

متطلبات الحكامة في التنمية الترابية بالمغرب

محمد موني

طالب باحث بسلك الدكتوراه تخصص القانون العام

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وجدة

البريد الإلكتروني mouni.arrd11@gmail.com

الهاتف 0670199884

عماد أبركان

طالب باحث بسلك الدكتوراه تخصص القانون العام

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وجدة

البريد الإلكتروني imadgrh84@outlook.fr

الهاتف 0672804201

الملخص

يندرج مفهوم الحكامة "la Gouvernance" ، من جهة، ضمن شبكة مفاهيمية لكونه يرتبط ارتباطا عميقا بمجموعة من المفاهيم من قبيل : (مفهوم التنمية، مفهوم المجتمع المدني، مفهوم المواطنة، مفهوم دولة الحق والقانون...)، ومن جهة ثانية، فإن لهذا المفهوم سيروية تاريخية خاصة به، حيث ارتبط بكيفية إدارة الدول والحكومات للشأن العام. لذلك أصبح لفظ حكمة Gouvernance، يفيد معنى الرقابة والتوصية والتدبير، وأصبح منظرو الليبرالية الجديدة يلحون على أن المقصود بالحكمة هو الجمع بين الرقابة من الأعلى، الدولة، والرقابة من الأسفل، المجتمع المدني.

إن موضوع متطلبات الحكمة في التنمية الترابية بالمغرب موضوع شاسع ومعقد، وهذا العرض/ المحاولة، سيقارب الموضوع من خلال الإجابة عن الإشكالات التي يطرحها، والتي يمكن تكثيفها في إشكالية مركزية، ما هي متطلبات الحكمة في التنمية الترابية بالمغرب ؟

الكلمات المفتاحية

التنمية الترابية، الحكمة المحلية، التدبير العمومي، اللامركزية واللامركز

résumé

les besoins de la gouvernance dans le développement territorial au Maroc

L'objectif de cette étude est d'étudier les besoins de la gouvernance dans l'expérience du développement territorial au Maroc.

Mots clés : développement territorial ; la gouvernance locale ; management public ; décentralisation ; déconcentration.

مقدمة

أمام التحولات الكبرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ميزت السنوات الأخيرة، وأمام حجم التحديات والرهانات الجديدة التي يعرفها المغرب، وجدت الدولة نفسها مدعوة ليس فقط لمتابعة جهودها في مجال التنمية وتطوير التجهيزات الأساسية¹، بل أيضا للقيام بمهام أخرى ذات أهمية خاصة وهي تشجيع وتقوية الإدارة المحلية بشقيها المعينة في إطار اللاتمرکز والمنخبة في إطار اللامركزية. فلتحقيق التنمية الشمولية المستدامة والمنشودة أصبحت المراهنة أكثر من أي وقت مضى على المستوى الترابي، أو ما يسمى بالمقاربة الترابية في التنمية، بعد أن أثبتت المقاربة المركزية فشلها وعدم قدرتها على تحقيق متطلبات التنمية الحقيقية.

وفي هذا السياق فإن الدولة المغربية مدعوة للقيام بمجموعة من الإصلاحات المحلية وسن العديد من الاستراتيجيات على جميع الأصعدة والمستويات الإدارية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية. وذلك بإتباع سياسة عمومية محلية متكاملة وشاملة قوامها اللامركزية الحقيقية واللاتمرکز الفعال. ثم تأخذ بعين الاعتبار مختلف الإشكالات التي تعاني منها التنمية والتحديات التي تواجهها، قصد إتباع إستراتيجية ترابية على المدى القريب والمتوسط ولما لا البعيد قصد تحقيق تنمية هادفة وفاعلة لعموم التراب الوطني.

فمنذ ما يزيد عن عقد من الزمان أصبحت الدولة والمنظمات والهيئات الوطنية و الدولية تتداول بمناسبة تدبيرها للأنشطتها وتقديمها لخدماتها مصطلحا او مقارنة جديدة لتدبير الشأن العام او الخاص ويتعلق الامر بالحكامة.

إن مفهوم الحكامة "la Gouvernance" يندرج، من جهة، ضمن شبكة مفاهيمية لكونه يرتبط ارتباطا عميقا بمجموعة من المفاهيم من قبيل: (مفهوم التنمية، مفهوم المجتمع المدني، مفهوم المواطنة، مفهوم دولة الحق والقانون...)، ومن جهة ثانية، فإن لهذا المفهوم سيرورة تاريخية خاصة به، حيث ارتبط بكيفية إدارة الدول والحكومات للشأن العام. لذلك أصبح لفظ حكامة Gouvernance، يفيد معنى الرقابة والتوصية والتدبير، وأصبح منظرو الليبرالية الجديدة يلحون على أن المقصود بالحكامة هو الجمع بين الرقابة من الأعلى، الدولة، والرقابة من الأسفل، المجتمع المدني.

ويعرف الدارسون والخبراء والمختصون هذا المفهوم بأنه تعبير عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده المادية والمالية والبشرية الخ. ولكن تجدر الإشارة، في هذا الصدد، إلى أن هذا التعريف قديم؛ لأنه يركز ويدل فقط على آليات ومؤسسات تشترك في

1- علي السدجاري: "الدولة والإدارة بين التقليد والتحديث"، دار المناهل للطباعة والنشر، الرباط، 1994، ص 14.

صنع القرار، الشيء الذي جعل هذا التعريف يطرأ عليه تطور بحيث أصبح مفهوم الحكامة يعني حكم تقوم به قيادات سياسية منتخبة وأطر إدارية كفأة لتحسين نوعية حياة المواطنين وتحقيق رفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم². إن موضوع متطلبات الحكامة في التنمية الترابية بالمغرب موضوع شاسع ومعقد، وهذا العرض/ المحاولة، سيقارب الموضوع من خلال الإجابة عن الإشكالات التي يطرحها، والتي يمكن تكثيفها في إشكالية مركزية، ما هي متطلبات الحكامة في التنمية الترابية بالمغرب ؟

المطلب الأول: محددات ومقومات التنمية الترابية في النموذج المغربي

لقد اكتسبت مسألة التنمية الترابية في الوقت الراهن أهمية فائقة بالنسبة للتدبير العمومي بالمغرب، وذلك نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والثقافية. وبالنظر إلى طبيعة الاكراهات والتحديات التي ظلت تواجهها المقاربة المركزية للتنمية، حيث ظل المغرب حبيسها منذ الاستقلال على جميع المستويات، وذلك على الرغم من وجود الإدارة الترابية بشقيها المنتخبة والمعينة.

الفرع الأول: مكانة التنمية الترابية في منظومة التدبير العمومي المغربي

لقد تطورت الظروف العالمية وعرفت تحولات كبيرة على جميع الأصعدة والمستويات وتطور معها بشكل متلازم مفهوم الدولة سياسيا واقتصاديا وإداريا، بحيث لم تعد مبررات المركزية قائمة، لا من الناحية التاريخية، ولا من الناحية السياسية، ولا التنظيمية، فإداريا فشلت الدولة في تحقيق أهدافها، وسياسيا لم تعد الدولة بمفهومها المركزي، قادرة على إرساء قواعد الديمقراطية، التي تقتضي القرب من المواطن وإشراكه في تسيير شؤونه بنفسه³. ومن هنا اتجهت جميع الدول، ومن بينها المغرب نحو إرساء دعائم الإدارة المحلية، وتكريس التنمية الترابية ونهج أساليب التنظيم الإداري الحديثة، والمتمثلة أساسا في اللاتركيز الإداري إلى جانب اللامركزية، ولم تأت تلك الأهمية لهذين الأسلوبين بمحض الصدفة، ولا من فراغ، خاصة في الدول النامية كالمغرب، بل كانت نتيجة حتمية لتطورات وطنية ودولية، أملت لها ظروف ومعطيات معينة، استوجبت إحداث وحدات ترابية مبادرة ونشطة وفعالة وساهرة على تدبير الشأن العام المحلي ومساهمة في تحقيق التنمية الترابية⁴. وهكذا بعد أن فشلت المقاربة المركزية في تكريس التنمية الشمولية المستدامة

2- مدونة مختلف العلوم - <http://elkanoon.blogspot.com/2013/03/la-222015/2/4> بتاريخ الساعة 22: 00

3- العرابي الغمري: "تحديث الإدارة الترابية للدولة في المغرب"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وجدة، 2003-2004، ص 51.

4- سعيد الميري: "التدبير الاقتصادي للجماعات المحلية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة محمد الخامس السويسي الرباط، 2006-2007، ص 1.

والمنشودة، اتجهت أغلب الدول نحو المحلي، وجعلت منه جزءاً من حركة عامة قوامها اللامركزية واللامركزية، وهو نفس الشأن الذي تركز في منظومة التدبير العمومي المغربي. حيث أن اللامركزية مع اللامركزية الإدارية تم اعتبارهما⁵ في المملكة المغربية منذ الاستقلال من المدخلات الأساسية للمنظومة التنموية الحديثة. وهما يكونان معاً رمز التحديث التدبير العمومي المغربي، ووصفة حديثة لمعالجة الاختلالات التنموية، وذلك من خلال ضمان القرب والفعالية والنجاعة والتوازن بين حضور السلطة العامة للدولة وإقرار الحريات للمواطنين في سياق البحث عن التنمية الترابية كبديل عن المقاربة المركزية الأوحادية.

