



## فلسفة التدبير الجهوي الجديد ورهان الجودة

ابراهيم عزيزي

عبدالرزاق بياز

مختبر الابحاث في التدبير والفلاحة المستدامة

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بالجديدة

جامعة شعيب الدكالي

المغرب

أصبحت التنمية الترابية في المغرب خيارًا لا رجعة فيه لمواكبة التطورات والتحديات المتسارعة والمتنوعة، الداخلية والخارجية، التي أصبحت تؤثر بشكل كبير على المواطن أكثر من أي وقت مضى، كما أنها مست مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فالتنمية يصعب تحقيقها في مجالات ترابية واسعة.

وبمورد مالية محدودة، وهو ما ساهم في الدفع نحو التوجه المحلي الترابي، فالمغرب اليوم مع توالي الاصلاحات الدستورية أصبح يرتكز بشكل أساسي على التنظيم اللامركزي كأساس لتحقيق التنمية. هذا التنظيم الاداري اللامركزي نقل قرار التنمية أو جزءا كبيرا هذا القرار من الحكومة المركزية إلى الجماعة الترابية بمستوياتها الثلاث على اعتبار أنها تشترك في التراب وتتقاسم بدورها هذا التوجه يقوم بالأساس على الديمقراطية الترابية أو المحلية لتدبير الشأن العام المحلي.

فالدستور الاخير للملكة مع تكريسه لخيار التدبير الحر للشأن الترابي أقر أهم مظاهر اللامركزية، عبر صناعة قرار محلي من صلب سلطات محلية وتنفيذه داخل مجالها الترابي، فهذا الاختيار أساسه القرب من المواطن ومعرفة متطلباته والاستجابة لها بالكيفية المطلوبة وفي مدة زمنية محدودة، وبالتالي معالجة قضايا التنمية داخل التراب.

إن الدفع بهذا التوجه يستدعي توفر نخب محلية قادرة على القيادة الحقيقية لأورش التنمية، من خلال الوقوف على الحاجيات والبحث عن الحلول وإيجاد مصادر التمويل ووضع برامج وسياسات وتنفيذها من خلال مخططات مدروسة لتحقيق النتائج المتوخاة ولتحقيق التنمية التي يشدها مواطنو الجماعة الترابية وهو ما يمثل امتحان حقيقيا للمعنيين بالتدبير المحلي وتكريسا واقعيا للفعل الديمقراطي المحلي من خلال التداول الديمقراطي في المشاريع والمصادقة عليها بشكل ديمقراطي وتوافقي يعكس الانسجام بين مختلف ممثلي الساكنة ويعاكس المعاضة غير البناءة ذات البعد السياسي المحض..

وهذا التحول في الادوار يستتبع بدوره تحولا في الاسس التي تعتمدها الادارة لعقلنة تدبيرها، فإذا كانت أسس القانون والمشروعية وضعت فيما مضى بهدف ضبط وعقلنة العلاقات الإدارية من جهة ولضمان حقوق وحريات الافراد في مواجهة الإدارة التي تستفيد من امتيازات القانون العام من جهة أخرى، فإنه أصبح لزاما على الادارة بأن تدخل في الاعتبار أبعادا أخرى كأن تؤسس نفسها على قيم جديدة.

وقد تطور مفهوم التدبير بفضل تقدم الأبحاث في هذا المجال، بحيث بقيت تتجاذبه نظريات علماء الإدارة وفق منطلق الليبرالية التي تعتمد على الانفتاح والتشارك والاندماج والحكامة، بحيث أصبحت الممارسة الإدارية تفرض المزاجية بين علم وفن الإدارة لإعطاء التدبير فلسفة جديدة وخاصة، وبناء على ذلك يمكن تقديم تعريف للتدبير على انه " نشاط أو فن أو طريقة لقيادة منظمة وتسييرها وتخطيط تطورها ورقابتها.



وتأسيسا على ما سبق وجد الشأن الترايبي نفسه مدعو لكي يتماشى مع هذه التحولات والتطورات على مستوى الممارسة والمفهوم، ومنذ السنوات الأولى للاستقلال انصب التفكير حول إيجاد صيغة لتنظيم إداري يستجيب للإكراهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

لهذا الغرض تم إصدار ميثاق جماعي سنة 1960 حيث شكل أول نص ذا طابع عام اعتبر بمثابة النواة الأولى للا مركزية ادارية جعلت دور الجماعة أنداك يقتصر على التسيير الاداري، وفي وقت لاحق صدر ظهير 12 دجنبر 1963 الذي أحدث بمقتضاه مستوى ثاني من اللامركزية متمثل أساسا في مجلس العمالات والأقاليم.

ليتوج مسلسل تعزيز الديمقراطية المحلية مع صدر ظهير 30 شتنبر 1976 المتعلق بالتنظيم الجماعي والذي اعتبر وقت صدوره إطلاقا حقيقية لمساهمة الجماعات الترابية في التنمية المحلية، وفي أبريل 1997 تم احداث صنف جديد من الجماعات الترابية القانون المتعلق بالجهات وذلك بعد أن تم الارتقاء بالجهة إلى جماعة ترابية بعد التعديلات لستتي 1992 و 1996، لتشكل بذلك إطار ملائما لتطوير الآليات ومناهج جديدة كفيلة بثمين أمثل للموارد البشرية والطبيعية والبيئية للجهة.

لتتوج سنة 2011 بدسترة الجهوية المتقدمة ودسترة مبادئ التدبير الترابي، وتخصيص باب كامل للجماعات الترابية (الباب التاسع) وذلك لتمكين المغرب من جهوية متقدمة، ديمقراطية الجوهر مكرسة لتنمية مستدامة والمندمجة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وبينيا، تكون مدخلا للإصلاح عميق لهيكل الدولة من خلال السير الحثيث والمتدرج على درب اللامركزية والديمقراطية المعمقة والحكامه الجيدة والتحديث الاجتماعي والسياسي والاداري وخصوصا اننا اليوم بعد إصدار القوانين التنظيمية للجماعات الترابية تنظم عمل الجماعات الترابية وتجعلها في المسار الصحيح لتحقيق المركزية المبتغاة.

ويكتسي موضوع التدبير العمومي الجهوي أهمية كبرى على جميع المستويات باعتباره يشكل الاداة الحقيقية لبلوغ التنمية المنشودة، وعلى هذا الأساس تطرح الإشكالية التالية:

إلى أي حد يمكن القول ان المتطلبات الضرورية للتدبير الجهوي تعمل على تحقيق الغاية منها في مواجهة الإكراهات التي تعترى المستوى الترابي؟

وعليه سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية وفق التصميم التالي:

**المبحث الأول: الإطار النظري للتدبير العمومي الترابي.**

**المبحث الثاني: الحكامة في التدبير العمومي الترابي وإكراهات التنزيل.**

**المبحث الأول: الإطار النظري لتدبير العمومي الترابي**

بعد التدبير العمومي الجديد مقارنة جديدة لتطوير الأداء الإداري وتمكين المؤسسات من أداء وظائفها لبلوغ الأهداف والغايات بكيفية فعالة، مما أضفى على أساليب التدبير الإداري تنوعا كان من ضمنها التدبير بالنتائج. لذا كان لا بد من إنزال هذه المقاربة التدبيرية على المستوى الترابي من أجل تحقيق أهداف تنمية محددة عبر توظيف أكثر عقلانية للموارد المالية والتقنية ولتعرف على هذه المقاربة الجديدة في تدبير الشأن المحلي سنحاول تناول مبادئ التدبير العمومي الترابي (المطلب الأول)، ثم نتطرق الى ألياته (المطلب الثاني)

**المطلب الأول: مبادئ التدبير العمومي الترابي**

يقوم التدبير العمومي الترابي على مجموعة من المبادئ، سنحاول في هذا المطلب تطرق الى كل من مبدأ التدبير الحر الفرع الأول)، ومبدأ التفريع (الفرع الثاني).



## الفرع الأول: مبدأ التدبير الحر

يمثل مبدأ التدبير الحر للجماعات الترابية أحد أهم مظاهر وتجليات الحكامة الترابية المنصوص عليه دستوريا، فضلا عن كونه يشكل منعطفًا هامًا في مسار تعزيز اللامركزية الإدارية، ويعتبر من أهم مقومات الجهوية المتقدمة، وآلية فعالة لربح الرهانات المطروحة فيما يتعلق بتنمية الجماعات الترابية وجعلها أقطابا حقيقية للتنمية<sup>1</sup>، لذا سنحاول التطرق إلى التأسيس الدستوري لهذا المبدأ (الفقرة الأولى)، ثم نبرز أهميته لتحقيق التنمية الترابية (الفقرة الثانية).

### الفقرة الأولى: تأسيس الدستوري لمبدأ التدبير الحر

خص دستور 2011 الباب التاسع منه للجماعات الترابية وعلى رأسها الجهات، وقد أتى بعدة مقتضيات جديدة تهم هذه الجماعات، ولعل أهم مستجدات التي أتى به هو مبدأ التدبير الحر حيث أشار في فصله 136 لفكرة التدبير الحر لما أكد صراحة: ((يرتكز التنظيم الجهوي والترابي على مبادئ التدبير الحر، وعلى التعاون والتضامن ويؤمن مشاركة السكان المعنيين في تدبير شؤونهم، والرفع من مساهمتهم في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة.))، هذا التنصيص الدستوري على مبدأ التدبير الحر يمكن اعتباره أهم مستجد في مسار تعزيز التجربة اللامركزية بالمغرب، وذلك في سياق التأكيد على استقلالية الجماعات في تدبير شؤونها وتوسيع هامش مبادرتها التنموية بما يخدم مصلحة الساكنة المحلية<sup>2</sup>.

