

تشجيع مشاركة الفاعلين المحليين في الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية  
دليل منهجي

أكتوبر 2016

## ملخص

1. مقدمة.....4
2. فيما يتعلق بالدليل.....5
- 2.1 . الأهداف.....5
- 2.2. القراء المستهدفون.....5
3. المنهجية العامة.....7
4. المرحلة 1 : تمهيد.....8
- السياق 1: الرسم الأولي لحدود منطقة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.....11
- السياق 2: إنتاج وثائق وصفية للمنطقة الساحلية.....13
5. المرحلة 2 : فهم الرهانات والتحديات التي تواجهها الجهات الفاعلة الوطنية والجهوية إزاء المشاكل المطروحة في إدارة أماكن محدّدة من مناطق الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية (مهمة استطلاعية).....14
6. المرحلة 3 : التعرف على الرهانات التي تواجهها الجهات الفاعلة المحلية، وتحديد الجهات المعنية المحلية الرئيسية، و ضبط الحدود الاجتماعية والمحلية والإدارية، و تحديد ورسم خرائط النظم البيئية الموجودة.....17
7. المرحلة 4 : تنظيم ورشات عمل جهوية و محلية للتحاور و تبادل المعلومات حول الرهانات والتحديات التي تواجهها عملية الإدارة.....21
8. المرحلة 5 : تشكيل لجان محلية للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.....23
9. المرحلة 6 : إطلاق برنامج محلي للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.....25
10. المرحلة 7 : تركيز فريق تخطيط للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.....27
11. المرحلة 8 : تكوين فريق تخطيط للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.....28
12. المرحلة 9 : التخطيط الاستراتيجي التشاركي للمنطقة الساحلية.....29
- 12.1. المرحلة الفرعية 1 : الفهم، التفكير، الربط ، النمذجة والاستكشاف.....31
- السياق 1: التفكير والتعرف على المشاكل والتحديات الرئيسية.....32
- السياق 2: ترتيب المشاكل حسب الأهمية و المصادقة على ذلك بشكل موسّع من قبل الجهات المعنية الرئيسية.....33

- السياق 3: التفكير والوقوف على أسباب القضايا ذات الأولوية التي تمّ تحديدها و التعرف على جذورها العميقة.....34
- السياق 4: تحديد وتبادل الآراء بشأن مؤشرات الاستدامة.....35
- 12.2. المرحلة الفرعية 2: الاقتراح و التحرك.....37
- السياق 1: استعادة نتائج المرحلة الفرعية 1.....37
- السياق 2: إنشاء رؤية جماعية مشتركة وتحويلها إلى محاور استراتيجية للإدارة المستدامة على المدى المتوسط والطويل.....38
- السياق 3: إطار النتائج الإستراتيجية للتدخل.....39
- 13. المرحلة 10 : الترتيبات المؤسسية لتنفيذ استراتيجية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية.....41
- 14. المرحلة 11 : الاستعادة، الاتصال والتوعية من أجل الحصول على موافقة موسعة.....44
- الملحق 1: تعزيز القدرات: الحاجة الملحة للمتابعة والانفتاح.....45
- الملحق 2: المؤشرات.....49
- الملحق 3: في فوائد المقاربة المحلية لتعزيز نجاح الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.....52
- الملحق 4: الاتصال كمكون حاسم لتبني الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.....54

## 1. مقدّمة

تزايد الضغط في السنوات الأخيرة على المناطق الساحلية في دول المغرب العربي و في جميع أنحاء حوض البحر الأبيض المتوسط و ذلك بسبب الكثافة العمرانية المتنامية في المناطق الساحلية و الارتفاع المستمر لمستوى التلوث و الاستغلال المتزايد للموارد الطبيعية بهذه المناطق براً و بحراً.

و يعتبر هذا التكتيف للآثار البشرية إضافة إلى الإدارة غير المستدامة للقطاع الساحلي وموارده مصدرين للاختلالات المتنامية التي تمّت ملاحظتها مما أثر على التنوع البيولوجي وتسبب في صراعات متزايدة حول الاستغلال امتدت آثارها إلى الموارد الطبيعية والمناطق الساحلية.

وكرّد فعل على هذه الضغوط و نتيجة الوعي العام برهانات إدارة المناطق الساحلية، تمّ وضع سياسات للإدارة المستدامة للأراضي والموارد. و تندرج الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في هذا السياق و ذلك من خلال تعزيز الإدارة المستدامة للأنشطة والممارسات والمرافق مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعات السكان المحليين في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وضمان الحفاظ على التراث الطبيعي والثقافي .

وبينما بدأت هذه السياسات تثبت جدواها في العديد من المواقع في العالم، وخصوصاً في منطقة البحر الأبيض المتوسط ، فإنّها لا تزال في مراحل تجريبية محدودة و عرضية في دول شمال إفريقيا. وهي تستهدف تطوير الرؤى والسياسات القطاعية التي تنظّم إدارة المناطق الساحلية، مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات التعقيد المتعلقة بالرهانات والعلاقات بين مختلف الاستخدامات أو بين الجهات الفاعلة.

وإنّه من الأهمية بمكان أن تأتي هذه الخطوات في إطار عمل طويل المدى و أن لا تُعتبر بأيّ حال من الأحوال مجرد مشاريع محدودة في الزمان، حتى و إن كان يمكن اعتبار بعضها مرحلة رئيسية في تجسيد مختلف مراحل التخطيط وتنفيذ الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.

و تندرج الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية أساساً على المستوى المحلي، و غالباً ما يعتمد تطويرها على منهجيات خاصة يقع تركيزها منذ بداياتها وصولاً إلى مرحلة تخطيطها، مع ضرورة مراعاة خصوصيات الأراضي الساحلية، والحركية التي تميّزها و عملية إدماجها في مشروع للأراضي المشتركة يكون ملائماً محلياً لجميع الأطراف ذات الصلة.

و لا تزال مشاريع ومبادرات الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في بلدان شمال أفريقيا إلى الآن، معزولة و عرضية، و محدودة في الزمان كما لو أنّها مجرد مشاريع بسيطة. و هي تشكو من الضعف على مستوى التركيز المؤسسي على الصعيدين الوطني والمحلي، معتمدة في عملياتها على تمويلات غير منتظمة تجعل أجهزتها أمام صعوبات جمة على مستوى التنفيذ و الإستدامة.

و لذلك فإنّ من المهام الرئيسية لهذا الدليل توجيه الأطراف الفاعلة في مجال التنمية المستدامة في المناطق الساحلية من مؤسسات عامة، وسلطات محلية، ومجتمع مدني إلى المنهجيات التي يجب اعتمادها من أجل تحقيق إدارة متكاملة وجماعية لأراضيها مع دمج متطلبات التنمية و الحفاظ على البيئة

## 2. فيما يتعلق بالدليل

### 2.1. الأهداف

يهدف هذا الدليل إلى التأسيس لثقافة وتحسين الممارسات القائمة على مشاركة الجهات الفاعلة المحلية في الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية وبناء القدرات في مجال التخطيط المحلي الاستراتيجي وعملية التنفيذ.

#### يقدم الدليل إلى القراء:

- فهما للعمليات المنهجية والخطوات الواجب إتباعها و المبادئ التوجيهية التي تسيّر عملية تسخير الجهات الفاعلة من أجل الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.
- معرفة بالأجهزة التي يجب تركيزها من أجل إدارة هذه المناطق في إطار من الشراكة.

#### يسمح هذا الدليل ب:

- إقامة العلاقة بين التحديات التي يجب مواجهتها و الحلول التي تقدّمها الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية
- تمكين القراء من عناصر عمليّة وسهلة التنفيذ من أجل التجسيد الفعّال لخطط العمل الملموسة.

إنّ الهدف النهائي لهذا الدليل هو المساعدة على تكريس التغييرات السلوكية في إدارة الأراضي الساحلية من أجل إدارة متكاملة لهذه المناطق ومساهمة فعالة من الجهات الفاعلة، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني، في تنفيذ الاستراتيجيات وخطط العمل المتكاملة.

### 2.2. القراء المستهدفون

- مديرو المناطق الساحلية،
- ممثلو الحكومة،
- مسؤولو السلطات المحلية،
- منظمات المجتمع المدني (الجمعيات، المنظمات المهنية...) المتدخلة بشكل مباشر أو محتمل على مستوى المنطقة التي تنوي:

- تنفيذ إجراءات جماعية لتوجيه الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

- اتخاذ قرارات جماعية ومنسقة متعلقة بالإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

- المساهمة في تنفيذ خطط عمل متكاملة

و غالبا ما تكون النصائح والمساهمات التي يمكن للفاعلين المحليين، من خلال خبراتهم ومعرفتهم بالمنطقة و أدوارهم، ذات أهمية حاسمة مما يدعو إلى أخذها بعين الاعتبار في السياسات والاستراتيجيات والإجراءات الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة و الواقعية والمفيدة للشريط الساحلي.

### 3. المنهجية العامة

انطلاقاً من الدروس المستفادة من تجارب الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في دول المغرب العربي، يمكننا أن نلاحظ اعتماد مشاركة المجتمع المدني "المحلي" في مقارنته لهذه الإدارة على جانبين مهمين:

- تحسين الإطار المؤسسي والقانوني لوضع الأدوات والآليات التي تمكّن من تحقيق التعاون الأمثل بين الجهات الفاعلة على المستوى المحلي و الجهوي و المركزي وكذلك بين الجهات الحكومية الفاعلة و ممثلي المجتمع المدني
- اعتماد مقاربة منهجية للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية بحيث تكون ملائمة وشاملة بشكل جيد حتى تسمح بمشاركة أفضل لجميع الأطراف الفاعلة التي تعتبر مهمة في إدارة المناطق الساحلية إضافة إلى مساءلتها بغض النظر عن موقعها ونفوذها.

و في الواقع، فإنّ هناك سعياً، من خلال اقتراح هذا الدليل، لإدخال بعض التحسينات التي تعتبر مهمة في المقاربة المنهجية و لذلك للوقوف بشكل أفضل على مسألة التكامل والمشاركة بالمعنى الواسع للكلمة.

و قد تمّ في هذا الاقتراح إيلاء الأولوية لتحسين طرائق عمل الفاعلين المتعددين، والتعاون مع المجتمع المدني والترتيبات المؤسسية الواجب تحديدها.

أما من وجهة نظر منهجية، فإنّ الدليل المقترح يقوم على حوالي 11 مرحلة رئيسية. وتوفر هذه المراحل مساراً عملياً منطقياً وتدريبياً قادراً على تهيئة الظروف الملائمة للمشاركة / المساهمة الجيدة للفاعلين المحليين. و قد تمّ في كل مرحلة من هذه المراحل ضبط محتوى ثابت وهدف محدد.

## 4. المرحلة 1: تمهيد

تهدف هذه المرحلة إلى ترسيخ المبادرة لدى صاحبها ولدى الشركاء الاستراتيجيين المحتملين على المستوى المركزي، الجهوي أو المحلي.

و سيقوم صاحب المبادرة إضافة إلى شركائه على المستوى المركزي بضمان ترسيخ العملية عبر الزمن وإضفاء المشروعية عليها و الاعتراف بها.

### الأهداف:

يتعلق الأمر في هذه المرحلة بتحديد الأساس الذي سيمكّن من تطوير مبادرة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في أفضل الظروف.

و يجب أن يتم إنجاز المرحلة لتحقيق الأهداف التالية:

- تمكين الفاعلين الأساسيين من المعلومات المتعلقة بمفهوم الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية
- الجمع الأولي للبيانات على الموقع وملاءمتها أثناء تنفيذ الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية من خلال عرض واضح يبرز خصائص الموقع على مستوى:

- المحيط

-حالة المكان: البيئة الطبيعية، الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، الحوكمة والإطار القانوني

- حالة المبادرات والمشاريع والبرامج ذات الصلة المحتملة بالإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

-التحليل الأولي الماضي و المرتقب بما من شأنه أن يبرز الإمكانيات والقيود والضغوط والاضطرابات

- التحديد التمهيدي للجهات الفاعلة المشاركة في إدارة الموقع

- توعية الفاعلين الأساسيين الذين يمثّل معظمهم السلطة المشرفة على الفاعلين المؤسسيين المحليين و ذلك لإطلاعهم على العملية ، و إبراز مصلحتهم في مناقشة محتوى المبادرة ومشاركتهم المباشرة أو من خلال ممثليهم المحليين أو الجهويين في تنفيذ مختلف مراحلها وأخيرا قبول منهجية وخارطة الطريق المقترحة.



## الإطار رقم 1

### الشروط المسبقة

لا يمكن أن تنشأ عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية إلا إذا كانت مدفوعة بمبادرة. و يمكن أن يكون أصحاب هذه المبادرة من جهات مختلفة مثل: السلطات المركزية أو الجهوية أو المحلية التي يجب أن تتسلح بحجج قوية لإقناع الشركاء الفنيين والماليين الوطنيين والدوليين.

ويمكن أن تنطلق هذه العملية من الدولة، بما في ذلك السلطات العليا المسؤولة عن البيئة والتنمية المستدامة الباحثة عن وسائل بديلة ومتكاملة للحوكمة والإدارة في منطقة ساحلية ما. ولكن يمكن لمثل هذه الأفكار أن تظهر لدى هيئات وطنية ومحلية أخرى أو لدى المجتمع المدني، و يمكن أن تصل مثل هذه الطلبات إلى أجهزة صنع القرار أو أن تفشل في ذلك.<sup>1</sup>

و من ناحية أخرى، فإن امتلاك حجم كبير من المعلومات قبل الشروع في مبادرة مماثلة يعتبر أمراً ضرورياً و ذلك للحصول على صورة لحالة الموقع و معرفة الفاعلين فيه. و تسمح مثل هذه المعلومات بتحديد خصائص الموقع و بامتلاك أولى وسائل الإقناع.

وأخيراً، و حتى و إن كان يمكن اعتبار مثل هذه المبادرة لتحقيق التنمية المستدامة و الحوكمة الرشيدة رائدة في قطاع ساحلي معين، فإنه من المهم التعرف و الارتباط بنظم التخطيط القائمة، و المشاريع قيد التنفيذ أو المخطط لها إضافة إلى عدم تجاهل التجارب المماثلة الماضية: و قد يتعلق الأمر بمشاريع تخطيط وإدارة مثل رسوم و خطط التنمية، و خطط إدارة المناطق الطبيعية، و خطط التنمية المجتمعية. كما أنه من المهم أن تكون هناك قراءة جيدة للنظم القائمة التي من شأنها أن تتكفل، من خلال عملية التكيف، بحوكمة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية على القطاع الساحلي. و يبدو أنّ هذه الحوكمة بإمكانها أن تجد لها مكانا في المجالس الجهوية والولايات او المحافظات والبلديات، إلخ ... أو الأجهزة المماثلة مثل جداول الأعمال 21 المحلية.