إن مفهوم التدبير العمومي «management public»، الذي يحيل عن "مجموعة من عمليات تخطيط وتنظيم وتنشيط ورقابة الأشخاص العامة، بهدف تطوير أدائها العام وقيادة تطورها في إطار يحترم خصوصياتها، ويرتكز على مبدأ أساسي هو تكيف مناهجه مع تنوع الوضعيات والرهانات"⁶. مازال مفهوماً غامضاً من الناحية النظرية ويحيل على معاني ومفاهيم متعددة. ولقد تم تعريفه من قبل العديد من الباحثين، ودون الخوض في إشكالاته النظرية، فقد جاء في إحدى تلك التعريفات بأنه عبارة عن "مجموعة من المناهج المساعدة على اتخاذ القرار تتكيف في جزء منها مع المجال العمومي، وكذا مناهج للتسيير مستقاة مباشرة من القطاع الخاص (تدبير محاسبة تحليلية، رقابة التسيير...) مع إدماج الأنظمة المعلوماتية"⁷.

وإذا كان التدبير العمومي بهذا المعنى العام قد يشمل ويحيط بكل الأنشطة والوظائف والتدخلات التي تقوم بها الدولة في إطار أجرات وتفعيل السياسات العمومية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فإن تحقيق التنمية بصفة عامة والتنمية الترابية بالخصوص تحتل مكانة الصدارة من بين تلك الأهداف والغايات في المملكة المغربية.

إن النهوض والرفع من مستوى التنمية المحلية⁸ في المملكة المغربية، يعتبر أحد الأهداف الرئيسية والجوهرية التي من أجلها نهج المغرب أسلوباً اللامركزي الإدارية وعدم التركيز الإداري

5- من حيث التصاريح والخطابات السياسية، أما من حيث الممارسة فالواقع يكشف وجهاً آخر سيتم التعرف عليه في حينه.

6- Annie Bartoli, Le management dans les organisations publiques, Edition DUNOD, Paris, 1997, p.72.

7-Nioche Jean — Pierre, *Science administrative, management public et analyse des politiques*, Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1982, p. 635.

8- هناك عدة تعريفات للتنمية المحلية، ويمكننا أن نذكر على سبيل المثال، تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والذي جاء فيه أن التنمية المحلية "هي ثمرة إنجاز يهدف إلى تحسين ظروف عيش السكان القاطنين في فضاء معين، وذلك بكيفية مستدامة على المستويات المؤسساتية أو الجغرافية أو الثقافية".

منذ الاستقلال كمنهجين أساسيين من مناهج التدبير العمومي. بل إن التنمية الترابية تعتبر بعدا من أبعاد التدبير العمومي ورهان من رهانات اللامركزية واللامركز. حيث تسعى من خلالهما الدولة، لتجويد الحكامة وخلق أقطاب للتنمية المحلية تخفيفا للعبء عن السلطات المركزية، وتكريسا لإدارة القرب. ويتجلى ذلك أساسا في منح مجموعة من المسؤوليات والصلاحيات، والموارد للمسؤولين المحليين منتخبين ومعينين وفي العديد من الميادين المتعلقة بالتنمية خاصة ما يتعلق منها بالمجال الاقتصادي والاجتماعي.

وعلى هذا الأساس أيضا يمكن القول أن من مزايا تقطيع التراب بالمملكة المغربية في شكل نواحي وجهات، أو عمالات وأقاليم وجماعات، وجعلها وحدات لتطبيق اللامركزية واللاتركيز الإداري، هو تمكين تلك الوحدات الترابية من القوة، والقدرة على معالجة قضايا التنمية المحلية، عن طريق التخطيط وإنجاز المشاريع الصغرى والمتوسطة⁹. فالجماعات الترابية والمصالح اللامركزية، في أبسط معانيها ما هي إلا أدوات للتنمية، في مساعدة الدولة تمكينا من تحقيق خدمات لامركزية¹⁰، قريبة زمانا ومكانا لسد النقص الحاصل في الخدمات الأساسية وتطوير الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية اللازمة للتنمية المستدامة والشاملة بشكل عام¹¹.

إن نظام الإدارة المحلية بالنسبة للمغرب، إذا كان مهما في مجالي التأطير والتنظيم الإداري، على النحو الذي يوجد به في جميع الدول الأخرى، فإن أهميته في المجال الاقتصادي والاجتماعي، والتنموي بصفة عامة تبدو أكثر ضرورة وإلحاحا. فبمجرد تطبيق المخطط الخماسي الأول 1960-1964، تبين أن التخطيط التنموي المغربي كان محدودا جدا، بسبب عدم المعرفة الحقيقية والدقيقة بالمشاكل الاقتصادية التي كانت آنذاك، في جميع أنحاء البلاد، بفعل ضعف اللامركزية الترابية وسياسة اللاتركيز الإداري بالخصوص¹². ومنذ ذلك الحين وجميع المخططات الاقتصادية التي عرفها المغرب، أولت عناية مهمة لسياسة اللامركزية ولمفهوم اللاتركيز الإداري -من أجل التنمية- خاصة بعد أن اتضح أن صلاية الهياكل الإدارية للدولة، هي التي كانت السبب المباشر في فشل المخطط الأول¹³. لكن في المقابل -وللأسف- ذلك

9- عبد الكبير يحيى: "تقسيم التراب والسياسة الجهوية بالمغرب: نحو اعتماد جهوية سياسية"، منشورات م م إ م ت، سلسلة مؤلفات وأعمال جامعية، مطبعة دار النشر المغربية الرباط، عدد 84، 2010، ص 78.

10- Lahcen BROUKSY, *La déconcentration: ses mécanismes et ses limites*, Revue marocaine de finances publiques et d'économie, n°8, 1992, p. 64.

11- فؤاد القاضي: "دوافع وأبعاد التقسيم الترابي"، م م إ م ت، مطبعة دار النشر المغربية الرباط، العدد 10، يناير- مارس 1995، ص 32.

12- وزارة الداخلية: أشغال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية، 19-20-21 أكتوبر 1998 بالدار البيضاء تحت عنوان "اللاتركيز لازمة للمركزية"، مطبعة فضالة المحمدية، 1998، ص 78.

13- اللامركزية وعدم التركيز: "أعمال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية"، الدار البيضاء 19-21 أكتوبر 1998.

الاهتمام كان على مستوى الخطابات والتصاريح السياسية فقط، أما بخصوص الممارسة فقد كشفت أن نهج أسلوب اللامركزية والتركيز الإداري في المغرب، وإلى غاية بداية التسعينيات، كان بعيدا كل البعد عن أهداف التنمية.

وإذا كانت فترة التسعينيات والعشرية الأولى من الألفية الثالثة تعتبر مرحلة لإصلاح الاتجاه نحو التنمية الترابية بامتياز. حيث عرفت الإدارة المحلية إصلاحات عدة على جميع الأصعدة والمستويات -خاصة في شقها المتعلق باللامركزية- فإن الفترة الراهنة وبعد كل التجارب التي راكمها المغرب منذ الاستقلال، يبدو أن الدولة اضحت أكثر حرصا على تكريس التنمية الترابية وتبويئها المكانة الوازنة في منظومة التدبير العمومي المغربي.

ولا شك هنا أن الاتجاه نحو الجهوية المتقدمة في المغرب كمدخل للحكامة الترابية بما يفرضه ذلك من إصلاحات بنيوية عميقة لابد من القيام بها في سياسة الدولة وهيكلتها، لأبرز دليل على أولوية وسمو مكانة التنمية الترابية في منظومة التدبير العمومي المغربي. وهو الأمر الذي مافئ يتم تأكيده من قبل أعلى سلطة في البلاد حيث جاء في إحدى الخطب الملكية "وسيزل إصلاح القطاع العمومي يتصدر اهتماماتنا، وبرغم ما عرفه هذا القطاع من تطور، فإنه لم يصل بعد إلى تحقيق التطلعات الكاملة لمواطنينا، والاستثمار الأمثل لكل القدرات التي تزر بها بلادنا. لذا، يتعين إصلاح التدبير العمومي وعصرنة أجهزة الدولة، وعدم تمركزها"¹⁴.

الفرع الثاني: عوائق التنمية بين نظام اللامركز واللامركزية الترابية بالمغرب

إن التنمية الترابية بالمغرب تستلزم من أجل تقدمها وسيرها منظومتين لابد منهما، منظومة اللامركزية وهي مبنية ومركبة. ومنظومة التركيز الإداري وهي موضوعة بجانب الأولى، إلا أنها غير مركبة. ومن هذا المنطلق تم التأكيد دائما على ضرورة إصلاح الإدارة المحلية، وبالصورة على أهمية النهوض بالتركيز الإداري لبلوغ الحكامة الترابية. إلا أنه رغم ذلك مازالت هناك العديد من الصعوبات والإكراهات في أسلوب اللامركزية واللامركز التي تحول دائما دون تحقيق التنمية الترابية المنشودة. ولعل من أبرز تلك الحواجز والمعوقات تلك التي تحول دون تفعيل وتطوير اللامركز الإداري، والتي ترتبط أساسا بطبيعة تنظيم الدولة وبمدى اهتمامها بالإدارة الترابية.

لقد حافظت الدولة المغربية طيلة وجودها على النظام المركزي، الذي يقوم على حصر النشاط الإرادي وجمعه بيد "الدولة" بمفهومها الضيق، أي مجموع الهيئات والأجهزة التي تتكون

منشورات م م إ م ت سلسلة نصوص ووثائق، العدد 25 - 1999، ص 220.

¹⁴ - مقتطف من خطاب الملك بمناسبة عيد العرش، يوم 30 يوليوز 2004 انبعاث أمة: الجزء 49، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2004، ص 74.