وتتمينا لما كرسه دستور 2011، فقد نصت القوانين التنظيمية للجماعات الترابية والتي تعد امتداد للدستور على مبدأ التدبير الحر. فبالرجوع إلى المادة 4 من القانون التنظيمي للجهات 111.14 نصت: ((يرتكز تدبير الجهة لشؤونها على مبدأ التدبير الحر الذي يخول بمقتضاه لكل جهة، في حدود اختصاصاتها المنصوص عليها في القسم الثاني من هذا القانون التنظيمي، سلطة التداول بكيفية ديمقراطية، وسلطة تنفيذ مداولاتها ومقرراتها، طبقا لأحكام هذا القانون التنظيمي والنصوص التشريعية والتنظيمية المتخذة لتطبيقه)).

وانطلاقا مما سبق يتبين أن هذا التأسيس الدستوري لمبدأ التدبير الحر يهدف إلى تجسيد دور الجهة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة وإرساء وتعزيزها للامركزية واللامركزية اللذان يشكلان ورشا محوريا لتعزيز التنمية المستدامة والمندمجة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وبينيا، وتعزيز إدارة القرب<sup>3</sup>.

### الفقرة الثانية: أهمية مبدأ التدبير الحر

يمكن الحديث عن أهمية مبدأ التدبير الحر وما يمكن أن يحققه بالنسبة للجهة في المغرب، من خلال نقطتين أساسيتين ترتبط بشؤون تدبيرها اليومي، وهما الاستقلالية الإدارية والمالية.

ان إعمال مبدأ التدبير الحر من شأنه منح الجماعات حرية أكبر في تدبير شؤونها إداريا وماليا وتعاقديا بما يمنحها حرية اختيارها لطرق تدبير مرافقها. وهو ما يقتضي أن تكون مستقلة في اتخاذ القرارات عن أي جهة وصية حيث لا تتدخل الدولة إلا الضمان احترام الجماعات للضوابط الدستورية والقانونية دون التدخل في اختياراتها وتصوراتها التنموية. فاللامركزية هي أولا وقبل كل شيء، القبول بميلاد أشخاص عامة من غير الدولة، إلا أن الاعتراف بالشخصية القانونية الذي هو تعبير أولي ورمز للاستقلال المحلي يتناقض مع المقتضيات المتعلقة بوضعية الملاءمة، التي بطبيعتها تستلزم حتما مشاركة السلطة المركزية في مسلسل التقرير<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: مبدأ التفريع

ان توزيع الاختصاصات بين الدولة ومختلف أجهزتها وبنياتها الإدارية، من المواضيع الديناميكية المتجددة باستمرار، لارتباطها بشكل وثيق بتغير نظم وهياكل الدولة وتطورها المستمر، لذلك فإن البحث عن أنجع التنظيمات وأنسبها، يبقى من أهم التحديات التي تطرح



داخل مختلف الأنساق السياسية، وهنا يبرز مبدأ التفريع كألية جديدة لتنظيم السلطة وتوزيعها داخل الدولة والأنظمة الحديثة. الفقرة الأولى: التأسيس الدستوري لمبدأ التفريع نص الدستور لأول مرة بشكل صريح على مبدأ التفريع وجعله كأساس لتحديد اختصاصات الجماعات الترابية، وذلك في الفقرة الأولى من الفصل 140 للجماعات الترابية، وبناء على مبدأ التفريع، اختصاصات ذاتية واختصاصات مشتركة مع الدولة واختصاصات منقولة إليها من هذه الأخيرة».

والملاحظ من خلال الفصل 140 الدستور 2011 أن مبدأ التفريع إذا كان يسمح بتوزيع الاختصاصات فيما بين مختلف الجماعات الترابية، فهو في نفس الوقت يعمل على توزيع الاختصاصات بين الدولة والجماعات الترابية، وذلك من أجل الا تقوم المستويات الترابية الثلاثة بنفس المهام في آن واحد، وأن تمارس فقط المهام التي تتناسب مع موقعها وحجمها وأهميتها في الترابية المؤسساتية، وألا تمارس اختصاصات تعود للدولة، باستثناء ما ينص عليه القانون في إطار تطبيق مبدأ التفريع من إمكانيات لممارسة الاختصاصات المشتركة مع الدولة على أساس التعاقد<sup>5</sup>

ومن ثم فان التنصيب عليه دستوريا يعني تكريس معيار القرب في تقديم الخدمات العمومية من لدن الجماعات الترابية، فالمركز (الدولة) لا يتدخل إلا إذا لم تتمكن السلطة الدنيا (الجماعات الترابية من القيام بما يجب عليها القيام به<sup>6</sup>.

#### الفقرة الثانية: أهمية مبدأ التفريع

يتمثل مبدأ التفريع على مستوى توزيع الاختصاصات في ذلك الضابط القاضي بالبحث عن المستوى الملائم لممارسة اختصاص معين، بحيث لا يتدخل المستوى الأعلى إلا في الحالات التي تعجز فيها المستويات الدنيا عن ممارسة تلك المهام والاختصاصات بنفسها، وبالشكل المطلوب بنوع من الكفاية والنجاعة<sup>7</sup>.

تتجلى أهمية مبدأ التفريع في تنظيم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع وفوري، دون الحاجة إلى انتظار توجيهات وأوامر آتية من فوق<sup>8</sup>، الشيء الذي يجعل الجماعات الترابية قادرة على تدبير شؤونها على المستوى الترابي، وبهذا يمكن ممارسة اختصاصاتها المحلية وأداء مهامها.

كما تكمن أيضا أهمية التنصيب على مبدأ التفريع كألية لتوزيع الاختصاصات، في تكريس معيار القرب في تقديم الخدمات العمومية، بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية الديمقراطية من خلال ترسيخ مهام الجماعات الترابية كهيئات مستقلة ومختصة لخدمة الساكنة المحلية، وكذلك لاعتباره الية للحد من الاختلالات التي تشوب تدبير الشأن العام الترابي، وبالنظر للصعوبات التي تجدها الإدارة والمنتخبين في التعامل مع الاختصاصات الموكولة إليهم وذلك راجعا لما تحتويه من غموض.

#### المطلب الثاني: آليات التدبير العمومي الترابي

لقد جاء القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات بمجموعة من الأجهزة والآليات التي تمكن الجهة من تحقيق التنمية للساكنة المحلية، حيث حمل المشرع الفاعل السياسي المحلي (الفرع الأول مسؤولية تسيير الجهة من خلال آليات إدارية الفرع الثاني متاحة للمجلس الجهوي إلى جانب آليات تقنية (الفرع الثالث).

#### الفرع الأول: أجهزة التنفيذ

خول المشرع للجهة مجموعة من الأجهزة تسهر على تنفيذ المشاريع بهدف تحقيق التنمية، وتجلي هذه الأجهزة في كل من رئيس الجهة (الفترة الأولى)، وأجهزة المساعدة في التنفيذ (الفقرة الثانية).



الفقرة الأولى: رئيس الجهة

بعد رئيس الجهة الجهاز التنفيذي الذي يتكلف بمهمة تنفيذ مداورات المجالس عن طريق العمليات المادية أو عن طريق إصدار قرارات تطبيقية، فتنفيذ هذه المداورات بعد من أهم الركائز التي يبنى عليها مبدأ التدبير الحر.

رئيس الجهة هو الأمر بقبض مداخيل الجهة وصرف نفقاتها، كما أن له دورا في الجانب الاقتصادي يتمثل في تنفيذ برنامج التنمية الجهوية والتصميم الجهوي لإعداد التراب، وتندرج تنمية العالم القروي أيضا ضمن اختصاصاته، حيث أصبح مطالبا بإنعاش الأنشطة الفلاحية بالوسط القروي<sup>9</sup>.

أما في المجال الإداري، ونظرا لتعدد اختصاصات الرئيس فقد مكنه القانون التنظيمي للجماعات الترابية طاقما إداريا يتمثل في الأجهزة المساعدة لرئيس الجهة.

الفقرة الثانية: الأجهزة المساعدة في التنفيذ

منح القانون التنظيمي للجهة رئيس الجهة، أجهزة إدارية تتمثل في المدير العام للمصالح (أولا)، ومدير شؤون الرئاسة والمجلس بالإضافة إلى الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع (ثالثا).

أولا: المدير العام للمصالح.

في إطار مبدأ التدبير الحر الذي نص عليه الفصل 136 من الدستور، يحق لرئيس الجهة أن يعين إلى جانبه مديرا عاما للمصالح - بعد تأشير السلطات الحكومية المكلفة بالداخلية للإشراف على إدارة الجهة وتنسيق العمل الإداري بمصالحها والسهر على حسن وفي هذا الإطار أن المدير العام للمصالح يتولى مهمتين أساسيتين:

أ- التدبير الإداري.

✓ الإشراف على إدارة الجهة: يشرف المدير العام للمصالح على الموارد البشرية العاملة بإدارة الجهة والتي تخضع لنظام أساسي خاص بموظفي إدارة الجماعات الترابية<sup>11</sup>، حيث يمكنه من خلال تفويض يمنحه له رئيس المجلس الجهوي، تحديد مهام الموظفين وتنقيحهم وتنقيطهم وتدريب مساهمهم المهني، باستثناء قرارات التوظيف والعزل.

✓ تنسيق العمل الإداري والسهر على حسن سيره: يعمل المدير العام للمصالح على تنسيق العمل الإداري والسهر على حسن سير نشاط مختلف المصالح بالجهة، حيث يكون مطالبا بإعداد تقارير عن نشاطهم ويقدمه إلى رئيس المجلس كلما طلب منه ذلك.

ب التدبير المالي<sup>12</sup>

يمكن للمدير العام للمصالح وبعد تفويض من رئيس المجلس الجهوي القيام بالمهام التالية:

✓ قبض المداخيل:

التوقيع على الأوامر بالمداخيل المرتبطة بالرسوم المؤداة عن الخدمات المقدمة من طرف الجماعات الترابية كالأمر بالدفع والإعلام بالضريبة.

