

نجاح الجهوية المتقدمة وعلاقته بالحكومة الترابية بالمغرب

د. نادية فتح*

جامعة عبد المالك السعدي -كلية العلوم القانونية الاقتصادية والاجتماعية،

طنجة، المغرب

nadia.fath@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/05/11

تاريخ الارسال: 2022/05/04

ملخص:

تناقش الدراسة مسألة نجاح الجهوية المتقدمة وعلاقته بالحكومة الترابية بالمغرب؛ تبرز أهميتها في محاولة رصد العلاقة الرابطة ما بين الحكومة الترابية والتنزيل السليم للجهوية المتقدمة، خاصة بعد ظهور المجال الجهوي كإطار ملائم لمواجهة الاختلالات التنموية، بالموازاة مع تفعيل آليات الحكومة الترابية، واعتماد الآليات التدييرية الحديثة. وذلك وفق المنهج التحليلي، مع الاستئناس بأسلوب المقارنة. تنطلق الدراسة من فرضية وجود علاقة تبادلية بين الجهوية المتقدمة والحكومة الترابية، تهدف الرفع من مستويات التنمية، فكلاهما تساهمان بشكل متبادل في تحسين حياة المواطنين. يطرح التساؤل الرئيسي للدراسة: كيف يمكن لنجاح الجهوية المتقدمة بالمغرب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالحكومة الترابية؟ ثم تطرح بعده بعض الأسئلة الفرعية مثل: كيف يمكن ترسيخ الآليات التدييرية للحكومة الترابية في الفعل الترابي الجهوي؟ وماهي مقومات ومستلزمات الحكومة الترابية؟ للإحاطة بالموضوع تم تقسيمه لمحورين: يتطرق الأول لمقومات الحكومة الترابية عبر تناول مكانة اللاتمركز الإداري، والديموقراطية التشاركية إلى جانب الديمقراطية التمثيلية في منظومة الحكومة الترابية؛ ويتطرق المحور الثاني لمستلزمات الحكومة الترابية من دعم الإمكانيات المالية للجهات ولتأهيل بنيتها الإدارية. تلخص الدراسة لتأكيد العلاقة التبادلية بين الجهوية وتفعيل آليات الحكومة الترابية في إنجاح الورش الجهوي

* المؤلف المرسل: نادية فتح، الإيميل: nadia.fath@gmail.com

بالمغرب، خاصة بعد الاشتغال على نظام اللامركز الإداري، وتكريس كونه لازمة للنظام اللامركزي، وتعزيز دور الديمقراطية التشاركية في منظومة الحكامة الترابية؛ وتقوية البنية الإدارية والمالية للجهة، كونها أهم شروط نجاح الجهوية المتقدمة والحكامة الترابية.

الكلمات المفتاحية: الجهوية المتقدمة-الحكامة الترابية-اللامركزية-اللامركز-المغرب

مقدمة:

تعد الجهوية المتقدمة محور أساسيا في عملية الإصلاح الجارية بالمغرب، وقد تم تكريسها من خلال دستور المملكة المغربية لسنة 2011، والذي جعل من التنظيم الترابي الجهوي الإطار الأنسب لتحقيق التنمية السوسيو-اقتصادية، خاصة بعد أن أبانت الوحدات اللامركزية الأدنى عن عجزها عن استيعاب المشاكل الاقتصادية وعن تقديم حلول للإكراهات التي يعاني منها المجال، فظهر المجال الجهوي كإطار ملائم لمواجهة هذه الاختلالات، بالموازاة مع تفعيل آليات الحكامة الترابية واعتماد الآليات التديرية الحديثة. تنطلق الدراسة من فرضية وجود علاقة تبادلية بين الجهوية المتقدمة والحكامة الترابية تهدف الرفع من مستويات التنمية، فكلاهما تساهمان بشكل متبادل في تحسين حياة المواطنين. لنطرح التساؤل الرئيسي للدراسة: كيف يمكن لنجاح الجهوية المتقدمة أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالحكامة الترابية؟ لنطرح بعده بعض الأسئلة الفرعية الضرورية لتفكيك السؤال الرئيسي مثل: كيف يمكن ترسيخ الآليات التديرية للحكامة الترابية في الفعل الترابي الجهوي؟ ماهي الآليات الضرورية للرفع من جودة التدخلات التنموية للجهات؟ وماهي مستلزمات الحكامة الترابية؟ وكيف يمكن للآليات الحكامة الترابية أن تساهم في إنجاح الجهوية المتقدمة؟ للإحاطة بالموضوع تمت هيكلته بشكل يلي التناول العلمي له، بتقسيمه لمحورين: يتطرق الأول لمقومات الحكامة الترابية عبر تناول مكانة اللامركز الإداري، والديموقراطية التشاركية إلى جانب الديمقراطية التمثيلية في منظومة الحكامة الترابية؛ ويتطرق المحور الثاني لمستلزمات الحكامة الترابية من دعم الإمكانيات المالية للجهات ولتأهيل بنيتها الإدارية. تخلص الدراسة لتأكيد العلاقة التبادلية بين الجهوية وتفعيل آليات الحكامة الترابية في إنجاح الورش الجهوي بالمغرب، خاصة بعد الاشتغال على نظام اللامركز الإداري، وتكريس كونه لازمة للنظام اللامركزي، وتعزيز دور المقاربة

التشاركية في منظومة الحكامة الترابية؛ وتقوية البنية الإدارية والمالية للجهة، كونهما أهم شروط نجاح الجهوية المتقدمة والحكامة الترابية.

الخور الأول: الجهوية المتقدمة ومقومات الحكامة الترابية بالمغرب، أية علاقة؟

تعتبر الحكامة الجيدة عموما هي عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي، تهدف اتخاذ قرارات مقبولة من لدن الأغلبية، عبر الإدارة المثلى للبنيات والهياكل والموارد، فهي بذلك تعبير حقيقي عن أفضل ما يمكن القيام. ومن خلال إسقاط هذا التعريف على الحكامة الترابية، يمكن القول بكونها نظام إدارة الفعل العمومي الترابي، من خلال الوصول إلى أحسن تدبير محلي ممكن بأقل تكلفة ومجهود وفي أسرع وقت، وبالذقة والنجاعة المطلوبتين. ويرى الباحث "رضوان زهرو" أنها عملية تمكين الساكنة المحلية من اختيار الإطار العام لحياتها اليومية بكل حرية وتشاركية، وتوسيع قدراتها وتنويع خياراتها وتحفيزها على المشاركة في القرار التنموي؛ لكن هذه المشاركة لا تلغي حق الإدارة المركزية في اتخاذ القرار التنموي، مما يجعل على مكانة اللاتمركز الإداري في منظومة الحكامة الترابية وأهميتها في تنزيل وتفعيل الجهوية المتقدمة بالمغرب. ويعد اللاتمركز الإداري نظاما يعترف في ظله لبعض الموظفين العموميين، "بسلطة اتخاذ بعض القرارات تكون على درجة قليلة أو كبيرة من الأهمية، والفصل فيها بصفة نهائية وبنوع من حرية التقدير دون الرجوع إلى الوزير في شأنها" (إدريسي، 2008، صفحة 34)، إذ يقوم هذا النظام على توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية على مختلف المصالح الخارجية للوزارات في المستويات الجهوية والإقليمية، "بحيث يتمتع بعض الموظفين التابعين للوزير بسلطة التقرير في بعض المسائل الإدارية في الحدود التي يرسمها القانون" (لعيوبي، 2003، صفحة 53). وعلى هذا الأساس، اتفق سياسيا وقانونيا، وفي جميع الدول التي اختارت الأسلوب اللامركزي أن اللاتمركز لازمة لقيام اللامركزية (Diederichs & Luben, 1995, p. 25)، فهو ضرورة لقيامها ومقوم من مقومات الحكامة الترابية؛ مما يتطلب الوقوف على مكانته (الفرع الأول)، ومكانة الديمقراطية التشاركية إلى جانب الديمقراطية التمثيلية في منظومة الحكامة الترابية (الفرع الثاني).

1: مكانة اللامركزية الإدارية في منظومة الحكامة الترابية

يعتبر النهوض بالشأن العام المحلي والجهوي الهدف الرئيسي لاعتماد المغرب أسلوب اللامركزية الإداري، فالإدارة المركزية مهما كانت إمكانياتها البشرية والمادية، لن تتمكن من الاستجابة لمختلف الحاجيات على المستوى الترابي، وعلى الرغم من أن اعتماد أسلوب اللامركزية الترابية استطاع تحرير الدولة من بعض الالتزامات، إلا أنه يبقى ناقصا إذا لم يتم تطويره ودعمه من خلال اعتماد اللامركزية الإداري، خاصة وأن المغزى منهما واحد (أبركان، نظام اللامركزية ومتطلبات الحكامة الترابية، الجهوية المتقدمة ورهان الحكامة الجيدة، 2015، صفحة 29)، وهو تحقيق التنمية المحلية والجهوية والحكامة الترابية. لقد ظل اللامركزية الإداري بالمغرب دائم الحضور في الخطاب الرسمي للدولة وفي تصور ملك البلاد بصفته رئيسا للدولة من خلال الخطب والتصريحات الملكية، وذلك عبر مختلف الفترات الزمنية من تاريخ المغرب الحديث، حيث اعتبر الملك الراحل الحسن الثاني اللامركزية ثقافة، وعدم التركيز عقلية؛ إذ، لابد من علاقة وطيدة بينهما لتحقيق التنمية المستدامة (أبركان، نظام اللامركزية ومتطلبات الحكامة الترابية، الجهوية المتقدمة ورهان الحكامة الجيدة، 2015، صفحة 29). واعتبر أيضا في خطابه الملقى بمناسبة المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية التي انعقدت تحت شعار "اللامركزية واللامركزية"، أن "اللامركزية هو المفتاح الذي يمكن الإنسان من أن يفتح باب التمتع باللامركزية على مصراعيه؛ وبعبارة أوضح، فاللامركزية هي الميدان واللامركزية هو الوسيلة". وقد سار الملك محمد السادس على نفس النهج إذ صرح بمجرد توليه مقاليد الحكم على ضرورة "تعميق اللامركزية مع تطبيق سياسة ملائمة لعدم التمركز الإداري، اعتبارا للأثر الهام الذي له في إنجاح اللامركزية"، كما دعا إلى تغيير قوانين اللامركزية واللامركزية وفق مفهوم جديد، "يجعل من السياسة التعاقدية أداة أساسية لبلورة تصور مجالي توافقي" (انبعاث أمة، 2000، صفحة 53)، كما دعا في نفس الاتجاه على ضرورة "الإسراع بتسيخ اللامركزية واللامركزية، في اتجاه إفراز مجالس محلية وإقليمية وجهوية، تجمع بين ديمقراطية التكوين، وعقلانية التقطيع، ونجاعة وشفافية وسلامة التدبير" (انبعاث أمة، 2000، صفحة 692). وبناء عليه، يعد اللامركزية الإداري مقوما من مقومات الحكامة الترابية، يجب تعميمه، حيث "يتعين علينا إعطاء نفس جديد لمسار اللامركزية والجهوية، والعمل على أن يصبح التدبير اللامركزية، قاعدة أساسية في جميع القطاعات العمومية ومقوما ضروريا للحكامة الترابية الجيدة" (انبعاث أمة، 2000)؛ فافتناع المؤسسة الملكية بأهمية اللامركزية الإداري في التدبير العمومي كان سببا لدعوة الحكومة المغربية من خلال الخطاب الملكي