منها، خاصة السلطة التنفيذية (الحكومة). وذلك بصورة يشرف معها الوزراء من العاصمة، على جميع مظاهر وأوجه التدبير العمومي، حيث يتولاها أشخاص خاضعون مباشرة للسلطة المركزية، وتابعين لها في إطار سلم إداري متدرج. وقد كشفت الممارسة والتجربة الواقعية أنه رغم وجود بعض الوحدات غير المتمركزة عبر التاريخ المغربي، فهي لم تكن تتمتع بأي سلطات تقريرية أو اختصاصات ذاتية مهمة، -وفي أي مجال من المجالات- بل كانت فقط قنوات لتدعيم المركزية المطلقة، وأدوات خاضعة للسلطة المركزية خضوعا تاما.¹⁵

ومن هنا فقد تعثرت التنمية الترابية ولم يتحقق ما كان منتظرا من الإدارة المحلية تحقيقه بخصوص المساهمة في التنمية الوطنية الشاملة. فالتنظيم الإداري المغربي، تميز ومنذ قرون باحتكار جميع السلطات والاختصاصات على مستوى الإدارة المركزية، وهو الأمر الذي جعل مسألة تقسيم السلطات مع الجماعات المحلية ومع وحدات اللاتمركز، دائما فكرة غير مقبولة ولا مستساغة من قبل المسؤولين المركزيين. فقد ظل أولئك دائما غيورين على اختصاصاتهم، وليس لهم أدنى استعداد للتنازل عنها¹⁶، بل إن السلطة المركزية حتى وإن منحت بعض الاختصاصات تظل دائما تحاول استرجاعها¹⁷. وهكذا تعاني التنمية الترابية بالمغرب، وعلى غرار باقي الدول النامية الأخرى من مشكل غياب الرغبة في توزيع السلطات والاختصاصات. فالمسؤولون بالإدارات المركزية تعودوا على التدخل في كل صغيرة وكبيرة من شؤون الإدارة التي يشرفون عليها، وبالتالي يجدون في نقل جزء من سلطاتهم واختصاصاتهم إلى المسؤولين المحليين، أمرا قد ينقص من قيمتهم ويمس شخصيتهم¹⁸.

لقد ظلت المقاربة الأحادية للتنمية المبنية على التدبير الممركز، والتي كان المغرب قد تبناها بعد الاستقلال فاشلة ضعيفة. فهي لم تؤدي إلى تنمية حقيقية ولم تفسح المجال للمشاركة في المشاريع التنموية، كما أنها لم ترفع من مستوى دخل الدولة كما كان منتظرا. ولا شك أن ذلك راجع إلى كون التنمية المحلية يصعب تحقيقها من فوق، بل لابد من وجود إدارة قريبة وفعالة تربط الدولة بالمجتمع المحلي، مع منحها من الاختصاصات والصلاحيات، ما

¹⁵ - العرابي الغمري: مرجع سابق، ص 178.

¹⁶ - Hassan Ouazzani CHAHDI, *La régionalisation et la déconcentration*, publications de La Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement – REMALD-, n°6, 1996, p. 57.

¹⁷ - محمد الرعاو: "مدخل لدراسة السلطة الرئاسية من خلال سلطة القرار في الإدارة المغربية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق، شعبة القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء، 2002-2003، ص 64.

¹⁸ - رشيد السعيد: "مدى مساهمة اللاتمركز الإداري واللامركزية في دعم الجهوية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس اكدال الرباط 2001-2002، ص 222.

يجعلها قادرة على الاضطلاع بمختلف المهام التنموية¹⁹.

إن الجماعات المحلية والإدارة الترابية للدولة في المغرب، بالإضافة إلى كونها كانت وسيلة في يد الدولة لضبط المجال واستباب الأمن بمفهومه التقليدي، كان من الأجدر أن تكون مطالبة بالمشاركة في تحقيق التنمية المحلية، وأن تمنح جميع الوسائل الضرورية لذلك، وهو ما تم الاقتناع به منذ الاستقلال على مستوى الخطاب السياسي وما لم يتم إلى يومنا هذا على مستوى التطبيق والممارسة العملية. فالتمركز المفرط في اتخاذ القرار ظل دائما هو المهيمن على جميع الأصعدة، وظلت الإدارة المركزية دائما هي المتحكمة في كل شيء²⁰.

لكن في المقابل ومع ذلك يبقى أن أبرز وأهم المشاكل التي فرضت نفسها على الدولة وجعلتها تدعم الإدارة المحلية راغبة أحيانا ومكرهة في كثير من الأحيان، هي مسألة النهوض بقضايا التنمية المحلية، خاصة بعد أن تغيرت المفاهيم وأصبح ضمان الأمن العمومي، مرتبط بتحقيق الأمن المادي أولا عبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية²¹.

إن العائق الأساسي الذي يعترض التنمية الترابية بالمغرب، وقيام حكمة محلية حقيقية هو رغبة احتكار السلطة²²، والعقلية القائمة على المركزية المتحجرة الموجودة لدى مسؤولي الإدارة المركزية. وهو ما يؤكد الملك نفسه في إحدى خطباته وذلك عندما قال: "... كما نهيب بالحكومة، إلى إعداد ميثاق وطني لعدم التمرکز يتوخى إقامة نظام فعال لإدارة لامركزية، يشكل قطيعة حقيقية مع المركزية المتحجرة..."²³.

ولعلها من الأسباب الحقيقية أيضا، التي كانت ومازالت وراء عدم قيام سياسة ترابية حقيقية وفعالة. حيث عملت أغلبية الأطر بعد الاستقلال على الجمع بين المسؤولية الحكومية المسندة إليها، والمسؤولية الاقتصادية الموكولة لها، بحكم وجودها على رأس المؤسسات الاقتصادية الكبرى، مما جعلها تستفيد من تلك الوضعية ولا تريد التخلي عنها. كما أن الموظف

¹⁹ - احمد درداري: "دواعي وأبعاد النظام الجهوي في المغرب"، م. م. إ. م. ت، مطبعة دار النشر المغربية الرباط، عدد 27، ابريل/يونيو 1999، ص 103.

²⁰ - المملكة المغربية، وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري: "الإدارة المغربية وتحديات 2010" مناظرة منشورة من قبل وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ماي 2002، ص 11.

²¹ - Hammouda el Caid, Le gouverneur et la gestion des affaires locales, Imprimerie Idéal, Casablanca, 1^{ère} édition, 1996, p. 126.

²² - Abdallah Harsi, *Décentralisation et déconcentration administrative: instruments de la proximité administrative*, Actes du colloque maghrébin organisé par la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement – REMALD- et l'école nationale d'administration – ENA-, les 24 et 25 novembre 2005 à Rabat, Série « thèmes actuels », Publications de La REMALD, p. 27.

²³ - مقتطف من نص الخطاب الذي وجهه الملك إلى الأمة، بمناسبة الذكرى الثالثة والثلاثين للمسيرة الخضراء، في مراكش يوم 6 نوفمبر 2008، انبعاث أمة: الجزء 53، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2008، ص 490.

أو المسؤول الذي مارس لمدة طويلة خلت من الزمن سلطة القرار يصعب عليه التنازل عن تلك السلطة بسهولة²⁴. ويضاف إلى تلك الأسباب سبب آخر يحاول أن يتخذها المسؤولون المركزيون كمبرر للاحتفاظ بالسلطة وعدم تركيز صلاحياتهم وهو الشعور بعدم أهلية الرؤوسين الموجودين على مستوى المصالح اللامركزية²⁵.

إن بقاء تدبير الشؤون العمومية إلى حد كبير بين أيدي السلطة المركزية، وتجذر التركيز الإداري في تنظيم الدولة المغربية²⁶، لا يعود فقط إلى كون مسؤولي الإدارة المركزية يرفضون توزيع سلطاتهم واختصاصاتهم، بل يرجع أيضا إلى تدني مستوى النخب السياسية وإلى خوف ممثلي الإدارات اللامركزية من المسؤولية وتهربهم من تحمل الأعباء الإدارية. فالمنتخبون المحليون والموظفون بالإدارة الترابية للدولة يفضلون دائما البقاء تحت مسؤولية الإدارة المركزية، نظرا لما توفره تلك الوضعية من تحرر وانفلات من تحمل المسؤوليات. بل ينظر المسؤولون عن الإدارات الترابية للدولة إلى أسلوب اللاتركيز الإداري على أنه "هدية مسمومة"²⁷، الأمر الذي يجعلهم دائما يستشعرون نوعا من التخوف في استقبال وتسلم تلك السلطات والاختصاصات الممنوحة لهم.

ولاشك أنه نتيجة لما سبق وإلى جانب عوامل أخرى، فقد هيمن إصلاح وتطوير المسار اللامركزي على مسار اللاتركيز الإداري²⁸ بالرغم من كونهما أسلوبان متكاملان ومتلازمان للتنظيم الإداري، بحيث لا يمكن لأحدهما أن ينجح ويتطور دون الآخر. فالإدارة الترابية للدولة كأداة لتجسيد سياسة اللاتركيز الإداري -وخلافا لما راج على المستوى الخطابي- لم تحظ قط بالمكانة التي تستحقها، ولم تكن أبدا مجالا للتفكير والاهتمام والتطوير، وبقيت مجرد عنصر تابع وثنائي داخل المسألة الإدارية بالمغرب²⁹. وهكذا إذا تتبعنا مختلف المبادرات الإصلاحية التي

²⁴ - مولاي إدريس الحلابي الكتاني: "تأملات بشأن تحديث الإدارة العمومية المغربية بين المركزية واللاتركيز"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 32، 2002، ص 27.

²⁵ - عبد الجليل عمرانة: "مؤسسة العامل بين تثبيت سياسة عدم التركيز وتفعيل مسار اللامركزية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس أكادالرباط، 2008-2009، ص 113.

²⁶ - المملكة المغربية، وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية، أشغال الأيام الدراسية حول "عدم التركيز الإداري"، المنعقدة بتاونات- لخميسات- سطات- الرباط، في إطار البرنامج الوطني لتحديث القدرات التدبير للإدارة، أشغال المدارس رقم 3، مايو/ يونيو 1998، ص 79.

27- Max auffret, Edmond hervé, Yves mény, La déconcentration, Librairie Armond Colin, Paris V, 2^{ème} éditions 1971, p. 30.

