



التنمية الترابية التشاركية بالمغرب الفاعلون وسؤال تجديد الأدوار

Participatory Territorial Development in Morocco: Stakeholders and the Question of Renewing Role

د. عبد الكبير اجميبي

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية جامعة الحسن الثاني - الدار البيضاء

ملخص

يهدف هذا المقال إلى تحليل إشكالية التنمية الترابية التشاركية بالمغرب من خلال التركيز على أدوار الفاعلين الترابيين وسؤال تجديدها في سياق التحولات التي تعرفها السياسات العمومية. ينطلق البحث من فرضية أساسية مفادها أن تحقيق تنمية ترابية فعالة ومستدامة لم يعد رهينا فقط بتعدد الفاعلين، بل بمدى قدرتهم على إعادة تعريف أدوارهم وفق مقاربة تشاركية قائمة على الالتقائية والتكامل.

يعتمد المقال مقاربة تحليلية تستند إلى قراءة الإطارين النظري والمؤسسي للتنمية التشاركية، مع استحضار تطور مبادئ الحكامة الترابية بالمغرب، خاصة في ظل دستور 2011 وما أفرزه من آليات للديمقراطية التشاركية. كما يتناول توزيع الأدوار بين مختلف الفاعلين، بما في ذلك الجماعات الترابية، الدولة، المجتمع المدني، والقطاع الخاص، مبرزا حدود التنسيق وضعف التقائية السياسات العمومية كأحد أبرز التحديات.

ويخلص المقال إلى أن تجديد أدوار الفاعلين الترابيين يمر عبر الانتقال من منطق التدبير القطاعي إلى منطق الشراكة الاستراتيجية، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتفعيل آليات المشاركة المواطنة بشكل فعلي، إضافة إلى تطوير أدوات التتبع والتقييم القائمة على النتائج. كما يؤكد على أن الرهان الحقيقي يكمن في بناء نموذج حكامه ترابية مندمجة قادرة على تحقيق الأثر التنموي والاستجابة لانتظارات الساكنة.

Abstract

This article analyzes the issue of participatory territorial development in Morocco by focusing on the roles of territorial actors and the question of their renewal in a context of ongoing transformations in public policies. The study is grounded in the central hypothesis that achieving effective and sustainable territorial development is not merely contingent upon the multiplicity of actors, but rather on their capacity to redefine their roles within a participatory framework based on convergence and complementarity.

The paper adopts an analytical approach that draws on both theoretical and institutional frameworks of participatory development, while taking into account the evolution of territorial governance principles in Morocco, particularly in light of the 2011 Constitution and the participatory democracy mechanisms it introduced. It further examines the distribution of roles among key stakeholders—including local authorities, the central state, civil society, and the private sector—highlighting coordination gaps and weak policy convergence as major challenges. The article concludes that renewing the roles of territorial actors requires a shift from a sector-based management logic to a strategic partnership approach, along with strengthening institutional capacities, effectively activating participatory mechanisms, and developing results-based monitoring and evaluation tools. Ultimately, the study emphasizes that the core challenge lies in building an integrated model of territorial governance capable of delivering tangible development outcomes and responding to citizens' expectation



مقدمة

اعتبر عدد من الباحثين والمتخصصين في مجال السياسات العمومية والتدبير الترابي أن الإصلاحات المؤسساتية التي دشنها المغرب في إطار نظام الجهوية المتقدمة، يعد تمهيدا لإصلاح عميق في هياكل الدولة، من خلال إرساء نموذج اللامركزية الفعلية واللاتركيز الإداري المنسجم، تحقيق الديمقراطية على نطاق واسع، وتسريع التنمية، والتحديث الاجتماعي والسياسي والإداري للبلاد والحكامة الترابية.³⁰⁵ مما يستلزم التنفيذ الفعلي والفعال للجهوية المتقدمة مع نقل الصلاحيات والموارد المالية والبشرية إلى الرؤساء المنتخبين للمجالس الجهوية والإقليمية والجماعية.

إلا أن قضايا التنمية الترابية المندمجة بالمغرب، شكلت اليوم نقاشا عموميا واسعا بين مختلف الفاعلين في القرار السياسي المركزي ومؤسسات التدبير الترابي، وذلك من أجل إرساء نموذج جديد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حتى يمكن للجهة أن تلعب دورا أساسيا في بلورة برمجة التنمية الترابية وتفعيل السياسات العمومية الجهوية. في هذا السياق "يقضي البعد الاستراتيجي لمسار الجهوية المتقدمة المزيد من انخراط كافة الفاعلين في مسلسل للتشاور والحوار البناء، بما ينسجم مع منطق التدرج والتطور في التنزيل الكامل لهذا الورش، وخاصة فيما يتعلق بتدقيق وتحديد وتملك الاختصاصات وممارستها بشكل فعال، من أجل رفع التحديات التي أفرزتها الممارسة العملية"³⁰⁶

المطلب الأول: تحديات تحقيق التنمية الترابية التشاركية

إن فكرة التنمية الترابية، التي تثير إمكانية حدوث تطورات مستقلة إلى حد ما، أو مستقلة عن تطورات الأمم، أو حتى المناطق، هي فكرة أساسية قبل تنفيذ السياسات، أو تقديم الاستشارة لصانعي القرار والجهات الفاعلة في الديناميات الترابية. فمن المفيد بدء إثبات شرعية هذا المفهوم، وتحديد معناه وتداعياته بشكل أكثر دقة، فضلاً عن تقديم مساهمة في البناء النظري للفعل التنموي الترابي التشاركي قيد التطور والإنتاج.³⁰⁷ وسنقف في هذا الصدد، على تطور مفهوم السياسات التنموية الترابية، كما سنعرض المكونات الأساسية للتنمية الترابية باسطين في هذا الإطار عناصر التنمية الترابية التشاركية باعتبارها مفهوما متطورا في البناء المشترك لقضايا التنمية، وأهم المقاربات المؤطرة للتنمية الترابية التشاركية.

الفرع الأول: مقومات التنمية الترابية التشاركية

ترتكز مقومات التنمية الترابية التشاركية على أسس التدبير المعاصر لقضايا الشأن العام الترابي، التي تجعل من المشروع الترابي جزءا للبناء المشترك بين مختلف المؤسسات العمومية والخاصة وفعاليات المجتمع المدني، وذلك من أجل تقوية التدخلات العمومية في البرامج التنموية والسياسات الترابية. ومن شأن هذه المنهجية أن تساعد على ضبط مختلف القرارات العمومية وجعلها في خدمة المواطنين والمواطنات، مع استشراف حقوق الأجيال الصاعدة في الموارد الطبيعية واللايكولوجية التي أصبحت موضوع نقاش واسع على إثر ما تتعرض له من إجهاد ومن اختلالات في التدبير.

الفقرة الأولى: مكونات السياسات التنموية الترابية

إن البناء المشترك للتنمية الترابية يشمل ضمانا أساسية لقوة القرار العمومي. كما يجسد مبدأ المشاركة في تحديد مستقبل التنمية بالنسبة للأجيال الجديدة التي من المفترض أن تشارك وفق ما أقرته المقتضيات الدستورية من مبادئ أساسية للتنمية التشاركية. في هذا السياق، فإن تدرج سياسات التنمية الترابية التي اعتمدها المغرب منذ فترة طويلة في إطار هدف مواجهة تحديات التماثل بين الأقاليم المتناقضة جغرافيا (السهول والساحل من جهة والسلاسل الجبلية والمناطق الصحراوية من جهة أخرى)، وتقليص الفجوة بين المدن والأرياف. وللقيام بذلك، تم تنفيذ أساليب واستراتيجيات مختلفة، أهمها وأحدثها هو إصلاح الجهوية المتقدمة،

305 تقرير اللجنة الاستشارية حول الجهوية المتقدمة 2011؛ ص 17

306 مقتطف من نص الرسالة الملكية الموجهة للمشاركين والمشاركات في أشغال المناظرة الوطنية الثانية للجهوية المتقدمة المنعقدة أيام 20-21 دجنبر 2024 بطنجة

L'approche intégrée de développement territorial 2014-2020, les clés pour comprendre ; l'Europe s'engage en France, 2014, P4307



الذي تم اعتماده في عام 2015، بهدف ملعن يتمثل في إنشاء دينامية ترابية، مع مرور الوقت، تعتمد على إعادة التوازن في الاختصاصات والموارد بين الدولة المركزية والجماعات الترابية وتقريب السياسات العمومية من انتظارات الساكنة³⁰⁸ تختلف هذه السياسات الترابية باختلاف ظروف بلورتها والجهات الفاعلة التي عملت على إعدادها، وكذلك حسب الرؤية التي تنشط عملية التشاور الترابي. إذ ترتبط منهجية تنشيط الحوار من أجل تجويد القرار السياسي بمبادرة من الفاعلين الترابيين منطلقين من المشكلات التي تعيق تنمية مجالهم الترابي والتي يتم الوقوف عليها في المجتمع من خلال استراتيجيات التعبئة التي تحددها، مع التوجهات التي غالبا ما تضع مكافحة الهشاشة في منظور التنمية المستدامة وتحسين نوعية الحياة. على المدى البعيد دون استبعاد هذه العناصر الأساسية، ودمجها أحيانا بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة³⁰⁹،

يتم إعداد منهجية تنفيذ هذه السياسات من قبل الجماعات الترابية بتعاون مع مؤسسات الدولة وباقي الفاعلين من مجتمع مدني وقطاع خاص، من خلال تشريح للواقع واقتراح البدائل المناسبة مع متطلبات المواطنين والمواطنات بطريقة عملية ومحددة مسبقا، وفي أحيان أخرى باختيارات مفروضة بشكل أو بآخر على المجالات الترابية والقضايا المستهدفة بالنظر للتوجهات الأساسية للسياسات العمومية

