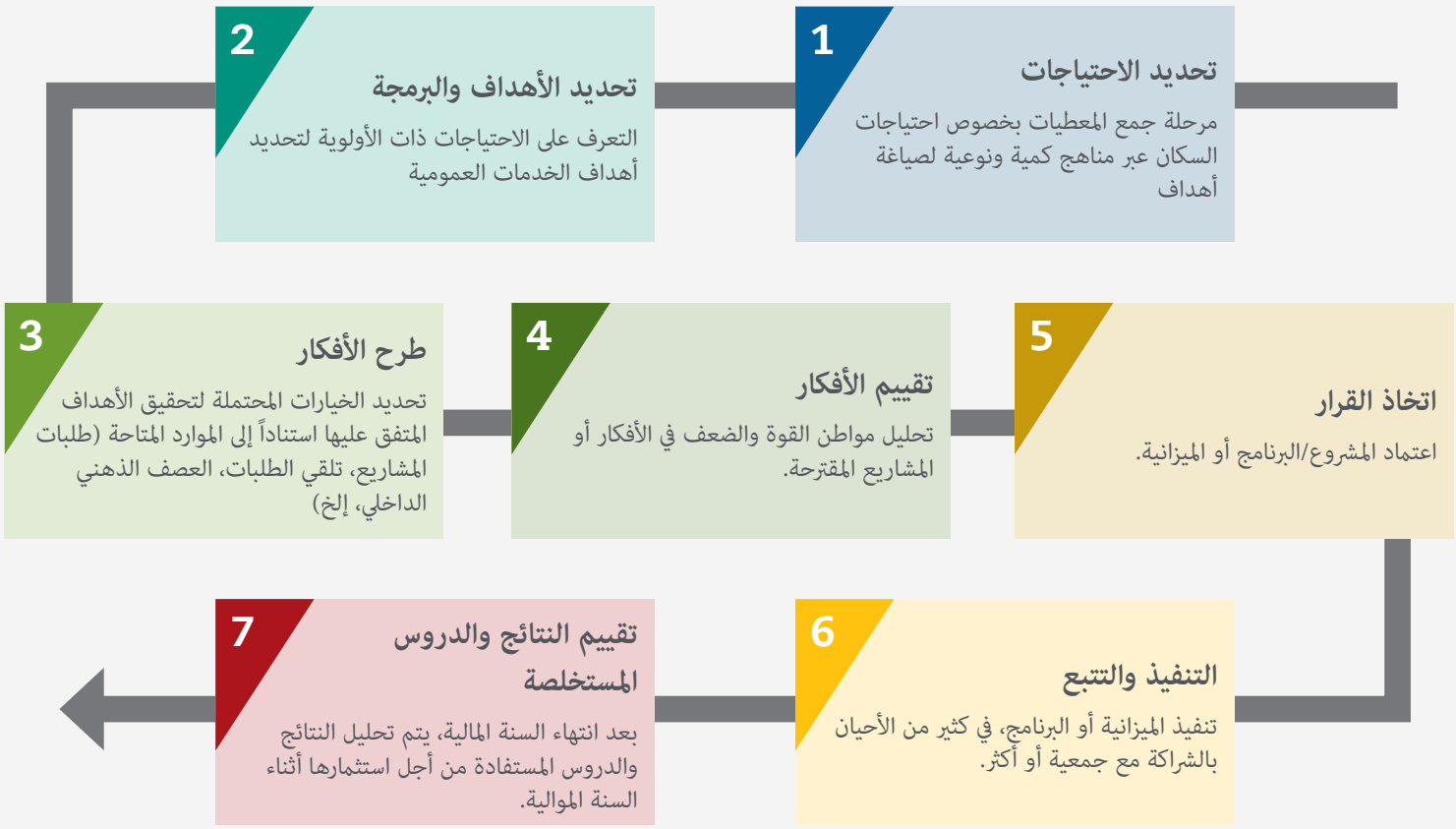
وحسب كل جماعة، يمكن الاضطلاع بهذه الوظائف الثلاث بشكل متقطع على مدار السنة أو قد تتبع دورات تهم عمليات التخطيط والميزنة بشكل منتظم، لا سيما في مجالي تدبير الفضاءات العمومية وتنظيم الأحداث والتظاهرات.

لقد احتلت وظيفة تشبيك وتداخل الفاعلين في الحياة العمومية بشكل تدريجي مكانة مهمة في حياة الجماعة، وذلك بالموازاة مع الدور المتنامي الذي أصبح يلعبه والمواطنون والجمعيات في توفير الخدمات العمومية المحلية.

NB : تعرف الجماعات النموذج خصائص متنوعة من حيث المساحة وعدد السكان، ولكن أيضا من حيث كيفيات المشاركة المواطنة وإدماج الشباب



كيف ومتى يتم إشراك المواطنين في إعداد وتنفيذ الخدمات العمومية النموذج؟



1

- تجري جماعات طنجة وتطوان وأصيلة كل سنة تشخيصات تشاركية من شأنها الجمع بين المناهج الكمية (الاستمارة) والمناهج النوعية (ورشات عمل وحوارات ومقابلات فردية).
- تنظم جماعة العرائش « يوم التشاور»، يجمع المواطنين مع الجمعيات والشركاء قصد التفكير المشترك.

2

- أنشأت جماعة شفشاون مجلساً للشباب يمكنه اقتراح مواضيع ذات أهمية خاصة بالنسبة للشباب ليتم أخذها بعين الاعتبار في الميزانية السنوية للجماعة.
- تعقد جماعة مارتيل اجتماعات تشاورية سنوية مع المجتمع المدني لإعداد البرنامج الصيفي.

3

- وضعت جماعات طنجة وشفشاون وتطوان ميزانية تشاركية في كل حي تتيح للمواطنين اقتراح المشاريع وإعدادها والتصويت عليها.
- تتيح جماعة واد لو إمكانية اقتراح مبادرات في مجال الثقافة والرياضة.
- أنشأت جماعة أصيلة « منصة للشباب » تمكنهم من التواصل حول الأفكار لتحسين أداء الجماعة في مجالات الأنشطة الرياضية والثقافية وكذلك تحسين البيئة المعيشية.
- أقامت جماعة طنجة مسابقة الأحياء « مدينتي أجمل » التي تسعى إلى تحديد أفضل الأفكار لتحقيق الأهداف المرتبطة بجودة التنشيط الثقافي في الأحياء.

4

- تقترح خارط الطريق مناهج للإنتاج التشاركي لتقييم الأفكار، أي أن يتاح لعدد أوسع من السكان إمكانية وضع ذكائهم الجماعي في خدمة إغناء المقترحات.

5

- الجماعات، بينما أظهرت تجارب الميزانية التشاركية (طنجة وشفشاون وتطوان، ...) كفاءة حقيقية لدى المواطنين لتوزيع جزء من ميزانية الجماعة على مشاريع مبتكِرة في الأحياء.

6

- تعتمد جماعة مارتيل على مجالس الأحياء لتحسيس وتعبئة المواطنين حول تظاهرات ومبادرات الجماعة. وتسمح هذه الشراكة للموظفين بنسج علاقات مع السكان الذين يقطنون في أماكن بعيدة عن الخدمات العمومية.

7

- تجري جماعة شفشاون تقييمات سنوية من خلال اجتماعات تشاورية. وتستند هذه التقييمات على أهداف تتماشى مع طموحات التنمية المستدامة على الصعيدين الوطني والدولي.
- أنشأت جماعة أصيلة لجان تتبع المشاريع تتكون من مواطنين ذوي خبرة في المجال.
- تنظم جماعة وزان اجتماعات مع الجمعيات والمرتفقين للحصول على تعليقاتهم وملاحظاتهم حول نقاط القوة والتحسينات التي يتعين إدخالها على خدمات وأنشطة الجماعة.
- تعمل جماعة طنجة على وضع مؤشرات تتبع لكل مشروع لتمكين العموم من تتبع تنفيذها.
- تنظم جماعتي القصر الصغير والحسيمة لقاءات تقييم من طرف المواطنين لكل مبادرة ثقافية ورياضية تقوم بها.

يمكن استخدام بعض آليات المشاركة المواطنة في جميع مراحل دورة إعداد وتنفيذ وتتبع وتقييم الخدمات العمومية المحلية:



تنظم جماعة تطوان على مدار السنة «أيام الخميس للاستقبال» التي تتيح للمواطنين الإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم وطرح أسئلتهم حول الخدمات والبرامج المنفذة.



أنشأت جماعة مارتيل مكتباً جماعياً لتقديم الشكايات.



أنشأت عدة جماعات هيئات تشاركية مثل مجالس الأحياء ومجالس الشباب التي يمكن أن تمد الجماعة بآرائها حول التقدم المحرز في المبادرات الجماعية على مدار السنة.

ماهي مراحل مسلسل الخدمات العمومية التي يفضل الشباب إشراكهم فيها (لا سيما الخدمات العمومية النموذج)؟

إذا كانت الإجابات التي تم جمعها تختلف داخل البلديات التجريبية، فإن الاتجاه يظهر ما يلي:

ولا يزال يتعين تعزيز مشاركة الشباب







بشكل فعال الشباب يشاركون

وعموما، فإن المراحل التي يبدو فيها دور الشباب أقل أهمية، سواء كمواطن أو كممثل/عضو في جمعية، هي مرحلتي:

- **4** – تقييم الأفكار
- **5** – اتخاذ القرار

بالإضافة إلى ذلك، كثيرا ما تقوم الجمعيات بدور رئيسي ، لا سيما فيما يتعلق بتدبير الملاعب المحلية أوأماكن

في مرحلة:

- **2** – تحديد الأهداف والبرمجة
- **7** – تقييم النتائج والدروس المستخلصة

في البلديات التي يوجد بها مجلس للشباب، غالبًا ما يلعب دورًا داعمًا خلال المراحل التالية

- **6** – التنفيذ والتتبع

تكون مشاركة الشباب كمواطنين أكثر أهمية في المراحل التالية:

- **1** – تحديد الاحتياجات
- **3** – طرح الأفكار

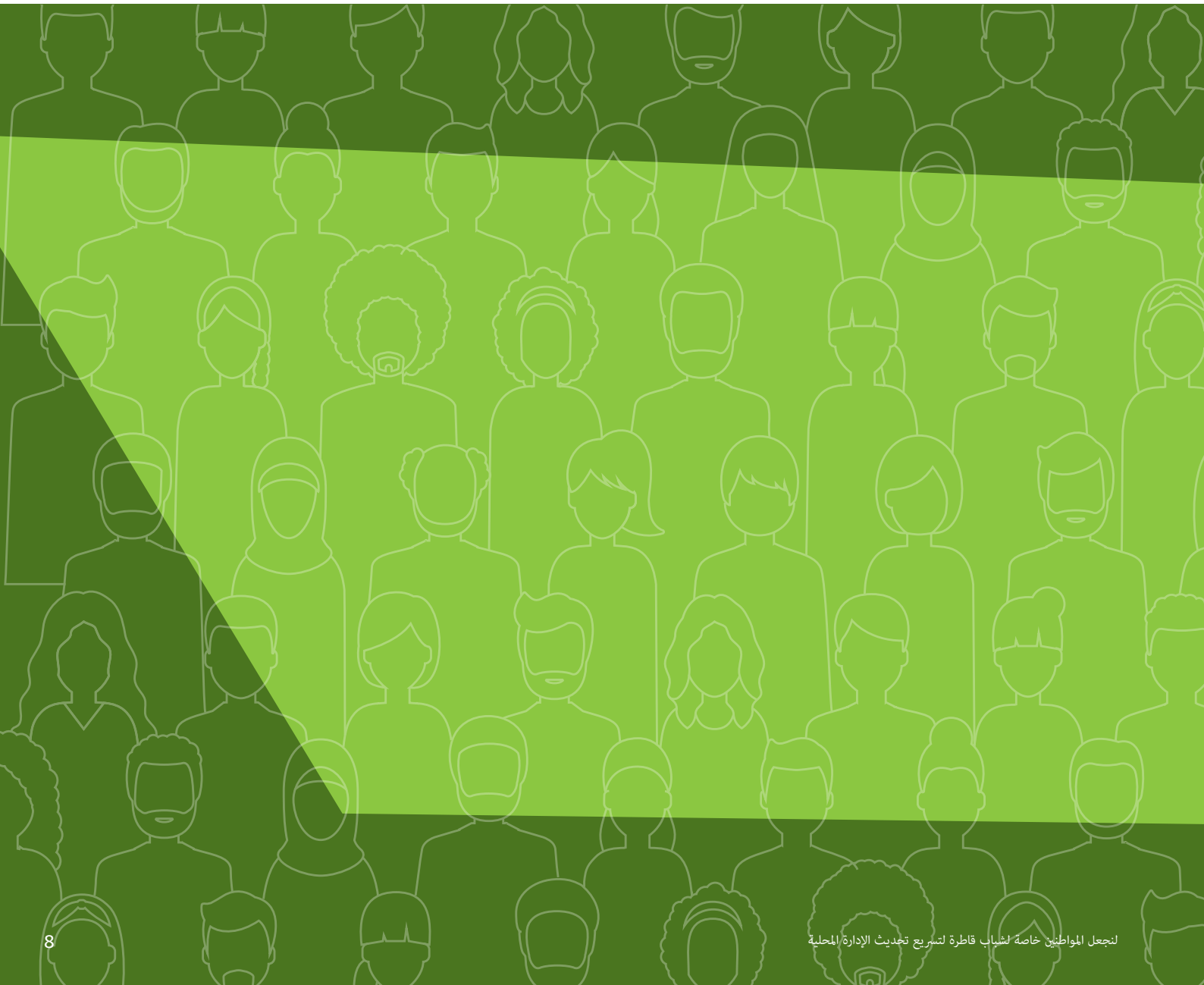
ما هي التحديات والفرص المتاحة لتحسين مشاركة الشباب في دورة الخدمات العمومية المحلية؟

على الرغم من التقدم المحرز، تواجه الجماعات النموذج عدداً من التحديات المشتركة المتعلقة بإشراك أكبر للشباب في إعداد الخدمات العمومية وتنفيذها:

1. تعزيز حكامة الشراكات: إن تدبير الشراكات غالبا ما تتم بصفة ظرفية، مما يحد من إمكانيات وجود إطار منظم للالتزامات وللتتبع، وإجراء التعديلات اللازمة وكذا إعطاء النقاشات استمرارية في الزمن.

يمكن للجماعات أن تلتزم بتعزيز تدبير الشراكات لتمكين مسؤولي الجمعيات وأعضائها من إدراج أعمالهم ضمن إطار الالتزام والأهداف المتفق عليه بشكل مشترك من أجل الحصول على رؤية واضحة على المدى المتوسط والبعيد حول قدراتهم على التدخل.

2. الحاجة إلى مؤشرات الإنجاز والرضا عن البرامج والخدمات العمومية.
3. لا تزال مشاركة الشباب في مختلف مراحل دورة الخدمات العمومية محدودة.
4. نقص فرص التكوين المتاحة للمنتخبين والموظفين وأعضاء الجمعيات.