28- Hassan OuazzaniChahdi, *Déconcentration et décentralisation: pour quelle équation ? Décentralisation et pratiques locales du développement*, Actes des séminaires organisés à Rachidia, à Khemisset et à El Jadida, 1995, La Fondation Konrad Adenauer, 1996, p.50.

²⁹ - العربي الغمري: مرجع سابق، ص 124.

عرفتها التجربة المغربية، سنجد أنه قد منحت عناية كبيرة لما هو مركزي على حساب ما هو ترابي ومحلي، وبالأخص ما يتعلق بنظام اللاتركيز الإداري.³⁰

أما على مستوى الإدارة المحلية، فقد استحوذ موضوع اللامركزية على قسط وافر من الاهتمام السياسي والممارساتي لدى السلطات العمومية بالمغرب³¹، مقابل تهميش واضح لمسألة اللاتركيز خاصة على المستوى العملي والفعلي. بحيث تم تدعيم الإدارة اللامركزية الترابية من فترة لأخرى سواء من الناحية البنوية أو الوظيفية، وبالمقابل تم تهميش إدارة اللاتركيز على جميع الأصعدة والمستويات³². ولعل التطور الذي عرفته اللامركزية على المستوى الجهوي حتى تم الارتقاء بالجهة إلى مستوى جماعة محلية لخير دليل على ذلك، حيث أسندت لها أدوار أساسية في ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتخطيط وإعداد التراب³³. وفي المقابل تم تهميش اللاتركيز على المستوى الجهوي بشكل ملفت للنظر، حتى أن بعض الوزارات فضلت أن تحدث مصالحتها اللامركزية على المستوى الإقليمي رغم كون ذلك غير ضروري ولا يرجى منه أي هدف.

إن الهوة الموجودة بين اللامركزية واللاتركيز الإداري، وانعكاساتها السلبية على التنمية الترابية، هي التي كانت وراء عقد المناظرات الوطنية للجماعات المحلية منذ 1977 والتي كانت، حسب الجهات الرسمية، تهدف إلى إيجاد الآليات الضرورية والصيغ العملية لإنجاحهما³⁴. بحيث أكد مختلف الحاضرين مثلاً في المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية وخاصة وزير الدولة والداخلية آنذاك على أنه سيتم العمل على تقوية عدم التركيز الإداري بالمغرب، حتى يبلغ المستوى الذي وصلته اللامركزية ببلادنا بغرض الاستفادة من مزاياها³⁵. إلا أن ذلك -وللأسف- بقي كما هو الحال دائماً من قبيل الاستعراضات الشفوية والخطابات النظرية التي تحاول الحكومات المتعاقبة بالمغرب أن تغطي بها سلبياتها. فأسلوب اللاتركيز الإداري بالمغرب بقي دوماً على الهامش، وظل دائماً حبيس تلك الرؤية الضيقة خاصة على المستوى العملي والممارساتي.

30- عبد الرزاق العكاري: "مفارقات إصلاح الإدارة بالمغرب"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 72-73، يناير- أبريل 2007، ص 130.

31- Mohammed EL YAAGOUBI, *La déconcentration administrative à la lumière du décret du 20 octobre 1993*, Publications de La Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement -REMALD-, n°10, janvier-mars, 1995, p. 40.

32- عبد الله حارسي: "مشاريع إصلاح اللامركزية واللاتركيز الإداري وغاية تحقيق التنمية"، مجلة طنيجيس، جامعة عبد الملك السعدي، منشورات كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة، العدد 3، 2003، ص 139.

33- محمد لحموشي: "المفهوم الجديد للسلطة بالمغرب"، مطبعة اقرأ، الناظر، الطبعة الأولى 2007، ص 195.

34- سعيد الميري: مرجع سابق، ص 450.

35- مقتطف من كلمة وزير الدولة والداخلية إدريس البصري، أمام الجلسة الأولى للمناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية اللامركزية وعدم التركيز: "أعمال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص 33.

إن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بالإضافة إلى كونها تتوخى تحسين وضعية المواطن المغربي، سواء عن طريق التدخلات الميدانية أو عن طريق الدعم المالي والتمويل اللوجستيكي³⁶، كان بإمكانها أن تجسد معنى مساهمة الإدارة المحلية في التنمية الترابية. لكن وللأسف الشديد إعترضتها مشاكل تلك الإدارة بشقيها اللامركزي واللامركز، ومن هنا فشلت الجهة والولاية والمقاطعة والعمالة أو الإقليم وحتى الجماعة في أن يصبحوا فاعلين أساسيين في النهوض بمشاريع التنمية المحلية والإقليمية للمبادرة التنموية. وتم إسناد إنجاز تلك المشاريع بصفة تعاقدية من قبل الدولة إلى فاعلين آخرين، وذلك من أجل النهوض بتلك المشاريع في مدة قصيرة وبتكلفة أقل وفي أفضل الظروف³⁷.

المطلب الثاني: مستلزمات التنمية الترابية من الحكامة التدييرية بالمغرب

اعتبر القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي، الدولة منتقلة من منطق الوصاية إلى منطق المواكبة للجماعات المحلية هدا، يعد تطويرا أساسيا لحمل الجماعات على أن تصبح فاعلا أساسيا في مجال العمل العمومي. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ضبطها لعدة مفاهيم أساسية في مجال تدبير الشأن العام، ودعمها بجانب الإدارة الترابية للدولة حتى تصبحا ركيزتين أساسيتين للتنمية الترابية.

الفرع الأول: معالم التنمية الترابية في أفق الحكامة المرتقبة بالمغرب

انطلاقا من المكانة الهامة، التي أضى التدبير اللامركزي في إطار متطلبات الحكامة المحلية يتبوؤها، ولكي يتم إنجاح ذلك الرهان، لابد من دعم قدرات الجماعات المحلية والإدارة الترابية للدولة حتى تصبحا دعامتين أساسيتين للتنمية الترابية³⁸. فتحقيق التنمية الشاملة، لا يمكن تجسيده على المستوى الواقعي، إلا بنهج سياسة إدارية لا متركزة عقلانية مبنية على السرعة والفعالية، ومشاركة جميع الفاعلين على المستوى المحلي³⁹. ومن هنا ولما كان النهوض والرقى بمستوى التنمية المحلية، هو الهدف الحقيقي الذي ينبغي للدولة أن تحققه، خاصة بعد أن أولت جميع الأنظمة عناية خاصة لقضايا التنمية المحلية، حيث عملت جل الدول وخاصة المتقدمة منها على دعم البنيات الإدارية المحلية حتى تصبح وحدات نشيطة ومبادرة في مشاريع التنمية على المستوى الترابي. كان لا بد من أن تحتل التنمية الترابية مكانة خاصة في منظومة

36- سعيد الميري: مرجع سابق، ص 55.

37- عبد الفتاح البجيوي: "مؤسسة العامل ونظام الحكامة المحلية"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم القانونية الاقتصادية والاجتماعية، جامعة الحسن الأول سطات، 2006-2007، ص 105.

38- عبد الفتاح البجيوي: مرجع سابق، ص 78.

39- عبد الغني اعبيدة: "منطلقات أولية لإعادة تنظيم البنيات الإدارية وعدم التركيز الإداري"، م م إ م ت، سلسلة مواضيع الساعة، العدد 2001، 32، ص 127.

التدبير العمومي المغربي.

ولعل ذلك المنطق، هو ما دفع الخطاب الرسمي للتأكيد دائما على ضرورة نهج سياسة حقيقية في مجال اللامركزية الترابية. وبالأخص في ميدان اللاتمرکز الإداري، حيث ضرورة تكثيف أحداث المصالح الخارجية على الصعيد المحلي وتوسيع صلاحياتها حتى ترقى إلى مستوى المشاركة في المشاريع التنموية الكبرى⁴⁰.

وإدراكا لذلك، وقصد تأهيل دور الإدارة الترابية للدولة إلى جانب الجماعات المحلية في مجال التنمية، فقد كانت هناك محاولات لنهج سياسة إصلاحية تدرجية متواترة للمستوى الترابي منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. ورغم ثغراتها المتعددة والمتنوعة فإن المقاربة الترابية للتنمية كانت ولا تزال تحتل مكانة خاصة في منظومة التدبير العمومي المغربي وهو ما أصبح مرشحا للزيادة بعد دخول الألفية الثالثة. فالمغرب وبعد أن دخل مرحلة الأوراش الكبرى والمشاريع الإستراتيجية، أصبح مدعوا أكثر من أي وقت مضى إلى نهج سياسة محكمة في ميدان اللامركزية واللاترکز الإداري، سياسة قوامها التعاون، وإشراك المجتمع المحلي والمرتفق، في الشؤون المحلية أي بلوغ ما يسمى "بالحكامة الترابية"⁴¹.

وهكذا وبعد الاقتناع بأن مشكل التنمية في المغرب، هو مشكل حكامه بالدرجة الأولى، وقصد إيجاد تنمية ترابية قائمة الذات قابلة للحياة والاستمرار، وسعيا وراء تضافر الجهود لإرساء دعائم الديمقراطية المحلية، وإشراك المواطن في تدبير الشأن العام المحلي. ويهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطن، تم الإعلان عن الجهوية الموسعة كورش للحكامة الترابية بالمغرب، وتم الإقرار من أجل ذلك بأن اللاتمرکز الواسع لازمة لقيام الجهوية المتقدمة. ولقد حدد الملك في هذا الإطار، ثلاثة أهداف للجهوية الموسعة وهي ترسيخ الحكامة المحلية الجيدة، وتعزيز القرب من المواطن، وتفعيل التنمية الجهوية المندمجة، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁴².