بمناسبة الذكرى 33 للمسيرة الخضراء يوم 6 نونبر 2008 "إلى إعداد ميثاق وطني لعدم التمركز، يتوخى إقامة نظام فعال لإدارة لا ممرزة، يشكل قطيعة حقيقية مع المركزية المتحجرة، نظام يعتمد مقاربة ترابية، ويقوم على نقل صلاحيات مركزية للمصالح الخارجية، وانتظامها في أقطاب تقنية جهوية" (انبعاث أمة، 2008، صفحة 490). وكتيجة لهذه الصيرورة التاريخية، عمل المغرب على بناء شبكة واسعة من الإدارات الترابية، لكنه بالمقابل ترك جزء هاماً من الوظائف الإدارية والاقتصادية والاجتماعية للوحدات اللامركزية التي تستمد قوتها من عنصر التمثيلية الناتج عن الانتخابات؛ إلا أن الإدارات المركزية بدعوى ضعف البنية الإدارية والبشرية وقلة الموارد المالية على المستوى الترابي، لازالت تستأثر بأكثر نصيب من الاختصاصات والسلطات، وفي نفس الآن تسند لتمثيلاتها اللامركزية مجموعة من الصلاحيات وتمكينها من الوسائل المادية والبشرية، بهدف تنسيق واندماجية وتكامل البرامج والمشاريع، وإدارة القرب. وبالرجوع لدستور 2011 نلاحظ أنه لم يعتمد إلى تغير توازن السلطات في الدولة بشكل كبير، لكنه أعطى انطلاقة جديدة للامركزية من خلال منطوق الفقرة الأخيرة من الفصل الأول منه والتي تنص على أن "التنظيم الترابي للمملكة تنظيم لامركزي، يقوم على الجهوية المتقدمة"، أي تأسيس تنظيم ترابي متكامل، يقوم على تقوية المسار الديمقراطي وترسيخ مكانة الجماعات الترابية كشريك للدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص في تدبير التنمية. إذ أن هناك ارتباطاً وثيقاً ما بين النظام اللامركزي القائم على الجوية المتقدمة ونظام اللامركز الإداري بكونه لازمة له، فهو يواكب التنظيم الترابي ويلزمه. ولمواكبة التغييرات التي طرأت على التنظيم الترابي القائم على الجهوية المتقدمة، كان لابد من مجازة هذه التغييرات عبر سن ميثاق وطني حديث للامركز الإداري بالمغرب، بمعنى أنه ميثاق وطني لمصالح الدولة (سكلي، 2020، صفحة 246)، يهتم تفعيل السياسات العامة لها، مما يفرض نقل السلطات والوسائل المادية والبشرية من المركز نحو المستويات الترابية، بهدف تحقيق النجاح والفعالية.

يرتكز التنظيم اللامركز على وجود مؤسستين مهمتين، يتعلق الأمر أولاً بمؤسسة والي الجهة وثانياً بمؤسسة الجهة نفسها. إذ يعتبر والي الجهة حسب مقتضيات الدستورية ممثلاً السلطة المركزية على مستوى الجهة، يعمل باسم الحكومة على تأمين تطبيق القانون، وتنفيذ النصوص التنظيمية للحكومة ومقرراتها، كما يمارس المراقبة الإدارية على الوحدات اللامركزية. ويقوم كذلك بمساعدة رئيس الجهة على تنفيذ المخططات والبرامج التنموية، بالإضافة لتنسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية والسهر على حسن سيرها. إذ يتضح من خلال المركز القانوني لوالي الجهة أن هذا الأخير يعد أعلى مسؤول في الهرم الإداري الترابي على مستوى

الجهات، تتركز تحت سلطته مجموعة مهمة من الاختصاصات والموارد البشرية والوسائل القانونية والمادية الضرورية لإدارة هذا المستوى الترابي. أما مؤسسة الجهة، من خلال نظام الجهوية المتقدمة، فهي تعد أساس التنظيم الترابي المغربي والإطار الأكثر ملائمة لتحقيق التنمية لبلوغ الديمقراطية بشقيها التمثيلي والتشاركي، وتنزيل مبادئ الحكامة الترابية الجيدة، بالنظر لما يتيح المجال الجهوي من إمكانيات للتنسيق بين مختلف البرامج المحلية والمخططات الوطنية، إذ لا تنمية دون مجال ترابي واسع ومتكامل (زهرو، 2015، صفحة 8)، كفيل بإدماج مختلف عوامل التنمية في مسلسل الإقلاع الاقتصادي الجهوي، والحد من الاختلالات والتباينات الاجتماعية والمجالية. فالجهة والجهوية تعتبر "خيارا استراتيجيا وليس مجرد بناء إداري، وننظر إليها على أنها صرح ديمقراطي أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية..." (خطاب الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش، 2011)؛ وعلى الرغم من تدعيم المركز القانوني للجهة وجعلها المرتكز الأساسي للتنظيم الترابي بالمغرب، إلا أنها لا زالت تخضع لمراقبة المركز من خلال السلطات الممنوحة للولاية في هذا الشأن.

2: مكانة الديمقراطية التشاركية إلى جانب الديمقراطية التمثيلية في منظومة الحكامة الترابية

يلعب المجتمع المدني دورا أساسيا على المستوى الترابي، في إطار المشاركة المواطنة عبر الآليات المتعددة التي يتيحها القانون، والتي يعد أبرزها ظهور الديمقراطية التشاركية كشكل من أشكال الديمقراطية، التي تكمل الديمقراطية التمثيلية، إذ يعتبر الأستاذ "حارسي عبد الله" أن "الديمقراطية التمثيلية هي الأصل، والديمقراطية التشاركية تضاف إليها لأنها تنظم العلاقة بشكل آخر مع الهيئات المنتهقة عن عملية الانتخاب"، والتي تسمح من خلالها للمواطنين والمواطنين بالانخراط في النقاشات العمومية والمساهمة في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالسياسات الترابية بمختلف مستوياتها المحلية، الإقليمية والجهوية. وللاستفادة من العلاقة التكاملية التي تربط الديمقراطية التشاركية، كان من الضروري العمل على إشراك المجتمع المدني في هذه المرحلة من التجربة، وعلى وجه الخصوص المنظمات العاملة في المجالات ذات الصلة بالشباب والمرأة من أجل إعدادها للمشاركة الفاعلة في المراحل الإجرائية للجهوية (المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2016)، حيث يمكن للمؤسسات المجتمع المدني أن تساهم بفعالية في تدعيم وتقوية المؤسسة الجهوية، نظرا لكون آليات اشتغاله تتماشى وعملية التحديث السياسي، كما أن حاجة الشأن الجهوي بالمغرب إلى حراك اجتماعي يبرز أن أهمية وخصوصية الجهوية هي التي تزكي ضرورة وحيوية المجتمع المدني على المستوى الجهوي (العيساوي، 2006-2007). وهو المطلب الذي تبناه المشرع الدستوري، حيث ينص تصدير الدستور المغربي على

بناء دولة ديمقراطية يسودها الحق والقانون وترتكز على المشاركة والتعددية والحكامة الجيدة، كما تطرق الفصل 12 منه لمساهمة جمعيات المجتمع المدني في إطار الديمقراطية التشاركية في إعداد وتفعيل وتقييم قرارات ومشاريع المؤسسات المنتخبة والسلطات العمومية، وتأمين "مشاركة السكان في تدير شؤونهم، والرفع من مساهمتهم في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة" (الفصل 136 من الدستور المغربي، 2011)، من خلال "آليات تشاركية للحوار والتشاور، لتيسير مساهمة المواطنين والمواطنات والجمعيات في إعداد برامج التنمية وتتبعها" (الفصل 139 من الدستور المغربي، 2011) ليستجيب بعد ذلك الإطار القانوني المنظم للجماعات الترابية عموما والجهوية المتقدمة خصوصا لهذا التوجه خاصة بمناسبة إعداد برامج العمل والتنمية. جاء ذلك بعد عقود من الممارسة الديمقراطية التمثيلية، أثبتت هذه الأخيرة من خلال النخب المنتخبة عن محدوديتها في الاستجابة لمختلف توقعات وانتظارات المواطنين، "وأحدثت خللا في التوازن المؤسساتي وفجوة متسعة بين السياسيين والمواطنين" (الغالي، 2013، صفحة 123)، وبالتالي عمل المشرع الدستوري على التعاطي مع مسألة الديمقراطية التشاركية وفق فلسفة وجوهر فكرة الديمقراطية باعتبارها تجسيدا للإرادة الشعبية، "وبالتالي نقل المواطن من مجرد صوت معبر عنه في مسار البحث عن مشروعية الفاعل السياسي داخل المؤسسات التمثيلية" (ابراهيم، 2020، صفحة 205)، إلى فاعل أساسي يشارك في صناعة وتتبع وتقييم السياسات العمومية. لقد عمل المشرع الدستوري على معالجة هذه الإشكالية من خلال اعتماد بنود دستورية "تجعل من الديمقراطية التشاركية منهجا جديدا لإعادة ترتيب العلاقة بين الدولة والمواطنين مركزيا وترايبيا" (ابراهيم، 2020، صفحة 206)، ومدخلا حقيقيا لتكريس المشاركة كمنهج جديد في حياة الأفراد والمجتمع المدني، تمكن المساهمة من خلاله في صناعة السياسات العمومية وتتبعها وتقييمها. ولأجل ذلك، أصبح المجتمع المدني مطالبا بأن يكون فاعلا ومؤثرا في الحقل المحلي الإقليمي والجهوي المغربي، فهو يجب أن يعمل على تحقيق الأهداف التالية (الدراري، 2000-2001، صفحة 95): تعزيز حرية الجماعات الترابية؛ العمل على ترسيخ الجهوية واللامركزية على قاعدة ديمقراطية؛ التوعية بالمهام الجهوية والمحلية والجماعية وذلك بنوع من الإستقلالية والمسؤولية؛ والمساهمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في محاربة الأمية والنهوض بالمهام الإقتراحية التأطيرية التربوية والترايفية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المجتمع المدني قد سبق أن تحمل مسؤولية تحقيق التنمية، خاصة بعد فشل المشروع التنموي الحكومي الموجه وكذلك لتنوع الحاجيات وارتفاع كلفتها، وبالتالي أصبحت المؤسسات الفاعلة في الحقل المدني مساهمة إلى جانب المؤسسات الأخرى في

إيجاد المقترحات والحلول للإشكالات التنموية، لكونها الأقرب إلى السكان والأفضل في التعبير عن احتياجاتهم ورغباتهم، وهي تشكل مدخلا من مداخل الانتقال الديمقراطي وإرساء الفكر الجهوي عن طريق تأهيل العنصر البشري وجعله محور التنمية الجهوية، وكذا تعزيز البنيات الأساسية والمساهمة في الحد من الأمية والإدماج الفعلي للفئات التي تعاني من الهشاشة والإقصاء، وإنعاش مشاركة المواطنين في الحياة العامة لإرساء دعائم الديمقراطية والسياسة الجهوية (تملكوتان، 2014-2015، صفحة 160). فوجود مؤسسات المجتمع المدني على المستوى الجهوي من شأنه أن يساهم في التفكير والاجتهاد والإبداع بخصوص كل ما يهم الإنسان والتراب، وبالتالي، سيؤدي إلى تشييد الأسس المتينة والمقومات اللازمة للاختيار الجهوي التدييري الديمقراطي (العيسوي، 2006-2007، صفحة 104)، فهي دون شك، ستساهم إلى جانب المؤسسات الأخرى في إيجاد مقترحات حلول للإشكالات التنموية، مما من شأنه المساهمة في إفراز نخب جهوية لا يمكن بدونها تعميق اللامركزية الجهوية أو تطوير النظام الجهوي. وبناء عليه، نستخلص أن كون الجهة كفاعل أساسي وإطار ملائم للتنمية لا يمكنها من العمل على تفعيل اختصاصاتها لوحدها، دون إشراك حقيقي وفعلي لباقي المتدخلين المؤسساتيين من مصالح لا متمركزة وفعاليات المجتمع المدني، فالإشراك الحقيقي للجميع هؤلاء مدخل رئيسي لتحقيق متطلبات التنمية وإنجاح الجهوية المتقدمة.