و تهدف كل هذه الشروط المسبقة إلى مشاركة أفضل للفاعلين في مثل هذه العمليات الأمر الذي من شأنه أن يحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المشروعة على مستوى المنطقة سواء من حيث حوكمة أو إدارة الأراضي المعنية. و ستمكّن هذه التعبئة المحلية من تحقيق القيمة المضافة، حيث أنها تسمح بإقامة حوار بين الأطراف الفاعلة، و تضافر مختلف المبادرات و المشاريع القطاعية إضافة إلى التشجيع على ظهور تقاليد الحوكمة الرشيدة القائمة على التواصل الأمثل وإشراك الجهات الفاعلة في عمليات تشاركية استشارية، تقوم على التداول أو حتى المساهمة .

## المنهجية

تتضمن المنهجية المتبعة المراحل التالية:

### ● التحضير:

<sup>1</sup> حسب مستوى اللامركزية القائم في البلاد

- عرض دوافع و أهداف المبادرة، ومحتوياتها و مراحلها الرئيسية،
- عرض خصائص المواقع التي تم تحديدها مسبقا لإجراء هذا النشاط،
- تحديد الشركاء المحتملين الذين سيشكلون لجنة للتوجيه و المتابعة
- تحديد مسبق للجنة الفنية، وإذا لزم الأمر، لمقدم/مقدمي الخدمات للقيام بالإجراءات الأولية ودعم العملية

• اجتماع لجنة التوجيه والمتابعة واللجنة الفنية:

- عرض أهداف المرحلة، ومحتواها ومراحلها الرئيسية، وخطة عملها
- الموارد البشرية والمالية الواجب توظيفها (الداخلية أو الخارجية)
- توضيح خارطة الطريق والأطر المرجعية
- عرض ومناقشة مدى ملائمة اختيار المواقع والحدود الجغرافية،
- التعديل والمصادقة على خارطة الطريق و خطة العمل
- تحديد دور ومهام أعضاء لجنة التوجيه والمتابعة
- التحديد الجماعي المسبق للمنسقين المحليين الميسرين لمبادرة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

### النتائج المنتظرة

في نهاية هذه المرحلة يتم ضمان النتائج التالية:

- وضع خطة عمل مفصلة للعملية ، ثم مناقشتها و المصادقة عليها من قبل لجنة توجيه و متابعة نشاط الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.
- تحديد و تركيز لجنة توجيه و متابعة. وضبط أدوارها.
- وضع قائمة للمواقع ومحيطها، و تحديد المنسقين المحليين. و يعتبر دورهم التنسيقي واضحا، ذلك أنهم سيقومون بربط الصلة بلجنة التوجيه والمتابعة، ويسهلون عمل الخبراء المكلفين بمتابعة وتسهيل العملية على المستوى المحلي إضافة إلى أصحاب المصلحة المحليين.

## الأدوات و الدعامات

ملخص تنفيذي يصف النشاط ، اختصاصات المهمة، و شروطها المرجعية، و نبذة تعريفية عن المواقع التجريبية المحددة مسبقا. ومحاضر الجلسات و المذكرات المحددة للحوكمة و جلسات عمل الهيئات الثلاث.

### ● السياق 1: الرسم الأولي لحدود منطقة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

تهدف الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية إلى تحقيق إدارة نموذجية للأراضي الساحلية من خلال التشجيع على اتباع مقاربة شاملة ومتكاملة تراعي تداخل المهام والأنشطة والسياسات. وفي غياب تعريف موحد للقطاع الساحلي من بلد إلى آخر، فإن الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية تهتم، وفقا للبروتوكول، بالسواحل التي يقع ضبط حدودها البحرية بواسطة حدود المياه الإقليمية و اليابسة من قبل الجهات الساحلية المختصة.

و يتغير نطاق تدخل الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية حسب المنطقة، و يتم تعريفه من قبل الكيان القائم بالمبادرة (الجهة الفاعلة العامة، منظمات المجتمع المدني، مجموعة الفاعلين) بناء على تصور (أولي أيضا) لأهلية المنطقة لتنفيذ عملية إدارة متكاملة.

و يمكن لهذا الرسم الأولي للحدود أن يكون دقيقا و مبنيا على أدلة وثائقية - حتى و إن كانت ملخصة ولكنها ذات صلة أو هي مبنية على رغبة نابعة من رهانات تم تحديدها والتعبير عنها بشكل واضح. ويمكن أن ينطلق على سبيل المثال من وثائق التهيئة والإدارة المحددة على الأراضي الوطنية و المتعلقة بالمواقع التي تعود إلى كيان محلي محدد جيدا على المستوى الجهوي (الولايات، والمحافظات والمقاطعات) أو المحلي (البلديات والبلديات) أو المناطق المحمية. وهكذا يمكن أن تبدأ عملية الإدارة المحلية المتكاملة للمناطق الساحلية.

### الإطار رقم 2

#### معيار مهم لرسم حدود نطاق الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية: هوية المنطقة

حتى تكون الاستراتيجيات المعتمدة للمنطقة الساحلية مناسبة ومشروعة إلى حد ما لعامة الناس وممثليهم المحليين، فإنه من المهم أخذ هوية المنطقة بعين الاعتبار. هذه الفكرة التي يصعب في بعض الأحيان فهمها من الخارج هي تصور جماعي محلي بالانتماء تندمج فيه التجربة التاريخية لتلك المساحة وحاضرها وتطلعاتها المشتركة، و هي بعيدا عن هذا التصور، تعرض أيضا الهوية الجغرافية، و المناظر الطبيعية، و الهوية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

و من مصلحة عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية أن تعتمد على هذا القرب في تحديد الهوية، و عادة ما تكون حدود المنطقة التي تم ضبطها بهذه الطريقة مختلفة عن التقسيمات الإدارية

و يمكن أن ينشأ الخيار الثاني في اختيار الموقع أيضا من استراتيجية وطنية للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية تمكّن من تحديد مسبق للمناطق الساحلية في مستويات دنيا: بين الجهات، جهوية أو حتى محلية.

و يمكن هذان الخياران من ضبط تقريبيّ لمحيط مناطق التدخل. و هي مناطق يقع تحديدها على أساس توصيف "بيئي- اجتماعي شامل" و آخر ثقافي يسمح بدمج المناطق الساحلية المختلفة على أساس:

- خصائصها الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية

- الحجم الذي يمكن أن يلبي المتطلبات الضرورية للإنشاء و ذلك لدفع الجهات الفاعلة المحلية للاندماج في عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في منطقة ما مع أصحاب مصلحة معروفين لديهم

-المطابقة، إن أمكن حتى و إن كانت جزئية، مع رسم الحدود الإدارية، وهو عامل يمكن أن يسهّل تنفيذ العملية.

- مستوى العلاقات المتبادلة بين الرهانات القطاعية الملائمة و المؤثرة

و يعتبر هذا الرسم الأولي للحدود شرطا أساسيا للتعريف التشاركي لنطاق المنطقة الساحلية التي ستكون إطارا للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية. و هي مرحلة تسمح للجهات الفاعلة المحلية بالتعبير عن آرائها و تعليقاتها حول "الحدود" في المنطقة، أو حتى إعادة تصميمها. و تسمح هذه العملية بأخذ المعارف بعين الاعتبار باعتبارها قريبة جدا من الواقع حتى و إن كانت أحيانا تجريبية. و تعتبر هذه المعارف التي تتعلق على وجه الخصوص بالاستخدامات والمستخدمين و مشاكل الاستخدام حاسمة، وغالبا ما تكون مكتملة للمعارف الصادرة عن الوثائق الفنية. ثم إنّ الهدف بالنسبة إلى المناطق الساحلية الخاضعة لعملية الإدارة المتكاملة هو أن تقع إدارتها بشكل مستقل بما فيه الكفاية حتى و إن بقيت الحدود على أي حال نسبية بما أنّ هذه المنطقة مرتبطة بكيانات مجاورة برية و بحرية تتفاعل مع منطقة التدخل. كما أنّ هذه المناطق المتاخمة، حتى و إن تمّ تحديدها في أراض واقعة خارج المنطقة المعنية وكانت تعتمد على أنظمة مختلفة على مستوى الحوكمة والتخطيط، فإنّها يجب أن تحظى باهتمام خاص وتخضع لتدابير قابلة للتفاوض إما في إطار تخطيط الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية على نطاقات أوسع، أو مع السلطات المشرفة على المناطق المجاورة، سواء أكانت سلطات إدارية أو هيئات تابعة للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.

## ● السياق 2: إنتاج وثائق وصفية للمنطقة الساحلية

### الأهداف

التشخيص الأولي للرهانات و المشاكل الأساسية الخاصة بالموقع

### المنهجية

يجب أن تستند مبررات اختيار الموقع على استعراض الوثائق، و ما تسفر عنه من وثائق تقنية و وصفية موجزة تحدد خصائص المنطقة على المستوى البيئي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي. كما يتعين أن يسفر تحليلها المقتضب إلى الكشف عن القضايا الخاصة بهذه المنطقة، وإمكاناتها و مشاكلها واتجاهاتها ومخاطرها. ومن شأن مراجعة أولية للاستخدامات والمستخدمين و دور الفاعلين أن يكمل هذه الخلاصة.

### النتائج المنتظرة

- نبذة تعريفية عن إطار الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية (الاجتماعي والاقتصادي والثقافي ..)
- الحالة الأولية للمكان
- تحليل أولي
- ملخص للرهانات الرئيسية

## 5. المرحلة 2: فهم الرهانات والتحديات التي تواجهها الجهات الفاعلة الوطنية والجهوية إزاء المشاكل المطروحة في إدارة أماكن محددة من مناطق الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية (مهمة استطلاعية)

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة إلى:

- التوعية بهذه العملية،

- إجراء تقييم أولي غير شامل للرهانات والتحديات التي يمكن أن تواجه المنطقة الساحلية المستهدفة أثناء إدارتها بشكل متكامل

- وضع قائمة للجهات الفاعلة ، ورسم خرائط خاصة بها و ضبط أدوارها مع تقييم قدراتها والقيود التي تعوقها إضافة إلى الدوافع التي تحفزها للقيام بإدارة متكاملة للمنطقة المستهدفة مع الحرص على رسم محيط لهذه المنطقة بعناية كبيرة.

- وجمع معلومات إضافية.

### المنهجية

تتطلب هذه المرحلة تنظيم مقابلات فردية يتم إجراؤها مع مختلف المتدخلين على مستويات متعددة (وطنية و جهوية) والمنتمين إلى جهات مختلفة (حكومية وغير حكومية وقطاع خاص)

وانطلاقا من الأطراف الفاعلة التي تم تحديدها، سيكون هناك بالتأكيد تنوع كبير على مستوى الأطراف المتدخلة ( الجهات الفاعلة العامة، و الخاصة إلى جانب المجتمع المعدني و التحديات ، إضافة إلى عدد من ضغوطات السلطة و أصحاب النفوذ.

و لكي تكون العملية فعالة و مناسبة، فإنه ينبغي تعبئة الفاعلين ذوي الصلة بالموضوع بالعودة إلى نتائج المرحلة 1 و إلى التحديات التي يجب دراستها و عدم إقصاء الجهات الفاعلة ذات الصلة التي يمكن أن تؤثر على أهداف الإدارة التي يجب تحديدها بمثل تشاركي يسمح بتدخل جميع أصحاب المصلحة وإلا فإن جودة العملية ستتأثر على الأقل بسبب عدم وجود التزام ومشاركة فئات معينة من الفاعلين.

و تعتبر هذه المرحلة مهمة أيضا لأنها سوف تساعد على التحكم في الإشكاليات المتصلة بالمنطقة المستهدفة من خلال الإدارة المتكاملة و ذلك بالعودة إلى جهات نظر أصحاب المصلحة، وفهم

الرهانات، والخلافات بين الأطراف، مع الأخذ بعين الإعتبار قوة التأثير لدى أصحاب المصلحة و ذلك لإعداد الجهات الفاعلة الأكثر صلة بالموضوع للمراحل المقبلة في تنفيذ هذه العملية.

و ستمكّن المحادثات والاجتماعات مع الفاعلين الرئيسيين من تحديد و / أو التنبؤ من صحة الحجج التي كانت وراء إعطاء الأولوية لهذه المنطقة الساحلية من أجل إدارتها بشكل متكامل.

### الإطار رقم 3

#### مشاركة و التزام أصحاب المصلحة

من المهمّ للغاية تدخّل أصحاب المصلحة الأكثر صلة بالموضوع في جميع مراحل عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية و ذلك لتحقيق التكامل بينهم و لضمان التزامهم الفعلي بأعمالهم المستقبلية. و يجب أن تؤدّي عملية الإدارة المتكاملة الناجحة للمناطق الساحلية إلى تشجيع الجهات الفاعلة على التفكير بطريقة منفتحة و خلاقة في الأهداف التي تريد تحقيقها، وتشجيعها على التخطيط وفقا لهذا الأمر، بما في ذلك لتنفيذ تصوراتها المشتركة والمتفق عليها في مجال الإدارة.

و ينبغي على هذه العملية أن تضمن مشاركة عدد كبير من الأطراف المتدخلة حتى تلك التي تنتمي إلى المجتمع المدني أو ذات القدرة الضعيفة على الدفاع عن مصالحها.

و يتحمّم، قبل الشروع في العملية مع الأطراف المعنية، تجميع المعلومات عن الصعوبات الرئيسية والمشاكل على المستوى الوطني والجهوي والمحلي ذات الصلة بالإدارة المتكاملة و التي يجب التعامل معها. و يمكن جمع هذه المعلومات من الهيئات الوطنية الحكومية، و من خلال الاستفادة من الدراسات الموجودة، و التقارير المنشورة عن الأنشطة، و المشاريع و البرامج والاستراتيجيات، و من دراسات التقييم...

كما يجب فحص المعلومات التي تم تجميعها إضافة إلى تبادل الأفكار التي سيتم الخروج بها من هذا التحليل الأولي خلال المناقشات مع أصحاب المصلحة و ذلك للبدء في المفاوضات بين مختلف الجهات الفاعلة انطلاقا من أفكار واضحة حول القضايا والتحديات الرئيسية التي يجب مواجهتها.

