تحديات تحديث الإدارة الجهوية في تدبير السياسات العمومية الترابية بالمغرب

ياسير عاجل
باحث دكتوراه، جامعة محمد الخامس، الرباط-المغرب ، (ajil.yassir7@gmail.com)

ملخص:

قد ركزت هذه المقالة على تحليل القانون التنظيمي للجهات و تقارير المجلس الاقتصـــادي و الاجتماعي و البيئي، و ذلك ضـمن شـبكة مفاهيمية لكون هذا الموضـوع إرتبط بكيفية إدارة الدول و الحكومات للسـياسـات العمومية الترابية، قصـد تحقيق التنمية الشـاملة، لذلك لايمكن بأي حال الفصـل بين تحديات التنمية و فعالية الإدارة الجهوية في تدبير الشـأن العام الترابي.

وعن طريق هذا الأخير يمكن توفير مسـتويات عيش أفضـل للمواطن تفي بإحتياجاته المادية و الثقافية، من خلال تأهيل صناعة القرار الترابي وفق الأدبيات التي جاءت بها السياسات العمومية.

يهدف هذا الموضـوع إلى تحديد دور الإدارة الجهوية في علاقتها بعملية تدبير المجال الترابي بالمغرب، و تشـخيص أشـكاله وحجمه، وتقييم انعكاسـها في تحقيق التنمية الترابية، الأمر الذي دفعنا لطرح الاشـكالية التالية : إلى أي حد يمكن القول أن المغرب في ظل مسار هذا التطور أصبح أمام جهات قادرة على صنع سياسات عمومية ترابية بمفهومها العلمي، بغية الوصول إلى تدبير ناجع للمجال الترابي؟

الكلمات المفتاحية: الإدارة الجهوية، السياسات العمومية الترابية، الإلتقائية، التدبير العمومي الترابي، النجاعة والفعالية.

Challenges of modernizing regional management in manging public policies in morocco

Abstract:

This article focuses on the analysis of the organizational law of the economic, social and environmental councils and bodies within a conceptual network because this topic is related to how governments and governments manage public land policies in order to achieve comprehensive development. The effectiveness of the regional administration in managing the public affairs.

Through the latter, better living standards can be provided to citizens who meet their material and cultural needs through the rehabilitation of the decision-making industry in accordance with the literature of public policies.

The aim of this topic is to determine the role of the regional administration in relation to the process of managing the land area in Morocco, to diagnose its forms and size, and to evaluate its reflection in achieving the development of the land, which led us to raise the following problem: To what extent can we say that Morocco under the path of this development has become Able to make public policies of dirt in the scientific sense, in order to reach effective measure of the field of dirt?

Key words: Regional administration , Public policies dirt , Public dirt management; convergence, The effectiveness.

مقدمة:

يمكن الجزم بأن المستجدات الدستورية و التنظيمية للجهة تعد مكسبا هاما في تكريس البعد الديمقراطي الترابي، التي من شأنها تقوية الجهوية المتقدمة، و تعزيز قدرة الفاعل الجهوي في تدبير الشأن العامالترابي بما يحقق التنمية الترابية، إلا أن الواقع العملي أبان على أن دور الجهة في تدبير السياسات العمومية الترابية يواجه مجموعة من الإكراهات الواقعية و التحديات الكبرى التي تعيق ممارستها في تحقيق النجاعة والفعالية في تنمية التراب الجهوي.

إن تحقيق الهدف من مشروع الجهوية المتقدمة علاقة بتحقيق التنمية بمختلف أبعادها، إضافة إلى منح الهيئات المنتخبة الصلاحيات اللازمة لتحقيق ذلك، فإن الأمر يتطلب أيضا مراجعة الهندسة المؤسساتية على المستوى الجهوي. بما يمكن من تحقيق التناسق بين السياسات القطاعية الحكومية و المخططات و برامج التنمية الاقتصادية المعتمدة من قبل الهيئات المنتخبة و في مقدمتها المجالس الجهوية والتي يستوجب إعدادها و تنفيذها نهج مقاربة تشاركية بين مختلف الفاعلين و المتدخلين سواء المحليين و المنتخبين ومجتمع مدني و ممثلي الإدارات المركزية على المستوى الجهوي[1].

تبقى أهم متطلبات تجويد آليات تدبير الشأن العام الترابي، مرتبطة بتمكين المسؤولين الترابيين عن المصالح والإدارات اللامركزية واللاممركزة من سلطة اتخاذ القرارات، الملائمة والمنسجمة مع برامج قطاعاتهم وبرامج باقي القطاعات الأخرى ، وكذا وضع برامج ذات أمد طويل ومتوسط وقصير المدى، الأمر الذي يتطلب اعتماد تطبيق مبدأ الالتقائية في تنفيذ السياسات العمومية الترابية.

أهداف و أهمية الموضوع:

يهدف هذا الموضوع إلى تحديد دور الجهة في علاقتها بعملية تدبير المجال الترابي بالمغرب، وتشخيص أشكاله وحجمه، ةتقييم انعكاسه على الفعل التنموي، كما يكتسي أهمية بالغة نظرا لإهتمامه بموضوعين(الجهوية بالمغرب- المجال الترابي).

تحديد مجال البحث :

يقترح هذا الموضوع أن يتم تحديد مجال البحث من الناحية الموضوعية في دراسة التجربة المغربية في تدبير مجالها الترابي مع الإسترشاد ببعض التجارب الأخرى دون إعمال المقارنة(المنهج المقارن) في إطار مواكبة متغيرات السياسات العمومية الترابية بالمغرب.

الإشكالية المحورية :

تعد الإدارة الجهوية أحد المواضيع المحو رية التي أصبحت تهيمن على النقاش العام، خاصة بعد حركية السياسات العمومية الترابية بعد سنة 2011.

فالإشكالية المحورية التي نحن بصدد معالجتها هي كالتالي : إلى أي حد يمكن القول أن المغرب في ظل مسار هذا التطور أصبح أمام جهات قادرة على صنع سياسات عمومية ترابية بمفهومها العلمي، بغية الوصول إلى تدبير ناجع للمجال الترابي؟

منهجية البحث :

يعتبر المنهج الوظيفي ملائم لهذا النوع من الأبحاث، حيث يتم الإعتماد بشكل أساسي على تحديد بعض الوظائف أو دراسة كيفية توظيف بعض الآليات لغايات معينة، وتحليل مدى تحقيق الأهداف المبتغاة منها، حيث تتم دراسة الإشكالية من خلال التفسير الوظيفي لدلالات المعطيات المتوفرة كميا ونوعيا.

وعليه،ستتطرق هذه المقالة مداخل إنجاح الفعل الترابي من خلال العمل وفق نهج التقائية السياسات العمومية الترابية(المبحث الأول)، على أن يتم عرض المقاربات الحديثة في تدبير هذه السياسات الترابية(المبحث الثاني)، بهدف جعل الجهة الإطار الأنسب لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

المبحث الأول : توظيف الالتقاية تي تدبير السياسات العمومية الترابية.

وتعد التقائية السياسات العمومية أحد التحديات الكبرى المطروحة على مستوى التنمية وخلق الثروات على الصعيد الجهوي ،وقبل أجرأة هذه الإلتقائية في برامج ومشاريع محددة ،يجب أولا استحضارها على مستوى الإستراتيجيات ،والبرامج التنموية ،سواء على المستوى الوطني أو الترابي ،و تتيح الجهوية اليوم فرصة ثمينة لتحقيق هدف الإلتقائية بين السياسات العمومية ،بطريقة قبلية عند إعداد برامج التنمية الجهوية والتصاميم الجهوية لإعداد التراب. حيث يشكلان حجر الزاوية لتحقيق التقائية السياسات العمومية الترابية في إطار تنزيل الجهوية، بوصفهما وثيقتين للتخطيط الجهوي ،فهما فرصة ثمينة لأجرأة الإستراتيجيات و السياسات العمومية الترابية بشكل أفضل . لهذا فمن الضروري ضمان مشاركة فعلية لكل المؤسسات والقوى الحية في الجهة، مع احترام تام، للخيارات الإستراتيجية للدولة[2].