المحور الثاني: مستلزمات الحكامة الترابية في خدمة الجهوية المتقدمة

إن توفر الجهة على موارد مالية قارة خاصة الذاتية منها، بجانب توفرها على إدارة جهوية مستقلة قادرة على النهوض بالوظائف الإدارية والإختصاصات التنموية الملقاة على عاتقها، إنما يعكس درجة الحكم الجهوي، وكذا قدرته على التخطيط والتدبير بشكل متطور وناضج. حيث لم تتمكن مؤسسة الجهة في ظل التجارب السابقة من تلبية الإحتياجات والمتطلبات الضرورية للسكان بالنظر لما تتوفر عليه من موارد مالية وبشرية محدودة، رغم منح الترسنة القانونية المؤطرة للجهوية مجموعة من الموارد المالية والبشرية لها، إلا أنها لم تستطع أن تلي المطلوب منها والمتمثل في تحقيق التنمية، على اعتبار أن تخصيص الجهة بمجموعة من الإختصاصات التنموية يتطلب تقوية بنيتها المالية، ومدتها بالموارد البشرية الكافية للقيام بشؤون الإدارة الجهوية على أكمل وجه.

1: دعم الإمكانيات المالية للجهات

إعادة التوزيع المالي لدعم التوازن الجهوي: إن الفوارق الكبيرة المسجلة بين جهات المغرب والمتعلقة بالمساحة والسكان والإختلال في الأسس الضريبية واللاتناسب الحاصل بين تحويل الإختصاصات والموارد، يستلزم البحث عن حلول من أجل التخفيض من حدة هذه الفوارق والتفاوتات. فمن الصعب جدا تصور إمكانية تصحيح هذا التفاوت دون إحداث آليات من شأنها تحقيق توازن مالي يعيد النظر في أسلوب التوزيع بين الدولة والجهات وباقي الجماعات الترابية. إن تمتع الجهة بالسلطة المالية يقوم على مدى مرونة وحرية تحديدها للموارد المالية، سواء تعلق الأمر بالضرائب أو العائدات من التدخلات الاقتصادية، وكذا تحديد نفقاتها اعتيادية كانت أو تنموية، مع رصدتها في إطار ميزانياتي ومحاسبي مناسب، من خلال توسيع مجال المبادرة وملائمة المساطر الميزانية والمحاسبية (Chabih, 2004, p. 318)، وبالتالي فالإستقلال المالي للجهات رهين بإصلاح المالية الجهوية بشكل يتلائم ومتطلبات هذا الإستقلال، الذي لا يستقيم إلا بتمتع الجهة بموارد ذاتية كفيلة بتلبية حاجياتها وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية (حمو، 2016-2017، صفحة 71)، وتوظيفها لآليات التدبير المالي الحديث من أجل ترشيد النفقات ورفع من المردودية. بدون شك فاللجوء للتمويل الخارجي يحد بشكل كبير الإستقلال المحلي (Smires, 2001, p. 124) سواء تعلق الأمر بالجهة أو غيرها من الجماعات الترابية، خاصة إذا علمنا أن الموارد المحولة تظل دون تلبية حاجيات الجهة، ولا تغطي حجم الإنتظارات وحجم الخصاص والعجز المسجل على مستوى البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية، خصوصا في العالم القروي (عسو، 2016) الذي يعرف خصاضا فيما يخص هذه البنيات والتجهيزات. وعليه، يصبح من اللازم تمتيع الجهة بموارد ذاتية كافية، والعمل على تأهيل الجهات الأكثر فقرا من خلال تسهيل نظام الاقتراض وتفعيل آليات الإستثمار العمومي وغيرها من الآليات المالية والإقتصادية الضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. حيث تعتبر الموارد المالية الذاتية أساس الإستقلال المالي للجهة والذي لا يعني الاستعمال الحر للموارد فقط، بل كذلك في إحداث موارد ذاتية (Es-Sehab, 2011، صفحة 198) سواء تعلق الأمر بالموارد الجبائية التي تتمتع الجهة بسلطة تحديدها واستغلالها، أو بالعائدات الناتجة عن التدخلات الاقتصادية والأملاك الجهوية. إن تمتع الجهة بموارد مالية ذاتية أصبح ضرورة ملحة حتى تتمكن من تدبير شؤونها، دون الحاجة للجوء لوحدة إدارية أخرى كالدولة أو إحدى الجماعات الترابية أو حتى مؤسسات التمويل (حمو، 2016-2017، صفحة 73) بحيث تقرر

لوحدها أوجه استعمال مواردها (Mouchtaray, 1999-2000, p. 55)، وباعتبار أن الموارد الجبائية هي أهم مورد ذاتي تتمتع به الجهة، فإنه لا يمكن الحديث عن الإستقلال المالي حتى مع تمتعها بحرية التدبير المالي، دون أن يصحب ذلك تمتعها بسلطة جبائية (Bouvier, 2011, p. 43). فمن خلال استقراء النصوص القانونية المؤطرة للجهوية بالمغرب، السابقة منها أو الحالية، نستشف عدم تمتع الجهات بأي سلطة جبائية تأسيسية مع غياب إمكانية قيامها بشكل مستقل بفرض اقتطاع جبائي، دون أن تكون مفوضة بموجب نصوص تشريعية وتنظيمية (فزيير، 2009، صفحة 113)، مما يضعف استقلالها ويكرس تبعيتها للجباية الوطنية مادة وتصفية وتحصيلا (حضراني، 2001، صفحة 419)، فالدولة ما زالت تستأثر بالضرائب ذات المردودية المهمة وكذا بسلطة القرار المطلقة في إقرار وتحديد أوعية وتصفية وحساب هذه الضرائب، في ظل سلطة منعدمة للمجالس الجهوية في هذا الشأن، حيث لا تمتلك إلا سلطة تنفيذية (معمر، 2016). تنفرد السلطة المركزية بسلطة تحديد قواعد تأسيس وتوزيع الموارد الجبائية في غياب هيئة مستقلة مكلفة بتوزيع الموارد الجبائية بين الدولة والجهات وباقي الجماعات الترابية الأخرى، فتوزيع المادة الجبائية كان دائما لصالح الدولة من خلال استحواذها على الضرائب الأوسع مردودية والأكثر مرونة إزاء النشاط الإقتصادي (حمو، 2016-2017، صفحة 74)، في حين لا تستفيد الجهات والجماعات الترابية الأخرى سوى من رسوم ذات عائدات مالية ضعيفة. وبناء عليه، يمكن القول أن عملية إعادة توزيع الموارد المالية بين الجهات وباقي المستويات الإدارية الأخرى أصبح حاجة ملحة، تفرضها الظرفية الراهنة التي جعلت من الجهة الإطار المعول عليه من أجل تحقيق التنمية، وكذا بغية تمكينها من تحقيق الاستقلال المالي الذي يعتبر أساس اللامركزية الحقة، والتدبير الترابي الحكيم. وفي نفس الاتجاه، نرى أنه من اللازم الاستئناس ببعض التجارب المقارنة مثل التجربة الإسبانية التي عملت على إحداث هيئة وطنية للسياسة الجبائية والمالية للجهات، على غرار مجلس الجباية والمالية للمجموعات المستقلة (حمو، 2016-2017، صفحة 75)، وظيفته الأساسية ضمان مشاركة الجهات في تحديد معايير توزيع الموارد المحولة من الدولة إلى تلك الوحدات الترابية في إطار أعمال الشفافية (أمجد، 2007، صفحة 114)، حيث تحاول المجموعات المستقلة (بعد فشلها في خلق موارد جبائية ذاتية بعائدات كافية) إعادة توزيع مصادر التمويل العمومي بين الدولة والوحدات اللامركزية في اتجاه تمتيع الدولة بـ 50% من عائدات الضرائب مقابل 25% للوحدات المستقلة و 25% للجماعات (الماموني، 2013-2014، صفحة 113). وبالتالي، فالمغرب مدعو اليوم أكثر مما مضى، خاصة أمام

ارتفاع الضغط الضريبي الذي يرهق كاهل المواطن والمستثمر على حد سواء، إلى إعادة توزيع الموارد الجبائية بين الدولة والجهات (عسو، 2016)، وذلك عبر إعادة توزيع الأوعية الضريبية بين الجهات والمركز عوض توزيع الحصيلة الضريبية، من خلال منح الجهات ضرائب تتولى تديرها الجهة باعتبارها ضريبة جهوية (عسو، 2016)، بشكل تتمتع فيه هذه الأخيرة بسلطة جبائية تضمن استقلالها المالي عن تمويل الدولة وبالتالي استقلاليتها في اتخاذ القرار التنموي. بالإضافة إلى ضرورة العمل على تعزيز الموارد الذاتية الجبائية للجهة من أجل تحقيق المزيد من الإستقلالية، وكذا إعادة توزيع الموارد الضريبية بين الدولة والجهات، نجد أن هناك موارد أخرى غير جبائية يتحتم تعبأها والتي من شأنها إن تم تعزيزها أن تشكل مصدرا للتمويل يجعل من الجهة في غنى عن تدخلات الدولة. ويتعلق الأمر بالأموال العقارية من جهة أولى، والتدخل الاقتصادي للجهات من جهة ثانية من خلال المساهمة في شركات التنمية وعقد اتفاقيات التعاون والشراكة وغيرها من التقنيات التي من شأنها أن تؤمن للجهة الوسائل المالية لممارسة اختصاصاتها وفق مطلب الإستقلال المالي. ففيما يتعلق بتدبير الممتلكات الجهوية ومن أجل تحسين مردوديتها ومساهمتها في تعزيز الإمكانيات الذاتية للجهة، يجب قبل كل شيء أن يتم إجراء عملية التحديد الإداري لهذه الأموال من أجل المحافظة عليها، وملئ الفراغ القانوني المتعلق بالأموال الجهوية، والتي تتسبب في الكثير من المشاكل على مستوى المنازعات بينها وبين باقي الوحدات الترابية بسبب أحقية استغلال وتدبير هذه الأموال، بالإضافة لاعتماد آليات ترفع من قيمتها عبر تبسيط مساطر استغلالها وتنظيمها، وتقوية الضمانات المقدمة للمستغلين الخواص بغية تشجيع الإستثمار وتحريك عجلة التنمية، وغيرها من الآليات القانونية والمسطرية الكفيلة بتثمين الأموال العقارية للجهة، وتقويتها باعتبارها موارد مالية ذاتية تساهم في الاستقلال المالي للجهات. أما على مستوى آليات التدخلات الاقتصادية للجهات، فيمكن للجهة ومجموعاتها ومجموعات الجماعات الترابية أن تحدث شركات مساهمة تسمى بشركات التنمية الجهوية أو المساهمة في رأس مالها بالاشتراك مع شخص أو عدة أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام أو الخاص، على أن تحدث هذه الشركات بهدف ممارسة الأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية التي تدخل في نطاق اختصاصات الجهة أو تدبير مرفق عمومي تابع لها، شريطة أن ينحصر الغرض من هذه الشركة في حدود الأنشطة ذات الطبيعة الصناعية والتجارية، التي تدخل ضمن اختصاصات الجهة ومجموعاتها ومجموعات الجماعات الترابية على أن يستثنى تدبير الملك الخاص للجهة من ذلك. وبالتالي يمكن اعتبار شركات التنمية الجهوية إحدى أهم وسائل التدخل الاقتصادي المخولة للجهات، التي من

