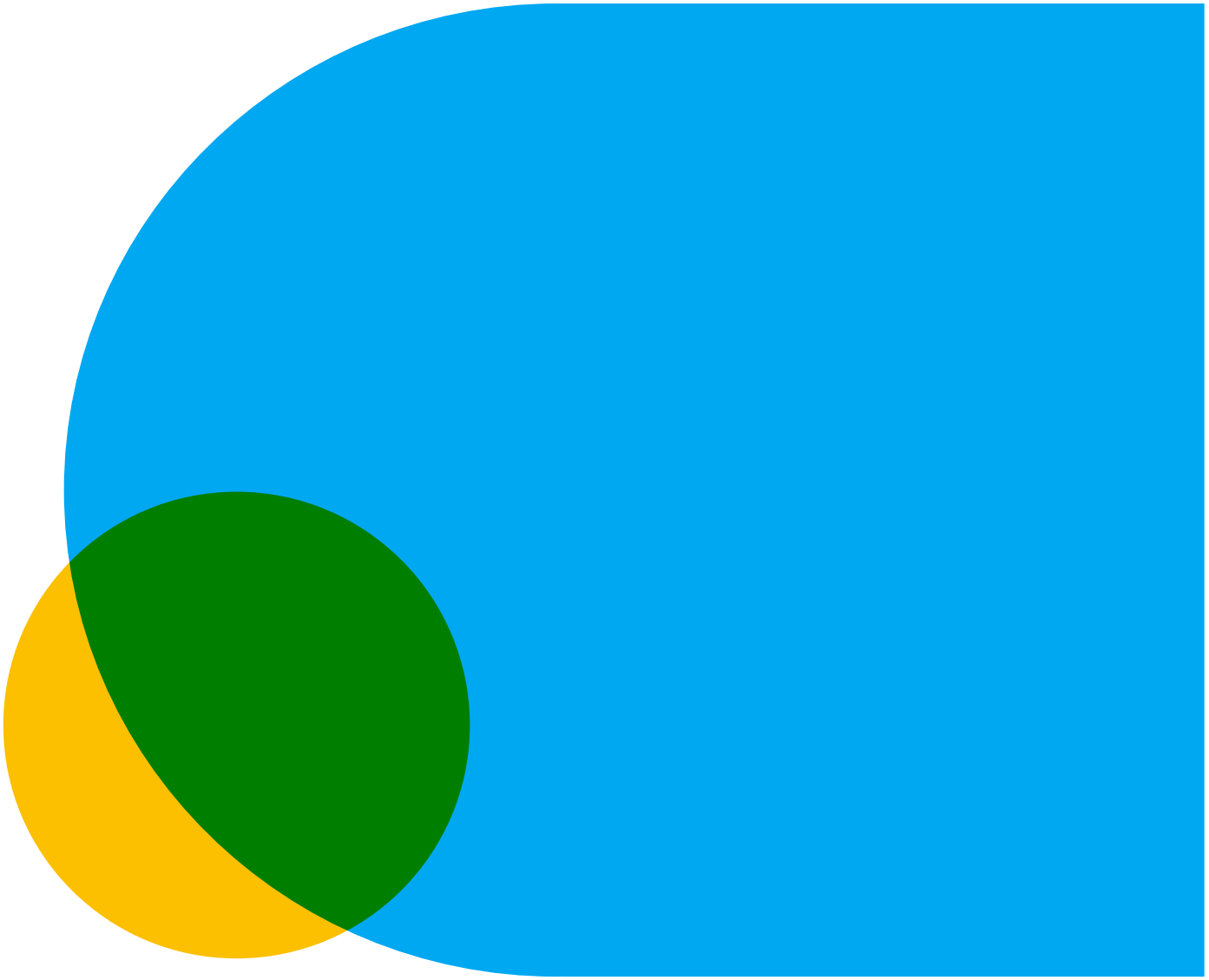
دليل لمرافقة تحليل وإدماج احتياجات النساء، والشباب، والفئات الهشة، في مسار اللامركزية



2022

المحتوى

مقدمة 2
حاجيات النساء والشباب والفئات الهشة المختلفة 2
مسار اللامركزية 4
الأطر القانونية 4
الاستحقاقات الانتخابية 5
الممارسة السياسية على المستوى المحلي 5
إدماج النساء والشباب والفئات الهشة في عمل الجماعات المحلية بناء على خصوصيات المجموعات 7
تعدد الفاعلين في مسار اللامركزية فرصة لإدماج الفئات الهشة فيه 10
مقترحات لحسن تطويع آليات إدماج الفئات الهشة في مسار اللامركزية 11

مقدمة

وعد مسار اللامركزية في تونس بإرساء سلطة محلية تستجيب لواقع المجتمعات المحلية، وتحسّن من جودة حياتها. يمثّل إدماج الفئات المجتمعية الهشة، ككبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة وفاقدي السند، والمهمشة كالنساء والشباب، مؤشراً أساسياً لمدى نجاح مسار اللامركزية، مؤكداً أن السلطة المحلية ضرورية لتلبية حاجيات من يحجبون عن النظرة المركزية والوطنية للسياسات العامة.

وإدماج الفئات المهمشة والهشة في مسار اللامركزية عملية متواصلة وديناميكية، تتأثر والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تتغيّر معها آليات الإدماج. وهي متصلة بشكل عضوي ومحطات مسار اللامركزية، لتبني على نجاحاته وهنّاته.

يوفّر هذا الدليل مقترحات لحسن تحديد احتياجات الفئات الهشة والمهمشة مع الإشارة إلى دور البيانات والمعلومات المفصلي في ذلك. ثم يوضّح محطات مسار اللامركزية المختلفة مع توضيح نقاط الإدماج المختلفة فيها. ثم يعدّد آليات مختلفة يمكن اللجوء إليها لحسن إدماج الفئات المهمشة والهشة، مع توضيح علاقتها ومحطات مسار اللامركزية المختلفة، لينتهي إلى وصف الفاعلين المختلفين المؤثرين على إدماج الفئات الهشة والمهمشة، وتفاعلهما. ويختم التدليل بمقترحات لتحسين إدماج الفئات الهشة والمهمشة في مسار اللامركزية مستقبلاً، بناءً على ما تم إلى حد الآن.

حاجيات النساء والشباب والفئات الهشة المختلفة

يقتضي تحليل وإدماج احتياجات الفئات الهشة المختلفة في مسار اللامركزية فهماً واضحاً لخصوصيات المجموعات المختلفة وحاجياتها. يؤدي هذا الفهم أولاً إلى تطويع آليات التحليل والإدماج المختلفة لما يستجيب إلى المجموعات المختلفة، وإلى قيس أثر هذا الإدماج على تلبية الحاجيات بشكل واضح. وجب أيضاً الأخذ بعين الاعتبار تقاطع تجارب التمييز التي يتعرض لها الأفراد في المجموعات الهشة المختلفة، والتي تؤدي إلى التهميش بشكل عام، وبشكل خاص من مسار اللامركزية. إن التقصير في عملية تحديد المجموعات الهشة يؤدي إلى نتائج عدة منها إدماج خاطئ لهاته الفئات، مما يزيد من تهميشهم من الولوج إلى خدمات تستجيب إلى واقعهم. يؤدي انعدام نجاعة تحديد المجموعات أيضاً إلى ازدواجية التمويل دون تحقيق أثر حقيقي، كأن يتم توفير تمويلات إلى الشباب بشكل عام دون تحديد خصائص هشاشة الشباب المعني بالتمويل مثلاً.