مبادئ توجيهية لتحسين الأخذ بعين الاعتبار آراء واحتياجات الشباب في تخطيط وتنفيذ الخدمتين العموميتين النموذج

يمكن لكل جماعة مهما كان حجمها أو عدد سكانها أو ميزانيتها أن تضع استراتيجيات فعالة وشاملة للتنشيط الرياضي والثقافي وتحسين البيئة المعيشية في الأحياء من خلال إشراك الشباب بشكل ممنهج في جميع مراحل إعداد الخدمات العمومية وتنفيذها.

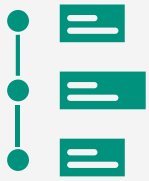
وانطلاقا من الدروس المستخلصة من تجربة جماعات جهة طنجة -تطوان -الحسيمة، يمكن تحديد أربعة محاور عمل يجب الاشتغال عليها:



تصميم الخدمات والبرامج وفقاً للأثر المنشود على المدى الطويل



هيكلة التعاون بشكل أفضل مع الجمعيات لتعزيز انخراط الشباب



إشراك الشباب في كل مرحلة من مراحل دورة إعداد الخدمة العمومية وتنفيذها



إشراك الشباب في تدبير الفضاءات المشتركة

المحور 1 صميم الخدمات والبرامج وفقاً للأثر المنشود على المدى الطويل

ما هو التحدي الذي تعرفه الجماعات؟

بالنسبة للعديد من البرامج الرياضية والثقافية والبرامج والإجراءات الرامية إلى تحسين البيئة المعيشية في الأحياء، فإن مؤشرات الأثر ليست محددة بشكل واضح، في حين أنه من المهم الربط بين النتائج والآثار المتوقعة طويلة المدى، مثل ارتفاع معدل التمدرس والأداء أو انخفاض معدلات التهميش الاجتماعي أو زيادة الثقة في المؤسسات العمومية.

إن تواجد فكرة واضحة عن كيفية مساهمة الإجراءات المنفذة في التأثير المنتظر يسمح بتنظيم موارد الجماعة على نحو أفضل، وتعديل التدابير عند الضرورة ووضع سرد منطقي لأهداف التنمية في الجماعة.

كيف يمكن مواجهة هذا التحدي؟

إعداد فكرة أوضح عن الآثار المرجوة للإجراءات المتخذة بالنسبة لسكان الجماعة.

كيف يمكن التمييز بسهولة أكبر بين النتائج الفورية وعلى المستوى المتوسط والتأثيرات؟

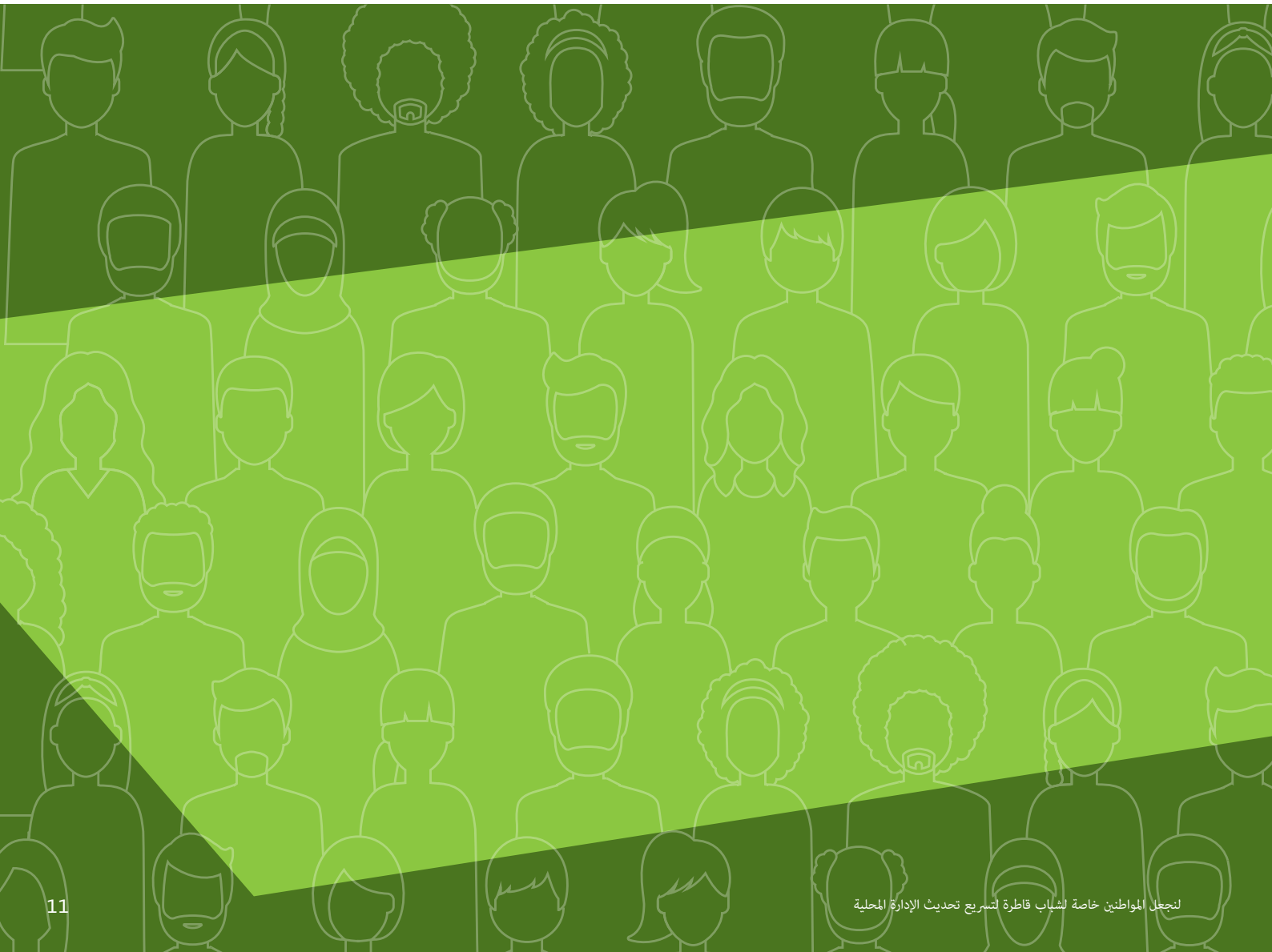
- **نتيجة فورية :** يتعلق الأمر بالآثار المباشرة وهي نتائج ملموسة لإجراء تم اتخاذه لصالح الفئة المستهدفة، ويمكن قياسها بسهولة من خلال الدراسات الاستقصائية على سبيل المثال.
- **نتيجة عل المدى المتوسط :** هي الآثار التي تنجم عن تكرار إجراء ما عدة مرات. على سبيل المثال، تنظيم دورات تكوينية على مدى عدة أسابيع أو شهور.
- **التأثير :** يتعلق الأمر هنا بالآثار الطويلة المدى، الإيجابية أو السلبية، المباشرة أو غير المباشرة، المتعمدة أو غير المقصودة، التي تنتج عن مجموعة من الإجراءات. هنا يصعب قياس هذا التأثير لأنه يعتمد على العديد من العوامل.



ومع ذلك، فإن النتائج الثلاثة مرتبطة:

- يمكن أن تساهم نتائج عمل أو برنامج يتضمن عدة إجراءات متكررة إلى جانب عوامل أخرى (مثل البرامج أو الإصلاحات الأخرى المنفذة) في تحقيق الأثر المنشود.
- ويمكن قياس النتائج والآثار على حد سواء بالمؤشرات مختلفة:

أمثلة على مؤشرات لقياس النتائج المباشرة وعل المدى المتوسط	أمثلة على مؤشرات لقياس الأثر
◄ عدد الأنشطة التي تقوم بها الجماعة	◄ معدلات رضا المواطنين وخاصة الشباب على الخدمات العمومية
◄ عدد المشاركين في تظاهرة أو برنامج	◄ معدل الهدر المدرسي
◄ معدل تمثيل سكان أحد الأحياء في الأنشطة التي تقوم بها الجماعة	◄ مستوى الثقة بالنفس لدى الشباب
◄ معدل تمثيل المرأة في أنشطة الجماعة	◄ مؤشرات الصحة البدنية والنفسية
◄ عدد الأنشطة التي يقوم بها مجلس الشباب	◄ مؤشرات جودة الحياة (مثل النظافة والسلامة في الأماكن العمومية)



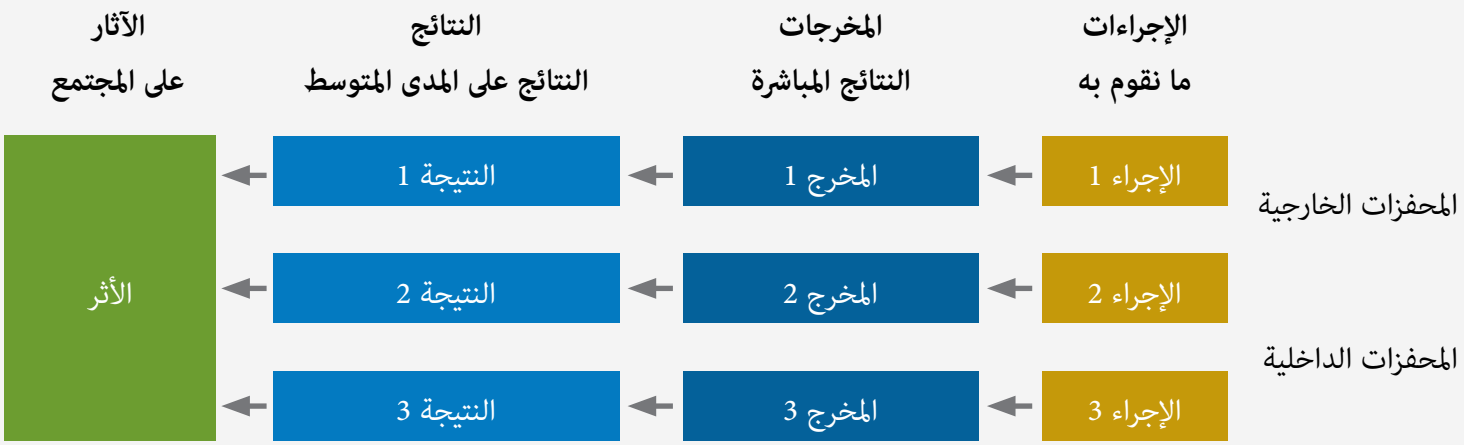
ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لمواجهة هذا التحدي؟

خلق نظرية للتغيير

وضع نظرية للتغيير يجعل تنظيم الأعمال والأهداف بطريقة منطقية على المدى القصير والمتوسط والبعيد، بدءاً بالإجراءات التي يمكن اتخاذها منذ اليوم الأول والتي تقود نحو رؤية لما سيبدو عليه الوضع عند حل المشكلة.

ما هي المفاهيم/المصطلحات المهمة التي يجب معرفتها قبل الشروع في إنشاء نظرية التغيير؟

نظرية التغيير: المصطلحات الأساسية



جامعة محمد السادس متعددة التخصصات التقنية/مدرسة الذكاء الاصطناعي

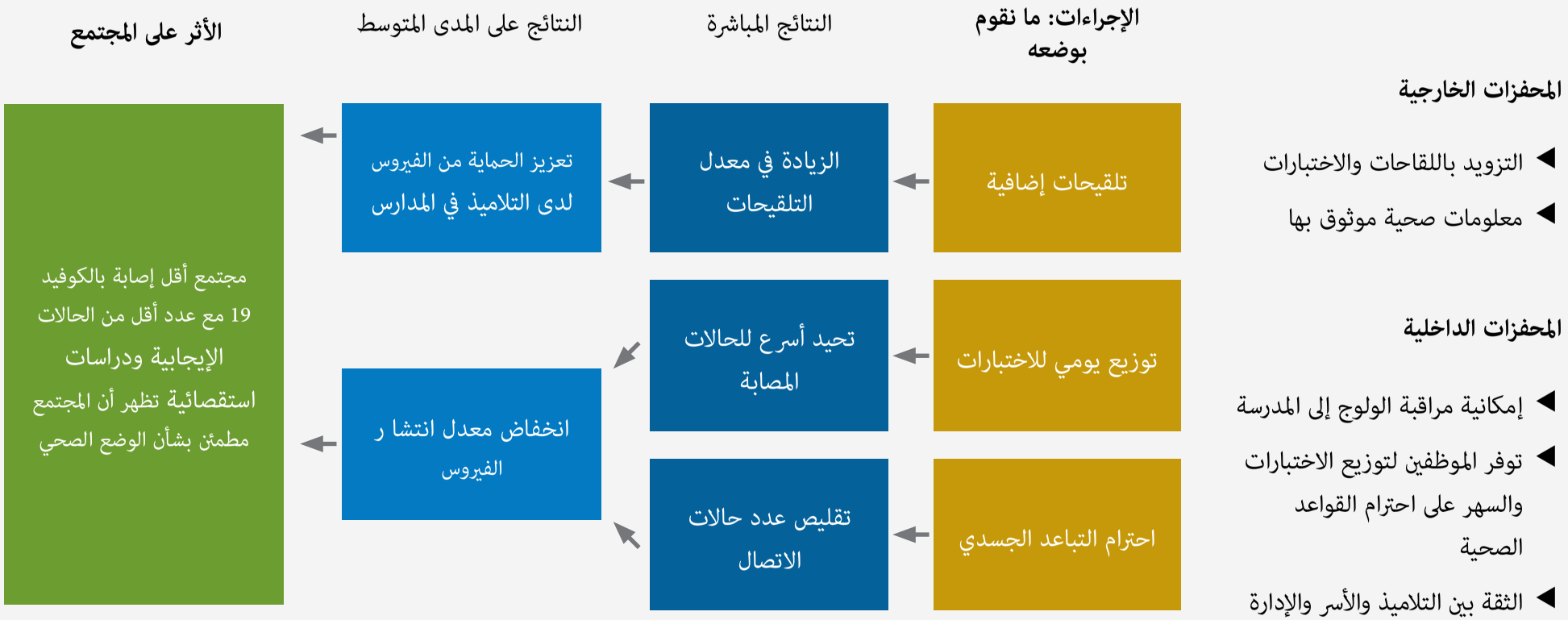
يمكن تنفيذ الإجراءات على المدى القصير(تنظيم تظاهر، اجتماع، حملات ميدانية، إلخ).

المحفزات هي المهارات أو الموارد أو الظروف اللازمة لجعل هذه الإجراءات ممكنة، سواء كانت عناصر خارجية (ظروف بيئية معينة، على سبيل المثال، فترة من السنة) أو محفزات داخلية، وهي العوامل الخاضعة لسيطرتنا.

يمكن أن ينتج عن كل إجراء مجموعة من النتائج الفورية التي يمكن عند تكرارها، أن تسفر عن نتائج على عل الأفراد أو المنظمات على المدى المتوسط. يمكن أن تؤدي النتائج على المدى المتوسط معاً إلى الأثر الجماعي المنشود على المدى البعيد.