و تجدر الملاحظة في هذه المرحلة إلى ضرورة التركيز على اختيار مجالات واسعة بدلا من الحلول المحددة، إذ يُستحسن، على سبيل المثال، التركيز على التحديات الرئيسية مثل الحوكمة (الإطار السياسي و المؤسسي)، و البيئة وتغيّر المناخ، والتوسّع الحضري والتنمية الاجتماعية و الاقتصادية. والهدف من ذلك هو التأكد من أنّ مجالات العمل قد تم تحديدها وأنها متوافقة بشكل عام مع القضايا التي سنتناولها الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية.

#### النتائج المنتظرة

ستسمح هذه المرحلة بتنفيذ الأنشطة التالية:

- تحديد الجهات الفاعلة المعنية بالإدارة المتكاملة للمنطقة المقترحة؛
- تحديد الاستراتيجيات، والخطط والمشاريع التنموية المتعلقة بالمنطقة المستهدفة
- تحديد مصالح، و إنتظارات و احتياجات أصحاب المصلحة؛

● فهم الرهانات والتحديات والفرص التي تتيحها المنطقة المستهدفة من خلال إدارتها بشكل مندمج

- وضع خارطة لهؤلاء الفاعلين تمكّن من تحديد دوافعهم ، و أهميتهم و تفاعلهم
- التثبت من صحة اختيار المنطقة و محيط التدخل فيها مع تبرير ذلك
- التعرف على منظمات المجتمع المدني الوطنيّة و الجهويّة العاملة في المجال و التي يمكن أن يكون لها دور في الإدارة المتكاملة
- التحديد المسبق لمشاكل الإدارة.



## 6. المرحلة 3: التعرف على الرهانات التي تواجهها الجهات الفاعلة المحلية، وتحديد الجهات المعنية المحلية الرئيسية، و ضبط الحدود الاجتماعية والمحلية والإدارية، و تحديد ورسم خرائط النظم البيئية الموجودة

### الأهداف

- التحكم في القضايا المحلية والاقتصادية في المنطقة المحددة والتقسيمات الإدارية و الاجتماعية و المحلية و الوظيفية القائمة.
- وضع قائمة للفاعلين الرئيسيين في المجتمع المدني المحلي الذين يجب استشارتهم

### المنهجية

تبدأ هذه المرحلة بتنظيم زيارة تشخيصية و التعرف إلى الموقع والقضايا الاجتماعية و المحلية المتصلة به و ذلك في إطار مجموعة متعدّدة من الجهات الفاعلة تتكوّن من ممثليها الأكثر صلة بهذه العملية على المستويين الجهوي و المركزي.

و يتمّ تنظيمها على النحو التالي:

- جولات مصحوبة بمرشدين يتمّ تنشيطها من قبل مراسل محلي و / أو ميسر معيّن
- ومقابلات شبه منظّمة تركز على أنواع الاستخدامات، والمستخدمين، والمقيمين الرسميين وغير الرسميين والجمعيات العاملة في مجال البيئة والتنمية على مستوى الإطار العام...

### الإطار رقم 4

#### عدم إقصاء التمثيلية الجغرافية للسكان

على المستوى المحلي، يمكن أن تكون المنطقة ممتدة و تمثّل قضايا معقدة إداريًا و اجتماعيًا و محليًا، و من المهم أن يتم الاعتماد على أشخاص مرجعيين محدّدين بعد زيارة واحدة أو مجموعة من الزيارات الإستكشافية للمنطقة و على أساس المقابلات الرسمية و غير الرسمية للمنظمة بالتعاون مع الممثلين المحليين (البلدية، السلطة المحلية والخدمات المحلية و الإدارات الجهوية و / أو المركزية التي تمّ الالتقاء بها في المرحلة السابقة) الذين يعرفون المنطقة جيدا وأصحاب المصلحة المحليين.

و يجب أن يتمّ تحديد الجهات الفاعلة المحلية و المجتمع المدني على أساس الأوضاع في إطار تعاون

وثيق مع البلديات و/أو السلطات المحلية و/أو المصالح المحلية للإدارات الجهوية و/أو المركزية الأكثر صلة بالعملية.

و تتم هذه العملية بناء على المعايير التالية:

- الاهتمام بالموقع ومشاكله.
  - التأثير الحالي أو المحتمل لأنشطتهم على الموقع؛
  - المعارف والمكتسبات المحلية الموجودة و القدرة على المساعدة في تنفيذ عملية المشاركة المحلية الاستراتيجية ؛
  - الحقوق التقليدية القائمة ؛
  - القوة والتأثير على مستوى القرارات المتعلقة بإدارة الموقع؛
  - قوة النفوذ و القدرة على القيام بالدور بشكل مثالي.
- تتم عمليات الإتصال و النقاشات الفردية مع أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يعينهم الأمر و يقع معهم التطرق إلى المواضيع التالية:
- تقديم المبادرة؛
  - مناقشة القضايا المتعلقة بالموقع، إضافة إلى عوائق و تحديات عملية الإدارة؛
  - دور أصحاب المصلحة؛
  - العلاقة مع الجهات الفاعلة المؤسسية الأخرى على المستوى المحلي والجهوي.

## النتائج المنتظرة

يُنْتَظَرُ بعد هذه الزيارة أن يتمّ تجميع العناصر الأولى المتعلقة بالرهانات والقضايا الاجتماعية المحلية لمنطقة الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية والتأليف بينها و التعرف إلى الفئات الاجتماعية الرئيسية بما في ذلك المجتمع المدني المحلي. كما سيتمّ تكوين فكرة عن الجمعيات الناشطة وفئات أصحاب المصلحة الذين ستنتم دعوتهم. و سيتمّ عرض نتائج هذه المرحلة على النحو التالي:

- تقديم تقرير موجز عن نتائج استكشاف المواقع: و يجب أن يوفّر التقرير للخبراء حجما كبيرا من المعلومات اللازمة لإجراء هذه العملية. كما تشتمل هذه الوثيقة أيضا على الرهانات والتحديات والفرص الرئيسية لتنفيذ المبادرة على مستوى كل موقع.
- رسم خرائط أصحاب المصلحة المحليين والمجتمع المدني المطلوب إدماجهم في العملية التشاركية.

## الأدوات و الدعامات

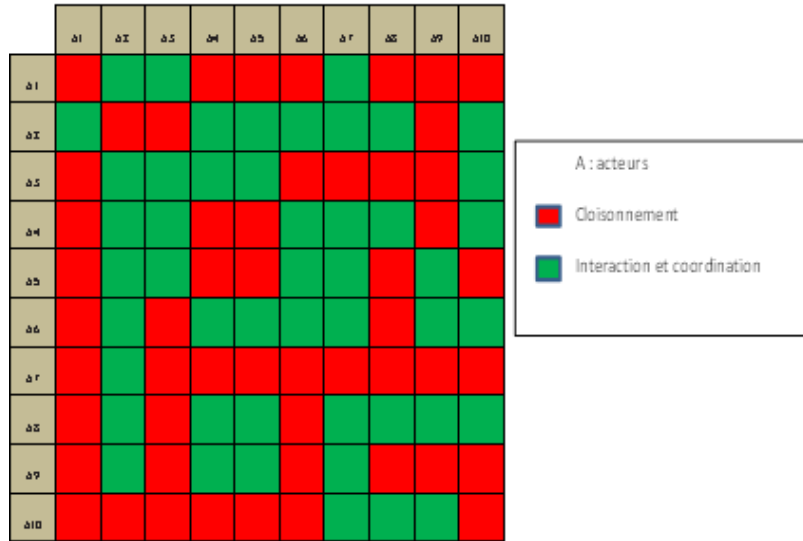
- خريطة ترسم حدود منطقة الإدارة المتكاملة مع ضبط للحدود الإدارية والاجتماعية المحلية.
- خطة عمل المبادرة.
- دليل شبه توجيهي للمقابلة.
- التبادل غير الرسمي و الشخصي للمعلومات

## الإطار رقم 5

### تأثير المجتمع المدني المحلي

يُعتبر دور المجتمع المدني المحلي في حشد الأطراف الفاعلة و قدرته على التعبئة و التأثير و معرفته بمشاكل الموقع، حججا كافية تبرّر تدخله في عملية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية المستهدفة.

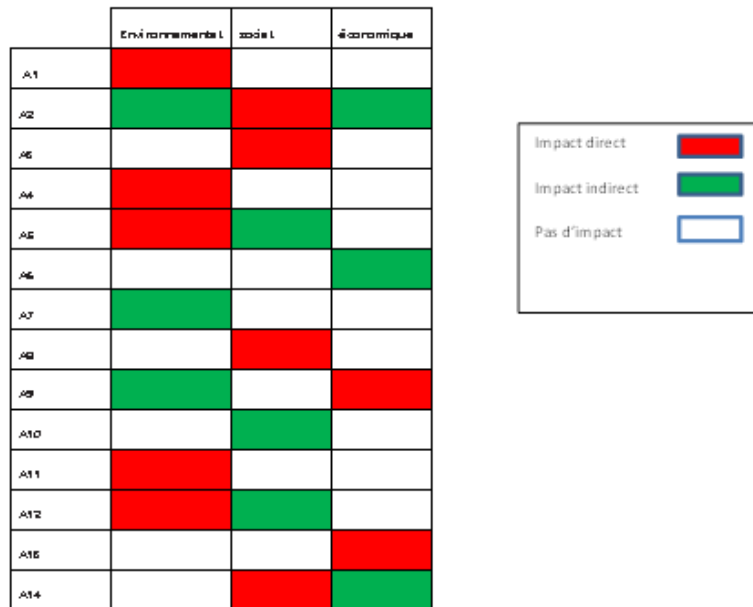
يتعيّن، في ظلّ غياب الآليات الرسمية وآليات الحوكمة، إجراء تحليل للتفاعلات للوقوف على درجة تعقيد عملية الإدارة المؤسسية التشغيلية المتكاملة للمنطقة الساحلية.



**A : الفاعلون**

**التقسيم**

**التفاعل و التنسيق**



**تأثير مباشر**

**تأثير غير مباشر**

**لا وجود لتأثير**

## 7. المرحلة 4: تنظيم ورشات عمل جهويّة و محلية للتوعية و تبادل المعلومات حول الرهانات والتحديات التي تواجهها عمليّة الإدارة

### الأهداف

هي مرحلة رئيسية في إنجاز عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية و يتم تنظيمها على المستوى المحلي، وتهدف إلى:

• تحديد الجهات الفاعلة في المجتمع المدني التي ستتمّ تعبئتها في عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

• ضمان انخراط الجهات الفاعلة المحلية والجهوية في العملية المزمع تنظيمها

يقع على المستوى الجهوي عقد اجتماعات إعلامية و تحاورية تتمّ فيها توعية السلط الجهوية والجهات المؤسسية الأخرى (المهنية والخاصة...) من أجل تحفيزها و ضمان مشاركتها في الإجراءات التي سيتمّ اتخاذها.

أما على المستوى المحلي، فستسمح هذه الاجتماعات بإعلام و توعية الفاعلين المحليين الذين سينتظمون في شكل وحدات فرعية محلية بالرهانات التي تواجهها عملية الإدارة، و التحقق من درجة الاهتمام لدى فئات الفاعلين المحليين إضافة إلى مشاغلهم المتصلة بإدارة مناطقهم. و ستمكّن مثل هذه الاجتماعات المنظمة محليا بتحديد الأشخاص الموارد في المجتمع المدني الذين يمكن الإتصال بهم لدفعهم إلى الإنخراط في إطار عملية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية. (الملحق 4)

### المنهجية

سيتم تنظيم هذه المرحلة بالاتفاق مع السلطات المحلية و / أو الترابية المعنية. و في هذه المرحلة يجب أن توجه سلطة وطنية محددة رسالة موجهة إلى السلطات المحلية والجهوية المعنية تطلب فيها تنظيم لقاءات على المستوى المحلي حول تقديم الإجراءات التي سيتمّ اتخاذها في إطار عملية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية المستهدفة.

و سيطلب في هذه الرسالة من الجهة المكلفة بتنظيم هذا اللقاء دعوة أشخاص مرجعيين يمثلون فئات من أصحاب المصلحة بما في ذلك تلك التي تمّ تحديدها خلال الزيارة الاستطلاعية التي أجريت خلال المرحلة 2.

و سيستخدم ميسر عمليّة الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية، خلال الاجتماعات، عروض باور بوينت وخطط خرائطية (خرائط رسم الحدود، خريطة تقسيم المناطق البيئية، خرائط رسم الحدود الإدارية

(...). و سيعرض محتوى العملية وأهدافها، وقضايا و رهانات الإدارة على النحو المحدد والمؤلف انطلاقاً من الوثائق والمقابلات التي أجريت مع الجهات الفاعلة المؤسسية الرئيسية المعنية.

و سيقوم الميسر بفتح باب النقاش وتقديم التوضيحات اللازمة للأسئلة التي سيتم طرحها من قبل الحاضرين بشأن الإجراءات التي سيتم اتخاذها كما سيقوم بتلقي مطالب ومخاوف المشاركين.

وسيتطلب منه التدخل وإبلاغ المشاركين بكل ما تتطلبه عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية من حيث التعبئة وتنظيم الاجتماعات و ورشات العمل التشاركية متعددة الفاعلين، وتبادل المعلومات بين مختلف أصحاب المصلحة، التوفيق بين المشغلين والاستراتيجيات...

أما على المستوى المحلي، فسيقوم بتوضيح و تبليغ المجتمع المدني بالدور المنوط بعهدته وتوجيهه حتى يكون فعالاً في عملية الإدارة المتكاملة التي سيتم تنفيذها ، كما سيطلب من المشاركين اقتراح / تعيين ممثل محلي يكون عضواً في اللجنة متعددة الفاعلين للإدارة المتكاملة و التي سترافق كامل العملية المزمع الشروع فيها خلال المراحل التالية.

و قبل اختتام الجلسة، سيتم، على سبيل الإبلاغ، تقديم خطة عمل المراحل التالية التي يجب أن يتم توجيهها على أساس جدول زمني مؤقت للإنجاز يتم الإنتهاء من صياغته في وقت لاحق و ذلك بمجرد المصادقة عليه من قبل الفاعلين المعنيين على المستوى الوطني.

### **النتيجة / المخرجات المنتظرة**

ستمكن هذه الخطوة من وضع تشخيص محلي أولي من أجل تكوين رؤية أولية عن التحديات الاجتماعية والمحلية للموقع. وسيتم تعديل هذه الرؤية كلما تراكمت المعارف، وعلى أساس مختلف الاجتماعات والمحادثات التي ستعقد في وقت لاحق.