✓ صرف النفقات:



ويتم الاقتصار على:

- النفقات الإجبارية كالرواتب والتعويضات العائلية وأقساط التأمين.
- الالتزامات المالية الناتجة عن الاتفاقيات والعقود المبرمة من طرف الجهة.
- النفقات المتعلقة بتنفيذ القرارات والأحكام القضائية الصادرة ضد الجهة.
- كما أن المدير العام للمصالح له مهام أخرى كالحق في حضور دورات لجنة الاشراف والمراقبة الخاصة بتدبير الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع بصفة استشارية<sup>13</sup>.

ثانيا: مدير شؤون الرئاسة والمجلس

يعين من طرف رئيس الجهة، حيث يتولى السهر على الجوانب الإدارية المرتبطة بالمنتخبين، كما يسير أعمال المجلس ولجانه وهو بهذه الصفة الإدارية يقوم بالمهام التالية:

- ✓ مساعدة اللجان الدائمة للمجلس على القيام بمهامها من خلال برمجة دوراتها، تلقي تقاريرها.
- ✓ مساعدة الرئيس في إعداد القانون الداخلي للمجلس.
- ✓ ربط الصلة ما بين المجلس وولاية الجهة.
- ✓ يسهر على إعداد وتنظيم دورات المجلس وإعداد الملفات المزمع دراستها في الدورة، كما يوجه استدعاءات حضور الدورات العادية والاستثنائية للمجلس، لكل موظف أو عون الدولة أو المؤسسات العمومية أو المقاولات العمومية الذين يشمل اختصاصهم الدائرة الترابية للجهة.
- ✓ يسهر على إعداد وكتابة قرار تمديد أشغال الدورة وتوجيهه لوالي الجهة بعد أخذ ملاحظات رئيس الجهة.
- ✓ حفظ سجل المداولات الخاص بالدورات وتصنيف مقررات المجلس الموقع عليها من قبل مجلس الجهة.
- ✓ السهر على تتبع تكوين منتخبي مجلس الجهة.
- ✓ تتبع حضور وغياب أعضاء مجلس الجهة خلال انعقاد دورات المجلس<sup>14</sup>.

ثالثا: الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع.

الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع شخص اعتباري خاضع للقانون العام، يتمتع بالاستقلال الإداري والمالي<sup>15</sup>، تمكن مجالس الجهات من تدبير شؤونها في كل ما يتعلق بمجال المساعدة القانونية والتقنية والمالية، وكذا تقديم الدعم عند دراسة وإعداد المشاريع وبرامج التنمية<sup>16</sup>.

تخضع الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع الوصاية الجهة، وذلك بغية احترام أجهزتها الأحكام القانون التنظيمي المتعلق بالجهات، كما تخضع للمراقبة المالية للدولة المطبقة على المنشآت العامة<sup>17</sup> (69.00)، بالإضافة إلى ذلك فالوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع تناط



بها مهمة تنفيذ برامج التنمية التي يقرها مجلس الجهة، كما يمكن لهذا الأخير إسناد صلاحية استغلال أو تدبير بعض المشاريع الحساب الجهة.18

يسهر على تدبير شؤون الوكالة لجنة للإشراف والمراقبة، والتي تتمتع بمجموعة من الصلاحيات19،

ويسيرها مدير عام يعين بقرار الرئيس الجهة، استنادا إلى مبدأ الكفاءة والاستحقاق، ويتمتع بجميع الصلاحيات والسلط اللازمة.

الفرع الثاني: الأجهزة التقنية

إضافة إلى الأجهزة التنفيذية مكن المشرع الجهات من آليات تقنية أخرى تتمثل في كل التعاون (الفقرة الأولى) والشراكة (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: آليات التعاون

يعد التعاون من المبادئ الدستورية التي منحت للجهة، فهو اتفاق بين جماعات ترابية سواء فيما بينها أو فيما بين فاعلين من خارج المملكة من أجل إنجاز عمل مشترك أو تدبير مرفق عمومي ذي فائدة عامة20.

فمن خلال هذا التعريف يمكننا أن نستشف نوعين من أشكال التعاون: تعاون داخلي (أولا) وتعاون خارجي أو دولي (ثانيا).

أولا: التعاون الداخلي

هي تلك الاتفاقات التي تبرمها الجماعات الترابية فيما بينها أو مع القطاع الخاص ويتحد التعاون الداخلي عدة أشكال:

○ مجموعة الجهات:

مجموعة الجهات هي مجموعات تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، وذلك من أجل إنجاز عمل مشترك أو مرفق ذي فائدة عامة للمجموعة، ويمكن تأسيسها بموجب اتفاقيات يصادق عليها من قبل مجالس الجهات المعنية21، فهي الية تضامنية للحد من التفاوتات بين الجهات وأداة لإنجاز مشاريع مشتركة وترسيخ التعااضد والتكامل وكنا البعد التشاركي22.

يسهر على تسيير مجموعة الجهات مجلس مجموعة الجهات، ويمثل الجهات المشتركة في المجلس حسب حصة مساهمتها ويمتدب واحد على الأقل لكل جهة من الجهات الأعضاء، ويتأسس مجلس مجموعة الجهات رئيس، يساعد، نائبان، ويتم انتخابهم من بين أعضاء المجلس.

○ شركات التنمية الجهوية.

شركة التنمية الجهوية منظمة مالية تساهم في تنمية وإنعاش النشاط الاقتصادي عن طريق تقديم الدعم المالي للمشاريع المجمع داخل الجهة، أو تقديم رؤوس أموال للمقاولات التي ستساهم في اقتصاد الجهة، حيث أن هذا الدعم المالي له دور حيوي في تأمين تنافسية هذه المقاولات واندماجها الاقتصادي على المستوى المحلي فهي شركة مجهولة الاسم تسيير وفق معايير المقاولات الخاصة الغرض من إنشائها هو ممارسة أنشطة ذات طبيعة اقتصادية والتي تدخل في اختصاصات الجهة أو تدبير مرفق عام جهوي23، هذا وتساهم الجهة ومجموعاتها في رأسمال هذه الشركات بنسبة لا تقل عن 34%، على أن يظل رأسمالها في ملك أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام24.



وقد أكد المشرع المغربي على ضرورة امتلاك الجهة لأغلبية في رأسمال الشركة حتى يضمن شفافية المعاملات والمراقبة المستمرة للعمليات، وذلك خلافا للطريقة التدبير المفوض الذي يعهد مزاوله الجهة لمسئوليتها في تتبع متواصل وموضوعي ويسير المرفق العمومي<sup>25</sup>.

فبخلاف التدبير العادي تخضع شركة التنمية الجهوية لمنطق المقابلة الخاصة الذي يقوم على مبدأ تحقيق النتائج من خلال:

- المنافسة التي يفرضها السوق.
- تطبيق قواعد القانون الخاص.
- سرعة اتخاذ القرارات.
- حرية مقننة في إطار الصفقات العمومية.
- إيجاد توازن بين الأهداف والوسائل<sup>26</sup>.

ثانيا: التعاون الدولي

يعد التعاون الدولي خطوة لانفتاح الجماعات على محيطها العالمي، فهو يقري العلاقات الترابية ويوفر فضاءا أوسع للإمكانيات على مستوى المؤسساتي والثقافي والاقتصادي، فهو الية لبلورة الأفكار والمشاريع والاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية<sup>27</sup>.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التعاون الدولي:

- ✓ اتفاقيات التوأمة.
- ✓ اتفاقيات التعاون اللامركزي.
- ✓ الانخراط في المنظمات المهمة بالشؤون المحلية

الفقرة الثانية: آليات الشراكة

الشراكة هي عملية استثمار مشترك لإقامة مشروع ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية أو خدمية تتم بين طرفين أو عدة وقد يكون أحد الطرفين شركة دولية اجنبية تمارس حقا كاملا في إدارة مشروع أو عملية إنتاجية دون السيطرة الكاملة على المشروع<sup>28</sup>.  
ونميز بين نوعين من الشراكة<sup>29</sup>:

- أولا: الشراكة بين القطاعين العام

هي العقود والاتفاقيات المبرمة بين أطراف إدارية تخضع للقانون العام، بهدف القيام بأعمال ترمي إلى تحقيق المصلحة العامة، هذا الأسلوب يوفر إمكانية استثمار الأموال العمومية بفكر مقاولاتي، وذلك لتجاوز التسيير الاعتيادي التقليدي.

وباعتبار الجهة شخصا معنويا عاما، خول لها القانون إبرام عقود واتفاقيات للشراكة مع نظيراتها من الجماعات الترابية وإدارات الدولة والمؤسسات العمومية وتعد تقنية الشراكة عام - عام أحد أهم ركائز حكامه التدبير العمومي الوطني والترابي، بحيث تسمح لبنيات



التنظيم الإداري عموما من إذكاء روح التنسيق والتشاور والاتفاق وأحيانا بلوع الإجماع حول مسائل ذات أهمية اقتصادية واجتماعية وثقافية ثانيا: الشراكة بين القطاع العام والخاص

وهي العقود المبرمة بين طرفين مختلفين من الناحية القانونية، أحدهما يخضع للقانون العام والآخر لقواعد القانون الخاص هذا النوع من الشراكة يعتبر أحد الأساليب الناجعة لتلبية الحاجيات المتزايدة لسكانة المحلية، خصوصا إذا تعلق الأمر ببعض الحاجات الآتية والملحة مثل السكن والتجهيز، حيث يتعذر على الجهة القيام بذلك لوحدها دون شريك يساهم في حل المشاكل التي يعرفها تدبير الشأن الترابي. ويعتبر المنعشون الاقتصاديون قوام هذه الشراكة كفاعلين في التدبير الترابي، مقابل الاستفادة من الوعاء العقاري الجماعي، بالإضافة إلى امتيازات الإدارة الترابية خصوصا فيما يتعلق بالتجهيزات الأساسية (الطرق، شبكات تصريف المياه..). أن الشراكة عام لا تتوقف فقط على القطاع الخاص الوطني، بل تشمل القطاع الخاص الاجنبي الذي يعطي للجهة إمكانية اكتساب تجارب دولية في مجال تدبير الشأن العام الترابي.