مثال على نظرية التغيير التي تم إعدادها لحماية مدرسة أثناء جائحة الكوفيد 19.



Source : Travail de l'auteur sur la base des travaux de l'École d'Intelligence Collective de l'Université Mohammed VI Polytechnique

نظرية للتغيير! الخطوات التي يتعين اتباعها:

1. تحديد التأثير النهائي المتوقع من الخدمة أو البرنامج وكيفية قياسه.

- قد يكون الأثر النهائي المنشود، على سبيل المثال، «جماعة يستطيع فيها جميع الشباب تطوير قدراتهم بشكل كامل»، مع خفض معدل الهدر المدرسي إلى 0٪ كمؤشر قياس.

2. نحدد الإجراءات أو الأنشطة المحتملة التي يمكننا القيام بها على المدى القصير للمساهمة في هذا التأثير.

- تشمل الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتمكين الشباب من تطوير قدراتهم بشكل كامل مثلا: توسيع إمكانية الولوج إلى بطولات كرة القدم لـ 150 شاباً ؛ إنشاء 50 مكاناً إضافياً في برامج التوجيه الحالية.

3. تحديد «المحفزات» لكل إجراء، أي الظروف اللازمة للتمكن من تنفيذ هذه الإجراءات بصفة ملموسة. يمكن أن تكون هذه العوامل المحفزة داخلية (القدرات والقيم المشتركة داخل فريق العمل المكلف بالخدمة أو البرنامج) أو خارجية (الموارد في الوسط الذي نعمل فيه أو الصادرة عن هيئات عمومية أخرى).

4. تحديد النتائج الفورية «المخرجات» لكل إجراء أو نشاط.

- على سبيل المثال، ستكون النتائج الفورية للإجراءات المذكورة أعلاه 150 شاباً لديهم خبرة إيجابية في الفريق و50 شاباً يتلقون التوجيه والتشجيع الإيجابيين.

5. تحديد النتائج المتوسطة المدى لهذه الإجراءات أو الأنشطة، «النتائج» انطلاقاً من النتائج الفورية، أي الآثار الإيجابية المرجوة على حياة الأفراد.

- على سبيل المثال، تتمثل النتائج المتوسطة المدى المرجوة للإجراءات المتخذة في تحسين ثقة الشباب بأنفسهم وتحسين ثقتهم في قدرتهم على العثور على عمل بعد دراستهم.

6. ربط هذه النتائج بالأثر المنشود: كيف ستساهم النتائج في التأثير المنشود؟ ما هي النتائج التي من المرجح أن تسهم في تحقيق هذا التأثير؟ هل ستكون هناك حاجة إلى «محفزات» أخرى؟ كم من الوقت سيستغرق الوصول إلى هذا التأثير؟

7. على أساس العلاقات المنطقية القائمة بين الأنشطة والنتائج الفورية والنتائج المتوسطة المدى، القيام بوضع استراتيجية تكرس أهم الموارد للإجراءات التي سيكون لها، بناءً على هذا التحليل، أكبر تأثير بمرور الوقت على الخدمة أو البرنامج.

8. استخدام نظرية التغيير كأداة للتحسيس والقيام بتحديثها بانتظام باستخدام التَّعلُّمَات الجديدة في الميدان.



ختاماً، إن نظرية التغيير تسمح ب:

- إعطاء الأولوية للإجراءات التي من المرجح أن تؤدي إلى التغيير المطلوب
- اختبار الحجج وتحديد الفجوات المعرفية أو الموارد اللازمة
- جعل الاستراتيجية المعتمدة مرئية لإخبار وإقناع وتحفيز الأشخاص وأصحاب المصلحة (الجمعيات، إلخ) الذين طالهم الأثر و/أو الذين تم إشراكهم من قبل الجماعة

من أين نبدأ؟

1. تنظيم ورشة عمل مع الجمعيات الأكثر انخراطاً حول الموضوع المعني

شرح الفرق بين النتائج والتأثيرات والمؤشرات الفورية والمتوسطة المدى والمشاركة في بناء «نظرية التغيير» التي تبين الرابط والعلاقة وتولد التفكير المنطقي بين أنشطة البرامج أو الخدمات النتائج الفورية، والنتائج المتوسطة المدى والآثار الطويلة المدى على المجتمع.

2. بمجرد الاتفاق على رؤية ومنطق لنظرية التغيير مع أصحاب المصلحة في الجماعة، يتم اللجوء إلى خبراء تقنيين لدعم تحديد الأهداف القابلة للتحقيق والمرتبطة بالنتائج الفورية والنتائج المتوسطة المدى والآثار المنشودة.

3. بناء قصة مُلْهِمة حول البرامج لتعبئة الساكنة باستخدام مبادئ السرد العمومي.

كيف نبني سرداً تواصليا للحصول على دعم الساكنة للبرنامج؟

أبرزت الجماعات النموذج الآراء المتباينة التي قد توجد بين مختلف أصحاب المصلحة داخل نفس الجماعة (المنتخبون والموظفون والمواطنون والمجتمع المدني والأكاديميون، والقطاع الخاص، إلخ) فيما يتعلق بالدافع وراء وجود الخدمات العمومية المحلية، وكذا بشأن الأولويات والإجراءات الواجب اتخاذها عندما يتعلق الأمر بتجويدها. ويمكن أن تؤدي الاختلافات بين أصحاب المصلحة في بعض الحالات إلى نزاعات لا لزوم لها أو عدم الالتزام بدعم الأداء السليم لهذه الخدمات.

السرد العمومي وسيلة لخلق رؤية مشتركة من أجل تعبئة الجهات الفاعلة العمومية وغير العمومية حول الأهداف المشتركة وتشجيعها على العمل معاً لتحقيقها. وتستخدم طريقة سرد القصص لربط الدوافع الفردية بالتاريخ والرؤية المشتركة.



ما هي الطريقة التي يجب اتباعها لبناء هذا التاريخ المشترك؟

1. تنظيم ورشة عمل لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات في مكان مريح وهادئ مع بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين (5 إلى 10 شخصاً) حول الموضوع أو الخدمة التي نريد بناء قصة حولها. يكون الهدف ليس المناقشة ولكن فهم وجهة نظر كل واحد بشكل أفضل وإيجاد فهم أوضح للهدف المشترك.
2. شرح طريقة وأهداف الرواية، ودعوة كل مشارك أن يتقاسم قصة شخصية، من 3 إلى 5 دقائق حول تجربة فريدة كان يجب عليه خلالها الاختيار (على سبيل المثال، لنزع فتيل الصراع أو إطلاق مشروع أو إيجاد حل لمشكلة).
3. بتقاسم كل مشارك لقصة شخصية، تكشف المعلومات المشتركة في القصص للمجموعة القيم المهمة لكل مشارك وسبب رغبتهم في التعامل مع هذا الموضوع/الخدمة.
4. التفكير معا في القصة المشتركة، التي تُظهر الخيارات التي اتخذها المجتمع في الماضي والدروس المستفادة منها: ما الذي يجعل المجتمع فريدا؟ ما الذي يفخر به؟ ما هي الصعوبات التي واجهها أفراد المجتمع معاً؟
5. بعد عملية التفكير في التاريخ المشترك، يأتي التفكير في الرؤية مشتركة. يمكن طرح الأسئلة التالية: ما هي رؤية المجتمع في غضون 5 إلى 10 سنوات قادمة؟ ما هو الفرق بين هذه الرؤية والوضع الذي يعيشه المجتمع اليوم؟ ما هي الخيارات المحددة والقصيرة الأمد التي يتعين اتخاذها للانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية على النحو المتوخى والمقصود؟ ما هي القيم (انطلاقاً من القصص الشخصية المختلفة المشتركة والتاريخ المشترك المبني) التي ستوجه المجتمع في هذه الخيارات؟
6. توثيق الدروس الرئيسية المستفادة من القصص الشخصية والتاريخ والرؤية المشتركة. تستخدم الكلمات الرئيسية لهذه القصص في التواصل حول هذه الخدمة العمومية والأنشطة.

- كلما أمكن ذلك وبعد موافقة المشارك، يمكن أن يكون استخدام قصة شخصية قوية، طريقة جيدة لمساعدة الساكنة على تحديد الأهداف الجماعية والالتزام بها.

4. التواصل مع المواطنين بشكل استباقي حول الأهداف والأثر المتوقع من تنفيذ البرامج الرياضية والثقافية /التجهيزات العمومية داخل الجماعة، ودور كل من فاعل والتقدم المحرز في تنفيذ هذه البرامج. يجب تشجيع المواطن على الإدلاء بردود الفعل لتسهيل قياس النتائج وتأثير البرامج عليه.

لمزيد من المعلومات حول نظرية التغيير (باللغة الإنجليزية)

OCDE (2020), *A Roadmap for Assessing the Impact of Open Government Reform*, GOV/PGC/OG (2020)5/REV1, Paris, OCDE

المحور 2 عزيز هيكلة التعاون مع الجمعيات لدعم مشاركة الشباب

ما هو التحدي الذي تعرفه الجماعات؟

بالنسبة للعديد من الجماعات، يتم توفير الخدمات الرياضية والثقافية بشراكة مع الجمعيات التي تشكل أيضا وسيلة مميزة لإشراك الشباب. لكن هذه الشراكات تطرح التحديات التالية:

- إلى أي مدى يمكن للجمعيات أن تتحدث باسم الساكنة ككل ؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار استراتيجياتها وطريقة عملها واضحة ؟
- ما هي قدراتها على تقديم الخدمات وتنظيم التظاهرات وتعبئة التمويل إضافة للدعم المالي المقدم من طرف الجماعة ؟
- هل أدوار كل من الجماعة والجمعية مفهومة بوضوح من قبل الجميع؟
- هل تم إدماج جميع فئات الساكنة؟

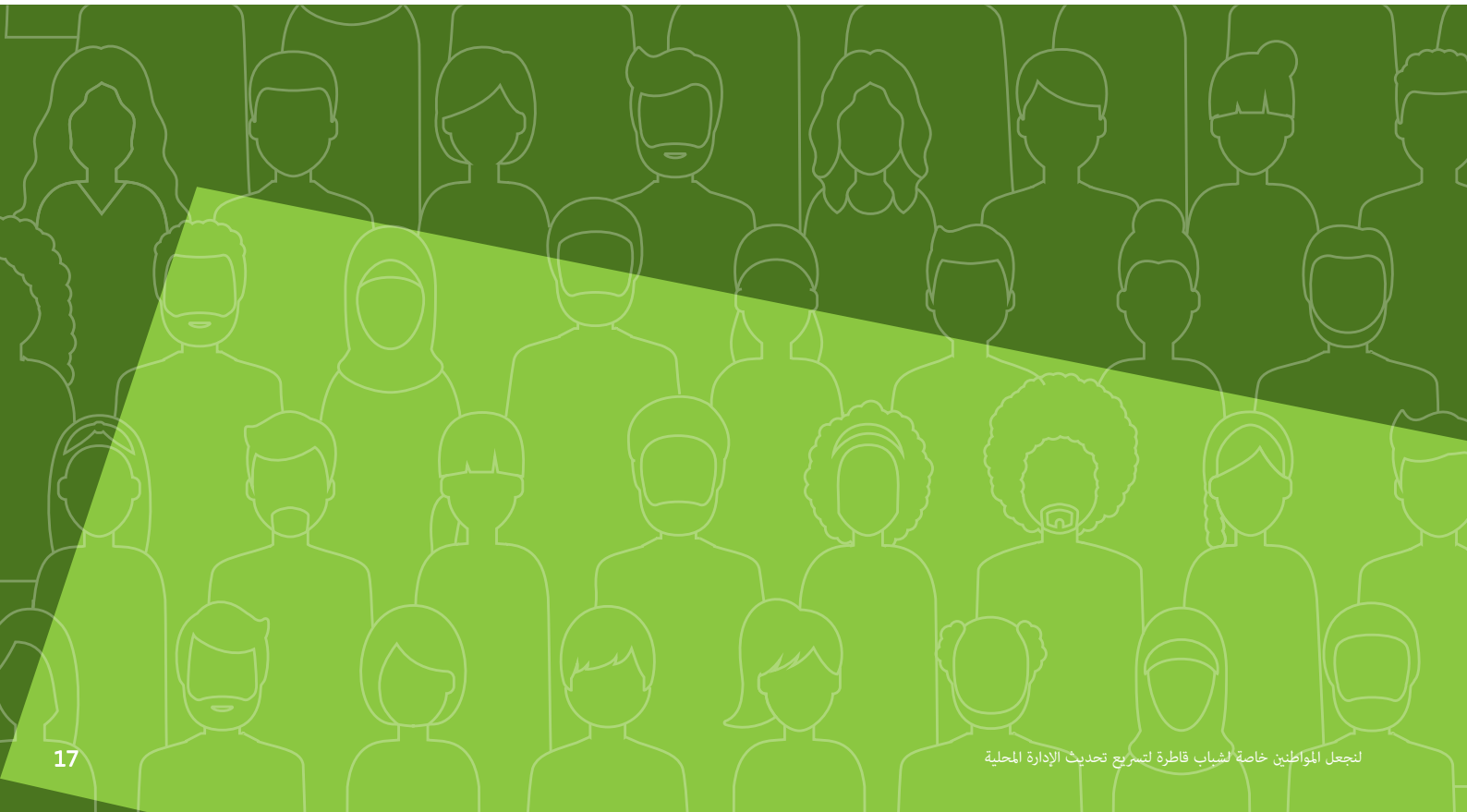
كيف يمكن مواجهة هذا التحدي؟

لتعزيز الدور الرئيسي للجمعيات في توفير الخدمات العمومية الجماعية وجب:

- وضع «اتفاقيات شراكة نموذج» واضحة وموحدة مع الجمعيات، تحدد الأهداف المشتركة لتقديم الخدمات العمومية.
- دعم بناء قدرات الجمعيات (القيادة والتدبير وتعبئة التمويل) من خلال من خلال إتاحة فرص التكوين والتوجيه لها.

لتمكين الشباب من المشاركة بشكل أكبر في حياة الجماعة من خلال الجمعيات:

- تيسير تبادل المعارف بين الجمعيات بشأن كيفية إشراك الشباب وتنمية مهاراتهم القيادية في الحياة الجمعوية.
- مساعدة الشباب على خلق جمعيات للاستجابة لاحتياجات وأولويات كل فئات السكان.



ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لمواجهة هذا التحدي؟

وضع اتفاقيات شراكة إطار بين الجماعات والجمعيات: نموذج جماعة الحسيمة

تبرم جماعة الحسيمة اتفاقيات شراكة مع عدة جمعيات في إطار تنفيذ البرامج الاجتماعية والرياضية. ويمكن لهذه الشراكات، التي تمتد حسب الحالة من سنة إلى خمس سنوات، بميزانيات تتراوح من 200000 إلى 5000000 درهماً.

وتتولى إدارة هذه الشراكات مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية بالجماعة، والتي تتكون من ثلاثة موظفين وأحد نواب الرئيس المسؤول عن المحور الاجتماعي.