خلالها تعطى لهذه الأخيرة الفرصة لممارسة الأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية والمساهمة في تنمية إمكانياتها الاقتصادية، بما يتماشى وطبيعة وأهداف إحداث الجهات نفسها واعتبارها محركات تنموية واقتصادية. بالإضافة إلى ذلك "يمكن للجهات في إطار الاختصاصات المخولة لها، أن تبرم فيما بينها أو مع جماعات ترابية أخرى أو مع الإدارات العمومية أو المؤسسات العمومية أو الهيئات غير الحكومية الأجنبية، أو الهيئات العمومية الأخرى، أو الجمعيات المعترف لها بصفة المنفعة العامة، اتفاقيات للتعاون أو الشراكة من أجل إنجاز مشروع أو نشاط ذي فائدة مشتركة لا يقتضي اللجوء إلى إحداث شخص اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص" (المادة 162 من القانون التنظيمي رقم 111-14 المتعلق بالجهات، 2015). كما منح المشرع للجهة بعض التقنيات المالية الأخرى بغاية تعزيز مواردها الذاتية، ويتعلق الأمر بالحسابات الخصوصية للخزينة والميزانيات الملحقه (حمو، 2016-2017، صفحة 77)، على اعتبار أنها وسائل مرنة لتسيير بعض الميادين التي تتميز بخصوصية معينة، وتحتاج نوعا من المرونة في التسيير من أجل الرفع من مردوديتها، أما بالنسبة للميزانيات الملحقه فإنها تحدث من أجل إدراج العمليات المالية لبعض المصالح التي لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية والتي يهدف نشاطها بصفة أساسية إلى إنتاج سلع أو إلى تقديم خدمات مقابل أداء أجر (المادة 182 من القانون التنظيمي رقم 111-14 المتعلق بالجهات، 2015)، أما فيما يتعلق بالحسابات الخصوصية والتي يمكن اعتبارها آليات تساهم في توفير الظروف الملائمة لإنعاش الإقتصاد الجهوي، فقد تم توسيع مجالات تدخلها لتشمل البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية من أجل تعبئة الموارد وخلق ديناميكية اقتصادية (نكاز، 2004-2005، صفحة 268) بغية دعم الوضع الاقتصادي للجهة وتعزيز مواردها الذاتية. وعليه، فإن ضرورات التوازن الجهوي والتنمية الجهوية تستوجب تدعيم الموارد المالية الذاتية للجهة بالقدر الذي يمكنها من القيام بالبرامج والاستثمارات لأن نجاح المشروع الجهوي يتوقف على مدها بهذه الإمكانيات، ولعل تبني توزيع جيد للموارد المالية بين الدولة والجهات وباقي الجماعات الترابية الأخرى، سيسمح بتطوير الممارسة الجهوية، إلا أن التداير المالية وحدها غير كافية بل يجب الارتكاز على رقابة مالية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

رقابة مالية أكثر ملائمة: يعتبر مفهوم المسؤولية والمحاسبة المرتكز الوحيد ضمن الحكامة المالية المحلية الذي شهد تجسيدا من خلال مختلف تقارير الأجهزة الرقابية (حيمود، 2011، صفحة 18)، باعتباره الكفيل بالحفاظ على الموارد المالية من أي تبذير واختلاس يمكن أن يلحق مالية الجهة (حمو، 2016-2017،

صفحة 108)، ولأجل تحقيق ذلك، أجمع المختصون في المالية والاقتصاد والإدارة على أن أي نظام لا تتوفر فيه الآليات الرقابية، يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى المقومات المتكاملة (زيتوني، 2011، صفحة 198). فتوفير الموارد المالية الكافية للجهات يبقى دون أهمية إذا لم يرافق برقابة ملائمة تساهم في الحفاظ على هذه الموارد وتأمينها وحسن استغلالها. تحظى الرقابة المالية بأهمية كبرى بالنظر لدورها الحاسم في حماية المال العام من سوء الاستغلال، فقد اعتمدت الرقابة المالية كإلزامية للنظام اللامركزي، تنظم من خلالها العلاقة ما بين السلطات المركزية والسلطات الجهوية بهدف تحقيق حسن إدارة الوحدات الجهوية، غير أن هذا لا يعني ضرورة التمسك بالاتجاه التقليدي في تطبيق الرقابة، لأن التطبيق الجامد لها، قد يعمل على المس بالشروط الأساسية للامركزية المتمثلة في دعم فعلي للشخصية المعنوية (الغيوي، 2002-2003، صفحة 301) والإستقلال المالي للوحدات الجهوية. ونظرا للتأثيرات السلبية لتحكم الإدارة المركزية في التدبير المالي الجهوي، من إضعاف سلطة الفاعل الجهوي على القرار المالي وبالتالي ضعف مسؤوليته عن أي اختلالات تم التدبير المالي (حمو، 2016-2017، صفحة 109) كانت هناك مطالب بإصلاح العلاقة بين الجهة والمركز، حيث أصبحت ضرورة ملحة بالإضافة لاستحضار الآليات اللازمة لضمان رقابة فعالة على التدبير المالي للجهة؛ فإصلاح هذه العلاقة أصبح ضرورة بالنظر لثقل الصلاحيات والإختصاصات التي خولت للجهة، وبالنظر كذلك لثقل الرقابة المركزية الممارسة عليها، الأمر الذي لا يتماشى والمبادئ الأساسية للامركزية المتمثلة في الإستقلالية وخاصة منها الإستقلال المالي، مما يتطلب مراجعة أنماط التدبير الترابي والإتجاه نحو التخفيف من قبضة السلطات المركزية على التدبير المالي للجهة. وقد جاء الإصلاح الدستوري لسنة 2011 بمجموعة مهمة من الضمانات الكفيلة بتعزيز استقلالية الجهة عن المركز، حيث تم اعتبار الجهة شخصا اعتباريا يخضع لأحكام القانون العام، يسير شؤونه بكيفية ديمقراطية حيث ينتخب المجلس الجهوي بالإقتراع العام المباشر. والاستقلالية الجهوية تعني تحديدا: الاستقلالية التنظيمية حيث توفرت الجهة لأول مرة في تاريخ المغرب على إطار مؤسسي منتخبة بالإقتراع العام المباشر مع التأكيد على ذلك دستوريا خلافا للوضع السابق؛ ثم الإستقلالية الوظيفية التي تتمثل من خلال التحول الواقع في العلاقة من بين المركز ومؤسسة الجهة، من قبيل التأكيد دستوريا على مبدأ التدبير الحر ومنح الجهة السلطتين التقريرية والتنفيذية بشكل صريح، بالإضافة لمنحها السلطة التنظيمية من أجل ممارسة صلاحياتها؛ وكذلك الإستقلالية المالية التي تم تكريسها دستوريا من خلال مقتضيات الفصل 135 من الدستور، الذي أكد على كون الجهة شخصية اعتبارية خاضعة

للقانون العام، أو الفصل 141 من ذات الدستور الذي أكد على توفر الجهة على موارد ذاتية، إضافة للموارد المحولة والموارد المقترنة بالإختصاصات المنقولة (أمين، 2013، الصفحات 94-95). يلاحظ من خلال قراءة مقتضيات الدستورية المؤطرة للجهة بالمغرب أن المشرع الدستوري قد كان جريئاً عند وضع تصور للجهة المتقدمة، فقد رسم سقفا مرتفعا لاستقلالية الجهة عن السلطات المركزية، إلا أن القانون التنظيمي رقم 111-14 المتعلق بالجهات قد قزم من هذا السقف حيث وسع مجالات تدخل ممثل الإدارة المركزية في كافة العمليات المالية للجهة، سواء على مستوى التوجيهات القبلية أو المصاحبة للمسطرة الميزانية أو على مستوى حصر الميزانية (حمو، 2016-2017)، خاصة وأن عملية تمويل الميزانيات الجهوية يتم الإعتماد فيها على التمويل المركزي بشكل كبير. وبالرجوع إلى بعض التجارب المقارنة خاصة الفرنسية منها، نجد أن المشرع الفرنسي قد منح المجالس المنتخبة وهيئاتها التنفيذية كامل الصلاحيات في تدبير شؤونها وجعل مهمة مراقبة هذه المجالس وأعمالها من اختصاص القضاء، على أن تنصرف السلطات الوصية إلى بذل جهودها في وظائف تتعلق بوضع التصورات العامة والبحث والتنشيط والتأطير والتكوين. ففي فرنسا دائما، وطبقا لمبدأ الإدارة الحرة أو التدبير الحر وتنفيذا لمبدأ مسؤولية المنتخبين، تتمتع قرارات مجالس الجهات والجماعات الترابية وكذا قرارات رؤسائها بقوة التنفيذ المباشر والفوري دون حاجة إلى سريان أي أجل أو الحصول على أية تأشيرة أو ترخيص، فقط تخضع هذه القرارات لمراقبة شرعيتها وهو الإختصاص الممارس من طرف القضاء الإداري. أما في المغرب، فقد نحى المشرع الدستوري نحو تحسين ومراجعة علاقة الدولة بالجهة، إلا أن نوع وحجم المراجعة ما زالت تسمه بعض الضبابية، رغم وجود مؤشرات قوية على منح استقلالية أكبر للجهات؛ فعند قراءة التوصيات الصادرة عن اللجنة الاستشارية للجهة، نجد أنها قد تحدثت عن مراقبة أكثر حداثة ومرونة من طرف السلطة المركزية وإعادة النظر في المفهوم التقليدي للوصاية، عبر الحد من إعمال المراقبة القبلية ومراقبة الملائمة أولا؛ وتعزيز المراقبة البعدية وخصوصا المراقبة القضائية الممارسة من طرف المجالس الجهوية للحسابات، واللجوء للافتتاح الخارجي عبر مكاتب مستقلة، والإبقاء على مراقبة القضاء الإداري لشرعية القرارات مع التأكيد على اختصاص المحاكم الإدارية دون غيرها في هذا الشأن. وبالفعل فقد عمل المشرع من خلال مقتضيات القانون التنظيمي رقم 111-14 المتعلق بالجهات على تغيير تسمية الوصاية الإدارية بالمراقبة الإدارية، وكذا عمل على إلغاء مراقبة الملائمة واحتفظ بمراقبة شرعية قرارات رؤساء المجالس ومقررات هذه الأخيرة، لكن هذه الإصلاحات وهذا التوجه قد اصطدم بمقتضيات

تنظيمية تحد من حرية التدبير المالي للجهة. فإذا كان الاتجاه المعتمد سلفا يجد تبريره في غياب المراقبة البعدية، وبغض النظر عن عدم فعالية الرقابة السابقة في تتبع تنفيذ ما تمت المصادقة عليه (حمو، 2016-2017، صفحة 111)، فقد تغيرت المعطيات خاصة مع إحداث المجالس الجهوية للحسابات ومنحها اختصاص مراقبة أعمال المنتخبين، فالمسؤوليات التي أصبح يتحملها المنتخبون رؤساء المجالس الجهوية في مواجهة المحاكم المالية الجهوية، وبالنظر للدور الرقابي الذي أنيط بهذه الأخيرة، أصبح لا يتناسب مع ممارسة التدخلات الرقابية الكثيفة لممثلي الإدارة المركزية في كافة مراحل مسلسل الميزانية (مجدي، 2007-2008، صفحة 192)، بالإضافة إلى إمكانية إثارة مسؤولية المسؤولين الجهويين عن كيفية استخدام الموارد المالية سواء أمام الناخبين أو أمام أجهزة الرقابة على مالية الجهة، مما يؤسس لرقابتين: الأولى سياسية والثانية قضائية. فعلى الرغم من كون الإطار القانوني الجديد يعطي الانطباع بأن هناك تخفيفا للرقابة الممارسة، غير أن هناك الكثير من المقتضيات القانونية والتنظيمية احتفظت بالرقابة الإدارية القبلية (Zanane, 2015, p. 201). كما أن استقلالية الجهة في تدبير شؤونها المالية مرتبط بمدى رغبة السلطة المركزية في التخفيف من هيمنتها على صناعة القرار المالي للجهة، وبالتالي تحسين العلاقة ما بين الجهة والمركز، وتطويرها من علاقة تحكم إلى علاقة تعاون وتكامل (حمو، 2016-2017، صفحة 112)، فنجاح الجهوية المتقدمة رهين بعلاقة تعاون فعالة بين الدولة والجهات (Bensalem, 2015, p. 193). وعلى ذلك الأساس، تتحول الدولة من وصي مراقب للجهة إلى ضامن لاستقلالها المالي، مما يستدعي القيام بمجموعة من الإصلاحات الإدارية والمالية، التي تهم حذف الرقابة القبلية وتفعيل الرقابة البعدية عبر تدعيم وتفعيل الدور الرقابي للمجالس الجهوية للحسابات، وتحميل المنتخبين المسؤولية عن أعمالهم، إضافة للتفعيل الفعلي لدور القاضي الإداري في هذا الشأن (السعداني، 2015، صفحة 89) من خلال مراقبته لمقررات المجلس الإنتدائي الجهوي ولقرارات رئيسه، باعتباره-القاضي الإداري- الفاعل الأول في تنظيم الممارسة الجهوية والمحلية من خلال معاقبة الوحدات اللامركزية وهيئاتها ومراقبة شرعية تصرفاتها (Zanane, 2015, p. 200).