ولبلوغ تلك الأهداف، ركز الملك على أربع مرتكزات أساسية لا بد منها حتى تكون تلك الجهوية المنشودة بعيدة عن التقليد الحرفي للتجارب الأجنبية في الجهوية⁴³، وحتى تستكمل

⁴⁰ "لذا دعونا باستمرار وزرنا على الصعيد المركزي، أن ينشؤا مندوبيات جهوية مكثفة قدر المستطاع. وأن يوسعوا بما يكفي من صلاحياتها." مقتطف من نص الخطاب الملقى بمناسبة الرسالة الملكية الموجهة إلى وزير الدولة في الداخلية والإعلام، بتاريخ 19 نوفمبر 1993 إنبعاث أمة: الجزء 38، المطبعة الملكية، الرباط، 1993، ص 462.

⁴¹ عبد الغاني الشاوي: "الجهة ك مجال لتطبيق الحكامة الجيدة"، م. م. م تعدد مزدوج 90-91، يناير/أبريل 2010، مطبعة دار النشر المغربية الرباط، ص 63.

⁴² إنبعاث أمة: الجزء 53، القسم الثاني، مرجع سابق، ص 490.

⁴³ منية بلمليح: "الجهوية المتقدمة ورهان التغيير بالمغرب"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 90-91، يناير-أبريل 2010، ص 49.

مستلزمات التنمية الترابية التي أطلق المشروع من أجلها أصلا. وقد كان المرتكز الرابع والذي "لن تستقيم الجهوية بدون تفعيله، في نطاق حكمة ترابية ناجعة، قائمة على التناسق والتفاعل"⁴⁴، هو اللاتمرکز الواسع. ومن هنا لا غرو أن اللاتمرکز بهذا المفهوم هو المحدد الأساسي للتنمية الترابية ولطبيعة الجهوية المقبلة، ذلك لأن مصطلح "اللاتمرکز الواسع" الذي تحدث عنه الملك، غير وارد بتاتا في نص القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات، فالمصطلح الوارد في نص ذلك القانون هو مصطلح "عدم التمرکز الإداري"⁴⁵.

إن اللاتمرکز الواسع الوارد في الخطاب الملكية، سيكون معطى جديد في المغرب. فاللاتمرکز الذي ساد التنظيم الإداري المغربي منذ الاستقلال لا يخرج عن كونه محاولة ضعيفة للتخفيف من حدة المركزية، بتحويل بعض الاختصاصات للعمال ولرؤساء المصالح الخارجية، مع وسائل وإمكانات للعمل جد متواضعة. وهكذا فقد جاء في خطاب الملك الموجه إلى المشاركين في الملتقى الوطني حول الجماعات المحلية بأكادير سنة 2006، "إن اعتزازنا بالخطوات الهامة التي قطعها نظامنا اللامركزي، لا يعادله إلا حرصنا على تثبيت دعائمه بنظام الجهوية الواسعة واللاتمرکز الإداري... ومهما يكن تقدمنا في مجال ترسيخ النظام اللامركزي، فإنه سيظل ناقصا، ما لم يدعمه إصلاح نظام الجهات، وبناء أقطاب جهوية متجانسة، واعتماد التدبير غير المتمرکز للشأن المحلي. لذا نعتبر أنه قد آن الأوان، للعمل على تسريع مسلسل اللاتمرکز الإداري وتوسيع صلاحياته، باعتباره لازمة ضرورية لمواكبة الجهوية الواسعة، التي نعمل جادين على تحقيقها"⁴⁶.

وقد جاء في خطابه إلى الأمة بمناسبة الذكرى الثامنة لعيد العرش، "وترسيخا للحكمة

الترابية، فإننا مصممون على توطيد اللاتمرکز والجهوية مع وجوب تلازم الجهوية الناجعة، مع تفعيل نظام اللاتمرکز الواسع والملموس، في إطار أقطاب محددة، تفوض لها السلطات المركزية، الصلاحيات والموارد اللازمة، من خلال مقارنة جهوية مندمجة"⁴⁷. أما في خطابه بمناسبة الذكرى الثالثة والثلاثين للمسيرة الخضراء فقد بدى الملك أكثر تأكيدا وعزما على ضرورة إصلاح وتحديث نظام اللاتمرکز، بحيث قطع الشك باليقين وجزم أنه "مهما وفرنا للجهوية من تقدم، فستظل محدودة، ما لم تقتزن بتعزيز مسار اللاتمرکز، لذلك، يتعين إعطاء دفعة قوية لعمل الدولة على المستوى الترابي، خاصة في مجال إعادة تنظيم الإدارة المحلية وجعلها أكثر تناسقا

⁴⁴ - نص الخطاب الملكي، الموجه إلى الأمة، في 3 يناير 2010، بمناسبة تنصيب اللجنة الاستشارية للجهوية. <http://www.maroc.ma/NR/exeres/2010/11/17:3027min>

⁴⁵ - الظهير الشريف رقم 1.97.84، الصادر في 23 من ذي القعدة 1417 الموافق ل 2 أبريل 1997، بتنفيذ القانون رقم 96-47 المتعلق بتنظيم الجهات، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 4470، الصادرة في 24 ذي القعدة 1417 الموافق ل 3 أبريل 1997، ص 556.

46- انبعاث أمة: الجزء 51، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2006، ص 506.

47- انبعاث أمة: الجزء 52، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2007، ص 134.

وفعالية وتقوية التأطير عن قرب"⁴⁸.

وهكذا وجه الملك الحكومة إلى القيام بالعديد من الإصلاحات قصد تطوير نظام اللاتركيز الإداري، حتى يكون خدمة التنمية الترابية وفي مستوى الجهوية الموسعة التي يقبل المغرب على تطبيقها. ومن بين تلك الإصلاحات التي تم التأكيد عليها، ضرورة توجيه اقتراحات بشأن إحداث عمالات وأقاليم جديدة، على أن تراعى في ذلك مستلزمات الحكامة الترابية الجيدة وخصوصيات وإمكانات بعض المناطق والمتطلبات التنموية لسكانها. بالإضافة إلى ضرورة إعداد ميثاق وطني لعدم التمركز يتوخى إقامة نظام فعال لإدارة لامركزية، وبشكل قطيعة حقيقية مع المركزية المتحجرة، ومن جهة أخرى يقوم على نقلاصلاحيات والموارد البشرية والمالية اللازمة للجهات، إذ لا جهوية في ظل المركزية⁴⁹.

وإلى جانب ذلك لابد من الاعتماد في تلك الإصلاحات على مقارنة ترابية محوكة والقيام بنقل صلاحيات مركزية للمصالح الخارجية وانتظامها في أقطاب تقنية جهوية. "كما يتعين تضمين هذا الميثاق الآليات القانونية الملائمة لحكامة ترابية تخول للدولة والعمال الصلاحيات اللازمة للنهوض بمهامهم، ولاسيما ما يتعلق منها بالإشراف على نجاعة ممارسة اختصاصات أجهزة الدولة وتناسق عمل كافة المتدخلين على المستوى الترابي الإقليمي والجهوي"⁵⁰. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن ذلك الحرص الملكي على ضرورة تحديث اللاتمركز وتوسيعه بشكل متلائم مع الجهوية المتقدمة فيخطباته المختلفة، ليس تأكيداً عادياً، بل هو نتاج تفكير وتجربة عميقة. ذلك لأن اللامركزية ببلادنا وعلى الرغم مما بلغته من تقدم فقد كان بإمكانها أن تبلغ أكثر في سلم الحكامة والتنمية الترابية لو تم تعضيدها بسياسة محكمة ومحوكة في ميدان اللاتمركز الإداري.

ذلك من جهة، ومن جهة أخرى فإن ذلك التأكيد مع استعمال كلمة "الواسع" و"المتقدم" هو تنبيه للجهات المعنية ولمن يهمه الأمر على أن اللاتمركز المراد تكريسه وترسيخه، ليس ذلك المعهود في إدارتنا، والذي بمقتضاه تتخلص الحكومة من بعض صلاحياتها الثانوية التي تثقل كاهل الإدارة المركزية⁵¹. بل إن اللاتمركز المقصود هو ذلك الذي يقوم على إعادة التوزيع الواضح والدقيق للسلط والاختصاصات بين المركز والجهات، مع تكاملهما (اللامركزية

48- انبعاث أمة: الجزء 53، القسم الثاني، مرجع سابق، ص 490.

49- محمد اليعكوبي: "مفهوم الجهوية المتقدمة في الخطاب الملكي"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، العدد 71، (عدد خاص)، 2011، ص من 32 إلى 34.

50- انبعاث أمة: الجزء 53، القسم الثاني، مرجع سابق، ص 490.

51- عبد الواحد مبعوث: "التنمية الجهوية بين عدم التركيز الإداري واللامركزية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس أكدال الرباط، 1999-2000، ص

واللاتمركز) في إطار مشروعات وطني متماسك ومندمج، ومع خضوع الجهات لوصاية ومراقبة الدولة باستمرار لتنظيم القطاع وتأهيله وتقويمه.

إن الجهات وحتى تتمكن من القيام بالتنمية الترابية كما هو مطلوب منها يجب في البداية تعزيزها بالمصالح اللامركزية لجميع الوزارات. كما يجب تحديد وضعية رؤساء تلك المصالح، على المستوى الجهوي بالنسبة لعلاقاتهم بالوزراء ولعلاقتهم مع والي الجهة⁵². هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن النقطة المركزية الأولى التي ينبغي مراعاتها في نظام عدم التمرکز الإداري على المستوى الجهوي، هي توزيع الاختصاصات بين السلطة المركزية والمصالح اللامركزية. بحيث ينبغي أن يصبح اللاتمركز هو القاعدة العامة في توزيع المهام والوسائل بين مختلف المستويات الإدارية التابعة للدولة. مما سيسمح بتفعيل التنمية والحكامة الترابية⁵³، المبنية على مبدأ التفرع، ومبدأ الثنائية الفاعلة وذلك بتوزيع الاختصاصات والسلطات بين المستوى اللامركزي والمحاور اللامركزية المختلفة. كما أن مفهوم اللاتمركز الجديد باعتباره واسعا ومتقدما ينبغي أن يحقق ذلك على مستوى الاختصاصات والصلاحيات، وعلى المستوى الجغرافي أيضا، وذلك بتوسيع الجهات الحالية وجعلها أكثر قدرة على تحمل الأعباء المختلفة لمتطلبات التنمية الترابية.