مما لا شك فيه، أن التنمية الجهوية ستظل محدودة الجدوى إذ لم ترتكز على آليات فعالة جهويا، لذلك لابد من التسريع بالتطبيق الكامل لإلتقائية السياسات العمومية الترابية مما ينتج عنها من إيجابات وحلول ومطالب تنموية، وبالتالي لابد من ملائمة السياسات العمومية الوطنية مع نظيرتها الترابية قصد الإستجابة لإنشغالات المواطنين حسب حاجيات وخصوصية كل جهة.، و هذا يتطلب إسقاط التقائية السياسات القطاعية على المستوى الترابي(الفرع الأول)، ثم تعزيز مشاركة الفاعليين المؤسساتيين(الفرع الثاني).

المطلب الأول: التقائية السياسات القطاعية على المستوى الترابي.

يمثل انطلاق مسلسل الجهوية المتقدمة منعطفا هاما في المسار السياسي والديمقراطي والتنموي بالمغرب، و لعل من أبرز علاجات اختلالات تدبير السياسات العمومية الترابية هو جعل السلطة المركزية تتبنى التقائية السياسات العمومية القطاعية على المستوى الترابي قصد تلبية احتياجات مواطنيها المتعددة، و ذلك في منأى عن أي نظرة ارتجالية في تدبير الشأن العام الجهوي، التي قد تقف مانعا في تكريس التنمية الترابية الناجعة.

ترتيبا على ماسبق، نجد أن عددا من مقتضيات القانون الدستوري للجماعات الترابية تمنح أساسا معياريا لوضع حلول قانونية تنظيمية وعملية لمسألة التقائية السياسات العمومية على المستوى الترابي، ومن هذه المقتضيات[3]:

- مبدأ التفريع subsidiarité المنصوص عليه في الفصل 140 من الدستور.
- مبدأ توزيع الاختصاصات إلى اختصاصات ذاتية واختصاصات مشتركة مع الدولة وأخرى منقولة من الدولة إلى الجماعة الترابية (الفصل 140). على أساس أن نقل الاختصاص يكون مقرونا بنقل الموارد (المالية والبشرية خاصة) المطابقة له (الفصل 141).
- للجهة مكانة الصدارة بالنسبة للجماعات الترابية الأخرى في عمليات إعداد وتتبع برامج التنمية الجهوية والتصاميم الجهوية لإعداد التراب، في نطاق احترام الاختصاصات الذاتية لهذه الجماعات (الفصل 143).

و إنطلاقا من التوصيات الهامة المثارة في إطار التقرير الذي أعدته منظومة الأمم المتحدة بالمغرب لفائدة الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالشؤون العامة والحكامة والمعنون " التقائية السياسات العمومية، مسالك للفعل"، والصادر في يناير 2015، تشير إلى التوصيات المرتبطة بالإطار العام للالتقائية الوطنية والخطوط التوجيهية للسياسات العمومية ذات الطابع متعدد القطاعات خاصة على المستوى الترابي والشراكات بين الدولة والجهات وتشجيع المقاربات التشاركية من أسفل إلى أعلى. ومن الممكن استحضار أهمية هذه التوصيات على ضوء الهندسة الجديدة لتوزيع الاختصاصات الذاتية والمشتركة والمنقولة بين الجهات وبين العمالات والأقاليم والجماعات.

وبذلك، فإن ورش الجهوية المتقدمة، على المستوى العملي، يجب أن يستجيب لتحديين اثنين الأول يتعلق بتمكين الجهة من المقومات التي تجعل منها الفاعل الأساسي على مستوى التنمية الترابية، و الثاني يهم جعل الجهة كشريك للدولة في السياسات الوطنية من خلال الاختصاصات المشتركة، و للوصول إلى النتائج الإيجابية قصد أجرأة سياسات عمومية ترابية تعمل على تحقيق التنمية الترابية الفعالة.

تعد إلتقائية[4] السياسات العمومية الترابية، المرتبطة بمجموعة من السياسات العمومية القطاعية والتي تؤثر فيها بأشكال مختلفة[5]، إحدى التحديات الكبرى المطروحة على مستوى التنمية وخلق الثروات. وقبل أجرأة هذا الاندماج في برامج ومشاريع محددة، يجب أولا استحضاره على مستوى الاستراتيجيات والبرامج التنموية، سواء على المستوى الوطني أو الترابي.

ومما لا شك فيه أن الجانب المالي، يعتبر لبنة أساسية من أجل تقوية الترابط بين السياسات العمومية القطاعية قصد توحيد الرؤى و العمل على الإسقاط السليم للسياسات العمومية القطاعية على صعيد الجهة، و بالتالي يتعين على السياسات العمومية القطاعية أثناء برمجة المشاريع و تحديد تكلفتها، أن تخضع تلك المشاريع لمنطق منفتح ومندمج و الأساسي هو أن تتوافق مع الواقع الترابي للجهات مع إدماج مشاركة المؤسسات الجهوية.

وبما أن مسلسل تنزيل الجهوية ما زال في مرحلته الأولية، فمن المناسب التفكير منذ الآن في استكمال هذا الإصلاح، وعلى وجه الخصوص ما تعلق منه بما يلي[6]:

- ✓ إدماج قبلي لاعتمادات الميزانية المحددة على أساس المهام و/أو برامج الدولة المشتركة بين القطاعات، وتعميق حضور البعد الجهوي في برمجة قانون المالية الذي يجب أن يعكس في شكل اعتمادات مالية المشاريع والعمليات المحددة على أساس التشاور، باعتماد مقاربة تشاركية وتخطيط تصاعدي ومندمج، ويجسد أيضا على أرض الواقع العقود المبرمة بين الدولة والجهات المتعلقة بنقل الاختصاصات والشراكة على أرض الواقع؛
- ✓ توسيع قواعد شمولية وإمكانية تحويل الاعتمادات بين فصول الميزانية، مما سيمنح الجهات المكلفة بالأمر بالصرف مرونة أكبر في التصرف في الميزانية الموضوعة رهن إشارتها، وملاءمتها مع واقع وإكراهات تنفيذ المشاريع، مع ترجيح تعميم عمليات افتحاص الأداء والنتائج، والمراقبة البعدية لقياس احترام القواعد وآثار العمليات المنجزة؛

و جدير بالذكر أن إلتقائية السياسات العمومية القطاعية على المستوى الترابي بعد صدور مرسوم 2.17.618 المتعلق بميثاق اللاتركيز الإداري أصبحت ممكنة حيث نصت المادة 5 من هذا الميثاق على أن الجهة من بين المرتكزات الأساسية للاتمركز الإداري، وذلك بتمكين ممثلو المصالح اللاممركزة من سلطات تقريرية، وذلك من خلال إحداث مديريات جهوية معززة بموارد بشرية ذات جودة ، ووسائل مالية ومادية كافية. ويتعين أن تنتظم هذه الادارة الجهوية في أقطاب إدارية لا ممركزة، كلما أمكن ، وذلك من أجل ترشيد استعمال الوسائل وتقليص النفقات.

كما أن المقاربة التي يقوم عليها اللاتمركز الإداري، ذات أبعاد متكاملة تروم إلى مراجعة الأدوار والوظائف نتبين ثلاث فاعليين ترابيين :

المصالح اللاممركزة في علاقتها بالسلطة المركزية.