المبحث الثاني: الحكامة في التدبير العمومي الترابي وإكراهات التنزيل.

المطلب الأول: المقاربات الحديثة في التدبير العمومي الترابي وقواعد الحكامة الترابية.

أصبح العديد من المهتمين والباحثين في مجال العلوم الإدارية يطرحون عدة مقاربات ويقدمون عدة بدائل هدفها تكريس وتوضيح أهمية إدخال ثقافة الحكامة الترابية ضمن أساليب التدبير العمومي الترابي، ويبقى المقصد من وراء ذلك هو جعل المرفق العام الترابي يستفيد من قواعد التسيير والتدبير المعمول به في عالم المقاولات، لذلك تعد الحكامة آلية للتدبير الرشيد للموارد، بهدف تحقيق التوازن في شتى الميادين، بالإضافة إلى أنها تشكل دعامة ومدخلا أساسيا من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة على أرض الواقع.

وعلى هذا الأساس سنتطرق للمقاربات الحديثة في التدبير العمومي الترابي (الفرع الأول)، على أن تبرز قواعد الحكامة المرتبطة بمبدأ التدبير الحر في التنظيم الجهوي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: المقاربات الحديثة في التدبير العمومي الترابي.

إن التدبير العمومي الترابي أوجب إدخال قواعد القطاع الخاص في تسيير الشأن العام الترابي وذلك لتقديم خدمات ذات جودة وبتكلفة أقل ولن يتأتى هذا إلا عن طريق تفعيل التدبير المقاولاتي (الفقرة الأولى) واعتماد مناهج التدقيق لتقييم التدبير العمومي الترابي (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: تفعيل التدبير المقاولاتي على مستوى الجهة.

إذا كانت الدولة قوية بمركزيتها فإنها أكثر صلابة بانفتاحها على محيطها الداخلي الذي تمثله الجماعات الترابية، وعليه فإن الدور السياسي والتنموي الذي تلعبه هذه الأخيرة باعتبارها مدرسة للممارسة الديمقراطية تمكن السكان من المشاركة في اتخاذ القرار الترابي، يجسد ذلك بعمق تحولها لعب دور الشريك والمساهم والمحاور في تلك التفاعلات، وأصبح لها من الوظائف الجديدة ما يؤهلها للبروز كجهة مقابلة تسخر كافة الإمكانيات قصد تدبير شؤونها الترابية على أساس النتائج و الأهداف هذا التوجه العمومي الجديد يعزز تحول الجهات من وحدات إدارية إلى جهة تعمل بالفكر المقاولاتي وفق المبادرات والتوجهات التنموية الكبرى، لتكون شريكا حقيقيا للدولة و باقي الفاعلين الاقتصاديين لتحقيق تنمية اقتصادية حقيقية 30، ولتجسيد مقاربة التدبير المقاولاتي يجب الاعتماد على التقنيات التالية:

أولا: اعتماد التخطيط الاستراتيجي:



تأتي في مقدمة أسباب فشل العديد من المشاريع التنموية المنجزة على المستوى الترابي في معظم الحالات إلى تقليدية الانماط التسييرية والتدبيرية التي تعتمد عليها الادارة الترابية في التعامل مع المعطيات المتعلقة بتلك المشاريع في حين أن التطورات المتسارعة وتغير المفاهيم أضحت تتطلب إدارة منظمة التدخلات ، ذات رؤية مؤسسة علميا تتبنى العمل بتخطيط معقن ومحكم لتلك التدخلات ، وبذلك يكون تدعيم التدبير الترابي بالمقاربات الحديثة من قبيل سياسة التخطيط الاستراتيجي مطلباً لتلبية متطلبات التنمية المستدامة والمتوازنة، ومن خلال ذلك الاستجابة للخدمات المتنوعة التي بدأ يفرضها الواقع المتطور، كما أن فلسفة التدبير بصفة عامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضع رؤية وتصور مستقبلي وفق خطة محكمة لمختلف الاختيارات التنموية.

وعليه فإن للتخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة بالنسبة لعقلية التدبير الترابي وضمان فعاليته، وعلى هذا الاساس تعمل الجماعات الترابية على اعداد مخططاتها طبقاً للمقتضيات القانونية المنظمة لها ، وتميز الرجوع على التخطيط بالرغبة في تبنى مقارنة جديدة تعتمد أساساً المرونة والتشاور الواسع بين الاطراف المعنية وتعميق مساهمة كافة المصالح و الهيئات بما فيها هيئات المجتمع المدني في كافة مراحل تحضير المخططات ، وتم إقرار آليات للتتبع والتقييم كما تؤكد ذلك وثائق المخطط الوطني ولقد أصبح منطق التخطيط بصفة خاصة من مستلزمات الحكامة الجيدة الموافقة لمفهوم التدبير الجيد<sup>31</sup> .

ويسمح التخطيط الاستراتيجي للجماعات الترابية على غرار الفاعلين الخواص بترتيب اختياراتها وتوجيهها خاصة فيما يتعلق بتحديد طبيعة المشاريع التنموية والامكانيات المالية وانجاز الشركات مع القطاع الخاص وتنظيم التعاون اللامركزي. وكل ما يرتبط بالتنمية الترابية عموماً.

### ثانياً: التدبير على أساس النتائج:

يهدف التدبير بالنتائج إلى فعالية النفقات العامة وكذلك استهداف تحسين عيش المواطن انطلاقاً من الأولويات والحاجات، ويستهدف بالنتائج سيدنيا مساءلة المصالح اللامركزية التي تتولى مهام إدارة الغرب للمواطن وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الادارات العمومية وتبسيط اللاتركيز في سلطة التدبير وتوجيه كل الطاقات على العمل عبر مسلسل يؤمن تحقيق النتائج وكذا تحسين قدرات ومؤهلات الادارة في اعداد السياسات العمومية الناجحة. ولتفعيل هذا المنهج فلا بد من الاعتماد على وسائل أهمها شمولية الاعتماد والتي تهدف الى تحسين شروط تنفيذ الميزانية ووضع آلية شمولية الاعتماد التي تسمح للمسريين الترابيين أن يتصرفوا بهامش أكبر في تدبير الاعتمادات المالية بالإضافة الى اعتماد تقنية التعاقد كأداة للقضاء على المشاكل المشتركة حيث يسمح هذا النوع الجديد من العلاقة بإعادة توزيع الاختصاصات والمسؤوليات على المستور الترابي<sup>32</sup>.

### ثالثاً: استراتيجية التسويق الترابي.

ان تطوير التدبير الترابي و إخضاعه للمبادئ الحديثة للتدبير المعتمدة في القطاع الخاص يحتم على الجماعات اعتماد ما يعرف بالتسويق الترابي"، الذي يهدف إلى ابراز مؤهلات ومميزات المجالات الترابية الاقتصادية والاجتماعية لجذب الاستثمارات و رؤوس الأموال الأمر الذي يجعلها أكثر تنافسية وقادرة على تنفيذ التزاماتها وبرامجها التنموية، وتتطلب ذلك اعتماد مفاهيم السوق المعمول بها لبيع المنتج الاستهلاكي ودفع الجماعات الترابية أن تتعامل مع ترابها " كمنتوج" يحتاج إلى تسويق لدى المستثمر بما يجعله الأكثر إجرائية لتنفيذ السياسات العمومية الترابية وذلك بناء على ما يتوفر عليه من خصائص و إمكانيات، الأمر الذي يساعد على وضع مخطط استراتيجي تنموي وتشكيل شخصية أو "هوية" اقتصادية للجماعات ، وخاصة مجالس الجهات التي نص قانونها التنظيمي في المادة 80 منه على مهام الجهة تحسين جاذبية مجالها الترابي وتقوية تنافسيته الاقتصادية".



وهذا الوضع يمكن أن يوهل الجهات لاستقطاب رؤوس أموال لتنفيذ مشاريع ومرافق وتجهيزات عمومية ضرورية على تراب الجهة، لتجاوز اكراه محدودية الموارد المالية المتوفرة لها خاصة وأن الميزانيات المخصصة للاستثمار تبقى ضعيفة مقارنة بتلك المرصودة لأموال التسيير، كما أن قيمة إيراداتها الاجمالية ضعيف مقارنة بعائدات باقي اصناف الجماعات33..

بالتالي فإن تنمية الامكانيات المالية المخصصة للتدبير المحلي، سيخلق دينامية اقتصادية كبيرة وتوفير فرص شغل وتنمية الدور الاقتصادي للجهات، وذلك في إطار اتفاقيات وعقود شراكة بين الهيئات المنتخبة ومختلف الفاعلين بما يحسن مستوى العيش ومن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين34.

بالتالي فمجالس الجهات مدعوة الى تجاوز الامر عبر ابراز مؤهلاتها وإمكانياتها والفرص التي تمنحها للفاعلين الخواص، الذين بإمكان استثماراتهم سد الخصاص الذي تعاني منه خاصة على صعيد البنية التحتية بالتالي فان مقارنة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ينبغي تفعيلها على المستوى المحلي باعتبارها فرصة لإنجاز أو تدبير المرافق العمومية.

