

نجاعة الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع بالمغرب بين التأطير القانوني والواقع المؤسساتي

The Efficiency of Morocco's Regional Project Execution Agencies: Between Legal Framework and Institutional Reality

الدكتور ياسين بلال

دكتور باحث في القانون العام والعلوم السياسية

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة شعيب الدكالي، الجديدة

ملخص:

تستعرض هذه الدراسة تجربة الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع بالمغرب، بوصفها محركاً مؤسسياً لتنزيل ورش الجهوية المتقدمة، وذلك عبر مقارنة تقييمية تزاوج بين البناء التشريعي والممارسة الميدانية. تسلط الورقة الضوء على إسهام هذه الوكالات في تخطي كوابح المركزية الإدارية، وإرساء دعائم النجاعة في أجراً برامج التنمية الجهوية. وقد تم اتخاذ الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع بجهة الدار البيضاء-سطات نموذجاً للتحليل، استناداً إلى ثقلها السوسيو-اقتصادي وتفردا في إرساء نظم الحوكمة الحديثة وترويج مسارها بشهادة الجودة العالمية. وتخلص الدراسة إلى أن فاعلية هذه الآليات تظل مشروطة بفك الارتباط المؤسساتي المعقد مع مختلف المتدخلين الترابيين، وضرورة تفعيل الالتقاء كمدخل أساسي لضمان استدامة المشاريع التنموية. الكلمات المفتاحية: الجهوية المتقدمة، الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، الحوكمة الترابية، التنمية الجهوية، النجاعة التديرية.

Abstract

This study examines the experience of Morocco's Regional Project Execution Agencies (AREP) as a pivotal institutional driver for the implementation of Advanced Regionalization. Through an evaluative approach, the paper balances the legislative framework with practical field performance, highlighting the agencies' role in bypassing centralized management constraints and fostering efficiency in executing regional development programs. To provide a concrete analysis, the Regional Project Execution Agency of the Casablanca-Settat region was selected as a case study, owing to its socio-economic significance and its leadership in adopting modern governance standards, culminating in the international quality certification. The study concludes that the effectiveness of these mechanisms remains contingent upon resolving institutional overlaps among various territorial stakeholders and emphasizing "territorial convergence" as a prerequisite for ensuring the sustainability of development projects.

Keywords: Advanced Regionalization, Regional Project Execution Agency (AREP), Territorial Governance, Regional Development, Managerial Efficiency.

مقدمة

تعتبر الجبهوية المتقدمة بالمغرب أحد المرتكزات الأساسية لإصلاح التنظيم الترابي، كما كرسها دستور سنة 2011⁴¹³⁹، الذي نص في فصله الأول على أن التنظيم الترابي للمملكة يقوم على اللامركزية والجبهوية المتقدمة. وقد حظي هذا التوجه بمكانة بارزة على المستويين السياسي والاقتصادي، كما أثار اهتماماً متزايداً في الأوساط الأكاديمية، بالنظر إلى ارتباطه الوثيق بإشكالية التنمية الترابية وتحقيق التوازن بين مختلف المجالات.

ولا يقتصر هذا الاهتمام على الحالة المغربية، بل يندرج ضمن توجه عالمي، ليطال العديد من الدول التي تروم تجاوز محدودية النموذج المركزي في تدبير الشأن العام، خاصة في ظل ما أبان عنه من قصور في الاستجابة للحاجيات المحلية وتعقيد في مساطر اتخاذ القرار. الأمر الذي دفع هذه الدول إلى تبني خيارات لا مركزية، تقوم على توزيع الاختصاصات وتعزيز أدوار الفاعلين الترابيين، بما يساهم في تحسين فعالية السياسات العمومية وتقريبها من المواطن.

وفي هذا السياق، شهد المغرب مساراً تدريجياً في تكريس اللامركزية، عرف عدة مراحل للتطور، انطلق منذ الاستقلال عبر مجموعة من الإصلاحات القانونية والمؤسسية، همت مختلف مستويات التنظيم الترابي. فقد شكل الميثاق الجماعي لسنة 1960 لبنة أولى في هذا المسار، تلاه دستور 1962 الذي أضفى الطابع الدستوري على الجماعات المحلية، ثم صدور مجموعة من النصوص المنظمة، من بينها ظهير 1963 المتعلق بالعمالل والأقاليم، وإحداث الجهات ذات الطابع الاقتصادي سنة 1971. كما شكلت سنة 1976 محطة مهمة من خلال توسيع اختصاصات الجماعات، قبل أن يتم إحداث الجهات كجماعات ترابية سنة 1997، في إطار قانوني خاص، تم تعزيزه لاحقاً بإصلاحات متتالية إلى غاية دستور 2011.⁴¹⁴⁰ ليشكل كل هذا الإصلاح تحولاً مهماً من المركزية - المحتكرة للتدخل في شتى الميادين - إلى تمتيع فواعل أخرى غير مركزية للقيام بالأدوار المنوطة سابقاً بأجهزة المركز.

وقد شكل دستور 2011 منعطفاً حاسماً وطفرة نوعية في مسار التنظيم الترابي بالمغرب، إذ ارتقى بالجهات لتصبح فاعلاً أساسياً في التنمية، ومنحها اختصاصات واسعة في إطار ما يُعرف بالجبهوية المتقدمة. ويأتي هذا التحول الجوهر في المكانة القانونية والأدوار التنموية للجهات كترجمة مباشرة للإصلاحات التي اقترحتها اللجنة الاستشارية للجبهوية⁴¹⁴¹، التي أحدثها جلالة الملك لبلورة نموذج مغربي متفرد. وعلى الرغم من محورية هذا الدور الجديد، فإن تفعيل هذه الاختصاصات على أرض الواقع لا يزال يطرح تحديات عدة، ترتبط أساساً بمدى قدرة الأجهزة الجبهوية على تنزيل السياسات والبرامج التنموية بكفاءة وفعالية.

في ظل هذه التحولات، برز توجه نحو إرساء آليات مؤسسية جديدة تتولى تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية بمرور ونجاعة، بعيداً عن تعقيدات التدبير الإداري الكلاسيكي. فقد أثبتت التجربة، وتطور وظائف الدولة، أن أساليب التدبير المركزي - بما تتسم به من جمود وتعقيد - عجزت عن مواكبة المطالب الترابية والاحتياجات المحلية. وتأسيساً على ذلك، نص القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات على إحداث الوكالات الجبهوية لتنفيذ المشاريع، باعتبارها ذراعاً تقنياً لمجالس الجهات، يهدف إلى تنزيل المخططات التنموية وتجاوز الإكراهات التقنية والمالية والتدبيرية التي تعيق العمل التنموي.