تعتمد تنمية المجالات الترابية على مكونات أساسية ومترابطة يمكن إيجازها انطلاقا من:

- الاعتراف بقدرة المجتمعات المحلية على العمل وتقويتها من خلال الأنشطة الجماعية التي تعزز على وجه الخصوص التمكين الفردي والتنظيمي والجماعي الذي من خلاله يمكن للأفراد والجماعات، ولا سيما الأكثر هشاشة وحرمانا، أن يصبحوا فاعلين حقيقيين في إنتاج المبادرات التي تحقق طموحاتهم الفردية وتساهم في تنمية مجتمعهم؛
- تعزيز مشاركة المواطنين والمواطنات، من خلال تطوير الممارسة الفعلية للديمقراطية التشاركية، بحيث يسمح للأفراد والمجموعات والمنظمات في المجتمع بالمشاركة في القرارات التي تمهمهم؛
- تشجيع الشراكات داخل فضاءات الحوار والتشاور العمومي حول الاستراتيجيات والآليات التي تسمح برؤية شاملة ودامجة للمشاكل المطروحة والسهر على تجميع المبادرات وتعزيز الالتقائية بين الفاعلين في البحث عن حلول توافقية؛
- خلق مناخ ملائم للعمل، من خلال عملية تضع المواطنين في مبادرات ملموسة تسمح بتحقيق النتائج، في إطار التعاون وتعلم القدرة على التفاعل³¹⁰»

إضافة إلى هذه المكونات، تركز التنمية الترابية الدامجة والتشاركية على السعي إلى تقليص الفوارق الاجتماعية والاقتصادية التي غالبا ما تكون السبب الحقيقي للمشاكل الاجتماعية والصحية، مع مراعاة تحسين الظروف المعيشية والتماسك الاجتماعي للرأسمال البشري"، كما يعد تنسيق وتعزيز السياسات العمومية المرتبطة بالتنمية الترابية الدامجة مدخلا أساسيا لتنمية المجتمع، ولا سيما من خلال تعزيز مشاركة المواطنين والمواطنات، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على تنفيذ هذه السياسات العمومية على المستوى الترابي.

الفقرة الثانية: مقاربات التنمية التشاركية

إن فكرة التنمية الترابية التشاركية، التي استخدمت على نطاق واسع في السنوات الأخيرة، والتي ينظر إليها أحيانا على أنها لغة أوروبية، ليست موضوعا لتعريف واحد، فهي يمكن أن تتخذ أشكالا متنوعة من بلد إلى آخر. ومن منطقة إلى أخرى. وهذا ما يزيد

Rapport de la banque mondiale ; Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial: Synthèse et Recommandations ; Pour un 308 développement territorial inclusif et durable au Maroc: Le temps de l'action ; 2018 ; P8

Approches et modèles de pratiques en développement des communautés: approches de développement intégré ; Clément Mercier et Denis Bourque ; 309 ; P 14 chaire de recherche de Canada en organisation communautaire ; décembre 2012

Centre jacques Berque des sciences humaines et sociales ; «Les effets de la participation citoyenne dans les projets urbains au Maroc: le cas de l'«INDH en 29 Mustapha El Mnasfi, N° 17 – Septembre 2013 .milieu urbain»

Approches et modèles de pratiques en développement des communautés: approches de développement intégré ; Clément Mercier et Denis Bourque ; 310 chaire de recherche de Canada en organisation communautaire ; décembre 2012 ; P 7



المنقاش حولها تعقيدا وغنى في آن واحد. كما أن مقارنة التنمية التشاركية تقترح الحلول الممكنة والمبتكرة للمشاكل التي تعرفها المجالات الترابية؛ يتعلق الأمر هنا بالتفكير في الأمر على نطاق متماسك ووظيفي وإظهار التعاون والتنسيق على مختلف مستويات المجتمع بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، وتوصي بدراسة المشاريع من مختلف الجوانب والأبعاد، خاصة فيما يتعلق بالآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية. كما تمكن من تحديد رؤية استراتيجية توضح المستويات الترابية المختلفة للفعل العمومي. وهو ما يترجم بشكل ملموس لمقاربة منهجية تتطلب تعبئة وإشراك مختلف الفاعلين الترابيين كل حسب تدخله ومجال اختصاصه، بما في ذلك المجتمع المدني كسلطة أبانت عن إبداع كبير في المساهمة لمعالجة الإشكالات الترابية المتنامية بفعل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والمناخية، بالإضافة إلى الانخراط الاستباقي في منظومة التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

وهو ما يدعو في هذا السياق، إلى القطع مع المقاربات القطاعية تجاه المجالات الترابية في التعاطي مع المشاكل والمخاطر التي تواجهها، وإعادة النظر في السياسات العمومية الأفقية، من أجل مقارنة شاملة ومتعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار محورية العنصر البشري للمساهمة في التغلب على الإشكالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المعيقة لتسريع التنمية.³¹¹

وترتكز مقارنة التنمية الترابية التشاركية على أربعة عناصر أساسية:

- تقديم حلول مبتكرة للاستجابة لقضايا ترابية محددة؛
- البحث عن الفعالية والنجاعة في التدخلات العمومية؛
- تطوير استراتيجية متعددة القطاعات (الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للبرنامج الترابي)؛
- إشراك مختلف الفاعلين الترابيين وتملك منهجية البناء المشترك «Co Construction»؛

إن فكرة التنمية التشاركية تركز بشكل أكبر على خلق نظام بديل للتدبير، والتعبير عن الاحتياجات وتنفيذ المشاريع، من خلال إشراك السكان المستفيدين من البرامج وتجميع جهودهم داخل مجتمع محلي لتدبير مشاكلهم. إحدى ركائز التنمية التشاركية هي المشاركة المجتمعية، والتي يمكن تعريفها على أنها "عملية يسمح من خلالها للأفراد بالمشاركة الفعلية في تحديد القضايا التي تهمهم، وفي اتخاذ القرارات بشأن العوامل التي تؤثر على حياتهم، لاسيما أثناء إعداد وتنفيذ وتقييم السياسات الترابية وتقديم الخدمات من خلال الإجراءات المتخذة لإحداث التغيير المنشود"³¹². أما على المستوى الاقتصادي فعندما نتحدث عن التنمية التشاركية، فإننا نشير إلى جميع التحولات الاجتماعية والديموغرافية والثقافية المصاحبة لنمو الإنتاج، والتي تساعد على الرفع من مؤشرات الاندماج الاجتماعي والاقتصادي وتحقيق العيش الكريم للفئات الهشة من المجتمع.

تشكل ممارسات التنمية التشاركية جزءا من الاستراتيجيات العمومية والمجتمعية الخاصة لمحاربة الفقر وعدم الاستقرار، وذلك من خلال برامج التنمية الترابية التي تتيح الاستجابة للأسئلة المقلقة المرتبطة بالعديد من التحديات التي يتصورها المواطنون والمواطنات، خاصة فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية. وتجمع هذه الاستراتيجيات تدابير مواكبة للأفراد وفقا للمسارات الجماعية في المناطق.³¹³ كما يتم نشر وتوسيع هذه الممارسات على أساس التشاور الترابي بين القطاعات بهدف دمج الأبعاد المتعددة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية والسياسية. في هذا السياق، فإنها تمر على الأقل من حيث المبدأ من خلال مشاركة السكان والمجتمع المدني في تحديد التوجهات والاستراتيجيات والمشاريع ذات الأثر الشامل لتحسين البيئة المعيشية للأفراد والجماعات.

الفرع الثاني: الفاعلون في تحقيق التنمية الترابية التشاركية

L'approche intégrée de développement territorial 2014-2020, les clés pour comprendre ;l'Europe s'engage en France ;2014 ; P6 -311

AtchrimiTossou Enseignant-chercheur à l'Université de Lomé ; le développement communautaire et participation au Togo ; journalresolis ; démocratie 312

participative et bonne gouvernance au monde 2014 ; P 24

313 مرجع سابق؛ ص 11



تستند التنمية الترابية التشاركية على عملية إشراك جميع الفاعلين الترابيين في وضع وتنفيذ البرامج التنموية، بهدف تحسين جودة الحياة لفائدة المواطنين والمواطنات بالمجالات الترابية. ويبرز دور الفاعلين في هذه العملية من خلال مساهمتهم الفعالة في التخطيط والتنفيذ والرصد. لذلك فإن الإدارة الترابية تعمل على تنسيق الجهود بين مختلف المتدخلين في قضايا التنمية، لضمان تكامل الأدوار والتقائية التدخلات، كما تقوم بدور المراقبة الإدارية على أعمال ومقررات الجماعات الترابية ومصاحبها في مختلف مراحل إعداد وتبعية وتقييم برامجها التنموية.

وفي هذا السياق، فإن المجتمع المدني يلعب أيضا دورا حيويا في رصد احتياجات المواطنين والمواطنات بغية المساهمة في تحديد أولويات التنمية خلال مراحل التشاور العمومي، وتقديم آراء استشارية للمجالس المنتخبة، من خلال دور هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، بالإضافة إلى دوره في تقديم عرائض محلية من أجل إدراجها في جدول أعمال دورات مجالس الجماعات الترابية سعيا لتقوية مؤشرات الحكامة الترابية التشاركية.