- وضع الخرائط للجهات الفاعلة المحلية والمجتمع المدني على أساس شرعية المشاركة في مراحل تنفيذ عملية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية
- التقسيم الاجتماعي و المحلي لمنطقة الإدارة المتكاملة
- تحديد الرهانات والتحديات من وجهة نظر الفاعلين المحليين و المجتمع المدني
- تحديد / إنشاء هيئة رسمية و / أو محلية غير رسمية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية.

## 8. المرحلة 5: تشكيل لجان محلية للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد وتنظيم الفاعلين المحليين، بما في ذلك المجتمع المدني في الجهات التي تقع داخل المنطقة التي تم تحديدها لتكون موضوعا للإدارة المتكاملة.

### المنهجية

يعدّ إنشاء لجان محلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية في شكل وحدات فرعية محلية اجتماعية جغرافية و / أو إدارية مرحلة حاسمة و أساسية. ويجب أن يكون ذلك نتيجة لعملية تبادل و توعية يتم القيام بها محليًا و يمكن أن تستغرق شهورًا. وستمكّن هذه العملية من تقييم السياق المحلي الاجتماعي للمنطقة المستهدفة وتحديد الفئات الاجتماعية الرئيسية التي ستشارك في عملية الإدارة المتكاملة المزمع الشروع فيها. (المنظمات غير الحكومية وغيرها من الممثلين المحليين). و من المهم ، من خلال هذه العملية، أن يتم مسح جميع الأراضي الساحلية التي ستخضع "للإدارة المتكاملة" و تمثيل مختلف الفئات المحلية الاجتماعية و ذلك من أجل اكساب الهيئة التمثيلية التي سيتم إنشاؤها مشروعية أفضل.

و ستمكن المقابلات التي يتم إجراؤها على المستوى المحلي مع السلطات المحلية، والجماعات المحلية، والمنظمات المهنية والمنظمات غير الحكومية إضافة إلى المحادثات غير الرسمية الأخرى مع أشخاص مرجعيين تم الإلتقاء بهم محليا من تحديد تركيبة اللجنة المحلية التي تمتلك الشرعية اللازمة لتمثيل مجموعة الفاعلين المحليين في عملية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية التي سيتم الشروع فيها.

و تبعا للأوضاع والسياقات الاجتماعية و السياسية والإدارية التي ستتم مواجهتها، سيتم إنشاء لجان محلية في المناطق التي تمثل تقسيما إداريًا أو محليًا أو حسب الفئات الاجتماعية المحلية المتجانسة كما يمكن أن يتم ذلك عن طريق تقسيم جغرافي.

و بمجرد توعيتهم بالعملية و أهدافها، ستتم دعوة مجموعات الفاعلين المحليين الفاعلين إلى اجتماع لتكوين لجنة محلية للموقع سواء كان ذلك عن طريق الانتخابات أو التعيينات. و سيقوم ميسر العملية المسؤول عن التوعية ودعم تنظيم الفئات الاجتماعية على المستوى المحلي في لجان محلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية بإبلاغ الحاضرين بمعايير اختيار الأعضاء والمبادئ العامة التي يجب احترامها. و يجب على الميسر المحلي:

- أن يكون موجودا ويمكن الاتصال به بسهولة
- أن تكون لديه القدرة على بناء علاقات مع الفئات والطبقات الاجتماعية الأخرى
- أن يكون مقبولا من قبل المجموعة و / أو الطرف الذي يمثله

و يكون الأشخاص الذين يشكلون اللجنة ممثلين لكافة فئات الجهات الفاعلة. (الصيادين والمقيمين و القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية المحلية وغيرهم من المهنيين).

و يجب أن تتم الموافقة على اختيار الممثلين من قبل المجموعات التي يمثلونها و التي سوف يكونون ملزمين بمدّها بالمعلومات بشأن الخطوات التي ستُتخذ، و عملية التنفيذ، و نتائج متابعتها. و ستسمح الشرعية التي يمتلكها الأعضاء بأن يكونوا قوة مصالحة وإقناع لدى المجموعات المحلية من أجل الوصول إلى التزام محلي بأهداف العملية.

## الإطار 6

### **اللجنة المحلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية: الأدوار الرئيسية**

- أن تكون الممثل الرئيسي الذي تتم العودة إليه محليا عند الحسم في الخيارات الإستراتيجية للإدارة و خلال تنفيذ خطط العمل
- أن تكون الفاعل الرئيسي الذي يضمن الربط مع الجهات المعنية المحلية عن طريق نشر المعلومات من الجانبين
- تسهيل تنفيذ خطط عمل الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية و المساهمة في المتابعة والتقييم
- ضمان تعبئة و توعية أصحاب المصلحة المحليين

### **النتيجة/ المخرجات المنتظرة**

محضر جلسة تكوين اللجنة المحلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية موقّعا عليه من قبل فئات الفاعلين الاجتماعيين المعنيين.



## 9. المرحلة 6: إطلاق برنامج محلي للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

### الأهداف

يجب أن يتم تبادل الآراء ، على مستوى منطقة الإدارة المتكاملة، في إطار مناسب يمكن من جمع / اجتماع أصحاب المصلحة الرئيسيين المعنيين والمؤثرين الممثلين لكافة فئات الجهات الفاعلة المحددة (المؤسسية، العلمية ، الخاصة ، المجتمع المدني ... ). و إذا لم يتسّر إيجاد إطار يسمح بجمع كامل هؤلاء الفاعلين على مستوى بلد معيّن، فإنّه سيتمّ بعث منصات متعددة الفاعلين و / أو لجان على المستوى المحلي (منطقة الإدارة المتكاملة ) وفقا للسياق السياسي في كل بلد. وستكون مهمّة هذه الهيئة التفاوض ومتابعة الالتزامات وتنفيذ الاتفاقات الحاصلة بين مختلف المشغلين في إطار الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية الذين تمّ تحديدهم في المرحلتين (3 و 4) أعلاه. كما ستسعى هذه الهيئة إلى إيجاد المصالح والتوافقات حول الأهداف الموحّدة و المشتركة، و إلى وضع خطط العمل عن طريق التفاوض سعيا منها لتعزيز التعاون بين مختلف المشغلين و الفاعلين في الإدارة المتكاملة.

### الإطار رقم 7

#### مزايا المنصات متعددة الفاعلين

- تحسين نوعية الحوار والإنسجام بين الفاعلين المحليين
- إقامة حوار بين المشغلين على المستوى المحلي مع نظرائهم المعنيين على المستوى الجهوي أو حتى الوطني و الدولي

### المنهجية

تتبنق فكرة هذا البرنامج من اقتراح يتمّ خلال عملية التفاوض على الترتيبات المؤسسية لتنفيذ الإستراتيجية المتكاملة للمنطقة الساحلية التي كانت موضوعا لعدّة اجتماعات و ورشات تبادل للأفكار بين مختلف المشغلين في مرحلة التخطيط (انظر المراحل السابقة).

و بمجرد قبول الفكرة، يتمّ وضع طرائق التفعيل و المبادئ التشغيلية العامة في إطار عملية تشاركية. ثم يتمّ بعد ذلك تسجيلها في اتفاقية و / أو مذكرة تفاهم تُوقّع بين مختلف المشغلين المعنيين.

و يتمّ ترسيخ هذه الهيئة، اعتمادا على السياقات السياسية والإدارية، إما في إطار محليّ في شكل لجنة على مستوى المجلس المحلي، أو على مستوى المحافظة / الولاية / المقاطعة و تكون في هذا الحالة في شكل لجنة أو لجنة فرعية داخل لجنة أخرى قائمة.

## النتيجة و المخرجات المنتظرة

- مذكرة تفاهم لإنشاء منصة عمل
- تحديد الطرائق التشغيلية
- قبول الترخيص المؤسسي لهذه الهيئة و الموافقة عليه

## 10. المرحلة 7: تركيز فريق تخطيط للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

### الأهداف

تهدف إلى تشكيل فريق تمثيلي من أصحاب المصلحة المهمين والمؤثرين في عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية المستهدفة و ذلك لمرافقة عملية التخطيط المكاني الاستراتيجي التي سيتم الانطلاق فيها في المراحل التالية

### المنهجية

سيتم إعلام أصحاب المصلحة المؤسستين المعنيين و الذين تم إثبات أهمية مشاركتهم في عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في المراحل 3 و 4 بالمصلحة من وراء إنشاء فريق للتخطيط يتكوّن من ممثلين عن الجهات الفاعلة الوطنية، و الجهوية والمحلية من ذوي التمثيلية الجغرافية يتم تصنيفهم حسب الفئات.

و تتمثل الغاية من وراء الإعلام في دفع هذه الأطراف إلى اتخاذ أفضل القرارات فيما يتعلق باختيار ممثليها ضمن فريق التخطيط. كما سيتم إعلامها بأن عملية التخطيط التي سيقع الشروع فيها تتطلب تنظيم سلسلة من ورشات العمل التي قد تستغرق شهورا لتحليل المشاكل المتعلقة بالإدارة، وللتباحث والتوصل إلى رؤى مشتركة في هذا المجال، إضافة إلى وضع إطار للنتائج وخطط العمل الاستراتيجية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية ... وتبعاً لدرجة تعقيد وحجم المشكلة يمكن للفريق أن يقرّر تقديم طلب لإجراء دراسات و بحوث إضافية...

أمّا فيما يتعلق بالمجتمع المدني، فإنه سيكون بذلك قد تمّ تحديد المنظمات الأكثر نشاطا و مصداقية ويمكن بالتالي دمجها مباشرة في فريق التخطيط. و ستلتحق منظمات المجتمع المدني والأشخاص المرجعيين الممثلين للفئات الاجتماعية و المهنية و الممثلين للجان المحلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية المعيّنين أو المنتخبين داخل كل وحدة اجتماعية محلية لدعم مكونات هذا الفريق.

### النتائج المنتظرة

تم تشكيل فريق تخطيط الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية الممثل لأصحاب المصلحة الرئيسيين و ذلك بعد التسميات التي تمّ توجيهها في رسالة إلى صاحب المبادرة.

# 11. المرحلة 8: تكوين فريق تخطيط للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

## الهدف

تهدف هذه المرحلة إلى إثارة الوعي حول القضايا والمشاكل الرئيسية والسماح للمشاركين باعتماد مقاربة أكثر صرامة ودقة خلال عملية التخطيط المزمع القيام بها.

## المنهجية

يتم تنظيم هذه العملية بمساعدة ودعم خبير في عملية التيسير. ويجدر في هذه المرحلة تدريب الأطراف الفاعلة على الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية، والقضايا المتصلة بإدارة هذه المناطق والبروتوكولات والأطر التنظيمية والمؤسسية لهذه الإدارة المتكاملة، وقضاياها المتشعبة، و القيود المتصلة بها، والتخطيط المكاني الاستراتيجي على مقاربات الإدارة المتكاملة التشاركية .... (الملحق 1)

ويتم تنظيم هذه الدورات التدريبية داخل قاعات في شكل ورشات لتبادل الآراء يتم تنشيطها بواسطة ميسر لقاءات. و سيكون دوره أثناء التدريب توجيه النقاشات وتبادل الخبرات ووجهات النظر بين أعضاء الفريق باستخدام العروض ، والشهادات، وأشرطة الفيديو.

كما سيقوم الفريق بزيارات ميدانية إلى الموقع للتباحث حول قضايا الإدارة الرئيسية التي تمّ تحديدها و ملاحظتها محليًا . ثم سيتولّى البحث في الأسباب الرئيسية لهذه القضايا بشكل معمق خلال مناقشته لها داخل القاعة.

## النتائج المنتظرة

فريق مكّون على أساس المتطلبات المنهجية لعملية التخطيط المحلي الاستراتيجي التشاركي للمناطق الساحلية و حامل لوعي أكبر بالمشاكل و الرهانات الرئيسية لإدارة المنطقة الساحلية المستهدفة.

## 12. المرحلة 9: التخطيط الاستراتيجي التشاركي للمنطقة الساحلية

تندرج هذه المرحلة في محور العملية. و هي تتمثل في مساعدة أصحاب المصلحة على صياغة خطة الإدارة التشاركية التي تعالج الصعوبات الحقيقية في عملية إدارة المنطقة الساحلية من خلال التطرق إلى الأسباب الحقيقية و تهيئة التأزر والتكامل بين مختلف الجهود التي سيتم الاتفاق عليها.

أما فيما يتعلق بمشاركة المجتمع المدني، فإنّ هذه المرحلة تمثّل التنفيذ العملي والتجريبي للمشاركة الشاملة من خلال ورشات عمل للتفكير وتبادل الآراء بين مختلف الجهات الفاعلة المعنية بما في ذلك المجتمع المدني بشأن القضايا والتحديات في إدارة المنطقة الساحلية إضافة إلى خيارات الإدارة الاستراتيجية

### الهدف

هي مرحلة سيتمّ تنظيمها في شكل سياقات عديدة مترابطة منطقيًا بغية التوصل إلى خطة للإدارة الإستراتيجية للمنطقة الساحلية مع أهداف محددة لهذه الإدارة يتمّ الاتفاق عليها بين الأطراف المتدخلة مع الأخذ بعين الاعتبار الخلافات بين الاستخدامات والمستخدمين.

### الإطار رقم 8

#### السياقات الثمانية للتخطيط

- تتمحور مرحلة التخطيط حول ثمانية سياقات منطقية تسمح بالحصول في نهاية العملية على خطة إستراتيجية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية المستهدفة مع ترتيبات تتم مناقشتها:
1. تحديد رؤية جماعية ومشاركة للمشاكل البيئية للمنطقة والوعي بالحاجة إلى العمل بشكل جماعي.
  2. التفكير والتعرف على أسباب وجذور المشكلة العامة التي تمّ تفكيكها إلى مشاكل محددة؛
  3. التوعية بسيناريوهات تغيّر التوجهات أثناء عملية التطور؛
  4. تحديد وتبادل الآراء بشأن مؤشرات الاستدامة؛
  5. إنشاء رؤية جماعية وتحويلها إلى محاور إستراتيجية للإدارة المستدامة على المدى المتوسط و الطويل؛
  6. التدابير الإستراتيجية للتدخل ؛
  7. التناسق، إطار النتائج؛
  8. مناقشة الترتيبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

## المنهجية

يتم تعريف إستراتيجية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية بمشاركة جميع الجهات الفاعلة المهمة بما في ذلك المجتمع المدني.