2: تقوية البنية الإدارية للجهة

إن وظيفة الموارد البشرية لمؤسسة الجهة هي النهوض بالتنمية المندمجة والمستدامة، وهي وظيفة لن تتحقق إلا إذا تغيرت الرؤية التقليدية للتنمية الجهوية إلى رؤية تقوم على أفكار مقاولانية، تسييرا وتدييرا ومتابعة، حيث يمكن للموارد البشرية الجهوية امتلاك تقنيات التدبير العمومي، والتركيز على الحكامة كأسلوب ناجح في

دمقرطة الشأن العام الجهوي. وإذا كانت النخب الإدارية والتقنية الجهوية تتوفر على قدرات تحليلية وتديرية مهمة من أجل تشخيص الإمكانيات والحاجيات الجهوية، وهي كذلك قادرة على صياغة خطط وبرامج ومشروعات تستجيب لمطالب المواطنين والمواطنات، فإن التركيز على موارد معينة من خلال زيادة كفاءتها الإنتاجية ووضع آليات للمحاسبة، وإعمال مبدأ الشفافية في معاملاتها، والحد من مظاهر الفساد الإداري من شأنه إعطاء دفعة قوية للشأن الجهوي (تملكوتان، 2014-2015، صفحة 95)، كل ذلك في إطار نظام جهوي منفتح على الساكنة الجهوية ومعتمدا على موارد بشرية مؤهلة في التدبير والتسيير. وكما لا يخفى على أحد أن إنجاح الورش الجهوي وربح الرهان التنموي يقتضي وضع دعومات ومقومات لتأهيل البنية الإدارية للجهة عبر تنمية وتطوير الموارد البشرية الجهوية من خلال التكوين والتحفيز وسن إطار قانوني ملائم ومحفز. وكذا تمكين الجهة من مؤسسات تقنية مواكبة لعملها تقوم بتنفيذ المشاريع التنموية الجهوية.

تأهيل البنية الإدارية للجهة: إذا كانت السياسة الجهوية تستهدف بالدرجة الأولى تفعيل عملية التنمية، خاصة في ظل اتساع رقعة الاختصاصات الجهوية، نجد أن الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها الجهة من أجل مواجهة متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ينقصها الدعم الضروري والتأطير الفعال والتكوين اللائق حتى تضطلع بالمهام التنموية التي عبرت عنها أدبيات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية واتخذتها الجهوية شعارا من شعاراتها (الجمال، 2007-2008، صفحة 152). وحتى تتمكن الجهة من الاضطلاع بمهامها المتعددة يجب أن تتوفر على إدارة مؤهلة بأطر كفاءة، ونخب جهوية ذات مؤهلات تديرية جيدة. ومن أجل تسيير فعال مبني على تدبير استراتيجي لموارد الجهة البشرية، لا بد من تبني الآليات التديرية الحديثة حتى يمكن صناعة مؤهلات بشرية تنسجم ورهانات الجهوية المتقدمة (تملكوتان، 2014-2015، صفحة 96)، تتمثل أساسا في الرفع من قدرات الموارد البشرية الجهوية من خلال التكوين والتحفيز وسن إطار قانوني ملائم.

التكوين: إذا كانت الموارد البشرية بمثابة قاعدة أساسية لبورة لامركزية جهوية متقدمة، أساسها الإستقلالية، فهذا الإستقلال لا يمكن تحقيقه في غياب الكفاءات العلمية، إذ لا يمكن تصور عناصر بشرية فعالة في الهيكل الجهوي إلا إذا كانت تتوفر على كفاءة واستعداد نفسي وعلمي للإضطلاع بالمهام الجسيمة الملقاة على عاتقها (زيتوني، 2011، صفحة 205). وتقع مسؤولية تكوين العنصر البشري الجهوي على الجهة بذاتها، إذ أن القانون يلزمها بتكوين الموظفين التابعين للجماعات الترابية على مستوى الجهة ككل، ويفرض

عليها كذلك تأطير المستشارين الجهويين. فتوفر الجهات على إطار قانوني ينظمها وينظم اختصاصاتها، يبقى غير كاف لوحده في غياب عنصر بشري كفي ذو رؤية استراتيجية ومستوعب للنصوص القانونية والتنظيمية (أبركان، قراءة تحليلية في القانون التنظيمي للجماعات، 2015، صفحة 142)، وقادر على التحوار والتشاور واختيار الشركاء من أجل بلورة استراتيجيات تنموية على أرض الواقع وإخراجها إلى حيز التنفيذ. من هنا تبرز أهمية التكوين والتكوين المستمر للموارد البشرية الجهوية سواء تعلق الأمر بالمنتخبين الجهويين أو بالموظفين العاملين بالجهة، لذلك يكتسي التكوين المستمر أهمية كبرى، ويعتبر كذلك المدخل الرئيسي للنهوض بالتنمية الجهوية؛ فتكوين الأطر الإدارية والتقنية والمنتخبين هو مدخل أساسي لترجمة أهداف وطموحات الجهة، لأن نجاح السياسة التنموية للجهة مرتبط بنوعية الكفاءات التي تتوفر عليها. ففيما يخص المنتخب الجهوي، الذي يعتبر محركاً للتنمية باعتباره المسؤول والمخطط والمقرر في شؤون الجهة ومشاريعها وبرامجها من جهة، والركيزة الأساسية لأي تطور إيجابي يهيم تدبير شؤونها من جهة أخرى، ومن خلاله تمارس المجالس الجهوية اختصاصاتها. فنجاحه في تحقيق التنمية وتطوير الآليات الترابية مرتبط بكفاءته، فهو يلعب دوراً أساسياً في تسيير وتدبير شؤون الجهة، ولكي يتحمل المنتخب الجهوي مسؤوليته بكل نجاح وفعالية يتعين عليه أن يكون فاعلاً تريبياً، صاحب تصور استراتيجي، ومدعو لبلورة رؤى جديدة وتعبئة الشراكات ومضاعفة عملية التعاون، بالإضافة إلى تقييم الإنجازات وإعداد وتنفيذ برامج التنمية الجهوية وفق المنهج التشاركي. ولبلوغ هذا الهدف، يجب تأهيل المنتخبين الجهويين حتى يكونوا قادرين على التحوار والتفاوض وعقد شراكات سواء مع القطاع الخاص أو العام، وإبرام اتفاقيات تعاون وشراكة تهم التنمية الترابية. بالإضافة إلى ذلك، يشترط وجود منتخب مؤهل ثقافياً وأخلاقياً للقيام بواجبه أحسن قيام تجاه المواطن (حيون، 2016-2017، صفحة 133)، وبالتالي فتكوين المنتخب الجهوي عنصر لا محيد عنه في كل استراتيجية حقيقية للتنمية. وتبقى فكرة الوصول إلى منتخب جهوي نموذجي يساهم بشكل فعال في تنمية جهته رهين بالحرص على تكوينه بشكل مستمر، وذلك حتى يتمكن من الإلمام بالتقنيات الحديثة في التدبير، إذ يعتبر التكوين أساس التدبير الترابي، وبمر كذلك عبر تجديد النخب السياسية وتمكينها من مهارات التدبير العمومي والقيادة، مما يلقي على الأحزاب السياسية مسؤولية تجديد نخبها والتأطير الجيد لها وبالتالي الإرتقاء بنوعية أطرها (كومغار، 2015، صفحة 163). كما ينبغي توفر رؤساء المجالس الجهوية على مستويات علمية عالية، الشيء الذي سيمكنهم من فهم اختصاصاتهم ووضع برامج التنمية الجهوية

على أحسن وجه ونهج أساليب الديمقراطية التشاركية، حيث أنه يصعب تصور وضع غير ذلك خاصة في ظل الحديث عن الجودة والمردودية والنجاعة والفعالية وتقنيات التواصل والإدارة الالكترونية... وعموماً يمكن الجزم بكون عملية تكوين المنتخب الجهوي تشكل الحجر الأساس والدعامة الرئيسية في العملية التنموية، إلى جانب الأطر الإدارية والتقنية للجهة، لذلك يجب تزويدهما بمختلف الوسائل والآليات الضرورية للرفع من قيمة تدخلاتهما، وبالتالي الرفع من وتيرة الوظيفة التنموية لهما.

أما فيما يخص الموظف الجهوي، فلا يقل تكوينه أهمية عن تأهيل المنتخبين، خصوصاً لعلاقة التكامل بينهما لبناء أسس إدارة جهوية في مستوى رهانات التنمية اللامركزية، فهو يشكل محور الترابط في التدخلات الجهوية، سواء في علاقته برئيس الجهة أو بالمستشارين الجهويين، لذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية للجهة من خلال تزويدها بالكفاءات وبرمجة دورات تكوينية إحدى أهم الوسائل الكفيلة بتحقيق تنمية الجهة والرفع من تنافسيتها. وموازية مع التطورات التي عرفتها اللامركزية عملت الدولة على تسخير مجموعة من الإمكانيات المادية التي اعتمدها في سياسة التكوين التي خصصتها للموظفين الجماعيين (بلحاج، 2009-2010، صفحة 149) الإقليميين والجهويين. الأمر الذي يدفعنا إلى استحضار دور بعض المؤسسات العليا في التكوين ومن بينها المدرسة الوطنية العليا للإدارة بالرباط، التي نظمت دورات تكوينية وأطواراً لاستكمال الخبرة لفائدة أطر الإدارات العامة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية وكل هيئة عامة أو خاصة. وفي نفس الاتجاه نسجل الدور الذي كانت تلعبه مراكز التكوين الإداري والتقني التابعة لمديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية لوزارة الداخلية المغربية والتي ساهمت بشكل فعال في مد الإدارات المحلية والترابية بالأطر الكفأة والمؤهلة نظراً لتنوع التكوينات المرشحة وفي اختصاصات من شأنها سد الخصاص المسجل على مستوى هذه الإدارات. إلا أنه يطرح تساؤل حول الأسباب الحقيقية التي دعت إلى إلغاء هذه التكوينات لسنوات دون البحث عن بدائل لها. ويبدو أن وزارة الداخلية قد استدركت هذا الأمر مؤخراً، بإحداثها وتنظيمها لمعاهد تكوين التقنيين والتقنيين المتخصصين في مهن الجماعات الترابية (قرار لوزير الداخلية رقم 3392-18 صادر في 28 من صفر 1440 (7 نونبر 2018) بإحداث وتنظيم معاهد تكوين التقنيين والتقنيين المتخصصين التابعة لوزارة الداخلية. ج. ر. عدد: 6745 بتاريخ 14 جمادى الأولى 1440 (21 يناير 2019) ص: 175، 2018)، غير أن من المؤاخذات التي يمكن تسجيلها هو اقتصرها على التخصصات التقنية والتقنية المتخصصة وغياب التكوينات ذات البعد الإداري التدييري كالمدرء العامون

للجهات والمكلفون بالدراسات. وانطلاقاً من مسلمة أن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتطلب إدارة كفأة وفعالة (حيون، 2016-2017، صفحة 135)، يجب الاعتماد على الأطر الإدارية والتقنية الجهوية، وإشراكها إيجابياً في صلب العمل التنموي، كما يجب الاستفادة القصوى من هذه الأطر من خلال احترام اختصاصاتهم، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفتح المجال للطاقت الشابة ذات التكوين العالي وإعطائها فرصة المساهمة في العملية التنموية. كما ينبغي وضع استراتيجية شاملة ومتكاملة هدفها تأهيل وتكوين الموظفين وضمان كفاءتهم واستيعابهم لمختلف التقنيات الجديدة في التدبير. كما يتطلب الرفع من مستوى الوظيفة الجهوية كذلك الأخذ بأساليب التحديث وإدخال الآليات التقنية والتكنولوجية، وخاصة نتائج الثورة المعلوماتية وتقنيات التدبير المالي والمحاسبي، والتعرف على آليات التواصل الحديثة، وتفعيل اللجوء إلى نظام التعاقد مع الأشخاص أو مع الشركات بهدف الاستفادة من مهارات وكفاءات خاصة قد لا تتوفر عليها الجماعات الترابية لإنجاز مشاريع من شأنها أن تساهم في الدفع بعجلة التنمية. ولعل أكبر تحدي يقوده المغرب اليوم هو إنجاح الورش الجهوي في إطار الجهوية المتقدمة، التي تتطلب تحقيق تعبئة الموظفين بشكل متواصل ورسم دقيق للأهداف من خلال دورات تكوينية والإعداد المهني المناسب ومكافآت ملائمة (المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2016).