لذلك، يمكن الوقوف على أهمية التنسيق بين الفاعلين الترابيين من خلال الأدوار المؤسساتية والقانونية والاجتماعية لتحقيق التنمية الترابية التشاركية كالتالي:

الفقرة الأولى: الإدارة والجماعات الترابية

تشكل الإدارة اللامركزية للسلطات العمومية والجماعات الترابية فاعلين أساسيين في تحقيق التنمية التشاركية على المستوى الترابي، وذلك بالنظر إلى مستويات تدخل كل منها في الرفع من مؤشرات التنمية الترابية. لذلك فقد أسندت للجماعات الترابية الاختصاصات المتعلقة بخدمات القرب، والتنمية الاجتماعية وفك العزلة عن الأوساط القروية والأحياء الهامشية بالإضافة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة والمندمجة من خلال المشاريع الاستراتيجية والمساهمة في التقائية التدخلات العمومية قصد تعزيز التضامن بين المستويات الثلاثة للجماعات الترابية.

وقد شكل دخول المرسوم رقم 2.17.618 بمثابة ميثاق وطني للاتمركز الإداري حيز التنفيذ، خطوة حاسمة على درب تكريس الجهدية المتقدمة. ويرمي هذا الميثاق إلى إجراء توزيع جديد للاختصاصات بين المستوى المركزي وباقي المستويات الترابية للإدارة، وهي مبادرة تطمح إلى الرفع من فعالية العمل الحكومي من خلال تعزيز السلطات المفوضة للمصالح اللامركزية. ويندرج إصلاح المراكز الجهوية للاستثمار وإحداث اللجان الجهوية الموحدة للاستثمار، في نفس المنظر³¹⁴.

كما تعمل الإدارة الترابية ممثلة في مؤسسة الوالي أو العامل على التنسيق مع مختلف المؤسسات العمومية والجماعات الترابية بمختلف مستوياتها من أجل ضمان نجاعة أكبر للتدخلات العمومية ودعم التقائية الجهود المبذولة في مجال التنمية الترابية التشاركية.

تعتبر الإدارة الترابية في مفهومها³¹⁵ ذات طابع عام، فهي تعمل على تقديم عدد من الخدمات لفائدة السكان، والقيام بعدد من المهام المرتبطة بالصلاحيات التقليدية للدولة، كالمحافظة على الأمن العام والوصاية على الجماعات الترابية³¹⁶، ويختلف مفهوم الإدارة الترابية عن مفهوم الجماعات الترابية، برغم العلاقة الموجودة بينهما، وذلك في مسألتين، تتعلق الأولى بعدم تواجد مفهوم الإدارة الترابية على أساس صيغة قانونية، أما المسألة الثانية فتتمثل في قلة التداول على مستوى الخطاب الرسمي مقارنة مع مفهوم الجماعات الترابية³¹⁷.

في هذا الصدد، فقد مكن نظام اللامركزية بالمغرب من إرساء بعدد حقيقي لمكانة الجماعات الترابية، وذلك بتوسيع اختصاصاتها والتي حلت محل الدولة في عدة مجالات في تدير المصالح العمومية والتنمية الاقتصادية وتقوية استقلالها وتحمل أجهزتها

314 الحكامة الترابية رافعة للتنمية المنصفة والمستدامة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، رأي استشاري: إحالة ذاتية رقم 42/2019، 2019، ص 9

315 عبد القادر باينة: "مدخل لدراسة القانون الإداري والعلوم الإدارية"، دار النشر المغربية، الرباط، ط3، 2005، ص: 397.

316 Driss Bassri: « l'administration territoriale, l'expérience marocaine », DUNOD, davis, 316 p7 1988

317 إبراهيم الزباني: "دراسات في الإدارة المحلية من منظور علم الإدارة"، دار القلم، الرباط، طبعة 1، 2000، ص: 37.



المنتخبة مسؤوليات أكبر، وتمكين مجالسها من سلطات هامة جعلتها تحتل مركزا مهما في الهياكل الترابية، وتقوية مصالحها الإدارية والتقنية على القيام بالمهام المنوطة بها.³¹⁸

لقد حددت القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية، التي جرى اعتمادها سنة 2015، مهام كل مستوى من مستويات اللامركزية: حيث خولت للجهات مكانة الصدارة في المجال الاقتصادي، بينما أناطت بالأقاليم والعمالات اختصاصات مهمة في مجال النهوض بالتنمية الاجتماعية والحد من مظاهر الفقر والهشاشة. أما في ما يخص الجماعات، فقد حددت تلك القوانين نطاق تدخلاتها أساسا في تقديم خدمات القرب للمواطنين والمواطنات.

وإذا كانت هذه الإصلاحات قد أثمرت ترسانة تشريعية وتنظيمية مهمة، فإنها أفضت أيضا إلى تعدد في الفاعلين والهيئات الذين يتدخلون في مختلف المستويات الترابية. لذلك فإن تنوع طرق ومستويات هذه التدخلات يقتضي التحلي بقدرة كبيرة على التنسيق، وتبني أشكال جديدة للتعاون والعمل الجماعي.³¹⁹

الفقرة الثانية: الفاعلون الترابيون غير الرسميين

يختلف الفاعلون غير الرسميين في مجال التنمية التشاركية على المستوى الترابي من مجتمع محلي إلى آخر، وعليه يصعب وضع نموذج موحد يمكن تطبيقه على كل الدول³²⁰، ولعل هذا هو الدافع الأساسي الذي يفرض علينا أن نتعرف على الفاعلين أو المتدخلين الذين يمثلون مختلف الفاعلين غير الرسميين في تعزيز آليات الحكامة التشاركية.

أ. الأحزاب السياسية: تساهم الأحزاب السياسية من خلال ممثلها المنتخبين بمجالس الجماعات الترابية في تحقيق التنمية والحكامة التشاركية، من خلال المطالب والمقترحات التي تقدمت بها بصفة منفردة أو جماعية، وذلك من خلال التكتل والعمل المشترك بين هذه الأحزاب³²¹. فلا يمكن لأي نظام سياسي ليبرالي العمل دون أحزاب وقد لعبت هذه الأخيرة دورا رئيسيا في الأنظمة الليبرالية قبل أن تصبح أنظمة ديمقراطية حقيقية، فالأحزاب هي الأداة الضرورية لتكوين الرأي العام وتأطير الناخبين والمنتخبين³²². اعتبارا لكون الأحزاب السياسية لها تأثير في صياغة السياسات العمومية كما البرامج التنموية على مستوى تمثيلها بالمؤسسات المنتخبة ترابيا. ويمكن أن يتم ذلك خارج بنية السلطة، أو داخلها من أجل بلورة المطالب والقضايا العامة التي تناقش عند إعداد السياسات العمومية لتكون عنصرا فاعلا في إرساء آليات الحكامة التشاركية، وخلق التوازن بين السياسات الإستراتيجية لتحقيق المطالب لدى المواطنين، وإثارة الرأي العام حولها، ومحاولة إقناع المواطنين بتبني المواقف التي تتخذها هذه الأحزاب للضغط على الحكومة، كما تعد وسيلة من وسائل الرقابة السياسية على النشاط الحكومي. أما الشكل الآخر للتأثير في منعي السياسات العمومية، فهو عندما تستلم هذه الأحزاب زمام السلطة أو مقاليد الحكم، فإنها تقوم بتشكيل السلطة أو تجديد بنيتها أو تغييرها، وتحديد مساراتها وتوجيه عملية رسم السياسات العمومية طبقا للفلسفة التي تتبناها والتوجهات الفكرية التي تؤمن بها مع احترام التوجهات العامة للدولة.

ب. الحركات الاجتماعية: تسعى هذه الحركات للتأثير على أطراف صنع القرار للاهتمام بقضاياها ومشاكلها ودفعا لاتخاذ مواقف أو قرارات لها صفة السياسات العامة لخدمة أهدافها وتحقيق مصالحها، لما تتمتع به من القوة والنفوذ المستمد من العلاقات المتنوعة والمتداخلة مع راسمي السياسات العامة³²³. فهذه الحركات تمثل المنتسبين إليها للدفاع عنهم، وتجعل نفسها

318 حورية المرزقي: "موارد الجماعات ودورها في التنمية، الجماعات المحلية بالجهة الشرقية كنموذج"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانون والاقتصادية والاجتماعية، فاس، السنة الجامعية 2003-2004، ص: 1

319 الحكامة الترابية رافعة للتنمية المنصفة والمستدامة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، رأي استشاري: إحالة ذاتية رقم 2019/42، 2019، ص 9

320 Mohammed echakadi.de la gouvernance a la gouvernance locale. Revue m.u.d.n.19. 2004 ; P320

321 المصطفى قاسمي، "دولة القانون في المغرب"، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2004، ص: 252

322 المصطفى خطابي، «القانون الدستوري والمؤسسات السياسية»، الطبعة 3، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، 1993، ص 100

323 وصال نجيب العزاوي، "السياسات العامة حقل معرفي جديد"، منشورات مركز الدراسات الدولية بجامعة بغداد، 2001، ص: 62.



فاعلة في منظومة الحكامة التشاركية؛ لذا فإنها تتميز في طريقة اشتغالها بنوع من الذكاء السياسي وسرعة الحركة والقدرة على التحرك السريع الواعي في المكان وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها. ويسهم هذا النوع من التنظيم بتسهيل إقامة شبكة واسعة من العلاقات من خلال قواعدها الجماهيرية، كما تستخدم مختلف الأساليب من أجل تحقيق مصالحهم سواء بالضغط الأدبي أو المادي.