يظهر اختلاف الفئات الهشة عن باقي مكوّنات المجتمع عند الاستناد على مؤشرات مختلفة، منها الديموغرافي، والاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والصحي، والأمني، وغيرها. وكلما اختلفت المؤشرات كلما زادت دقة وصف الفئات الهشة وشمولية تحليل احتياجاتها، وكلما أصبح إدماجها ذا أثر أكبر.

ديموغرافياً، تتضح ملامح الفئات الهشة عند حصرها في مجموعات عمرية محددة تتقاطع ومؤشرات أخرى، كالتواجد في المناطق الحضرية أو الريفية. وكما تصف المعطيات الديموغرافية المجموعات الهشة على المستوى الوطني، فإنها تشير إلى خصائص محلية ممكنة عندما تتوفر المعطيات بدقة محلياً أو جهوياً. فيمكن مثلاً توقع تطوّر حجم نسبة فئة الشباب وكبار السن، أو التنقل من المناطق الريفية إلى الحضرية، أو مؤشرات حول متوسط العمر ومعدل الوفيات، أو إحصاء الأشخاص ذوي الإعاقة. وتمثّل الهوية الديمغرافية المحلية والوطنية نقطة بداية رسم حدود المجموعات المختلفة، ويوفّر تعداد السكان وبطاقات الإحصاء المختلفة التي يوفرها معهد الإحصاء الوطني مصدراً أساسياً لذلك، وعزز توفير المعلومات حسب البلديات وليس المعتمديات فحسب من أهمية هاته المعلومات في تحليل وإدماج الحاجيات في مسار اللامركزية.

اقتصادياً، تتضح ملامح الفئات الهشة عند وصف خصوصياتها المتعلقة بتوفر مصادر الرزق والولوج إليها، واستدامتها، ومقدار الاستقلالية المالية الذي توفره، والحاجيات الأساسية والقدرة على تلبيتها. ويمثّل هذا المؤشر أداة سياسية مهمة، حيث يرسم مثلاً ملامح الفئات المنتفة بالإعانات الاجتماعية، ويحدد أولويات التشغيل والدعم الاقتصادي، وغيرها من سبل إدماج الفئات الهشة.

اجتماعياً، تتضح ملامح الفئات الهشة عن تحديد الخصائص الاجتماعية التي تحددها التوازنات الاجتماعية، كهوية النوع الاجتماعي، أو الأمّية، أو الانتماء القبلي، أو العقائدي. وهي ملامح ذاتية لا يمكن لفئة ما الخروج منها أو تغييرها عادة.

سياسياً، تتسم الفئات الهشة بخصائص تصف مدى تأثيرها على الشأن العام ومصيرها كنتيجة له، كطبيعة مشاركتها في العملية السياسية التقليدية كالانتخابات، أو مشاركتها في الهياكل المدنية كالأحزاب والجمعيات، أو انخراطها في هياكل تدافع عن مصالحها، كالنقابات، وغيرها.

من خصائص المجموعات الهشة المختلفة ما يختلف باختلاف السياق المحلي، وما هو عام. فعلى سبيل المثال، من خصائص النساء كمجموعة هشة التهميش من الشأن السياسي التقليدي، كالتمثيلية في الانتخابات، والتهميش من سوق الشغل، مما تعكسه نسب البطالة لدى النساء مقارنة بالمعدّل الوطني، ومقارنة بالرجال. ومن الخصائص ما يختلف محلياً، نتيجة تهميش مركّب، كالشباب العاطل عن العمل، وهو فئة هشة وطنية، تزداد هشاشة في سياقات جهوية ومحلية بشكل ملحوظ، كنسب البطالة في ولاية تطاوين، أو الولايات الداخلية مقارنة بالمعدّل الوطني. إن الوعي بالخصائص الوطنية والمحلية مهم لإدماج احتياجات المجموعات المختلفة بشكل جدّي وناجع. فالخصائص الملحوظة على المستوى الوطني تتم الاستجابة إليها على مستوى التشريعات الوطنية وفي المسارات العامة للإصلاح، على مستوى القانون مثلاً. أما الخصائص ذات البعد المحلي أو الجهوي، فيجب أن تطوّع من أجلها آليات أكثر مرونة تعكس الواقع المحلي المختلف حسب كلّ فئة.

لذا، وجب جمع المعلومات الكافية لحسن وصف المجموعات الهشة وتحليلها بما يبرز خصائصها بدقة. وتكون المعلومات المجمّعة كمّية، وتصف عادة الفئة وحجمها وخصائصها الموضوعية، ونوعية، وتصف عادة حاجيات الفئات المختلفة. يمكن أيضاً للمعلومات النوعية أن تساهم في وصف الفئة عن طريق تحديد المفاهيم الخاصة بالفئة، كجمع المعلومات النوعية حول معنى هشاشة فئة ما، أو تهميش مجموعة ما. ويمكن الاستناد على تجميع معلومات في قواعد بيانات متوفرة ومتاحة، كالتعداد السكاني، أو المعلومات التي توفرها وزارة الشباب، أو وزارة التشغيل، أو وزارة الشؤون الاجتماعية، وهي معلومات تم جمعها نتيجة وظائف الهياكل المختلفة. يمكّن الإطار القانوني المتوفر من جمع المعلومات بالتعاون مع مؤسسات الدولة المختلفة، فتنصّ مجلة الجماعات المحلية على تعاون الجماعات المحلية والمعهد الوطني للإحصاء على "تركيز قاعدة بيانات إحصائية محلية دقيقة مصنفة حسب الجنس والقطاع ووضعها على ذمة السلط العمومية والباحثين والعموم، قصد استغلالها في رسم السياسات العامة ومخططات التنمية والبحوث" (الفصل 34). كما يمكن القانون المتعلق بالنفاذ إلى المعلومة الهياكل العمومية وغير الحكومية من النفاذ إلى معلومات مشابهة من هياكل أخرى. وتتوفر المعلومات أيضاً من مصادر غير حكومية، كالبحوث العلمية، أو منظمات المجتمع المدني، أو مؤسسات سبر الآراء. ويمكن أيضاً جمع المعلومات بطريقة مباشرة، عن طريق تصميم دراسات خاصة بالفئات الهشة أو المجموعات المهمشة، تلائم هدف إدماجها في مسار اللامركزية من أجل حسن الاستجابة لاحتياجاتهم.