4139 - ظهير شريف رقم 1.11.91 صادر بتاريخ 27 من شعبان 1432 الموافق ل 29 يوليو 2011، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليوز 2011-ص3600.

4140 عبد الفتاح بلخال و جواد الرياح، الجهة بين تبوء مكانة الصدارة ترابياً وحدود التمويل الجبائي، سلسلة أشغال الندوات حول التمويل الترابي، التمويل الترابي في ضوء القوانين التنظيمية للجماعات الترابية بالمغرب، المركز المغربي للبحث والدراسات الترابية، العدد الأول، 2017، ص42-43.

4141 "... فإننا ندعو اللجنة إلى الاجتهاد في إيجاد نموذج مغربي - مغربي للجبهوية، نابع من خصوصيات بلدنا".

"ويظل طموحنا الوطني الإرتقاء من جبهوية ناشئة إلى جبهوية متقدمة ذات جوهر ديمقراطي وتنموي"

"... وهي لحظة قوية، نعتبرها انطلاقة لورش هيكلي كبير، نريده تحولاً نوعياً في أنماط الحكامة الترابية."

"ومن هذا المنطلق، فإن الجبهوية الموسعة المنشودة، ليست مجرد إجراء تقني أو إداري، بل توجهها حاسماً لتطوير وتحديث هياكل الدولة، والهوض بالتنمية المتقدمة."

مقتطفات من نص الخطاب الملكي ليوم 3 يناير 2010.

وتكتسي هذه الوكالات أهمية خاصة، بالنظر إلى الدور المنوط بها في تحسين حكمة تنفيذ المشاريع الجهوية، غير أن تجربتها العملية تثير مجموعة من التساؤلات المرتبطة بفعاليتها، وحدود تدخلها، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي أحدثت من أجلها، خاصة في ظل النقاش الراهن حول إصلاح منظومة الجهوية وإعادة النظر في بعض آلياتها.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد إشكالية هذا البحث في التساؤل حول مدى قدرة الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع على الإسهام في تفعيل التنمية الجهوية بالمغرب، وحدود نجاعتها في تجاوز اختلالات التدبير الترابي. وللإجابة عن هذه الإشكالية، سيتم اعتماد التصميم التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والوظيفي للوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع بالمغرب

الفقرة الأولى: ماهية الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع وأسسها التنظيمية

الفقرة الثانية: اختصاصات وأدوار الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع

المحور الثاني: تجربة الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع: الحصيلة والإكراهات

الفقرة الأولى: واقع أداء الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع

الفقرة الثانية: الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع لجهة الدار البيضاء- سطات نموذجا

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والوظيفي للوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع بالمغرب

بالرغم من تعدد مداخل التدبير الترابي، وتنوع قواعده وخصوصياته، إلا أنه يبقى دائما في حاجة إلى مواكبة خطته واستراتيجياته من طرف جميع الفاعلين الرسميين والمنتخبين، من أجل التنزيل السليم والأنجع لجميع متطلبات التدبير الترابي الحديث، للحكمة الجيدة على الإدارة الجهوية، وسنحاول في هذا المحور تناول آلية الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع باعتبارها أداة مساهمة في بلورة تدبير جيد وحديث يخدم التنمية بالجهة.

الفقرة الأولى: ماهية الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع وأسسها التنظيمية

يتضح أن المشرع المغربي، ومن خلال القانون التنظيمي الخاص بالجهات، وتنزيلا لمشروع الجهوية المتقدمة، هدف إلى تعزيز دور ومكانة الجهات في التنمية الاقتصادية والمندمجة من خلال منحها صلاحيات وأدوار واسعة، إلى جانب التركيز على آلية التعاقد والشراكة التي تناولها القانون التنظيمي 111.14، وكل هذا مفاده، أنه يوجد رغبة لتجاوز المشاكل والعقبات المتمخضة عن التدبير الكلاسيكي للمشاريع، والتوجه نحو ما يضمن سرعة، نجاعة وفعالية المشاريع التي تقوم بها الجهة خدمة للتنمية بترابها.

على هذا الأساس، تم التفكير (من قبل المشرع) في إحداث الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع (Agences Régionales d'Exécution des Projets) والتي يشار لها اختصارا باللغة الفرنسية ب (AREP)، لتكون هيئة تنفيذية ذات خبرة متقدمة في مجالات اختصاص الجهة، سواء في مجال التخطيط، أو الانعاش الاقتصادي والاجتماعي، أو التسويق الترابي، أو تقوية القدرات التسييرية، أو التنفيذ المباشر للمشاريع المهيكلية أو المشورة الفنية والقانونية.

بالعودة إلى الجذور اللغوية والاصطلاحية لمفهوم "الوكالة"، نجد أن هذا المصطلح يحمل في طياته دلالات "التفويض والحفظ". ففي اللغة، يُقال "وكل الأمر إليه" أي فوضه واعتمد عليه⁴¹⁴²، وهو ما يحيل في السياق الإداري على نقل عبء التنفيذ المادي من الأصل (مجلس الجهة) إلى الوكيل (الوكالة الجهوية).

أما من الناحية الاصطلاحية، فالمفهوم يتجاوز مجرد الإنابة القانونية ليؤسس لعلاقة مؤسسية تقوم على ثلاثة أركان جوهرية تضبط فلسفة عمل هذه الوكالات:

- **الموكل:** ويمثله في هذا السياق (مجلس الجهة) بصفته صاحب السيادة القرار التنموي والطرف المفوض.

- الوكيل: وهي (الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع) بصفتها الشخصية الاعتبارية المستقلة تقنياً وإدارياً للقيام بمهام التنفيذ.
- العمل الموكل فيه: ويتمثل في حزمة المشاريع التنموية والمخططات الجهوية التي يتطلب تنفيذها دقة تقنية ومرونة تديرية قد لا تتوفر في الهياكل الإدارية التقليدية للمجالس.

من جهة أخرى، لا ينفصل إحداث الوكالات الجهوية بالمغرب عن التحول العالمي في الفكر الإداري المعاصر، حيث برز مفهوم التدبير بالوكالة (Agencification) كاستجابة ملحة لضرورة منح تدبير المشاريع التنموية استقلالية ومرونة تتجاوز كوابح النموذج البيروقراطي التقليدي. ويُعد هذا التوجه ركيزة جوهرية في منظومة التدبير العمومي الحديث (New Public Management) التي تروم نقل آليات القطاع الخاص إلى الإدارة العامة؛ وهو نموذج يستند إلى جذور تاريخية عريقة بدأت ملامحها منذ القرن السادس عشر، قبل أن يرسخها دستور السويد لعام 1809 كسبق دستوري رائد في مأسسة هذا النمط التديري⁴¹⁴³.