المصالح اللاممركزة في علاقتها بالولاة والعمال.

المصالح اللاممركزة في علاقتها بالجماعات الترابية والمؤسسات العمومية الأخرى.

لذلك خرج المجلس الإقتصـــادي والإجتماعي والبيئي في تقريره المعنو ن بمتطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات اندماج السياسات القطاعية في سنة 2016، بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تنهض بالتنمية على المســتوى الترابي في إطار إلتقائية الســياســات العمومية الوطنية مع الســياســات العمومية الترابية و ذلك بالعمل على :

- ✓ استغلال الفرصة الثمينة المتمثلة في إعداد برنامج التنمية الجهوية، والتصميم الجهوي لإعداد التراب، واعتبارهما منطلقا لتحقيق الاندماج والانسجام بين السياسات القطاعية، والاستفادة من التشاور والحوار البناء وتبادل الأفكار والرؤى الذي يصاحب عملية إعدادهما، من خلال إشراك كل الفاعلين الاقتصاديين والمجتمع المدني المنظم (الجمعيات المهنية والنقابات والجمعيات العاملة في مجال الاقتصاد الاجتماعي والتضامني).
- ✓ النهوض باندماج اعتمادات الميزانية المحددة على أساس المهام وبرامج الدولة المشتركة بين القطاعات، وتعميق حضور المقاربة الجهوية والمقاربة الترابية في برمجة قوانين المالية، ذلك أن هذه الأخيرة يجب أن تجسَد، في شكل اعتمادات مالية، العقود المبرمة بين الدولة والجهات المتعلقة بنقل الاختصاصات والشراكة مع الدولة من أجل إنجاز البرامج والمشاريع التي تم تصورها وإعدادها بكيفية مندمجة على مستوى الجهة، وعلى أساس تخطيط تصاعدي؛
- ✓ توسيع قواعد شمولية وإمكانية تحويل الاعتمادات بين فصول الميزانية، مما سيمنح الجهات المكلّفة بالأمر بالصرف مرونة أكبر في التصرف في الميزانية الموضوعة رهن إشارتها وملاءمتها مع واقع وإكراهات تنفيذ المشاريع.
- ✓ النهوض بإدماج أفقي وقبلي للاعتمادات المالية، بالتفكير في تنظيم الاجتماعات المشتركة بين القطاعات، المخصصة لتحديد وبرمجة اعتمادات الميزانية، وتوجيهها لتدارس البرامج والعمليات التي تتطلب التنسيق بين القطاعات.

و في الأخير، تكريس اللاتمركز الإداري بالمغرب،يعتبر آلية ناجعة لتوضـيح علاقة الدولة بالجهات، و اعتماد آلية التدبير التعاقدي، لأن تطور اللامركزية في المغرب يتطلب وجود من يمثل الدولة على الصـعيد الترابي، تكون له صلاحية أوسع لإتخاذ القرار ودراية بحاجيات المجال الترابي الجهوي.

المطلب الثاني : تعزيز مشاركة الفاعلين المؤسساتيين على صعيد التراب الجهوي.

إن الوصول إلى التنزيل الفعال للجهوية المتقدمة، يتطلب الإعتماد على رؤية الأطراف المتدخلة في تدبير السياسات العمومية الترابية، بإعتبارها ركيزة أساسية لتحسين مردودية كل الفاعلين، و بالتالي فإن نجاح السياسات التنموية على المستوى الجهوي و تفعيلها يستدعي التنسيق بين الفاعلين المؤسساتيين في الجهة للوصول إلى المردودية الناجعة المرتقبة من الأجهزة المتدخلة في تدبير السياسات العمومية الترابية، لأن سياسة الجهة وفق ماتم تنزيله من مقتضيات دستورية و تنظيمية، تتطلب إلتقائية جهود جميع الفاعلين الترابيين، وذلك من أجل ضمان التنسيق السياسي و الإداري و التقني في رسم السياسات العمومية الترابية، و تفادي التدخلات القطاعية الإستعجالية.

إن صناعة القرارات التنموية تتطلب اشراك كافة الفاعلين، و لا نود هنا أن نغفل الأهمية القصوى لوضوح الاختصاصات، فكلما كان هناك عدم تشابك و تداخل الإختصاصات كلما كانت الإلتقائية في البرامج العمومية حاضرة، و بالتالي عدم الإضرار بالتنمية و خلق دينامية مجالية، قادرة على تحقيق التنسيق بين مختلف السياسات العمومية[7].

وإستناذا إلى النصوص المنظمة للجماعات الترابية، و من أجل الإستجابة لتطلعات و حاجيات المواطنين بالجهة، لابد و أن تكون هنا إلتقائية في البرامج التنموية بين المجالس الجهوية و مجالس الجماعات الترابية الأخرى، و قيام الولاة و العمال بالدور الأساسي في تحقيق تناغم و إلتقائية توجهات المتدخلين على الصعيد الجهوي.

لقد أدى التخلي عن التخطيط على المستوى الوطني، بغض النظر عن السياق الذي تم فيه ذلك والحجج التي تذرعت بها السلطات العمومية من أجل تبني هذا الخيار، إلى حرمان المؤسسات والمجتمع من فرصة ثمينة للنقاش العمومي، ومن وثيقة مرجعية للسياسات العمومية الترابية وللبرامج، على اعتبار أن التخطيط كان يسمح بترتيب الأولويات وضمان الانسجام بين هذه السياسات، ويقدم إطار مرجعيا لقياس الجهود المبذولة.،وفي إطار تنزيل الجهوية، يشكل كل من البرنامج الجهوي للتنمية والتصميم الجهوي لإعداد التراب، بوصفهما وثيقتين للتخطيط الجهوي على المديين المتوسط والبعيد، فرصة ثمينة لأجرأة الاستراتيجيات والسياسات العمومية الترابية بشكل أفضل.

لذلك ينبغي اعتبار التقائية السياسات العمومية الترابية رافعة حقيقية للتنسيق بين الرؤى والعمليات ذات البعد الجهوي، وتحقيق اندماج المشاريع المهيكلة، والمشاركة المسؤولة في الجهود الشاملة المبذولة من أجل تحقيق التنمية المتسقة للمجال الترابي، بحيث يمكن القول إن نجاح مسلسل إعداد هاتين الوثيقتين يشكل في الحقيقة مدخلا أساسيا لنجاح الجهوية.

و عليه يمكن القول، أن التنمية الترابية هي عملية معقدة يشترك فيها كافة المهتمين بالشأن الترابي، وذلك بحكم الدور التنموي الذي أصبحت تضطلع به الجهة في إطار توجهها الإقتصادي و الإجتماعي و الثقافي والبيئي، فالمنطق يقضي بضرورة تكثيف جهود كافة المتدخلين في الشأن الجهوي تحت لواء إلتقائية السياسات العمومية الترابية رافعة أساسية للتنمية المحلية، و ذلك عن طريق تكريس الجهة كإطار لقيادة استراتيجية اعتبار لدورها الجديد في إطار الجهوية المتقدمة، و بالتالي فإن الإلتقائية بين السياسات العمومية اللامركزية

واللاممركزة و السياسات العمومية القطاعية الأخرى من شأنها أن توضح الدور المناط بكل من الجماعات الترابية و مصالح الدولة الترابية من خلال العمل التشاركي التنسيقي و الإلتقائي للفعل الترابي.

المبحث الثاني : المقاربات الحديثة في تدبير السياسات العمومية الترابية من قبل الجهة.