إن اللاتمركز الواسع و"المتوازن" يعتبر من بين المميزات الأساسية للجهوية المتقدمة التي ينحوا المغرب نحو إرسائها، وذلك لأن أغلبية الدول التي تعرف تجربة الجهوية الموسعة لم تعرف لاتمركزا واسعا بهذا المعنى. فالتنظيم الجهوي الفرنسي مثلا في ظل قانون 2 مارس 1982 قد منح للأجهزة المنتخبة سواء المجلس الجهوي أو رئيس المجلس الجهوي صلاحيات واسعة، في مقابل تقليص صلاحيات ممثلي الدولة⁵⁴. أما بالمغرب فحسب ما يبدوا، فإنه سيعمل على تقوية سلطات جميع الفاعلين (المصالح اللامركزية، الولاة أو العمال، ممثلي الناخبين). وعموما، فالمغرب الذي راكمت تجارب جهوية مليئة بالعبر والدراسات والأرقام والسلبات⁵⁵ والإيجابيات، والمتعلقة خاصة بضعف سياسة اللاتمركز الإداري، ليس له إذا أرادها جهوية موسعة متقدمة، تراعي متطلبات التنمية ومستلزمات الحكامة الترابية، إلا أن ينفج سياسة محكمة في ميدان

⁵² - الغيوي الشريف: "الجهة: المجال الأنسب للتركيز وتشجيع الاستثمار"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، العدد 52، 2006، ص 55.

⁵³ - منية بلعلي: "الجهوية المتقدمة ورهان التغيير بالمغرب"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 91-90، يناير/أبريل 2010، ص 50.

⁵⁴ - هشام مليح: "تجربة الجهوية الموسعة بفرنسا"، مقال منشور بسلسلة اللامركزية المحلية، العدد 6، الطبعة الأولى 2010، ص 96.

⁵⁵ - رشيد ليكر: "رهان التنمية في مسار الجهوية بالمغرب"، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، تحت عنوان "السياسة الاقتصادية وأفاق التنمية بالمغرب"، عدد مزدوج 13-14 / 2010، ص 57.

اللاتمركز الإداري.

الفرع الثاني: منطلقات إرساء الحكامة المنشودة للتنمية الترابية بالمغرب

تعتبر الحكامة الترابية في المغرب كهدف مبتغى من جميع السياسات العمومية المحلية، وكمستقبل واعد تنتظره جميع المكونات الوطنية من سياسيين وأكاديميين، بل وجميع المواطنين، إحدى النتائج المستهدفة من الجبهة المتقدمة واللاتمركز الواسع. إلا أن هذا المبتغى لا يمكن تحقيقه إلا بدعم الجماعات الترابية وبرد الاعتبار لأسلوب اللاتمركز الإداري، عن طريق مجموعة من التدابير المطلوبة لتفعيل هذا الأسلوب تفعيلا حقيقيا. ومن جهة أخرى فإن قيام الإدارة الترابية للدولة بأدوار جديدة وطلانية للمشاركة في مسلسل تدعيم التنمية الترابية، رهين بمنطلقات ضرورية لتحقيق الحكامة في مجال اللاتمركز الإداري. هذه الفضاءات والأنماط الجديدة للتنظيم الترابي ظهرت و تؤدي الى التساؤل حول الدور المتميز للحكامة الترابية كمسلسل للتنسيق بين مختلف الفاعلين خاصة العاميين وايضا ابراز اهمية الجماعات الترابية واحتواء الموارد.⁵⁶

إن التدابير المطلوبة لتفعيل مساهمة اللاتمركز الإداري بالمغرب في التنمية الترابية ليست تلك الإجراءات أو ردود الأفعال الروتينية التي كانت مألوفة دائما في هذا المجال، بل لابد من إصلاحات حقيقية وجوهرية. ولعل من أبرز تلك الإصلاحات هو تأهيل المصالح اللاممركزة لتكون محورا فعليا لكل الوظائف التنفيذية والمحلية للدولة، داخل النطاق الترابي الذي تزاوّل فيه نشاطها. لذا يجب العمل على تقوية الإدارة الترابية للدولة أولا بمنحها الوسائل المالية والبشرية الضرورية للقيام بمهامها، ثم بعد ذلك ينبغي منحها السلطة القانونية الكاملة على أنشطتها، وجعلها حرة في إطار احترامها للضوابط القانونية المعمول بها في اتخاذ القرارات التي ترغب فيها وتلائم تدخلاتها.⁵⁷

وإذا كان تفويض التوقيع أو الاختصاص يفترض توفر العديد من الشروط اللازمة في المفوض إليه، حتى يحوز على الثقة وحتى يتمكن من الأخذ على عاتقه، بصفة فعالة، المهام المنوطة به، فإن الدولة مدعوة إلى مراجعة ذاتها أولا. وذلك بتبني منهجية تقوم على أساس إعادة النظر في طريقة توزيع وسائلها سواء المادية أو البشرية، بين إدارتها المركزية ونظيرتها اللاممركزة نحو تمكين هذه الأخيرة من موارد مالية وموارد بشرية كفئة وقادرة على أداء مهامها

⁵⁶ Bernard Pecqueur et Patrick Ternaux, *Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale*, in revue Géographie, Économie, Société, 2005, p. 318, En ligne, adresse suivante : http://ges.revuesonline.com/gratuit/GES_7_4_02_edito.pdf. Consulté le 30/04/2015

⁵⁷ عبد الكريم بخنوش: "اللاتمركز الإداري ودوره في الرفع من مستوى التدبير الإداري"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 66-2006، ص 79.

بجودة وفعالية، خاصة من خلال الأطر العليا والمتوسطة⁵⁸. ولعل من شأن إجراء نوع من الحركية وإعادة الانتشار بين موظفي الإدارة المركزية وموظفي المصالح اللاممركزة⁵⁹، أن يمكن الإدارة الترابية للدولة من كفاءات عليا وطاقات حيوية. فالحركية، بالإضافة إلى كونها تشكل فرصة لولوج الموظفين إلى حقول جديدة من المعرفة، فهي في نفس الوقت أداة تؤدي إلى التجديد والتخفيف من التباطؤ والتناقل الذي كثيرا ما تؤاخذ عليه الإدارة الترابية للدولة⁶⁰. لذا لابد من تمكين المصالح اللاممركزة من الكفاءات العليا الموجودة بالبلاد. فإذا كانت الإدارة المركزية قد احتكرت منذ الاستقلال أفضل وأحسن الموظفين تأهيلا وتكوينًا، فقد حان الوقت ونحن على عتبة الدخول إلى الجهوية المتقدمة واللامركزية الموسعة، أن يتم تدعيم المصالح اللاممركزة بالأطر والكفاءات العليا. وفي هذا الصدد، يحضرنا ما أشار إليه الملك الراحل الحسن الثاني في خطابه بمناسبة افتتاح أشغال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية، حيث قال "... فعلينا إذن في هذه المناظرة ألا نتفرق بأفكارنا في طرق عدة ملتوية، علينا أن نجعل اللامركزية لا تتعثر في الدروب الصغيرة والمتلوية للامركز، وأعتقد أن هذا يقتضي منا قبل كل شيء... أن نطلب من جميع الوزارات والمصالح العمومية أن توفد أحسن أبنائها إلى الأقاليم والجهات، وعلينا نحن في الرباط في وزارتي الداخلية والمالية، أن نرى كيف يمكن أن نوسع نطاق التصرف لهؤلاء الموظفين"⁶¹.

إن النهوض بالتنمية الترابية في المغرب يعتبر مطلبًا أساسيًا في المرحلة الراهنة، وذلك نظرا للمستجدات والتحديات التي مافئ يعرفها المجتمع المغربي على جميع الأصعدة والمستويات. الأمر الذي يتطلب من المغرب أن يخطو خطوات جريئة وشجاعة إلى الأمام في جميع الميادين التي يمكن أن تساعد على تحديث نظام اللاتركيز الإداري. ولكن قبل ذلك فإن المسألة تقتضي بالإضافة إلى وجود إرادة سياسية واضحة، من خلال التعبير عن الرغبة في الإصلاح، ضرورة القيام بسياسة ملموسة واقعية تتبنى منظور آخر حول اللاتركيز الإداري⁶². وتتوخى المنفعة العامة على المستوى المحلي والجهوي، وتبين استعدادا كاملا للمراجعة وإعادة النظر في العديد من الأنماط العلانقية التي كانت سائدة في السابق.

58- سعيد الميري: مرجع سابق، ص 460.

59- Mohammed EL YAAGOUBI, Op.cit., p. 46.

60- رشيد سنوسي: "نحو بعد إستراتيجي لتدبير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم القانونية الاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول وجدة، 2000-2001، ص 29.

61- اللامركزية وعدم التركيز: "أعمال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص 11.

62- وزارة الداخلية: "أشغال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية"، مرجع سابق، ص 15.

