

## معيقات التنمية الجهوية ورهان النموذج التنموي الجديد بالمغرب.

ياسر عاجل

باحث بسلك الدكتوراه كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-أكادال- الرباط.

### مقدمة :

إن النموذج التنموي الجديد يندرج في سياق السياسات العامة للدولة قصد تحقيق التنمية والتقدم والرفاه، وتوزيع الطاقة الانتاجية وزيادة حجم الناتج الداخلي الخام، ولا يقتصر هذا النموذج على الجانب الاقتصادي بل يطال المستويات الاجتماعية والبيئية التي تعتبر أحد ركائز التنمية المندمجة.

وفي ظل التغيرات التي شهدها المحيط الداخلي والخارجي للمغرب، أصبحت الإدارة الجهوية مجبرة على تجاوز مختلف الإكراهات التي تعرفها السياسات العمومية الترابية المرتكزة على التدبير الأحادي و المنغلق، وذلك لما أصبح يجسده من مظاهر تنتج اختلالات جمة بسبب ضعف الرؤية الاستراتيجية في صنع القرار.

كما يتضح جليا أن الجزء الأكبر من التنمية المستدامة، كما كان يراد لها أن تتحقق، لم تتجسد في العدالة الاجتماعية؛ بل زادت الفوارق وشهد النسق الاجتماعي مجموعة من الأزمات والاحتقانات، مما تطلب ضرورة إعادة النظر في ركائز خلق التنمية وبلورة رؤية شمولية تتمكن من إعطاء نفس جديد للتنمية من أجل تجاوز مكامن الأخطاء والضعف في تلبية الحاجيات ذات البعد المجالي، الذي يرتكز بالأساس على العدالة المجالية<sup>1</sup>.

وترتبا لما سبق، تظهر الأهمية القصوى التي يكتسبها مفهوم الجهوية المتقدمة، الذي ينحصر في قالبين، من جهة يستمد أهميته من أدبيات التغيير النوعي للهياكل و المؤسسات الإدارية، بما يعنيه ذلك من ارساء

<sup>1</sup> موني المجدي " النموذج التنموي الجديد ورهانات المستقبل" مقال منشور بجريدة هيسبريس الالكترونية، بتاريخ 27 غشت 2019، على الرابط التالي : <https://www.hespress.com/opinions/442608.html> تاريخ الإطلاع يوم 01-02-2020، على الساعة 20:43.

حقيقي لديمقراطية في المجالس الجهوية المنتخبة، و تقاسم فعلي للسلط بين المركز و المجال الترابي، ومن جهة أخرى، يؤسس لتوجه وظيفي يجعل من الجهة آلية من آليات النهوض بالتنمية الترابية و تحقيق التوازن الجهوي المندمج.

كما يعتبر تعزيز وتطوير البناء السياسي والمؤسسي للدولة أحد أسس الصياغة التراكمية لأي نموذج تنموي متكامل، إضافة إلى تطوير البنيات اللامركزية (الجهوية والترابية والقطاعية) وجعلها آليات خلق الثروة والقيمة المضافة عوض أن تبقى مستهلكة لها وعبء على مالية الدولة ومستنزفة لمقوماتها الاقتصادية<sup>2</sup>.

وعليه، فإن التحديات العملية الكبرى للجهوية المتقدمة، تبرز في مدى قدرة الفاعل السياسي والإداري على ترجمة القانون التنظيمي للجهات على أرض الواقع، و تجاوز مختلف الإكراهات التي تقف عثرة أمام هذا المشروع الضخم، فبقراءة متأنية للمقتضيات الدستورية و القانون التنظيمي الجهوي، يتبين بجلاء أن تنزيل هذا المشروع ليس بالأمر الهين، بل يتطلب تضافر جهود كل الفاعلين السياسيين والإداريين والإقتصاديين وكل فعاليات المجتمع المدني، كما يستوجب سعياً حثيثاً نحو تأسيس لبنيات إدارية وبشرية ومالية قادرة على حسن تنزيل مضامين النص التشريعي و ذلك وفق نظرة متأنية و تحليل متزن و خطوات متدرجة حتى يكتمل هذا المنظور الحداثي للجهوية المتقدمة<sup>3</sup>. وفق رهانات النموذج التنموي الجديد.

ولتدعيم وجهة النظر هذه بخصوص مدى معاناة الفعل الجهوي التنموي من بعض المعوقات نورد

الإشكالية التالية :

---

<sup>2</sup> عبد اللطيف برحو " نحو صياغة نموذج تنموي متكامل " مقال منشور بجريدة هيسبريس الإلكترونية، بتاريخ 13 نونبر 2018، على الرابط التالي : <https://www.hespress.com/writers/412017.html> تاريخ المشاهدة 2020-02-04.

<sup>3</sup> كلمة رئيس مجلس جهة فاس مكناس امحمد العنصر أثناء تقديمه للكلمة الافتتاحية لندوة المنعقدة بمقر جهة فاس مكناس بعنوان "أبعاد و إكراهات تنزيل الجهوية المتقدمة بالمغرب" يوم 02 يونيو 2016.

• إلى أي حد يمكن للجهة أن تلعب دورا مهما في بلورة السياسات العمومية

الترابية في ظل المعوقات التي تحد من نجاح الفعل العمومي الترابي

للجهة ورهانات النموذج التنموي الجديدة؟

الفرضيات :

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح الفرضيات التالية:

الأولى تتعلق بأن تعدد المتدخلين في المجال الترابي يطرح مجموعة من الإكراهات التي تحد

من حرية هامش تصرف الجهة في تدبيرها للمجال الجهوي.

الثانية تخص سلطات الجهة في مسلسل تدبير السياسات العمومية الترابية تبعا لتوجهات

النموذج التنموي الجديد التي تتعزز بالتوفر على نخبة سياسية وإدارية وبإشراك الفاعلين المحليين

غير العموميين.

إن اختياري لهذا الموضوع لم يكن اعتباطيا، بل كان رهينا إلى حد كبير بالتطورات والمستجدات التي عرفتها

اللامركزية مقابل تجديد السياسة العامة للدولة في مجال التنمية، والإعلان عن تقييم لتجربة الجهوية من

خلال المناظرة الوطنية الأخيرة للجهوية المتقدمة. لأن هذا الورش كغيره من الأوراش التنموية التي تهدف

إلى اصلاح منظومة التنمية الترابية، يعاني بدوره العديد من الإكراهات التي تعوق سيره العادي على

مختلف الأصعدة، المالية وتنموية، وسياسية والبشرية.

الأمر الذي يدفعنا للحديث عن الإكراهات الجهات في تحقيق التنمية المندمجة، بعد ما يقارب خمس

سنوات من التنزيل، وهذه الإكراهات تهم بالأخص المعوقات المالية (المبحث الأول)، و السياسية والبشرية

للجهة(المبحث الثاني) وفي الأخير إبراز التحديات التنموية للجهة في ظل رهانات النموذج التنموي

الجديد(المبحث الثالث).