إن هدف الضغط هو الحصول على الأجوبة ولكن ليس أي جواب، لأن هذه الحركات تطالب بجواب مناسب لتحقيق غرض المواطنين على أرض الواقع³²⁴؛ ولكي تتوصل إلى غاياتها عليها الاختيار بين إستراتيجيتين: أولاًها تكمن في التوجه مباشرة إلى أصحاب القرار السياسي أي الحكومة أو البرلمان وذلك حسب طبيعة القرار المطلوب اتخاذ، وثانياً لها نفس الهدف النهائي لأن المطلوب دائماً هو الحصول على قرار ينسجم مع توجهات ومصالح هذه الحركات³²⁵

إن التأثير على صناعات القرار السياسي من قبل جماعات الضغط يتخذ أشكالاً متعددة من أبرزها توظيف وسائل الإعلام واللجوء إلى التشاور والمشاركة وأحياناً قد يصل الأمر إلى التهديد العلني، وهذا ما يجعلها تطالب بتزليل الحكامة التشاركية على أرض الواقع من أجل تجويد قراراتها والارتقاء بها للاستجابة لمطالب الحركات الاجتماعية.

ت. المجتمع المدني يعتبر مفهوم المجتمع المدني أحد التعابير الأكثر انتشاراً في نهاية هذا القرن وبداية الألفية الجديدة، والواقع أن انتشاره مرتبط بتحويلات عميقة شهدتها العالم في هذه الفترة. كما ارتبط هذا التوسع في استعماله وشيوعه بمفاهيم أخرى نكاد نجزم أنها لصيقة به بينهما من ارتباطات عضوية قوية سواء من حيث أطرها المرجعية الفكرية، أو من حيث علاقات التداخل التي بينها في الممارسة الفعلية. تلك المفاهيم هي الدولة الحديثة، (دولة الحق والقانون)، الديمقراطية وحقوق الإنسان.³²⁶ فالمجتمع المدني هو قبل كل شيء مجموعة من المواطنين في شكل إطارات مدنية أو تشبيكات وائتلافات أو تنسيقات تعمل على الترافع من أجل قضايا معينة أو مطالب خاصة أو ذات طبيعة عمومية. أما من ناحية نشاطه فهو عملياً لا يتحرك انفرادياً، لكن في إطار جماعات ضاغطة، لأن المجتمع المدني يضم على الخصوص المنظمات النقابية وأرباب العمل الشركاء الاجتماعيين والمنظمات غير الحكومية والجمعيات المهنية وغيرها من الهيئات التطوعية³²⁷، فهذه الأخيرة تقوم بالتظاهرات والمسيرات والاعتصامات، كأشكال نضالية تمارسها بعض مكونات المجتمع المدني للتعبير عن آراءها واحتجاجاتها وسخطها على بعض المواقف والسياسات من طرف بعض مكونات المجتمع السياسي، الذي يتحكم في المجال العمومي ويراقبه دون أن يعترف لمكونات المجتمع المدني بالتعبير عن نفسها من خلال تخصيص جزء من المجال العمومي لها، كما هو الشأن في دول أخرى مثل إنجلترا والصين³²⁸، أما فيما يخص تعريف المجتمع المدني، فهنا يلتقي بثلاث مفاهيم لمفكرين مرموقين على مستوى الفكر السياسي وهو هيكل وجون لوك وانطونيو كرامشي³²⁹، الذين أعطوا لمفهوم المجتمع المدني دوراً في الضغط على الدولة لتحقيق مطالب المواطنين.

324 محمد زيد الدين، " القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، 2013، ص 198

325 نفس المرجع، ص: 198

326 للمزيد من التوسع يمكن الرجوع والاطلاع على ورقة مقدمة لندوة "المشروع القومي والمجتمع المدني" لعايشي عنصر، تنظيم قسم الدراسات الفلسفية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية- سورية، جامعة دمشق، 7-12 ماي/أيار 2000. <https://journals.openedition.org/insaniyat/11257>

327 عبد العزيز اشرفي، الحكامة الجيدة-الدولة - الوطنية الجماعية ومتطلبات الإدارة العمومية. م.س، ص 290.

328 محمد شقير، السلطة والمجتمع المدني، الطبعة 2011، ص 245

329 بصدد الحديث عن المجتمع المدني نلتقي بثلاث مفاهيم لمكري مرموقين على مستوى الفكر السياسي وهم كالتالي:

- هيكل: المجتمع المدني هو مجموعة من المؤسسات التي لا وجود كذلك ككيان، فالمجتمع المدني حسب هيكل هو كيان يتميز عن الكيان الدولي لأنه مستوى من مستويات تمظهر الدولة، وهو مجال تقسيم العمل وإشباع الحاجات المادية وهو نفس الوقت مجال تنافس المصالح الخاصة، والمعارضة إنه يحمي الحق المطلق للفرد ويزيد من حاجات الناس ووسائل إتباعها أما الدولة فهي النظام السياسي القادر على صيانة المجتمع المدني، وفي نصوص هيكل السياسية تقوم بين المجتمع المدني والدولة مركبة من التعارض والتكامل.
- جون لوك: المجتمع المدني هو مجتمع المدينة أي مجتمع التحضر الذي لا يتم إلا بسمو القانون في علاقات الأفراد بعضهم ببعض، ومفهوم المجتمع المدني عند لوك يختلف عن المجتمع السياسي لكونه يفرض بين الناس فالمجتمع المدني هو مجتمع القانون على أساس أن القانون هو الضامن للحرية لامحيد لها لذلك فالمجتمع المدني بالسبب إليه يختلف عن المجتمع السياسي بحكم أن الأول هو منظم للحرية أن الثاني فهو منظم للسلطة وبالتالي فهو محدد للحرية وأهم تمييز يمنعه جون لوك عن المجتمع المدني بهذا الشكل هو تمييز مجتمع الحضرة عن مجتمع الهمجية، أي أن المجتمع الهمجية لا قانون فيه، والمجتمع المدني هو مجتمع الحضرة.



لقد تأكد بشكل قاطع أن لا تنمية ترابية بدون حكاية ترابية، ولا حكاية ترابية بدون مشاركة مواطنة، ولا مشاركة بدون إرادة، تعكسها النصوص المرجعية القائمة على أساس قانوني وإستراتيجي موجه لعمل الجماعات الترابية والمجتمع المدني على حد سواء، ذلك أن الربط بين هذين العنصرين يتم داخل منظومة القيم التي تسعى الحكامة التشاركية ترسيخها، بحيث هذه الأخيرة تشكل الوعاء الذي يشتغل في إطاره المجتمع المدني، من خلال المساهمة الفعالة في تطبيق مختلف مقتضياتها على أرض الواقع ومعيارا أساسيا للفصل بين الحكومة والحكاية التشاركية عن طريق الدعوة لإشراك المجتمع المدني في العملية التنموية من التصور إلى القرار إلى التنفيذ إلى المتابعة، فالمجتمع المدني يبقى العنصر المركزي وشريكا في تدبير الشأن العام الترابي.

ث. القطاع الخاص: القطاع الخاص هو مجموع المؤسسات والشركات الخاصة التي لا تمتلكها الدولة، ولا تدخل بالتالي في مكونات قطاعها العام. تتحدد أهمية القطاع الخاص انطلاقا من طبيعة النظام الاقتصادي المعتمد في كل بلد، لأن النظام يؤمن بالحرية الاقتصادية ويعتمد نظام السوق³³⁰، فالعالم في العقد الأخير من القرن الماضي وبداية هذا القرن، يتجه وبشكل كبير، نحو اقتصاديات السوق وإعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص من خلال آليات وإدخال مفاهيم وأساليب إدارية وتجارية، والخصوصية الأعمال في إدارة الخدمات الحكومية لتوفير الكلفة للخدمات المقدمة للمواطنين من القطاع الحكومي³³¹، بهدف خلق البيئة الاقتصادية المستقرة واستدامة التنافسية في الأسواق، وذلك في احترام للموارد البيئية والبشرية وتحفيزها وتعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.

وإذا كانت الدولة تسعى إلى تشجيع القطاع الخاص وتنويع الحوافز الموضوعية لخدمة³³² المصالح العامة، فإن الحكامة التشاركية كألية تنموية، تمنح دورا كبيرا للقطاع الخاص في إحداث النقلة النوعية على نطاق واسع داخل المجتمع، وفي لعب دور أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، في المجتمعات بمستوياتها المختلفة الوطنية والجهوية والعالمية، وذلك من خلال تكامل الأدوار بين الإدارة الترابية، والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

المطلب الثاني: دور الجماعات الترابية في تحقيق التنمية التشاركية

تنص مقتضيات الدستور المغربي على أن اللامركزية تتعلق بالجماعات الترابية وهي الجهات والعمالات والأقاليم والجماعات، وتحمل الجهة مركز الصدارة على مستوى التنظيم اللامركزي مع باقي مستويات هذه الجماعات الترابية. من حيث برامج التنمية الجهوية، برامج تنمية العمالات والأقاليم وبرامج عمل الجماعات. كما يركز 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. وفي إطار الحكامة الترابية التي اعتمدها المملكة المغربية على ضوء تقرير اللجنة الاستشارية للجهوية المتقدمة، فإم الجهة تشكل قطبا تنمويا متكاملًا، في إطار التوازن والتكامل بين مناطقها ومدنها وقراها، بما يساهم في وقف حركة الهجرة نحو المدن³³³

في هذا السياق، يمكن التطرق إلى الأدوار التي يمكن أن تلعبها الجماعات الترابية في تحقيق التنمية وفق منهجية تشاركية تستدعي الانفتاح على فعاليات المجتمع المدني من أجل إعداد وتنفيذ وتبعية وتقييم برامجها التنموية. وذلك من خلال التركيز في مستوى أول، على ضبط المحددات الأساسية للتنمية التشاركية من خلال برنامج عمل الجماعة، برنامج تنمية الإقليم أو العمالة وبرنامج التنمية الجهوية وأهم المراحل المنهجية المنصوص عليها في المساطر التنظيمية لإعداد هذه البرامج. ولإنجاز مشاريع برامج تنمية الجماعات

■ أنطونيو كرامشي: حيث أن هذا الأخير في بداية القرن العشرين تحدث عن المجتمع المدني كسلطة مضادة سلطة الدولة، والسلطة المضادة هي السلطة المنظمة داخل المجتمع والتي لا تأثير للدولة عليها وحسب أنطونيو كرامشي إذ العلاقة بين المجتمع والدولة هي علاقة تنازعية حيث تسعى الدولة دائما إلا استيعاب هذه المؤسسات التي تنتمي إلى المجتمع المدني وجعلها تحت قيادتها وإخضاعها لسلطانها...أنظر المصطفى قاسمي، دولة القانون في المغرب، ص2

330 سعيد جفري: الحكامة وأخواتها، م.س، ص40.