يعطي التحليل السليم للمعلومات القيمة الحقيقة لما تم جمعه وتجميعه من معلومات حول الفئات الهشة. ويكمن التحدي عند تعدد مصادر المعلومات في وضعها في قواعد بيانات موحّدة ومنسجمة تمكّن من القيام بمقارنات واستنتاجات صحيحة. على سبيل المثال، عند توفّر معلومات حول فئة الشباب في التعداد السكاني للبلديات من معهد الإحصاء، ومعلومات حول التوجيه الجامعي للطلاب والطالبات لسنة معيّنة، وجب توفّر زاوية جغرافية للمعلومة الأخيرة للتمكّن من فهم التوجيه الجامعي للشباب على مستوى البلديات، للتمكن من تحليل اهتمامات الشباب المستقبلية وسوق الشغل المحلية بناءً على المعرفة الأكاديمية والمهارات المتوفرة. ومن مقومات التحليل السليم للبيانات المتوفرة حول الفئات الهشة أن تلي عملية تجميع البيانات تفصيلها بناءً على المؤشرات التي تم تحديدها سابقاً لقيس هشاشة المجموعات بدقة، لا نكتفي مثلاً بمجموع الأشخاص ذوي الإعاقة في بلدية ما، بل معرفة التوزيع العمري والاجتماعي والاقتصادي لهاته الفئة. وتقتضي هاته المرحلة معرفة بإدارة المعلومات وتصنيفها. أيضاً، يقتضي التحليل السليم توصيف سياق المجموعات الهشة الخاص لفهم مقومات التغيير المختلفة. فهشاشة النساء في المناطق الحضرية وإدماج حاجياتها تختلف ملامحها هشاشة عن النساء في المناطق الريفية، لاختلاف موارد الرزق والسلوكيات المتأثر بالبيئة. يتطلب وصف السياق معرفة في علوم الاجتماع والاقتصاد لتحليل البيانات وفق أسس علمية. أما المقوّم الأهم، فهو أن يتم تحليل المعلومات بطريقة تشاركية تضم الخبراء، والمجتمع المدني، وأيضاً الفئات الهشة، للتأكد من تغطية كافة الاستنتاجات الممكنة، وهو الخطوة الأولى في إدماج هاته الفئات في مسار اللامركزية.

يمثّل جمع البيانات وتحليلها بطريقة سليمة ركيزة وضع السياسات العامة الملائمة لإدماج المجموعات الهشة، ولوضع المؤشرات الملائمة لقيس أثر هذا الإدماج على تحسين واقع المجموعات المختلفة بطريقة دقيقة وعلمية، وهو عملية ديناميكية ومستمرة باستمرار التحولات الاجتماعية والسكانية.

مسار اللامركزية

يضبط مسار اللامركزية الإصلاح المتعلق بإرساء السلطة المحلية، بما يقتضيه ذلك من تعديل للأطر القانونية، وتنظيم للاستحقاقات الانتخابية، وممارسة لصلاحيات الجماعات المحلية، وتقييم لأثرها. إن تحليل وإدراج حاجيات الفئات الهشة في إطار مسار اللامركزية يقتضي فهماً لمحطات مسار اللامركزية المختلفة وضوابطه، وتصوّر واضح لنقاط الإدماج الممكنة، سواء التي يحددها القانون بشكل واضح، أو التي تسمح بها الممارسة السياسية. وتختلف نقاط الإدماج حسب مستوى الأثر المرجو، فمنها المتعلقة بمسار اللامركزية كإصلاح وطني، ومنها ما يتعلق بالمسار كممارسة محلية.

الأطر القانونية

تضبط مسار اللامركزية أطر قانونية مختلفة باختلاف محطاته، وباختلاف مجالات تأثيره. من الأطر القانونية التي تؤثر بشكل مباشر على إرساء السلطة المحلية، وعلى نقاط إدماج الفئات الهشة، الباب السابع من الدستور لمتعلق بالسلطة المحلية. إن المبادئ الدستورية الخاصة بالجماعات المحلية وتسييرها للشأن المحلي مهمة لتحديد ضوابط استجابة الجماعات المحلية لواقعها وواقع الفئات المختلفة عن طريق صلاحياتها المختلفة. أما المبادئ الدستورية المتعلقة بمشاركة المواطنين والمجتمع المدني في التخطيط التنموي والعمراني، فهي مهمة لتحديد حقوق المنتفعين من خدمات الجماعات المحلية في الإدماج والمشاركة، وبالتالي تحقيق حاجياتهم المختلفة. أما على مستوى السياسات الوطنية التي تؤثر على مسار اللامركزية ومدى إدماج الفئات المختلفة فيه، فتنصيص الدستور على النظام التشاركي في توطئته، وعلى الحق في التنظّم وفي النفاذ إلى المعلومة، كرس سنداً حقوقياً مهماً أدى بصفة عملية لزيادة فرص إدماج الفئات المختلفة على المستوى الوطني والمحلي.

بالنسبة إلى القوانين الضابطة لمسار اللامركزية بشكل مباشر، فهي بالأساس مجلة الجماعات المحلية، وهي النص الذي يرسم كيفية تسيير الجماعات المحلية وعلاقتها بالمتدخلين معها، ومنهم المواطنين والمجتمع المدني، والقانون الانتخابي، وهو النصّ الذي يحدد سبل مشاركة المواطنين في تحديد مجالس الجماعات المحلية المنتخبة، كناخبين أو مترشحين. تكمن أهمية هاته الأطر القانونية لإدماج الفئات الهشة في جانبين مهمين: أولاً، صياغة هاته القوانين أو مراجعتها فرصة مهمة لإدماج احتياجات الفئات الهشة، ثانياً، نصوصها تقنّن نقاط إدماج الفئات الهشة. في الجانب الأول، يجدر التذكير أن صياغة مجلة الجماعات المحلية وتنقيح القانون الانتخابي لإدراج الانتخابات المحلية والجهوية، عملية مرّت بعديد المتدخلين، وتوّجت باستشارات إقليمية عدة وجلسات استماع للمجتمع المدني صلب مجلس نواب الشعب، فتحت المجال لإدراج احتياجات الفئات الهشة بدرجات متفاوتة، عن طريق مشاركتهم المباشرة أو بوساطة المجتمع المدني أو الفاعلين السياسيين. هذا يعني أن أي مراجعة مستقبلية ممكنة للأطر القانونية يجب أن تمرّ بمسار تشاركي يبني على تجربة صياغة هذين النصين، وتحسّن منها لمزيد إدماج آراء الفئات الهشة من أجل مقاربة شاملة. على سبيل المثال، تجربة التناصف الأفقي في القائمات المترشحة للانتخابات البلدية من أجل تعزيز تمثيلية المرأة، تجربة وجب تقييمها للتأكد من أثرها واستدامته في انتخابات مستقبلية. وتجربة تنصيص مجلة الجماعات المحلية على إدراج فئات هشة كالشباب والأشخاص ذوي الإعاقة ضمن محاور اهتمام اللجان البلدية، فرصة لتقييم أثر هاته المقاربة من عدمه، وأن ينعكس هذا على مراجعات مستقبلية للنص القانوني. أي أن هاته النصوص القانونية، وإن كانت سارية المفعول، فمراجعتها عن طريق التنقيح يمثل فرصة مهمة لمزيد إدماج الفئات الهشة شرط أن يرتكز هذا على مساهمة فعالة لهاته الفئات وتقييم جيّد لتطبيق الأطر القانونية.