حيث أن الفلسفة الكامنة وراء هذا الخيار المؤسسي تبلور في ضرورة الفصل الوظيفي:

- المستوى السياسي: ويختص برسم السياسات العمومية والتوجهات الاستراتيجية (وهو دور مجلس الجهة)؛
 - المستوى التنفيذي: ويختص بالتنزيل المادي والتقني لتلك السياسات بعيداً عن التجاذبات السياسية (وهو دور الوكالة).
- هذا الفصل هو ما يمنح الوكالة طبيعتها ككيان "تكنوقراطي"⁴¹⁴⁴ متخصص، يهدف بالأساس إلى تحقيق النجاعة الإجرائية وتجاوز البطء المرتبط بالتنظيمات الإدارية الهرمية الكلاسيكية.

على إثر ذلك، وتجسيدا لمخرجات الوثيقة الدستورية لسنة 2011، عمل المشرع المغربي عبر القانون التنظيمي رقم 111.14 على مأسسة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، مخصصاً لها حيزاً معتبراً (13 مادة خصصت للوكالات الجهوية)⁴¹⁴⁵، وهو ما يعكس الأهمية الاستراتيجية التي يولها لهذه الآلي، وبموجب المادة 128 من القانون السالف ذكره، تم تحديد الهوية القانونية للوكالات الجهوية، بوصفها شخصاً اعتبارياً خاضعاً للقانون العام"، يتمتع بالاستقلال الإداري والمالي.

وعليه، يظهر هذا الوضع الاعتباري الممنوح للوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع، كاستحقاق وظيفي يهدف إلى تكريس استقلال التدبير، عبر منح الوكالة شخصية قانونية مستقلة عن شخصية الجهة، مما يتيح لها مرونة أكبر في التعاقد والتوظيف وتنفيذ الميزانية. كما يهدف إلى مسألة التموقع الترابي، حيث ألزم المشرع أن يكون مقرها داخل الدائرة الترابية للجهة، لضمان القرب من الأوراش التنموية والتفاعل اللحظي مع حاجيات المجال.

وفي مقابل هذا الاستقلال الواسع، أقر المشرع نظاماً دقيقاً للرقابة المزدوجة، حاول أن يجمع في نظرنا بين الفعالية التقنية والشرعية المؤسسية، حيث جاء في التالي⁴¹⁴⁶:

أولاً: الرقابة الوصائية (الجهة): حيث تخضع الوكالة لسلطة مجلس الجهة، وهي رقابة تهدف بالأساس إلى ضمان "الانسجام التنموي"، والتأكد من التزام الوكالة بالتوجهات الاستراتيجية التي سطرها المنتخبون، واحترامها لأحكام القانون التنظيمي المنظم للجهات.

⁴¹⁴³ محمد صدوقي، الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع: الرهانات والإكراهات، التدبير الإداري والمالي للجماعات الترابية، المجلة المغربية للقانون الإداري والعلوم الإدارية، 2017، عدد مزدوج 2-3، ص 35.

⁴¹⁴⁴ يقصد بهذا المصطلح "تكنوقراطي" في الحقوق والدلالات الدستورية والسياسية والإدارية، تلك النخب والكوادر المتخصصة التي تعتمد في ممارستها للسلطة أو التدبير الإداري على الكفاءة العلمية والتقنية بدلاً من الانتماء السياسي أو الإيديولوجي، بهدف تحييد التدبير التنموي عن التجاذبات الحزبية. وفي سياق الوكالات الجهوية، يتجسد هذا المفهوم في إسناد تنفيذ المشاريع لأطر مهنية متخصصة وذات كفاءة (مهندسين، خبراء...) تمنح الأولوية للمعايير الكمية والنجاعة التقنية لتحقيق الأهداف التنموية..

⁴¹⁴⁵ عبد الكريم حبيضة، التنظيم الإداري المغربي، طبعة 2019، مكتبة المعرفة، مراكش، ص 136.

⁴¹⁴⁶ المادتين 128 و129 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.83 صادر في 20 من رمضان 1436 (7 يوليو 2015). صادر بالجريدة الرسمية عدد 6380 الصادرة بتاريخ 6 شوال 1436 (23 يوليو 2015).

ثانياً: الرقابة المالية (الدولة): بالنظر لطبيعة أموالها العمومية، تخضع الوكالة للرقابة المالية للدولة المطبقة على المنشآت العامة. وهي رقابة نوعية تهدف إلى ضمان الحكامة المالية، وتكريس مبادئ الشفافية والمحاسبة في صرف الميزانيات المرصودة للمشاريع الجهوية.

تأسيساً على ما سبق، يمكن اعتبار الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع بمثابة "ميكانزم" مؤسسي دقيق، وُجد لضمان الفصل الوظيفي بين مستويين متكاملين: المستوى الإداري-التقني المحض، والمستوى السياسي التقريبي. فهي تشكل أداة يمكن أن تكون ناجعة (كما تصورها المشرع) لتحويل تصورات وأفكار المجلس الجهوي من حيز النوايا والإبرام إلى حيز التنفيذ المادي ملموس. وتبرز قيمة هذا الجهاز في كونه الأداة المحورية لتحويل التصورات الاستراتيجية للجهة إلى واقع ملموس؛ فآليات مثل برنامج التنمية الجهوية (PRD)، والبرمجة الميزانية، ومخططات نجاعة الأداء، تظل وثائق توجيهية مركونة ما لم تضطلع الوكالة بمهمة أجرأها. ويتجسد دورها المحوري هنا في مباشرة كافة المساطر القانونية والتقنية المعقدة، بدءاً من الدراسات القبلية والإعداد التقني، وصولاً إلى تكريس الهندسة الترابية للمشاريع

الفقرة الثانية: اختصاصات وأدوار الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع

بعد نجاح ورش الجهوية المتقدمة رهيناً بمدى القدرة على إرساء دعائم تنمية شاملة تمنح الهيئات الترابية المنتخبة الآليات الكفيلة بتجسيد أدوارها الجديدة. هذا الأمر يستوجب بالضرورة إعادة تقييم وتطوير الإطار المؤسسي الجهوي لضمان الملاءمة بين التوجهات الحكومية العامة وبرامج التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي⁴¹⁴⁷، لاسيما بالنسبة لمجالس الجهات التي أضحت مطالبة بتبني أساليب التدبير الحديثة لتنزيل سياساتها التنموية.

وفي إطار هذا السعي نحو تحديث الإدارة الجهوية، أوجد القانون التنظيمي رقم 111.14 الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع كآلية تنفيذية متطورة، تعكس الانتقال من التدبير الإداري البيروقراطي إلى التدبير المبني على الأهداف والنتائج.