ولعل من أبرز تلك العلاقات التي تحتاج إلى إصلاحها وإعادة نسجها بخيوط وروابط جديدة، هي الإطار العلائقي والتنسيقي لمؤسسة العامل. فقد عرفت تلك العلاقة في المغرب العديد من العوائق والصعوبات في السابق، حيث أن نفور المسؤولين على المصالح التقنية من سلطة العامل ورفضها، بدعوى أن التنسيق بين الإدارات والوزارات هو من اختصاص الوزير الأول، أدى إلى العديد من المشاكل في هذا المستوى، وهو ما ساهم في ضعف سياسة اللاتركيز الإداري رغم كل الجهود المبذولة⁶³. وقد أدى من جهة أخرى إلى تعدد المتدخلين على المستوى المحلي، الأمر الذي سبب عرقلة حقيقية لاتخاذ القرار المطلوب في الوقت المناسب⁶⁴، وهو الأمر الذي كان وراء المشاكل البنوية العميقة التي يتخبط فيها المستوى الترابي بالمغرب.

وهكذا فالاتجاه نحو تعزيز الدور التنموي للعامل، من خلال إعطائه سلطة تنسيقية حقيقية بين مكونات الإدارة الترابية المنتخبة والمعيّنة في إطار الجهوية الموسعة، المزمع تطبيقها، لن تكون له أي قيمة عملية دون أن يتم إعادة النظر في علاقات العامل الأفقية والعمودية. ذلك لأن العلاقات الماضية والحالية كانت تستجيب لمتطلبات المقاربة الأمنية التي ميزت وظيفة العامل منذ الاستقلال. أما اليوم وفي إطار البحث عن الحكامة الترابية والاتجاه نحو الجهوية المقدمة واللامركزية الموسعة والتي يعد العمال والولاة عمودها الفقري، فإن ضرورة إصلاح الإطار العلائقي والتنسيقي لمؤسسة العامل تبقى من الضروريات الأساسية⁶⁵.

إن الإصلاحات الكفيلة بتحقيق التنمية الترابية في المغرب، لا يمكن اختزالها في مجرد إصدار نصوص قانونية جديدة تضاف إلى النصوص الموجودة، ولا في تفريخ هياكل إدارية إلى جانب المتوفرة، بل لابد من رؤية شمولية ومنهجية علمية دقيقة ذات أهداف مدروسة ومسطرة. وبناء عليه ومن أجل النهوض بالمقاربة الترابية للتنمية وجعلها فعلية وفعالة أصبح من الضروري اعتماد منهجية علمية وتنظيمية في الإدارة المحلية وبالأخص في شقها المتعلق باللاتمركز⁶⁶. وذلك بعيدا عن التدرجية الفاشلة والارتجالية التي درجت السلطات العمومية

⁶³ - عبد الله إدريسي: "منطلقات من أجل إصلاح البنيات الإدارية المحلية". منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، عدد 6، 1996، ص 44.

⁶⁴ - Anas Ben Salah ZEMRANI, *Décentralisation et déconcentration au service de la promotion de l'investissement industriel local: développement et stabilité*, Actes du colloque international, Politiques de décentralisation et développement industriel local, organisé à la Faculté de droit de Marrakech, les 10 et 11 novembre 1993, p. 62.

⁶⁵ - سيد أحمد عبد الدائم: "مؤسسة العامل على ضوء المفهوم الجديد للسلطة"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس السويسي الرباط، 2007-2008، ص 191.

⁶⁶ - محمد لموشي: مرجع سابق، ص 206.

على اعتمادها. فالإصلاح المنشود، ليس ذلك الذي يتم في شكل تدخلات وإجراءات متباينة من حين لآخر كلما دفعت إلى ذلك الحاجة، أو ذلك الذي يتم عن طريق قرارات منعزلة فردية لا علاقة بين بعضها البعض. بل إن الإصلاحات القمينة بتصحيح مسار التنمية الترابية هي تلك التي تتسم بالتتابع والاستمرارية، وتتميز بطول النفس والعمل المتواصل. وعلى صعيد آخر، لابد من اعتماد المنطق التشاركي بين الإدارة المركزية ومصالحها اللامركزية، أو بين هذه الأخيرة والوحدات اللامركزية (الجماعات الترابية). فالتدبير التشاركي يؤدي إلى ضمان النجاعة والتكامل والتنسيق في الفعل العمومي، كما يؤدي إلى إنعاش المبادرات المحلية بكيفية تساهم في دعم سياسة القرب، وضمان جودة المشاريع التنموية والرفع من مردوديتها.⁶⁷

ولا شك هنا أن تفعيل مبدأ التشارك أو المقاربة التشاركية، بين الإدارات المركزية ومصالحها اللامركزية، يعني أن تنتقل العلاقة السائدة بينهما من التبعية إلى التعاقد، ومن الدونية إلى الندية، ويعني من جهة أخرى تزويد المصالح اللامركزية، بأكبر قدر من هامش الحرية والمبادرة في تدبير الإمكانيات والوسائل الممنوحة لها. كما يعني القدرة على تقديم الحسابات المتعلقة بالتدبير الممارس سواء على مستوى الشكل (الجانب القانوني)، أو على مستوى المضمون أي مدى الفعالية وتحقيق النتائج التنموية⁶⁸. ومن هذا المنطلق تنتقل الإدارة الترابية للدولة، من إدارة مستهلكة إلى إدارة منتجة، ومن إدارة سلبية تكتفي بالتنفيذ والتسيير الروتيني لأعمالها، إلى إدارة مواطنة خدومة ومواكبة للتطورات والتحوليات التي يعرفها المجتمع المغربي. وبالتالي الاستجابة لكل مستلزمات التنمية المستدامة المنشودة والحكامة الترابية المحلية والخدمات التي يطلبها المنتفعون والمتعاملون مع الإدارة.⁶⁹

خاتمة

إنقراءة موضوعية للتجربة المغربية في ميدان المقاربة الترابية للتدبير العمومي لما يزيد عن خمسين سنة بعد حصول المغرب على الاستقلال، تظهر على أن هناك تطورا في هذا المجال، من خلال سعي الدولة إلى إرساء أسس نظام التدبير الترابي للشؤون العمومية، غير أن البحث في الإشكاليات التي يطرحها موضوع متطلبات الحكامة في التنمية الترابية بالمغرب، كجزء

⁶⁷ - محمد حنين: "المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية"، دار القلم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2007، ص 111.

⁶⁸ - المملكة المغربية، المندوبية السامية للتخطيط، بتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية: "الحكامة وتسريع التنمية البشرية" تقرير التنمية البشرية 2003، دجنبر 2003، ص 79.

⁶⁹ - عبد العزيز أشرقي: "الحكامة الجيدة، الدولية، الوطنية، الجماعية، ومتطلبات الإدارة المواطنة"، مكتبة دار السلام، الطبعة الأولى 2009، ص 200.

من هذا النظام، وكيفية مقارنته من قبل السلطات العمومية في إطار المشاريع التنموية والإصلاحية، تؤدي الباحث إلى الخروج بخلاصة جوهرية مضمونها، أن المغرب لم يعرف سياسة عمومية متكاملة وشاملة في مجال التنمية الترابية، وإنما كما يعمل على إحداث أدواتها حسب متطلبات الظرفية، ووفق نظرة يطغى عليها التصور المركزي والتخصص القطاعي والصبغة العمودية والرؤية الانفرادية للقطاعات الوزارية المختلفة.

ولعل من أبرز الأدلة على ذلك تلك الفجوة الصارخة التي تركزت عبر تاريخ الدولة المغربية الحديثة، متمثلة في مفارقة بنيوية عميقة ذات وجهين بملامح عمودية وأفقية. أولها ما تم رصد على الدوام من تناقض وتضاد ومعاكسة بين ما يقال على مستوى الخطاب السياسي المقاربة الترابية، وبين ما هو موجود ومكرس على مستوى الممارسة والواقع العملي. حيث توجد إدارة ترابية معينة مهيمنة وسيطرة ومهيمنة همها الأساسي الحفاظ على النظام والأمن والضبط والتحكم في المجال، وإدارة محلية منتخبة عاجزة غير قادرة بنخب سياسية معظمها فاشلة ينخرها الفساد السياسي بمختلف تجلياته وتمظهراته. أما ثاني المفارقات فهي تلك الفجوة العميقة التي كانت وما تزال موجودة بين نظامي اللاتمرکز واللامركزية الترابية.

ولا شك هنا أن الاختلالات التي راكمتها ممارسة ما يقرب عن ستين سنة من سياسة ناقصة غير مكتملة في ميدان التنمية الترابية بالمغرب، لا يمكن الخروج منها بتلك الإصلاحات والترميمات المألوفة لدينا، والتي كانت تقضي دائما، بأنه كلما اختل جانب من جوانب الشأن العام يتم اللجوء إلى ترقيعات بسيطة لإكمال المسيرة ولو إلى حين. بل لابد من إستراتيجية إصلاحية شاملة ومتكاملة، أو ما يمكن أن نسميه ثورة إصلاحية حقيقية. بحيث ينبغي مراجعة وإعادة النظر في كل ما من شأنه أن يحول دون قيام سياسة فعالة ومجدية في مجال التنمية الترابية. كما يجب العمل على تجاوز جميع الإكراهات والصعوبات التي تم تسجيلها في السابق، لاسيما وأنها في معظمها ترتبط بالإرادة وبالعنصر البشري.