من القوانين التي تؤثر على مسار اللامركزية بطريقة مباشرة لكنها لم تلاءم بعد ومقتضيات الدستور مجلة التهيئة والتنمية الترابية والتعمير. تحدد هاته المجلة أسس التخطيط العمراني على كافة المستويات الوطنية والجهوية والمحلية، لذا فهي لا تنظّم فقط دور الجماعات المحلية، بل والهياكل المركزية. تختلف هاته المجلة عن القانونين السابق ذكرهما في أنها مازالت مسودة لم يتم نقاشها أو المصادقة عليها بعد. ويمثّل هذا فرصة هامة لحسن إدماج الفئات الهشة في قراءتها وتحليلها وتقديم المقترحات التي قد تزيد من ملاءمتها والاحتياجات المختلفة لهاته المجموعات. وقد تمّ هذا من خلال قراءات جندرية مختلفة

لمسودة المجلة، إلا أن فتح المجال لاستشارات جهوية وفئوية حولها قد يحسّن من استجابتها لواقع الفئات المختلفة وخصوصياتها. من القوانين ما يضبط مسار اللامركزية بطرق غير مباشرة، كالأطر القانونية التي تضبط الصلاحيات التي يمكن نقلها من أو مشاركتها من قبل السلطة المركزية، كالنقل والتربية والتعليم والصحة وتوفير المياه والاستثمار وغيرها، والتي يمكن أن تصبح ذاتيةً إن تم تنقيح مجلة الجماعات المحلية والتنصيص على ذلك. وتأتي خصوصية هاته الأطر القانونية في أن أثرها على مسار اللامركزية يختلف باختلاف المتدخلين في إسداء الخدمة، مما يؤثر على فاعلية إدماج الفئات الهشة من عدمه.

الاستحقاقات الانتخابية

تمثّل الاستحقاقات الانتخابية ذات العلاقة بمسار اللامركزية، أي الانتخابات المحلية والجهوية، فرصاً لإدماج احتياجات الفئات الهشة وتحليلها في نقاط مختلفة.

على أبسط مستوى، يمثّل تنصيص القانون الانتخابي على تمثيلية النساء (التناصف الأفقي والعمودي) والشباب كشروط لقبول القائمات المترشحة، وتمثيلية الأشخاص ذوي الإعاقة كشرط للتمويل العمومي، نقطة إدماج لبعض الفئات الهشة في مسار اللامركزية. ويستجيب هذا التنصيص إلى التهميش السياسي بشكل مباشر، فالأثر المرجو منه هو زيادة التمثيلية السياسية للفئات الهشة المهمشة ضمن مجال الجماعات المحلية المنتخبة. ويمكن لهذا التنصيص، عندما يؤدي إلى زيادة في التمثيلية السياسية للفئات المهمشة، أن يؤدي بعدها إلى سياسات محلية تستجيب إلى واقع هاته الفئات، أو إلى إدماج فعلي للفئات في القرار المحلي. إلا أن التوازن السياسي داخل المجالس البلدية يلعب دوراً هاماً في تحقيق هذا الأثر، ولا يمكن أبداً الاكتفاء بتمثيلية الفئات الهشة في المجالس البلدية كعامل محدد لإدماج حاجيات الفئات الهشة في القرار المحلي.

تمثّل الحملات الانتخابية فرصة أيضاً لإدماج احتياجات الفئات الهشة، كالشباب والنساء، في النقاش العام حول اللامركزية. فالبرامج الانتخابية حيز مهم لنقاش تطلّعات الناخبين ووعود المترشحين، والمقارنة بين الأخيرة في كيفية الاستجابة للواقع. وجب توفّر عوامل عدة لكي تظهر احتياجات هاته المجموعات في الوعود الانتخابية للانتخابات ذات العلاقة بمسار اللامركزية، وهي الانتخابات المحلية والجهوية. أولها أن يعي المترشح، كحزب أو قائمة مترشحة وكأعضاء فيها، بصلاحيات الهيكل المترشّح لعضوية مجلسه، كي لا تكون وعوده بعيدة عن الآليات المتوفرة لديه إن فاز. ثانياً، أن يكون صاحب الوعد الانتخابي واعياً بخصوصيات الفئات الهشة المختلفة، وأن يكون متمكناً من بلورة حلولاً لها في إطار الصلاحيات المتوفرة لديه. ويأتي هذا الوعي بالأساس من قدرة على جمع وتحليل المعلومات، كما ذكرنا سابقاً. أما العامل الثالث، فهو ضغط من أجل وجود هاته الفئات في الوعود الانتخابية، كمساءلة الإعلام أو المجتمع المدني أو حضور هاته الفئات في الاجتماعات الانتخابية وسؤالهم بشكل مباشر للمترشحين، وأن يصبح مجالاً للتنافس بين المترشحين المختلفين.

ترشّح الفئات الهشة للانتخابات أو تواجد احتياجاتها في البرامج الانتخابية لا يؤدي إلى نتيجة حقيقية دون مشاركة هاته الفئات في الانتخابات كناخبين وناخبات، وهو ما يزيد من إمكانية تواجد من يمثلهم بشكل جيد في المجالس الانتخابية، وأن يصل من يعد بواقع أحسن لهم إلى مقاعد أخذ القرار. وهذا يعني الحرص على توعيتهم بأهمية المشاركة، والحرص على تسجيلهم في السجل الانتخابي، والحرص على مشاركتهم في العملية الانتخابية. إن تسجيل الفئات الهشة في السجل الانتخابي يجعل منهم رقماً انتخابياً مهماً تأخذه الجهات السياسية المترشحة على محمل الجد، وتزيد من فرص اهتمامها به البرامج الانتخابية والحملات. أما المشاركة في الانتخابات، فهي أولاً تضع ضغطاً على الفائزين بضرورة الاستجابة إلى الناخبين في تطبيق الوعود (وإن كانت مسؤولية آخذ القرار أمام المواطنين كافة)، وثانياً، تضع لبنة المساءلة الاجتماعية، فالناخب معنيّ أكثر بمساءلة من انتخب وساهم في وصوله.