و تمثل مرحلة التخطيط الاستراتيجي التشاركي تثمينا ملموسا و مباشرا لنتائج مشاركة الفاعلين في الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية. و هي تعني بالضرورة إشراك أصحاب القرار المعنيين بإدارة المناطق الساحلية و ذلك لضمان المصادقة والتخصيص الأمثل للنتائج و أخذها ضمن الاعتبار خلال عملية التنفيذ.

و في الواقع، فإن الإستراتيجية التي يجب التوصل إليها هي نتيجة لعملية التفاوض وتبادل الآراء بين أعضاء فريق التخطيط الممثلة لمختلف فئات الفاعلين المهمين في عملية إدارة المنطقة الساحلية المستهدفة.

و تستفيد هذه العملية من منهجية "تخيل"<sup>2</sup> التي توفر مزيجا من المناهج والأدوات المعدة للوصف و التقييم و معرفة مستوى الاستدامة لنظام بيئي اجتماعي في الماضي والحاضر والمستقبل باستخدام مؤشرات ومقاربة تشاركية تعتبر الجهات الفاعلة المحلية كخبراء على مستوى مناطقهم . و تُبنى منهجية "تخيل" في شكل سياقات:

- فهم الوضع الراهن والتطورات المحتملة للمنطقة.
- وضع مؤشرات الاستدامة و تحديد رسومها البيانية
- استكشاف المستقبل من خلال وضع سيناريوهات واختيار السيناريو المرغوب فيه والممكن كاقترح للسياسة.

## النتائج و المخرجات

استراتيجية ذات أهداف وتطلعات على المدى الطويل مشتركة بين مختلف الأطراف، وإجراءات تشغيلية وترتيبات مؤسسية بين مختلف الجهات المعنية من أجل عملية التنفيذ.

### الإطار رقم 9

#### الخطة الإستراتيجية للإدارة المتكاملة

يجب أن تغطي الخطة الاستراتيجية للإدارة المتكاملة بشكل عام فترة تتراوح بين 10 و 20 سنة. و هي تحدد المبادئ التوجيهية العامة لخطة الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية التي يجب تنفيذها. و يجب على هذه الاستراتيجية أن تحدد و تعترف بدور المجتمع المدني سواء على مستوى التنفيذ أو على

<sup>2</sup>منذ عام 2000، قامت الخطة الزرقاء والدكتور سايمون بيل بوضع، و اختبار و توحيد منهجية "تخيل" للتحليل المنهجي و التنمية المستدامة و هي موجهة إلى مجموعة من الجهات الفاعلة المعنية بنفس المنطقة أو السياق. <http://planbleu.org/fr/outils-et-methodes/methode-imagine>

### مستوى المتابعة والتقييم، بوصفه فاعلا أساسيا.

يجب على استراتيجية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية أن تأخذ بعين الاعتبار المعلومات التالية:

- السياسة الوطنية والإطار المؤسسي للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية
- السياق، النوع، ومدى وحدة مشاكل الإدارة على مستوى المنطقة المستهدفة
- الأهداف العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية على المستوى الجهوي والوطني
- مستوى التنمية الاقتصادية في المنطقة المستهدفة
- قدرة منظمات المجتمع المدني على المشاركة في الإدارة وحل المشاكل والنزاعات
- الموارد المالية المتاحة وتلك التي يجب تعبئتها خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية

وضع خطة استراتيجية لإدارة المنطقة الساحلية وتشمل خمسة سياقات رئيسية و/أو مراحل فرعية يجب ترتيبها.

## 12.1. المرحلة الفرعية 1: الفهم، التفكير، الربط، النمذجة و الاستكشاف

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة الفرعية التي قد تتطلب تنظيم عدة لقاءات ضمن فريق التخطيط إلى:

- وضع تحليل جماعي للوضع القائم للمنطقة المستهدفة؛
- التفكير في التطورات المحتملة في المنطقة التي تمّ رسم حدودها.
- تحديد مؤشرات الاستدامة مع ضبط حزام للتوازنات.
- وضع السيناريوهات واختيار السيناريو المرغوب فيه.

### المنهجية

منهجيا، تستند قيادة هذه المرحلة الفرعية إلى مبادئ منهجية "تخيّل"، وهي:

- المقاربة المنهجية: الفهم، التحليل و النظر إلى مشكلة المنطقة بمثابة "النظام" المعقّد ذي الأبعاد العديدة. و تسمح هذه المقاربة بتسليط الضوء على العلاقات بين عناصر النظام في إطار العمليات الديناميكية التي تميّز كل منطقة.
- النظرة الإستشراقية و منهجية السيناريوهات: تحليل المشكلة في إطار نظرة استشرافية تحدد التطور المحتمل وتضبط سيناريواته المقبولة على المدى الطويل.

● **مؤشرات الاستدامة:** تحديد وضبط المؤشرات التي يمكن لها قياس مستوى التقدم في كل موقع من أجل تحقيق التنمية المستدامة. و تقييم كل مؤشر من هذه المؤشرات وتحديد مستوى توازن تطوره المستدام /غير المستدام.

● **المقاربة التشاركية:** إيلاء المكانة الجديرة بالجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة في عملية التنمية المحلية، و ذلك حتى يمكنهم المشاركة في جميع جوانب القضايا التي يكشف عنها تحليل الوضع . كما يجب على المشاركة أن تضمن الفهم الموسع لوجهات النظر، والقيم، والمشاكل والمخاوف الحقيقية لجميع أصحاب المصلحة. و يجب أن يتّصف استخدام أدوات المقاربة التشاركية والتنشيط بالمرونة و أن يكون ملائماً للأوضاع التي تمت مواجهتها على مستوى طبيعة و قدرة الفاعلين المكونين لفريق التخطيط إضافة إلى المشاكل والرهانات المحددة التي تميز منطقة الدراسة.

## النتائج

تبرز نتائج هذه المرحلة في السياقات التالية:

### ● **السياق 1: التفكير والتعرف على المشاكل والتحديات الرئيسية**

#### الأهداف

خلال هذا السياق، يُطلب من فريق التخطيط بدعم من الخبراء التحديد الصحيح للقضايا والمشاكل الرئيسية على مستوى الإدارة و ضبطها في قائمة.

#### المنهجية

بمجرد تكوين فريق التخطيط و انتداب خبراء المواضيع و خبراء التنشيط، يتم تنظيم الاجتماعات في شكل ورشات عمل وتيسيرها من قبل فريق من الخبراء من أجل التوصل إلى تقارب في وجهات النظر حول المشاكل. و يقع تيسير هذه العملية الخاصة بتحديد المشاكل بعد عرض موجز عن "الوضع الراهن" للمنطقة المستهدفة (التشخيص السريع المسبق) و مشاكل إدارتها الأكثر إلحاحاً. و تتم إثارة النقاشات و تيسيرها من قبل المنشط و ذلك حتى يسمح للمشاركين بتبادل وجهات النظر. و يجب أن يكون المنشط، وهو يلعب دور مدير الجلسة/ الميسر في هذه العملية، قادراً على إدارة النقاشات الحادة في بعض الأحيان، و الاستفادة من الأفكار الرئيسية التي تمكن المشاركين من التوصل إليها، مع محاولة الحصول على إجماعهم.



## الإطار رقم 10

### الأسئلة الرئيسية التي يجب طرحها عند تحديد المشاكل

- يجب على الفريق أن يستأنس بجملة من الأسئلة الرئيسية و منها :
  - هل أنّ المشاكل كما وردت و مثلما تم تحديدها خلال المراحل السابقة هي أهم ما يجب معالجته؟
  - هل تطرقنا بشكل صحيح للمشاكل الحقيقية للإدارة المرتبطة على حد سواء بالجوانب الإجتماعية والاقتصادية والبيئية للمنطقة الساحلية المستهدفة؟
  - هل حددنا المشاكل الرئيسية المرتبطة بالجوانب المؤسسية والقانونية؟
  - هل تطرقنا إلى المشاكل المتصلة بقدرة الجهات الفاعلة الرئيسية على التنفيذ بما في ذلك المجتمع المدني مثلا ؟
  - هل تطرقنا إلى مشاكل حوكمة المنطقة الساحلية ؟
  - هل هناك غياب للتكامل بين مختلف البرامج وأصحاب المصلحة؟
  - الرؤية القطاعية و التقسيم ؟
  - عدم مشاركة المجتمع المدني و الفاعلين الآخرين من القطاع الخاص في الإدارة؟
- يجب على فريق التخطيط، انطلاقا مع هذه الأسئلة، مواجهة الأفكار التي تصل من الجهات الفاعلة إضافة إلى الطرق التي تخطط بها لمعالجة القضايا الرئيسية المطروحة. و بالنسبة إلى هذه العملية، فإنّ كامل تركيز الفريق يجب أن يكون موجّها إلى الحاضر لا إلى المستقبل.

### النتائج المنتظرة

- تبادل المعلومات والمعارف حول الموقع؛
- التوعية والتنبيه.
- الرؤية المشتركة حول الإشكالية العامة والمخاطر ، و محاولة ربطها بالمشاكل القطاعية المعروضة من قبل المشاركين.
- قائمة المشاكل

### • السياق 2: ترتيب المشاكل حسب الأهمية و المصادقة على ذلك بشكل موسّع من قبل الجهات المعنية الرئيسية

يتحتّم على الفريق، بمجرد وصوله إلى توافق في الآراء بشأن القضايا الرئيسية، أن يقوم بترتيبها حسب الأهمية وإعادتها للمصادقة عليها على نطاق أوسع من قبل الهيئات الممثلة داخل فريق التخطيط. (اللجان المحلية بالنسبة إلى ممثلي المجتمع المدني، الهيئات الحكومية بالنسبة إلى ممثلي مختلف المصالح الجهوية والمركزية المعنية والسلطات المحلية...).

## الأهداف

التأكد من أنّ المشاكل التي تمّ تحديدها قد تعدّ أساسية من قبل الجميع سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني بالإضافة إلى مختلف فئات الجهات الفاعلة الأكثر صلة و تأثيراً فيما يتعلق بالإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية.

## المنهجية

يتمثل في تصنيف المشاكل الرئيسية التي تمّ تحديدها. و يجب أن يستند هذا التصنيف على نتائج تبادل الآراء التي يتمّ تنظيمها داخليا ضمن فريق التخطيط وخارجيا من خلال ردود أفعال وتبادل الآراء مع الجهات المعنية. و بخصوص هذا الجزء الأخير، فإنّ المطلوب هو تخصيص ما يكفي من الوقت لكل عضو من أعضاء فريق التخطيط حتّى يتمكّن من إرجاع و تبادل نتائج النقاشات التي تمّت داخل المجموعة على مستوى الجهة التي يمثلها و ذلك لنيل الموافقة الموسّعة وجمع أكثر ما يمكن من الاقتراحات للحصول في النهاية على المصادقة النهائية على أوسع نطاق ممكن.

و يتم في هذه العملية الخاصة بترتيب المشاكل أخذ ثلاثة معايير بعين الاعتبار :

-الفائدة في حل المشاكل

-إمكانية الحصول على دعم من أجل حل المشاكل المعنيةّة

- القدرة و المزايا التي تمّ إظهارها من خلال العمل الجماعي على حل المشكلة المعنيةّة (التفويض لأخذ المبادرة، وضع القدرات اللازمة، امتلاك الوسائل لتقديم الدعم بطريقة أكثر فاعلية و كفاءة.

## النتائج

ترتيب مشاكل الإدارة الرئيسية يكون مصادقا عليه من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين.

## ● السياق 3: التفكير والوقوف على أسباب القضايا ذات الأولوية التي تمّ تحديدها و التعرف على جذورها العميقة

يُنظر من فريق التخطيط خلال هذا السياق أن يقوم، بدعم من الخبراء، بتحديد وتحليل الأسباب الجذرية للمشاكل الرئيسية التي تمّ تحديدها، موظّفين في ذلك معرفتهم بالمنطقة والبيانات الأساسية بالشكل الذي تمّ تبادلها وعرضها به خلال المراحل السابقة.

## الهدف

تحديد أسباب المشاكل

## المنهجية

يتطلب هذا التحليل معلومات إضافية: بيانات إحصائية، نتائج البحوث والدراسات، ومعطيات اجتماعية واقتصادية حول الاستخدامات وأهميتها، و حول المستخدمين، و النشاط الاقتصادي، والجوانب البيئية...

و يمكن أن ننتظر من هذه المرحلة أيضا إجراء عملية جمع للمعلومات من قبل أعضاء الفريق و / أو إجراء دراسات إضافية حول بعض الجوانب الرئيسية عند الحاجة.

و باستخدام نموذج شجرة المشاكل، كما هو مبين في المثال أدناه، يقوم الميسر بتوجيه الفريق إلى:

- شجرة المشاكل

- تبادل الأفكار حول الأسباب التفسيرية الرئيسية لهذه المشكلة عن طريق طرح الأسئلة التالية:

○ ما هو الأمر الذي كان سببا لهذا الوضع؟

○ لماذا تحدث هذه الظاهرة؟

و لا يجب أن يتوقف الفريق عن هذه العملية إلا بعد استنفاد جميع الأسباب الإضافية للمشكلة المدروسة.

و بمجرد تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل التي تم الكشف عنها ، يتم إجراء قراءة وتحليل أكثر شمولا للتأكد من قدرة هذه الأسباب على تقديم تفسير واضح للمشاكل التي تم تحديدها، ويمكن تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل فرعية لمناقشة و ضبط أسبابها.

ثم يتم إرجاع و مناقشة و إثراء الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مجموعات العمل من قبل مجموعات العمل الأخرى. و هكذا يتم تحديد الأسباب الرئيسية.

و يتمثل دور الميسر و الخبير الفني في المساعدة على التوصل إلى فهم مشترك للوضع وتحديد أولويات القضايا المطروحة، و ذلك من خلال توجيه المجموعة لتحديد الأسباب الرئيسية وربطها بالمشاكل المحددة.

## النتائج

شجرة تربط الأسباب ذات الأولوية بالمشاكل التي تم تحديدها بطريقة منسقة ومنطقية.

## ● السياق 4: تحديد وتبادل الآراء بشأن مؤشرات الاستدامة

### الأهداف

يهدف هذا السياق إلى استيعاب مفهوم المؤشرات. و يمكن هذا الفهم من الوصول إلى مؤشرات الاستدامة الخاصة بالمنطقة المستهدفة بناء على قاعدة معرفة الجهات المحلية الفاعلة. (الملحق 2)

## المنهجية

بعد عرض موجز لمفهوم مؤشرات الاستدامة والحاجة إلى مطابقة العملية للقضايا المحددة، يتم تقسيم الفريق إلى مجموعات عمل. و تقوم هذه الفرق، بالإعتماد على بطاقات ترتيب المشاكل وأسبابها، بتحديد جماعي للمؤشرات التي تحال على الإدارة المستدامة للمنطقة المستهدفة وتربط المؤشرات إلى المشاكل التي تم تحديدها. و تسمح هذه العملية أيضا باستكمال مصفوفة المشاكل. وخلال هذه العملية، يقوم الميسر و الخبراء الفنيون بمساعدة المشاركين على اختيار أهم المؤشرات ذات الصلة.