عموما فإن العمل بالآليات الحديثة لها أهمية بالغة للنهوض بمستوى أدوار الجهة في تدبير السياسات العمومية الترابية، نظرا لإنعكاسها المباشر على تبسيط المساطر و مساهمتها في مواكبة التحولات التي عرفها العالم، هاته التحولات التي جعلت تدبير السياسات العمومية الترابية يعرف نوعا من التغيير في كيفية بلورة القرار العمومي الترابي و جعله تدبيرا معقلنا يستجيب لمتطلبات التنمية الترابية، و ذلك من خلال تقوية الإدارة الجهوية(الفرع الأول)،ثم اعتماد الجهة على آليات حديثة في تدبير السياسات العمومية الترابية(الفرع الثاني).

المطلب الأول : تعزيز القدرة التدبيرية للإدارة الجهوية.

إن الورش الكبير المفتوح حاليا حول تحديث الإدارة الترابية يتسم بأهمية بالغة أمام التحديات التي تعرفها البلاد و التحولات التي يعرفها المشهد السياسي و الإجتماعي على وجه الخصوص، و بالتالي فإن التفكير في خارطة طريق عملية للرفع من أداء الإدارة المحلية هو شيء ملح أكثر من أي وقت مضى، لتأمين التنزيل الفعال لأي إصلاحات محتملة قد يفرضها الواقع الحالي المطبوع ببوادر التحول و التغيير المتواصلين[8].

إن فعالية تدبير السياسات العمومية الترابية، تتطلب منهجية عملية لتحسين الموارد المالية للجهات،(أ)، فضلا عن ضرورة تأهيل العنصر البشري و تفعيل دوره، بإعتباره رهانا استراتيجيا يمكن من تحقيق الفعالية والمردودية المطلوبة في تدبير السياسات العمومية الترابية(ب).

أ- تقوية البنية المالية للجهة.

بالرغم من تنصيص المشرع المغربي على الإستقلال المالي للجهات خصوصا في ظل توسيع الإختصاصات والمهام، فإن الواقع العملي لازال يؤشر على خصاص مالي بنيوي كبير تعاني منه الجهات، و على العموم يمكن اعتبار الوسائل المادية ركنا أساسيا في كل السياسات العمومية الترابية.

وتجدر الإشارة إلى أن النقص في الموارد المالية الذاتية الجهوية بصفة خاصة من الأسباب الرئيسية لهذه الأخيرة في بلورة سياسات عمومية ترابية، ومرد ذلك إلى تكلفة البرامج والمشاريع الكبرى، الأمر الذي يجعل الجهة في تبعية دائمة لإمدادات الدولة أو اللجوء إلى ديون خارجية من خلال القروض، و هذا ما يقلص حرية مبادرة الجهة في تدبير مجالها الترابي[9].

إن تدعيم المالية الجهوية تجد أهميتها في إطار تعزيز الإستقلال المالي للجهة من خلال ارساء قواعد لامركزية مالية فعلية على المستوى الترابي، فالأمر إذ يتعلق من جهة بمدى قدرة الوحدات اللامركزية على مواجهة تكاليف التسيير الجهوي و تمويل ميزانية الجهة، و من جهة ثانية مدى نجاعة الإجراءات المالية المتخذة لدعم المستوى المالي الجهوي، حيث ثمن العديد من الباحثين ما تضمنته القوانين التنظيمية للجماعات الترابية، من

تنوع في مصادر التمويل، كصندوق التأهيل الإجتماعي، و صندوق التضامن بين الجهات ..و غيرها من الإجراءات التي تحاول اخراج الجهة من الأزمة التمويلية التي تعاني منها.

إن البحث عن مصادر جديدة لتمويل الجهوية بالمغرب يتطلب إعادة النظر في اختصاصات مختلف مستويات الإدارة المحلية، و بالتالي إعادة النظر في قواعد توزيع الموارد المالية بين الدولة من جهة و الجهات والعمالات و الأقاليم ثم الجماعات من جهة ثانية[10]، و على هذا الأساس، فإن تمويل المالية الجهوية و تدعيم قدرتها على تكاليف التسيير و التجهيز، يتطلب مقاربة متوازنة تعتمد على مأسسة نظام التمويل المركزي مقابل تطوير النظام الجبائي الجهوي، الأمر الذي يتطلب ربط التمويل بمتطلبات تدبير السياسات العمومية الترابية.

و إستنادا إلى التجارب المقارنة توجد ثلاث امكانيات لإعطاء الجهات موارد جبائية قادرة على اسعاف الجهة في تغطية نفقاتها و مشاريعها، و سنقتصر على توضيح ذلك من خلال تمويل الجهات بألمانيا بإعتباره النموذج الأنجع و الناجح عكس فرنسا[11].

فالموارد المالية إذن تعتبر حجر الزاوية في أي عملية تنموية فمهما تعددت الإختصاصات الممنوحة للجهات، و مهما كان صلاحياتها التقريرية، فإن عدم توفرها على الوسائل المالية اللازمة للنهوض بهذه الإختصاصات، يبعدها عن لعب دور مستقل في مجال تدبير السياسات العمومية الترابية.

ب :تأهيل العنصر البشري على الصعيد الجهوي.

من المعلوم أنه لا يتوقف الإرتقاء بتدبير السسياسات العمومية الترابية على تطوير البنية أو المنظومة القانونية و الموارد المالية في اتجاه منح اختصاصات واسعة للجهة فقط، و إنما يتطلب الأمر توفير مجموعة من الآليات التي يتطلبها تدبير الشأن العام الترابي، حيث إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للمجالات الترابية تبرر ضرورة أن تتزود الجهات بسياسة عمومية إرادية لتنمية الكفاءات البشرية، التي تهم بالخصوص المنتخبين و الموظفيين الجهويين.

و نستحضر هنا قولة **jean bodin** " ما من ثروة إلا بالإنسان"، حيث يربط بين الإنسان كقيمة و الثروة كنتاج، و تعني التنمية الإدارية حسب **bernard cornet** أي أنها ليست واقعة مادية أو ميكانيكية، بل إنها ظاهرة يريدها الإنسان. كل جماعة بشرية تحدد لنفسها أهدافها الخاصة بالتنمية الإدارية بما يتوافق مع وسطها الطبيعي و اقتصادها و تراثها التاريخي و الثقافي". و يتجلى مضمون التنمية الإدارية في تطوير أداء الإداريين الأكفاء القادرين على رئاسة المصالح الإدارية المتنوعة و القادرين على القيام بالتوجيه و التخطيط و التنظيم[12]

و يتمثل العنصر البشري في الإدارة الجهوية في المنتخبين من جهة و الموظفين الجهويين من جهة ثانية.

أولا : تأهيل المنتخب الجهوي.

قبل الخوض في أهمية تكوين المنتخبين الجهويين، لابد من الإشارة إلى أن تدبير السياسات العمومية الترابية من طرف منتخبين ذوي كفاءات تعليمية ضعيفة مرده إلى أن انتخابهم جاء وفق عملية انتخابية ديمقراطية، لأن الإنتخاب العام ليس مقيدا بشرط الكفاءة العلمية بل يكتفي بضرورة وجود حس و وعي سياسي فقط، و عليه فالإنتخاب مفتوح أمام الجميع، وهذا ما يشكل تناقضا لذلك نطالب بوضع شرط قصد توفر مؤهلات علمية في المترشحين قصد الوصول إلى تدبير ناجع للسياسات التنموية الترابية، في ظل الحديث عن

الجودة و المردودية و الإدارة الإلكترونية ثم التواصل، و بالتالي فالتعليم و عنصر الكفاءة لا يمس بمبادئ الديمقراطية.

و للخروج من هذا التناقض لابد أن ننظر إلى هذه المسألة من زاوية أن حرية الإنتخاب كحرية يجب أن توضع لها قيود ذلك أن المصلحة العامة و تمثيلية المواطنين فوق كل اعتبار، والإستهانة بالمؤهل العلمي لتقلد مهام تدبير الشأن العام الترابي هو أصلا ضرب لروح الديمقراطية[13]. بالرغم من أن هذا الدور من المفروض أن تقوم به الأحزاب السياسية التي تتحمل المسؤولية في اختيار المترشحين.