الممارسة السياسية على المستوى المحلي

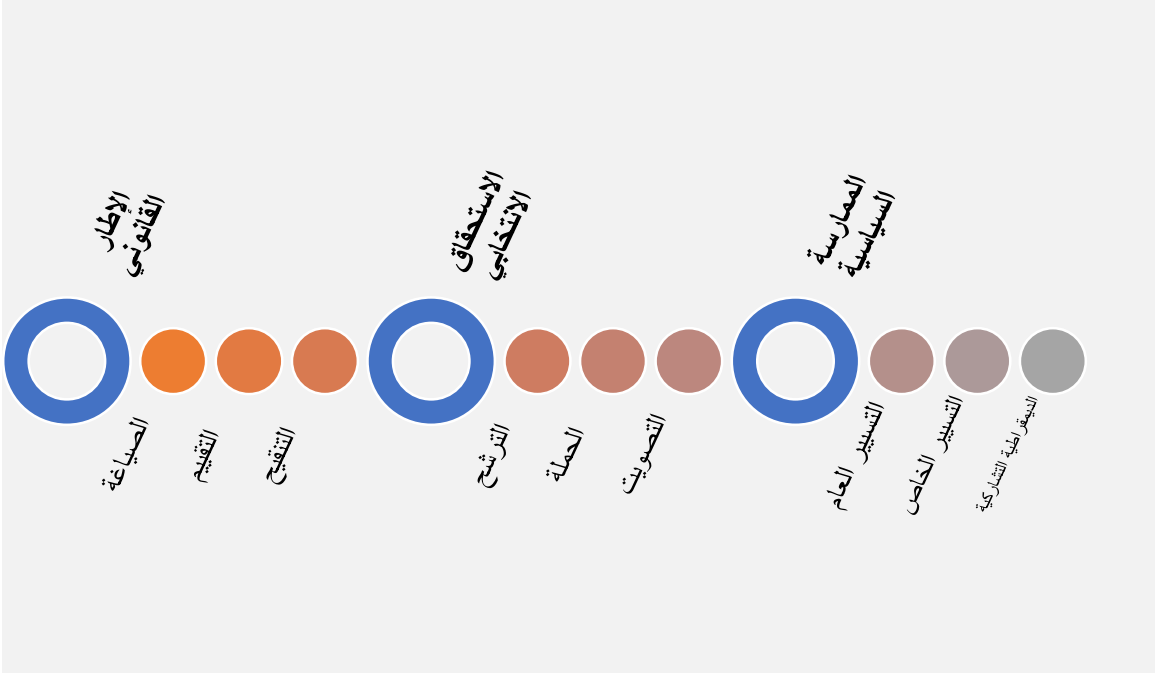
تعدّ الممارسة السياسية على المستوى المحلي الوسط الأهم لإدماج الفئات الهشة بعد تحليل احتياجاتهم، عن طريق لجوء الجماعات المحلية إلى الصلاحيات المختلفة المتاحة لها ضمن الإطار القانوني. وتختلف الممارسة السياسية في نقاط إدماجها لهاته الفئات، فهي إما بممارسة صلاحيات خاصة بهاته الفئات، أو إدراج هاته الفئات بطريقة أفقية في كافة أعمالها. كما أن

الإدماج يتم إما عن طريق الاستجابة لواقع الفئات الهشة، أو تشريكهم في وصف هذا الواقع ثم تصوّر الحلول المختلفة له، أي عن طريق آليات الديمقراطية التشاركية.

تنصّ مجلة الجماعات المحلية على صلاحيات خاصة بالفئات الهشة وتستجيب لحاجياتها بشكل مباشر، إما في طريقة تسيير الجماعة المحلية أو في البرامج التي يمكنها أن تلجأ لها. أولاً، وفي تنظيم عمل المجالس البلدية وتركيبة لجانها، تنصّ المجلة على مجالات وجب على اللجان القارة أن تشملها، منها ما يدمج الفئات الهشة بشكل مباشر، التالي: شؤون المرأة والأسرة، الطفولة والشباب والرياضة، المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين، والشؤون الاجتماعية والشغل وفاقدي السند وحاملي الإعاقة. إن التنصيص على أن تعنى لجان قارة بالمواضيع المذكورة هو اعتراف واضح بأن هاته الفئات هي من ضمن الاهتمامات القارة للمجلس البلدي، والتي يجب أن تنعكس في قراراته. من نقائص النصّ عدم تنصيصه على ضرورة اجتماع هاته اللجان، أي ضرورة التداول في هاته المواضيع، لكن التنصيص عليها يعني ضرورة وجود لجان وأعضاء مجلس بلدي من مجالات عملهم ضمن الجماعة المحلية الاهتمام بالفئات المذكورة. تمثّل هاته اللجان نقطة إدماج هامة للفئات الهشة، لأنها تفتح المجال لدراسة حاجياتها، والتفاعل مع المتدخلين ذوي الخبرة، والاستماع للفئات الهشة، وتصوّر الحلول المختلفة، والدفع من أجلها ضمن المجلس البلدي وآليات عمله، كالميزانية والتخطيط العمراني. **وتختلف الممارسة السياسية في البلديات حسب الأهمية التي توليها لهاته اللجان، ويقاس هذا عن طريق دورية الاجتماعات والمواضيع التي تتطرق إليها ومدى تأثير تقاريرها على قرارات المجلس البلدي.**

أما في مجال صلاحيات البلدية التي ترتبط بشكل مباشر بحاجيات الفئات الهشة، فتنصّ المجلة على عدد منها. ففي مخططات التنمية المحلية (الفصل 106)، ينصّ القانون على الأخذ بعين الاعتبار زوايا عدة ذات علاقة بالفئات الهشة، منها بعث الشباب للمشاريع كحل لمشكلة البطالة، والمساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين كحلّ لتهميش النساء، ودعم التشغيل ومقاومة الفقر كحلّ للتهميش الاقتصادي، ودعم ذوي الإعاقة كحلّ للهشاشة بناءً على القدرة الجسدية والذهنية، والتوازن بين مناطق الجماعة المحلية كحلّ للتهميش الجغرافي. في نفس الإطار، هناك تنصيص على أن تحرص الجماعات المحلية على دعم المشاريع الاقتصادية التي تهدف إلى "اندماج المرأة الريفية والأشخاص ذوي الإعاقة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية" (الفصل 109)، أي تخصيص اعتمادات يمكن تتبعها في ميزانية الجماعة المحلية. وفي هذا أيضاً تصوّر لإدماج الفئات الهشة عن طريق القطاع الخاص وتشجيعه على ذلك. أما في تصوّرها للميزانية، تنصّ المجلة على أن تخصص الجماعات المحلية اعتمادات تعنى بمساعدة "ذوي الإعاقة وفاقدي السند العائلي والمسنين والأطفال والنساء من ضحايا العنف" بشكل مباشر (الفصل 112). وإن لم يكن هذا أمراً إلزامياً، فإن التنصيص القانوني على تضمين الفئات الهشة المذكورة في وضع الميزانيات المحلية تأكيد على إدماج الفئات الهشة ضمن الاهتمامات السياسية على المستوى المحلي. بل وتضع المجلة مسؤولية اقتراح برامج "دعم مقاومة الفقر ورعاية المعوزين"، على السلطة المركزية، بين يدي الجماعات المحلية، على أن يأتي هذا نتيجة المعطيات الإحصائية المتوفرة. كذلك، وإن لم يكن في هذا إلزام للجماعات المحلية، إلا أنه اعتراف أنها قادرة على جمع المعطيات المحلية، ومسؤولة عن اقتراح الحلول على السلطة المركزية. **إن التنصيص على الإدماج بشكل مباشر وصريح وإن لم يكن إلزامياً، فهو أساس مهم لتقييم عمل المجلس البلدي أو الجهوي بناءً على ما يتيحه القانون صراحة، دون جهد سابق للضغط من أجل إدراج حلول الإدماج، وتختلف الممارسة السياسية حسب الجماعة المحلية.**