331 زهير عبد الكريم الكابد: الحكمانية: قضايا وتطبيقات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات العدد.372، طبعة 2003، ص64.

332 المغرب الممكن: إسهام في نقاش العام من أجل طموح مشترك تقرير الخمسينية، الطبعة 2006، الدار البيضاء، ص: 179.

333 CARE international Maroc, Fondé en 1945, CARE est l'un des plus grands réseaux humanitaires mondiaux.



الترابية وفق معايير النجاعة والفعالية الضرورية، كان لزاما في مستوى ثان، تحليل أهم المداخل المرتبطة بتمويل هذه البرامج التنموية والإكراهات المتعلقة بنجاعة أداء هذه الجماعات.

الفرع الأول: أهمية التخطيط التشاركي للتنمية الترابية

أضحت الجماعات الترابية اليوم تحتل مكانة دستورية وتنظيمية ووظيفية مهمة، وتعد شريكا ترابي للدولة في بلورة وتنفيذ المشاريع التنموية والاستثمارية على المستوى الترابي، وتشكل البنية الأساسية في النظام اللامركزي بالمغرب باعتبارها وحدة ترابية تتمحور حولها المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستو التنزيل والتفعيل، بهدف تحقيق مبادئ الحكامة التي منها اساسا القرب والفعالية والنجاعة والمشاركة.

الفقرة الأولى: البرامج التنموية للجماعات والعمالات والأقاليم

تشكل برامج التنمية الترابية وثيقة تعاقدية بين المؤسسات المنتخبة بالجماعات الترابية والمواطنين والمواطنات. وتعتبر إطارا مرجعيا لتحديد مستقبل التنمية بالمجالات الترابية مع استحضار الإمكانيات المادية، الطبيعية والبشرية التي تتوفر عليها هذه المجالات. وتختلف مستويات البرامج التنموية بحسب الوحدات الترابية، إذ تلزم الجماعات بإعداد برنامج عمل، بينما تعمل العمالات والأقاليم على إعداد برنامج للتنمية الإقليمية، كما يسند للجهات بلورة وإعداد برنامج للتنمية الجهوية.

تشكل البرامج التنموية أهم الاختصاصات التي أنيطت بالجماعات الترابية بمختلف مستوياتها المحلية، الإقليمية والجهوية. وتعتبر هذه البرامج إطارا تعاقديا لتنمية المجال الترابي بتنسيق مع مختلف المتدخلين الترابيين، لإنجاز مختلف المشاريع التنموية ذات الأولوية سواء في إطار الاختصاصات الذاتية للمجالس الترابية أو تلك التي يتم تعبئتها بشراكة مع الدولة وباقي المتدخلين. ويراعي في إعداد هذه البرامج احتياجات المجالات الترابية على مستوى التنمية المستدامة والمندمجة والتركيز على المشاريع الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة بتقليص العجز الاجتماعي وخدمات القرب. وتتوزع برامج التنمية بالنسبة للجماعات الترابية على الشكل التالي:

أ. برنامج عمل الجماعة (PAC) Programme d'action communale: لقد أنط القانون التنظيمي رقم 113.14³³⁴ بالجماعات مهام تقديم خدمات القرب للمواطنين والمواطنات في إطار الاختصاصات المسندة إليها، وذلك بتنظيمها وتنسيقها وتبويبها. وتشتمل الاختصاصات الذاتية للجماعات على وضع برنامج العمل الذي يحدد الأعمال التنموية المقرر إنجازها خلال مدة الانتداب ويوضع وفق منهج تشاركي، وإحداث وتدبير المرافق والتجهيزات العمومية اللازمة لتقديم خدمات القرب، والتعمير وإعداد التراب.

في هذا السياق، ينبغي أن يتضمن برنامج عمل الجماعة تشخيصا لحاجيات وإمكانات الجماعة وتحديد الأولوياتها وتقييما لمواردها ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الأولى، وأن يأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع³³⁵. وقد أصدرت وزارة الداخلية في شخص المديرية العامة للجماعات، دليلا بمثابة خارطة الطريق تستعين به الجماعات لإعداد برامج عملها، والذي تضمن عدة عناصر تأطيرية وتوجيهية وآليات تم وضعها رهن إشارة الجماعة للاسترشاد بها لتنشيط مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة، ووضع مبادئ وقواعد التخطيط الجماعي، ويعرف بالهيكل والفاعلين والشركاء الأساسيين في عملية إعداد البرنامج، وكذلك المراحل الأساسية التي سيمر منها البرنامج بدءا من الإعداد إلى التقييم والافتتاح³³⁶ كما تعمل الجماعة على تنفيذ برنامج عملها وفق البرمجة المتعددة السنوات³³⁷ المنصوص عليها ضمن مقتضيات هذا القانون التنظيمي

334 صدر بشأن تنفيذ القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات، ظهر شريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليو 2015)، نشر بالجريدة الرسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليو 2015)،

335 المادة 78 من القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات، الصادر بشأن تنفيذ ظهر شريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليو 2015)، نشر بالجريدة الرسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليو 2015)،

336 المادة 79 من القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات، الصادر بشأن تنفيذ ظهر شريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليو 2015)، نشر بالجريدة الرسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليو 2015)،

337 المادة 183، مرجع سابق



ب. برنامج تنمية العمالة أو الإقليم (PDP) Programme de développement provincial : أناط القانون التنظيمي المتعلق بالعمالات والأقاليم لهذه الأخيرة مهام النهوض بالتنمية الاجتماعية خاصة في الوسط القروي وكذا في المجالات الحضرية، كما تتمثل هذه المهام في تعزيز النجاعة والتعاوض والتعاون بين الجماعات المتواجدة بترابها. ولهذه الغاية تعمل العمالة أو الإقليم على وضع برنامج التنمية الخاص بها وتعمل على تتبعه وتحسينه وتقييمه.

استنادا الى الفصل 146 من الدستور، وتفعيلا له تم إصدار القانون التنظيمي رقم 112.14³³⁸ والذي يحدد الشروط العامة لتدبير مجالس الأقاليم والعمالات، وقد نصت المقتضيات الافتتاحية للقسم الثاني من القانون التنظيمي على تحديد اختصاصات مجالس العمالات والأقاليم في علاقتها بالتنمية الترابية، وآليات تحقيق هاته التنمية، من خلال الاختصاصات والمهام الأساسية لمجالس العمالات والأقاليم، والمتعلقة بالتنمية الاجتماعية خاصة في الوسط القروي وكذا في المجالات الحضرية،

من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية الدامجة، يضع مجلس العمالة أو الإقليم وتحت اشراف رئيس مجلسها في السنة الاولى من انتداب المجلس، برنامج التنمية للعمالة أو الإقليم وتعمل على تحيينه وتبعه وتقييمه. يحدد برنامج تنمية العمالة أو الإقليم لمدة ست سنوات الاعمال التنموية المقرر برمجتها أو إنجازها بتراب العمالة أو الإقليم اعتبارا لنوعيتها وكلفتها، لتحقيق تنمية مستدامة ووفق منهج تشاركي وبتنسيق مع عامل العمالة والإقليم بصفته مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية.

في هذا السياق يجب ان يتضمن برنامج تنمية العمالة أو الإقليم، تشخيصا لحاجيات وامكانياته وتحديد أولوياته ونفقاته التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الاولى والأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحيين برنامج تنمية العمالة أو الإقليم ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ³³⁹ كما تدعو مقتضيات القانون المتعلق بالعمالات والأقاليم إلى ضرورة مد مجالس العمالات والأقاليم بالمعطيات الضرورية من طرف الجماعات الترابية والمؤسسات العمومية، لإعداد برنامج تنمية العمالة والإقليم³⁴⁰ مع تحديد مسطرة إعداد، وتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور المنصوص عليه في ذات المقتضيات القانونية والتنظيمية.

في هذا الصدد، يشكل المرسوم³⁴¹ رقم 2-16-300، إطارا قانونيا ومسطريا يوضح كيفية إعداد برنامج تنمية العمالة أو الإقليم باعتباره الوثيقة المرجعية لبرمجة المشاريع والانشطة ذات الأولوية المقرر او المزمع إنجازها بتراب العمالة أو الإقليم بهدف النهوض بالتنمية الاجتماعية خاصة بالوسط القروي، وكذا المجالات الحضرية³⁴²، حيث نصت مختلف مواد هذا المرسوم على منهجية الأعداد والاطراف المتدخلة، بالإضافة الى المراحل الأساسية لمختلف العمليات التشاورية، تم اليات المصادقة والتتبع والتحيين.