و بالتالي لم تعد الجهة مجالا للتسيير العشوائي الإرتجالي، بل أصبحت تأخد من الفكر المقاولاتي الحداثي كل الصفات الفاعلة، لذلك فهذه المرحلة الجديدة تتطلب منتخبين ذو مواصفات رجل القانون و المقاول الناجح، إذ يفترض فيه كأمر بالصرف أن يطلع عن كثب على مناهج التدبير الحديث للإدارة الجهوية.

فتنامي الإختصاصات الموكولة إلى الجهة، يفرض على المنتخبين وعيهم بالمركز الذي أصبحوا يمثلونه على مستوى تطوير الديمقراطية المحلية، فإرتباط هؤلاء المنتخبين في إختصاصاتهم بعدد من المساطر و الميكانيزمات التي تتدخل فيها عناصر و أجهزة أخرى، تلزمهم بالمعرفة الدقيقة و بالدور المنوط بهم و بحقوقهم و واجباتهم وكذا بالقوانين التي تؤطر عمل الجهة، كما أن التشابك والتعقيد المتزايدين للتحديات التي تواجه الجهة في سعيها الحثيث نحو خلق شروط التنمية المستدامة، تتطلب التوفر على الخبرة و الكفاءة اللازمتين لإتخاذ التدابير التي تمكن من تحقيق التنمية الترابية[14].

لذا فتكوين المنتخب الجهوي معناه اكتسابه معارف جديدة تتناسب مع المهام التي يمارسها داخل المجلس الجهوي، و اكتساب أيضا مؤهلات في الميادين المختلفة التي يكتشفها أثناء الممارسة . إدراك نتائج الإختيارات الإستراتيجية التي يتخذها، بالرغم من اللغة التقنية المستخدمة من قبل الموظفين التقنيين المكلفين بالتنفيذ حتى يكون على دراية تامة بما له من سلطات و ما عليه من واجبات.

إستكاملا لما سبق يتطلب الأمر إتخاذ مجموعة من التدابير في هذا المجال :

- الخبرة و الكفاءة التعليمية تعزز الحوار أثناء اتخاذ القرارات الترابية بدلا من الصراع والتنافر الحزبي الضيق.
- أن تقوم الأحزاب بتكوين و تأطير منتخبيها لتأهيلهم لتولي المسؤولية الترابية لأن عدم إيلاء الأحزاب بعنصر الثقافة و التكوين يفرز نخبا ضعيفة المعرفة و الخبرة داخل المجالس الجهوية و بالتالي لا تستطيع حتى حل المشاكل البسيطة، فكيف ستقوم بتدبير المالية المحلية و الإستثمار التي تحتاج إلى عقلية مقاول قادر على التفاوض و الإقناع، و بالتالي لابد من دعوة الأحزاب السياسية إلى تكوين منتخبيها على المستوى الجهوي، و ذلك بتخصيص نسبة مئوية من الدعم المالي المقدم لهم ، لتكوين المنتخبين من أجل إفراز نخب قادرة على تحمل المسؤوليات و تنشيط الفعل العمومي.

و على صعيد جهة فاس مكناس على سبيل المثال واستنادا للقانون التنظيمي المنظم للجهات 111.14 فمجلس الجهة بناءا على اتفاقية الإطار التي أبرمها مع جامعة الأخوين، خصص مجلس الجهة ثمانية أيام لتكوين المنتخبين و مستشاري المجلس في موضوعين الأول يتعلق بمخطط التنمية الجهوية والثاني بخصوص المخطط الجهوي لإعداد التراب[15]، إلا أن هذه الأيام التكوينية غير كافية في ظل الرهانات الملقاة على عاتق الجهة، إضافة إلى أن الولاة في إطار دورهم التنسيقي يحبذون إيجاد نخب مؤهلة معرفيا لتوحيد الرؤى و إعطاء اضافات هامة في تدبير السياسات العمومية الترابية بحكم قربهم من المواطنين.

في هذا السياق، يمكن القول، بأن تعديل القوانين أوتحيينها و عصرنتها، كلها تدابير لا تكفي بما يتلائم مع رسم سياسات عمومية ترابية مندمجة من أجل تحقيق التنمية المندمجة على الصعيد الترابي، إذ يستلزم الأمر تأهيل مطبقيها وتلقينهم مستجدات القوانين، ذلك أن ضعف التدبير العمومي الترابي الذي ميز التجارب السابقة للمجالس الجهوية، يرجع في جزء أساسي منه إلى المنتخب المحلي الذي كان غير مؤهل للقيام بمهامه بسبب عدم معرفته بحقوقه و واجباته، و عليه فالتكوين هو السبيل الناجع لتحسين العمل الجماعي ليرقى إلى الطموحات المستقبلية.

ثانيا : تأهيل الموظف الجهوي.

تشكل الوظيفة الجهوية محور ترابط في العمل الجهوي، سواء في علاقتها مع الرئيس أو مع المستشارين الجهويين، و بدلك فإن تنمية العنصر البشري ذو كفاءة و تكوين يشكل عنصرا أساسيا لأي استراتيجية تنموية مستديمة.

فنجاح الإدارة الجهوية المغربية ينطلق من شرط تأهيل الموارد البشرية، حيث يجب إعتبار تكوين الموظفين أحد الأولويات الإستراتيجية، و ذلك لتجاوب مع الوظائف الموكولة للجهة، مادام الموظفين الجهويين يساهمون في الجانب التقني للمشروع التنموي للجهة. لذلك يجب التعامل مع الموظفين بالجهة كأساس لنجاح الإدارة الجهوية لأن الأهم هو كيفية تدبير هذا المورد البشري من خلال مؤهلاته وقدراته المعرفية.

و يعتبر التكوين آلية مهمة، لتقوية الهياكل الإدارية الجهوية، إذ بالرغم من نقل اختصاصات مهمة للجهات،فإن تنمية هذه الأخيرة لا تقوم بتقوية كفاءات الموارد البشرية المكلفة بتدبير المشاريع التنموية على أرض الواقع[16]، و بالموزاة مع التطورات التي عرفتها اللامركزية يتعين على الجهات تبني سياسات حقيقية تتعلق بتأهيل الموارد البشرية من حيث التكوين المستمر، لذلك عملت الجهة على تسخير مجموعة من الإمكانيات المادية التي اعتمدتها في سياسة التكوين المخصصة للموظفين الجهويين و هنا نستحضر دور المدرسة الوطنية للإدارة التي تنظم أياما تكوينية لإستكمال الخبرة لفائدة أطر الجهات، بالإضافة إلى دور المؤسسات الجامعية التابعة للنفوذ الترابي للجهة التي تقوم بمجموعة من الأبحاث و الدراسات العلمية التي تتناول أساليب و تقنيات تدبير السياسات العمومية الترابية.

كما تظهر أهمية الحوافز في تفعيل دور الموظف الجهوي من خلال المساهمة في تحقيق المشروع التنموي للجهة، لاسيما بعد أن أصبحت هذه الأخيرة معنية بتدبير موارد مهمة، و تنقسم الحوافز إلى نوعين

إحداهما مادية و أخرى معنوية ، بالنسبة للأولى هي التي تشبع حاجيات الموظف و تشمل الإستقرار، ثم ظروف و امكانات العمل المادية، أما الحوافز المعنوية تهدف إلى إشباع حاجيات الموظف، و طموحاته النفسية و كذا حاجاته من الإحترام و الإعتراف بعمله وإعطائه الأهمية التي يستحقها مع تمكينه الحرية اللازمة لفسح مجال إبداعه و مهاراته الإدارية.