التحفيز: لطالما حظي موضوع تحفيز العنصر البشري باهتمام كبير، وذلك راجع إلى كون الحوافز تعد أهم المتغيرات المستقلة الدافعة بانعكاساتها وبالعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري (زيتوني، 2011، صفحة 209)، فالاهتمام بالتحفيز تعكسه الرغبة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة (القرقوري، 2007-2008، صفحة 73). وبالتالي فالتحفيز يعتبر أحد أهم المؤثرات التي تدفع العنصر البشري إلى بذل جهد أكبر في الإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة والرفع من إنتاجيتهم. والتحفيز يمكن أن يكون مادياً ومعنوياً؛ فبالنسبة للحوافز المادية يمكن اعتبارها، هي تلك التي تشبع حاجات الموظف الفسيولوجية أو العضوية وتشمل: الأجر، ضمان استقرار العمل، ظروف وإمكانيات العمل المادية (باهي، 2002، صفحة 133). أما الحوافز المعنوية، فتهدف إلى إشباع حاجات الموظف المعنوية والمتمثلة في إثبات ذاته وتحقيق أهدافه وطموحاته النفسية وكذا حاجته للاحترام والاعتراف بجهده وعمله وإعطائه الأهمية التي يستحقها مع تمكينه من الحرية الضرورية لفسح المجال لإبداءه وإبداعاته،

وأخيرا حاجته إلى العطف والرعاية والصلوات الإنسانية التي يحتاج إليها كل إنسان (عقلة، 2002، صفحة 87).

سن إطار قانوني ملائم: بالإضافة لعامل التكوين والتحفيز في الرفع من القدرات التديرية للموارد البشرية الجهوية، يجب الإسراع في إخراج قانون الوظيفة الجماعية الذي نصت عليه القوانين التنظيمية للجماعات الترابية الثلاث، خاصة أن مرسوم 1971 المتعلق بالوظيفة الجماعية لم يعد يساير التطورات الحاصلة على مستوى تنزيل وتفعيل اللامركزية وخاصة الجهوية المتقدمة. فاحترام القانون والالتزام بقواعد النزاهة والشفافية في تدبير الشؤون الجهوية يقتضي تمكين الموارد البشرية لها من إطار قانوني من شأنه أن يمثل حافزا على الوفاء والإخلاص في عملهم، لذلك يشكل وضع نظام أساسي محفز دعامة نفسية وضمانة قانونية للموظف الجهوي تعمل على تأطير علاقته بالرؤساء التسلسليين والمنتخبين على حد سواء، كما يحدد له حقوقه وواجباته. ولتفادي مثل هذه الثغرة ينبغي الاقتداء بالنموذج الفرنسي الذي اعتمد مفهوم الوظيفة العمومية الترابية التي تتضمن مختلف الوظائف والمهام المرتبطة بكل مستوى ترابي معين: جماعات محلية، عمالات وأقاليم، ومجالس الجهات (القرقوري، 2007-2008، صفحة 75). وفي هذا الصدد، يلاحظ أن القانون التنظيمي للجهات يتحدث عن نظام أساسي خاص بموظفي الجماعات الترابية شبيه بالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، لكن نرى أنه يتعين أن يكون هذا النظام الأساسي متميزا عن نظيره المتعلق بالوظيفة العمومية، بحيث يستهدف تفعيل دور الوظيفة الجهوية في تحقيق التنمية، ويضم آفاقا للوظيفة الإدارية الجهوية، ويضع مخططا مستقبليا شاملا للتوظيف بالجهات والجماعات الترابية الأخرى وفق معايير تساير نوعية الوظيفة الترابية، مع ضرورة تضمينه لمقتضيات تم تحفيز الموارد البشرية.

تمكين الجهة من آلية تنفيذ المشاريع التنموية الجهوية: يبدو أن تحقيق التنمية الترابية لا يتوقف على توفير الموارد المالية والبشرية فقط، بل يحتاج توفير آليات لضمان ذلك، حيث أن التشخيص أظهر بعض مظاهر التعثر المتمثلة في ضعف نسب الإنجاز الفعلي للمشاريع وتعثر خروجها إلى حيز الوجود داخل الآجال المحددة لها، مما حتم على المشرع وضع آليات جديدة لتنفيذ المشاريع والتغلب على تحديات التدبير الحكاماتي للجهة. ولذلك جاء القانون التنظيمي المتعلق بالجهات بآلية جديدة ويتعلق الأمر بوكالة تنفيذ المشاريع الجهوية. تعتبر وكالات تنفيذ المشاريع الجهوية من أهم المؤسسات التي أحدثها القانون التنظيمي المتعلق بالجهات والتي ستمكنها من تنفيذ سياساتها العمومية الترابية بشكل ذاتي، ويندرج إحداثها في إطار تدعيم الإدارة الجهوية

وتصحيح الثغرات التي عرفتھا التجارب الجهوية السابقة في تدبير المجال الترابي، كما تمثل هذه الوكالة جهاز تنسيق بين مختلف الفاعلين القانونيين والمتدخلين في إدارة المجال الترابي على مستوى الجهات وذلك من أجل وضع مشروع مدمج لتنميتها (بنبلة، 2018-2017، صفحة 108). ومن أجل ذلك نص القانون التنظيمي رقم 14-111 المتعلق بالجهات في المادة 128 منه على أنه تحدث لدى الجهة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع لأجل تمكينها من تدبير شؤونها، وهي شخص اعتباري يخضع للقانون العام ويتمتع بالإستقلال الإداري والمالي. يكون مقر الوكالة في الدائرة الترابية للجهة، كما تخضع لوصاية المجلس الجهوي، وهي وصاية تهدف إلى ضمان احترام أجهزتها لأحكام القانون التنظيمي المتعلق بالجهات، خاصة تلك المتعلقة بالمهام المنوطة بها. كما تخضع الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع أيضا للمراقبة المالية للدولة المطبقة على المنشآت العامة وهيآت أخرى طبقا للنصوص التشريعية الجاري بها العمل. لقد أثار الشروع في تفعيل وكالات تنفيذ المشاريع نقاشات واسعة داخل مجالس الجهات والمنتديات العلمية والبحثية، سواء من جهة اختصاصاتها وحدود تدخلها أو من جهة علاقتها مع مجلس الجهة وأعضائه، أو مع الأطراف الأخرى من جماعات ترابية ومصالح إدارية. وهو نقاش طبيعي وصحي بالنظر لمساهمته في إرساء قواعد العمل وتجويد أداء هذا الجهاز التنفيذي الذي وضعه المشرع لیساعد المجالس الجهوية في وضع سياساتها الترابية الجهوية وفي تنفيذ البرامج والمشاريع المقررة عبر الإعتماد على آليات قائمة على الحكامة في التدبير الإداري والمالي. وعلى اعتبار أن الوكالات هي جزء لا يتجزأ من مجالس الجهات وهي بمثابة الذراع التقني والعملي لهذه المؤسسة، تم تكليفها بتولي القيام بمجموعة من المهام المحددة في مد المجلس الجهوي كلما طلب رئيسه ذلك بكل أشكال المساعدة القانونية والهندسة التقنية والمالية عند دراسة وإعداد المشاريع وبرامج التنمية، كما تقوم بتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية التي يقرها مجلس الجهة. ومن المهام التي يمكن للمجلس أن يسندھا للوكالة كذلك استغلال أو تدبير بعض المشاريع لحساب الجهة، كما يمكن لها أن تقترح على مجلس الجهة إحداث شركة من شركات التنمية الجهوية تشتغل تحت إشراف الوكالة.

خاتمة:

تخلص الدراسة إلى تأكيد فرضية وجود علاقة تبادلية ما بين الجهوية المتقدمة ومستلزمات الحكامة الترابية، من خلال إبراز الارتباط الوثيق ما بين النظام اللامركزي القائم على الجوية المتقدمة بالمغرب ونظام اللامركز الإداري بكونه لازمة له، وذلك من خلال تفعيل الميثاق الوطني للامركز الإداري الذي يهيم تفعيل السياسات العامة للدولة بالمستويات الترابية، مما يفرض نقل السلطات والوسائل المادية والبشرية من المركز نحو هذه المستويات، والارتكاز على كل من الولاة والعمال كممثلين للسلطات الحكومية والجهة كوعاء ترابي لممارسة الفعل التنموي وتصريف السياسات العمومية، بهدف تحقيق النجاعة والفعالية. وتؤكد العلاقة التكاملية ما بين الديمقراطية التشاركية والديموقراطية التمثيلية هذه الفرضية، بحيث يمكن المؤسسات المجتمعية المدني المساهمة بفعالية في تدعيم وتقوية المؤسسة الجهوية، نظرا لكون آليات اشتغاله تتماشى وعملية التحديث السياسي الذي انخرط به المغرب، المبينة على تأمين مشاركة السكان في تدبير شؤونهم من خلال آليات الحوار والتشاور، وبالتالي أصبحت الديمقراطية التشاركية منهجا جديدا لإعادة ترتيب العلاقة ما بين الدولة والمواطنين مركزيا وترابيا، تمكن المساهمة من خلاله في صناعة السياسات العمومية وتتبعها وتقييمها. إذ أن الجهة كفاعل تنموي لن تتمكن من العمل على تفعيل اختصاصاتها لوحدها، دون إشراك المتدخلين المؤسساتيين من مصالح لا متمركزة وفعاليت المجتمعية المدني، فالإشراك الحقيقي لجميع هؤلاء مدخل رئيسي لتحقيق متطلبات التنمية وإنجاح الجهوية المتقدمة. كما تندرج مستلزمات الحكامة الترابية ضمن الآليات الضرورية لبناء جهوية قوية، إذ يعد توفر الجهة على موارد ذاتية مالية وبشرية ضرورة حتمية لتحقيق المهام الملقاة على عاتقها، فمدى استقلاليتها المالية يعكس مدى استقلاليتها في اتخاذ القرار التنموي، ولتحقيق ذلك لا بد من إعادة التوازن المالي للجهة، وتمتعها بسلطة مالية تقوم على مرونة وحرية تحديدها للموارد المالية، سواء تعلق الأمر بتمتعها بسلطة جبائية أو العائدات من تدخلاتها الاقتصادية وتدير ممتلكاتها، وإبرامها للشراكات، واستفادتها من تقنيات مالية مرنة كالحسابات الخصوصية للخزينة والميزانيات الملحقه. ويعتبر تفعيل رقابة مالية ملائمة ضرورة في مسار إصلاح العلاقة بين الدولة والجهة، وأصبح ضرورة بالنظر لتقل الإختصاصات الجهوية، ولثقل الرقابة المركزية الممارسة عليها، الأمر الذي لا يتماشى والمبادئ الأساسية للامركزية المتمثلة في الإستقلالية وخاصة منها الإستقلال المالي، مما يتطلب مراجعة أتماط التدبير الترابي والإلتجاه نحو التخفيف من قبضة السلطات المركزية على التدبير المالي للجهة. لتتحول الدولة من وصي مراقب للجهة إلى ضامن

لاستقلالها المالي، حيث تم حذف الرقابة القبلية مقابل تفعيل الرقابة البعدية من خلال تكريس الدور الرقابي للمجالس الجهوية للحسابات والقضاء الإداري. كما يعد تمكين الجهات من بنيات إدارية مهمة تتوفر فيها عناصر الكفاءة وحسن التدبير من بين مستلزمات الحكامة الترابية إلى جانب الموارد المالية الذاتية، ولتقوم هذه الموارد البشرية بالأدوار المنوطة بها لا بد من تحفيزها وتكوينها وسن إطار قانوني ملائم لها، كما تجب الاستفادة من النخب السياسية مما يحيل على أدوار الأحزاب السياسية في تأطير ودعم الكفاءات بها ومنحها تزيكيتها لخوض غمار التدبير الترابي؛ كما يستحب تهمين تجربة دعم الإدارات الجهوية بمؤسسات تقنية تحت إمرتها لتنفيذ مشاريعها التنموية ذات الطبيعة التقنية؛ لتكون بذلك مقومات ومستلزمات الحكامة الترابية في خدمة الجهوية المتقدمة، هذه الأخيرة التي تعد بدورها الفضاء الأنسب لممارسة الحكامة الترابية تحقيقا للغاية الفضلى لهما والمتمثلة في التنمية.