الفقرة الثانية: برنامج التنمية الجهوية (PDR)

يعد برنامج التنمية الجهوية أداة لتحديث التدبير التنموي للجهات وباقي الجماعات الترابية الأخرى. إذ يعتبر الوثيقة المرجعية لبرمجة المشاريع والتجهيزات الضرورية حسب ترتيب الأولويات الذي يحددها المجلس الجهوي. كما تشكل أداة لترشيد خيارات الجهة السياسية والإدارية. وتستفيد من الموارد المالية حسب طبيعة برنامجها التنموي وسقف انتظارات الساكنة والإمكانات الطبيعية

338 صدر بشأن تنفيذ القانون التنظيمي 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، ظهير شريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015)، نشر بالجريدة الرسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015)،

339 المادة 81 من القانون التنظيمي 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، الصادر بتنفيذه ظهير شريف رقم 1.15.84، بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015)

340 المرجع نفسه، المادة 83

341 المرسوم صدر بتاريخ 23 رمضان 1437 الموافق ل 29 يونيو 2016 بتحديد مسطرة إعداد برنامج تنمية العمالة أو الإقليم وتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده

342 المرجع نفسه، المادة 2



والاقتصادية التي تتوفر عليها كل جهة أو التي تعمل على تعبئتها في إطار الشراكة مع الدولة. ويتم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية، عند الاقتضاء، ضمن إطار تعاقدى بين الدولة والجهة وباقي المتدخلين والفاعلين الترابيين.³⁴³ في هذا السياق، تتولى الجهة اليوم مسؤولية تعزيز التنمية المندمجة والمستدامة من خلال تنظيمها وتنسيقها وتتبعها. لذلك يتعين على الجهة أن تضع برنامجا تنمويا يعكس صلاحياتها الجديدة، ويرتكز على تحسين جاذبية مجالها الترابي وتعزيز قدرتها التنافسية الاقتصادية والاستخدام السليم والعادل للموارد الطبيعية، وتثمينها والمحافظة عليها؛ واعتماد تدابير وإجراءات لتشجيع مناخ الأعمال والمبادرات المقاولاتية، كما تسهر على تسهيل توطین الأنشطة المنتجة للثروة وفرص الشغل، المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وأخيرا تحسين قدرات الموارد البشرية للجماعات الترابية وتكوينها ومواكبتها.

وتنجز الجهة برنامجها التنموي في انسجام مع السياسات العمومية والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية للدولة في المجالات التنظيمية والقانونية المرتبطة بها. وتحقيقا لهذه الغاية، تمارس الجهة اختصاصات ذاتية، في مجال ترابي معين مع تمكينها في حدود مواردها وإمكاناتها المتاحة من القيام بالأعمال المتعلقة بهذا المجال، ولا سيما التخطيط والبرمجة والتنفيذ والتدبير والتنظيم والصيانة. كما تتمتع الجهة باختصاصات مشتركة مع الدولة حول المشاريع والبرامج التي ترى في تنفيذها فعالية أكثر عند تقاسم التدخلات. ويمكن ممارسة هذه الاختصاصات المشتركة على أساس مبادئ التدرج والتمايز. أما على مستوى الاختصاصات المنقولة فيتم نقلها من الدولة إلى الجهة بطريقة تسمح بالتوسع التدريجي في إحدى الاختصاصات المحددة.

علاوة على ذلك، ولضمان تنفيذ أفضل لمشاريع برنامج التنمية الجهوية، تعمل الجهات على إحداث الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع (AREP)، وهي المسؤولة عن تزويد المجلس الجهوي بجميع أشكال المساعدة القانونية والهندسة التقنية والمالية أثناء دراسة إعداد مشاريع التنمية. كما تقوم بتنفيذ المشاريع والبرامج التنموية المبرمجة من طرف المجلس الجهوي. وتتمتع الوكالة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري.

من ناحية أخرى، ومن أجل تمكين الجهات من التدخل الفعال في قضايا التنمية الجهوية، يمكن نقل اختصاصات أخرى من الدولة إلى الجهات، لا سيما فيما يتعلق بالمعدات والبنية التحتية ذات البعد الجهوي، الصناعة، الصحة، التجارة، التعليم، الثقافة، الرياضة وأخيرا في مسائل الطاقة والمياه والبيئة. ويجب أن تحترم طرق نقل الاختصاصات من الدولة إلى الجهات بناء على المبادئ الأساسية المتمثلة في التدرج والتمايز بين الجهات. وبالتالي فإن قدرة الجهات على التكيف والممارسة الفعالة للاختصاصات التي تنقلها إليها الدولة تؤدي إلى تحويلها إلى اختصاصات ذاتية على ضوء مقتضيات القانون التنظيمي المتعلق بالجهات.³⁴⁴

الفرع الثاني: مراحل إعداد البرامج التنموية للجماعات الترابية

يستلزم إعداد برامج عمل الجماعات وبرامج التنمية الإقليمية والجهوية، احترام الضوابط القانونية والمسطرية المنصوص عليها في المراسيم سالفة الذكر، والتقييد بمجال وحدود تدخل الجماعات الترابية كل حسب وظيفته الأساسية في تحقيق التنمية التشاركية. ولأجل ذلك عملت المديرية العامة للجماعات الترابية على إعداد دلائل عملية من أجل دعم ومواكبة هذه الجماعات الترابية من أجل وضع برامجها التنموية. وستقف هنا على المنهجية الإجرائية التي ينبغي أن تسلكها الجماعة مثلا في إعداد برنامج عملها:

الفقرة الأولى: مساطر تخطيط برامج التنمية

تتجلى أهمية هذه المساطر في تنظيم مختلف المراحل التنظيمية الرامية إلى إعداد برامج التنمية وفق جدولة زمنية تتيح ضبط المدخلات الأساسية لمقترحات المشاريع المتضمنة بهذه البرامج. وتنطلق من الإجراءات المتعلقة بالإعلان عن انطلاق مسلسل التخطيط الترابي بما يتطلبه من إعداد مادي وتنظيمي لهذه العملية. كما تروم محطة التشخيص الترابي في هذا السياق إلى ضبط

Mohamed Mesmoudi; gouvernance participative et évaluation des politiques publiques au Maroc; Revue marocain d'Administration locale et de développement (REMALD); N° 121; 2018; P24



المعطيات المتعلقة بالمجال واستخراج عناصر التحليل المرتكز على الحوار والتشاور بغية تجويد المقترحات الخاصة بمشاريع البرنامج التنموي.

وتشكل هذه المرحلة منطلقاً عملياً لتقديم مخرجات التشاور العمومي بشأن إعداد برامج التنمية الترابية والعمل على إدراجها ضمن مصفوف المشاريع ذات الأولوية خلال ثلاث سنوات الأولى وأيضاً المتعلقة الفترة الثانية من الولاية الانتدابية وملامتها مع الاحتياجات الأساسية للسكان مع مراعاة إدماج مقارنة النوع الاجتماعي ومعايير التغييرات المناخية وتدبير المخاطر. ويمكن تصنيف هذه المساطر إلى ثلاث مراحل أساسية:

أ. مرحلة الإعداد والانطلاق. تشكل هذه المرحلة أهمية كبرى في إطلاق مسلسل إعداد برنامج عمل الجماعة من خلال السهر على تعبئة مختلف الفاعلين الترابيين والفرق التقنية التي ستسهر على تنفيذ وتبني مختلف مراحلها من الأطر الجماعية المختصة، كما تسعى الجماعة من خلال هذه الخطوة إلى إجراء مشاورات مع المواطنين والمواطنات والجمعيات والهيئات الاستشارية بهدف إشراك المجتمع المدني وأعضاء وعضوات هيئة المساواة وتكافؤ الفرص ومقاربة النوع، وذلك بتحسيسهم بأهمية مشاركتهم بالاقترحات والآراء. كما تركز على إحداث لجنة لقيادة مسلسل إعداد البرنامج، بالإضافة إلى اللجنة التقنية واللجنة الموضوعاتية، وذلك بهدف إعداد خطة عمل لقيادة هذا المسلسل وتحديد مصادر التمويل والتعبئة الفعلية للموارد. في هذا الإطار تشرع الجماعة رسمياً في إعداد برنامج عملها، من خلال عقد اجتماع إخباري وتشاوري يترأسه رئيس المجلس الجماعي بحضور أعضاء وعضوات المجلس وممثل السلطة الترابية وممثلي المصالح الخارجية وموظفي الجماعة. بعد ذلك يتم إصدار قرار جماعي متعلق بإعداد برنامج عمل الجماعة.

وتهدف مرحلة إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة إلى تعبئة مختلف الفاعلين الترابيين من أطر جماعية ومنتخبين وسلطات ترابية ومؤسسات عمومية وفعاليات المجتمع المدني من أجل المساهمة في إنجاز هذا البرنامج وفق منهجية التخطيط التشاركي والاستراتيجي، مع ضمان دعم السلطات المكلفة بالمواربة المالية لمسلسل البرنامج، وخاصة من الفريق الإقليمي وممثلي الخلية المركزية من خلال تنظيم لقاءات تأطيرية وتوجيهية للمجالس الجماعية. وفي هذا الصدد تضع الجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات العمومية والمقاولات رهن إشارة الجماعة الوثائق المتوفرة من دراسات وتقارير ومعطيات مرتبطة بمجال تدخل كل قطاع في إطار البناء المشترك والتقائية التدخلات العمومية على المستوى الترابي

ب. مرحلة التشخيص وجمع المعطيات. نظراً لما تكتسبه مرحلة التشخيص من أهمية في إبراز المقومات المجالية للجماعات الترابية والمشاكل التي تعترض تنميتها وذلك باستخدام منهجية التحليل الرباعي SWOT (نقط القوة، نقاط الضعف، الفرص والمخاطر)، ويتم إنجاز هذه المرحلة على مستويين:

المستوى الأول: يروم تشخيص الوضعية الراهنة للجماعة، تهدف هذه العملية إلى جمع المعطيات الكمية والكيفية المرتبطة بمختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية بالجماعة، بالإضافة إلى تحليل ودراسة المعطيات المتوفرة أو المحصل عليها بطريقة تشاركية، وجرد المشاكل والإكراهات وقدرات تنمية الجماعة مع العمل على هيكلة إشكاليات التنمية الصادرة عن السكان، ومباشرة تحليل الإمكانيات والمعوقات والأولويات المعبر عنها من طرف السكان، بالإضافة إلى تحديد أهم محاور التشخيص التشاركي وإنجازه حسب كل موقع، كما تسهر اللجنة المنبثقة عن الجماعة على جرد المشاريع المبرمجة أو المتوقع برمجتها من قبل الدولة والمؤسسات العمومية، والعمل على صياغة تقرير التشخيص الترابي وتقاسمه مع جميع مكونات المجلس الجماعة.