و ترتيبا على ذلك فالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية على المستوى الجهوي تتميز بالعديد من المؤهلات فيما يتعلق بتنمية الكفاءات الترابية[17] :

أن الجهة، بحكم كونها أعلى مرتبة من باقي الجماعات الترابية، هي أقدر على تحديد الحاجات الحالية لتلك الجماعات في مجال دعم الكفاءات والتكوين المستمر. فالجهة محل للتخطيط والتنسيق ورسم سياسات التنمية للمجال الترابي المعني، تتوفر على المقدرة الكافية لتحديد المتطلبات والحاجات في مجال المهارات والكفاءات اللازمة لتدبير وتسيير سياسات التنمية المنشودة، وهي بهذه الصفة تتيح ربطا أمثل بين مبادرات دعم الكفاءات التي يتم إطلاقها على أرض الواقع وبين الضرورات الحقيقية والقائمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وأخيرا فإن الجهة هي إطار المناسب والملائم الذي يتيح التحكم في مسار تنظيم وتفعيل أعمال تنمية الكفاءات، والحد من أوجه الاختلال التي تطبع الكثير من مظاهر التنظيم الحالي لتلك أعمال، من برمجة ممركزة، وحالات تأخر في نقل المعلومات، والتهرب من العمل والغياب المتكرر، والأماكن غير المناسبة التي تجري فيها تلك أعمال، وما إلى ذلك. كما أن الجهة تمثل المستوى الملائم لقياس أثر أعمال تنمية الكفاءات في مردود المصالح المعنية، والتحقق من نوعية الخدمات المقدمة اإلى الساكنة.

تأسيسا على ماسبق، فإن الهدف المنشود من تأهيل الموارد البشرية الجهوية، هو إعطاء ديناميكية للتنمية بواسطة إدارة حية ، قادرة على تحريك كل الطاقات الممكنة قصد تدبير فعال و ناجع للسياسات العمومية الترابية.

المطلب الثاني : إعتماد الجهة على آليات حديثة في تدبير السياسات العمومية الترابية.

يعتبر التحديث عبارة عن سيرورة متعددة الأبعاد و المستويات، و للوصول إليه لابد من تبني مقاربات مندمجة على اعتبار أن التنمية الجهوية عاملا مهما في التنزيل السليم للسياسات العمومية الترابية التي تعتبر في آخر المطاف تجسيدا للمسار التنموي الذي نهجه المغرب في عمق اللامركزية.

و هكذا، للحديث عن آليات التدبير الناجع للسياسات العمومية الترابية من قبل الجهة، لا بد من تفعيل تقنيات التدبير المقاولاتي(أ)، ثم العمل بمناهج التدقيق لتقييم تدبير الشأن العام الجهوي(ب).

أ. تفعيل تقنيات التدبير المقاولاتي.

إن العولمة بتداعياتها المختلفة تفرض المرور من الدولة القوية إلى الدولة الإستراتيجية الذكية، التي تخول لنفسها وسائل من أجل التموقع و التقييم و التدبير و الضبط و التحديث، و بذلك يمكن القول بأنه إذا كانت الدولة قوية بمركزيتها فإنها أكثر صلابة بانفتاحها على محيطها الداخلي الذي تمثله الجماعات الترابية، و عليه فإن الدور السياسي و التنموي الذي تلعبه هذه الأخيرة بإعتبارها مدرسة للممارسة الديمقراطية، تمكن

السكان من المشاركة في اتخاذ القرار الترابي، و يجسد ذلك بعمق تحولها للعب دور الشريك و المساهم و المحاور في تلك التفاعلات.

لقد أصبح للجهة من الوظائف الجديدة ما يؤهلها للبروز كجهة مقاولة تسخر كافة الإمكانيات قصد تدبير شؤونها الترابية على أساس النتائج و الأهداف. غير أنه لتحقيق هذه القفزة النوعية فمن الضروري تغيير طريقة تدبير السياسات العمومية الترابية على الصعيد الجهوي، و ذلك بالإنتقال من النظرة التسييرية الضيقة إلى المقاربة التدبيرية المتجددة.

هذا التوجه العمومي الجديد يعززه تحول الجهات من وحدات إدارية إلى جهة تعمل بالفكر المقاولاتي وفق المبادرات و التوجهات التنموية الكبرى، لتكون شريكا حقيقيا للدولة و باقي الفاعلين الاقتصاديين لتحقيق تنمية إقتصادية حقيقية، و لعل الهدف المتوخى من اعتماد المقاربة الترابية المجالية، هو تشجيع الجماعات الترابية كل حسب إختصاصه على تنظيم نفسه في إطار ترابي تضامني ملائم لفرز و إحتضان المشروع التنموي المناسب و المستدام، المساهم في مجهود إعادة هيكلة الشبكة الجهوية، التي تعتبر في الوقت الراهن مطلبا حيويا من أجل تقوية التنافسية الترابية[18].

و لتجسيد التوجه التنموي للجهة لا بد من الإعتماد على تقنيتين أساسيتين :

1 **تعميم أسلوب التدبير الإستراتيجي** : الذي يعرف بكونه منهجية للعمل وفق تصور أو رؤية معينة لتحقيق أهداف واضحة منبثقة عن حاجيات و أولويات معبر عنها، و ذلك خلال انجاز برامج عمل في فترة محددة في شكل حلول لمشاكل تم ابرازها من خلال تشخيص الوضعية الراهنة، و تأسيسا على ذلك فالتدبير الإستراتيجي للفعل الترابي يقدم آليات التكييف و النظرة الواقعية لتصريف الشأن العام الجهوي بمناهج مختلفة و ملائمة حسب نوعية المهام المنوطة بها و المشكل المطروح، مع ربط التواصل مع المحيط العام.

2 **اعتماد أسلوب التواصل** : يعتبر التواصل عنصرا أساسيا في إعداد البرامج التنموية، وينبغي ألا ينظر إلى التواصل على أنه نشاط ثانوي، بل هو جزء لا يتجزأ من برنامج التنمية الجهوية ويساهم في تنفيذه. ويتمثل هدفه في تعبئة الفاعلين الجهويين والسكان حول توجهات برنامج التنمية الجهوية لضمان مساهمتهم في تنفيذه. ولابد من أن يسند هذا العمل للمهنيين، و أن يتسم بالاستمرار و أن يعتمد على بيانات موثوقة وموثوق بها ورسائل واضحة ومفهومة من قبل جميع الفاعلين، و في هذا الإطار، فإن المجلس الجهوي لجهة فاس مكناس، استنادا إلى الكفاءات المهنية في ميدان التواصل ستكون له مهمة[19] :

- تعبئة الفاعلين المحليين و الجهويين لفتح الحوار حول مضمون برنامج التنمية الجهوية وتنفيذه.
- الشروع في مناقشات داخلية لدى هيئات المجلس الجهوي حول مشاريع برنامج التنمية الجهوية وإضفاء الطابع الرسمي عليها لتشجيع انخراط جميع المسؤولين المنتخبين وضمان تماسك الصورة والرسائل التي يجب نشرها.

- تنظيم حوار دائم بين المجلس الجهوي و الفاعلين الاقتصاديين، فيما يتعلق بتنفيذ برنامج التنمية الجهوية، تحديد المستهدفين من التواصل (مصالح الدولة، الهيئات الترابية، المشغلين الاقتصاديين، المجتمع المدني، الجمعيات،المستفيدين من المشروع).
- المساهمة في وضع تدابير تهدف إلى تحسين استقبال المستثمرين، و حاملي المشاريع ولكن أيضا السياح والزوار والطلاب والباحثين، وتحسين تصورهم للمنطقة.
- تنظيم التواصل اتجاه مواطني الجهة والمستفيدين من مشاريع وإجراءات المجلس الجهوي وإبلاغهم بالنتائج التي تم الحصول عليها مقارنة بالنتائج المتوقعة.
- إنشاء إطار دائم للتواصل والحوار مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والمؤسسات والمشغلين الاقتصاديين، و تثمين المشاريع والإجراءات الجارية من خلال تسليط الضوء على الشراكات المبدعة والمشاريع ذات الأثر البليغ على تصور التغيير.