CONCLUSION: The study concludes with the assertion that there is a mutual relationship between advanced regionalism and the requirements of earthy governance by highlighting the close link between Morocco's advanced air decentralized system and the administrative decentralization system as necessary, Through the activation of the National Charter for Administrative Status, which is important for the operationalization of the State's public policies at terrestrial levels impose the transfer of material and human powers and means from the Centre to these levels, It is based on both the governors and the workers as representatives of the government authorities and the authority as a territorial base for the exercise of the development act and the conduct of public policies, with a view to achieving effectiveness and effectiveness. The complementary relationship between participatory democracy and representative democracy also confirmed this premise. So that civil society institutions can contribute effectively to strengthening and strengthening the regional institution, Given that its operational mechanisms are in line with Morocco's political modernization process s participation in governance through dialogue and consultation mechanisms, Participatory democracy has thus become a new approach to centralizing the relationship between the State and citizens. Policy ", through which it can contribute to public policy-making, tracking and evaluation. As a development actor, the Authority will not be able to work to operationalize

its competencies alone, without involving institutional interventions from non-centric interests and civil society actors. The genuine involvement of all these organizations is a key entry point for achieving the requirements of development and the success of advanced regionalism. The requirements of earthy governance are also among the necessary mechanisms for building strong regionalism s financial and human resources are imperative for the fulfilment of the tasks entrusted to it, The extent of its financial independence reflects its autonomy in development decision-making To achieve this, it is necessary to rebalance the entity's financial balance and to enjoy financial authority based on flexibility and freedom to determine its financial resources. Economic interventions and management of their property, conclude partnerships and benefit from flexible financial techniques such as treasury's own accounts and annexed budgets. The implementation of appropriate financial control is also necessary in the course of reforming the relationship between the State and the entity. It has become necessary to consider the wealth of regional competencies and the weight of central control exercised thereon, which is inconsistent with the fundamental principles of decentralization, namely financial independence, which requires a review of the patterns of dirt measure and a trend towards alleviating the central authorities' hold on the financial management of the entity. To transform the State from a supervisor's guardian to a guarantor of its financial independence, it is important to remove tribal censorship in exchange for activating remote censorship by establishing the oversight role of the Regional Councils of Accounts and the Administrative Judiciary. Empowering entities with important managerial structures with competencies and good governance is one of the requirements of earthy governance as well as self-sustaining financial resources. in order for these human resources to fulfil their mandated roles, they must be stimulated and constituted and an appropriate legal framework enacted, Political elites must also be used to prevent political parties' roles in framing, supporting and sponsoring competencies in order to engage in a dirt measure; It is also desirable to appreciate the experience of supporting regional administrations with technical institutions under their command to implement their development projects of a technical nature; In order to serve the advanced regionalism, the Earth is the most suitable space for the exercise of the Earth's governance to achieve their best development.

قائمة المراجع:

- 1- ابراهيم كومغار. (2015). أي مستقبل للحكامة المحلية من خلال القانون التنظيمي للجماعات. مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد (33-34).
- 2- أحمد الدرديري. (2001-2000). الأبعاد السياسية والاجتماعية لنظام الجهة بالمغرب. أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام. الرباط.
- 3- أحمد حضرائي. (2001). النظام الجبائي المحلي على ضوء التشريع المغربي المقارن. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية (22).
- 4- الشريف الغيوي. (2002-2003). الأسس القانونية والمقومات المالية للتنمية الجهوية. أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام. الرباط، جامعة محمد الخامس، المغرب.
- 5- الدستور المغربي. (2011).
- 6- القانون التنظيمي رقم 111-14 المتعلق بالجهات. (2015)
- 7- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (2016). متطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات إدماج السياسات القطاعية. المملكة المغربية، الرباط. تم الاسترداد من www.cese.ma
- 8- المصطفى بلقزيبور. (2011). توزيع الاختصاص بين الدولة والجهات، أي نموذج ممكن في أفق مغرب الجهات. السلسلة المغربية لبحوث الإدارة والاقتصاد والمال.
- 9- المصطفى معمر. (2 يونيو، 2016). الجهوية المتقدمة وإشكالية الإستقلال المالي. يوم دراسي بعنوان: أبعاد وإكراهات تنزيل الجهوية المتقدمة بالمغرب. مكناس، جهة فاس مكناس وجامعة مولاي إسماعيل، المغرب.
- 10- الملك محمد السادس. (2011). خطاب بمناسبة عيد العرش.
- 11- انبعاث أمة. (2000). الجزء 45، 45. الرباط: المطبعة الملكية.
- 12- انبعاث أمة (المجلد 53 القسم الثاني). (2008). الرباط، المغرب: المطبعة الملكية.
- 13- أنس آيت حمو. (2016-2017). الاستقلال المالي للجهة على ضوء المستجدات القانونية. بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام. طنجة، المغرب.
- 14- ثورية لعيوي. (2003). القانون الإداري المغربي. وحدة، المغرب: مطبعة الجسور.
- 15- حجيجة زيتوني. (2011). الجهة والاصلاح الجهوي بالمغرب (المجلد 3). السلسلة المغربية لبحوث الإدارة والاقتصاد والمال، المغرب: طوب بريس.
- 16- حفظ الله بلحاج. (2009-2010). السياسة الجهوية ورهان التنمية بالمغرب-دراسة مقارنة. رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام. سطات، جامعة الحسن الأول، المغرب.
- 17- محمد حيمود. (2011). الحكامة المالية بالمغرب على ضوء الاصلاحات القانونية والمالية. شبكة الحقوقيين المغاربة "مالية الجماعات المحلية في دول المغرب العربي.

- 18- حميد الماموني. (2013-2014). العلاقة بين الدولة والجماعات الترابية على ضوء الجهوية المتقدمة-دراسة تحليلية لمقتضيات دستور 2011. رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام. الرباط، جامعة محمد الخامس، المغرب.
- 19- خطاب الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش. (2011).
- 20- رشيدة حيون. (2016-2017). الآليات الترابية على ضوء القانون التنظيمي للجماعات رقم 14-113. رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام. تطوان، الكلية متعددة التخصصات-جامعة عبد المالك السعدي، المغرب.
- 21- رضوان زهرو. (2015). الحكامة الترابية، في الجماعة الترابية الجهوية المتقدمة ورهان الحكامة الجيدة. مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد(29-30)، الصفحات 7-10.
- 22- زبيدة نكاز. (2004-2005). الحسابات الخصوصية في المالية العامة. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام. فاس، جامعة سيدي محمد بن عبد الله.
- 23- سارة الخمال. (2007-2008). آفاق الجهة بالمغرب دراسة قانونية - دراسة تحليلية. رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام. طنجة، جامعة عبد المالك السعدي، المغرب.
- 24- شليح ابراهيم. (يونيو 2020). الجهوية المتقدمة والثقافة التشاركية المواطنة، واقع ورهانات حالة الجهات الجنوبية الثلاث. مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية-عدد خاص بالجماعات الترابية، الصفحات 201-216.
- 25- عبد الاله بنبله. (2017-2018). الجهوية المتقدمة كنمط حديث للحكامة الترابية. رسالة لنيل الماستر في القانون العام. طنجة، جامعة عبد المالك السعدي.
- 26- عبد الاله أمين. (26-27 أبريل 2013). الجهوية المتقدمة ورهان تنظيم العلاقة بين المركز والمحيط. أشغال الأيام المغاربية التاسعة للقانون المنظمة من طرف شبكة الحقوقيين المغاربة.
- 27- عبد اللطيف تملكوتان. (2014-2015). دور الموارد البشرية للجهات في تحقيق التنمية. رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة. طنجة، المغرب.
- 28- عبد الله إدريسي. (2008). التنظيم الإداري المغربي. وجدة: مطبعة الجسور.
- 29- عبد الله عقله. (2002). القانون الإداري، المبادئ الأساسية لدراسة القانون والعلم الإداريين. الرباط: دار القلم للطباعة والنشر.
- 30- علي أمجد. (2007). الموارد المالية والبشرية: مقومات أساسية للامركزية الجهوية ووسيلة لتطورها. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية(74).
- 31- عماد أبركان. (2015). قراءة تحليلية في القانون التنظيمي للجماعات. مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد(33-34).
- 32- عماد أبركان. (2015). نظام اللاتمرکز ومتطلبات الحكامة الترابية، الجهوية المتقدمة ورهان الحكامة الجيدة. مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد(29-30)، الصفحات 27-44.

- 33-قرار لوزير الداخلية رقم 18-3392 صادر في 28 من صفر 1440 (7 نونبر 2018) بإحداث وتنظيم معاهد تكوين التقنيين والتقنيين المتخصصين التابعة لوزارة الداخلية. ج. ر. عدد: 6745 بتاريخ 14 جمادى الأولى 1440 (21 يناير 2019) ص: 175. (2018).
- 34-قطيفة القرقوري. (2007-2008). الجهوية بين تدعيم اللامركزية ورهانات التنمية-دراسة مقارنة بين جهة طنجة تطوان وجهة الأندلس. رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة. طنجة، جامعة عبد المالك السعدي، المغرب.
- 35-كريم الحرش. (2011). مغرب الحكامة: التطورات، المقاربات والرهانات. سطات: مكتبة الرشاد.
- 36-محمد العيساوي. (2006-2007). تطور نظام الجهوية المتقدمة بالمغرب-دراسة قانونية سوسيو سياسية-دراسة مقارنة. رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام. طنجة، جامعة عبد المالك السعدي، المغرب.
- 37-محمد الغالي. (يونيو، 2013). دستور المملكة المغربية لسنة 2011 في ضوء الربيع العربي: جدلية الثابت والمتحول. (المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، المحرر) مجلة تبين للدراسات الفكرية والثقافية، المجلد الأول (4)، صفحة 123.
- 38-محمد باهي. (2002). تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
- 39-محمد سكلي. (2020). اللاتمركز الاداري والتحديث الجهوي بالمغرب: قراءة على ضوء ميثاق اللاتمركز الإداري. المنارة للدراسات القانونية والادارية، الصفحات 253-233.
- 40-محمد قزير. (يوليو-أكتوبر، 2009). حدود الدور الجبائي للجماعات المحلية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية (87-88).
- 41-محمد مجيدي. (2007-2008). دور المجالس الجهوية للحسابات في تطوير أداء الجماعات المحلية. أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام. الرباط، جامعة محمد الخامس، المغرب.
- 42-منصور عسو. (2 يونيو، 2016). مصادر تمويل الجهة وتحديات التنمية. مداخلة خلال أشغال يوم دراسي "أبعاد وإكراهات تنزيل الجهوية المتقدمة بالمغرب. مكناس، جهة فاس مكناس وجامعة مولاي إسماعيل.
- 43-نور الدين السعداني. (2015). الجماعات الترابية بالمغرب بين توسيع الإختصاصات التدييرية وإكراهات الإستقلالية المالية. الرباط: مكتبة دار السلام.
- 44-Abderrahman Zanane (17-18). avril, 2015. (Le rôle administratif des collectivités territoriales. Actes des 10 emme journées maghrebines de Droit organisées par le réseau des juristes maghrebins.
- 45-Boutaina Bensalem (17-18). avril, 2015. (la réforme des collectivités territoriales . actes des 10 emme journées maghrebines de Droit organisées par le réseau des juristes maghrebins.
- 46-Boutayeb Es-Sehab. (2011). la reforme de la fiscalité locale au Maghreb (Algerie-maroc-tunisie), apports et limites .les finances des collectivités locales dans les Etats du Maghreb.