وقد حدد المشرع لهذه الوكالات مجالات اشتغال دقيقة ومنظومة مهام متكاملة، تهدف في مجملها إلى تقوية القدرات التديرية للجهة، وتجاوز العقبات التقنية التي قد تعترض بلورة وتنزيل مخططاتها التنموية، بما يضمن تحقيق النجاعة المطلوبة في العمل الترابي.

لقد رسم المشرع المغربي في المادة 130 من القانون التنظيمي رقم 111.14 معالم التدخل الوظيفي للوكالة، واضعاً إياها في قلب المسار التنموي للجهة عبر مستويين متكاملين:

1- الدعم الاستشاري والخبرة القبلية: تضطلع الوكالة بدور "المواكب التقني" لرئيس مجلس الجهة، من خلال مد المجلس بكافة أشكال المساعدة القانونية، والهندسة التقنية، والخبرة المالية. ويتجلى هذا الدور بشكل محوري في مراحل الدراسات القبلية وإعداد المشاريع وبرامج التنمية، مما يضيء صبغة الجودة على القرار التنموي قبل صدوره.

2- التنفيذ العملي والميداني: تتولى الوكالة التنفيذ المادي لمشاريع وبرامج التنمية التي يقرها المجلس، مما يجعلها الذراع الميدانية المسؤولة عن تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى واقع ملموس. وعلاوة على هذه المهام المحورية، أتاح المشرع إمكانية توسيع أدوار الوكالة لتشمل التدبير الاستغلالي لبعض المشاريع لفائدة الجهة. كما منحها قوة اقتراحية استراتيجية تتمثل في إمكانية اقتراح إحداث شركات التنمية الجهوية لتدبير الأنشطة ذات الطابع

⁴¹⁴⁷ ياسر عاجل، تحديات تحديث الإدارة الجهوية في تدبير السياسات العمومية الترابية بالمغرب، المجلة المغربية للأمن القانوني والسياسية، عدد 15، 2019، ص 115.

الاقتصادي أو المرافق العمومية⁴¹⁴⁸، على أن تظل هذه الشركات تحت إشراف وتوجيه الوكالة، مما يضمن وحدة الرؤية التنموية وتكامل آليات التنفيذ.

ومن أجل قيام الوكالة بهذه الأدوار الملقاة على عاتقها وإدارة شؤون الجهة من جهة ومن جهة ثانية لضمان التوازن بين الاستقلال التقني والتبعية السياسية، أرسى القانون التنظيمي هيكله خاصة لإدارة الوكالة، أنيطت بجهاز أطلق عليه اسم لجنة الإشراف والمراقبة، وبموجب المادة 132 من القانون المنظم للجهات، يتكون هذا الجهاز من تركيبة تعكس التعددية والتمثيلية النوعية داخل مجلس الجهة⁴¹⁴⁹:

رئاسة اللجنة: تؤول وجوباً لرئيس مجلس الجهة، مما يضمن الربط العضوي بين سلطة القرار وسلطة التنفيذ.

التمثيلية التنفيذية والسياسية: تضم اللجنة عضوين من مكتب المجلس، بالإضافة إلى ممثل عن فرق المعارضة، لضمان الرقابة الديمقراطية والتوافق حول المشاريع الكبرى.

التمثيلية اللجان الدائمة: تدمج اللجنة رؤساء اللجان المحورية (لجنة الميزانية، لجنة التنمية الاقتصادية، ولجنة إعداد التراب)، وهو ما يسمح بنوع من التوافق والمشاركة الجماعية في تتبع الأوراش وضمان مواءمتها مع التخصصات القطاعية للجهة.

كما تعتبر لجنة الإشراف والمراقبة الجهاز التقريري الأعلى الذي يتولى رسم السياسة العامة للوكالة والإشراف على حسن سيرها (تحت إدارة مدير الوكالة). وقد خول المشرع لهذه اللجنة كامل السلطات اللازمة لضمان استمرارية المرفق وتحقيق أهدافه، حيث تتجسد صلاحياتها عبر "المداولات" في المحاور الاستراتيجية التالية⁴¹⁵⁰:

✚ **التخطيط والبرمجة:** عبر وضع برنامج عمل الوكالة والمصادقة على المخطط التنظيمي؛

✚ **الحكمة المالية والشفافية:** من خلال حصر الميزانية السنوية، المصادقة على القوائم المحاسبية، والتقرير في تخصيص النتائج، لضمان الانضباط المالي؛

✚ **التدبير المؤسسي والموارد البشرية:** عبر تحديد النظام الأساسي للمستخدمين، مما يمنح الوكالة المرونة اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتخصصة؛

✚ **التقييم والرقابة البعيدة:** من خلال المصادقة على التقرير السنوي لأنشطة الوكالة ووضعيتها المالية، وطلب إجراء عمليات الافتحاص والتقييم، وهو ما يكرس مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة.

وعليه يظهر الجمع بين الاختصاص التنفيذي الميداني والرقابة المؤسسية الدقيقة، أن الوكالة الجهوية نموذجاً مهماً للإدارة الذكية التي تفصل بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ التقني، مع الحفاظ على قنوات التنسيق والرقابة مفتوحة لضمان المصلحة العامة للجهة.

تأسيساً على ما سبق، تتبلور الغاية الجوهرية من إرساء الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع في السعي نحو الارتقاء بالقدرات التدييرية والتنفيذية للجهات، وذلك عبر تبني نموذج "التدبير المرتكز على النتائج" وتكريس المبدأ الدستوري القاضي بربط المسؤولية بالمحاسبة⁴¹⁵¹. بيد أن هذا الطموح التنموي يظل رهيناً بمدى توفر دعائمين أساسيين، أولهما الدعامة المالية، المتمثلة في الموارد المتنوعة التي رصدتها المشرع للوكالة، سواء عبر مخصصات التسيير والاستثمار الممنوحة من قبل مجلس الجهة، أو من خلال المداخيل الذاتية المتأتية من استغلال وتدبير المشاريع، وهو ما يمنحها النفس المالي اللازم لضمان استدامة تدخلاتها. إلى جانب

⁴¹⁴⁸ المادة 145 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات تنص على أنه: "يمكن للجهة ومجموعاتها ومجموعات الجماعات الترابية المنصوص عليها أدناه إحداث شركات مساهمة تسمى (شركات التنمية الجهوية) أو المساهمة في رأسمالها باشتراك مع شخص أو عدة أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام أو الخاص. وتحدث هذه الشركات لممارسة الأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية التي تدخل في اختصاصات الجهة أو تدبير مرفق عمومي تابع للجهة..."