## المبحث الأول : المعوقات المالية للجهة في أفق تصورات النموذج التنموي الجديد.

من المسلم به أن الموارد المالية المحدودة تكبل يد الهيئات الترابية و تجعلها عاجزة عن القيام بالأدوار الطلائعية المنوطة بها، و الجماعات الترابية تكون قوية و مستقلة في قراراتها عند بلوغ ماليتها لما يناهز ثلث المالية العامة للدولة<sup>4</sup>.

لذلك يرتبط التدبير المالي الجهوي بوجود موارد مالية ذاتية فعالة قصد تمويل التدخلات الجهوية في تدبير السياسات التنموية على الصعيد الجهوي، غير أن الشق المالي للجهات يشوبه مجموعة من الحدود و المشاكل التي تعيق التععيد الناجع لمحددات النموذج التنموي الجديد، و هذا ما سنحاول الوقوف عنده من خلال الحديث عن ضعف التمويل الذاتي كمؤشر على انعدام الإستقلال المالي (الفقرة الأولى)، ثم آثاره على تدبير الإنفاق المالي الترابي (الفقرة الثانية).

### الفقرة الأولى : قصور التمويل الذاتي لمالية الجهة.

تشكل الموارد المالية للجهة الوسيلة التي تمارس بها اختصاصاتها وسياساتها العامة المحلية ودعامة أساسية لتحقيق أهدافها وشؤونها بكيفية ديمقراطية<sup>5</sup>، فالنظام المالي للجهة نظام مستقل ومختلف عن باقي الجماعات الترابية الأخرى، وقد خصص المشرع الفصل الثاني من القانون التنظيمي<sup>6</sup> 111.14 من

<sup>4</sup> سناء حمر الراس، " التدبير المالي الترابي بين اكرهات الواقع و متطلبات الحكامة" أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام و العلوم السياسية، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية سلا، جامعة محمد الخامس الرباط، السنة الجامعية 2016-2017، صفحة 24.

<sup>5</sup> Mohamed boujida :les finances publiques locales décentralisées ,dar Qalam rabat ;Iere édition ,2008 ,p 69.

<sup>6</sup> الظهير الشريف رقم 1.15.83، صادر في 20 من رمضان بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 111.14، المتعلق بالجهات، جريدة رسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015).

المادة 186 الى المادة 191 لموارد الجهة، بحيث تم التنصيب عليها بشكل حصري، فسطر في هذا الباب العديد من الموارد المالية التي تندرج في الجزء المتعلق بالمداخيل من ميزانية الجهة<sup>7</sup>.

كما يتضح من لائحة موارد الجهات المذكورة في المادة 189 من القانون 111.14، أن الإستقلال الجبائي يستند على حصيلة الضرائب والرسوم المأذون للجهة في تحصيلها طبقا للتشريع الجاري به العمل، لأن حصيلة ضرائب الدولة المخصصة للجهة، وهي تلك المرتبطة بنسب من الضريبة على الدخل والضريبة على الشركات والرسم على عقود التأمين، هي ضرائب ورسوم ذاتية للدولة، حيث يمكنها التراجع عنها في أي وقت، شأنها شأن المخصصات المالية المتأتية من الميزانية العامة<sup>8</sup>.

بالرغم من تخصيص المشرع المغربي فصلا كاملا للتفصيل في موارد الجهة والتي تنقسم حسب منطوق المادة 186 من نفس القانون الى موارد مالية ذاتية وموارد مالية ترصدها لها الدولة وحصيلة الإقتراضات، لكن تثير الموارد المالية الترايبية في المغرب على غرار باقي التجارب المقارنة، مجموعة من الإشكالات، خصوصا في ظل توسيع الإختصاصات و المهام الموكولة للجهات، حيث أن الواقع العملي لا يزال يؤشر على خصائص مالي بنيوي كبير تعاني منه الجهات، الأمر الذي يجعل من المجالس المنتخبة فارغة المضمون، ذلك أن توسيع الإختصاصات القانونية لم توازها اصلاحات مالية هامة تغطي هذه الإختصاصات و تعيينها في القيام بوظائفها التنموية.

و بالرغم من أن القانون رقم 06-47<sup>9</sup> المتعلق بجبايات الجماعات الترايبية، شكل قفزة نوعية على مستوى اللامركزية المالية ، التي تتوفر على ما يقارب 17 رسما محليا مفروضا لفائدة الجماعات

<sup>7</sup> عدنان عماري " تدبير الموارد المالية للجهات : جهة فاس مكناس نموذجا"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام والعلوم السياسية، تخصص التدبير الإداري والمالي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-أكادول، جامعة محمد الخامس الرباط، السنة الجامعية 2018-2019، الصفحة 18.

<sup>8</sup> مكايي نصير " مدخلات الاستقلال الجبائي للجهات" المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 143، نونبر دجنبر 2018، الصفحة 78.

<sup>9</sup> قانون رقم 47.06 يتعلق بجبايات الجماعات المحلية، الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.07.195 بتاريخ نوفمبر 2007، الجريدة الرسمية عدد 5583، بتاريخ 3 ديسمبر 2007، الصفحة 3734.

الترابية، منها 11 مخصصا لفائدة الجماعات و 3 للعمالات و الأقاليم و 3 للجهات<sup>10</sup>، و عليه نلاحظ أن الإمكانيات المالية التي حظيت بها الجهة ظلت غير كافية على مستوى الموارد الذاتية، فهذه الوسائل المالية تعتبر ضعيفة بطبيعتها، كون أغلبها قد تستفيد منها بعض الجهات في حين أن جهات أخرى لن تستفيد إلا من بعضها، مثلا رسم استغلال المناجم يمكن أن يكون مصدر دخل بالنسبة لجهة معينة، ولكن هناك جهات لا تتوفر على المعادن، و هناك الخدمات المقدمة عن الموائم مقابل جهات لا موائم لها (جهة فاس مكناس وجهة درعة تافيلالت، وجهة بني ملال خنيفرة)<sup>11</sup>.

و بالتالي نستخلص غياب التوزيع العقلاني للموارد الجبائية بين المستويات الترابية، إضافة إلى غياب التضريب على الملك الغابوي و الملك البحري، و من القطاعات غير المضربة كذلك نجد غياب الجباية المحلية على البيئة، و غياب التضريب على النقل الحضري للخواص، فعدم تضريب هذه القطاعات الحيوية قد يفوت على الجهات و باقي الوحدات الترابية مداخيل مهمة تعزز رصيدها المالي و تزيد من قوة استقلالها الترابي.

و من خلال التقارير الوطنية في الفترة الممتدة ما بين سنة 2011- و 2015، يتبين جليا أن مالية الجماعات الترابية بصفة عامة ما زالت دون الهدف المنشود، حيث أن نسبة مداخيل الجماعات الترابية للمملكة لم تتجاوز 17% من مجموع مداخيل الدولة، في حين أن الوضعية الأكثر سوء فيما يتعلق بحصة الجهة من مجموع المداخيل العادية للجماعات الترابية حيث لا تتجاوز نسبة مداخيلها 5% من مجموع مداخيل باقي الجماعات الترابية<sup>12</sup>.