- 47- Jilali Chabih) .Janvier-Avril, 2004 .(Réflexions sur le pouvoir financier au Maroc ou la nature de la répartition constitutionnelle des compétences financières entre l'Etat et les Collectivités Locales .Revue Marocaine d'Administration Locale et de développement.(54-55)
- 48- Mfaddel Smires .(2001) .centralisation et decentralisation territoriale au Maroc . Série thèse «collection de la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales .Fès «Maroc: Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.
- 49- Michel Bouvier .(2011) .les finances locales .Paris: Lextenso éditions.
- 50- Mohammed El Mouchtaray .(1999-2000) .le rôle des collectivités locales dans le developpement économique et social au Maroc .Thèse pour l'obtention du doctorat d'Etat en Droit Public .Casablanca «Université Hassan 2 «Maroc.
- 51- Olivier Diederichs «Ivan Luben .(1995) .la déconcentration .Paris: Imprimerie Universitaires de Paris.

Bibliography List:

- 1- Ibrahim Koumghar. (2015). any future for local governance through the community regulatory law. Masalek Magazine in through, Politics and Economics (33-34).
- 2- Ahmed Adardari. (2000-2001). Political and social dimentions of regional's system in Morocco. Doctoral thesis in Public Law. Rabat. Mohamed 5 University. Morocco.
- 3- Ahmed Hadrani. (2001). Local taxation system in light of morocco's comparative legislation. Moroccan Journal of Local Administration and Development. (22).
- 4- Echarif Elghayoubi. (2002-2003). Legal foundation and financial components of regional development. Doctoral thesis in Public Law. Rabat. Mohamed 5 University. Morocco.
- 5- Moroccan Constitution. (2011).
- 6- The Organic Law n° 111-14 relating to the regions. (2015)
- 7- Economic, social and environmental council. (2016). Advanced regional requirements and challenges to integrate sectoral policies. Kingdom of Morocco. Rabat. www.cese.ma.
- 8- El Mostafa Bel Kazbour. (2011). Distribution of competence between the state and region, any possible model in Morocco's region horizon. Moroccan Series for Management, Economics and Finance Research.
- 9- El Mostafa Moamar. (2 June, 2016). Advanced regionalism and the problem of financial independence. Conference on: dimentions and compulsions of Morocco's advanced regionalism. Meknes. Region of Fes Meknes and Moulay Ismail University. Morocco.
- 10- King Mohamed 6. (2011). Speech of Throne Day.
- 11- Rebirth of the Nation. (2000). the 45 part. Morocco. Royalty Printing.

- 12- Rebirth of the Nation. (2008). Volume 53. 2 part. Morocco. Royalty Printing.
- 13- Anas Ait Hamou. (2016-2017). Financial independence of the region in the light of legal developments. Research for Master's in Public Law. Tangier. Abdemalek Essaedi University. Morocco.
- 14- Touria Elayouni. (2003). Moroccan Administrative Law. Oujda. Morocco. Printing Joussour.
- 15- Hajiba Zaytouni. (2011). Morocco's regional authority and reform. Moroccan Series for Management, Economics and Finance Research.
- 16- Hefdallah Belhaj. (2009-2010). Regional policy and development bet in morocco-comparative study. Research for Master's in Public Law. Settet. Elhassan 1 University. Morocco.
- 17- Mohamed Haymoud. (2011). Morocco's financial governance in the light of legal and fiancial reforms. Network of Moroccan jurists "financial of local communities in the Maghreb states".
- 18- Hamid Elmamouni. (2013-2014). the relationship between the state and the territorial communities in the light of advanced regionalism- analytical study of the requirements of the 2011 constitution. Research for Master's in Public Law. Rabat. Mohamed 5 University. Morocco.
- 19- King Mohamed 6. (2011). Speech of Throne Day.
- 20- Rachida Hayoun. (2016-2017). Earth machinery in the light of the communities regulatory law n° 14-113. Research for Master's in Public Law. Rabat. Mohamed 5 University. Morocco.
- 21- Redouan Zehrou. (2015). The territorial governance. In regional entities and good governance. Masalek Magazine in through, Politics and Economics. (29-30).
- 22- Zoubida Nakaz. (2004-2005). Private accounts in public finance. Doctoral thesis in Public Law. Fes. Sidi Mohamed Ben Abdallah University. Morocco.
- 23- Sara Elkhamal. (2007-2008). Region Perspectives in Morocco. Study- analytical study. Research for Master's in Public Law. Tangier. Abdemalek Essaedi University. Morocco.
- 24- Chlih Ibrahim. (June, 2020). Advanced regionalism and participatory culture citizenship, the reality and bets of the case of the three southern regions. Al manara journal of legal and administrative studies. Special number of local communities.
- 25- Abdelillah Benbellah. (2018-2019). Advanced regionalism as a modern style of territorial governance. Research for Master's in Public Law. Tangier. Abdemalek Essaedi University. Morocco.
- 26- Abdeillah Amine. (26-27, April, 2013). Advanced regionalism and bet regulating the relationship with centre and the perimeter. Ninth Maghreb day works of law. Organized by the network of Moroccan jurists.

- 27- Abdellatif Tamlouktan. (2014-2015). the role of regional human resources in achieving development. Research of postgraduate in depth diploma. Tangier. Abdemalek Essaedi University. Morocco.
- 28- Abdellah Idrissi. (2008). Moroccan administrative organization. Oujda. Printing Jousour.
- 29- Abdellah Akla. (2002). Administrative law, basic principles for the study of law and administrative science. Rabat. Printing Dar Alkalam.
- 30- Ali amjed. (2007). Financial and human resources: key elements of regional decentralization and a means of their development. Moroccan Journal of Local Administration and Development. (74).
- 31- Imad Abarkan. (2015). Analytical reading in communities regulatory law. Masalek Magazine in through, Politics and Economics. (33-43).
- 32- Imad Abarkan. (2015). Deconcentration system and requirements of territorial governance. Masalek Magazine in through, Politics and Economics. (29-30).
- 33- Decision of the Minister of Interior n° 18-3392 of 28 Saffar 1440 (7 Novembre, 2018) establishment and organization of specialized technical and technical training insitutes of the Ministry of the Interior. Official journal n° 6745 dated 14 Joumada Oula 1440 (21 Janury, 2019) p: 175. (2018).
- 34- Katifa Elkarkoury. (2007-2008). Regionalism between decentralization support and development bets. Comparative study between Tangier Tetouan and Andalusia. Research of postgraduate in depth diploma. Tangier. Abdemalek Essaedi University. Morocco.
- 35- Karim Elharech. (2011). Morocco governance: development, approaches and bets. Settati. Library Arrachad. Morocco.
- 36- Mohamed Elissaoui. (2006-2007). Development of Moroccan's advanced regional system: socio political legal study. Research of postgraduate in depth diploma. Tangier. Abdemalek Essaedi University. Morocco.
- 37- Mohamed Elghali. (June, 2013). The constitution of Kingdom of Morocco in the light of the Arab spring: fixed and transformative arguments. Arab centre for policy study, editor. Journal of intellectual and cultural studies. 1 Volume (4).
- 38- Mohamed Bahi. (2002). Management of human resources in public administration. Printing Annajah Al Jadida.
- 39- Mohamed Selky. (2020). Administrative deconcentration and regional modernization in Morocco: read in lighth of deconcentration administrative charter. Al manara journal of legal and administrative studies.
- 40- Mohamed Kziber. (July- October, 2009). Boundaries of communities's fiscal role. Moroccan Journal of Local Administration and Development. (87-88).

- 41- Mohamed Majidy. (2007-2008). the role of regional audit councils in developing the performance of local communities. Doctoral thesis in Public Law. Rabat. Mohamed 5 University. Morocco.
- 42- Mansour Assou. (2 June, 2016). Souces of funding and development challenges. Intervention during a day's work: dimentions and compulsions of Morocco's advanced regionalism. Fez Meknes and Moulay Ismail University. Morocco.
- 43- Nour Edine Assaadani. (2015). Morocco's territorial communities between the expansion of management competencies and the compulsory financial autonomy. Rabat. Printing dar essalam. Morocco.
- 44- Abderrahman Zanane. (17-18, April, 2015). The administrative role of local and regional authorities. Proceedings of the 10 maghebian day of law organised by the network of maghrebin jurists.
- 45- Boutaina Bensalem. (17-18, April, 2015). The teritoriale community's reform. Proceedings of the 10 maghebian day of law organised by the network of maghrebin jurists.
- 46- Boutayeb Es-Sehab .(2011) . The reform of local taxation in the Maghreb, Algeria, Morocco, Tunisia. Advantages and limites. In les finances of local authorities in the Maghreb states.
- 47- Jilali Chabih. (Janury- April, 2004). Reflections on the financial power in Morocco or the nature of the of the constitutinal division of trade between the state and local authorities. Moroccan Journal of Local Administration and Development.(54-55)
- 48- Mfaddel Smires .(2001) .Territorial centralisation and decentralization in Morocco. Series of theses. Collection of the faculty of law, economics and social science, Fes. Sidi Mohamed Ben Abdellah University. Morocco.
- 49- Michel Bouvier .(2011) .Local finances. Paris: Lextenso éditions.
- 50- Mohammed El Mouchtaray .(1999-2000) .the role of local authorities in the economic and social development in Morocco. These for obtaining a doctorate in Public Law. Casablanca, Hassan 2 University. Morocco.
- 51- Olivier Diederichs ·Ivan Luben .(1995) . The deconcentration .Paris. Universitary printing of Paris.

The success of advanced regionalization and its relationship to territorial governance in Morocco

NADIA FATH

Abdelmalek Assaedi University. The faculty of law, economics and social sciences, tangier. Morocco.

nadia.fath@gmail.com

Abstract: The study discusses advanced regionalism and territorial governance requirements in Morocco. The importance is to monitor the relationship, between a good governance, and advanced regionalism. Especially after the emergence of the regional field as an appropriate framework for addressing developmental imbalances, in parallel with the activation of governance mechanisms, and the adoption of modern management mechanisms, in accordance with the descriptive approach and the adoption of the method of analysis and comparison. The study based on the premise of an interrelationship between advanced regionalism and territorial governance, aimed at raising levels of development, both of which contribute mutually to improving citizens' lives. The study's main question arises: how can the success of Morocco's advanced regionalism be closely linked to good governance. Some sub-questions then arise, such as how can the measure mechanisms of good governance be entrenched in the territorial act. What are the ingredients and requirements of good governance? To take note of the topic, it divided into two themes, the first addresses the elements of good governance, by addressing the place of deconcentration in the system of good governance, and the role of participatory democracy manner alongside representative democracy in the system of good governance. The second axis addresses the requirements of good governance, by supporting the entities' financial capabilities and rehabilitating their administrative structure. The study concludes to affirm the interrelationship between regionalism, and the mechanisms of territorial governance, in the success of the regional workshops in Morocco. Especially after working on the system of administrative deconcentration and establishing that, it is necessary for the decentralized system to strengthen the role of participatory democracy in the system of territorial governance. The entity's administrative and financial structure strengthened by the fact that they are the most important conditions for the success of advanced regionalism and territorial governance.

Keywords: advanced regionalism; territorial governance; decentralization; deconcentration; Morocco.