المستوى الثاني: يهم إجراء التشخيص التشاركي، تهدف هذه العملية إلى إشراك السكان والفاعلين المؤسساتيين والمجتمع المدني من أجل الوقوف على مختلف المشاكل التي يعرفها المجال الترابي، واستخلاص نقاط القوة والضعف مع تحديد الفرص المتاحة أمام الجماعة والمخاطر التي تهدد التنمية. وهو ما يتيح فرصة للمشاركين في هذه العملية بتحديد الأفاق المحتملة للتنمية والأولويات المعبر عنها من طرف السكان، وتقسيم الجماعة إلى مجموعات ومناطق ترابية.



وتبدأ هذه المرحلة بممارسة كل المصالح القطاعية على صعيد العمالة والجهة من أجل تزويد الجماعة بالمعطيات المونوغرافية، وكذا المعلومات المتعلقة بالمشاريع المبرمجة فوق تراب الجماعة خلال مدة سريان برنامج عمل الجماعة. كما يتم على هذا المستوى، تحليل ودراسة المعطيات المتوفرة أو المحصل عليها بطريقة تشاركية، جرد المشاكل المهمة وقدرات تنمية الجماعة، هيكلة المشاكل وإشكاليات التنمية الصادرة عن السكان، بالإضافة إلى تحليل نسبي للإمكانات والمعوقات والأولويات المعبر عنها من طرف السكان، مع تحديد أهم محاور التشخيص التشاركي وانجازه حسب كل موقع، من أجل صياغة تقرير التشخيص الترابي وتقاسمه مع جميع مكونات المجلس الجماعي

تتجسد أهمية هذه المرحلة في رسم التحديات الكبرى للتنمية بالجماعة الترابية وإبراز المؤهلات المجالية، وضبط الأولويات مع ترتيبها حسب الميادين الكبرى المتمثلة في البنية التحتية للمجال الترابي بالجماعة، مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وآليات الحكامة الترابية، واقترح سبل تعزيز وتقوية مؤشرات التنمية في احترام للمقاربة التشاركية والمقاربة البيئية ومقاربة النوع. مرحلة تقديم نتائج التشخيص الترابي التشاركي، وتمر هذه العملية عبر مرحلتين فرعيتين، تضم الأولى تقديم نتائج البرنامج إلى السكان، من خلال إخبار السكان حول الاختيارات التي اتخذت من طرف الجماعة وتعليقها، بينما المرحلة الثانية فيعرض فيها برنامج عمل الجماعة على أنظار المجلس الجماعي قصد المناقشة والتصويت عليه، كما يحدد هذا الأخير برنامج العمل والمشاريع الواجب القيام بها بشراكة مع المؤسسات العمومية والجماعات الترابية الأخرى.

الفقرة الثانية: الترافع والتقييم

في ظل التحولات التي تعرفها السياسات العمومية الترابية، لم يعد نجاح برامج التنمية رهينا فقط بجودة التخطيط، بل أصبح مرتبطا بقدرة الفاعلين الترابيين على تعبئة الموارد المالية وتديريها بكفاءة، في إطار حكامه متعددة المستويات تقوم على النجاعة والفعالية المجالية. وفي هذا السياق، يبرز الترافع كألية استراتيجية لتأمين التمويل اللازم، من خلال بناء تحالفات مؤسسية وتعبئة الشركاء العموميين والخواص، وتعزيز جاذبية البرامج التنموية لدى المانحين والمستثمرين. ويكتسي الترافع من أجل تعبئة الموارد المالية أهمية خاصة في برامج التنمية الترابية، باعتباره يساهم في تجاوز محدودية الموارد الذاتية للجماعات الترابية، والانفتاح على مصادر تمويل متنوعة، بما في ذلك الشراكات مع الدولة والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص، وهو ما أثبتته تجارب برامج التأهيل الحضري التي مكنت من تعبئة استثمارات مالية مهمة عبر منطق الشراكة والتكامل بين المتدخلين.

غير أن فعالية هذه البرامج لا تقاس فقط بحجم الموارد المعبأة، بل بمدى قدرتها على تحقيق الأثر التنموي المنشود، وهو ما يجعل التقييم أداة مركزية في دورة السياسات العمومية الترابية. فالتقييم، وفق مقاربات حديثة، يركز على مؤشرات متعددة تشمل الحكامة، تدبير الموارد، جودة الخدمات، والأثر الاجتماعي والاقتصادي، كما هو معمول به في برامج تحسين أداء الجماعات الترابية التي تعتمد منظومة مؤشرات دقيقة لقياس الأداء والنتائج.

وبالتالي، فإن التكامل بين الترافع لتعبئة الموارد، وحسن تديريها، واعتماد آليات تقييم فعالة، يشكل مدخلا أساسيا لتعزيز نجاعة برامج التنمية الترابية وضمان استدامتها، خاصة في ظل التوجه نحو جيل جديد من هذه البرامج قائم على منطق النتائج والأثر الملموس على الساكنة

أ. مرحلة الترافع وتعبئة الموارد المالية، يشكل برنامج عمل الجماعة وثيقة تعاقدية مع مختلف الفاعلين الترابيين من مؤسسات عمومية وقطاعات حكومية ووكالات تنموية. إذ يسمح هذا البرنامج بالتدخل في مختلف المشاريع التنموية التي تجيب عن احتياجات المواطنين والمواطنات سواء من خلال الخدمات العمومية التي تندرج ضمن الاختصاصات الذاتية للجماعة، أو من خلال المشاريع التي تمت المصادقة عليها في إطار اتفاقيات الشراكة مع باقي الفاعلين المؤسساتيين والقطاع الخاص والمجتمع المدني أو منظمات التعاون الدولي، وفي هذا الصدد، فإن مجالس الجماعات الترابية تكون مطالبة بإعداد مخطط للترافع من أجل تعبئة الموارد المالية الضرورية لتنفيذ هذه المشاريع في إطار الاختصاصات المشتركة بين هذه المؤسسات والدولة إذ تتوفر الجماعة



لممارسة اختصاصاتها على موارد مالية ذاتية وموارد مالية ترصدها لها الدولة وحصيلة الاقتراضات. كما يتعين على الدولة أن تقوم بتحويل الموارد المالية المطابقة لممارسة الاختصاصات المنقولة للجماعات"³⁴⁵

ب. مرحلة التتبع والتقييم، تفعيلًا لقواعد الحكامة المتعلقة بحسن تطبيق مبدأ التدبير الحر وخصوصًا المادة 271 من القانون التنظيمي 113.14، التي تنص على تبني نظام التدبير بحسب الأهداف ووضع منظومة لتتبع المشاريع والبرامج تحدد فيها الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية المتعلقة بها"³⁴⁶ كما تؤكد قواعد الحكامة الترابية أيضًا على أنه "يجب على الجماعة تحت إشراف رئيس مجلسها، اعتماد التقييم لأدائها والمراقبة الداخلية والافتحاص وتقديم حصيلة تديرها."³⁴⁷ كما تدعو رئيس المجلس على ضرورة إعداد تقرير سنوي لتقييم تنفيذ برنامج عمل الجماعة"³⁴⁸.

وتسمح عملية التتبع والتقييم بالحكم على تقدم إنجاز المشاريع المدرجة في البرنامج، وحسن تدبير الأنشطة والأعمال والمراقبة عليها وتقدير مدى الوصول إلى النتائج والأهداف المتوقعة، وكذلك التأكد من تنفيذ برنامج العمل المسطر، والقيام بالتعديلات الضرورية قصد ملاءمة الموارد مع الأنشطة لبلوغ النتائج المنتظرة. كما أن تتبع برنامج عمل الجماعة يهدف إلى تقييم تقدم تنفيذ المشاريع من جوانب متعددة، من تكلفة، آجال، جودة، نتائج... واتخاذ القرارات المتعلقة بكل مشروع في طور الإنجاز، إما بإعادة تقييم الموارد أو مراجعة النشاط أو الترخيص بمواصلته خلال مرحلة تحيين البرنامج التي يتعين إجراؤها بعد مرور ثلاث سنوات على إعدادها. وفي هذا الصدد، "يتخذ رئيس مجلس الجماعة الإجراءات الضرورية من أجل اعتماد الأساليب الفعالة لتدبير الجماعة"³⁴⁹.

ويتم إعداد تقارير التتبع من طرف الفريق الجماعي المكلف وتقديمها لرئيس المجلس الجماعي كل ثلاثة أشهر، أو مرتين في السنة، ويتم إرسالها إلى اللجنة التقنية الإقليمية والمديرية العامة للجماعات الترابية.

ت. مرحلة التقييم والمراقبة البعيدة، يقوم التدبير الترابي على نجاعة الأداء والأثر الاجتماعي والاقتصادي، لذا تشكل هذه المرحلة خطوة أساسية لتقييم مستوى تحقق النتائج المعلنة للبرامج التنموية التي تمت المصادقة عليها من طرف مجالس الجماعات الترابية، وبعد التأشير عليها من طرف العامل أو الوالي باعتباره مؤسسة التنسيق مع مختلف المتدخلين الترابيين.