و بمجرد الإنتهاء من ضبط القائمة، يقع إطلاق النقاش حول وسائل وطرق الإحتساب، فضلا عن تأثير المؤشرات بالتغييرات التي تمت ملاحظتها. ثم يتم الاحتفاظ بالمؤشرات التي تلبّي هذه المعايير، والتخلّي عن البقية.

## النتائج

قائمة لمؤشرات الاستدامة تم عرضها على النقاش ومعلومات متبادلة عن نظم المتابعة المحددة من قبل الجهات الفاعلة. (و فيما يلي مثال يجسّد مصفوفة مؤشرات)

| المشكلة المحددة | المؤشرات  | المثالي | الحد الأدنى (الخرج) | الوضع الموضوعي (التوازن) |
|-----------------|---|---------|---------------------|--------------------------|
| 1               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● الوقت الذي يستغرقه الماء في البحيرة</li> <li>● نسبة المعادن الثقيلة</li> <li>● تآكل الشريط الرملي</li> <li>● الفاصل بين البحر و البحيرة</li> <li>● تطوّر التغيرات في طبيعة الأراضي</li> <li>● نسبة الارتباط بشبكة الصرف الصحي</li> </ul> | 8       | 2                   | 6                        |
|                 |   | 10      | 6                   | 10                       |
|                 |   | 10      | 2                   | 8                        |
|                 |   | 5       | 0                   | 5                        |
| 2               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● تطور عدد المشاريع الخدماتيّة</li> <li>● عدد الرحلات السياحية المنظمة في مدينة غار الملح</li> <li>● عدد الإحتفالات المنظمة</li> <li>● معدل الإنتاج السنوي لمصائد الأسماك في البحيرة</li> </ul>  | 10      | 2                   | 5                        |
|                 |   | 10      | 2                   | 5                        |
|                 |   | 8       | 1                   | 4                        |
|                 |   | 10      | 0                   | 6                        |
| 3               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● عدد السيارات المتردّدة على مواقف السيارات البلدية</li> <li>● الوقت المستغرق للمغادرة</li> </ul>  | 10      | 2                   | 5                        |
|                 |   | 8       | 1                   |                          |

## 12.2. المرحلة الفرعية 2: الإقتراح و التحرك

هي مرحلة فرعية مكملة للمرحلة الفرعية 1 . و ستخصّص ل:

• التفكير في وضع رؤية جماعية مخصصة للمنطقة،

• اقتراح استراتيجية، أهداف عامّة و خاصّة، بالإضافة إلى النتائج المتوسطة المنبثقة عن هذه الاستراتيجية.

• البحث عن الترتيبات التي ستتم مناقشتها لاحقا على مستوى أوسع

• محاولة إقامة تركيب مؤسسي وأدوات وترتيبات للإدارة التشاركية متعددة الفاعلين

### ● السياق 1: استعادة نتائج المرحلة الفرعية 1

#### الأهداف

تحقيق التوافق حول المشاكل التي تم تحديدها و ضبطها كأولوية لدى الجهات المشرفة الممثلة في أعضاء فريق التخطيط في المرحلة الفرعية 1

#### المنهجية

هو سياق محوريّ بين المرحلتين الفرعيتين 1 و 2 سيتمّ على أساسه إطلاق التخطيط الفعلي.

و سيقع إنجاز هذا السياق بالتعاون مع لجان الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية ومع الجهات المؤسسية والمهنية الفاعلة المعنّية و ذلك لضمان انخراطها في الرؤية الإستراتيجية المتفق عليها.

وسيعهد بالمصادقات والعروض إلى أعضاء فريق التخطيط على أساس النتائج التي حققوها وصادقت عليها الجهات المشرفة. كما يمكن للخبراء الفنيون أن يساهموا في نقاط معينة تكون أساسا ذات طبيعة فنية أو علمية..

و تتطلب هذه العملية أحيانا كثيرا من التحركات (لقاءات متعددة مع الجهات المشرفة- فريق التخطيط، الخ...) واجتماعات المصادقة.

## النتائج

المصادقة على إيلاء الأولوية لمشاكل الإدارة من قبل غالبية أصحاب المصلحة بما في ذلك المجتمع المدني. و تجميع ملاحظات و اقتراحات الجهات المشرفة و عرضها على الجلسة العامة للمصادقة و إدخال التعديلات اللازمة عليها.

## ● السياق 2: إنشاء رؤية جماعية مشتركة وتحويلها إلى محاور إستراتيجية للإدارة المستدامة على المدى المتوسط والطويل

### الأهداف

يحاول المشاركون ، اعتمادا على نتائج المراحل السابقة، بناء رؤية مشتركة لتنمية وإدارة المنطقة الساحلية موضوع عملية الإدارة المتكاملة و يحولونها فيما بعد إلى محاور إستراتيجية للتدخل.

### المنهجية

يعمل الفريق خلال جلسة عامة ، بدعم من الميسر و الخبير الفني وباستخدام نتائج السياقات السابقة، على وضع فهم مشترك للوضع المتعلق بالإدارة المستدامة للمنطقة الساحلية.

وتهدف المناقشات إلى إنشاء تقييم موضوعي و واقعي للوضع وفهم جيّد للرهانات والتحديات، مع مراعاة إدماج الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

## النتائج

رؤية مشتركة بين مختلف المتدخلين في عملية الإدارة المستدامة للمنطقة و تحويلها إلى محاور استراتيجية على المدى المتوسط والطويل.



## ● السياق 3: إطار النتائج الإستراتيجية للتدخل

### الأهداف

يهدف هذا السياق إلى تحديد النتائج الإستراتيجية بطريقة منظمة وعقلانية و في شكل محاور إستراتيجية تمّ تحديدها في السياق 1 .

### المنهجية

يتم توزيع المشاركين إلى مجموعات عمل وفقا للمحاور المحددة في السياق السابق لتحديد النتائج الإستراتيجية التي يجب إدراكها والتدابير الممكنة عمليا بما يتماشى مع أهداف الإدارة المحددة سلفا.

ثم تُوجّه النتائج حسب فرق العمل إلى بقية المجموعات لإثرائها و مناقشتها. وخلال هذا النقاش، يتمّ التباحث في اتساق وأهمية التدابير الناجمة عن الرؤية الإستراتيجية ثم المصادقة عليها و التثبيت من دراسة جدواها.

خلال الجلسة العامة:

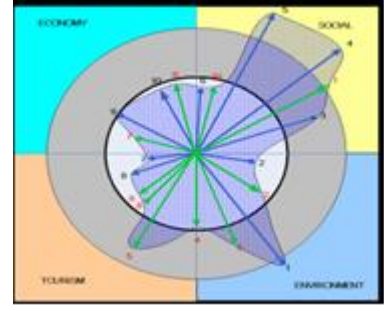
● يتعلق الأمر بتقديم الرؤية التي تمّ تحويلها إلى محاور إستراتيجية في شكل نتائج وتدابير في مصفوفة تسمى "إطار النتائج" تبرز المؤشرات بشكل موضوعي يمكن التثبيت منه إضافة إلى عرض مصادر هذا التثبيت.

● بمجرد تحويل الرؤية والمحاور والتدابير الإستراتيجية إلى مصفوفة، يُطلب من المشاركين أن ينكبوا مرة أخرى على دراسة مؤشرات الاستدامة التي حدّدها خلال السياق 4 في المرحلة 1 "التخطيط".

و على الفريق أن يقوم، بدعم من خبير فني، باختيار المؤشرات الأكثر صلة و فاعلية من بين قائمة المؤشرات التي قام بتحديدها مسبقا و ذلك لرصد التقدّم في عملية الإدارة بشكل أسهل.

و في عملية ثانية، يقوم الفريق بقياس الوضع القائم بالعودة إلى المؤشرات التي تمّ ضبطها و تطلق عملية تفكير جماعي حول تحديد الوضع المنشود بلوغه من خلال الإدارة المستدامة للمنطقة الساحلية (بشكل معقول و موضوعي)، كما يقوم أيضا بدراسة أقصى الحالات (السيناريوهات الكارثية).

ثم يقدّم المشاركون، من خلال قياسات و/أو محاور إستراتيجية حسب الوضعيات والتعقيدات التي واجهوها، و على مقياس من 1 إلى 10 و على شاكلة رسم بياني ( رسم بياني في شكل "بيت عنكبوت" أو "رادار")، نتائج الوضع القائم و الوضع المنشود بلوغه و الوضع الكارثي إضافة إلى رسم حزام التوازنات المطلوبة.



## النتائج المنتظرة

إطار لنتائج الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية يكون مشتركا و مناسباً لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين



## 13. المرحلة 10: الترتيبات المؤسسية لتنفيذ استراتيجية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية

### الأهداف

تهدف هذه المرحلة الأخيرة إلى إطلاق النقاش بين الجهات الفاعلة و ذلك للوصول إلى اتفاقات وترتيبات تقضي إلى تنفيذ عملية التخطيط المحلي الاستراتيجي والحصول على أولى الآليات لتعبئة هذه الجهات، إضافة إلى ضبط قواعد توافقية لإدارة ومراقبة تنفيذ هذه الإستراتيجية. (الملحق 3).

### المنهجية

يستند هذا السياق على مذكرة مساعدة يقدمها الميسر للمشاركين طالبا منهم الإجابة على الأسئلة التالية:

• ما الذي يجب فعله لجعل هذه الاستراتيجية ممكنة؟

• من يجب أن يهتمّ بها؟ (من هو، أو من هم المسؤولون؟)

• مع من يجب أن نتبادل؟ ( من نوعي و من نعلم ؟ )

• ماهي المرحلة القادمة؟

• ما هي خطة العمل؟

تقضي الأسئلة إلى نقاش وحوار. ثم تقوم المجموعة بجمع و تبادل الأفكار والتدابير المقترحة .

و بمجرد استعراض القضايا ومناقشتها، يتم إدراج التدابير التي وافقت عليها المجموعة في خطة عمل تحدد المواعيد والمسؤوليات المتفق عليها.

### النتائج المنتظرة

• ترتيبات بين الجهات الفاعلة لتنفيذ الإستراتيجية

• خطة عمل منسقة تحدد أدوار جميع الأطراف

• ميثاق، اتفاقية ومذكرات تفاهم

• طرق إدارة تمّ التباحث في شأنها

## الإطار رقم 11

استنتاجات متعلقة بالسياق المؤسسي الشامل للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في البلدان المعنية

- ضعف وسائل التوجيه الخاصة بالإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية: تنظيم للمناطق قائم على التقسيم، غياب اللامركزية الفعالة، عدم دمج برامج واستراتيجيات ذات توجه قطاعي، نظام إعلام و تنسيق فعال.
- غياب سياسة و رؤية واضحة للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في جميع البلدان مع بعض الاختلافات من بلد إلى آخر
- محدودية الموارد المرصودة
- نقص القدرات المؤسسية على مستوى جميع الجهات الفاعلة و خاصة منها المتعلقة بالمجتمع المدني
- الاعتراف الضعيف بدور المجتمع المدني.

## الإطار رقم 12

حوكمة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

### أ. لجنة التوجيه والمتابعة

سيجمع هذا المجلس ممثلين عن مختلف الجهات الحكومية ذات الصلة بإدارة المناطق الساحلية والمسؤولين أو نقاط الاتصال الخاصة بالإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية والممولين والمانحين، وفي مرحلة ثانية، وبعد إجراء مشاورات على المستوى المحلي، ممثلين عن المجموعات الاستشارية والجهوية و / أو المحلية. وتسهر لجنة التوجيه والمتابعة على ضمان حسن سير العملية؛ و دعم وتسهيل عملية التخطيط والتنفيذ وضمان شرعية واستدامة سياسة هذه العملية.

### ب. المجموعة الفنية

ستجمع الجهاز الفني المعين من قبل المنظمات المختلفة التي يمكن لها أن تساهم في هذه العملية من خلال توفير البيانات والتحليل، والمعلومات الإستراتيجية والتشغيلية (الاستراتيجيات، المبادرات والمشاريع ...). ويمكن دعم هذه المجموعة بخبراء خارجيين مسؤولين عن مختلف الإجراءات الواجب اتخاذها على امتداد عملية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية.

### ج. منصة الجهات الفاعلة المتعددة للمنطقة الساحلية

وستجمع ممثلين عن مختلف الجهات المعنية، والإدارات، والمنظمات المهنية، والجماعات المحلية وممثلي المجتمع المدني. وستكون تركيبها النهائية فعالة في وقت لاحق لهذه الخطوة بعد تحليل ورسم خرائط الجهات الفاعلة. وستكون وظيفة هذه المجموعة حاسمة ذلك أن التخطيط الاستراتيجي للمنطقة الساحلية سوف ينبثق من أعضائها في جميع مراحل العملية. وسيكون دورها أيضا هاما للغاية في تنفيذ عملية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية، و سيتولّى المجلس خلال ذلك و وفقا للأحكام القانونية والمؤسسية، التدخل بصفة استشارية وتداولية أو حتى تشاركية.

نموذج لتصميم ترتيب مؤسسي من شأنه تعزيز مشاركة المجتمع المدني في عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية على مستوى بلدان المغرب العربي

| الدعم   | التنفيذ  | التوجيه   |                |
|---|--|---|----------------|
| الخبراء/ المستشارون و الباحثون و الجهات المانحة   | المصالح الوزارية المعنية<br>- إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات و آليات الحوكمة                    | لجنة وزارية مشتركة للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية<br>- مرسوم إنشاء  | المستوى الوطني |
| الخبراء/ المستشارون و الجهات المانحة  | المصالح الجهوية و المحلية، الجمعيات، البحوث و المهن<br>- إجراءات و آليات الحوكمة و أدوات الإدارة | لجنة جهوية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية و / أو لجنة محلية<br>- إجراءات و آليات الحوكمة<br>- بروتوكولات/ موثيق | المستوى الجهوي |
| الجمعيات المحلية و اللجان المحلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية و المنظمات المهنية | الجمعيات المحلية و الخدمات اللامركزية<br>- برنامج العمل و الميزانية السنوية                      | المنصة المحلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية<br>- إجراءات و آليات الحوكمة                                      | المستوى المحلي |

## 14. المرحلة 11: الإستعادة، الاتصال والتوعية من أجل الحصول على موافقة موسعة

### الأهداف

الحصول على دعم الجهات المعنية الرئيسية لإستراتيجية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية المستهدفة فضلا عن الترتيبات المؤسسية المتفاوض عليها خلال المرحلة السابقة.