وهكذا فان التسويق الترابي قد يمثل وسيلة هامة لتوفير موارد مالية هامة وتجاوز إشكالية ضعف الإيرادات الذاتية وضعف أو غياب التجهيزات والخدمات العمومية الأساسية ومحدودية مساهمتها في التنمية المحلية وهو ما يتطلب بذل جهود كبيرة من الجماعات الترابية وتحديدًا مجالس الجهات على مستوى التخطيط التنموي والتنظيم الداخلي وتثمين الموارد، فإعداد مجالات تنافسية يستوجب قدرًا هامًا من حسن التنظيم وجودة التدبير والقدرة على التشخيص الحقيقي للحاجيات.

#### رابعًا: آلية الذكاء الترابي:

إن تحديد مفهوم الذكاء الترابي يعد من الأمور الشائكة لأنه مصطلح متعدد المعاني ومن بين التعريفات الذكاء الترابي يمكن القول على انه أداة معرفة وتخطيط فعالة تمكن صناع القرار من التوفر على رؤية ذكية واستراتيجية حول نقط القوة التي تتميز بها المجال وكذا الفرص التي تشجع جاذبية وتنافسية الجهة ونقط الضعف والعوائق التي تأهيله وتنميته.

وتجدر الاشارة إلى أن الذكاء الترابي يتضمن جانبين مهمين هما:

الذكاء الاقتصادي: باعتباره آلية خاصة لتطوير الجانب الاقتصادي للوصول إلى التنمية الاقتصادية من خلال تأهيل بيئة اقتصادية منصفة ودينامية مساعدة على الابتكار جاذبة للاستثمارات الداخلية والخارجية.

\*الذكاء الجماعي: كآلية لاستكشاف نقاط القوة والضعف لمجال ترابي من خلال اعتماد يقظة داخلية والخارجية لتفادي عنصر المفاجئة والمباغنة.

يذكر أن الذكاء الترابي ينظر إليه عادة كمقاربة ترمي إلى استعمال تقنيات الذكاء الاقتصادي على مستوى القضاء الترابي لتمكين الفاعلين المحليين من الحصول على المعلومة المفيدة وتحويلها إلى معرفة ذات أهمية استراتيجية وذلك لأجل الرفع من المردودية وتحسين القدرات التنافسية، ويمكن كذلك القول أن الذكاء الترابي يعمل على تدبير التنوع والاختلاف تحت لواء وحدة الجهة من تحقيق التوافقات ما بين المصالح المتضاربة و الاهداف المتعارضة سواء في برنامج التنمية الجهوية أو التصميم الجهوي لإعداد التراب.

#### الفقرة الثانية: اعتماد مناهج التدقيق لتقييم التدبير العمومي الترابي.

لقد أنط المشرع التنظيمي بالجهات عدة اختصاصات الأمر الذي يعني من القراءة الأولية أن للجهة داخل دائرتها الترابية تدخلات مهمة تتعلق بالأساس النهوض بالتنمية المندمجة والمستدامة وذلك بتنظيمها وتنسيقها وتببعها ولا سيما فيما يرتبط بتحسين جاذبية



المجال التربوي للجهة وتقوية تنافسيتها الاقتصادية وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية وتممينها والحفاظ عليها، لذلك أصبح لزاما على صانع القرار الجهوي انشاء مكاتب للتدقيق والاستشارة الداخلية في إطار تحسين القدرات التدييرية للموارد البشرية وتكوينها. ويبقى التدقيق والاستشارة في هذا الباب الأسلوب الأمثل لدراسة جدوى المشاريع المقترحة، ووضعها رهن إشارة صانع القرار الجهوي، لذا يجب على الجهات أن تستعين في إطار التكوين المستمر بخدمات وسائلها البشرية لضمان تكلفة أقل وجودة خدماتية أكبر 35

وترتبيا على ما سبق فإنه يتم وضع مصلحة خاصة بتقييم الأداء والافتحاص التي تقوم بمهمة التدقيق قصد تحقيق النجاعة والمردودية من قبل الموظف تم تسهر على التتبع مواقع الخلل وسوء التدبير من أجل تفادي الأخطار وايجاد البدائل الممكنة للمشاكل العالقة.

يجب على الجهة تحت إشراف رئيس مجلسها، اعتماد التقييم لأدائها والمراقبة الداخلية والافتحاص وتقديم حصيلة تدييرها. تقوم كذلك ببرمجة دراسة تقارير التقييم والافتحاص والمراقبة وتقديم الحصيلة في جدول أعمال مجلسها، وتنشر هذه التقارير بجميع الملائمة ليطلع عليها العموم 36.

الفرع الأول: قواعد الحكامة المرتبطة بمبدأ التدبير الحر في التنظيم الجهوي.

إن الالتزام بقواعد الحكامة أثناء التدبير من بين أهم الضمانات لتحقيق فعالية السياسات والبرامج المعتمدة، لهذا ربطت القوانين التنظيمية بين الحكامة الجيدة ومبدأ التدبير الحر، على اعتبار أن ممارسة الاختصاصات لا ترتبط بالاستقلالية المالية والوظيفية المسموح بها للجماعات الترابية فقط بل تركز كذلك على مبادئ الحكامة الترابية 37.

وتحيل القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية إلى جملة من المبادئ العامة الموجهة لمبدأ التدبير الحر، وما يهمننا في هذا في الموضوع هو المبادئ المتعلقة بالتنظيم الجهوي والتي أشار لها المشرع المغربي من خلال المادة 243 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، وهي عشر مبادئ ستحاول التطرق لكل مبدأ على حدة اذ ستقوم بتقسيمها إلى قواعد الحكامة المرتبطة بالجانب الوظيفي (الفقرة الأولى) وقواعد الحكامة المرتبطة بالجانب السلوكي (الفقرة الثانية) في حين تخصص الفقرة الثالثة لإبراز أهم آليات تنزيل مبدأ التدبير الحر وفق التنظيم الجهوي الفقرة الأولى: قواعد الحكامة المرتبطة بالجانب الوظيفي.

أصبحت المجالس الجهوية ملزمة بقواعد الحكامة الجيدة التي أقرها المشرع أثناء اعمالها المبدأ التدبير الحر وتتجلى القواعد الحكامة المرتبطة بالجانب الوظيفي في:

أولا: مبدأ المساواة بين المواطنين في ولوج المرافق العمومية التابعة للجهة.

يعد مبدأ المساواة من المبادئ العامة التي تنص عليها معظم الدساتير واعلانات حقوق الانسان، هكذا نص الفصل من الدستور لسنة 2011 على أن " القانون هو أسمى تعبير عن ادارة الامة والجميع، أشخاص ذاتيين أو اعتباريين بما فيهم السلطات العمومية متساوون أمامه وملزمون بالامتثال له

وتنضبط المرافق العمومية في سريانها واشغالها لهذا المبدأ حيث تستهدف اشباع الحاجات العامة للأفراد دون تغيير بسبب الأصل واللغة أو الدين أو الانتماء السياسي أو الجنس فتجزم بمعاملة الأفراد على قدم المساواة سواء من حيث ولوج وظائفها والاستفادة من فرص العمل بها أو من حيث الانتفاع من خدماتها وأخيرا من حيث تحمل أعبائها.

وذلك تأكيدا لهما جسده الدستور في الفصل 154 الذي نص على أن يتم تنظيم المرافق العمومية على أساس المساواة بين المواطنين والمواطنين في الولوج إليها والإنصاف في تغطية التراب الوطني والاستمرارية في أداء الخدمات 38.



ثانيا: مبدأ الاستمرارية في أداء الخدمات المقدمة من طرف الجهة وضمان جودتها.

يعتبر مبدأ الاستمرارية أحد المبادئ الموجهة للحكمة المرافق العمومية لأول مرة يتم تكريسه في الدستور في الفصل 154 السالف الذكر في الفقرة الأولى، وبمقتضى هذا المبدأ يتعين على المرافق العمومية تقديم خدماتها على سبيل الدوام دون توقف وفق. للقواعد المنظمة لكل مرفق عمومي باستثناء حالات القوة القاهرة أو الحالات المسموح به.

### ثالثا: ترسيخ سيادة القانون.

يقصد بترسيخ سيادة القانون كأداة لتوجيه سلوك الافراد نحور الحياة السياسية بهدف منع تعارض ميام المسؤولين فيما بينهم، بين المواطنين من جهة أخرى ووضوح القانون وانسجابه في التطبيق، أي أن الجميع حكاما ومحكومين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو فوقه، ويجب أن تطبق الاحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وهو بالفعل ما تطرق له المشرع في الفصل 155 من الدستور الذي يقضى بما يلي " يمارس أعوان المرافق العمومية وظائفهم وفق لمبادئ احترام القانون39".

### الفقرة الثانية: قواعد الحكامة المرتبطة بالجانب السلوكي.

بالإضافة إلى قواعد الحكامة المرتبطة بالجانب الوظيفي نص المشرع على جملة من القواعد الأخرى، ذات الارتباط بالجانب السلوكي والتي تتمثل في:

أولا: تكريس قيم الديمقراطية والشفافية والمحاسبة والمسؤولية.

#### أ: تكريس قيم الديمقراطية

إن تكريس الديمقراطية للمجلس الجهوي من بين أهم المستجدات التي جاء بها القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، حيث أصبح أعضاء مجلس الجهة ينتخبون بالاقتراع العام المباشر، ويتم الاعتماد كذلك على التصويت العلني كقاعدة لانتخاب رئيس المجلس ونوابه و أجهزة المجلس ويعتبر التصويت العلني قاعدة لاتخاذ جميع قرارات المجلس40 وفي نفس السياق وينص الفصل 135 من الدستور على أن " الجماعات الترابية أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام، وتسيير شؤونها بكيفية ديمقراطية وتمثل هذه الصفة ضمانة دستورية أساسية لانخراط المجالس في اعتماد مبادئ سيادة القانون و الديمقراطية، كأساس لتدبير شؤونها و الشروع في تبني اختياراتها وتنزيل الاختصاصات التي حولتها النصوص القانونية المنظمة للشؤون الجهوية والمحلية41.