يتم اختيار الجمعيات بعد الدعوة إلى طلبات العروض. ثم يتم اختيار الجمعيات على أساس مقترحها ولكن أيضاً على أساس مكانتها وسمعتها داخل الجماعة.

وبمجرد إبرام اتفاقية الشراكة، تشارك الجمعيات في مرحلتي التتبع والمواكبة وكذلك في تقييم تنفيذ البرامج الاجتماعية والرياضية.

ومع ذلك، يشير ممثلو الجماعة إلى بعض الإكراهات التي تواجههم في التنفيذ السليم لهذه الشراكات، منها إحجام بعض الجمعيات عن تقديم تقرير سنوي عن الميزانية إلى الجماعة وعن حساب النفقات المتصلة بأنشطتها، كما يعتبر عدم تجديد الشراكات من بين التحديات الأخرى التي أثيرت، مما يحد من إمكانية التعاون بين الجماعة والجمعيات على المدى الطويل.

من أين نبدأ؟

المراحل الرئيسية التي يتعين قطعها لبناء شراكات قوية مع الجمعيات المحلية

1. وتعزيز دور الشباب في هذه الجمعيات والشراكات

- تنظيم جلسات لتقاسم الأفكار بين الجماعة وممثلي الجمعيات لمناقشة العناصر الرئيسية التي ينبغي أن تتضمنها الاتفاقية الإطار، من أجل وضع نموذج مشترك.
- بالنسبة للجماعات التي تعرف اتفاقيات شراكة قائمة، يمكن مراجعة هذه الشراكات لتوضيح الأدوار والنتائج والآثار المرجوة ووضع مؤشرات واضحة وبسيطة لقياس أداء الشراكة.
- إجراء تقييمات منتظمة مع الجمعيات (مرتين في السنة على الأقل) لتحديد العراقيل وقياس التقدم المحرز بشأن المؤشرات المتفق عليها.
- خلق فرص تطوير القيادة لممثلي ومسؤولي الجمعيات كلما أمكن ذلك داخل الجماعة، وتمكينهم من الاستفادة من برامج التكوين والتوجيه بشأن المواضيع الرئيسية لتسيير الجمعية (المرافعة، التواصل، تعبئة التمويل، تنظيم التظاهرات، إلخ). وبالنسبة للجماعات التي لا تملك موارد للتكوين، تتم مساعدة الجمعيات على التواصل مع مصادر الخارجية للخبرة والتكوين.



تعزيز العلاقات مع الجمعيات: تجربة جماعة الحسيمة

خصصت جماعة الحسيمة الدعم المالي للشركاء الجمعويين بشكل عشوائي لسنوات عديدة دون مراقبة أداء وتأثير هذه الشراكات أو تقييمها.

وفي السنوات الأخيرة، وضعت الفِرَق الجماعية عدة أدوات لتحسين العلاقة مع الجمعيات في إطار الشراكات:

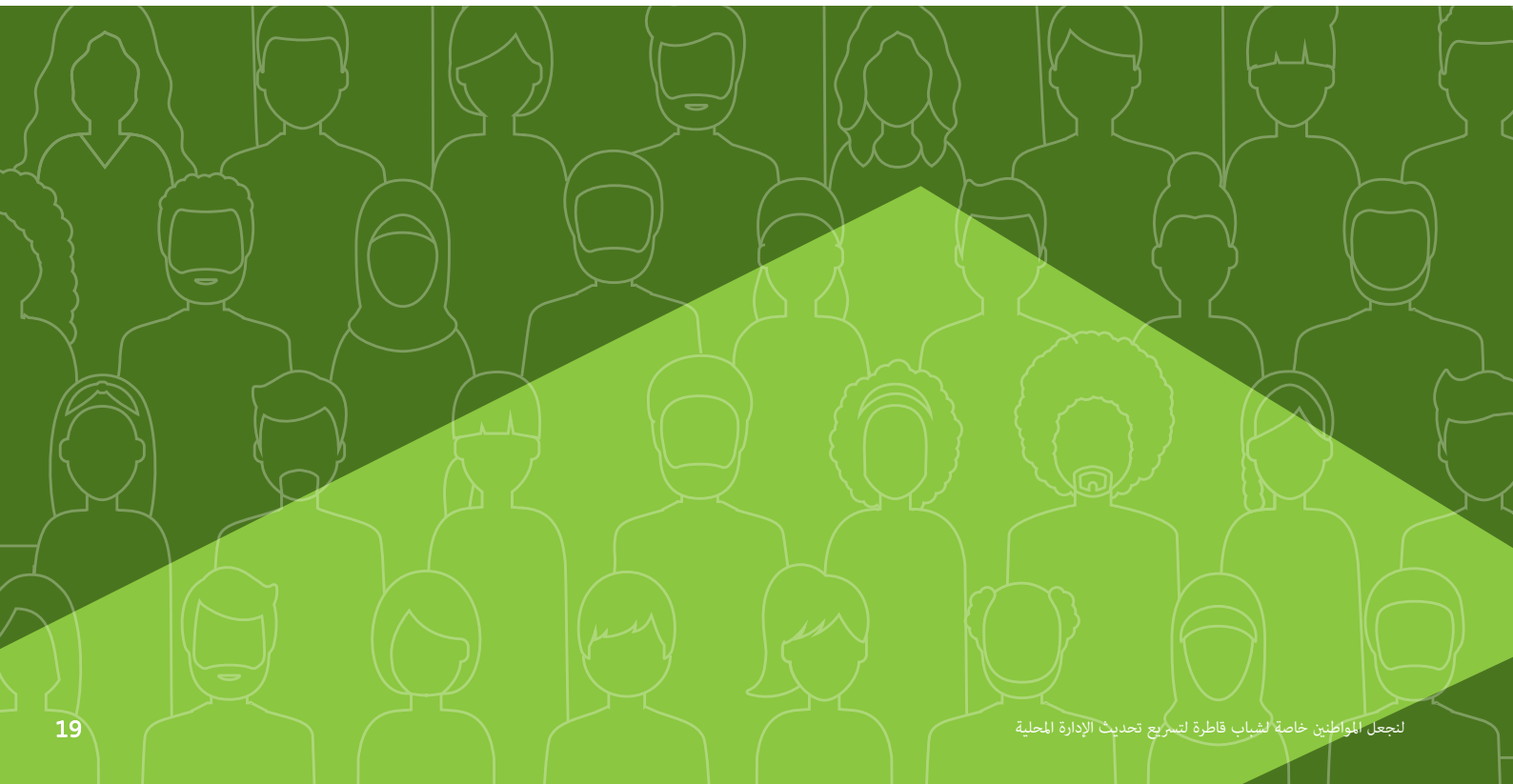
1. **دليل يحدد مساطر ومعايير الدعم المالي للجمعيات.** ويتضمن دفتر التحملات يحدد معايير وضع البرامج والأنشطة ومعايير التتبع والتقييم التي يجب أن تمتثل لها الجمعيات.

- يجب أن تتماشى المشاريع التي تنفذها الجمعيات مع برنامج العمل الجماعي وأن تراعي مقاربة النوع الاجتماعي، فضلا عن أهداف التنمية المستدامة واحترام البيئة وتعزيز الديمقراطية التشاركية.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن أحد المعايير التي يتم على أساسها تقييم المشاريع التي تضعها الجمعيات يتعلق بقدرة استدامة الأنشطة التي تتجاوز التمويل المقدم من الجماعة.
- كما وضعت بطاقات حول الجمعيات تضم جميع المعلومات المتاحة عن كل جمعية، بالإضافة إلى بطاقات أخرى تقدم معلومات مفصلة عن تمويل المشاريع: ميزانية المشروع وإطاره المنطقي.

2. تم وضع **دفتر تحملات موحد** لكل الجمعيات التي تستخدم ملاعب القرب من أجل تحديد الأهداف المتوخاة من استخدام هذه الملاعب. ويتم تحيينه سنويا عقب تقييم السنة السابقة لضمان تلبية الأهداف للاحتياجات المحددة.

2. لتمكين الشباب من الانخراط بشكل أكبر في حياة الجماعة من خلال الجمعيات:

- تنظيم ورشة عمل لتبادل المعارف مع الجمعيات التي تعمل في مجال القضايا التي تهم الشباب أو التي تضم بين أعضائها عددا كبيرا من الشباب، وذلك لمناقشة أفضل الممارسات في مجال إشراك الشباب.
- بالتعاون مع خبراء في إدارة منظمات المجتمع المدني، تنظيم تكوينات لقادة الجمعيات الشباب من أجل تعزيز مهاراتهم في إدارة الجمعيات.



دعم تعزيز قدرات ومشاريع الجمعيات من خلال التمويل التشاركي: تجربة لندن (المملكة المتحدة)

يوفر التمويل التشاركي الدعم المالي لمنظمات المجتمع المدني الصغرى والجديدة نسبياً، مع إتاحة الفرصة للسكان لإسماع صوتهم في اختيار تمويل المشاريع.

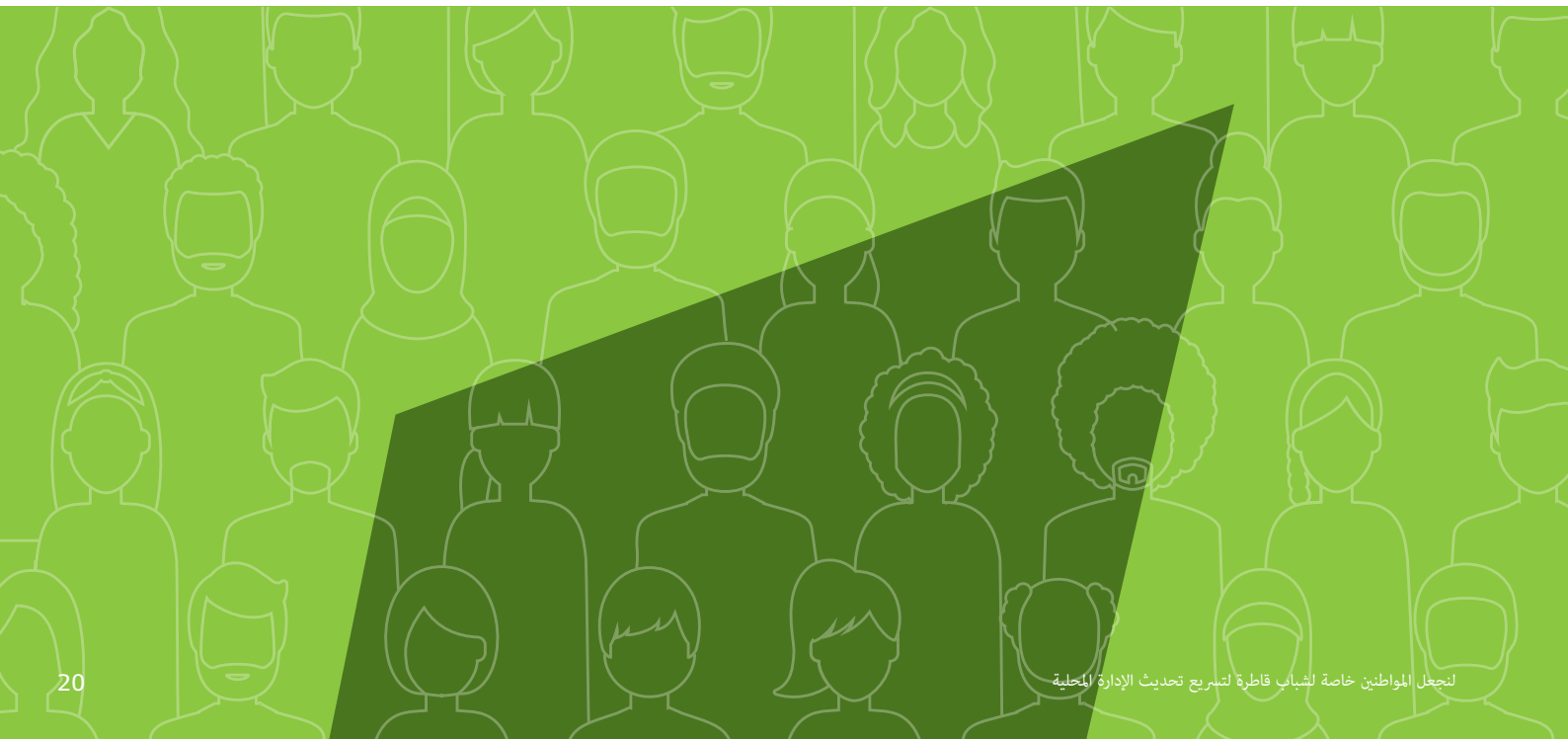
أطلقت مدينة لندن بالمملكة المتحدة التمويل التشاركي سنة 2014، وهي مبادرة تهدف إلى تمويل المشاريع المجتمعية، من خلال حملة تمويل تشاركي كبيرة تدعمها الجماعة.

وتتكون العملية من ثلاث مراحل:

- في المرحلة الأولى، يطلق مجلس مدينة لندن طلباً للمشاريع وينظم سلسلة من الاجتماعات الهدف منها إخبار المنظمات التي يحتمل أن تكون مهتمة بالعملية وتقديم الخبرة والموارد لها لمساعدتها على تطوير وإعداد مشاريعها. يمكن للتعاونيات التي ترغب في تقديم طلباتها إطلاق حملة التمويل التشاركي من خلال منصة: «سبيس هيف « (فضاء الخلية) الموضوعة لهذا الغرض.
- خلال المرحلة الثانية، يقوم مختلف المسؤولين عن المشاريع بجمع التمويلات عبر المنصة، حيث يمكن للمواطنين المساهمة بدءاً من مبلغ 2 جنيه إسترليني أو اقتراح مساهماتهم في المشروع بخبراتهم، أو ببساطة التعبير عن دعمهم له. تلتزم المدينة علناً بدعم المشاريع المختارة في منتصف حملاتها للتمويل التشاركي، وذلك لتعزيز ملفها ومساعدتها على خلق ديناميكية لتحقيق أهدافها من جمع التمويل. لا تلتزم المدينة بأكثر من 75٪ من إجمالي التمويل المستهدف، وبشكل عام بأقل من 50٪.
- في المرحلة الثالثة، إذا حققت المشاريع هدفها من التمويل التشاركي، فإنها تحصل على التمويل الذي وعد به الساكنة ومدينة لندن. وتتلقى الجمعيات المختارة أيضا الدعم من أجل وضع وتنفيذ مشاريعها، من خلال الاستشارة والخبرة.

في غضون خمس سنوات، تم تمويل 130 مشروعاً وشارك ما يقرب من20000 شخصاً في هذه المبادرة. ويشير تقرير تقييم البرنامج أيضا إلى أنه خلال التمويل التشاركي، كانت 67% من المنظمات تتألف من 10 أشخاص أو أقل، و55% منها لا تتعدى خمس سنوات منذ تأسيسها.