### المنهجية

و مثلما هو الحال مع عملية إرجاع النتائج في المرحلة الفرعية الأولى، فإنّ عملية الإرجاع الثانية سوف تكون على مستوى كل لجنة محلية للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية، و مستوى الجهات الحكومية والمهنية.

و بشكل عام، تعتبر هذه العملية الأكثر صعوبة و ذلك بسبب إمكانية رفض أو تعديل أو تأجيل الإجراءات والترتيبات التي من المفترض أن يتم الحصول عليها من قبل فريق التخطيط إلى موعد لاحق. و يُعتبر هذا الأمر خاصة من خصائص أي إستراتيجية تشاركية تتضمن تدابير يجب تطبيقها في إطار توقعات زمنية معينة، مع موارد مالية و إمكانيات تنفيذ محدودة وإطار مؤسسي وتنظيمي غير مناسب. ولذلك فمن الضروري أن تجري هذه العملية بعناية كبيرة.

و يُفترض أن يبسر الاعتماد المسبق للترتيبات المؤسسية من قبل مختلف الجهات المعنية قبول الإستراتيجية. مع العلم أنه من البديهي أن تواجه هذه الإستراتيجية مقاومة من قبل بعض الجهات (التي تتعارض مصلحتها مع التدابير الإستراتيجية التي تم إقرارها أو لأسباب أخرى) حيث ستلتجئ إلى المساومة أو تسعى إلى عرقلة أو منع تنفيذ تدابير الإدارة المتفق عليها. و هو أمر يجب تقبله مع مواصلة التوعية والمفاوضات.

### النتائج

إستراتيجية الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية مناسبة لغالبية أصحاب المصلحة المعنيين بما في ذلك المجتمع المدني

## الملحق 1 : تعزيز القدرات: الحاجة الملحة للمتابعة والانفتاح

إنّ درجة تعقيد و تنوع الرهانات وتعدد الجهات الفاعلة يجعل من الضروري تعزيز مهارات و قدرات هذه الأطراف من أجل البناء الجماعي لعملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية. و بعيدا عن المعارف النظرية التي يمكن أن تستفيد منها الجهات الفاعلة في إطار عمليات التدريب التقليديّة، فإنّه من المهم للغاية استخدام أدوات أكثر واقعية يمكنها أن تستجيب لاحتياجات المؤسسات والمجتمع المدني و ذلك للبدء في مشروع إعادة تصميم منطقة ما وتنفيذه بشكل جماعي. كما أنّه من الضروري أيضا أن يعتمد محتوى التدريب على مضمون سلس و مفهوم من قبل الجميع يمكنه أن يشدّ اهتمام العموم محليًا. و تقع إثارة الاهتمام بشكل مثالي من خلال عملية تتعلّم في المنطقة الساحلية كإطار للمشروع.

### إبلاء الأولويّة لأدوات التعلم المناسبة لتعزيز قدرات الجهات الفاعلة في عملية التخطيط للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

توجد العديد من الدعامات البيداغوجية الأكاديميّة لاستيعاب مفهوم الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية، و مقارباتها والأحداث العادية والمتكررة لتعزيز السياسات والأهداف والمقاربات ... و تعتبر هذه الطريقة في بناء القدرات ضرورية وتساهم بكل تأكيد في التنبه إلى المصلحة الكامنة وراء هذه العملية. ومع ذلك، فإنّ المستفيدين عادة ما يكونون نفس الأطراف (موظفو السلطات المسؤولين عن البيئة، بعض الوزارات الأخرى و بعض الجمعيات الوطنية و المحلية الناشطة...) و من جهة أخرى، فإنّ هذه المقاربة التي تقع في بداية العملية يمكن أن لا تكون متبوعة بآثار ملموسة وتبقى مقتصرة على المعالجة النظرية.

و في البداية، يبقى التدريب النظري أمرا ضروريًا، و يجب أن يتكيف مع احتياجات مختلف الجهات الفاعلة ذات الصلة والمواضيع المختلفة المناسبة لكل مرحلة من مراحل العملية.

• تدريب عام على الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية و آخر على التخطيط المكاني الملائم لهذه الإدارة. أمّا تنفيذه فسيكون موجّهًا للفاعلين المحليين المعنيين أو المحتملين للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية، إضافة إلى الجهات الداعمة: الممثلون المحليون، المنشطون ... و سيسمح هذا التدريب بفهم أفضل لعملية التخطيط والتنفيذ، وقيمتها و منطق تطوّرها. و يجب أن يسمح مستوى المعرفة المكتسبة لمختلف الجهات الفاعلة بمعرفة ولعب أدوارها الخاصة (الدعوة، القيادة، التنظيم، الاتصال والتوعية).

• تدريب مماثل موجّه للسلطات، و النّواب عن الجهات المحلية وذلك لتوعيتهم بأدوارهم ومسؤولياتهم و بالرهانات المتعلقة بالعملية؛ إضافة إلى تزويدهم بالمعرفة الأساسية اللازمة للعب أدوارهم كقادة سياسيين. و يعتمد نجاح تنفيذ عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية على التزام السلطات و درجة تعبنّتها و قوة إرادتها.

و لذلك، فإنّ هناك حاجة إلى فريق تدريب يتكوّن من خبراء و تخصصات متعددة المواضيع.

بعد هذا التدريب النظري، ستكون هناك حاجة ملحة إلى التدريب من خلال التعلّم و ذلك للشروع في التخطيط الاستراتيجي للإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية المعيّنة. بيد أنّ واقع هذه الإدارة المتكاملة من حيث الأطراف الفاعلة المهتمّة أو التي يُنتظر إثارة اهتمامها مخالف تماما، ذلك أنّ القوى البشرية التي يجب تعبئتها في مجال الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية يجب أن تتميز بما يلي:

- هي غالبا ما تكون أكثر عددا من الدائرة المحدودة للجمهور الذي يمكن الوصول إليه من خلال القنوات التقليدية المستخدمة من خلال التدريب،

- هي أيضا أكثر تنوعا: الجهات الفاعلة المهمشة أو المنسية و لكنها أساسية في إطار الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية (الممثلون المنتخبون، المنظمات المهنية، بعض السلطات، الأشخاص الموارد، و جهات فاعلة لا تجد أيّ جدوى في المعالجات النظرية التي لا تؤدي إلى أيّ نتيجة والمهتمة إلى حد ما بالجوانب العملية المتصلة بواقع المنطقة التي تنتمي إليها و بيئتها. و هي جهات منغلقة إلى حدّ ما أمام المفاهيم وتعقيد العملية المعروضة في شكل أكاديمي و ممنهج.

-لا يمكن تعبئة جميع هؤلاء الفاعلين وتدريبهم قبل القيام بعمل أولي لتحديد ورسم الخرائط ثم التنظيم والتعبئة حسب خطة عمل واضحة تحتوي على برنامج تدريبي سابق لعملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية خلال التخطيط ثم عند عملية التطبيق.

و لتحقيق هذا الغرض، فإنّه من الضروري وضع نظام لبناء القدرات يولي أهمية للتعلم و يتنزّل بشكل مثالي في إطار مبادرة سيقع تنفيذها أو مؤهلة على الأقل ليتمّ تنفيذها. ثم إنّ تعبئة الجهات الفاعلة حول عملية "افتراضية" للتخطيط الاستراتيجي للمنطقة الساحلية، ستكون لها حظوظ ضئيلة لإثارة اهتمام المشاركين و من ثمّ إثارة رغبتهم في الاستمرار و إطلاق عملية تنفيذ فعليّة.

### الوسائل التي يجب تسخيرها: طاقم من الخبراء، التيسير...

علاوة على الوسائل الضرورية المعتادة في عمليات التدريب التقليدية داخل قاعة في إطار حلقة تدريبية تقليدية لشرح الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية بالمعنى الأشمل، فإنّ أول عملية للتخطيط الاستراتيجي تحتوي على التشخيص التشاركي، والرؤية المشتركة لإدارة المنطقة الساحلية. وتحتاج الإستراتيجية نفسها و خطة العمل الأوليّة تسخير الأشخاص الموارء التاليين: خبير- ميسر، و "خبير مهني" في الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية، في حدود الإمكانيات المتاحة، كما يمكن أن يُرافق هذا الزوج بخبراء رئيسيين إضافيين يقع تحديد تخصصاتهم حسب سياق الموقع.

و يوضع هذا الدعم على نمة العملية من قبل صاحب المبادرة أو ممول المشروع أو شركائهما، و يمكن أن يتعلق الأمر بخبرات داخلية أو خارجية.

### دور خبراء الدعم:

(i) يقوم الميسر بتوجيهه، وتنشيط وتنسيق مشاركة الأطراف الفاعلة، وسيحرص على ضمان اتساق العملية من خلال توجيه عمل المجموعة. وسيوفر لهذه الأطراف الإطار والظروف التي ستمكنهم من:

- تحليل الوضع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمنطقة،
- التعرف على المشاكل التي تعاني منها المنطقة الساحلية وأسبابها،
- تحليل الرهانات
- وضع رؤية جماعية
- تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لمجابهة الرهانات المتعلقة بالتنمية المستدامة
- المساهمة بنشاط في وضع خطة العمل وتحديد الحوكمة الخاصة بالمنطقة
- تحديد الآليات المنظّمة لمتابعة عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

(ii) سيكون للخبراء الفنيون دور في مجال الدعم و الاستشارة:

- سوف يقومون في مرحلة أولى بتقديم المعلومات المتعلقة بخصائص الموقع و تجميعها ، و سيسمح هذا العمل الأولي بتوفير أساس لإجراء المقاربة التشاركية وسوف يتم تحسينه وتفصيله خلال مختلف مراحل التخطيط بفضل ما يوفّره الفاعلون المحليون من معارف. و يتمّ عرض هذا التّأليف الذي يقع تعديله في أغلب الأحيان تماشياً مع تراكم تلك المعارف للسماح بتأطير المناقشات في ورشات العمل. و يضع الخبراء الفنيون على ذمّة المشاركين في عملية التخطيط مكتسباتهم التقنية وخبرتهم التي تمثّل تكملة للمكتسبات والخبرات المحلية، و تتم العودة إليهم باستمرار سواء كان ذلك من قبل الميسر أو جلسة الفاعلين المحليين لتوضيح المبادئ وتصحيح الإخلالات أو أخطاء التعبير أو التقييم. غير أنّه لا يجب عليهم، في أي حال من الأحوال، فرض وجهات نظرهم أو أحكامهم على المجموعة.

### طرق أخرى للتعبئة من أجل تعزيز قدرات الجهات الفاعلة عند تنفيذ عملية الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

يجب تحديد و برمجة تدريبات أخرى في إطار خطة عمل الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية: بعضها نظري و مواضيعي، و البعض الآخر على أساس تعليمي (التعلم عن طريق العمل).

وسيتّم تخصيص التدريبات العامة للتنمية المستدامة، والمحافطة، و يمكن أن تكون هناك تدريبات خاصة أخرى قد تتعلق بمواضيع مختلفة مثل الحوكمة وأدواتها، والاختصاص، و التنظيم، وكسب التأييد والتواصل ... و مواضيع فنية مثل المؤشرات والمتابعة والتقييم.

و سيتمّ التخطيط لبرامج أخرى أكثر عملية و تحديدا في مجال تعزيز القدرات ويمكن أن تعتمد على:

- مدربين عامين أو متخصصين

- بعثات تبادل

- عمليات شراكة و رعاية أو توأمة هيكلية أو متخصصة مع مؤسسات ذات خبرة في مجال الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية أو التنمية المستدامة أو في حالة وجود جمعيات تفتقر إلى الخبرة، وإقامة علاقات شراكة مع الجمعيات "الرائدة"

- إنشاء لجان دعم للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية: لجان علمية ولجان اجتماعية واقتصادية وثقافية.



## الملحق 2: المؤشرات

ينبغي وضع و تحديد و تخصيص المؤشرات و ذلك لإثراء و توثيق الأهداف الاستراتيجية و التغييرات المتوقعة للإدارة المتكاملة على مستوى البلاد أو المنطقة أو المستوى المحلي.

و تعتبر هذه الأدوات محور عملية التقييم و التخطيط اللازمة لتطوير الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية. و تسمح هذه المؤشرات بوصف و تقييم و استكشاف مستوى استدامة النظم البيئية و الاجتماعية على المستوى الوطني، أو الجهوي أو المناطق الساحلية التي ستستخدم لتكون إطارا للإدارة المتكاملة في الماضي و الحاضر و المستقبل، و يجب أن تتم العملية من خلال إشراك الجهات الفاعلة (الشركاء الحاليين و المحتملون) في إطار عملية تشاركية. و ينبغي النظر إلى الشركاء المعنيين كخبراء في اختصاصاتهم. كما يجب تنظيم ورشات عمل يحضرها جميع الفاعلين الذين سيشاركون في عملية واضحة و منظمة تمكّن من:

أ. فهم الوضع الراهن و التطورات المحتملة على مستوى المنطقة الجغرافية،

ب. وضع مؤشرات الاستدامة و تجسيما في رسوم بيانية،

ج. استكشاف المستقبل من خلال تطوير السيناريوهات و اختيار واحد متفق عليه و ممكن كاقترح للسياسة المتبعة في المستقبل

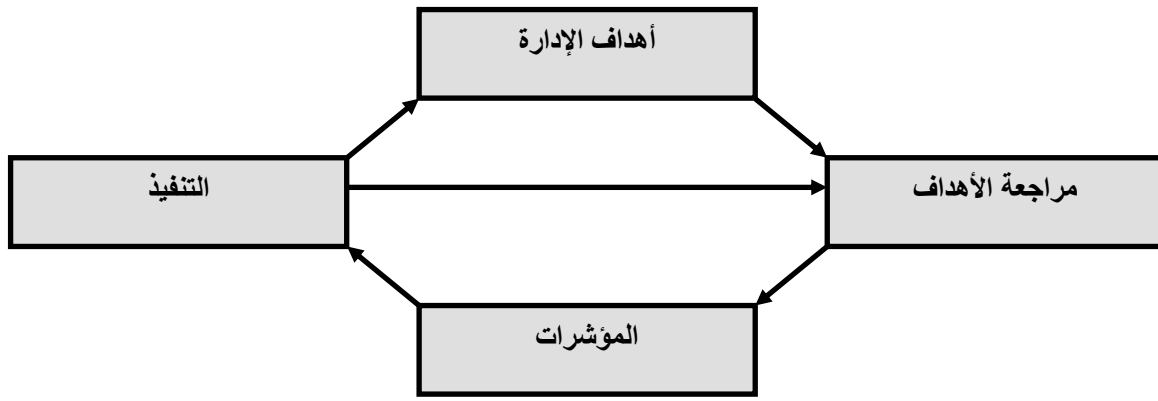
د. تعزيز و نشر نتائج العملية؛

### ما هو المؤشر؟

يمكن أن تكون المؤشرات كمية أو نوعية ملحوظة و/أو قابلة للقياس. و هي تصف أوضاعا في أوقات محدّدة، و تمكّن من تتبع التوجهات على مر الزمان.