و عليه نلاحظ أن التواصل داخل التنظيم الجهوي يرتكز على مستويين تواصل داخلي قصد توحيد الرؤى و تواصل خارجي يهدف لمعرفة تطلعات المواطنين من السياسات التنموية للجهة.

ب : اعتماد مناهج التدقيق لتقييم تدبير الشأن العام الجهوي.

لقد أناط المشرع التنظيمي بالجهات عدة اختصاصات، الأمر الذي يعني من القراءة الأولية أن للجهة داخل دائرتها الترابية تدخلات مهمة تتعلق بالأساس النهوض بالتنمية المندمجة و المستدامة و ذلك بتنظيمها وتنسيقها و تتبعها و لا سيما فيما يرتبط بتحسين جاذبية المجال الترابي للجهة و تقوية تنافسيتها الاقتصادية وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية و تثمينها و الحفاظ عليها ، لذلك أصبح لزاما على الجهة، احداث أقسام للتدقيق و الإستشارة الداخلية في إطار تحسين القدرات التدبيرية للموارد البشرية و تكوينها.

و يبقى التدقيق و الإستشارة في هذا الباب الأسلوب الأمثل لدراسة جدوى المشاريع المقترحة، و وضعها رهن إشارة القرار الجهوي، و حري بالجهات أن تستعين في إطار التكوين المستمر بخدمات وسائلها البشرية لضمان تكلفة أقل و جودة خدماتية أكبر[20].

عموما يجب على الجهة، تحت إشراف رئيس مجلسها، اعتماد التقييم لأدائها والمراقبة الداخلية والافتحاص وتقديم حصيلة تدبيرها في جدول أعمال مجلسها، وتنشر هذه التقارير بجميع الوسائل الملائمة ليطلع عليها العموم[21].

خاتمة:

إن الإقرار بوجود سياسات عمومية ترابية ينبني على محاور لها أبعاد تتعلق بالحكامة الجيدة التي تعتبر محورا أفقيا من جهة، و الإنجازات التي تحققت على المستوى الترابي في إطار الرافعات الثلاث للتنمية المستدامة في تدبير الشأن العام الترابي[22].

إذا كانت الأدوار التنموية للجهات في تدبير السياسات العمومية الترابية، أسلوبا ناجعا لتحقيق النزاهة والفعالية في الخدمة المقدمة للمواطن، فإنها لازالت تبحث عن ذاتها نظرا لجينية الإصلاحات المؤسساتية على مستوى تدبير الشأن العام الترابي.

و بالتالي فإن إرساء هذه المقاربة و تفعيلها ينبني على تصور إصلاحي قائم على نظرة شمولية، و ليس على إصلاحات تجزيئية ذات أهداف ضيقة، و تتمثل هذه الدعامات في توفير :

1 منتخب مسؤول، منفتح وكفء ذا تكوين يؤهله لمسايرة اختصاصات الجهة في تدبير السياسات العمومية الترابية، و تكريس عمل وفق رؤية استراتيجية قائمة على التواصل مع مختلف الفاعلين الساسيين في التدبير و على رأسهم المواطن.

2 موظف جهوي محترف ذا تكوين عال قادر على تسيير الجهة على أساس التدبير العمومي الحديث المبني على الفعالية و الجودة و المسؤولية.

3 قطاع خاص يمثل مقاولة مواطنة منفتحة على قضايا و هموم محيطها و مشاركة في التنمية من خلال تشجيع الإستثمار المحلي و النهوض بميكانزماته.

4 مجتمع مدني محترف و مسؤول ذا قوة اقتراحية وازنة و نوعية، مع اعادة النظر في تلك الشروط التعجيزية لتسهيل مشاركته.

5 خلق فضاء للنقاش و الحوار بين جهات المملكة و الحكومة بإحداث وزارة منتدبة لدى وزارة الداخلية همها الوحيد هو الجماعات الترابية.

6 إعادة النظر في الموارد المالية و البشرية للجهات بإعتبارها من المقومات الأساسية لكل تدبير تشاركي ناجح.

قائمة المراجع:

الكتب

1. عبد الله شنفار " الفاعلون المحليون والسياسات العمومية المحلية : دراسة في القرار المحلي"، مطبوعات المعرفة، مراكش، الطبعة الأولى،2015

المجلات

2. محمد البوعزاوي " تحديث الإدارة الترابية بالمغرب : نحو ترسيخ الديمقراطية و كسب رهان التنمية"، مجلة العلوم القانونية، سلسلة البحث الأكاديمي، الطبعة الأولى،مطبعة الأمنية الرباط،2015

المقالات

3. عبد الحافظ أدمينو " التعاقد بين المدريات المركزية و المديريات الجهوية و ترسيخ التدبير اللامتمركز" المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 140، ماي-يونيو 2018
4. محمد بوكطب ، نور الدين لحجاجي، " السياسات العوموميةاللامركزية و اللاتمركز : الميدان و الوسيلة" مجلة العلوم السياسية – العدد 1- شتاء – ربيع 2016
5. المصطفى بلقزبور " توزيع الإختصاصات بين الدولة و الجهات أي نموذج ممكن في أفق مغرب الجهات" السلسلة المغربية لبحوث الإدارة و الإقتصاد و المال ، العدد الثاني، مطبعة طوب بريس، الرباط السنة 2011
6. عز العرب العناني " الجهوية المتقدمة بين متطلبات البناء و المشروع الترابي المندمج و مقومات التماسك الاجتماعي القوي" المجلة المغربية للإدارة المحلية و التنمية، عدد مارس-أبريل 2014
7. توفيق منصوري " التدقيق و الإستشارة : نحو منهج بنيوي لتقويم تدبير الجماعات الترابية" المجلة المغربية للقانون الإداري و العلوم الإدارية،-عدد مزدوج 2-3 مطبعة المعرف الجديدة الرباط السنة 2017

الأطروحات

8. فتيحة بشتاوي " التسويق الترابي و دينامية المجال" أطروحة لنيل شاهدة الدكتوراه تخصص قانون عام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية و الاجتماعية المحمدية، جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء، السنة الجامعية 2014-2015
9. عادل تميم " البعد الجهوي في سياسات تدبير الإستثمار و انعكاسه على التنمية على ضوء الجهوية المتقدمة" أطروحة لنيل الدكتوراه في االقانون العام، كلية العلوم القانونية والإقتصادية و الإجتماعية، جامعة عبد المالك السعدي، السنة الجامعية 2015-2016.

القوانين

10. الظهير الشريف رقم 1.15.83، صادر في 20 من رمضان الموافق ل 7 يوليوز بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 111.14، المتعلق بالجهات، جريدة رسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436(23 يوليوز 2015).

تقارير

11. تقرير المجلس الإقتصادي و الإجتماعي و البيئي " حول متطلبات الجهوية المتقدمة و تحديات ادماج السياسات القطاعية" إحالة ذاتية رقم 22-2016
12. تقرير المجلس الإقتصادي و الإجتماعي و البيئي حول " تدبير و تنمية الكفاءات البشرية : رافعة أساسية لنجاح الجهوية المتقدمة" الإحالة الذاتية 2013-11.
13. برنامج التنمية الجهوية لجهة فاس مكناس سنة 2017.
14. تقرير عن اليوم الدراسي حول " دور الجامعة في التنمية الجهوية" يوم الاثنين 18 أبريل 2016 على الساعة الثالثة زوالا بمقر إدارة جهة فاس مكناس.