فالإشكال الأساسي إذن، يتعلق بقدرة الجهات على تمويل برامجها التنموية، فإذا كانت قدرتها محدودة في تمويل تكاليف التدبير و السير العادي للجهات، فلا يمكن بالتالي تصور قدرة حقيقية لها في مجال

<sup>10</sup> عصام القرني " التدبير الجبائي الترابي بين محدودية الحصيلة و ثقل الرهانات" المجلة المغربية للقانون الإداري والعلوم الإدارية، عدد مزدوج 2-3 سنة 2017، صفحة 217.

<sup>11</sup> فتيحة بشتاوي " التسويق الترابي و دينامية المجال" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص قانون عام، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية المحمدية، جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء، السنة الجامعية 2014-2015، الصفحة 345.

<sup>12</sup> التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات سنة 2015، صفحة 37.

اعداد مشاريع استراتيجية و تنفيذها بمواردها الذاتية، لأن الموارد المالية تشكل الرأسمال الذي يتحرك بواسطة مجلس الجهة في تدبير السياسات العمومية الترابية. كما أن البحث عن مصادر جديدة لتمويل الجهوية بالمغرب يتطلب إعادة النظر في قواعد توزيع الموارد المالية بين الدولة من جهة، والجهات و العمالات و الأقاليم والجماعات من جهة ثانية<sup>13</sup>.

وبالتالي يبقى رهان برمجة أي مشروع أو تنزيله على أرض الواقع خاصة إذ كان منبثقا عن تصورات النموذج التنموي الجديد أو إذا تعلق المشروع باختصاص مشترك بين الجهة والدولة، فإن ذلك يتوقف على ضرورة مصادقة مزدوجة من الوزارات المركزية التي تتجسد في وزارة الداخلية باعتبارها الوصية على الجهات إلى جانب وزارة المالية.

## الفقرة الثانية : تأثير ضعف مردودية الإنفاق المالي الترابي على البرامج التنموية

### للجهات.

إن الإشكال الذي تعاني منه بلادنا هو أنه هناك جهات تتوفر على إمكانيات مالية مهمة، و جهات أخرى تفتقر إلى ذلك، و كما نعلم أن حجم مداخيل الجهة هو الذي يحدد مدى استقلالها المالي في بلورة المشاريع التنموية، لأن ضعف الإستقلال المالي للجهات سينعكس حتما على قدرة هذه الأخيرة من اتخاذ سياسات تنموية سواء كانت اقتصادية و اجتماعيا و ثقافية، خصوصا في ظل توسيع اختصاصاتها.

و مرد ذلك إلى أن أغلب الجهات ببلادنا تتصف بصعف و هشاشة قدرتها على تمويل نفقاتها، الأمر الذي يجعل ميزانيتها تسييرية و ليست ميزانية استثمارية تمول مشاريع مهمة ترجع بالنفع على السياسات التنموية في إطار التنافسية الترابية قصد تحقيق التنمية المحلية.

<sup>13</sup> 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% بناء على عدد سكان الجهة، 12,5% بناء 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.

و بالتالي فإن ضعف الموارد المالية، تضطر معه الجهات إلى اللجوء أكثر للموارد الإستثنائية التي تتمثل في اعانات الدولة و الإقتراضات، التي تعتبر كوسيلة ناجعة لتمويل كافة السياسات التنموية الترابية، لكن يترتب عنها تبعية مالية مرتبطة بتمويل المشاريع التنموية على صعيد الجهة. وبالتالي يجعل هذا الأمر من الجهات غير قادرة على تدبير المجال الجهوي بشكل فعال وناجع، نظرا لغياب الدول المستقل للجهة في مجال التنمية.

عموما فننقلات التجهيز، تمكن الجهات من بلورة سياسات عمومية ترابية تحقق التنمية، و تشجع الجهات على إنجاز مشاريع استثمارية بوثيرة متصاعدة مثلا توفير البنيات التحتية... إلخ، لكن غالبا ما نلاحظ أن وثيرة هذه المشاريع دائما ما تتسم ببطء النتائج برغم من أن ميزانيات الجهات ألزمها المشرع بالصدقية و برمجتها على أساس الأهداف و النتائج، لكن نلاحظ ضعف القدرات التمويلية للجهة الذي لا ينسجم مع متطلبات الساكنة و حاجيات المستثمرين. إذ صار لزاما على النخب الجهوية مضاعفة مجهوداتها لخلق الثروة وتحقيق الجاذبية المجالية وتشجيع الاستثمارات الخاصة، مقابل تقوية الإستثمار العمومي الذي تظل مساهمة الجماعات الترابية فيه جد ضعيفة، حيث تبلغ فقط نسبة 8 في المائة، كما أن الخط الممتد من طنجة إلى الجديدة تركز فيه أهم الإستثمارات العمومية<sup>14</sup>.

وعلى هذا الصعيد، يظل مستوى تنمية الجهات بصفة عامة مشروطا بالجاذبية المجالية للاستثمار الخاص، الذي يمكن في نهاية المطاف من خلق القيمة المضافة وتوفير المداخيل وخلق فرص الشغل.

<sup>14</sup> مداخلة عبد الاحد فاسي فهري وزير اعداد التراب الوطني و التعمير و الإسكان و سياسة المدينة أشغال الندوة الموضوعاتية حول "الفوارق المجالية وتحديات التضامن بين الجهات"، المنظمة من طرف مجلس المستشارين بشراكة مع جهة الدار البيضاء -سطات بتاريخ 3 يوليوز 2019.

وذكر السيد الوزير، بالمجهودات التي تقوم بها الوزارة في إطار البرنامج الحكومي الحالي الذي يرتكز في ميدان إعداد التراب الوطني على تجاوز الفوارق بين الجهات قصد تحقيق عدالة اجتماعية على كافة القطاعات يكون محورها هو الإنسان، و التي من أهمها : -إطلاق دراسة حول التضامن المجالي بهدف تحليل ميكانيزمات التماسك الترابي ووقعها على المجالات الترابية، وتحديد مؤشرات ملائمة لإرساء سياسة منسجمة للتضامن الترابي، وكذا إحداث آليات جديدة لإعادة توزيع الموارد العمومية بين الجهات تتلاءم والمنظور الجديد للتنمية وإعداد التراب.

-إعداد تقرير تركيبي يصدر بشكل دوري كل ثلاث سنوات حول الديناميات والتفاوتات المجالية والاجتماعية، وذلك على ضوء التحديات والرهانات التي يواجهها المغرب حاليا، الهدف منه هو تسليط الضوء على الديناميات والفوارق المجالية، سواء تلك المرتبطة بالمؤهلات والإكراهات الطبيعية والاجتماعية أو الناتجة عن سياسة إعداد وتنمية التراب الوطني، وقياسها عبر شبكة من المؤشرات المجالية المدققة وذلك من أجل المساهمة في توجيه السياسات والتدخلات العمومية للتقليص من التباينات والاختلالات المجالية والاجتماعية .