⁴¹⁴⁹ - المادة 132 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، نفس المرجع السابق.

⁴¹⁵⁰ - المادة 134 من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات، نفس المرجع السابق.

⁴¹⁵¹ محمد صدوقي، الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع: الرهانات والإكراهات، مرجع سابق، ص 41.

الدعامة التديبرية (النجاعة)، حيث نؤكد في هذا الإطار على أن نجاح تجربة الوكالة لا يقاس بحجم الإنفاق، بل بمستوى النجاعة، التي تربط البرامج التنموية بأهداف دقيقة تُملها المنفعة العامة، وتُقاس بمؤشرات رقمية تعكس النتائج الفعلية المحققة.

المحور الثاني: تجربة الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع: الحصيلة والإكراهات

تعد الجهوية المتقدمة في جوهرها مشروعاً لإحداث قطيعة مع التدبير المركزي، تهدف إلى تحقيق طفرة نوعية في بنية الديمقراطية المحلية وتوسيع نطاق اللامركزية. وإذا كانت الأدبيات التنموية الحديثة تؤكد على أن التنمية عملية إرادية تقوم أساساً على مبدأ الاعتماد على الذات، فإن هذا الطرح ينطبق تماماً على الوحدات الجهوية؛ حيث يجب أن يستند مسارها التنموي على مقوماتها الذاتية وشروطها الخاصة. وفي هذا السياق، تبرز الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع كمتغير أساسي في هذه المعادلة، وكرافعة مؤسسية تراهن عليها الجهات لتنزيل طموحاتها التنموية.

وعليه سنعمل في هذا المحور على إخضاع تجربة هذه الوكالات للتحليل والتقييم، عبر رصد حصيلة أدائها الميداني واستجلاء التحديات القانونية والواقعية التي اعترضت مسارها. وللقوف أكثر عند هذه القراءة، سنسلط الضوء على تجربة وكالة مجلس جهة الدار البيضاء-سطات كنموذج مهم في هذا الإطار، للوقوف على المكتسبات التي تحققت والوقوف عند حدود الفعالية في مواجهة إكراهات البيئة الترابية

الفقرة الأولى: واقع أداء الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع

منذ دخول القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات حيز التنفيذ، برزت الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع كأدوات فاعلة وذراع تنفيذي رئيسي تحت سلطة المجالس الجهوية. وقد أنيطت بهذه الأجهزة مهمة محورية تتمثل في تقديم الدعم والمساعدة التقنية والقانونية والمالية اللازمة لتنزيل المشاريع التنموية، استجابة للمقتضى القانوني الذي يلزم المجالس الجهوية بإحداث آليات مؤسسية تساعدها على أجراة برامجها الجهوية ونقلها من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ الميداني.

ومع ذلك، كشف واقع التفعيل خلال الفترة الانتدابية الأولى للمجالس الجهوية عن تباين صارخ في كيفية التعامل مع هذا الخيار المؤسسي، إذ سجل في هذا الإطار وجود تفاوتات وفوارق ملموسة بين الجهات الاثنتي عشرة بالمملكة. فبينما سارعت بعض المجالس إلى تفعيل هذه الوكالات وتمكينها من ميزانيات وهياكل إدارية، شهدت جهات أخرى تأخراً وبطءاً في التأسيس، مما عكس نوعاً من التذبذب في الانخراط السياسي والتدبري مع هذه الآلية الجديدة، وهو ما أثر بدوره على توازن الحصيلة التنموية بين مختلف جهات المغرب

في السياق نفسه المتعلق بالتفاوت بين الجهات في هذا الجانب، تجلت هذه التباينات المسجلة بين الوكالات أساساً، على مستوى الإمدادات المتعلقة بالتجهيز المخولة لها، حيث أن الفترة الممتدة بين 2016 و2022، بلغ إجمالي الإمدادات المتعلقة بالتجهيز التي خصصتها إحدى عشرة جهة لهذه الوكالات ما قيمته 8.51 مليار درهم. ومع ذلك، يخفي هذا المبلغ تفاوتات كبيرة. فقد حصلت أربع جهات، متمثلة في جهة سوس-ماسة، وجهة طنجة-تطوان-الحسيمة، وجهة بني ملال-خنيفرة، وجهة فاس-مكناس، على تحويلات كبيرة تجاوزت 1.100 مليون درهم، بينما حصلت جهات أخرى، مثل الدار البيضاء-سطات وكلميم-وادي نون، على أقل من 250 مليون درهم⁴¹⁵². وتسلط هذه الفوارق الضوء على عدم المساواة في توزيع الموارد، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرة الوكالات على تنفيذ مشاريع التنمية.

أما على مستوى المشاريع الموكولة للوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع بالجهات، فقد عرفت تزايداً مهماً، منذ بدء بداية تجربة الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع، خلال الولاية الانتدابية الأولى للمجالس الجهوية بعد سنة 2016، ووصولاً لفترة انتهاء هذه الولاية، حيث بلغ إجمالي ميزانيات الاستثمار المبرمجة من قبل هذه الوكالات حوالي 8.2 مليار درهم في سنة 2022، بعد أن كانت 6.4 مليار درهم

4152 المجلس الأعلى للحسابات، تفعيل الجهوية المتقدمة: الإطار القانوني والمؤسسي، الآليات والموارد والاختصاصات، تقرير موضوعاتي، أكتوبر 2023، ص: 22، منشور بالمنصة الرسمية الرئيسية للمجلس: <https://2u.pw/6tMMcFgX>

في عام 2021. وبحلول يونيو 2023، ارتفع هذا الرقم إلى أكثر من 9.8 مليار درهم.⁴¹⁵³ حيث تبين هذه الأرقام المرصودة لتنفيذ المشاريع التنموية من قبل هذه الوكالات، أن هذه الأخيرة أصبحت فاعلا حقيقيا في تنزيل التنمية الابرامج التنموية للمجالس الجهوية، كذلك هذه الزيادة في عدد المشاريع والميزانيات يمكن أن يطرح التساؤلات حول مدى قدرة هذه الأجهزة على القيام بعملها على الوجه المطلوب، وكذلك على مدى توفرها على الموارد البشرية الكافية لتنزيل التصورات التنموية والأدوار المنوطة بها بالطريقة المطلوبة.