#### ب: تكريس الشفافية

تعتبر الشفافية خاصية من خصائص الحكامة ، وعنصر من العناصر التي يجب أن يتأسس عليها التدبير الجيد للشأن الترابي، وتعني توفر المعلومات في وقتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع عليها، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة وتنويع دائرة المشاركة، وتعد الشفافية أحد المرتكزات التي يقوم عليها تدبير المرافق العمومية وقد اعتبرها الدستور الجديد في الفصل 154 كأحد المبادئ العامة التي تقوم عليها الحكامة فمبدأ الشفافية هدفه بالأساس هو ديمقراطية الفعل الإداري و ترك الحرية للفرد من أجل معرفة الحقيقة ومناقشتها، وهذا المبدأ يحقق المساواة واحترام القانون و يضمن احترام المنافسة42.



وبغية تدبير حكمتي للشأن الجهوي، وخاصة على مستوى الانفاق المالي الذي لم يبقى خاضعا للتعتيم في ظل عالم اليوم المنفتح على الثورة الاعلامية، وبالتالي فالشفافية تعد المعلومة مفتاحها حيث يتعين على مجلس الجهة ورئيسه والهيئات التابعة للجهة ومجموعات الجهات ومجموعات الجماعات الترابية التقيد بقواعد الحكامة المذكورة اعلاه واعتماد التصويت العلني لاتخاذ جميع مقررات المجلس.

وإذا كانت الشفافية تقاس بمدى سيولة المعطيات المتعلقة بتدبير الشأن العام الترابي فإن تفعيلها مرتبط بحق آخر، هو الحق في الاعلام والذي بعد أحد المتطلبات الاساسية التكريس الشفافية، لان الجماعات الترابية أصبحت عنصرا فاعلا في التنمية الاقتصادية وإعداد المشاريع التي تمس هموم وتطلعات المواطن المحلي، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري انفتاحها على المواطن وتجاوز المنطق السلبي الذي عمر طويلا في الادارة العمومية والمحلية معا، والقاضي بالتكتم وسرية المعلومة والتحجج دائما بمسألة السر المهني، من اللازم تفعيل حق المواطن في المعلومة والخير ومده بالوثائق التي تتوفر عليها الادارة43

### ج: ربط المسؤولية بالمحاسبة:

التزاما بقاعدة " حيث توجد سلطة توجد مسؤولية و حيث مسؤولية توجد المحاسبة" يمكن القول أن مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة يعني اخضاع أعمال وسلوك المسؤول عن تدبير الشأن الترابي بكل شفافية ووضوح إلى المسائلة و التقييم والانفتاح على انتقاد والشعور بالمسؤولية القائمة على الاستعداد الدائم وتقديم التوضيحات ويمكن استشفاف هذه المسألة وفق ما نصت عليه مقتضيات القانون التنظيمي للجهات في المادتين 243 و 244، وقد جاء مفهوم ربط المسؤولية بالمحاسبة، كمفهوم جديد، يصل إلى الدستور المغربي ليفتح أبوابا عديدة من اجل تحريك المتابعات في حق المفسدين.

وفي نفس السياق جاءت القوانين التنظيمية للجماعات الترابية مكتملة لمقتضيات. الدستور بخصوص هذا المبدأ إذ تضمنت عدة أحكام تجسد قواعد تقديم الحساب من قبل المسؤولين الترابيين، ويأتي في مقدمة هذه القواعد إخضاع العمليات المالية المجالس الجماعات الترابية لمراقبة المجلس الأعلى للحسابات طبقا للتشريع المتعلق بالمحاكم المالية، كما تخضع العمليات المالية والمحاسبية للجماعات الترابية لتدقيق سنوي تنجزه المفتشية العامة للمالية أو المفتشية العامة للإدارة الترابية أو هم معا، ويتم هذا التدقيق في عين المكان وبناء على الوثائق المالية والمحاسبية44.

كما يمكن للمجلس أو رئيسه بعد اخبار والي الجهة أو بمبادرة من هذا الاخير اخضاع تدبير الجهة والهيئات التابعة لها لعمليات التدقيق بما في ذلك عمليات التدقيق المالي، وعلى رئيس المجلس توجيه نسخة من تقرير التدقيق على ممثل السلطة المركزية، وعرضه على المجلس في دورته الموالية للتوصل بهذا التقرير، ويتعين كذلك على رؤساء الجماعات الترابية و كذا الاشخاص الاعتبارية الخاضعة للقانون العام أو الخاص والتي تقوم بتسيير مرفق عمومي تابع لها أن تعمل على اعداد قوائم محاسبية ومالية تتعلق بتسييرها ووضعيتها المالية واطلاع العموم عليها45.

### ثانيا: التشارك والنزاهة والفعالية

#### أ: المقاربة التشاركية كآلية حكامةية.

يعتبر التدبير التشاركي ضرورة ملحة وآلية من آليات الحكم الرشيد، يؤمن النجاعة والفعالية في تسيير والتدبير الشأن الترابي، حيث يقوم هذا التدبير على إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات الحاسمة، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويعتبر إشراك المواطنين إشراكا حقيقيا في تسيير شؤونهم الترابية أحد أهم وظائف الديمقراطية المحلية.



كما أن المجتمع المدني يشكل عنصرا فعالا في هذه المقاربة، خاصة أن التصور الجديد للسياسات الحكومية التنموية أصبح يستدعي حضور المجتمع المدني لكي يساهم باقتراحاته ومتابعته العملية التنموية التي تتجسد في البرامج والمبادرات الوطنية والترايبية<sup>46</sup>.

ولتفعيل هذه المقاربة تضمن القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات مقتضيات مفصلة لإحداث آليات تشاركية للحوار والتشاور والتسيير ومساهمة المواطنين والجمعيات في اعداد برامج التنمية وتتبعها، وكذا شروط تقديم العرائض وكيفية ايداعها<sup>47</sup>، وفي نفس السياق كرس الفصل 139 من دستور 2011 ذلك إذ نص في فقرته الثانية " يمكن للمواطنين والمواطنين والجمعيات تقديم عرائض، الهدف منها مطالبة المجلس بإدراج نقطة تدخل في اختصاصه ضمن جدول أعماله"،

وتأسيسا على ما سبق فإن ترسيخ ثقافة التدبير التشاركي بمفاهيمه وقواعده وآلياته في إدارة الجهة بعد مطلبها ملحا، الأمر الذي يفرض على المنتخبين والموظفين والأطر المحلية، ورجال السلطة وفعاليات المجتمع المحلي المشاركة في تنمية الجهة بنفس الاهتمام والوعي.

### ب: النزاهة.

ترتبط النزاهة بشكل عام بالوسائل والآليات التي تكافح الفساد وسوء إدارة الموارد والشؤون وسوء استغلال السلطة وكذا آليات تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل والسلوك على مختلف المستويات الادارية في الجماعات الترابية، وقد ألزم الدستور وفق الفصل 155 أعوان المرافق العمومية بأن يمارسون وطائفهم وفقا لمبادئ احترام القانون والحياد والشفافية والنزاهة والمصلحة العامة.

ومن بين تجليات مبدأ النزاهة على مستوى التنظيم الجهوي، فإن القانون منع على رؤساء الجهات الجمع بين عدة تعويضات ومنع كذلك تضارب المصالح<sup>48</sup>، وكل عضو أو نائب ثبتت مسؤوليته في استغلال التسييريات المخلة والمنافسة التريبية، أو استغلال مواقع النفوذ والامتياز أو ارتكب مخالفة مالية تلحق ضررا بمصالح الجهة وتضر بأخلاقيات المرفق العمومي التابع للجهة، قام الوالي عن طريق رئيس الجهة. بمراسلة المعني بالأمر للإدلاء بإيضاح داخل أجل 10 أيام، وعند عدم الإدلاء بعد انصرام الأجل يتم إحالة الأمر على المحكمة الإدارية وذلك لطلب عزل عضو المجلس المعني أو عزل الرئيس أو بوابه من عضوية المكتب أو المجلس<sup>49</sup>.

### ج: الفعالية

إن ضمان فعالية ومردودية الاهداف المحددة لعمل الجماعات الترابية لن يتأتى الا بفعالية المشروع التنموي والأخذ بعين الاعتبار مدى تحقيق المردودية والجودة والانتاجية واعتماد مبدأ الانفتاح، أي توفر القدرة على تنفيذ المشاريع التي تستجيب الحاجيات وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد. وهكذا ففعالية المشروع التنموي رهين بدرجة مساهمة النتائج المتوقعة منه في تمكين الساكنة من القدرات الاساسية وتوسيع نطاق خياراتهم الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها فتحقيق الفعالية لن يتحقق لأحداث المؤسسات بل يجب السهر على تقويم تلك الآليات و اصلاحها ومتابعة مرتكبي المخالفات إن اقتضى الأمر ذلك، بحيث لا فائدة من انجام قرارات دون تنفيذها، وتبعاً لذلك فإن تحقيق الأهداف التنموية الترابية يقتضي تتبع مسار تدبير الشأن الترابي من خلال تنفيذ المشاريع التي تستجيب الحاجيات المواطنين و تطاعاهم على أساس إدارة عقلانية رشيدة للموارد.