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2023)، مسح الفضاء المدني في تونس، مراجعات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الحكامة العمومية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، منشورات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، باريس، https://doi.org/10.1787/28b4bdf4-fr



المحور 3 شراك الشباب في كل مرحلة من دورة إعداد وتنفيذ الخدمة العمومية

ما هو التحدي الذي تعرفه الجماعات؟

تنص مساطر إعداد برنامج العمل الجماعي على إجراء التشخيصات التشاركية. غير أن العديد من الجماعات تشير على أن الشباب لا يشاركون إلا في أوقات معينة من هذه المشاورات، وكثيرا ما يتم ذلك بعد اتخاذ أهم القرارات. وينطبق ذلك أيضا بصورة عامة عل دورة إعداد الخدمات العمومية وتنفيذها. ويمكن أن يعطي هذا الوضع انطباعاً للشباب بأن أفكارهم لا تحظى بالتقدير من طرف الجماعة، وأنهم مجرد «متفرجين» وليسوا فاعلين بشكل كامل.

كيف يمكن مواجهة هذا التحدي؟

تجربة آليات جديدة للإدماج والمشاركة طوال دورة إعداد وتنفيذ الخدمات والبرامج العمومية المستوحاة من النجاحات التي حققتها جماعات محلية مغربية وتكييفها مع سياق الجماعة المعنية. ويمكن استخدام أساليب اتخاذ القرار الأكثر تشاركية وشمولية في جميع مراحل إعداد وتقديم الخدمة أو البرنامج العمومي أي أثناء تحديد الاحتياجات، وطلبات المشاريع أو الأفكار وتقييمها، وتنفيذ الأفكار المحتفظ بها وتقييم الإنجازات.

وبشكل أكثر تحديدا، يمثل تنزيل طموحات برنامج العمل الجماعي من خلال برامج إجراءات ملموسة في مجال التنشيط الرياضي والثقافي وتحسين البيئة المعيشية فرصة كبيرة لإشراك الشباب، وذلك لجعل الخدمات العمومية أكثر ابتكارا وفعالية.

وبالتالي، فإن إعداد تشخيص تشاركي كجزء من إعداد برنامج العمل الجماعي هو فرصة لمعرفة احتياجات جميع المرتفقين وعاداتهم، سواء كانوا من الشباب أو كبار السن. ويمكن أيضاً استخدام هذه الطريقة خلال إعداد الميزانية السنوية لتحيين احتياجات وأولويات الفئات السكانية إذا لزم الأمر، وفقاً للمعلومات التي يتقاسمها المواطنون مع الجماعة على مدار السنة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشكل الرواد الشباب مورداً رئيسياً لتوسيع نطاق مشاركة جميع الشباب إذا تم إشراكهم بشكل جيد في بداية العملية، ويمكن أيضا للقيادات الشابة مساعدة فِرَق الجماعة على اختيار وبعد ذلك، على تنفيذ مناهج المشاركة التي تولد أفضل الأفكار وحماس أكثر بين الشباب.

- فعلى سبيل المثال، يمكن لإجراء دراسة استقصائية تداولية خلال مرحلة تقييم أفكار المشاريع أن يعطي صورة أفضل عن مواطن القوة والضعف في مختلف الأفكار المتعلقة بالبرامج الرياضية والثقافية و تجميل الأماكن العمومية.



ما هي العملية التداولية؟

خلال عملية تداولية تمثيلية، تقضي مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم عشوائياً والذين يمثلون جميع شرائح مجتمع محلي معين وقتاً طويلاً في التعلم والتعاون من خلال مداولات ميسرة، بهدف مشترك هو تقديم توصيات جماعية للمسؤولين العموميين.

يشير مصطلح «المداولة أو التداول» إلى المداولات العمومية والجماعية التي تهدف إلى إلى إيجاد أرضية تفاهم مشتركة.

وكثيرا ما يختصر مصطلح «العملية التداولية التمثيلية» إلى «العملية التداولية». ويشير مصطلح «الجمهور المصغر التداولي» أيضا إلى نفس المفهوم.

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2020) المشاركة المبتكرة والمؤسسات الديمقراطية الجديدة: الموجة التداولية (النص الإنجليزي) /الملخص التركيبي بالفرنسية

- لهذا الغرض، يمكن للجماعة تنظيم ورشة عمل تحضيرية مع مجلس الشباب (أو المجلس الثقافي أو الرياضي إذا كانت الجماعة تتوفر عليه) قبل شهرين أو ثلاثة أشهر من بداية دورة التخطيط السنوية. وخلال هذا التمرين على الذكاء الجماعي، يجب إيلاء اهتمام خاص لملائمة أهداف الخدمات العمومية مع أهداف برنامج العمل الجماعي من أجل ضمان انسجام عمل الجماعة (وكذلك الميزانية).

المشاركة المواطنة هي عملية تَعَلُّمٍ مستمر والتجارب الأولى لا تكون دائما ناجحة، ولكن مع مرور الوقت، يصبح من السهل تحديد عوامل نجاح الممارسة التشاركية واستنساخها وتكييفها مع السياقات والأدوات الأخرى. وعلى المدى الطويل، ستصبح الممارسات أكثر دقة ونضجاً مما يعزز الثقة بين الجماعة والمواطنين.

ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لمواجهة هذا التحدي؟

تبين المعلومات التي تم استقاءها من الجماعات النموذج بجهة طنجة -تطوان -الحسيمة أن عددا من الممارسات التشاركية تستخدم بانتظام في مختلف مراحل دورة إعداد وتنفيذ برنامج أو خدمة عمومية (انظر الجدول أدناه). كما يعرض الجدول مجموعة من الممارسات الموصى بها التي أثبتت فعاليتها في بعض الجماعات، أو المستوحاة من أدوات الذكاء الجماعي الجديدة التي يتم ابتكارها بالمغرب.



مرحلة دورة إعداد وتنفيذ الخدمة أو البرنامج العمومي	الممارسات الجاري بها العمل في جهة طنجة –تطوان –الحسيمة	الممارسات الموصى بها
1 تحديد الاحتياجات	■ اجتماعات مع الجمعيات ■ إجراء محادثات غير رسمية مع مرتفقي الخدمات ■ تلقي رسائل عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي	■ إعداد تشخيص تشاركي يستند إلى دراسات نوعية وكمية (مثل الدراسات الاستقصائية الفردية وحوارات المجموعات الصغيرة)
2 تحديد الأهداف والتخطيط	■ تحديد الأهداف والتخطيط من طرف الجماعة (المنتخبون و/أو الأطر) ■ اجتماعات مع الجمعيات	■ دعوة مجلس الشباب (أو المجلس الرياضي أو الثقافي/مجلس الحي) إلى صياغة توصيات للجماعة على أساس التشخيص التشاركي.
3 جمع الأفكار	■ طلبات المشاريع ■ تلقي الاقتراحات التلقائية	■ إنشاء منصة رقمية مفتوحة لتلقي الأفكار ومساعدة حاملي المشاريع على العمل معاً. ■ تنظيم حملات تواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو الرسائل الهاتفية القصيرة للوصول إلى فئات جديدة من الجمهور. ■ عقد ورشات عمل « التفكير التصميمي» ترتكز على احتياجات الساكنة لتوليد أفكار جديدة. ■ عقد جمع عام المواطن (يمكن أيضا استخدام الجمع العام المواطن كآلية للمشاركة في المراحل من 1 إلى 4)
4 تقييم الأفكار	■ الاجتماعات الداخلية، التي كثيرا ما تكون ذات جدول زمني غير منتظم أو إجراءات عمل غير رسمية	■ إعداد دراسة استقصائية تداولية ■ إنشاء/تعبئة مجلس الشباب
5 اتخاذ القرار	■ الاجتماعات الداخلية (مع إمكانية التداخل في اتخاذ القرارات)	■ نشر معايير القرار كي يطلع عليها عموم الجمهور (التكلفة والجدوى والأثر،...) ، على سبيل المثال بالموقع الإلكتروني للجماعة وعلى شبكات التواصل الاجتماعي، من أجل تعزيز الشفافية ■ مراعاة ردود فعل وأسئلة الساكنة في عمليات اتخاذ القرار
6 التنفيذ والتتبع	■ تواصل محدود وأحادي الاتجاه في كثير من الأحيان من الجماعة إلى السكان (الملصقات والرسائل والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي)	■ إبرام اتفاقات شراكة منظمة ■ فيما يتعلق على وجه الخصوص بتعزيز مشاركة الشباب في مرحلة تنفيذ البرامج والخدمات العمومية: ■ تنفيذ برامج توجيه القادة الجمعويين الشباب لمساعدتهم على إشراك الشباب من خلال الأنشطة الإلكترونية وبشكل شخصي ■ تنظيم اجتماعات منتظمة مع القادة الجمعويين الشباب لمساعدتهم على تنمية مهاراتهم
7 تقييم النتائج والدروس المستخلصة	■ عقد اجتماعات داخليا أو مع الجمعيات ■ ردود الفعل التلقائية من مستعملي الخدمات أو المشاركين في الحدث	■ تنظيم استخلاص المعلومات بشكل مهيكل مع الشركاء الرئيسيين ■ إعداد تقييم تشاركي أو «تدقيق مدني» استنادا إلى تحليلات كمية ونوعية ■ التشبيك بين «حلقات الابتكار العمومي» عبر مختلف المجالات الترابية

التشخيص التشاركي: مثال جماعة تطوان

تستعمل جماعة تطوان التشخيص التشاركي على مدار السنة من خلال اجتماعات أسبوعية تنظم مع الجمعيات والمواطنين داخل الجماعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال المباشر الدائم مع هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع يتيح لها الحصول على ردود وتوصيات دقيقة ومنتظمة بشأن احتياجات المواطنين وأولوياتهم.

كما استخدمت الجماعة هذه المقاربة أثناء التشخيص التشاركي أثناء تهييئ برنامج العمل الجماعي 2023-2028 الذي يوجد حالياً قيد الإعداد[1] ، وقد تم تقسيم عملية التشخيص إلى ثلاث مراحل:

- تمثلت المرحلة الأولى في التشخيص بإشراك المصالح اللاممركزة ومنظمات المجتمع المدني، من خلال سبع ورشات عمل موضوعاتية تشاركية تناولت مختلف المجالات ذات الأولوية للجماعة، ولا سيما القضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية والحكامة والديمقراطية التشاركية والمناخ. ونوقشت هذه القضايا بحضور عدد كبير من الجهات الفاعلة، بمن فيهم متخصصين في مختلف المواضيع التي تم تناولها وذلك بهدف تقديم مقترحات ملموسة يمكن للجماعة إدراجها في برامجها.
- وقد تم تنشيط هذه الورشات من طرف مُيسِّرين يعرضون الموضوع ومختلف الأولويات والمقترحات، يلي ذلك مناقشة مفتوحة تمطن المشاركين من الرد على المقترحات المقدمة ومواصلة تبادل المعلومات بشأن احتياجاتهم وتوصياتهم. وتسجل نتائج المناقشات كتابة لتأخذها الجماعة بعين الاعتبار في مراحل وضع الصيغة النهائية لبرنامج العمل الجماعي.
- ستجرى المرحلة الثانية من التشخيص التشاركي بواسطة قوافل القرب التي ستتوغل في غالبية أحياء جماعة تطوان لجمع آراء ومقترحات المواطنين وجمعيات الأحياء لإثراء البرامج والخدمات العمومية.
- ستشمل المرحلة الثالثة الشركاء آخرين، ومن هذا المنطلق تعتزم الجماعة تنظيم اجتماعات مع رؤساء الجماعات المجاورة لتبادل الأفكار والمقترحات وإبراز الأهداف والتحديات المشتركة للجماعات، من أجل بناء رؤية مشتركة للتنمية المحلية لجماعة تطوان والجماعات المجاورة.

الدراسة الاستقصائية التداولية، أداة مبتكرة طورها فاعلون أكاديميون مغاربة.

غالبًا ما تفشل المشاورات عبر الإنترنت لأن المنصات التي تُجرى بواسطتها لا تُبنى بشكل صحيح للسماح بتحديد واضح للأفكار المهمة المقترحة: من الصعب عموماً على كل مساهم اتباع خيط المناقشة حيث يتم خلط هذه الأفكار مع معلومات أخرى أقل أهمية مع وجود التكرار.

1 في الوقت الذي تصاغ فيه خارطة الطريق هاته.



ولمعالجة ذلك، يمكن استخدام الدراسة الاستقصائية التداولية. التي تشكل أداة ذكية تم تطويرها بشكل مشترك من قبل باحثين مغاربة وأمريكيين من جامعة محمد السادس متعددة التخصصات التقنية ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وتمكن هذه الأداة من جمع التعليقات على المقترحات التي يطرحها افي إطار الدراسة الاستقصائية بطريقة منظمة وشاملة، على خلاف المشاكل المناقشات واسعة النطاق على وسائل التواصل الاجتماعي أو منصات التشاور.

يعد استخدام الدراسة الاستقصائية التداولية أمرا سهلا بالنسبة للمستخدمين؛ ولا يتطلب أي تدريب.

كيف تستخدم هذه الأداة؟ المراحل المختلفة:

1. الاتصال بفريق دعم الدراسة الاستقصائية التداولية على العنوان الإلكتروني التالي *CI@um6p.ma* للولوج للأداة بشكل مجاني ولمعرفة المزيد عن استخدامها.

2. إعداد السؤال الذي سيجيب عليه المشاركون في الدراسة الاستقصائية التداولية:

- على سبيل المثال، «كيف يمكن للجماعة أن تجعل نشاطاتها أكثر جاذبية للشباب؟»

3. إعداد مختلف خيارات الجواب (في هذا المثال، مقترحات لتحسين الخدمة العمومية) التي ستقدم للمشاركين في الدراسة لتقييمها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل منها وإضافة مقترحاتهم الخاصة.

4. تحديد معايير تقييم كل اقتراح (على سبيل المثال، الجدوى، التأثير) على سُلَّمٍ من *1* إلى *5*.

- بعد ملء المعلومات المختلفة على المنصة، يجب إنشاء رابط خاص بالدراسة الاستقصائية، يتم استخدامه لدعوة الساكنة أو الجمهور المستهدف من الدراسة للمشاركة.

5. خلال مرحلة الإطلاق الإلكتروني للدراسة الاستقصائية التداولية، ستتاح لكل مشارك فرصة القيام بما يلي:

- تقييم الحل المقترح وفقا للمعايير المحددة،
- تقديم حجة مؤيدة أو معارضة للحل المقترح،
- تقييم الحجج التي قدمها المشاركون الآخرون في الدراسة الاستقصائية والتعبير عن رأيه بشأنها،
- اقتراح أفكار جديدة،
- الحصول على جميع الحجج بشكل منظم يسهل قراءتها وفهمها.

6. بعد الانتهاء من الدراسة، يقدم الفريق التقني المسؤول عن المنصة الدعم لتحديد الأفكار الأكثر أهمية والتي حققت أكبر نسبة من الاتفاق لدى المشاركين.