في هذا الإطار، المتعلق بالموارد البشرية من أطر ومستخدمين لدى الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع بالمغرب، فوفقا لتقرير موضوعاتي للمجلس الأعلى للحسابات حول الجهوية المتقدمة صدر سنة 2023، فقد بلغ عدد هذه الفئات والتي تشكل الأداة الرئيسية التي تفعل اختصاصات وأدوار هذا الجهاز، (بلغ) 359 مستخدما، 57% منهم من الأطر العليا، في السياق نفسه يسجل التقرير السابق الذكر، أنه هناك اختلافات كبيرة في مسألة توزيع هذه الأعداد المتعلقة بالموارد البشرية بين وكالات كل جهة من الجهات، فعلى سبيل المثال، تضم جهة بني ملال - خنيفرة 57 مستخدما، بينما تضم جهة كلميم - واد نون 9 مستخدمين فقط. ويمكن أن يؤثر هذا التفاوت من حيث الموارد البشرية على نجاعة وفعالية عمل الوكالات، لا سيما في الجهات الأقل عدداً من الموظفين. وعلى العموم فالعدد برمته (359 مستخدما) قليل في نظرنا إن تم توزيعه على 12 وكالة جهوية بالجهات، من الممكن، أن يشكل أحد المعوقات التي تواجه عمل هذه الأجهزة، بالنظر لما ينتظر منها من طموح وأهداف تنموية كبيرة.

كما أنه على مستوى تفعيل اختصاصات الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع، يظهر أنه هناك تفاوت وتباين بين الجهات، في التعامل والتفاعل مع هذه النقطة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، فقد أنطت بعض المجالس الجهوية، بالوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع التابعة لها، بأدوار ومهام إنجاز المشاريع والابرامج التنموية التي أقرتها المجالس التداولية دون النظر والمراعاة لقدراتها التدييرية ومدى توفرها على الموارد المالية والبشرية الكافية، لتنزيل الخطط والابرامج التنموية المنوطة بها، وكذلك ومدى استكمال مساطر إرساء واستيفاء الهياكل الإدارية اللازمة للعمل كما هو منصوص عليها قانونيا.

في الإطار نفسه، الذي ينصب حول التفاوتات الحاصلة بين الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع، التي أثبتتها التجربة الأولى لها برسم 2016 - 2021، حيث يتبين أنه هناك إشكال يتجلى في عدم المساواة في توزيع الموارد - إمدادات التجهيز - بين الجهات على هذه الوكالات، حيث أن بعض الجهات، كجهة مراكش - آسفي وجهة كلميم - واد نون إلى جانب جهة الداخلة-وادي الذهب، تم تحويلها خلال سنة واحدة فقط من أصل خمس سنوات⁴¹⁵⁴، كل هذا في نهاية المطاف من الممكن أن يؤثر سلبا على عمل هذه الأجهزة وبالتالي قد يخلق اختلالات في التنمية الترابية على المستوى الجهوي، ويعمق من التفاوتات والفوارق الحاصلة على مستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية جهويا ووطنيا.

وإلى جانب هذا، يتمثل أحد التحديات التي تواجهها هذه الوكالات، في احتمال انحرافها عن أهدافها الأصلية عندما يستخدمها، القائمون عليها، لخدمة مصالحهم الخاصة، لا سيما عندما يعتقدون أن السلطات التي تشرف عليها وتراقبها، تفتقر إلى المهارات والخبرات اللازمة لتحديد أوجه القصور في فعالية ونجاعة الوكالة، ويمكن أن تنشأ هذه الحالة إذا لم تتوافق أساليب إدارة الوكالة مع قدراتها وإمكانياتها التقنية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يصبح إحداث الوكالة الجهوية عبئا مالياً على مالية المجلس الجهوي، خاصة في ظل العجز الذي يسجل في ميزانيته، ونظراً لمحدودية الموارد المالية المتاحة، يمكن أن يؤثر ذلك بشكل مباشر على مستوى الاستثمارات ويؤثر سلباً على الوضع المالي للوكالات⁴¹⁵⁵، وبالتالي سنكون أمام أجهزة لا تساهم في تحقيق التنمية بل تسجل أهداف عكسية، لصالح العراقل التي تواجه قيام الجهات بمهامها.

الفقرة الثانية: الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع لجهة الدار البيضاء- سطات نموذجاً

⁴¹⁵³ المجلس الأعلى للحسابات، تفعيل الجهوية المتقدمة: الإطار القانوني والمؤسسي، الآليات والموارد والاختصاصات، المرجع السابق، ص: 22.

⁴¹⁵⁴ المجلس الأعلى للحسابات، تفعيل الجهوية المتقدمة: الإطار القانوني والمؤسسي، الآليات والموارد والاختصاصات، المرجع السابق، ص: 22.

⁴¹⁵⁵ محمد صدوقي، الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع: الرهانات والإكراهات، ص: 43.

تعتبر جهة الدار البيضاء - سطات مركزاً اقتصادياً ومالياً رئيسياً في المغرب، حيث يمثل تراب الجهة، الأكثر إنتاجية على المستوى الوطني، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى توفرها على بنية تحتية مهمة، بما في ذلك المناطق الصناعية والمطار الدولي الذي يربط المملكة بحوالي 100 عاصمة عالمية، ونظام موانئ قوي، وشبكة طرق وسكك حديدية واسعة، إلى جانب الفنادق والمؤسسات التعليمية عالية الجودة، بالإضافة إلى ساحل كبير يمتد على طول 360 كيلومتر مربع⁴¹⁵⁶.

تستقطب جهة الدار البيضاء سطات، التي يقطعها نسبة مهمة من سكان المغرب، 75% من النشاط الصناعي وتستحوذ على 69% من النشاط التجاري، حيث يتعامل ميناء الدار البيضاء مع 47% من التجارة الخارجية. ويساهم ذلك في حصتها البالغة 32.4% من الناتج المحلي الإجمالي، مما يجعلها ثالث أكبر وجهة سياحية في البلاد. كما تعد الدار البيضاء-سطات أكثر الجهات ديناميكية في مختلف الصناعات والخدمات والسياحة، حيث تستضيف كبرى الشركات الوطنية والدولية التي تعزز مكانتها كعاصمة اقتصادية. وتسعى حالياً إلى تعزيز ريادتها الإقليمية والقارية من خلال المركز المالي للدار البيضاء الذي يضم شركات عالمية بنسبة 70% من الشركات التي تأتي من أوروبا والولايات المتحدة والشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا⁴¹⁵⁷.

كل هذا يجعل من جهة الدار البيضاء سطات، أحد الجهات الرائدة لاسيما في مجالات التنمية ذات الأثر الاقتصادي داخل المغرب، وهو ما يجعل هذه الجهة تستحق أن تكون نموذجا وفرصة مهمة لدراسة تجربة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع بها، ومدى مساهمة هذه الأخيرة في الدينامية الاقتصادية التي تعرفها الجهة.