والحال أن التوزيع المجالي للمقاولات يدل على فوارق صارخة بين الجهات. ففي نهاية سنة 2017، كانت 3 جهات من أصل 12 تستأثر بـ 55 في المائة من المقاولات في المغرب، مما يؤثر سلبا على النمو والتشغيل بالجهات الأقل جاذبية، حيث ما فتئت هذه الأخيرة تعاني من ضعف مواردها الضريبية، نظرا لضيق القاعدة الضريبية المحلية، وبالتالي تستمر في تبعيتها القوية للتحويلات المالية القادمة من الإدارة المركزية<sup>15</sup>.

وفي ظل هذا الوضع، يصعب الحديث عن وجود سياسة جبائية محلية من قبل الجهات تساعد على توجيه وتنشيط الإستثمار الجهوي، من خلال وضع التخفيضات الضريبية المحفزة على الإستثمار وتوطين الوحدات الإنتاجية وتنمية الأنشطة الاقتصادية بإتخاذ قرارات تناسب الجبايات المحلية<sup>16</sup>.

### المبحث الثاني : حدود وظيفة التنمية الجهوية على المستويين السياسي والبشري.

من بين الإكراهات التي تعاني منها الجهة في تدير برامجها التنموية، وجود تحديات سياسية (الفقرة الأولى)، ثم اكراه الرأسمال البشري في صنع ومواكبة السياسات التنموية (الفقرة الثانية).

### الفقرة الأولى : تأثيرات النخب السياسية على التوجهات التنموية للجهة.

أمام الوضع الحالي نرى أن عاهل البلاد ما فتئ يؤكد على أن الجهوية المتقدمة هي نموذج ملموس لمقاربة سياسية نابعة من خصوصيات و واقع المجتمع المغربي، لكن منظري الرؤية التقنية حولها إلى مشاريع تقنية قطاعية تتحكم فيها التوجهات الحكومية مما أعطى انطباع على أن الجهوية المتقدمة بعيدة المنال.

<sup>15</sup> التقرير السنوي لسنة 2017 للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، الصفحة 129، أنظر الرابط التالي : <http://www.ces.ma/Documents/PDF/Rapports%20annuels/2017/RA2017a.pdf>

<sup>16</sup> عبد الرفيع زعنون " تدبير التنمية الترايبية بالمغرب : دراسة مقارنة " مطبعة الأمنية- الرباط، الطبعة الأولى 2020، الصفحة 189.

و انطلاقا من التمعن في ثغرات تنزيل الجهوية المتقدمة، يظهر جليا غياب التأطير السياسي الذي يعتبر سببا رئيسيا في هذا المخاض العسير الذي تعرفه الجهوية المتقدمة، لأن بداية ظهور "خلل سياسي" في تدبير ورش الجهوية المتقدمة يفرض انجاز وقفة تأمل كبيرة في أهدافها، و مستعجلة في طرق تدبيرها التنموية. هذه الوقفة تتضمن بالأساس مقارنة جديدة للتنزيل السياسي للجهوية المتقدمة، تتطلب اعلان القطيعة مع مقاربات جربت و تأكد باللموس عدم صوابها بل و عجزها الواضح في تدبير الملفات السياسية الشائكة، في مجتمع يعرف تغيرات اجتماعية و اقتصادية متسارعة تحمل معها اكرهات جديدة لا يمكن معالجتها بأنماط التدبير التقني أو المقاربات القديمة التي تجاوزتها الأحداث و التطورات الجديدة<sup>17</sup>.

و تأكيدا لما سبق، وفق ما عايشناه في فترة التدريب بجهة فاس مكناس لاحظنا أن الآمال الكبيرة التي عقدت على الجهوية المتقدمة كمشروع مؤسساتي، مهيكّل يتوخى من خلاله المغرب إقرار منظومة جديدة لتدبير عمومي جديد وفق النموذج التنموي، تحول بفعل طغيان المقاربة التقنية إلى ورش بلا أفق سياسي، تتقاذفه رغبات اجراء الدراسات التقنية و تمرير الصفقات بشكل مسطري<sup>18</sup>، الأمر الذي حول الجهوية من مشروع سياسي إلى هيكل إداري منتخب، و مرد ذلك إلى غياب التأطير السياسي لأن قوة الجهوية المتقدمة تكمن أساسا في توجهاتها السياسية و أهدافها الاقتصادية و الإجتماعية، البعيدة كل البعد عن المقاربة التقنية، التي تتضح من خلال مشاريع وضعت من قبل مكاتب الدراسات التي ليست لها خلفية بنمط الممارسة و التدبير السياسي للتحويلات التي يعرفها المجتمع المغربي.

و لعل ما يثير القلق هو نمط التنزيل الحالي لورش الجهوية في ظل رهانات النموذج التنموي الجديد، الذي جعل هذا المشروع غير مكتمل سياسيا من طرف القوى الفاعلة على المستوى الجهوي، بحيث يلاحظ

<sup>17</sup> محمد حميمز "تنزيل الجهوية المتقدمة بين إخفاقات المقاربة التقنية و إلزامية التأطير السياسي" مجلة الدراسات السياسية والاجتماعية عدد مزدوج 2-3، مطبعة المعرفة الجديدة- الرباط، السنة 2017، الصفحة 215.  
<sup>18</sup> نعطي مثال من خلال برنامج التنمية الجهوي لجهة فاس مكناس الذي أعده مكتب الدراسات kpmg و كذلك صيغة المشاريع المهيكلّة في قسم التنمية القروية التي تهتم الكهرباء و الطرق مع اغفال الصحة و التعليم و انعاش الأنشطة غير الفلاحية بالعالم القروي كسياسات عمومية ترابية أساسية تغفلها المقاربة التقنية لورش الجهوية المتقدمة.

أن الأحزاب السياسية غير قادرة على أن تكون فاعلا حقيقيا في التنزيل السياسي، لأن مقارنة التنزيل التقنية شبيهة بعملية الرياضيات تم بموجبها إخضاع المجالس المنتخبة لتصور تقني وضعته الحكومة التي حاولت تدارك الفراغ السياسي<sup>19</sup>.

و جدير بالإشارة أن التركيز على البعد السياسي في الجهة لا يعني افراغ محتواه التنموي، بل أن تنمية التراب هو قرار سياسي يعكس توجهات الدولة و ليس قرارا تقنيا، لأن الجانب التقني أعتمد أساسا وفق قرار سياسي، أي بمعنى لا بد من ثقة سياسية في المشاريع و البرامج التنموية، وهذا الأمر يعكس البعد السياسي المراد للجهوية المتقدمة.

من المعلوم أنه قد توجد طبقة سياسية على المستوى الجهوي، التي تستمد شرعيتها و مشروعيتها من العملية الإنتخابية التي تجري على المستوى الترابي، لكن ما يلاحظ على هذه الطبقة السياسية هو هيمنة الأعيان عليها في الكثير من الأحيان، كما أن غالبية المنتخبين تم إنزالهم من قبل الأحزاب المركزية، الشيء الذي يجعل من الإنتخابات الترابية تجري من منطلق الرهانات الوطنية الكبرى للأحزاب السياسية و ليس من منطلق الرهانات الترابية.