وهكذا لابد من القول تفاؤلا أن مشروع الجبهة المتقدمة وفي إطاره اللاتمرکز الواسع الذي أعلن عنه الملك محمد السادس، لا يمكن أن يكون إلا عملا تنمويا يتوخى تنمية الجماعات المحلية في كل أبعادها ومستوياتها، كمدخل للإصلاح بمفهومه الشامل. وهو ما يمكن أن يساهم في خلق شروط خروج حقيقي من التخلف والأزمة، لمواجهة إكراهات العولمة محليا، ما دامت مجابهة تحديات العولمة يمكن أن تتم من خلال تنمية المستوى المحلي وتأهيله، إلا أن ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على الممارسة وما يمكن أن تفرزه من مشاريع وخطط والتي يمكن الخروج من خلالها من مخلفات ورواسب الماضي إلى بر الأمان من خلال قارب الجبهة

المتقدمة واللامركزية المتطورة، حيث نريد لها أن تكون كذلك خطابا وقانونا وممارسة.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

المؤلفات

- ❖ انبعاث أمة: الجزء 49، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2004، ص 74.
- ❖ انبعاث أمة: الجزء 53، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2008، ص 490.
- ❖ انبعاث أمة: الجزء 38، المطبعة الملكية، الرباط، 1993، ص 462.
- ❖ انبعاث أمة: الجزء 51، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2006، ص 506.
- ❖ انبعاث أمة: الجزء 52، القسم الثاني، المطبعة الملكية، الرباط، 2007، ص 134.
- ❖ علي السدجاري: "الدولة والإدارة بين التقليد والتحديث"، دار المناهل للطباعة والنشر، الرباط، 1994.
- ❖ عبد الكبير يحيى: "تقسيم التراب والسياسة الجهوية بالمغرب: نحو اعتماد جهوية سياسية"، منشورات م م إ م ت، سلسلة مؤلفات وأعمال جامعية، مطبعة دار النشر المغربية الرباط، عدد 84، 2010.
- ❖ محمد لحموشي: "المفهوم الجديد للسلطة بالمغرب"، مطبعة اقرأ، الناظور، الطبعة الأولى 2007.
- ❖ عبد العزيز أشرفي: "الحكامة الجيدة، الدولية، الوطنية، الجماعية، ومتطلبات الإدارة المواطنة"، مكتبة دار السلام، الطبعة الأولى 2009.
- ❖ محمد حنين: "المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية"، دار القلم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2007.

الأطروحات والرسائل العلمية

- ❖ العرابي الغمري: "تحديث الإدارة الترابية للدولة في المغرب"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وجدة، 2004-2003.
- ❖ سعيد الميري: "التدبير الاقتصادي للجماعات المحلية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة محمد الخامس السويسي الرباط، 2007-2006.
- ❖ محمد الرعاو: "مدخل لدراسة السلطة الرئاسية من خلال سلطة القرار في الإدارة المغربية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق، شعبة القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء، 2003-2002.

- ❖ رشيد السعيد: "مدى مساهمة اللاتمرکز الإداري واللامركزية في دعم الجهوية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس اكدال الرباط 2001-2002.
- ❖ عبد الجليل عمرانة: "مؤسسة العامل بين تثبيت سياسة عدم التركيز وتفعيل مسار اللامركزية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس أكدال الرباط، 2008-2009.
- ❖ عبد الفتاح البجيوي: "مؤسسة العامل ونظام الحکامة المحلية"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الحسن الأول سطات، 2006-2007.
- ❖ رشيد سنوسي: "نحو بعد إستراتيجي لتدبير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول وجدة، 2000-2001.
- ❖ عبد الواحد مبعوث: "التنمية الجهوية بين عدم التركيز الإداري واللامركزية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس أكدال الرباط، 1999-2000.
- ❖ سيد أحمد عبد الدائم: "مؤسسة العامل على ضوء المفهوم الجديد للسلطة"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس السويسي الرباط، 2007-2008.

المقالات

- ❖ فؤاد القاضي: "دوافع وأبعاد التقسيم الترابي"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، مطبعة دار النشر المغربية الرباط، العدد 10، يناير- مارس 1995.
- ❖ احمد درداري: "دواعي وأبعاد النظام الجهوي في المغرب"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، مطبعة دار النشر المغربية الرباط، عدد 27، ابريل/ يونيو 1999.
- ❖ مولاي إدريس الحلابي الكتاني: "تأملات بشأن تحديث الإدارة العمومية المغربية بين المركزية واللامركزية"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 32، 2002.
- ❖ عبد الرزاق العكاري: "مفارقات إصلاح الإدارة بالمغرب"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 72-73، يناير- أبريل 2007.

- ❖ عبد الله حارسي: "مشاريع إصلاح اللامركزية واللاتركيز الإداري وغاية تحقيق التنمية"، مجلة طنجيس، جامعة عبد الملك السعدي، منشورات كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة، العدد 3، 2003.
- ❖ عبد الغني اعبيزة: "منطلقات أولية لإعادة تنظيم البنيات الإدارية وعدم التركيز الإداري"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، العدد 32، 2001.
- ❖ عبد الغاني الشاوي: "الجهة كمجال لتطبيق الحكامة الجيدة"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 90-91، يناير/أبريل 2010، مطبعة دار النشر المغربية الرباط.
- ❖ منية بلمليح: "الجهوية المتقدمة ورهان التغيير بالمغرب"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 90-91، يناير-أبريل 2010.
- ❖ محمد اليعكوبي: "مفهوم الجهوية المتقدمة في الخطب الملكية"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، العدد 71، (عدد خاص)، 2011.
- ❖ الغيوي الشريف: "الجهة: المجال الأنسب للتركيز وتشجيع الاستثمار"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، العدد 52، 2006.
- ❖ منية بلمليح: "الجهوية المتقدمة ورهان التغيير بالمغرب"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 90-91، يناير/أبريل 2010.
- ❖ هشام مليح: "تجربة الجهوية الموسعة بفرنسا"، مقال منشور بسلسلة اللامركزية المحلية، العدد 6، الطبعة الأولى 2010.
- ❖ رشيد لبكر: "رهان التنمية في مسار الجهوية بالمغرب"، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، تحت عنوان "السياسة الاقتصادية وأفاق التنمية بالمغرب"، عدد مزدوج 13-14 / 2010.
- ❖ عبد الكريم بخنوش: "اللاتركيز الإداري ودوره في الرفع من مستوى التدبير الإداري"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج 66-67، 2006.
- ❖ عبد الله إدريسي: "منطلقات من أجل إصلاح البنيات الإدارية المحلية"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، عدد 6، 1996.

الملتقيات العلمية

- ❖ وزارة الداخلية: أشغال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية، 19-20-21 أكتوبر 1998 بالدار البيضاء تحت عنوان "التركيز لازمة للامركزية"، مطبعة فضالة المحمدية، 1998.
- ❖ اللامركزية وعدم التركيز: "أعمال المناظرة الوطنية السابعة للجماعات المحلية"، الدار البيضاء 19-21 أكتوبر 1998، منشورات م م إ م ت سلسلة نصوص ووثائق، العدد 25 - 1999.
- ❖ المملكة المغربية، وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري: "الإدارة المغربية وتحديات 2010" مناظرة منشورة من قبل وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ماي 2002.
- ❖ المملكة المغربية، وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية، أشغال الأيام الدراسية حول "عدم التركيز الإداري"، المنعقدة بتاونات-لخميسات-سطات-الرباط، في إطار البرنامج الوطني لتحديث القدرات التدبير للإدارة، أشغال المدارس رقم 3، مايو/يونيو 1998.
- ❖ المملكة المغربية، المندوبية السامية للتخطيط، بتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية: "الحكامة وتسريع التنمية البشرية" تقرير التنمية البشرية 2003، دجنبر 2003.

النصوص القانونية

- ❖ الظهير الشريف رقم 1.97.84، الصادر في 23 من ذي القعدة 1417 الموافق ل 2 أبريل 1997، بتنفيذ القانون رقم 96-47 المتعلق بتنظيم الجهات، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 4470، الصادرة في 24 ذي القعدة 1417 الموافق ل 3 أبريل 1997، ص 556.

باللغة الفرنسية:

Ouvrages :

- ❖ Annie Bartoli, Le management dans les organisation publiques, Edition DUNOD, Paris, 1997.
- ❖ Hammouda el Caid, Le gouverneur et la gestion des affaire locales, Imprimerie Ideal, Casablanca 1ère édition, 1996.

❖ Max auffret, Edmond hervé, Yves mény, La déconcentration, Librairie Armond Colin, Paris -V 2ème éditions 1971.

Articles :

❖ Abdallah Harsi, *Décentralisation et déconcentration administrative: instruments de la proximité administrative*, Actes du colloque maghrébin organisé par Revue Marocaine d'administration Locale et de Développement- REMALD- et l'école nationale d'administration, les 24 et 25 novembre 2005 à Rabat, série « thèmes actuels », Publications de la REMALD.

❖ Anas Ben Salah ZEMRANI, *Décentralisation et déconcentration au service de la promotion de l'investissement industriel local: développement et stabilité*, Politiques de décentralisation et développement industriel local, Actes du colloque international organisé à la Faculté de droit de Marrakech les 10 et 11 novembre 1993.

❖ Bernard Pecqueur et Patrick Ternaux, *Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale*, in revue *Géographie, Économie, Société*, 2005.

❖ Hassan OuazzaniChahdi, *Déconcentration et décentralisation: pour quelle équation? Décentralisation et pratiques locales du développement*, Actes des séminaires organisés à Rachidia, à Khemisset et à El Jadida en 1995, La Fondation Konrad Adenauer 1996.

❖ Hassan OuazzaniCHAHDI, *La régionalisation et la déconcentration*, publications de la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement - REMALD-, n°6, 1996.

❖ LahcenBROUKSY, *La déconcentration: ses mécanismes et ses limites*, Revue marocaine de finances publiques et d'économie, n° 8, 1992.

❖ Mohammed EL YAAGOUBI, *La déconcentration administrative à la lumière du décret du 20 octobre 1993*, Publications de La Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement - REMALD-, n°10, Janvier/mars, 1995.

❖ Nioche Jean–Pierre, *Science administrative, management public et analyse des politiques*, librairie général de droit et de jurisprudence, Paris, 1982.

Webographie:

<http://elkanoon.blogspot.com/2013/03/la>

<http://www.tanmia.ma/article.php3?id>

<http://www.maroc.ma/NR/exeres/>