### الفقرة الثالثة: آليات تنزيل مبدأ تدبير الحر وفق التنظيم الجهوي.

إن الهدف الرئيسي الذي يتوخاه المشرع المغربي من خلال التنصيص على مبدأ التدبير الحر للشأن الترابي هو منح المجالس المنتخبة سلطة تنفيذ مقرراتها بكيفية ديمقراطية والتقييد بقواعد الحكامة التي ترمي إلى تحقيق المساواة بين المواطنين في ولوج المرافق العمومية التابعة للجماعات الترابية والاستمرارية في أداء الخدمات وتكريس قيم الشفافية والمحاسبة و المسؤولية وترسيخ سيادة القانون و السعي



إلى توسيع دائرة التشارك و الفعالية والنزاهة ، وعلى هذا الاساس سنقسم هذا المحور إلى ثلاث محاور القواعد التي يجب أن يلتزم بها المجلس الضمان الحكامة (أولا) الاجراءات الضرورية من أجل اعتماد الأساليب الفعالة لتدبير الجهة (ثانيا)، في حين ستبرز في (ثالثا) اليات الادارة المركزية لمواكبة الجهات في تعزيز الحكامة.

#### أولا: القواعد التي يجب أن يلتزم بها المجلس لضمان الحكامة.

يلتزم المجلس الجهة ومجموعة الجهات باتخاذ مجموعة من الاجراءات اللازمة من أجل احترام

- ✓ الانظمة الداخلية لهاته المجالس
- ✓ التداول بكيفية ديمقراطية
- ✓ اليات الديمقراطية التشاركية
- ✓ المقتضيات المنظمة للصفقات
- ✓ القواعد والشروط المتعلقة بولوج الوظائف بإدارة الجماعات الترابية والهيئات التابعة لها.
- ✓ القواعد المتعلقة بربط المسؤولية بالمحاسبة
- ✓ التصريح بالامتلاكات:
- ✓ عدم استغلال التسييريات المخلة بالمنافسة:
- ✓ عدم تنازع المصالح
- ✓ تسليم نسخة من محاضر الجلسات لكل عضو من أعضاء المجلس داخل أجل 15 اليوم لاختتام الدورة على أبعد تقدير

#### ثانيا: الاجراءات الضرورية من أجل اعتماد الأساليب الفعالة لتدبير الجهة.

- انسجاما مع مقومات التدبير العمومي الجديد وبغرض تطوير التدبير العمومي الترابي وضع المشرع عدة التزامات على مجالس الجماعات الترابية ترتبط أساسا باعتماد منظومة من التدابير تكفل التسيير الفعال لإدارتها ولا سيما:
- ✓ تحديد المهام ووضع دلائل للمساطر المتعلقة بالأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الجهة وبأجهزتها التنفيذية؛
  - ✓ تبني نظام التدبير بحسب الأهداف
  - ✓ وضع منظومة للتتبع المشاريع والبرامج تحدد فيها الاهداف المراد بلوغها ومؤشراتها الفعالية المتعلقة بها اليات الادارة المركزية لمواكبة الجهات في تعزيز الحكامة.

#### ثالثا: اليات الادارة المركزية لمواكبة الجهات في تعزيز الحكامة

التزمت الدولة من خلال القوانين التنظيمية المتعلقة بالجهات بتوفير الآليات والادوات اللازمة لمواكبة ومساندة الجهات لبلوغ حكامه تدبير شؤونها وممارسة الاختصاصات الموكلة إليها، ولهذه الغاية تقوم الدولة بما يلي 50.



- ✓ تحديد آليات لتمكين المنتخبين من دعم قدراتهم التدبيرية عند بداية كل انتداب جديد.
- ✓ وضع أدوات تسمح للجهة بتبني أنظمة التدبير العصري ولاسيما مؤشرات التتبع والانجاز وأنظمة المعلومات
- ✓ تمكين مجلس الجهة من المعلومات والوثائق الضرورية للقيام بممارسة صلاحياته
- ✓ وضع آليات التقييم الداخلي والخارجي المنتظم وتحديد كفاءات تطبيق مقتضيات هذه المادة بنص تنظيمي.

### المطلب الثاني: إكراهات التدبير العمومي الترابي.

تعتمد الجماعات الترابية في تسيير و تدبير شؤونها على مقومات وعناصر بشرية وقانونية ومالية تشكل الاطار العام لتدخل هذه الهيئات في الميادين الاقتصادية والاجتماعية و هذا ما يمكن أن يصطلح عليه بالتنمية الترابية و التي تعتبر عملية ليس بالسهلة، فإشكالية التدبير الترابي لازال يعتبرها الكثير من الغموض وتجاوبها الكثير من العراقيل و المخاطر 51، تنفاوت على حسب طريقة تدبير الدولة لترايبها على مستوى التقسيم وفلسفته و منظوره والخليفية التي تتحكم فيه لذا ارتأينا تقسيم هذا المطلب إلى فرعين بهم الأول الإكراهات والادارية للتدبير الترابي أما الفرع الثاني فتعالج من خلاله هذه الإكراهات من خلال ملاحظات المجالس الجهوية للحسابات.

### الفرع الأول: واقع التدبير الإداري والمالي للجماعات الترابية.

تعتبر مسألة التدبير الأساس لبلوغ تنمية حقيقية ومتوازنة بإمكانها الاستجابة لكل متطلبات المواطنين على الصعيد الترابي، غير أن هذا التدبير لازالت تعترض تقدمه

مجموعة من الاختلالات التي أثرت على مردودية نتائجه وجودة خدماته، والتي يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- ✓ صعوبة استيعاب بعض المفاهيم المرتبطة بالتدبير الترابي، فالطرح الجهوي المتقدم مثلا يستلزم طرح متقدم لمعنى ادارة التراب المحلى ليتجاوز مجرد اصلاح اللامركزية الترابية فيما كان يخاطب الكبار لكن الان يخاطب حتى الافراد وأصبح لهم الحق في التشخيص، في الاقتراح، في رفع العرائض .....
- ✓ الوصاية المبالغ فيها من طرف السلطة المركزية وماله من تأثير سلبي على تنمية الجماعات الترابية، في تناقض مع القانون والخطاب السياسي، هذا يحيلنا الى طرح سؤال بسيط ماذا لو لم تتلاءم سياسة مجالس معينة مع ما يراه ممثل السلطة المركزية العامل أو الوالي؟
- ✓ بطيء صدور المراسيم والقرارات والقوانين المؤطرة للتدبير الترابي والتي قد تصل لسنوات وعقود، وهذا يحيلنا إلى فكرت الإداري يقيد الدستوري، فتطبيق الدستور مقيد بسلطة الإدارة بالمعنى الضيق أي سلطة الداخلية في أغلب الحالات. ضعف الموارد المالية المرصودة لتدبير الشأن العام الترابي، الأمر الذي لا طالما ثر سلنا على جاذبية الاقتصاديات الترابية وهو ما يفسر قلة تهافت المستثمرين عليها 52.
- ✓ ضعف تكوين المنتخبين المسؤولين ترايين واستمرار تدبيرهم بعقلية سياسية محضة عوض عقلية تدبيرية بحثة.
- ✓ نقص في الموارد البشرية ولوجيستية الكفيلة بالاستجابة الآنية للمرتفقين من جهة، وتثبيت العدالة الخدمانية من جهة أخرى.
- ✓ غياب البعد الاستراتيجي في تدبير المجالات المرتبطة بمسألة التنمية الترابية وخاصة في شقها الاقتصادي.



- ✓ صعوبة تحصيل موارد الجماعات الترابية وخاصة في شفه الجبائي مع محدودية اللجوء إلى مسطرة المنازعات القضائية وذلك لتفادي الأمر بالصرف المنتخب التنازع مع الملزم، خصوصا أن هذا الأخير بشكل ورقة رابحة في الجسم الانتخابي.
- ✓ وجود ثغرات بالقوانين التنظيمية للجماعات الترابية والتي قد يترتب عن اعمالها مخاطر بشأن التدبير الترابي.

### الفرع الثاني: إكراهات التدبير الترابي من خلال تقارير المجالس الجهوية للحسابات.

تعتبر المجالس الجهوية للحسابات من الآليات الرقابية المهمة التي يخضع لها تدبير و تسيير الجماعات الترابية طبقا لمقتضيات مدونة محاكم المالية، وفي اطار برنامج سنوي يتم من خلاله تعيين لجنة مراقبة تتكون من قضاة ومستشارين و مساعدين يتكلفون بمراقبة التدبير الجماعي من خلال الانتقال إلى عين المكان و الاطلاع على جميع الوثائق والمستندات و الاستماع إلى المسؤولين والموظفين التابعين للجهة المعنية للإحاطة بالمخاطر و الاختلالات المحتملة وذلك بوضع مجموعة من الملاحظات يتم توجيهها إلى رئاسة المجلس المعني ليرد ويعاقب عليها قبل وضع المجلس الجهوي لتقريره .

وبالرجوع إلى تقارير المجالس الجهوية للحسابات الأخيرة في شقها المتعلق بمراقبة تدبير الجماعات الترابية، يمكن تشخيص عدة مخاطر وإكراهات تشترك فيها أغلب الجماعات وهي:

أ: مخاطر على مستوى التنظيم الاداري للجماعة وهيكلتها التنظيمية، ويتجلى ذلك في المراقبة الداخلية وتداخل الاختصاص بين مصالحها وغياب التنسيق بينهم بالإضافة الى غياب التقارير الدورية لأنشطة المصالح الجماعية.

ب: مخاطر على مستوى تدبير الموارد البشرية، كظاهرة الغياب والتأخر عن العمل وغياب استراتيجية واضحة للتوظيف والتكوين المستمر، بالإضافة الى الوضع رهن الإشارة.

ج: مخاطر سوء تدبير المداخيل والمبالغ المستخلصة كعدم ضبط الوعاء الضريبي واستغلال الملك الجماعي بشكل عشوائي.