لعل هذا ما يغيب الرؤية الواضحة لهذه الطبقة السياسية لما يجب أن تكون عليه السياسات العمومية الترابية، بما أنهم يظلون حبيسي الرهانات الوطنية الكبرى لأحزابهم، بمعنى أنهم يفكرون و طنيا فيما هو محلي ترابي، و تبقى مسألة الأولويات على هذا المستوى حاضرة بقوة، و بالتالي تضعنا أمام حقيقة و جود طبقة سياسية ترابية قادرة على انتاج سياسات عمومية ترابية و تدبيرية للتراب بعيدا عن رهانتها الوطنية، فنحن في هذه الحالة نكون أمام طبقة سياسية يتم إستيطانها ترابيا و ليس أمام طبقة سياسية ترابية<sup>20</sup>، وبالتالي لا بد من اعتراف الدولة المغربية بأحزاب سياسية جهوية مسائرة للتجارب المقارنة مثل إسبانيا

<sup>19</sup> محمد حميمز " تنزيل الجهوية المتقدمة بين إخفاقات المقاربة التقنية و إلزامية التأطير السياسي"، مرجع سابق، صفحة 216.  
<sup>20</sup> علي الحنودي " الدولة و السياسات العمومية الترابية" المجلة المغربية للإدارة المحلية و التنمية عدد مزدوج 134-135، ماي غشت، صفحة 194.

الأمر الذي يفسر وجود طبقة سياسية ترابية قوية، و هنا يمكننا أن نتحدث عن القدرة السياسية للجهات في اعداد و تنفيذ السياسات العمومية الترابية.

و تأسيسا لما سبق، فإن التنزيل السياسي لجوهر الجهوية المتقدمة، يتطلب إجراءات ملموسة على الصعيد المحلي من قبيل :

✚ جعل الجهوية الإطار الوحيد لتنزيل و تفعيل السياسات العمومية الترابية في احترام تام للإختصاصات الموكولة لها. تبعا لمحددات النموذج التنموي الجديد.

✚ تفعيل التأطير السياسي الموكول للأحزاب السياسية، لإفراز نخب جهوية تظهر مستقلة عن النخب المركزية و متميزة في تدبير الشأن العام الترابي<sup>21</sup>.

✚ إحداث جمعية للمنتخبين بعيدا عن الإنتماءات الحزبية، و تحولها إلى قوة ضاغطة تساعد في اعداد السياسات العمومية الترابية من خلال تقوية قرارها على المستوى الترابي.

✚ الإعداد الجيد لمؤسسة الجهة، قصد احتواء التأثيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تحدث، الأمر الذي يتطلب تأهيل الجهات على جميع المستويات.

## الفقرة الثانية: المعوقات البشرية.

إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للمجالات الترابية تبرز ضرورة أن تزود الجهات بسياسة عمومية إرادية لتنمية الكفاءات البشرية تركز بالخصوص على المنتخبين المحليين ومستخدمي الجماعات الترابية ومستخدمي المصالح اللامركزية، بالنظر إلى الدور الهام والأساسي الذي يضطلع به هؤلاء الفاعلون المجاليون في مسلسل قيادة وتطوير تلك التنمية، وإن من شأن هذه السياسة أن تكون أكثر نجاعة إذا ما تم تصورها وتنفيذها على المستوى الجهوي. كما أنه ينبغي دعمها بتدابير استعجالية

<sup>21</sup> محمد البوعزاوي " تحديث الإدارة الترابية بالمغرب : نحو ترسيخ الديمقراطية و كسب رهان التنمية " منشورات مجلة العلوم القانونية، سلسلة البحث الأكاديمي، الطبعة الأولى، مطبعة الأمنية – الرباط – 2015، الصفحة 42.

وإصلاحات موازية لا مناص منها، وأن يأخذ بعين الإعتبار ما يقدمه فاعلون آخرون عموميون وشبه عموميين.

و هذا ما أكده عاهل البلاد " لتفعيل التنظيم الترابي الجديد، في إطار حكمة جيدة، تشع التنمية البشرية في صلب اهتمامها. إذ لا سبيل إلى رفع التحديات التي تواجه هذه الحكامة إلا بتحقيق تنمية بشرية عادلة ومنصفة، كفيلة بالتصدي للعجز الحاصل في المجال القروي، والخصاص الذي يعيق النمو في الوسط الحضري"<sup>22</sup>.

لكن تبقى أزمة الإدارة الجهوية، في تدبير المشاريع التنموية راجعة بالأساس، إلى المعوقات البشرية التي سيتم تحديدها على مستوى المنتخبين الجهويين (أ)، ثم على مستوى الموظفين الجهويين (ب).

#### أ: اشكالية انتاج نخب جهوية.

إن فعالية أداء أي جهاز يقتزن بمدى جديته في الإهتمام بالعنصر البشري، فهذه الأولوية إن كانت تصدق على الإدارة المقاولاتية، فهي تصدق أكثر على الجهة التي يرجى منها إرساء التنمية على المستوى الترابي، و يعتبر المنتخب المحلي إحدى الدعائم الأساسية لكسب رهان التنمية، لكن فبقدر اهتمام الإستحقاقات الإنتخابية لسنة 2015 بالنخب المحلية و دعوتهم لتدبير الشأن العام المحلي، فإنها في المقابل أفرزت نخبا محدودة المؤهلات، بالرغم أن تدبير السياسات العمومية الترابية يستلزم معرفة قواعد الحكامة و طرق الإشتغال على المستوى الميداني من خلال التنزيل السليم للمقتضيات القانونية المتعلقة بالجهة، و كذلك العمل بالآليات التدييرية تلك المتعلقة بالإعداد و التنفيذ و البرمجة و مواكبة السياسات العمومية الترابية.

<sup>22</sup> مقتطف من الخطاب الملكي السامي الموجه إلى الأمة بمناسبة عيد العرش المجيد 30 يوليوز 2012.

فكلما كانت النخب المحلية قادرة على صنع القرار و إتقان اختيار الحلول الناجعة على مستوى الشأن الجهوي، كلما ساعد ذلك على تدعيم مرتكزات التنمية المحلية<sup>23</sup>، و ضمن هذا الإطار فإن المشرع لم يشترط الكفاءة التعليمية في المترشحين للمجالس الجهوية، و هذا الأمر سيساهم في خلق صعوبات وعراقيل تحد من تحقيق التنمية في ظل قيادة جهوية مبنية على أساس معرفي و علمي للنخب، و على العموم فإن محدودية التكوين المعرفي قد يسقط المجالس الجهوية أمام صورتين، إما وجود مجالس تعيش إختلالات في تنزيل أهداف النموذج التنموي الجديد، و إما تدخل سلطات الوصاية للقيام بإختصاصات هذه المجالس، و في كلا الحالتين سنكون أمام تطاول على مبادئ الحكامة الترابية.