7. تلخيص الدروس المستفادة من الدراسة الاستقصائية وإعداد ملخص يتم تقاسمه مع المشاركين خلال حدثٍ ينظم حضورياً و/أو رقميا عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

من أين نبدأ؟

المراحل الرئيسية التي يتعين قطعها لإشراك الشباب بصورة أكثر منهجية في كل مرحلة من مراحل دورة إعداد وتنفيذ الخدمة العمومية

- تحديد الأهداف والنتائج المنشودة لمشاركة الشباب في دورة إعداد الخدمات وتنفيذها (موضوع التشاور، مرحلة دورة الخدمات العمومية التي يجب أن يشارك فيها الشباب، الوسائل المتاحة لفِرَق الجماعة، إلخ). استنادا إلى الإجابات على هذه الأسئلة، تُحدَّد الممارسة (الممارسات) والآليات المناسبة لإشراك الشباب (انظر الجدول أعلاه).
- بعد ذلك، يتم وضع قواعد تنفيذ الممارسة المحددة (عدد الشباب المستهدفين، عدد الاجتماعات وتواترها، الأطراف الأخرى التي يتعين إشراكها، إلخ)، وذلك بالتنسيق مع الجمعيات إذا كان لها دور تؤديه في المنهجية المختارة.
- تعيين الجماعة لشخص مسؤول وتكوينه حول تنفيذ المنهجية المحددة كلما كان ذلك ممكناً و/أو ضرورياً (لا سيما في حالة وجود منهجية أو ممارسة جديدة للتشاور مع الشباب).
- تنظيم اجتماع لتقديم المنهجية وعرض طريقة الاشتغال والأهداف على الأطراف المعنية (الشباب، والجمعيات، وممثلو هيئات المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، وممثلو مجلس الشباب، إلخ)، وبصورة عامة لكافة الساكنة.
- على نطاق أوسع، السهر على إبلاغ مواطني الجماعة بجميع القرارات الرئيسية بطريقة شفافة، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالتمويل. يجب أن يتضمن موقع الجماعة على الإنترنت معلومات سهلة الفهم حول التمويل المتاح والجداول الزمنية وتقديم الطلبات وكيفية اتخاذ القرارات بشأن البرامج الجديدة. يجب أن تشير جميع عمليات التواصل على وسائل التواصل الاجتماعي أيضاً إلى هذه المعلومات.

للمضي قُدُماً

بعد اكتساب التجربة حول مناهج المشاركة التي يمكن أن تتخذ شكل حدث واحد أو عدد محدود من الأحداث، مثل التشخيصات التشاركية، يمكن للجماعة استعمال آليات أكثر دقة للمشاركة.

على سبيل المثال، يمكن أن يساعد إنشاء جمع عام مواطن، يتكون من مجموعة من سكان الجماعة يتم اختيارهم عشوائياً للعمل على موضوع معين بمساعدة الخبراء، الجماعة في توليد أفكار جديدة لتحسين البرامج والخدمات المحلية. وتسمح الجموع المواطنة (وكذلك لجان التحكيم وحلقات النقاش المواطنة وغيرها من آليات العمليات التداولية) بمعالجة مجموعة واسعة من القضايا ذات النفع العام على المدى الطويل.



وضع عمليات تداولية تمثيلية على المستوى المحلي في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

لقد أظهرت التحليلات الأخيرة التي أجرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للعمليات التداولية التمثيلية أن هذه العمليات تجرى على جميع مستويات الحكومة، حيث يجرى أكثر من نصف (52 في المائة) العمليات على الصعيد المحلي.

وفي هذا الصدد، يشارك المواطنون في أغلب الأحيان في التخطيط الحضري والاستراتيجي (أي الخطط الطويلة المدى أو الأولويات التنموية للمجتمع المحلي)، وفي قضايا البنى التحتية والصحة وقضايا البيئة.

وغالباً ما تطلق الجماعات والمؤسسات العمومية المحلية عمليات تداولية. ويسمح لها ذلك بتحديد وفهم وجهات النظر المتنوعة للمواطنين المتعلقة على سبيل المثال بتشييد بنية تحتية جديدة مثل الطرق أو القناطر، ولكن أيضاً لأهداف أخرى مثل إيجاد طرق جديدة لتحسين الخدمات الصحية والتخطيط لاستجابة جماعية للمدينة تجاه تغير المناخ.

وغالبا ما تدل هذه المواضيع، التي تكون باعثة على الانقسام، على أن جزءا من المجتمع المحلي يجب أن يقدم تنازلات لكي يستفيد المجتمع بأسره من القرار المتخذ. وفي هذه الحالات، تحدد العمليات التداولية التمثيلية أرضية واستراتيجيات مشتركة لضمان تحقيق نتائج إيجابية للمجتمع المحلي ككل.

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2020) المشاركة المبتكرة والمؤسسات الديمقراطية الجديدة: الموجة التداولية. (النص الإنجليزي) / الملخص التركيبي بالفرنسية.

للمزيد من المعلومات

مصادر المديرية العامة للجماعات الترابية

- حقيبة أدوات المشاركة المواطنة في الجماعات الترابية
  - بطاقة أدوات عن الجمع العام للمواطنين
  - بطاقة أدوات عن التشاور الرقمي
  - بطاقة أدوات الاستشارة الرقمية
  - بطاقة أدوات حول منتدى الحي
  - بطاقة أدوات حول هيئة المواطنين
  - دليل فتح الحياة العمومية المحلية للمواطنين الشباب في منطقة طنجة -تطوان -الحسيمة (الذي سيصدر قريباً) في إطار العمل المشترك بين المديرية العامة للجماعات الترابية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والوكالة الإسبانية للتعاون الدولي من أجل التنمية، حول تحسين مشاركة المواطنين الشباب في الحياة العمومية المحلية.

مصادر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

- المشاركة المبتكرة والمؤسسات الديمقراطية الجديدة : الموجة التداولية (2020)/ (النص الإنجليزي)/ الملخص التركيبي بالفرنسية

المحور 4 شراك الشباب في تدبير الفضاءات العمومية

ما هو التحدي الذي تعرفه الجماعات؟

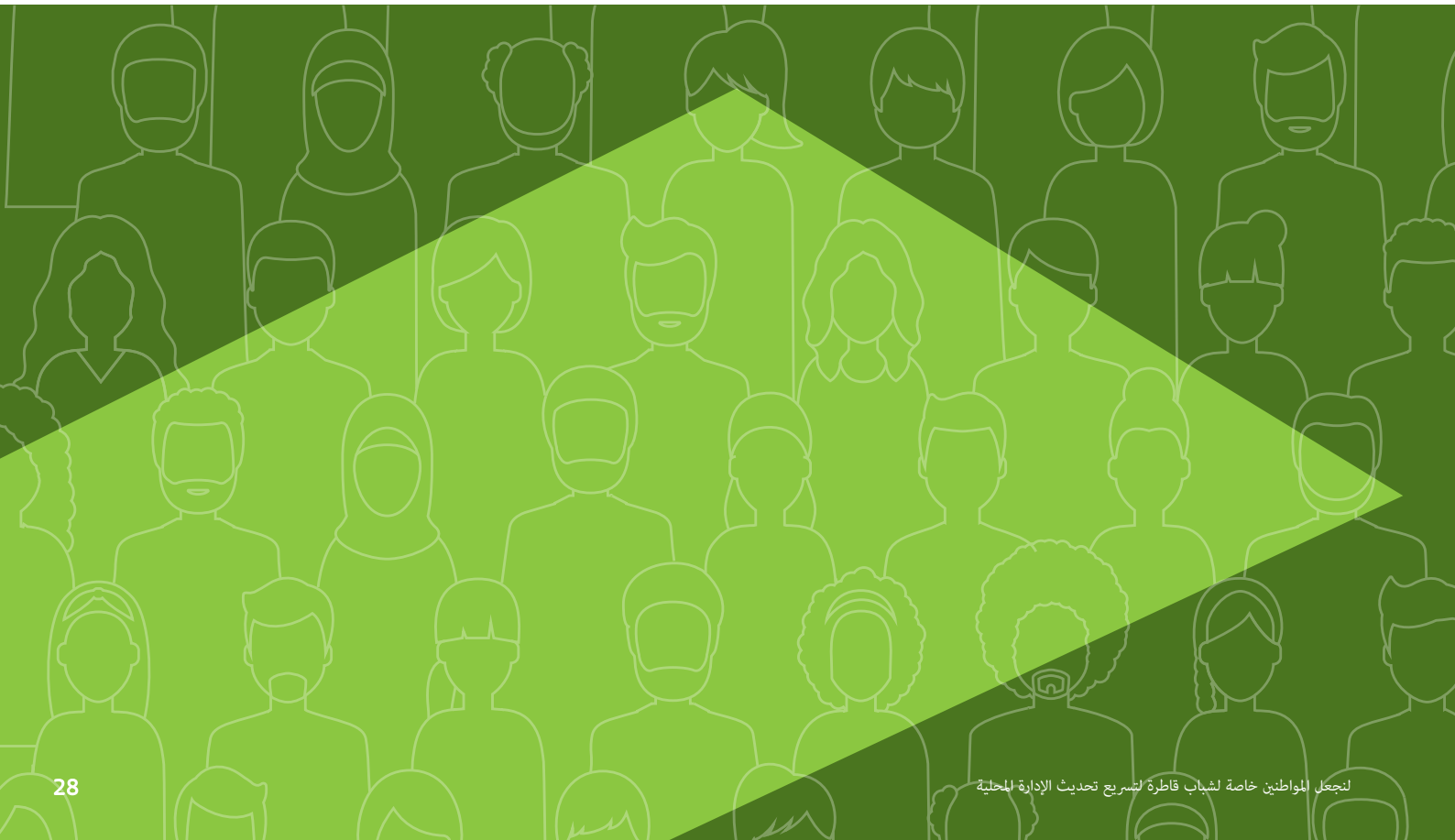
غالبا ما تقام التظاهرات الرياضية والثقافية في الفضاءات العمومية. ومع ذلك، فإن الملاعب الرياضية والفضاءات الثقافية والحدائق والتجهيزات العمومية لا تشكل دائما عوامل لإدماج أكثر السكان تهميشا (لا سيما الفتيات والنساء، والشباب في الأحياء الفقيرة أو الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة). كما أن هناك نقص في إشراك الشباب في صيانة هذه الفضاءات أو تدبيرها أو تحديثها، مما يحد من إمكانية التعاون مع الشباب وعلى استعداده للمشاركة في إطار التدبير المشترك للتنمية المحلية.

كيف يمكن مواجهة هذا التحدي؟

تنويع أشكال تعبئة المواطنين (الرسمية/غير الرسمية، عبر الإنترنت/حضورياً، إلخ) لتعبئة جميع الشباب للمشاركة في تحسين وصيانة الفضاءات العمومية.

على سبيل المثال:

- عندما توجد مجالس رياضية أو ثقافية أو مجالس الأحياء، يستحسن إعطاء مسؤوليات لهذه الهيئات لإدارة وتحسين الفضاءات العمومية، على سبيل المثال: إدارة برنامج أو تنظيم حدث. تنظم المشاورات بواسطة مختلف القنوات الإلكترونية (الشبكات الاجتماعية، الموقع الإلكتروني للجماعة) وبشكل حضوري (تنظيم اجتماعات، مائدة مستديرةفي مراكز الشباب وغيرها من الأماكن التي يرتادها الشباب في مختلف أحياء الجماعة) للوصول إلى جميع الفئات بما فيهم الأكثر تهميشا.
- وضع برامج تطوعية، كلما أمكن ذلك، من شأنه إتاحة الفرصة للشباب للمشاركة في تنظيم الأحداث والتظاهرات بتراب الجماعة.



ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لمواجهة هذا التحدي؟

الهكاثون طريقة غير مُكلِّفة لتشجيع المزيد من الشباب على المشاركة في إدارة الفضاءات العمومية:

الهكاثون منهجية للذكاء الجماعي تهدف إلى خلق وتطوير أفكار جديدة حول تحدٍّ مشترك تعمل عليه العديد من الفرق لإيجاد حلول له. وهو نوع من «المنافسة الودية» يتم تنظيمها على مدى فترة قصيرة (عادة ما تكون يوماً أو يومين). في نهاية الحدث، يتم اختيار أفضل الأفكار من قبل لجنة تحكيم ويتم منح الجوائز للفرق الفائزة.

كيف يتم تنظيم الهكاثون لتحسين أداء الخدمات العمومية للجماعة وجعل الشباب يتحمسون للمشاركة؟ المراحل المختلفة

1. **تحدد الجماعة التحدي الذي سيدعى المشاركون في الهكاثون إلى التفكير فيه.**

◄ على سبيل المثال، «كيف يمكن جعل الفضاء العمومي أكثر جاذبية للشباب دون تمويل إضافي (أو بميزانية كذا درهم)؟

2. **البحث عن فضاء مناسب لاستقبال الهكاثون.** يجب أن يكون هذا الفضاء مكاناً ملائماً يوفر الظروف اللازمة للعمل الناجح (قاعات متعددة، ربط ويفي جيد، وجبات غذائية تقدم للمشاركين، إلخ)

3. **الترويج للهكاثون داخل الجماعة قبل** 3 إلى 4 أسابيع من الموعد المحدد، من خلال القيام بحملة تواصلية عبر الإنترنت أو بشكل حضوري للوصول إلى جميع شباب الجماعة. ولتحقيق ذلك، يجب إعداد استمارة تسمح بالتسجيل عبر الإنترنت ونسخة ورقية تتاح بالأماكن التي يستخدمها الشباب داخل الجماعة (فضاء الاستقبال بالجماعة، دور الشباب، المراكز الثقافية والرياضية...)، ويمكن كذلك نشر رابط التسجيل على شبكات التواصل الاجتماعي وعلى الموقع الإلكتروني للجماعة.
كما يمكن دعوة الشباب الأكثر انخراطاً في حياة الجماعة إلى تقاسم المعلومات في محيطهم. الهدف من ذلك تجميع ما بين **30** و50 مشاركاً من الشباب المعتادين على المشاركة في الحياة المحلية والشباب الذين لم يشاركوا بعد في ذلك.

4. **قبل التاريخ المقرر للهكاثون، تقوم الجماعة بتعيين لجنة تحكيم تتكون من 3 إلى 5 أشخاص يمثلون المنتخبين وأطر الجماعة بالإضافة إلى شخصيات مهمة.**

5. **في بداية الهكاثون،** يجب تسجيل المشاركين وتدوين معلومات الاتصال الخاصة بهم قبل توزيعهم إلى مجموعات من 4 إلى 5 أشخاص. وبمجرد تشكيل المجموعات، يعرض ممثل الجماعة أهداف الهكاثون والموضوع الذي ستعمل عليه الفرق والمعايير التي ستقيَّم على أساسها (على سبيل المثال، «التفرد» و «الجدوى» على سلم من 1 إلى 10)، ويبين لهم أن بإمكانهم استخدام الإنترنت في أبحاثهم، كما يدعو كل فريق لاختيار اسم وقائد له ويقوم بتوزيع الوسائل التي سيحتاجونها (الجدول والأوراق والأقلام...).