إن التنصيص الصريح على إدماج حاجيات الفئات الهشة لا يعني الاقتصار على تلك النقاط فقط، وهو ما تضمنه المقاربة التشاركية لأخذ القرار على المستوى المحلي. إن الديمقراطية التشاركية من أسس تسيير الجماعات المحلية وإن اقتصر الدستور على التنصيص عليها في أخذ القرارات المتعلقة بالتنمية والتخطيط العمراني. فمجلة الجماعات المحلية تنصّ على أنها ما يرتكز عليه تسيير هياكل السلطة المحلية (الفصل 1)، وأنها تلتزم بها في إعداد ميزانياتها السنوية (الفصل 130)، وأنها ما يجب أن تعتمده اللجان في عملها (الفصل 212). ناهيك عن قسم الديمقراطية التشاركية والحوكمة المفتوحة، والذي يوضّح طرق إعداد برامج التنمية والتهيئة الترابية، وتفاعل الجماعات المحلية مع المواطنين والمجتمع المدني بدءاً بتوفير المعلومة وانتهاءً إلى التشارك في أخذ القرار. إلا أن الديمقراطية التشاركية تضع المسؤولية على المشاركين من خارج الجماعة المحلية على الضغط من أجل إدماج حاجياتهم المختلفة، ومنهم الفئات الهشة. لذا، وجب الحذر من الاعتماد بشكل كلي على الفرص التي تتيحها آليات الديمقراطية التشاركية لإدماج الفئات الهشة، دون الأخذ بعين الاعتبار تهميش الفئات الهشة من العملية السياسية بشكل عام.



إدماج النساء والشباب والفئات الهشة في عمل الجماعات المحلية بناء على خصوصيات المجموعات

إدماج الفئات الهشة المختلفة في عمل الجماعات المحلية يعتمد على خصوصيات الفئات، مما ينعكس على السياسات التي وجب اعتمادها، وعلى خصوصيات الجماعات المحلية، مما ينعكس على قدرة الجماعة المحلية على انتهاج سياسة ما. في كل آلية إدماج يتم اقتراحها، سيتم توضيح مدى تأثرها بخصوصيات الفئة الهشة. وجب التنويه أن الآليات تختلف وخصوصيات الجماعة المحلية، كمقدرتها المالية وتوفر الإرادة السياسية والخصوصيات الديمغرافية والاقتصادية والجغرافية.

1. **وضع مؤشرات خاصة بالفئات الهشة:** تأتي هاته الآلية كأول خطوة لإدماج حاجيات المجموعات الهشة وتحليل مدى تأثرها بالسياسات المحلية. وترتكز عملية صياغة المؤشرات على فهم عميق للفئات الهشة ووصف تقاطعي يشمل مؤشرات الاختلاف المذكورة في القسم الأول. كما أن أهمية المؤشرات تكمن أيضاً في دورية تحيينها، ويرتبط ذلك بمصادر جمع المعلومات المتعلقة بها. على سبيل المثال، مؤشر قابلية تشغيل شاب يقطن في وسط ريفي في عمل قار أو شبه قار يتأثر كثيراً بالعوامل الاقتصادية، لذا وجب تحيينه بدورية تعكس التغييرات الاقتصادية، على عكس مؤشر يتعلق بالصحة النفسية للنساء في الأحياء الحضرية المهمّشة، والذي قد يكون تغيّره مقترناً بتغييرات مجتمعية تحدث على مدى زمني أطول. كما أن سياق المؤشرات مهم جداً، أي تحليل نتائج قيس المؤشرات وما تعنيه في السياق المحلي من جهة، وفي سياق جهوي أو وطني من جهة أخرى. والمؤشرات مهمة لإدماج الفئات في النقاش العام، ووضع السياسات، وحتى في تطبيقها، لأنها تسمح بقيس الأثر المرجو بطريقة دقيقة وعلمية. وتوضع المؤشرات إما من قبل الجماعات المحلية، أو من قبل أطراف غير حكومية، كالمجتمع المدني أو الباحثين، أو بتعاون بينها، وهذا هو الأفضل لضمان استمرارية هاته الآلية وتبني نتائجها من قبل أكبر عدد من الأطراف.
2. **تحليل السياسات من منظور الفئات الهشة:** تمثّل هاته الآلية طريقة تقنية لإدماج الفئات الهشة في السياسات العامة، سواء على المستوى الوطني أو المحلي. فهي قراءة تقنية لأداة سياسة عامة (كنص قانوني أو تطبيقي، أو ميزانية، أو برنامج)، تقدّم نقداً ومقترح تعديل بناءً على هذا النقد. على سبيل المثال، القراءة الجندرية لمشاريع القوانين تحلّل مقترح قانون ما من زاوية فئة النساء، بالنظر إلى التزام النص بتلبية حاجيات هاته الفئة ووعيه بخصوصياتها، وتقدّم مقترحات لجعل هذا النص أكثر إدماجاً لهاته الفئة. تكمن أهمية هاته الآلية في أنها تربط المعرفة العميقة والأكاديمية بخصوصيات الفئات الهشة بالسياسات العامة، مما يزيد من فرص تحسين هاته السياسات في الاستجابة لحاجيات هاته المجموعات.

كما يمكن اعتماد هاته الآلية كقاعدة علمية للدفع من أجل مزيد إدماج الفئات الهشة، عن طريق حملات المناصرة مثلاً أو في النقاش العام.