و من مظاهر الضعف التي لازمت أداء النخب السياسية المحلية في تدبير السياسات التنموية هو غياب الإلمام ببعض المجالات الحيوية كمجال التدبير المالي، هذا بالإضافة إلى أن علاقة المنتخبين ببعضهم البعض يغلب عليها الولاءات السياسية و انتهاز الفرص و التطفل على تدبير الشأن الجهوي، فيصبح بذلك المجال الجهوي عرضة للخطر، إضافة إلى اصطدام النخب السياسية بالإدارية و هي نخب متباينة وظيفيا و هيكلية، و هذا التصادم هو الأكثر تأثيرا على المسار الديمقراطي و التنموي بالمجال الترابي<sup>24</sup>.

و تعزى هذه الصراعات إلى انتفاء مبادئ الديمقراطية، و هو ما يتناقض مع الأهداف المتوخاة من العمل التنموي الجهوي التي تبقى فوق كل اعتبار سياسي، الأمر الذي يؤثر على فعالية القرار الجهوي المرتبط بالتدبير الفعال للتنمية الترابية.

---

<sup>23</sup> حيمود المختار " تحديات تحقيق التنمية المندمجة في ظل الجهوية الموسعة بالمغرب" المجلة المغربية للإدارة المحلية، عدد مزدوج، 99-100، يوليو/أكتوبر 2011، الصفحة 104.

<sup>24</sup> عاد تميم " البعد الجهوي في سياسة تدبير الإستثمار و انعكاسه على التنمية : على ضوء الجهوية المتقدمة" مرجع سابق، الصفحة 382.

و حسب تجارب عدة أنظمة سياسية التي أخذت بأسس و أساليب الحكامة المحلية تؤكد اليوم بأن المعايير التي يعتمد عليها لإنتقاء أو لإنتخاب عناصر النخبة المحلية المؤهلة لتدبير الشأن الجهوي تتجلى فيما يلي<sup>25</sup>:

- الكفاءة: و التي تعكس القدرة و الأهلية على تدبير و تحمل المسؤولية، و صنع القرارات التنموية، و ابتكار الحلول الناجعة للمشاكل المطروحة محليا.
- النزاهة: و التي تركز ظاهرة تخليق المرفق العام خدمة للمصلحة العامة و جعل القانون هو المحدد للحقوق و الإلتزامات.
- التواصل: و الذي يترجم إدارة القرب من المواطن، و معرفة ماذا يريد حاضر و مستقبل الساكنة، و رصد متطلبات واقع و آفاق المجال الحضري أو القروي على المستوى الجهوي.

#### ب: الإكراهات المرتبطة بالموظف الجهوي.

يعد العنصر البشري من بين مؤشرات نجاح الإدارة الجهوية بالمغرب خاصة في مواكبة رهان التنمية، على اعتبار أن العنصر البشري هو حجر الزاوية في تحقيق التنمية في شتى المجالات، و من أجل الوصول إلى هذه الغاية لا بد من تقوية العنصر البشري و تأطيره و تأهيله على المستوى الترابي بشكل عام و على المستوى الجهوي بشكل خاص.

فالمشروع المغربي لم يعمل على تمكين الإدارة الجهوية من أطر إدارية و تقنية تمكنها من تسيير شؤونها، لأنه في حالة عدم توفرها على الرأسمال البشري الذاتي، سيشكل عائقا أمام تحمل الجهة لمسؤوليتها على الوجه الأكمل، مما يجعل تنفيذ التوجهات المسطرة في مجال التنمية محصور على إرادة و سلطة مصالح الدولة بالجهة.

<sup>25</sup> حيمود المختار، " تحديات تحقيق التنمية المندمجة في ظل الجهوية الموسعة بالمغرب " مرجع سابق، الصفحة 105.

و من خلال مقتضيات القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات عمل المشرع على تنظيم الوضعية الإدارية و الوظيفية خاصة بالنسبة لكل من المدير العام للمصالح<sup>26</sup> ، و مدير شؤون الرئاسة و المجلس<sup>27</sup> ، و مدير الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، لكنه أغفل باقي الموظفين الإداريين.

و أمام ورش الجهوية المتقدمة لابد من تغيير النظام الأساسي لموظفي الجماعات بنظام يشمل مختلف الجماعات الترابية بما فيه التنظيم الإقليمي والجهوي، و أن تحدد بعض المقتضيات الخاصة ببعض الوظائف، على أن يراعي إعادة النظر في ترتيب سلم الأجور بمختلف الأسلاك الموجودة بالوظيفة داخل الجماعات الترابية، خاصة و أن دور الجهات أصبح يكتسي أهمية قصوى يتطلب معه كفاءات قادرة على تصور مشاريع التنمية و بلورتها ضمن برامج التنمية<sup>28</sup>.

وجدير بالذكر إلى أن هناك توزيع سيئ و غير متكافئ للموارد البشرية على الصعيد الترابي، حيث تستأثر الجماعات بحصة الأسد من الموارد البشرية<sup>29</sup> ، وبالتالي عن أي رهانات نتحدث في ظل غياب توظيف و جذب للكفاءات قصد تدبير السياسات التنموية على الصعيد الترابي؟ لأن هذا الأمر سيسهم في عدم تحقيق أهداف الجهة من حيث زيادة المردودية و النجاعة، و الوصول إلى تنمية الإقتصادية و الإجتماعية المطلوبة، و هنا تتضح أهمية العنصر البشري كأهم عنصر في موقع الفعل الجهوي.

و يمكن تحديد نواقص المنظومة الحالية في تدبير العنصر البشري من خلال النقاط التالية<sup>30</sup>:

✚ أما أولها فيتمثل في كون منظومة تدبير الكفاءات الجاري بها العمل اليوم تفتقر إلى الاندماجية و الانسجام و التكامل. فتداخل الإطار القانونية المختلفة، و التدخل الكبير للدولة على المستوى

<sup>26</sup> المادة 125 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات 111.14.

<sup>27</sup> نفس المرجع المادة 126.

<sup>28</sup> عادل تميم " البعد الجهوي في سياسات تدبير الإستثمار و انعكاسه على التنمية : على ضوء الجهوية المتقدمة " ، مرجع سابق، صفحة، 388.

<sup>29</sup> الجماعات الترابية في أرقام وزارة الداخلية، المديرية العامة للجماعات الترابية، سنة 2011، صفحة 51.

<sup>30</sup> تقرير المجلس الإقتصادي و الإجتماعي و البيئي، المعنون ب " تدبير و تنمية الكفاءات البشرية : رافعة أساسية لنجاح الجهوية المتقدمة " الإحالة الذاتية 2013-11، الصفحة 64.



الإقليمي، وكذا المستوى الضعيف للامركز مصالحتها، تمثل كلها خصائص جوهرية أفقدت المنظومة تجانسها وانسجامها.

وأما الثاني، فهو ما كان لأعمال تنمية الكفاءات من أثر ضعيف في اشتغال المنظومة الحالية. فتلك الأعمال التي جرى إطلاقها متأخرة وتركزت بالأساس على المستوى الجماعي، لم تنجح في احتواء الآثار السلبية للعجز الثقيل الذي خلفته عمليات المغادرة، ولا في التخفيف من التداعيات السلبية لعملية التوظيف المكثف التي شهدتها بداية التسعينات من القرن المنصرم. وفي الأخير، يفرض توجه الجهوية المتقدمة على الدولة، نهج سياسة جديدة في تدير الموارد البشرية، قوامها تزويد المصالح الجهوية بالرأسمال البشري المتمتع بالخبرة و المعرفة و الكفاءة في مجال تدير السياسات العمومية الترابية.