6. **في نهاية مرحلة العمل في مجموعات (يوم أو يومين)، يجب دعوة كل فريق لتقديم فكرة** مشروعه في غضون 5 دقائق أمام لجنة التحكيم. تتداول هذه الجنة وتمنح «جائزة كبرى» لأفضل فكرة و «جوائز ثانوية» للمشاركين الآخرين. وفي ختام الحدث، يتم إبلاغ المشاركين بكيفية دمج الجماعة لأفكار المجموعات الفائزة في خطة عملها، ودعوة الشباب إلى المشاركة في تنفيذ هذه الأفكار (ينبغي للجماعة أيضاً أن تنظر في كيفية إشراك الشباب في تنفيذ الأفكار، من خلال المقاربات التشاركية). كما يتم توجيه الشكر لجميع المشاركين ودعوتهم الى المشاركة في الأنشطة القادمة التي تنظمها الجماعة.

7. **يتم إبلاغ المشاركين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو قنوات الاتصال الأخرى بالإجراءات التي تقوم بها الجماعة في إطار تنفيذ هذه الأفكار.**

الميزانية التشاركية، أداة رئيسية لإذكاء روح المسؤولية لدى الشباب

تمثل الميزانية التشاركية آلية تشاركية للحوار والتشاور، يمكن للمواطنين من خلالها أن يقرروا في ماذا سيُصْرف جزء من أموال الجماعة. وهي فرصة للمواطنين لجعل أصواتهم مسموعة ومعبرة عن احتياجاتهم الحقيقية.

كيف يتم تنظيم مبادرة الميزانية التشاركية للشباب؟ المراحل المختلفة:

- تحدد الجماعة:
  - **الهدف من مبادرة الميزانية التشاركية** (على سبيل المثال، خدمة أو برنامج يستدعى الشباب إلى إبداء رأيهم بشأن توزيع ميزانيته، تنظيم مرحلة مساهمة يُدعى خلالها الشباب إلى اقتراح أفكار لتمويلها، التصويت على مقترحات سبق للجماعة تحديدها).
  - **الوسيلة المستخدمة لإجراء عملية الميزانية التشاركية:** عبر الإنترنت أو بشكل حضوري أو كليهما. إذا تقرر تنظيم مبادرة الميزانية التشاركية بشكل حضوري يتم اختيار مكانٍ يسهل على الشباب الوصول إليه (دور الشباب، مراكز الأحياء). إذا كانت الوسيلة المستخدمة عبر الإنترنت، يتم اختيار أو إنشاء المنصة التي ستستعمل لتنظيم الميزانية التشاركية.
  - **الجدول الزمني لتنفيذ عملية الميزانية التشاركية:** المدة والمراحل المختلفة للعملية (مرحلة تلقي أفكار المواطنين ومرحلة معالجة المقترحات، تاريخ التصويت) وكذلك التاريخ المتوقع لتنزيل نتائج مبادرة الميزانية التشاركية على أرض الواقع (على سبيل المثال، تنفيذ برنامج رياضي أو ثقافي أو برنامج لتزيين الأحياء) من أجل إخبار الشباب بعد ذلك.
  - **معايير اختيار الاقتراحات بما في ذلك المبلغ الأقصى للمشروع.**
- **الترويج لمبادرة الميزانية التشاركية داخل الجماعة.** تبادل المعلومات على وجه الخصوص حول أهداف المبادرة والجدول الزمني والمنصة المستخدمة (إذا تم تنظيمها عبر الإنترنت) /مكان وزمان التصويت (إذا تم تنظيمها بشكل حضوري) ومعايير اختيار المقترحات والمعلومات الأساسية عن الخدمة أو البرنامج المعني بالميزانية التشاركية. إذا كان ممكنا، يتم التواصل عبر الإنترنت وبشكل حضوري للوصول إلى جميع الشباب. كما يُطلَب من الشباب الأكثر انخراطاً في حياة الجماعة والجمعيات تقاسم المعلومات حولها.
- إذا تقرر تنظيم «مرحلة مساهمة» يتم خلالها دعوة الشباب لاقتراح أفكار للتمويل، وتلقي مساهماتهم على منصة رقمية و/ أو في الفضاءات المرتادة من طرفهم، يوصى بإعطائهم الوقت الكافي (عدة أسابيع) لتقديم أفكارهم.



- بعد انتهاء هذه المرحلة، تتم معالجة مساهمات الشباب من طرف الجماعة وفقاً للمعايير المحددة في بداية العملية. ويتم اختيار المقترحات النهائية وتقديم الردود المفصلة للمشاركين الشباب.
- تنظيم مرحلة التصويت عبر الإنترنت و/أو بشكل حضوري: تبعاً لنوع الميزانية التشاركية المختارة، تتم دعوة المشاركين لتخصيص الميزانية لعدة مواضيع أو أفكار. ويمكن القيام بذلك على أساس مبدأ سحب التمويل المضاف إلى أحد المشاريع من مشروع آخر، أو على أساس نظام السُّلة (إضافة الأفكار إلى غاية الوصول إلى سقف الميزانية). إذا تم التصويت عبر الإنترنت فقط، فمن المستحسن ترك عدة أسابيع لمنح الشباب الوقت لتقديم أفكارهم.
- بعد مرحلة التصويت، يتم الإبلاغ عن نتائج الميزانية التشاركية، بما في ذلك الأفكار المختارة، وتوزيع الميزانية والمراحل التالية.
- كما يتم بعد ذلك إطلاع المشاركين وعلى نطاق أوسع ساكنة الجماعة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر قنوات أخرى على تنفيذ المشاريع والأفكار االناتجة عن الميزانية التشاركية.

معلومات إضافية عن الميزانية التشاركية

مصادر المديرية العامة للجماعات الترابية:

- بطاقة أدوات الميزانية التشاركية
- دليل بشأن القرار الجماعي المشترك: نموذج الميزانية التشاركية
- منهجية القرار الجماعي المشترك: نموذج الميزانية التشاركية (النسخة العربية/النسخة الفرنسية)

المصادر الأخرى:

- «سيتيزن لاب» (مختبر المواطنة)، 8 مراحل أساسية لتنظيم الميزانية التشاركية
- معهد المدن الكبرى (2020) الموزنة التشاركية بالمدرسة (بالإنجليزية)

من أين نبدأ؟

المراحل الرئيسية التي يتعين قطعها لإشراك الشباب بصورة أكثر منهجية في تدبير الفضاءات العمومية؟

- **توسيع نطاق أنشطة التواصل والتشاور بشأن الأحداث والبرامج المنظمة في الفضاءات العمومية** لتشمل جميع فئات السكان، ولا سيما الشباب في الأحياء الفقيرة، وذلك لضمان حصول جميع الشباب على المعلومات اللازمة للمشاركة في أنشطة الجماعة ولتلبية احتياجاتهم. ولتحقيق ذلك، يتم تنظيم حملات تحسيس ميدانية، وتعبئة جمعيات الشباب وجمعيات الأحياء كحلقات وصل مع الساكنة.
- تنظيم فعاليات (مباريات ومسابقات) من أجل تحفيز شباب الجماعة على إبداع الأفكار.
- بالجماعات التي لا تتوفر على مجلس للشباب وترغب في إنشاءه، وبالجماعات التي لديها مجلس للشباب لم يتم تحديد دوره بعد، تُعْطَى الفرصة لمجلس الشباب للمساعدة في تدبير وصيانة الفضاءات العمومية.

- بعد إنشاء مجلس الشباب واختيار الأعضاء (أو انتخابهم وفقاً للنموذج الذي تختاره الجماعة)، يتم تنظيم ورشة عمل لتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة لعمل مجلس الشباب، بالاشتراك مع أعضاءه، وتحديد المؤشرات التي ستتيح للجماعة تتبع التقدم المحرز في هذا الشأن.
- القيام، كلما كان ذلك ممكنا، بتنظيم مبادرة الميزانية التشاركية لإشراك الشباب في وضع برنامج ثقافي أو رياضي أو في تدبير التجهيزات العمومية للجماعة. وبالنسبة للجماعات التي تنفذ مبادرات الميزانية التشاركية يشكل ظرفي، يجب ان تعمل على توسيع نطاق استخدامها في إعداد وتنفيذ عدد متزايد من الخدمات والبرامج العمومية، مع تخصيص ميزانية للمشاريع التي يقترحها مواطنو الجماعة ويصوتون عليها.



للمضي قدماً: إشراك المواطنين والشباب بشكل مستدام في دورة حياة الخدمات العمومية

إن تعبئة المواطنين والشباب بشكل خاص في حدث ظرفي لإشراكهم في حياة الجماعة ليست أصعب مرحلة من مسلسل المشاركة لأن الطابع الفريد للمبادرة يثير غالباً اهتمام الساكنة. وبنفس الطريقة، يكون المواطنون عموماً متحفزين للمشاركة في التشخيص التشاركي المنظم في إطار إعداد برنامج العمل الجماعي.

لكن المرحلة الأصعب هي النجاح في مأسسة مشاركة المواطنين خاصة الشباب، أي الانتقال من الإجراءات الظرفية إلى الآليات والممارسات المستخدمة بشكل ممنهج. ويبقى التحدي هو أن نبين للمواطنين أن مساهماتهم خلال جلسات التشاور وآليات المشاركة المواطنة الأخرى تؤخذ في الاعتبار من قِبَلِ الجماعة ولها تأثير حقيقي على البرامج والخدمات المنفذة.

لا توجد استراتيجية مثالية لإشراك المواطنين الشباب.

المفتاح هو تطوير ثقافة المشاركة في المجتمع المحلي على أساس ما يلي:

- تكريس موارد لتنفيذ مشاركة المواطنين الشباب في جميع جوانب حياة المجتمع المحلي.
  - تعيين شخص (أو أكثر) مسؤول عن المشاركة المواطنة بالجماعة وتكوينه حول الديمقراطية التشاركية. يتكلف هذا الشخص وعلى وجه الخصوص، بتنظيم أنشطة التحسيس الموجهة لمصالح الجماعة وللساكنة، لا سيما الشباب، المتعلقة بقضايا المشاركة المواطنة، كما يقترح مبادرات للمشاركة ويتواصل بشأن هذه المبادرات داخل الجماعة.
  - ونظرا لمحدودية ميزانية الجماعات، يتعين استخدام التمويلات الموجودة استخداما مبتكِرا، وأحد الخيارات التي يمكن اعتمادها هو اختيار قنوات المشاركة الأقل تكلفة كلما أمكن ذلك (على سبيل المثال، وساءل التواصل الاجتماعي، تنظيم الاجتماعات في المباني العمومية) من أجل رفع أثر الميزانية المتاحة إلى أقصى حد.
- تعزيز التواصل مع المواطنين الشباب لاطلاعهم على فرص المشاركة والطريقة التي تم بها مراعاة مساهماتهم من طرف الجماعة وتنفيذها بشكل ملموس. وبالمثل، عندما لا تؤخذ أفكار المواطنين بعين الاعتبار، يجب إبلاغهم بأسباب عدم قبول أفكارهم. تنشئ بعض الجماعات منابر جذابة وملائمة للشباب للإخبار بفرص المشاركة من أجل تحسين الحياة العمومية المحلية.

المشاركة في ستراسبورغ: مثال على منصة رقمية للمشاركة المواطنة (فرنسا)

تهدف المنصة إلى جمع المعلومات حول عمليات الاستشارة والتشاور والبناء المشترك والدراسات الاستقصائية العمومية في مدينة ستراسبورغ. وتتاح للمواطنين فرصة التعرف على عدد من المقترحات لتحسين الحياة المحلية والتعليق عليها.

ويمكن تدقيق البحوث حسب درجة الإنجاز والمجال الترابي والمواضيع وأنواع المشاركة.

المصدر: https://particir.strasbourg.eu/participations

■ الالتزامات المشتركة بين المجموعة ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين

لجعل المشاركة المواطنة عادة من عادات الحياة العمومية، من المهم وضع إطار للالتزام المشترك يحدد أهدافا مشتركة وإطارا للمساءلة. يمكن أن يأخذ ذلك العديد من الأشكال

◄ فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساعد ميثاق الالتزام في وضع قواعد الممارسة التشاركية وبناء أخلاقيات وثقافة المشاركة المشتركة. وهكذا تتعهد بعض المدن بالتزامات المشاركة لجعل الخدمات العمومية أكثر شمولاً وفعالية.

ميثاق المشاركة لتحديد الالتزامات المشتركة للجماعة والمواطنين: مثال جماعة ليون الحضرية الكبرى (فرنسا)

وضعت المجموعة الحضرية لليون الكبرى ميثاق المشاركة سنة 2003. ويحدد هذا الميثاق المبادئ التوجيهية والالتزامات المتعلقة بالتشاور وتعزيز المشاركة المواطنة في جميع جوانب العمل المجتمعي، من إدارة الخدمات الحضرية المحلية إلى وضع سياسات التكتل الحضري.

وتنص المادة 23 المتعلقة بالخدمات العمومية على الالتزامات التالية:

1. **مراعاة خصوصيات المجال الترابي والعمل عن كثب قدر الإمكان مع المخاطبين المحليين:** تلتزم المجموعة الحضرية بالعمل بشكل أوثق مع رؤساء الجماعات، الممثلون المباشرون للسكان، من أجل تكييف الخدمات بشكل أفضل مع الاحتياجات المحلية. وتحقيقا لهذه الغاية، تمكن مؤتمرات رؤساء الجماعات المنتخبين المحليين من تحديد احتياجات الخدمات العمومية بشكل أفضل وتحسين التدبير اليومي.
2. **تحسين الاستماع إلى الطلبات اليومية للمواطن:** غالبا ما يتم مساءلة بعض موظفي المجموعة الحضرية، الذين هم على اتصال مباشر بالسكان، بشأن الإجراءات المتخذة. يتم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار.
3. **ضمان الإجابة على الطلبات:** تسعى المجموعة الحضرية جاهدة إلى الرد على المراسلات بطريقة ممنهجة. ويستمر هذا الجهد بهدف تقديم إجابات معللة على الطلبات، حتى عندما لا يمكن تلبيتها.
4. **تجويد التقارير حول أنشطة خدمات القرب:** تُحسِّن المجموعة الحضرية تقييم أنشطة خدمات القرب اعبر التقارير الموجه لرؤساء الجماعات خلال المؤتمرات المحلية، وكذا للجمعيات من خلال المجلس الاستشاري المحلي للخدمات العمومية.

المصدر: https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/charte_part.pdf



- يمكن أن يتخذ الالتزام المتبادل أيضاً شكل استراتيجية أو برنامج المشاركة المواطنة بالتعاون مع الفاعلين الرئيسيين. ولتحقيق ذلك، يجب تحديد ما يلي: (1) الأهداف، (2) مدة العمل، (3) الميزانية، (4) الفئة المستهدفة، (5) أدوار ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة؛ (6) الأدوات التي يمكن وضعها، (7) التواصل حول الاستراتيجية؛ (8) المؤشرات وآليات التتبع والتقييم.
  - **إشراك الشباب في بناء استراتيجية المشاركة المواطنة،** بما في ذلك جمعيات الشباب ومجلس الشباب في تحديد وتقييم المقاربات التشاركية المستعملة داخل الجماعة.
- إنشاء إطار حوار مهيكل بين الجماعة والمواطنين، ولا سيما الشباب.