د: مخاطر عدم احترام مقتضيات الصفقات واجراءاتها الادارية والمسطرية كتكليف مقاول ببدء الاشغال قبل المصادقة عليها، او انتهاء الاشغال قبل موعدها او تنفيذ اشغال غير واردة بدفتر التحملات او تسليم شيك قبل بدء الاشغال

هذه فقط بعض المخاطر التي أوردناها على سبيل المثال من خلال المهمات التقييمية التي انجزتها المجالس الجهوية للحسابات.

### خاتمة

إن الأدوار التنموية التي اصبحت تلعبها الجهات تفرض عليها اعتماد أساليب ناجعة في تدبير شؤونها لتحقيق النزاهة والفعالية وتحقيق التنمية التي يطمح لها الجميع، ولتحقيق هذا الهدف ينبغي إرساء مقاربات التدبير الجهوي وتفعيلها عبر استحضار مجموعة من الدعائم والتي تتمثل في:

منتخب مسؤول منفتح وكفاء ذا تكوين يؤهله لمسايرة اختصاصات الجهة في تدبير شؤونها الإدارية والمالية وفق رؤية استراتيجية قائمة على التواصل مع مختلف الفاعلين الترابيين والسياسيين في التدبير وعلى رأسهم المواطن.

موظف جهوي محترف ذا تكوين عال قادر على تسيير الجهة على أساس التدبير العمومي الحديث المبني على الفعالية والجودة والمسؤولية.

إعادة النظر في الموارد المالية والبشرية للجهات باعتبارها من المقومات الأساسية لكل تدبير ناجح.



خلق آليات للتسويق الترابي للجهة من أجل إدكاء التنافسية وإدماج متطلبات التنمية المستدامة  
تبسيط المساطر الإدارية  
اعتماد المعلومات لتحسين العمل الإداري والتواصل داخل الجهة وتقريب الإدارة من المواطن.



## الهوامش:

- 1 جمال امقران، مبدأ التدبير الحر للجماعات الترابية بالمغرب، المجلة الالكترونية مغرب القانون، 2 أبريل 2018.
- 2 يوسف التونسي، مبدأ التدبير الحر للجماعات الترابية، المدونة الالكترونية الحكامة الترابية " hakamatourabia.wixsite.com"
- 3 محمد يحيا، مبدأ التدبير الحر للجماعات الترابية بين التفسيرين الضيق والواسع في القانونين الدستوري والإداري المغربيين، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 133 مارس أبريل 2017، ص 37
- 4 يوسف التونسي، مرجع سابق
- 5 أحمد مفيد من أجل الحكامة الجيدة، تقرير عن الدورات التكوينية لفائدة المنتخبين والمنتخبات، مارس 2022، ص 12.
- 6 يوسف بالتونسي، مرجع سابق.
- 7 المصطفى بلقزبور، مرجع سابق، ص 41
- 8 المصطفى بلقزبور، مبدأ التفرع واختصاصات الجهة بالمغرب، أطروحة لنيل الدكتوراه في الحقوق، شعبة القانون العام، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والتدبير سطات، سنة الجامعية 2014-2015، من 247.
- 9 الشريف يتشيت، - السلطة التنفيذية للجهة في التنظيم الجهوي الجديد، مرجع سابق، من 177 وما بعدها.
- 10 المادة 125 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، 7 يوليوز 2015، ج من عدد 6380.
- 11 عبد العزيز أشرفي الجماعات الترابية الأفق المستقبلية وتحديات التنمية المستدامة، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء 2016، من 49
- 12 محمد الزرق، اختصاصات المديرين العامين على ضوء القوانين التعليمية للجماعات الترابية.
- 13 عبد اللطيف الهلائي، اليات وأنماط التدبير الجهوي على ضوء القانون التنظيمي للجهات 111.14 - المجلة المغربية للقانون الإداري والعلوم الإدارية عدد مزدوج 2/3، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط 2017، من 106.
- 14 عبد اللطيف الهلائي، مرجع سابق، من 107 و 108.
- 15 المادة 128 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات
- 16 عبد اللطيف الفيلاي، مرجع سابق، من 108
- 17 المادة 129 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات.
- 18 المادة 130 من القانون التعليمي 111.14 المتعلق بالجهات.
- 19 المادة 133-134 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات: "تتمتع لجنة الإشراف والمراقبة بجميع الصلاحيات والسلط اللازمة لإدارة الوكالة ولهذه الغاية تقوم عن طريق مداولتها بما يلي:  
وضع برنامج عمل الوكالة؛  
حصر الميزانية السنوية والبيانات المتعددة السنوات؛  
حصر الحسابات والتقرير في تخصيص النتائج عند الاقتضاء  
المصادقة على القوائم المحاسبية والمالية المتعلقة بمالية الوكالة  
المصادقة على التقرير السنوي المنصوص عليه في المادة 139 ادناه  
طلب إجراء عمليات الافتتاح والمراقبة والتقييم عند الاقتضاء.
- 20 أوبي عبد الله، التعاون والشراكة كألية للشراكة كآلية لتنمية الترابية"، مرجع سابق، ص 11.
- 21 المادة 148 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات.
- 22 أوبي عبد الله التعاون والشراكة كلية التنمية الترابية مجلة العلوم العربية، العدد 6 - 2018، مطبعة الأمنية، ص 21
- 23 SAMIH HAMDAQUI, la vocation économique de larégion à la lumière de la loi organique 111 14, revue Marocaine de droit administratif et des sciences administratives, n 213, Imprimerie El Maarif Al Jadida, Rabat, 034
- 24 المادة 146 من القانون التنظيمي 111.14.
- 25 دليل التعاون والشراكة، اصدارات المديرية العامة للجماعات المحلية مديرية الشؤون القانونية والدراسات والتوفيق والتعاون يناير 2011 ص 67.
- 26 دليل التعاون والشراكة المرجع نفسه، ص 66. 32



- 27أوبي عبد الله، مرجع سابق، ص13
- 28عبد العزيز أشرفي، الحكامة الترابية وتدير المرافق العمومية المحلية على ضوء مشروع الجهوية المتقدمة، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة الأولى 2014، ص 172
- 29محمد أحجام، "الشراكة الترابية ورهان التدبير التعاقدى للشأن العام الترابي، منشورات مجلة العلوم القانونية، العدد السادس، مطبعة الأمنية 125 2018، ص 117 و119 و125.
- 30الحמיד القستلي حكاما المدن: نحو مستقبل حضاري أفضل مطبعة المعارف الجديدة، الرباط الطبعة الأولى 2013 الصفحة 67.
- 31محمد أحجام، التخطيط الاستراتيجي ورهان عظمة التدبير الترابي، مقال منشور بمجلة العلوم القانونية، العدد الساسي مطبعة الأمنية 2018. ص 177-176
- 32 اسماعيل صفاحي. دور الحكامة في تدبير الشأن المحلي في مثل الدستور الجديد مثل منشور بالمجلة المغربية للقانون الإداري والعلوم الإدارية مطبعة المعارف الجديدة - الرباط 2017 - عند مزدوج 2-3 ص 71.
- 33تجيب المحمودي - الجماعات الترابية بالمغرب بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، مطبعة الخليج العربي 152 شارع الحسن الثاني العلوان الطبعة الأولى نونبر 2014 من 15
- 34ياسر عجل، دور الجهة في تدبير السياسات العمومية الترابية بالمغرب جهة فاس مكناس نموذج، رسالة لليل علوم الماستر القانون العالم جامعة مولاي اسماعيل، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية 2017-2018 من 206.
- 35وفيق منصوري " التدقيق والاستشارة: نحو منهج بنوي التقويم تدبير الجماعات الترابية" المجلة المغربية للقانون الإداري والعلوم الإدارية عند مزدوج 2-3 مطبعة المعرف الجديدة الرباط السنة 2017، الصفحة 173
- 36المادة 246 من القانون التنظيمي للجهات رقم 111.14
- 37عبد الحافظ ادمينو، اخلاقيات المسؤولية العمومية الترابية الابتدائية مقال منشور بالمجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 141 يوليوز - عشت 2018، ص 31.
- 38أحمد أبعون، نشاط ووسائل الإدارة وفقا للتشريع المغربي، مطبعة المعرف الجديدة - الرباط 2016، ص 59.
- 39كريم لحرش " الدستور الجديد للمملكة، شرح وتحليل الطبعة الثانية سطات 2016، من 265
- 40المادة 8 من القانون التنظيمي رقم 111.4 المتعلق بالجهات
- 41العربي بجيجة " القوانين التعليمية ومبدأ الكبير الحر " مجلة مسالك الجهات والجماعات الترابية من الدستور إلى القواس التعليمية عند 43 مزدوج 34/33 لسنة 2018، ص 43.
- 42أحمد أبعون، نفس المرجع من 83.
- 43محمد بوكطب، التدبير الحكامتي للإدارة الترابية بالمغرب مقال منشور بمجلة مسالك العدد 47/48 سنة 2013، ص 77.
- 44المادة 227 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.
- 45عبد الحافظ ادمينو، اخلاقيات المسؤوليات العمومية الترابية الانتدائية مقال منشور بالمجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عند 141 يوليوز - عشت 2018 ص 31
- 46محمد بو كطب، مرجع سابق، ص 74
- 47المادتين 121 و122 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.
- 48المادة 68 من القانون التنظيمي رقم 14/111 المتعلق بالجهات.
- 49عبد الحافظ أدمينو، مرجع سابق، ص 30
- 50المادة 250 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.
- 51المهدي الفحصي، قراءة في بعض مظاهر اختلالات التدبير الإداري (معيقات التنمية الترابية والحكاما الجديدة، مقال منشور بالمجلة المغربية القانون الاداري والعلوم الإدارية عند مزدوج 2 و3 لسنة 2017، ص 77.
- 52سواء حمر الراس: التدبير المالي الترابي بين اكرهات الواقع ومتطلبات الحكامة، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية 2016-2017. ص 77.