و تشمل المؤشرات معلومات بسيطة أو معقدة - تضمّ أحيانا عدة معايير- تمكّن من تبسيط و تبادل المعلومات بسهولة مع الشركاء و صانعي السياسات و عامة الجمهور. و يجب أن تكون هذه الأداة حساسة بما فيه الكفاية لضمان التنفيذ السليم للاستراتيجيات و خطط العمل المنبثقة عنها، و كشف أي إخلال يتطلب استجابة من مجموع الجهات الفاعلة.

و يجب أن تكون المؤشرات متنسقة مع الأهداف و النتائج المتوقعة، و ينبغي وضعها و ملاءمتها من قبل الجهات المعنية و اعتبارها كعناصر أساسية في عمليات إدارة المنطقة/ المناطق المعنية.



## الغرض من المؤشرات ؟

تقوم المؤشرات بمدّنا بمعلومات و يجب أن تكون منسّقة مع عملية المتابعة والتقييم. و يسمح تنفيذها بإدارة المنطقة بطريقة متكررة وقابلة للتكيف لتحقيق جميع الأهداف الإستراتيجية المستهدفة مساهمة بذلك في إبلاغ و قياس جميع المجالات: البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية ولكن أيضا في حوكمة المنطقة.

كما أنّ المؤشرات هي أيضا أداة اتصال موجّهة لصانعي القرار و لكامل المجتمع.

و يمكن استعمال المؤشرات، إذا كانت موجودة بالفعل قبل الشروع في العملية، أو تحديدها و احتسابها من طرف أصحاب المبادرات بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الخبراء من أجل تقييم مسبق للموقع لتحديد ما كان منها ذا أولوية لتنفيذ عملية الإدارة المتكاملة.

و من مصلحة مقارنة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية أن تتمكّن الجهات الفاعلة بنفسها من تحديد المؤشرات ذات الصلة بالمنطقة الجغرافية المعنية، و ذلك من خلال عمليّة تعلّم قصيرة المدى و دعم من أشخاص أكفاء.

وعلى سبيل المثال، فإنّ مؤشرات الاستدامة والقيم المرجعية على النحو المحدد والمفصل من قبل المشاركين حول حالة إدارة المنطقة يجب أن تكون مرتبطة بالقضايا والأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية لإدارتها. و يقوم المشاركون بوضع المؤشرات لتوجيه التقدم نحو التنمية المستدامة. وهي تستخدم من أجل:

- التعبير، على سبيل المثال، عن التغييرات ذات الصلة بتطور المشكلة في إطار زمنيّ محدّد

- تحديد القيم المرجعية المتعلقة بالوضع الحالي

- تحديد الأهداف المتعلقة بالحالات المتوقعة بالعودة إلى أهداف الخطة الإستراتيجية

و عند اختيار المؤشرات، يجب أن نكون حذرين لأن الإكثار منها أو تقديم مؤشرات سيئة يجعل إنجاز العملية أمرا صعبا. و تسمح المناقشات للجهات المعنية بتحديد المؤشرات وفقا للوسائل المتاحة.

و في مثل هذا النوع من عمليات التخطيط التشاركي المحليّ الاستراتيجي، يتم تفضيل فئتين من المؤشرات:

- مؤشرات "الحوكمة" التي تصف الطريقة التي ستتوهم بها مساهمات وأوار الجهات المحلية المعنية بتنفيذ الخطة الإستراتيجية أثناء إجراء هذه العملية الخاصة بالإدارة المحلية التشاركية.
- المؤشرات "الفنية" للأثر و التي تجمع عدة أبعاد (بيئية واجتماعية واقتصادية) متصلة بمراقبة النتائج الملموسة التي يمكن تحديدها على أرض الواقع لتحسين الإدارة التشاركية للمنطقة الساحلية.
- مؤشرات الأداء التي تقيس معدل التقدم في إنجاز الأنشطة وامثالها للجدول الزمني المخطط لها.

### الملحق 3: في فوائد المقاربة المحليّة لتعزيز نجاح الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

ترمي العملية المقترحة إلى تعزيز الالتزام الجماعي و ذلك من خلال:

- تعبئة القوى الحيّة للمنطقة: الجهات الفاعلة الحكومية والفاعلون الاقتصاديون وتمثليّات المستخدمين والمنظمات غير الحكومية؛
- تبادل المعارف بين جميع الأطراف من خلال تهيئة تكامل بين البرامج وخطط العمل و ذلك لبناء الرؤى الجماعية واستراتيجيات الإدارة المستدامة والمتكاملة للمناطق الساحلية التي وقع عليها الاختيار؛
- امتلاك سلطة محليّة رسمية أو دمج الجهات الفاعلة المحلية؛
- إشراك المواطنين و المشغلين الخواص و الجمعيات بشكل منتظم و متكرّر خلال سير المشروع.
- توفير الدعم اللازم للجهات الفاعلة في إطار عملية التعلم، ولكن أيضا لمعالجة المسألة الحاسمة المتعلقة بالأطر التنظيمية والمؤسسية الملزمة.

#### نحو حوكمة أفضل للإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

رغم القيود المختلفة التي تعيق تحقيق التنمية المستدامة للمناطق الساحلية، فهناك إمكانيات حقيقية للحفاظ على هذه المناطق ومواردها مع تحسين عملية تثمينها من خلال إشراك الجهات الفاعلة المؤسسية الأخرى والمجتمع المدني والمنظمات المهنية.

و المقاربة هي بالأخصّ طريقة في تصوّر وإدارة تطوّر منطقة محددة جغرافيا على أساس المبادئ التالية:

- التكامل المعقول للمشاريع القطاعية و/أو بين القطاعات في سياقها الاجتماعي والاقتصادي والبيئي
- تشجيع المشاركة المحلية في استدامة الموارد الطبيعية
- ابتكار طرق تعاون رسمية
- وضع آليات ومقاربات عمل في إطار الشراكة بين مختلف فئات المشغلين والجهات الفاعلة (الخاصة والعامة و المجتمع المدني)
- التكامل المحليّ مع المناطق المجاورة كجزء من مقاربة تدخّل أكثر شمولا و تعدّدا على مستوى القطاعات.

و هي مقارنة ستكتسب أهميتها في السياقات المؤسسية والتنظيمية لصالح اللامركزية.

### الحاجة إلى تعزيز شرعية التمثيل المحلي من أجل إدارة أمثل للشريط الساحلي:

من المهم للغاية أن يكون السكان ممثلين من قبل منظمات شعبية تتمتع بنوع من الشرعية. و هو ما سيمكّن هذه المنظمات من لعب دورها الكامل في مقارنة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية. و يمكن للمنظمات غير الحكومية المحلية و المنظمات الشعبية أن تتدخل في عمليات التواصل والتوعية المتعلقة بهذه الإدارة لدى مجموعات المستخدمين، و في تعبئة الجهات الفاعلة، و وإلى حد ما في الإشراف على التسيير الجيد لهذه الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية.

### الحاجة الضرورية إلى الحوكمة الجماعية و الاستفادة للموارد الغائبة على المستوى المحلي

من أجل التزام و انخراط جماعي و فعال بشكل أفضل للجهات الفاعلة المحلية ، فإنه من الضروري أن يقع إشراك واستشارة المنظمات الشعبية بانتظام و تمثيلها في منصات الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية في جميع المراحل (الإستراتيجية والتخطيط والتنفيذ والمتابعة).

وسيسمح هذا الأمر بصفة خاصة بالتأكد من سير الإجراءات على القطاع الساحلي في إطار الحرص على التطور و التزام بما يتماشى مع الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية وتوجيه المشاريع التي سيتم تنفيذها من أجل بلوغ الرؤية المشتركة المستهدفة.

### نحو وضع أدوات وآليات إدارة جديدة متعاونة و أكثر ملاءمة

يجب أن تتمتع خطط الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية التي تم إعدادها خلال مرحلة التخطيط بجهاز مصادقة على المستوى المحلي. ويمكن أن تستخدم خطط الإدارة هذه لوضع ميثاق بين مختلف الجهات الفاعلة من أجل تعزيز الالتزام والتكامل بين الجهات الفاعلة الحكومية على المستوى القطاعي و الجهات الأخرى غير الحكومية و الخاصة من أجل ضمان الحوكمة الرشيدة للمنطقة الساحلية و إدارة جيدة لمجالها الجغرافي ومواردها.

كما أنّ إشراك مشغلي القطاع الخاص، و المجتمع المدني، والمنظمات المحلية والسكان في مقارنة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية تعتبر بدورها ضرورة ملحة.

## الملحق 4: الاتصال كمكوّن حاسم لتبني الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية

تجمع الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية بين العديد من الجهات الفاعلة المنظّمة و الفاعلة خلال مراحل التخطيط والتنفيذ و هي تخضع لنمط معين من الاتصالات. و يتعلّق الاتصال ايضاً بجمهور آخر مستهدف مختلف، و هو واسع ومتنوع و يشتمل على الأفراد والشركات والعلماء والسلطات العامة غير الممثلة في هيئات الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية. ويجب بشكل عام القيام بحملات توعية و تثقيف و تقديم للمعلومات لهذه الفئات التي تصلها المعلومات بشكل خاطئ أو غير كاف عن طريق الجهات الفاعلة المنخرطة مباشرة في الإدارة المتكاملة المحلية سواء كانت منظمات عامة أو تابعة للمجتمع المدني.

كما يتعيّن على تنظيم الإدارة المتكاملة المحلية وأعضائها القياديين أن يقوموا في كثير من الأحيان بتعزيز قدراتهم على التواصل وتوعية الجمهور من خلال:

- دعم المتخصصين في الاتصال

- دعم المتخصصين في التربية البيئية

- تنفيذ حملات التوعية و التثقيف التي يجب حسن تقدير عملية تنظيمها و تكاليفها

لا يجب أن تكون عملية الإتصال مرتجلة، بل يجب إدراج استراتيجيات و خطط خاصة بها في عملية التخطيط و الإدارة الشاملة للمنطقة الساحلية.

هناك حاجة لأن يكون لدى هيئات الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية ما يكفي من الموارد البشرية و التقنية و المالية من أجل الاتصال و تثقيف الرأي العام. و لتحقيق مزيد من الكفاءة، فإنّه يمكن الاستفادة من المتخصصين في مجال الاتصال و التثقيف.

كما يجب أن تؤخذ تكاليف الاتصال بعين الاعتبار من قبل هيئة الإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية أو من قبل المؤسسات الأعضاء.

### 1. التوعية

في البداية، يعتبر من الضروري "تبسيط" المعلومات الخاصة بمبادئ الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية و بهذا المشروع المخطط له في المنطقة: و يجب أن توجّه هذه العملية إلى مختلف المتقبّلين لها، و صانعي القرار و المستخدمين و الرأي العام.

و غالباً ما يكون من الضروريّ توعية الرأي العام بقضايا إدارة المنطقة الساحلية المعقدة و الخلافية في أغلب الأحيان. و يمكن أن تحدث حملات التوعية العامة تغييراً في العقلية و تشجع على تبني خطط الإدارة التي تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية، و استخدام الموارد الطبيعية بشكل أكثر كفاءة و تحسين حالة البيئة بما في ذلك المناطق الطبيعية. و يمكن في هذا الصدد توظيف العديد من قنوات الاتصال: الصحف و التلفزيون و الإذاعة و الإنترنت، بما في ذلك شبكات التواصل الاجتماعي التي تتمتع بجمهور

عريض. وتهدف هذه الإجراءات إلى إثارة اهتمام الرأي العام بالإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية وتغيير المواقف والسلوكيات.

و بعيدا عن وسائل الاتصال المذكورة، فإنّ تنظيم الفعاليات يمكن أن يكون وسيلة رائدة لزيادة الوعي حول الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية، و قد يكون في شكل:

- معارض

- مؤتمرات و ورشات عمل

- أحداث رياضية و ثقافية يتمّ تنظيمها في المناطق المجاورة أو في المواقع ذات الإقبال الكبير حيث تقع الكثير من "المستجّات" و هي تمكّن من إقناع الجماهير العريضة

مهما كانت وسيلة الاتصال المستخدمة، فإنّه من المهم تجنب الخطب الديماغوجية أو الوعود البرّاقة ، مما يسبب الإحباط لدى السكان و يزيل عن المتواصلين معهم كل مصداقية ، إذا لم يتم تحويل الأقوال إلى أفعال و آثار ملموسة وقع الإعلان عنها مسبقا .  
و تمرّ الشرعية لدى الرأي العام أولا عبر المعلومات الشفافة ذات المصداقية من حيث صلتها بالنتائج أو التنبيهات، سواء كانت إجراءات تمّ تنفيذها أو معلومات عن أداء البرامج والإجراءات المتعلقة بالإدارة المتكاملة للمنطقة الساحلية تمّ القيام بها على الشريط الساحلي.  
و يتميّز الرأي العام الواسع بالرّيبة، و تمرّ توعيته و تعبئته حول الإدارة المتكاملة قبل كل شيء بإعلامه بفعالية العملية من خلال إجراءات ملموسة يمكن ملاحظتها. و يمكن أن يمثل الرضا التدريجي بالعملية من قبل الرأي العام في حدّ ذاته وسيلة للضغط على صانعي القرارات والسياسات. و تحقيقا لهذه الغاية، فإنّ التشاور المستمرّ مع الجماهير يعتبر ذا أهمية كبيرة و ذلك لمراقبة تطور حالة الرضا لديه و رأيه في سياسة الإدارة المتكاملة للمناطق الساحلية المحلية، إضافة إلى تمكينه من التعبير عن قلقه أو حتى تقديم مقترحات جديدة.