3. **الاستشارات وسبر الآراء:** تمثل هاته الآلية حلقة الوصل بين من يعايش الواقع ومن يطمح في التأثير عليه، من آخذي القرار أو مشاركين في الشأن العام كالمجتمع المدني أو الخبراء. وتتأثر هاته الآلية بمدى حسن التخطيط لها، ومدى إمكانية النفاذ إليها من قبل الفئات الهشة المختلفة، حسب خصوصياتها. على سبيل المثال، لا يمكن لاستشارة حول تهميش الشباب من الحياة السياسية أن تنجح إن انتهجت الطرق التقليدية لإثارة النقاش حول الشأن العام، فهي بهذا تكرّس أسس التهميش بالأساس. لذا، استشارة فئة الشباب يجب أن تستجيب لخصوصيات هاته المجموعة، كأماكن تجمّعهم، ووسائل تواصلهم، والمفاهيم التي تهمّهم وتستهويهم. الأمر مماثل للنساء ربات المنازل في المناطق الريفية، حيث لا يمكن استشارتهم في جلسات يصعب الولوج إليها لسوء اختيار التوقيت أو اليوم أو المكان، بما لا يتماشى وعاداتهن اليومية. كذلك بالنسبة لسبر الآراء، وهو وسيلة فعالة لجمع المعلومات إن تمت بطريقة علمية سليمة تمكّن الفئات من المشاركة دون أن يؤثر ذلك على نزاهة المخرجات. ويمكن اللجوء لهاته الآلية من قبل الجماعات المحلية أو هياكل الدولة المركزية أو الأطراف غير الحكومية.
4. **بناء القدرات والمعرفة:** تمكّن هاته الآلية من تجاوز العقبات التي تعطّل إدراج حاجيات الفئات الهشة، والمتعلقة بالوعي وإدراك أهميتها، أو التقنية المتعلقة بفهمها وآليات الاستجابة إليها أو الدفع من أجلها. تكمن أهمية هاته الآلية في أنها ذات أثر مستدام إن تمت بطريقة ناجعة. ويشمل بناء القدرات المجموعات الهشة، وآخذي القرار، وكل المتدخلين في الشأن العام. فبناء قدرات المجموعات الهشة يمكنها من التمكن من عملية أخذ القرار لحسن صياغة المطالب، ومن آليات الدفاع عنها. أما بناء قدرات آخذي القرار، فيساهم في رفع وعيهم بأهمية إدراج الفئات الهشة، وكيفية القيام بذلك عن طريق السياسات العامة. أما باقي المتدخلين، كالخبراء أو منظمات المجتمع المدني، فبناء القدرات يزيد من نجاعة ما يقومون به من أجل إدراج هاته الفئات في السياسات العامة، أو تقييمه. ويجب أن يتم بناء القدرات بناءً على فهم دقيق لحاجيات المستفيدين وخصوصياتهم، كالخلفية العلمية والمهنية.
5. **التمثيلية الحقيقية:** إن فتح النقاش العام لكافة مكونات المجتمع تطور هام في عملية أخذ القرار على المستوى المحلي، إما عن طريق المشاركة التقليدية عن طريق الانتخاب أو المشاركة في الجلسات المفتوحة. إلا أن فتح النقاش لا يؤدي بالضرورة إلى مشاركة الجميع في النقاش، وقد يعزز الانحيازات التقليدية الموجودة، ويعمّق تهميش الفئات الهشة. لهذا السبب، آلية إدماج الفئات الهشة في سبل المشاركة المختلفة هي تعزيز المشاركة الحقيقية، ويتم هذا بسبل مختلفة. أولى الخطوات هو التأكد من علم الفئات الهشة بفرص المشاركة، ويتم هذا ببناء القدرات المذكور سابقاً، ولكن أيضاً بتطويع سبل الإعلام بما يلائم خصوصيات الفئات الهشة المختلفة. فالإعلام بوجود جلسة مفتوحة يجب أن يصل للأشخاص ذوي الإعاقة باختلافها، أي بمنتوج يتيح الوصول إلى المعلومة. والإعلام بوجود جلسة يجب أن يصل للأشخاص مهما كان مكان نشاطهم أو سكناهم، كالمناطق الريفية أو الحضرية المهمشة. والإعلام يجب أن يصل بلغة تثير اهتمام الفئات كالشباب، أو مفهومة، كالأشخاص محدودي المعرفة العلمية. إلا أن الإعلام ليس الوسيلة الوحيدة للوصول إلى تمثيلية حقيقية. يمكن وضع معايير نجاح الأنشطة المفتوحة تتصل ذات صلة مباشرة بالفئات الهشة، كأن يتم قياس المشاركة ونجاعتها بناءً على تمثيلية المجموعات المختلفة. ويمكن أن يكون هذا ذا صلة مباشرة بالمؤشرات المذكورة في الآلية الأولى.
6. **المناصرة:** وهي آلية يتم اللجوء إليها عند توفر المؤشرات والتحليل اللازمين للدفع من أجل حلول واضحة وملائمة لخصوصيات الفئات الهشة. تكمن أهمية المناصرة في أنها تبني على وعي بالواقع وبالقدرة على تغييره، من قبل طيف واسع من المتدخلين يشمل أيضاً الفئات الهشة، مما يخرجها من التهميش الذي قد يكون سبباً رئيسياً لهشاشتها كفئة. فعندما يصبح الشباب العاطل عن العمل فاعلاً في حملات مناصرة من أجل فتح خط تمويل من البلدية لمشاريع شبابية مثلاً، وهو ما يسمح به القانون، يتحول من عنصر مهمّش وهش، إلى عنصر فاعل يضغط من أجل تجاوب البلدية وهشاشته كفاقد للشغل، مما يعكس إدماجه في العملية السياسية، ليتم إدماجه في السياسات المحلية. والمناصرة ترتكز على تمكّن من فهم عملية أخذ القرار، ومن آليات التواصل، ومن التشبيك بين كافة المتداخلين في سياسة ما. وهي دليل على إدماج الفئات الهشة في الفعل السياسي إن كانت الحملات من أجل سياسات تستجيب إلى هشاشتهم، وإن كانت نشأة المناصرة خارج حدود الفاعلين الحكوميين. والمناصرة ليست حكراً على الفاعلين غير الحكوميين، فيمكن للجماعات

المحلية أن تنخرط كذلك في حملات مماثلة للضغط على الفاعلين على المستوى المركزي مثلاً، فتعزّز مطالب الفئات الهشة وإن لم تكن ضمن صلاحياتها، مما يعزز من فرص الاستجابة إليها.

7. **المجتمع المدني كحاضنة:** يبدو لوهلة أولى أن المجتمع المدني فاعل ممكن في إدماج الفئات الهشة، إلا أنه يمكن أن يصبح آلية إن أصبح حاضنة للفئات الهشة بشكل مباشر. يمكن لمكونات المجتمع المدني أن تعمل في مجال إدماج الفئات الهشة بأشكال مختلفة وباللجوء لآليات مختلفة مذكورة أعلاه، كالتحليل أو المناصرة أو بناء القدرات. إلا أنه يمكن للمجتمع المدني أن يصبح حاضنة سياسية للفئات الهشة المختلفة، فيوفر الهيكل الأساسي لدفاعها عن حاجياتها، والتعامل مع التهميش الذي قد تتعرض له. ومن أدلة نجاح المجتمع المدني كحاضنة لفئة الشباب أن ساهم في تمثيليتها في المجالس البلدية المنتخبة عن طريق توفير أرضية للمشاركة في الانتخابات، مختلفة عن الأرضية الحزبية المهمّشة للشباب عادة. ويمكن للمجتمع المدني أن يكون حاضنة لآليات التمكين الاقتصادية، فيستجيب لخصوصيات النساء في المناطق الريفية مثلاً، مما يدّعم قدرتهن على إدماج احتياجاتهن في السياسات المحلية.
8. **الحوكمة:** قد يبدو حسن تسيير الجماعات المحلية واعتماد معايير الشفافية والنزاهة أمراً بديهياً ومن أسس الممارسة السليمة، إلا أن أثره على إدماج الفئات الهشة مباشر إن توفرت آليات أخرى مما ذكر أعلاه. على سبيل المثال، لو تم أخذ قرارات المجلس البلدي استناداً على ما تقترحه مجلة الجماعات المحلية، أي تداول في اللجان القارة يسمح بدعوة المختصين والمهتمين بالمجالات المختلفة، ومجالات اقتراح مفتوحة للعموم كحضور الجلسات التمهيدية، ونشر للتقارير والقرارات قبل التداول والتصويت عليها من قبل المجلس البلدي، وقدرة على الاعتراض لشفافية القرارات، لاقتصر إدماج الفئات الهشة على العمل التقني والسياسي فقط، أي فهم واقعها والدفاع عن الحلول. إلا أن تحديات الحوكمة، كانعدام الشفافية أو عدم اتباع عملية أخذ القرار السليمة أو غياب النزاهة والفساد، يزيد من صعوبة إدماج هاته الفئات، خاصة وأنها أكثر هشاشة.