يمكن القيام بذلك من خلال الهياكل الرسمية، مثل مجلس الشباب أو الحي، أو من خلال المزيد من القنوات غير المؤسسة، مثل ورشات الحوار مع المواطنين التي يتم تنظيمها بانتظام في فضاءات عمومية بالجماعة.

- من أجل إقامة حوار مهيكل ومنتج، من الضروري أن يكون لدى المواطنين المعارف اللازمة بخصوص دور الجماعة وعملها وبالسياسات والبرامج العمومية الموضوعة من أجل المشاركة الفعالة في الشؤون المحلية.
  - وفي هذا الصدد، قامت بعض الجماعات بأنشطة لتعزيز القدرات تستهدف الشباب من أجل تزويدهم بالمعارف والأدوات الرئيسية للمشاركة بطريقة مستنيرة في الحوار مع الجماعة.

هيكلة الحوار بين الشباب والجماعة: تجربة جماعة عين الباشا (الأردن)

«أعمل على تحقيق التنمية المستدامة»، جمعية يقودها الشباب، نفذت مشروعاً تجريبياً بجماعة عين الباشا لإضفاء الطابع المؤسساتي على حوار منظم بين الشباب والجماعات سنة 2014، حيث أعرب المشاركون في المشروع خلال صياغة قانون اللامركزية، عن أسفهم لنقص كبير في المعارف في أوساط الشباب والسلطات المحلية حول الفرص المستقبلية لإشراك الشباب.

واستناداً إلى مرحلة اختبار دامت أربعة أشهر، تم تنفيذ مشروع مدته سنة واحدة في ست جماعات (الطفيلة الكبرى والقادسية وعجلون الكبرى وكفرنجة والسلط الكبير والشونة)، مع شباب تتراوح أعمارهم بين 18 و30 عاماً.

وأسفر المشروع عن برنامج لتعزيز القدرات، نُظم بصورة مشتركة لفائدة الشباب والسلطات المحلية، من أجل بناء القدرات في المجالات التي اعتُبرت حاسمة لتأسيس حوار مهيكل. وقد تضمَّن البرنامج وحدات تكوين حول مفهوم الهوية والمواطنة النشيطة، واللامركزية وقوانين الجماعة، وتحديد موارد الموارد المجتمع المحلي والجماعة والحلول الممكنة ووضع خطط العمل واستراتيجية طويلة المدى للجماعة.

وبحسب جمعية «أعمل على تحقيق التنمية المستدامة »، فقد أنشأ المشروع وحدتين للشباب في بلديتي عجلون وكفرنجة بميزانية مخصصة. وقد تمثلت التحديات الرئيسية في إعداد برامج مصممة خصيصاً للشباب الذين يديرون الوحدات.

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2021)، تمكين الشباب وبناء الثقة في الأردن، منشورات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية باريس.

https://doi.org/10.1787/eb1ee76a-en

- التقاسم والتعلُّم المستمر حول مبادرات المشاركة من أجل التحسين المستمر للممارسات المتبعة داخل الجماعة، وإعادة النظر عند الضرورة في شكل المبادرة إذا لم يتحقق الهدف أو كانت العملية غير مرضية بالنسبة للجمهور المستهدف
  - يمكن أن يتم ذلك بواسطة جلسات تعلُّم. لذلك، من المهم تعيين مجموعة من المواطنين/الشباب من بين أكثر الفئات نشاطاً من أجل المشاركة طوال عملية إعداد وتنفيذ وتقييم كل مبادرة من مبادرات المشاركة المواطنة.

كما يمكن لفِرَق الجماعة أن تشارك في شبكات من الموظفين لتبادل المعارف والموارد بشأن المشاركة المواطنة، مثل الشبكة المغربية للجماعات الترابية المنفتحة التي تواكبها المديرية العامة للجماعات الترابية في إطار برنامج دعم الجماعات الترابية المنفتحة. ويمكن أن يكون مجتمع الممارسين في إسبانيا أيضاً تجربة مثيرة للاهتمام يمكن تقاسمها.

مجتمع ممارسات بشأن المشاركة المواطنة كفضاء للتعلم المتبادل وتقاسم الموارد: مثال إسبانيا

في سنة 2021، قرر منتدى الحكومة المنفتحة في إسبانيا إنشاء مجتمع ممارسات يستفيد من خبرة جميع الفاعلين والملتزمين بدعم مبادرات عديدة في مجال مشاركة المواطنين في الشؤون العمومية.

ويضم هذا المجتمع ممثلين من الإدارة العمومية والمجتمع المدني الإسباني وبعض الخبراء الدوليين (إيطاليا وكولومبيا والمكسيك ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية).

ويكمن الهدف الرئيسي لهذا المجتمع في تصميم وتبادل الممارسات العملية، وكذلك في البناء المشترك لخبرات تساعد على تنفيذ مبادرات محددة لتيسير المشاركة المواطنة.

ويتم تنشيط المجتمع من قبل مهني يتمتع بخبرة واسعة في هذا المجال وتدعمه المديرية العامة للحكامة العمومية في إسبانيا، وتحديداً مديرية الحكومة المنفتحة.

المصدر: https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/Gobierno-abierto/Comunidad-de-Practica-Participacion.html

للمزيد من المعلومات قصد ضمان المشاركة المستدامة للمواطنين وخاصة الشباب في دورة حياة الخدمات العمومية

- دليل فتح الحياة العمومية المحلية للمواطنين الشباب في منطقة طنجة -تطوان-الحسيمة (الذي سيصدر قريبًا) كجزء من العمل المشترك بين المديرية العامة للجماعات الترابية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والوكالة الإسبانية للتعاون الدولي حول تحسين مشاركة المواطنين الشباب في الحياة العمومية المحلية.
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2022) ، المبادئ التوجيهية لعمليات المشاركة المواطنة
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2019)، إشراك الشباب في الحكومة المنفتحة: دليل التواصل

الملاحق

المراجع الببليوغرافية

1. مراجع المديرية العامة للجماعات الترابية

- حقيبة أدوات المشاركة المواطنة على مستوى الجماعات الترابية
  - بطاقة أدوات عن الجمع العام للمواطنين
  - بطاقة أدوات عن التشاور الرقمي
  - بطاقة أدوات الاستشارة الرقمية
  - بطاقة أدوات عن منتدى الحي
  - بطاقة أدوات هيئة المواطنين
  - بطاقة أدوات الميزانية التشاركية
- دليل بشأن القرار المشترك على مستوى الجماعات: مثال على الميزانية التشاركية
- منهجية المشاركة في اتخاذ القرارات: مثال على الميزانية التشاركية (النسخة العربية/النسخة الفرنسية)
- دليل إعداد برنامج العمل الجماعي

2. مراجع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

- دليل «فتح الحياة العمومية المحلية للمواطنين الشباب في منطقة طنجة -تطوان -الحسيمة» (سيصدر قريبا) في إطار العمل المشترك بين المديرية العامة للجماعات الترابية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والوكالة الإسبانية للتعاون الدولي من أجل التنمية بشأن تحسين مشاركة المواطنين الشباب في الحياة العمومية المحلية
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2022)، المبادئ التوجيهية لعمليات المشاركة المواطنة
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2020)، المشاركة المبتكرة والمؤسسات الديمقراطية الجديدة: الموجة التداولية (النص الإنجليزي) / (الملخص التركيبي باللغة الفرنسية)
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2020)، خارطة طريق لتقييم تأثير إصلاح الحكومة المنفتحة، GOV/PGC/OG (2020) 5/REV1
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2019)، إشراك الشباب في الحكومة المنفتحة: دليل التواصل

3. وثائق إضافية عن الأدوات والمناهج المذكورة في خارطة الطريق

- حول «نظريات التغيير»: عرض تمهيدي لجامعة محمد السادس متعددة التخصصات التقنية
- حول الحوار التوليدي: «الحوار» البروفسور ديفيد بوم
- «رواية السردية العمومية»، الوحدة 8 من الدروس الرئيسية «حل المشكلات العمومية «، جامعة محمد السادس متعددة التخصصات التقنية

- البروفيسور مارك كلاين من كلية الذكاء الجماعي بجامعة محمد السادس متعددة التخصصات التقنية /ومعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، الدراسات الاستقصائية التداولية
- جريزل زايبيت، أو كلير، أ كيجو (2018)، الهكاثون في وضع التفكير التصميمي أو ما هي طرق التدريب على المهارات المنهجية والسلوكية؟
- أبوليتيكا (2021) «كل ما تحتاج لمعرفته حول التصميم الذي يركز على الإنسان»،
- سيتيزن لاب (مختبر المواطن) (2020)، دليل الميزانية التشاركية
- معهد المدن الكبرى (2020)، الميزنة التشاركية في المدرسة، (بالإنجليزية)
- حلقات الابتكار العمومي

استبيان مقابلات مع الجماعات النموذج كجزء من وضع خارطة الطريق

الهدف: تحديد عمليات بناء وتنفيذ خدمتين عموميتين على مستوى الجماعات وإشراك الشباب في كل من هذه الخدمات العمومية.

المواضيع:

1. **التنشيط الرياضي والثقافي**
2. **تحسين البيئة المعيشية في الأحياء، ولا سيما مبادرات الشباب وجمعيات الشباب لتحسين إطار العيش (جمع النفايات وتزيين الأحياء، إلخ)**

ملحوظة: تتعلق الأسئلة بتقديم الخدمات والإصلاحات التي تم إجراؤها بالفعل.

(تتكرر في كل موضوع)

1. **المهمة**

- ما هي المسؤوليات المحددة للجماعة عن هذه الخدمة العمومية؟ هل هناك اختصاصات مشتركة مع الجماعات الترابية الأخرى؟
- ما الذي تحاول تحقيقه؟ هل حددت أهداف واضحة لتطوير هذه الخدمة؟ في برنامج العمل الجماعي
- ما هي مصالح الجماعة المنخرطة في التخطيط لهذه الخدمة العمومية وتنفيذها؟ هل تشارك جهات فاعلة أخرى (مصالح لامركزة، المجتمع المدني، الشباب، إلخ)؟ ما هي مرحلة (مراحل) إعداد/تنفيذ/ تتبع/تقييم الخدمة العمومية التي تنخرط فيها؟
- كيف تقيس الجماعة النجاح (هل هناك أي مؤشرات أو دراسات استقصائية للرضا؟)
- هل هناك ظروف متميزة خاصة بجماعتكم تؤثر على توفير هذه الخدمة؟ أي احتياجات أو تحديات خاصة؟
- ما هو تصوركم لجودة هذه الخدمات وكيف تلبي انتظارات المرتفقين؟
- سؤال إضافي: هل لديكم أي شيء آخر تشاركونه لوصف التطورات الأخيرة في تنفيذ هذه الخدمة؟

2. الموارد

- هل هناك مصلحة مكرسة خصيصا للتنشيط الرياضي والثقافي وتحسين البيئة المعيشية في الأحياء؟
- بالنسبة لخدمة التنشيط الرياضي والثقافي، هل تنظم الجماعة تظاهرات رياضية و/أو ثقافية؟
- ما هي الموارد التي تمتلكها الجماعة لإنجاز هذه المهمة؟
  - الميزانية المخصصة: هل هذه الميزانية مخصصة للخدمة فقط أم لمهمات أخرى أيضا؟
  - الموظفون: هل لديكم فريق للتنشيط رياضي و/أو ثقافي في جماعتكم؟
    - إذا كان الأمر كذلك، فما هس تشكيلة هذا الفريق؟
    - هل لديكم فرق تنشيط الأحياء على غرار فرق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية؟
  - سلطة اتخاذ القرار
  - الفضاءات/المُعِدَّات/الأدوات أو غيرها
    - هل تتوفر جماعتكم على بنى تحتية رياضية؟ ما هي طبيعتها وعددها؟
    - هل لدى الجماعة بنى تحتية ثقافية؟ ما هي طبيعتها وعددها؟
    - هل لديكم برامج للتنشيط الرياضي/الثقافي؟

3. المسار

- وصف المسار المتبع لاتخاذ وتنفيذ القرارات الرئيسية المتعلقة بهذه الخدمة.
  - في كل خطوة، نسأل متى يتم ذلك ومن يشارك (رسمياً أو بشكل غير رسمي) على الأقل وصف مراحل الإعداد/التنفيذ/ التتبع /التقييم.

4. ردود الفعل

- ما هي نقاط التواصل بين مصالح الجماعة والساكنة فيما يتعلق بهذه الخدمة العمومية؟
- كيف يتم إعلام المواطنين من قبل الجماعة بالتظاهرات (الشكل والقنوات)؟
  - فيسبوك، تويتر، ....
  - موقع الجماعة
  - ملصقات
  - غيرها
- هل تتم دعوتهم إلى تقديم آرائهم بطريقة رسمية؟
- كيف يعبر المواطنون عن ميولاتهم ومشاعرهم تجاه الخدمة العمومية؟ في أي مرحلة من العملية؟
- ما هي أصوات المواطنين التي من المرجح أن تُسمع بشأن هذه المسالة؟ انطلاقا من خبرتكم، ما هي فئات السكان (حسب الفئة العمرية والجنس والموقع الجغرافي، إلخ) التي من المرجح أن تعبر عن نفسها في الخدمة العمومية؟
- هل هناك فئات من السكان يحتمل أن تكون «غير مرئية» بشأن هذه المسألة؟ إذا كان الأمر كذلك، فمن هي؟ هل يتم تنفيذ الإجراءات أو التخطيط لها للسماح لهؤلاء السكان بإسماع أصواتهم؟

- ما هي أكثر التعليقات أو المساهمات شيوعا التي تتلقاها الجماعة؟
- كيف تقيمون مستوى الثقة والتعاون بين الجماعة ومواطنيها في هذا الشأن؟ (1 .غير مرض، 5 .مثالي)
- ما هي المجالات التي يمكن تحسينها؟

5. انخراط الشباب

- كيف كان صوت الشباب حاضراً في هذه الخدمة بشكل عام؟ من هم هؤلاء الشباب (جمعيات، أعضاء هيئة معينة، شباب فرادى، إلخ)؟
- إذا كان الشباب قد تمكنوا من المشاركة بطريقة ما في تنفيذ هذه الخدمة، فبأي شكل (الاجتماع/التشاور عبر الإنترنت، إلخ) وكم من مرة؟ في أي مرحلة من مراحل التنفيذ؟ هل كان لهذه المشاركة قيمة مضافة حقيقية لتقديم الخدمات؟
- في رأيكم، تحت أي شكل وفي أي وقت من تقديم الخدمة يمكنكم تشجيع الشباب على المشاركة والمساهمة في تحسين جودة هذه الخدمة؟
- هل هناك أي شيء آخر تعتقدون أنه سيكون مفيداً لمشاركة أفضل للمواطنين وخاصة الشباب في تحسين الخدمات العمومية التي تقدمها الجماعة؟