في هذا الإطار، وتنزيلا لنص القانون التنظيمي المتعلق بالجهات 111.14 ولاسيما المادة 128 منه، ودعما لآلياته التديرية، قام مجلس جهة الدار البيضاء سطات، بإحداث وكالته الجهوية لتنفيذ المشاريع، إبان الفترة الانتدابية الأولى لمجلس الجهة برسم الولاية الممتدة بين 2015-2021، حيث صادق مجلس على نقطة إحداث الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، في الدور العادية لشهر مارس سنة 2016⁴¹⁵⁸، مما يظهر أن جهة الدار البيضاء سطات، كانت أحد الجهات السباقة لإحداث هذه الآلية التديرية المساعدة على تحقيق التنمية.

يؤكد هذا الطرح -كون جهة الدار البيضاء سطات كانت من بين الجهات التي لها سبق الإحداث - بعض المجالس الجهوية التي تأخرت في إحداث هذه الوكالات، حيث أن المجلس الجهوي للدار البيضاء سطات، سارع في بداية عمله وجعل من إحداث هذا الجهاز ضمن الأولويات الموضوعة على أجندة المجلس، وهو ما يبرز أنه يعي حقا قيمتها ومكانتها في التدير الجهوي للتنمية.

في السياق نفسه، قام مجلس جهة الدار البيضاء سطات، بعد خطوة الإحداث بجعل الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، تساهم في انجاز المشاريع بالجهة والمقررة ببرنامج التنمية الجهوية، بعدما مكنتها من تنظيم إداري، جعلها تستقطب موارد بشرية تشكل من أطر ذات كفاءة قادرة على تحقيق نقلة نوعية لتدير المشاريع.

ولتقوم بالأدوار المنوطة بها على أحسن وجه ممكن، صادق مجلس جهة الدار البيضاء سطات على الهيكل التنظيمي الخاص بوكالته الجهوية، ويضم هذا الأخير، تشكيلة متنوعة من الأقطاب إلى جانب إدارة خاصة بالوكالة، وتتجلى هذه الأقطاب في: قطب الذكاء الترابي، قطب الشؤون الإدارية والمالية، قطب إدارة المشاريع وقطب الدراسات والبرمجة، والرسم التخطيطي التالي يوضح ذلك بشكل مفصل:

⁴¹⁵⁶ La Région de Casablanca-Settat, MONOGRAPHIE GENERALE, Ministère de l'Intérieur- Direction Générale des Collectivités Territoriales, 2015 .

⁴¹⁵⁷ عرض وتقديم لبرنامج التنمية الجهوية لجهة الدار البيضاء سطات، منشور على منصة الجهة، على الرابط التالي: <https://casasettat.ma/ar/page/programme-regional-de-developpement-presentation>، تاريخ الزيارة، 20 شتنبر 2025، على الساعة 18:00.

⁴¹⁵⁸ مقررات مجلس جهة الدار البيضاء سطات، برسم الدورة العادية لشهر مارس، سنة 2016.



رسم

للهيكل التنظيمي للوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع لجهة الدار البيضاء-سطات.⁴¹⁵⁹

ولم تقف جهة الدار البيضاء-سطات عند حدود التأسيس والمأسسة، بل انتقلت الوكالة إلى مرحلة الأجرأة الميدانية لبرنامج التنمية الجهوية، محولة الهيكل التنظيمي إلى أداة تنفيذية تحاول استيعاب مشاريع كبرى. ويحسب لهذا النموذج (الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع لجهة الدار البيضاء-سطات) قدرته على تدبير ميزانيات استثمارية ضخمة؛ إذ تشير بعض المعطيات⁴¹⁶⁰، إلى أن الوكالة بلغت مرحلة متقدمة على مستوى تنفيذ الالتزامات خلال الفترة (2022-2024)، حيث تجاوزت الالتزامات المالية المحققة برسم سنة 2024 سقف 1.1 مليار درهم، بمعدل آجال أداء للمقاولات يقل عن 50 يوماً، وهو رقم مهم يعكس حكمة مالية تجعلها متميزة مقارنة بباقي الوكالات الجهوية الأخرى.

في هذا السياق، ركزت الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع لجهة الدار البيضاء-سطات، جهودها على قطاعات ذات أولوية ترابية، وفي مقدمتها الأمن المائي وفك العزلة...، على سبيل المثال هذه الوكالة الجهوية أشرفت على تنفيذ برامج الربط بالماء الصالح للشرب بالمناطق القروية، وتأهيل المحاور الطرقية الكبرى بإقليمي النواصر ومديونة بغلاف استثماري فاق 400 مليون درهم.⁴¹⁶¹ ويعكس حجم هذا الغلاف المالي الضخم الممنوح للوكالة مستوى الثقة المؤسساتية التي تحظى بها كأداة تنفيذية، كما يبرهن على قدرتها التدبيرية في إدارة استثمارات استراتيجية كبرى تتطلب دقة عالية في الإنجاز وكفاءة في ضبط التوازنات المالية والتقنية للمشاريع.

⁴¹⁵⁹ الرسم منشور بالمنصة الرقمية لمجلس جهة الدار البيضاء-سطات، على الرابط التالي: <https://casasettat.ma/ar/page/arep>، تاريخ الزيارة، 20 شتنبر 2025، على الساعة 19:00.

⁴¹⁶⁰ مجلس جهة الدار البيضاء-سطات، تقرير حصيللة أنشطة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع برسم سنة 2024. الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، 2024، تراجع في هذا الإطار المنصة الرقمية للمجلس www.casasettat.ma/ar/page/arep

⁴¹⁶¹ لجنة الإشراف بجهة الدار البيضاء-سطات تستعرض تقدم المشاريع التنموية الكبرى. " منصة القناة الثانية، 25 شتنبر 2024، منشور على الرابط التالي: www.2m.ma/ar/news/20240925

ما يؤكد هذا، تنويع هذا النموذج الإداري للوكالة الجهوية لجهة الدار البيضاء سطات، بحصولها على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001⁴¹⁶² في نسختها الحديثة، مما يجعلها الوكالة الجهوية الوحيدة وطنياً التي استطاعت موازنة مساهمة الإدارة مع المعايير المهنية الدولية⁴¹⁶³، وهو ما يؤكد أن الرهان على الأقطاب المتخصصة (كقطب الذكاء الترابي وإدارة المشاريع) قد أتى أكله في تجاوز بعض مظاهر البيروقراطية التقليدية.