وجبت الإشارة إلى أن الآليات متداخلة، ويبنى على بعضها البعض لإدماج أفضل وأنجع للفئات الهشة. فالتمثيلية الحقيقية دون حوكمة لن تؤدي بالضرورة إلى قرارات تستجيب لواقع الفئات الهشة وتحسّن منه، وكذلك هو بناء القدرات دون رغبة في المناصرة، أو مناصرة دون قدرة على قيس الأثر عن طريق المؤشرات، أو تحليل تقني جيد يشير إلى الحلول السليمة. كما أن الآليات تختلف واختلاف نقاط إدماج هاته الفئات في مسار اللامركزية، كما يقترح الجدول التالي:

مسار إرساء اللامركزية	نقاط الإدماج	الآلية						
		وضع مؤشرات	تحليل السياسات	الاستشارات	بناء القدرات	التمثيلية الحقيقية	المناصرة	المجتمع المدني	الحوكمة
الإطار القانوني	صياغة الأطر القانونية		X	X	X		X		
	تقييم الأطر القانونية	X	X	X					
	تنقيح الأطر القانونية			X			X		
الاستحقاق الانتخابي	الترشّح	X			X	X		X	
	الحملة الانتخابية		X		X		X		
	التصويت	X			X				
الممارسة السياسية	التسيير العام	X	X	X	X		X		X
	التسيير الخاص بالفئات الهشة	X	X	X	X			X	X
	الديمقراطية التشاركية	X		X	X	X		X	X

تعدد الفاعلين في مسار اللامركزية فرصة لإدماج الفئات الهشة فيه

من أسباب استمرارية مسار اللامركزية رغم التغيّرات السياسية تعدد الفاعلين، وهم حكوميون وغير حكوميين، ومركزيون ومحليون، وهو ذات السبب الذي يجعل المجال المحلي فرصة حقيقية لإدماج الفئات الهشة رغم التغيّرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. واللجوء إلى الآليات المختلفة التي تم وصفها سابقاً يجب أن يوازن بين مختلف الفاعلين لضمان إدماج حقيقي ومستدام لحاجيات الفئة الهشة المختلفة في مسار اللامركزية، على المستوى الوطني والمحلي.

يمكن تصنيف الفاعلين الحكوميين المؤثرين على إدماج الفئات الهشة في مسار اللامركزية، حسب مجال عملهم الجغرافي، أو الإداري. فالفاعلين الحكوميين المركزيين، كالسلطة التنفيذية (الحكومة والوزارات المختلفة)، أو السلطة التشريعية (البرلمان)، عناصر محدّدة في تحديد ملامح الأطر القانونية أو تقييمها وتعديلها، وتؤثر أيضاً على توفير القدرات المالية واللوجستية للجماعات المحلية لتحقيق السياسات المتعلقة بالفئات الهشة. أما الفاعلين الحكوميين المحليين، فهم الجماعات المحلية ذات المجالس المنتخبة، وأيضاً ما يمثل السلطة المركزية على المستوى المحلي، كالولايات والمعتمديات. وتكمن أهمية تفاعل كافة الفاعلين المحليين لإدماج الفئات الهشة هو القدرة على التكامل لإيجاد حلول شاملة. على سبيل المثال، توفير الرخص من قبل الولاية لا يمكن أن يستجيب بطريقة دقيقة للواقع المحلي دون تحليل سليم للفئات الهشة العاطلة عن العمل من قبل البلدية، أو توفير لمقومات نجاح النشاط الاقتصادي من قبلها. ويتطلب هذا تنسيقاً وتكاملاً في ممارسة الصلاحيات.

أما الفاعلين غير الحكوميين، ويقصد بهم كل فاعل لا يمارس نشاطه عن طريق هياكل الدولة، فيمكن أيضاً تصنيف نشاطها على مستويين مختلفين: المستوى الوطني والمستوى المحلي. ولا يصف هذا التصنيف الفاعل بالضرورة، بل مجال تأثيره. على سبيل المثال، من الجمعيات الوطنية ما ينشط على مستوى محلي، عن طريق آليات المناصرة أو بناء القدرات على مستوى محلي، ومن الخبراء المحليين، أي المتخصصين في واقع محلي ما، من يساهم في تحليل سياسات وطنية ذات صلة بالفئات الهشة. وجب تحديد خارطة الفاعلين بدقة للوصول أيضاً إلى تفاعل ثنائي الاتجاه بينها، حيث يتكامل الفعل على المستوى الوطني وخصائص الفعل على المستوى المحلي، وينخرط الفعل على المستوى المحلي في زخم وطني يدعّم أثره.

يمكن اللجوء لآليات إدماج الفئات الهشة في المستويين، الوطني والمحلي، ومع الفاعلين الحكوميين وغير الحكوميين. على سبيل المثال، توفير المسالك الريفية التي تسهّل ولوج التلاميذ للمؤسسات التربوية في المناطق الريفية، هو حلّ لفئة هشة جداً، يأتي نتيجة تفاعل آخذي القرار على المستويين الوطني والمحلي، لذا، يتطلب ضغطاً من الفاعلين غير الحكوميين على المستويين أيضاً.

مقترحات لحسن تطويع آليات إدماج الفئات الهشة في مسار اللامركزية

لقد مرّ مسار اللامركزية بمحطات عدة، منها المصادقة على مجلة الجماعات المحلية وتنقيح القانون الانتخابي وتنظيم أول انتخابات بلدية عامة، يمكن الاستفادة من التجربة المستمرة إلى الآن من أجل مزيد تطويع آليات الإدماج لتحسين واقع الفئات الهشة.

- التنسيق بين الفاعلين على المستويين المحلي والوطني، الحكوميين وغير الحكوميين، من أجل تكامل الجهود وخاصة لإنجاح مشاركة الفئات الهشة في المحطة الانتخابية القادمة، وهي الانتخابات الجهوية والانتخابات البلدية الثانية، ومن أجل حسن صياغة الأطر القانونية المستقبلية وخاصة مجلة التهيئة الترابية والتعمير؛
- التنسيق بين السلطة المحلية والمركزية لجمع المعلومات والتناسق في استعمال المفاهيم ذات الصلة بالفئات الهشة، كتعريف الشباب والفقر والبطالة، لضمان تناسق المعلومات وإمكانية تحليلها؛
- الاستثمار في البحث العلمي الخاص بالفئات الهشة، وربطه بعملية إدماج هاته الفئات في مسار اللامركزية، عن طريق تشجيع الفاعلين الحكوميين بفتح المجال للباحثين لإبداء الرأي في السياسات العامة؛
- تعزيز قدرات الجماعات المحلية المادية والبشرية لفتح آفاق بحثها عن حلول للفئات الهشة خارج ممارستها التقليدية لصلاحياتها الذاتية الأساسية؛
- الاستثمار في التكنولوجيا لحسن إدارة المعلومات والتفاعل مع الفئات الهشة بصفة دورية وغير مكلفة؛
- تقييم تجربة السلطة المحلية، في جانبها الوطني (الإطار القانوني والتمويل)، وجانبها المحلي، أي الممارسة السياسية المحلية، من زاوية تعكس أثرها على الفئات الهشة.

IDEMA
INITIATIVE POUR UNE DÉCENTRALISATION
EFFICIENTE ET DES MUNICIPALITÉS ATTRACTIVES

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