وتروم عملية تقييم برامج عمل للجماعات وبرامج التنمية الإقليمية والجهوية الوقوف على مدى ملاءمتها لانتظارات السكان واحتياجاتهم الأساسية وعلى مستوى التغيير الإيجابي والتحول الترابي الذي ساهمت في خلقه هذه البرامج، كما تقيس مستوى إنجاز المشاريع التنموية المقترحة وأثرها على المواطنين والمواطنات. لذلك فعملية الافتحاص الداخلي للجماعات الترابية والمراقبة البعيدة لسلطة المراقبة، ينبغي أن تتما بشكل تلقائي من أجل تحديد مستويات التأثير لبرامجها على المجال الترابي. في هذا الصدد، تنص المادة 272 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات على أنه "يجب على الجماعة، تحت إشراف رئيس مجلسها، اعتماد التقييم لأدائها والمراقبة الداخلية والافتحاص وتقديم حصيلة تديرها. تقوم الجماعة بدراسة تقارير التقييم والافتحاص والمراقبة وتنتشر هذه التقارير بجميع الوسائل الملائمة" كما "يمكن للعامل بمبادرة منه إخضاع تدابير الجماعة والهيئات التابعة لها أو التي تساهم فيها لعمليات التدقيق المالي، في حالة وجود اختلالات، يحيل العامل أو من ينوب عنه التقرير إلى المحكمة المختصة"³⁵⁰، لذلك فالدولة تقوم بتحديد الآليات لتمكين المنتخبين من دعم قدراتهم التدييرية، ووضع أدوات تسمح للجماعة بتبني أنظمة التدبير

345 المادة 173 من القانون التنظيمي 113.14، تطبيقًا لأحكام الفقرة الأولى من الفصل 141 من الدستور 2011.

346 هذه المادة كرسها مقتضيات المرسوم رقم 2-16-301 بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتبنيه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده، وذلك في مادته السادسة حين أكد على بلورة وثيقة مشروع برنامج عمل الجماعة ووضع منظومة لتتبع المشاريع والبرامج تحدد فيها الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية المتعلقة بها.

347 المادة 272 من القانون التنظيمي 113.14، م. س

348 كما تشير المادة 14 أيضًا من المرسوم رقم 2-16-301 حين أكدت على أن يقوم رئيس المجلس بإعداد تقرير سنوي لتقييم تنفيذ برنامج عمل الجماعة.

349 تطبيقًا للمادة 271 من القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات

350 المادة 274 من القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات



العصري ولا سيما مؤشرات التبع والإنجاز والأداء وأنظمة المعلومات كما تضع رهن إشارتها الآليات الضرورية للتقييم الداخلي والخارجي المنتظم.

خاتمة

على ضوء محاور هذه المساهمة العلمية المتواضعة، يتضح أن تحقيق التنمية الترابية التشاركية بالمغرب يظل رهينا بمدى قدرة الفاعلين الترابيين على تجاوز الأدوار التقليدية والانخراط في دينامية جديدة قوامها الشراكة الفعلية والالتقائية المؤسساتية. فالتحدي لم يعد مرتبطا فقط بتوسيع قاعدة المشاركة، بل بمدى تحويل هذه المشاركة إلى قوة اقتراحية وتقريرية مؤثرة في مسارات التنمية. لقد أبرزت الدراسة أن تعدد الفاعلين، رغم ما يتيح من إمكانيات، قد يتحول إلى عائق في ظل غياب التنسيق وضعف وضوح الأدوار وتداخل الاختصاصات، مما يستدعي إعادة بناء منظومة الحكامة الترابية على أسس التكامل والنجاعة والشفافية. وفي هذا الإطار، يفرض تجديد أدوار الفاعلين تبني مقاربات مبتكرة ترتكز على تعزيز القدرات المؤسساتية، وتطوير آليات الديمقراطية التشاركية، وإرساء ثقافة التقييم المرتكز على النتائج والأثر. وعليه، فإن الرهان الأساسي يتمثل في الانتقال من مشاركة شكلية إلى مشاركة ذات معنى، قادرة على الإسهام في اتخاذ القرار العمومي الترابي، بما يعزز الثقة بين الفاعلين والمؤسسات، ويضمن تحقيق تنمية مندمجة ومستدامة تستجيب لتطلعات الساكنة. ومن ثم، فإن بناء نموذج مغربي متجدد للتنمية الترابية التشاركية يمر حتماً عبر إعادة تعريف العلاقات بين الدولة والمجتمع، وتكريس منطق التعاون بدل التدبير الأحادي.

المراجع:

1. عبد القادر باينة: "مدخل لدراسة القانون الإداري والعلوم الإدارية"، دار النشر المغربية، الرباط، ط3، 2005، ص: 397.
2. إبراهيم الزباني: "دراسات في الإدارة المحلية من منظور علم الإدارة"، دار القلم، الرباط، طبعة 1، 2000، ص: 37.
3. المصطفى قاسمي، "دولة القانون في المغرب"، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2004، ص: 252.
4. المصطفى خطابي، «القانون الدستوري والمؤسسات السياسية»، الطبعة 3، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، 1993، ص: 100.
5. وصال نجيب العزاوي، "السياسات العامة حقل معرفي جديد"، منشورات مركز الدراسات الدولية بجامعة بغداد، 2001، ص: 62.
6. محمد زيد الدين، "القانون الدستوري والمؤسسات السياسية"، 2013، ص: 198.
7. عبد العزيز اشرفي، الحكامة الجيدة-الدولة - الوطنية الجماعية ومتطلبات الإدارة العمومية. م.س، ص: 290.
8. محمد شقير، السلطة والمجتمع المدني، الطبعة 2011، ص: 245.
9. سعيد جفري: الحكامة وأخواتها، م.س، ص: 40.
10. زهير عبد الكريم الكابرد: الحكمانية: قضايا وتطبيقات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات العدد: 372، طبعة 2003، ص: 64.
11. حورية المرضي: «موارد الجماعات ودورها في التنمية، الجماعات المحلية بالجهة الشرقية كنموذج»، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانون والاقتصادية والاجتماعية، فاس، السنة الجامعية 2003-2004. ص: 61.
12. تقرير اللجنة الاستشارية حول الجهوية المتقدمة 2011؛ ص 17.
13. الرسالة الملكية الموجهة للمشاركين والمشاركات في أشغال المناظرة الوطنية الثانية للجهوية المتقدمة المنعقدة أيام 20-21 دجنبر 2024 بطنجة
14. الحكامة الترابية رافعة للتنمية المنصفة والمستدامة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، رأي استشاري: إحالة ذاتية رقم 2019/42، 2019، ص 9.
15. المغرب الممكن: إسهام في نقاش العام من أجل طموح مشترك تقرير الخمسينية، الطبعة 2006، الدار البيضاء، ص: 179.



16. الورقة التأطيرية لندوة "المشروع القومي والمجتمع المدني" لعياشي عنصر، تنظيم قسم الدراسات الفلسفية والاجتماعية: ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية- سورية، جامعة دمشق، 7-12 ماي/أيار 2000.
17. Mohamed Mesmoudi; gouvernance participative et évaluation des politiques publiques au Maroc; Revue marocain d'Administration locale et de développement (REMALD); N° 121; 2018; P24
18. Driss Bassri: « l'administration territoriale, l'expérience marocaine », DUNOD, davis, p7 1988
19. Mohammed echakadi. de la gouvernance a la gouvernance locale. Revue m.u.d.n.19 .2004 ; P 84
- a. <https://journals.openedition.org/insaniyat/11257>
20. L'approche intégrée de développement territorial 2014-2020, les clés pour comprendre ; l'Europe s'engage en France, 2014, P4
21. Rapport de la banque mondiale ; Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial : Synthèse et Recommandations ; Pour un développement territorial inclusif et durable au Maroc : Le temps de l'action ; 2018 ; P8
22. Approches et modèles de pratiques en développement des communautés: approches de développement intégré ; P Clément Mercier et Denis Bourque ; chaire de recherche de Canada en organisation communautaire ; décembre 2012 14
23. Centre jacques Berque des sciences humaines et sociales ; «Les effets de la participation citoyenne dans les projets urbains au Maroc: le cas de l' «INDH en milieu urbain» Mustapha El Mnasfi, N° 17 – Septembre 2013
24. Atchrimi Tossou Enseignant-chercheur à l'Université de Lomé ; le développement communautaire et participation au Togo ; jounalresolis ; démocratie participative et bonne gouvernance au monde 2014 ; P 24
25. CARE international Maroc, Fondé en 1945, CARE est l'un des plus grands réseaux humanitaires mondiaux,
26. القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات، ظهير شريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015)، نشر بالجريدة الرسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015)،
27. القانون التنظيمي 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، ظهير شريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015)، نشر بالجريدة الرسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015)،
28. القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، ظهير شريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015)، نشر بالجريدة الرسمية عدد 6380 بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015)،
29. المرسوم رقم 2.16.299 الصادر بتاريخ 23 رمضان 1437 الموافق ل 29 يونيو 2016 بتحديد مسطرة إعداد برنامج تنمية العمالة أو الإقليم وتبعية وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده
30. المرسوم رقم 2.16.300 الصادر بتاريخ 23 رمضان 1437 الموافق ل 29 يونيو 2016 بتحديد مسطرة إعداد برنامج تنمية العمالة أو الإقليم وتبعية وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده
31. المرسوم رقم 2.16.301 الصادر بتاريخ 23 رمضان 1437 الموافق ل 29 يونيو 2016 بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتبعية وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده

"