## المبحث الثالث: التحديات التنموية للجهة على ضوء رهانات النموذج التنموي الجديد.

هنا ننطلق من التساؤل التالي: ما هو البعد التنموي للجهة؟ هل نتحدث عن دور الفاعل الإقتصادي أم دور الفاعل السياسي؟ ثم ماهي طبيعة العلاقة مع باقي المتدخلين بغية تحقيق التنمية؟

إرتباطا مما سبق سنحاول مقارنة هذه التحديات التنموية وفق نظرة البحث الأكاديمي، انطلاقا من فكرة مفادها أن الجهوية المتقدمة جاء بها المغرب كتوجه استراتيجي عميق لمواجهة كافة إكراهات التدير العمومي الترابي. في حين أن رهان صياغة نموذج تنموي الجديد ينبني على واجهتين أساسيتين، آليات إنتاج الثروة والقيمة الاقتصادية المضافة، ثم آليات توزيع الثروة وثمار النمو الاقتصادي، وهذا ما يفرض نسق سياسي واقتصادي واجتماعي، يسمح بتطور اقتصادي واضح، وبإستفادة مختلف الفئات

الإجتماعية والقطاعات الاقتصادية والمجالات الترابية بشكل منصف من ثمار التنمية ومن القيمة  
المضافة التي تنتجها الدولة<sup>31</sup>

لمجابهة كافة اكراهات تنزيل الجهوية المتقدمة بالموازاة مع تحديات النموذج التنموي الجديد سنحاول ابراز  
تحدين إثنين على اعتبار أن الجهوية تعد أحد المرتكزات الأساسية في بناء نموذج تنموي جديد، وذلك من  
خلال تعميق الفكر الإستراتيجي للمنتخب الجهوي ( الفقرة الأولى)، ثم ضرورة تدبير السياسات التنموية  
من قبل الجهة وفق منطق التشارك (الفقرة الثانية).

### الفقرة الأولى : تعميق الفكرالإساراتيحي للمنتخب الجهوي.

فيما يتعلق بالتحديات سنقسمها إلى ثلاث تحديات خاصة إذا تموقعنا موقع المدير الذي يدبر الشأن  
الجهوي من خلال ماخصه به المشرع و ما ينتظره المواطنون و بالتالي أول تحدي يواجهه الجهة نظرا  
لإختصاصاتها هو تعميق الفكرالإساراتيحي لدى المنتخب الجهوي لأنه رجل استراتيجيات و ليس مدبرا  
عملياتيا، وبالرجوع للقانون التنظيمي للجهات نرى أنه مطالب بوضع برنامج التنمية الجهوية وفق خطة  
استراتيجية ناجعة و نابعة من خصوصية تراب الجهة، ثم مطالب بالإشراف على التصميم الجهوي لإعداد  
التراب و إعداد تصميم النقل داخل الجهة كما انه مطالب بوضع رؤية استراتيجية للماء و الطاقة،  
وبالتالي منح المشرع هذه الإختصاصات لرئيس الجهة بالرغم من قيام باقي الوحدات بإختصاصات أخرى  
تواكب ما خطط له من قبل الجهة إلى أن الرؤية تبقى للجهة التي تدبر استراتيجيات و ليست برامج عمل  
مثل الجماعات.

وعليه فهذا الأمر يؤكد على ضرورة توفر المجلس الجهوي على رؤية محددة، هذه الأخيرة التي تنبثق في  
الدول الديمقراطية من البرامج الإنتخابية للنتخب السياسية المؤسسة وفق منطق البناء على التراكم،  
بالرجوع إلى برنامج التنمية الجهوي لجهة فاس مكناس على سبيل المثال نلاحظ أنه تم التعامل معه

<sup>31</sup> عبد اللطيف برحو، مرجع سابق.

كمسطرة يجب استنفائها حيث تم تشخيص و اعداد البرنامج من قبل مكتب الدراسات، و نعتقد على أن هذه المقاربة مبتورة لأنه لا بد من توفر المجلس على رؤية ثم فيما بعد يأتي دور التقني (مكاتب الدراسات).

كل هذه الأمور تحتاج إلى رؤية خاصة عندما نتحدث عن مقاربات جديدة في تدبير المجال الترابي مثل تبني منهجية الذكاء الترابي في خضم كل هاته الرهانات حيث يصبح جواب علمي من قبل الفاعلين الترابيين لكونه يمكن من<sup>32</sup> :

✓ توفير مجموعة من المعارف المتعددة التخصصات تخول فهم البنيات الترابية، ومجراه وتيرة الديناميات الترابية.

✓ توفير معلومات، ومعطيات، تمكن الفاعلين الترابيين من إعداد وبلورة، وأجراء مضامين مشروع ترابي مندمج يتغيا النمو الترابي المستديم.

أما بخصوص الأليات التي تحتاجها الجهة لتنزيل مقتضيات الجهوية المتقدمة من أجل التغلب على التحديات التنموية، تتمثل في تكريس ميكانيزم إدارة ناجعة وفعالة، و اعتماد منظومة لتدبير المخاطر وبشكل استباقي لدى الجهة، ثم تكريس علاقة السياسي بالإداري وفق نسق متكامل فالإداري يساعد المنتخب السياسي على بلورة رؤيته في قالب تقني من خلال الخبرة التي يتوفر عليها الإداري.

### الفقرة الثانية : ضرورة تدبير السياسات التنموية الجهوية وفق منطق التشارك.

مما لاشك فيه أن المغرب يعمل اليوم على إرساء دعائم نموذج تنموي جديد في ظل جهوية متقدمة، باعتبارها خيارا استراتيجيا لا محيد عنه حيث يضفي دينامية جديدة على الوضع التنموي برؤية مختلفة

<sup>32</sup> خالد البهالي، " الذكاء الترابي والجماعات الترابية : مداخل للفهم والتفسير " أشغال الندوة العلمية حول الذكاء الترابي والجماعات الترابية : أي رهانات؟، المنظمة بكلية الحقوق أكادير بتاريخ 23 و24 مارس 2018، الصفحة 24.

عن سابقاتها وذلك من خلال إعادة التفكير في بلورة نموذج تنموي جديد وفق مقارنة شاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمغرب<sup>33</sup>.

إن تدبير الجهة للسياسات التنموية حتما يتم وفق مقارنة تشاركية ومع العديد من المتدخلين ومن أهمهم الجهة نفسها و الدولة والقطاع الخاص، وبالتالي يتعين ضبط هذه العلاقة وفق العديد من المداخل، ولعل أبرزها تبني نهج الإلتقائية<sup>34</sup> الترابية للسياسات التنموية.