وعلى الرغم من هذه الحصيلة المهمة، فإن الوقوف على المسار الذي عرفته وكالة مجلس جهة الدار البيضاء-سطات يكشف عن وجود تحديات بنيوية معقدة، تملحها بالأساس خصوصيات البيئة المؤسساتية لجهة الدار البيضاء سطا ولاسيما أن بها العاصمة الاقتصادية للمغرب. وتتجلى هذه الصعوبات في شدة التقاطعات بين مختلف الفاعلين الترابيين والقطاعيين داخل القطب المالي والخدمات للمملكة، مما يضعف الوكالة الجهوية أمام رهان استراتيجي يتمثل في ضرورة إيجاد صيغ مناسبة للتوافق بين الأجندات التنموية التي تكون متباينة في بعض الحالات، وضمان استمرارية الإنجاز في بيئة سوسيو-اقتصادية مطبوعة بضغوطات استثمارية وديموغرافية وعقارية تفوق نظيراتها في باقي جهات المغرب.

وفي هذا الصدد، يطرح التعدد الكبير للمتدخلين الترابيين، وتناسل شركات التنمية المحلية والجهوية، إشكالاً حقيقياً أمام الوكالة يتمثل في تحقيق الالتقائية لضمان نجاعة الموارد ومنع تشتت الجهود التدييرية⁴¹⁶⁴. ومع ذلك، تظل هذه التجربة، معبر حقيقي عن طموح المشرع المغربي في القانون التنظيمي 111.14، الذي سعى من خلاله إلى الارتقاء بالوكالات الجهوية من مجرد هياكل إدارية مساعدة إلى محركات استراتيجية للتنمية، قادرة على هندسة التحولات الكبرى التي تقتضيها مستلزمات الجهوية المتقدمة.

الخاتمة:

صفوة القول، إن المتتبع لمسار الجهوية المتقدمة بالمغرب يدرك أن المشرع لم يكتفِ بتحويل الجهات صاحبات واسعة فحسب، بل مدها بترسانة من الآليات التدييرية التي تحاول أن توازن بين الطرح المؤسساتي وكذا النفس التعاقدية؛ فبينما ألزم القانون التنظيمي 111.14 المجالس الجهوية بضرورة بناء جهاز إداري وتقني قار (إدارة مجلس الجهة والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع)، ترك للمجالس سلطة تقديرية في الانفتاح على آليات أخرى كشركات التنمية ومجموعات الجماعات، لضمان مرونة أكبر في تدبير المشاريع وتحسين جاذبية الاستثمار.

غير أن نجاعة هذه الأدوات، كما كشفت عن ذلك تجربة جهة الدار البيضاء-سطات، تظل رهينة بمدى القدرة على تحقيق الالتقائية بين مختلف المتدخلين وتجاوز عقبات التداخل المؤسساتي. وعليه فالرهان القادم للجهوية بالمغرب لم يعد مقتصر على إحداث الأجهزة، بل في تحويلها إلى قاطرة حقيقية للتنمية المستدامة، قادرة على تقليص الفوارق المجالية والانتقال من منطق التدبير الإداري التقليدي إلى منطق الهندسة الترابية التي تجعل من الجهة شريكاً استراتيجياً للدولة في بناء النموذج التنموي المغربي المنشود.

⁴¹⁶² تعرف شهادة ISO 9001 بأنها معيار دولي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، ويهدف إلى ضمان قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات المرتفقين والمتطلبات القانونية باستمرار، حيث تركز هذه الشهادة على مبدأ التحسين المستمر وكذلك على رفع كفاءة العمليات الإدارية، إضافة إلى توجيه الأداء نحو تحقيق رضا الزبناء من خلال تتبع صارم للمساطر وتدقيق دوري للمخاطر والفرص.

⁴¹⁶³ "L'AREP de la région Casablanca-Settat certifiée ISO 9001 V2015." MAP Photo, Agence Marocaine de Presse, 24 fév. 2024, disponible sur: www.mapphoto.ma/ar/produit/larep-de-la-region-casablanca-settat-certifiee-iso-9001-v2015-13

⁴¹⁶⁴ المجلس الأعلى للحسابات، تفعيل الجهوية المتقدمة: الإطار القانوني والمؤسساتي، الآليات والموارد والاختصاصات، المرجع السابق، ص:22.

❖ المراجع المعتمدة:

المصادر الرسمية، الوثائق القانونية والتقارير

- ❖ خطاب جلالة الملك محمد السادس بتاريخ 3 يناير 2010.
- ❖ دستور المملكة المغربية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 صادر في 27 من شعبان 1432 (29 يوليو 2011)، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر.
- ❖ القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.83 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليو 2015)، الجريدة الرسمية عدد 6380.
- ❖ المجلس الأعلى للحسابات، تفعيل الجهوية المتقدمة: الإطار القانوني والمؤسساتي، الآليات والموارد والاختصاصات، تقرير موضوعاتي، أكتوبر 2023.
- ❖ مجلس جهة الدار البيضاء-سطات، تقرير حصيلة أنشطة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع برسم سنة 2024. الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، 2024.
- ❖ مجلس جهة الدار البيضاء-سطات. مقررات مجلس جهة الدار البيضاء سطات، برسم الدورة العادية لشهر مارس، 2016.
- ❖ Ministère de l'Intérieur. La Région de Casablanca-Settat, Monographie Générale. Direction Générale des Collectivités Territoriales, 2015.

المؤلفات، والأبحاث

- ✚ حاضرة عبد الكريم، "التنظيم الإداري المغربي". طبعة 2019، مكتبة المعرفة، مراكش.
- ✚ بلخال عبد الفتاح، وجواد الرباع. "الجهة بين تبوء مكانة الصدارة تراجياً وحدود التمويل الجبائي"، سلسلة أشغال الندوات حول التمويل الترابي، المركز المغربي للبحث والدراسات الترابية، 2017.
- ✚ صدوقي محمد، "الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع: الرهانات والإكراهات"، المجلة المغربية للقانون الإداري والعلوم الإدارية، العدد المزدوج 2-3، 2017.
- ✚ عاجل، ياسير. "تحديات تحديث الإدارة الجهوية في تدير السياسات العمومية الترابية بالمغرب" المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية، عدد 15، 2019.

منصات ومواقع رقمية وصحفية:

✚ قاموس المعاني ومعجم المعاجم: <https://www.almaany.com>

✚ منصة جهة الدار البيضاء-سطات: <https://casasettat.ma>

✚ المنصة الصحفية للقناة الثانية: (2M) www.2m.ma

✚ Agence Marocaine de Presse (MAP). www.mapphoto.ma



مجلة القانون والأعمال الدولية

Revue internationale du droit des affaires



جامعة الحسن الأول
UNIVERSITÉ HASSAN 1^{er}

www.Droitetentreprise.com



محور

القانون الدستوري