مقالات الكترونية :

15. خولة أنور " مميزات واكراهات السياسات العمومية بالمغرب" مقال منشور عبر الرابط التالي : www.alkanounia.com/مميزات-وإكراهات-السياسات-العمومية-بالمغرب-t4132.html#.XLcr6VRKjIU العدد 597، بدون ذكر تاريخ النشر، تاريخ الإطلاع 17-04-2019.

الندوات

16. مداخلة رئيس مجلس المستشارين غي الندوة المنظمة من قبل فريق العدالة و التنمية بالمجلس حول موضوع " الجهوية المتقدمة بين مضامين النصوص و اكراهات التنزيل" برحاب مجلس المستشارين، بتاريخ،2 مارس 2017، على الساعة 14:30

المراجع باللغة الفرنسية :

Théses et mémoires :

17. Abdelaziz lferki « Elites et régionalisation : des élites locales pour une régionalisation avancée » Mémoire de fin d'études en local, université abdelmalk essaadi, faculté des science juridique economique et sociales- tanger, année universitaire 2012-2013, pager 10.

الهوامش:

[1] عبد الحافظ أدمينو " **التعاقد بين المدريات المركزية و المديريات الجهوية و ترسيخ التدبير اللامتمركز**" المجلة المغربية للإدارة المحلية و التنمية، عدد 140، ماي-يونيو 2018، الصفحة 26.

[2] خولة أنور " **مميزات واكراهات السياسات العمومية بالمغرب**" مقال منشور عبر الرابط التالي : www.alkanounia.com/مميزات-وإكراهات-السياسات-العمومية-بالمغرب-t4132.html#.XLcr6VRKjIU العدد 597، بدون ذكر تاريخ النشر، تاريخ الإطلاع 17-04-2019.

[3] مداخلة رئيس مجلس المستشارين، عبد الحكيم بن شماس في الندوة المنظمة من قبل فريق العدالة والتنمية بالمجلس **حول موضوع** " الجهوية بين مضامين النصوص و إكراهات التنزيل" **برحاب مجلس المستشارين، بتاريخ، 2 مارس 2017 على الساعة 14:30.**

[4] الإلتقائية convergence : يمكن تعريفها بكونها تقنية تتوخى ربط العلاقة بين عدة مراكز لإتخاذ القرار(جماعة ترابية، المصالح اللاممركزة، قطاع خاص...)و التي تتدخل في مجال متقارب أو متطابق في إفق تطوير جودة العمل التنموي المشترك من خلال المشاريع و البرامج المنجزة و المرتقب إنجازها على المستوى الوطني أو المحلي، بغية الخروج بمشروع واحد، متكامل و مندمج و منسجم و ذو مردودية.

[5] محمد بوكطب ، نور الدين لحجاجي، **" السياسات العوممية اللامركزية و اللاتمركز: الميدان و الوسيلة"** مجلة العلوم السياسية – العدد 1- شتاء – ربيع 2016، صفحة 47.

[6] تقرير المجلس الإقتصادي و الإجتماعي و البيئي **" حول متطلبات الجهوية المتقدمة و تحديات ادماج السياسات القطاعية"** إحالة ذاتية رقم 22-2016، الصفحة 86.

[7] فتيحة بشتاوي **" التسويق الترابي و دينامية المجال"** أطروحة لنيل شاهدة الدكتوراه تخصص قانون عام، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية المحمدية، جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء، السنة الجامعية 2014-2015 الصفة 382.

[8] محمد البوعزاوي **" تحديث الإدارة الترابية بالمغرب : نحو ترسيخ الديمقراطية وكسب رهان التنمية"**، مجلة العلوم القانونية، سلسلة البحث الأكاديمي، الطبعة الأولى،مطبعة الأمنية الرباط،2015، الصفحة، 90.

[9] المصطفى بلقزبور **" توزيع الإختصاصات بين الدولة و الجهات أي نموذج ممكن في أفق مغرب الجهات"** السلسلة المغربية لبحوث الإدارة و الإقتصاد و المال ، العدد الثاني، مطبعة طوب بريس، الرباط السنة 2011، صفحة 131.

[10] نظن أن المشكلة المفتاح تكمن في الطابع العام لمعايير توزيع مساهمة الميزانية العامة المرصدة للجهات، و هي المعايير المنصوص عليها في المادة 1 من المرسوم رقم 2.15.997 الصادر في 30 دجنبر 2015: 50% بالتساوي بين كافة الجهات، 37،5% بناءا على عدد سكان الجهة، 12،5% بناءا على مساحة الجهة، لكن من الأجدر تجاوز هذه المعايير و اعتماد معايير أكثر دقة من قبيل تحديد مؤشرات الفقر، نسبة تجهيز البنية التحتية...إلخ قصد إعانة الجهات الفقيرة في تدبير مشاريعها التنموية.

[11] التمويل الضريبي في فرنسا عرف بعض التراجع، حيث كانت تحتل المرتبة الأولى على الصعيد الأوربي، من حيث أهمية الضرائب ضمن الموارد المالية المحلية بنسبة 54% لتتراجع هذه المكانة بشكل تدريجي لتشكل سنة 2000 فقط 36% بالنسبة للجهات.

[12] أشار لهما، محمد البوعزاوي، مرجع سابق ، الصفحة 94.

[13] عادل تميم " **البعد الجهوي في سياسات تدبير الإستثمار و انعكاسه على التنمية على ضوء الجهوية المتقدمة"** أطروحة لنيل الدكتوراه في االقانون العام، كلية العلوم القانونية والإقتصادية و الإجتماعية، جامعة عبد المالك السعدي، السنة الجامعية 2015-2016.، الصفحة،383.

[14] فتيحة بشتاوي **" التسويق الترابي و دينامية المجال"** مرجع سابق، الصفحة 374.

[15] تقرير عن اليوم الدراسي حول " **دور الجامعة في التنمية الجهوية"** يوم الاثنين 18 أبريل 2016 على الساعة الثالثة زوالا بمقر إدارة جهة فاس مكناس.

[16] Abdelaziz lferki « **élites et régionalisation : des élites locales pour une régionalisation avancée** » Mémoire de fin d'études en local, université abdelmalk essaadi, faculté des science juridique économique et sociales- Tanger, année universitaire 2012-2013**, page 10.**

[17] تقرير المجلس الإقتصادي و الإجتماعي و البيئي حول **" تدبير و تنمية الكفاءات البشرية : رافعة أساسية لنجاح الجهوية المتقدمة"** الإحالة الذاتية 2013-11، صفحة، 69.

[18] عز العرب العناني " **الجهوية المتقدمة بين متطلبات البناء و المشروع الترابي المندمج و مقومات التماسك الاجتماعي القوي**" المجلة المغربية للإدارة المحلية و التنمية، عدد مارس-أبريل 2014، صفحة 163.

[19] برنامج التنمية الجهوي لجهة فاس مكناس،سنة 2017 الصفحة 97.

[20] توفيق منصوري " **التدقيق و الإستشارة : نحو منهج بنيوي لتقويم تدبير الجماعات الترابية**" المجلة المغربية للقانون الإداري و العلوم الإدارية،-عدد مزدوج 2-3 مطبعة المعرف الجديدة الرباط السنة 2017،الصفحة 173

[21] المادة 246 من القانون التنطيمي للجهات رقم 111.14.

[22] عبد الله شنفار " **الفاعلون المحليون والسياسات العمومية المحلية : دراسة في القرار المحلي**"، مطبوعات المعرفة، مراكش، الطبعة الأولى،2015، الصفحة، 260.