إذا فإن رهان معالجة معيقات التنمية الجهوية يضعنا أمام تبني ثقافة جديدة للتدبير العمومية الترابي، قائمة على مداخل الحكامة الترابية:

✓ ترسيخ التدبير المرتكز على النتائج باعتباره مقرب جديد في التدبير العمومي يعتمد على التوفيق بين متطلبات المواطنين والموارد المتاحة بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، ويستلزم هذا النوع من التدبير الأخذ بعين الاعتبار ثلاث عوامل لها علاقة بالنتائج<sup>35</sup>: - تحديد مؤشرات المردودية - عدم إهمال التقييم العام للبرامج مزعم انجازها بالجهة - العلاقة بين تحقيق النتائج الجيدة واحترام القانون.

✓ تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية التي من شأنها العمل على المساعدة في تخليق الحياة الإدارية كخطوة مهمة في اتجاه تحديث الإدارة، فلا مرأ أن من بين معوقات التنمية الإدارية بالمغرب هو انتشار مجموعة من الأمراض و الإنحرافات البيروقراطية التي نخرت جسم الإدارة المغربية و التي عطلت فرص عديدة من التنمية على المغرب.

<sup>33</sup> صفية لعزيز، " الجهوية المتقدمة كأحد دعائم النموذج التنموي الجديد"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 143، نونبر دجنبر، 2018، الصفحة، 207.

<sup>34</sup> الإلتقائية يمكن تعريفها بكونها تقنية تتوخى ربط العلاقة بين عدة مراكز لاتخاذ القرار (جماعة ترابية، المصالح اللامركزية، قطاع خاص...) والتي تتدخل في مجال متقارب أو متطابق في أفق تطوير جودة الفعل التنموي المشترك من خلال ضمان انسجام مجموعة من المشاريع المراد انجازها على المستوى الوطني أو الترابي، قصد الخروج بمشروع واحد مندمج ومتعدد الأبعاد.

<sup>35</sup> رشيد باجي، " تحديث الإدارة المغربية بين رصد الاختلالات وتطبيق أسس الحكامة الجيدة" المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 125، نونبر دجنبر، 2015، الصفحة 205.

✓ التدبير الجيد للموارد البشرية، حيث يعتبر العنصر البشري أهم محركات الإنتاج فالبرغم من

الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فإن مؤشرات المردودية تبقى رهينة بفاعلية هذا العنصر، ومن

هذا المنطلق زاد الإهتمام بالأسمال البشري باعتباره مورد مهم للتنمية<sup>36</sup>

إضافة إلى أن إئقال كاهل الجهة بإختصاصات عديدة، جعلها ترجع دائما إلى الدولة لمساعدتها في تنفيذ

تلك الإختصاصات و هذا ما يصطلح عليه بإعادة تفويض الإختصاص، كما أن تطبيق مبدأ التمايز يترتب

عنه وضع حدود بين أدوار الدولة والجهات، من خلال الاعتماد على تراتبية في تدبير السياسات العمومية

الترابية، حيث يجب أن يتم ذلك وفق مبدأ التعاقد، لكن ما نلاحظ أن الطريقة التي يتم بها تعاقد في

برمجة المشاريع غير متكافئة حيث لا تعدو أن تكون العقود المبرمة مع الدولة عقود إذعان<sup>37</sup> وليست

عقودا تفاوضية مثلا وزارة الداخلية حينما تعد مشروعا تحدد قيمة تمويله و تقوم الجهة او الجماعة

بقبول المشروع دون تفاوض في إطار تمويل مشترك. وبالتالي يجب القطيعة مع هذه المسألة وتبني سياسة

تنموية بمفهوما الواسع تمكئها من التفاوض مع باقي الفاعلين، وبرمجتها على مستوى الواقع.

خاتمة :

لقد أبان كل من واقع الجهوية والتنمية بالمغرب، والنقاش المصاحب لدعوة الملك لإعداد نموذج تنموي

جديد، جملة من الخلاصات بالرغم من الآثار الجانبية لإنتاج الثروة، التي لم تظهر على كل الفئات

المجتمعية بالمغرب، الأمر الذي يتطلب وضع عدة خيارات استراتيجية تساعد الجهة على إنتاج الثروة

داخل نفوذها الترابي في إطار التنافسية المجالية، ولعل أبرزها :

<sup>36</sup> رشيد باجي، مرجع السابق، الصفحة 207.

<sup>37</sup> عقود الإذعان هي صيغة من صيغ إبرام العقود تعتمد على استخدام نموذج نمطي للعقد يعده أحد طرفي العلاقة التعاقدية بصورة منفردة ويعرضه على الطرف الآخر الذي ليس له إلا الموافقة عليه كما هو أو رفضه دون أن يكون له أن يغير في العبارات الواردة فيه أو الشروط والأحكام التي يتضمنها ولا أن يدخل في مجازبة أو مساومة حقيقية على شروطه مع الطرف المعد لهذا العقد، ومن هذا وصفت هذه العقود "بالإذعان". وقيل أن أول من سماها كذلك القانوني الفرنسي سالي في مطلع القرن العشرين.

وأهم عنصر في هذه العقود، وهو الذي جعلها عقد الإذعان، هو طريقة عرض العقد من قبل معدة على الطرف الآخر إذ لسان حالة يقول : "أقبله كما هو أو اتركه كما هو" وهو ما يقال عنه باللغة الإنجليزية "Take it-or Leave it". ونحن نقول إن هذا النوع من العقود هو مظنة الإذعان، لأنها لا تكون من عقود الإذعان إلا إذا تضمنت شروطاً ما كان للطرف الآخر إن يقبل بها لو أعطي حرية المساومة ومن ثم يمكن القول بتعيب الرضا فيها. فإذا تحققت من حصول الرضا فيها لم تعد من الإذعان بأي وصف كانت.

إرساء نظام جبائي عادل يكرس إعادة التوزيع الناجع للموارد وتقليص التفاوتات ومحاربة مراكمة

الرساميل غير المنتجة<sup>38</sup>.

إعادة النظر في معايير توزيع مساهمة الميزانية العامة المرصدة للجهات، المنصوص عليها في المادة 1

من المرسوم رقم 2.15.997 الصادر في 30 دجنبر 2015، واعتماد معايير أخرى تتعلق بنسبة

الفقر والهشاشة، البنية التحتية، إلخ قصد تقوية أواصر التماسك الإجتماعي.

ضرورة وجود نخب قوية من حيث الفكر والمعرفة، ولها دراية بتحديات التنمية الجهوية قصد

إرساء محددات النموذج التنموي الجديد تماشياً مع متغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

وعلى سبيل الختم، فبلادنا تمتلك العديد من المؤهلات تمكنها من التطلع إلى الطموح التنموي المراد، وهذا

الأمر دفعنا للختم بتساؤل جوهري في ظل المكتسبات القانونية والمؤسسية التي أحدثها المغرب ما بعد

دستور 2011، وهو كالتالي: إلى أي حد يمكن للنموذج التنموي الجديد تحقيق الرخاء الإقتصادي

وتحقيق التضامن المجالي واستدامة المشاريع والبرامج العمومية بين جهات المملكة المغربية؟

<sup>38</sup> مساهمة المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي حول النموذج التنموي الجديد للمغرب، سنة 2019، الصفحة 77.