

مداخل النموذج التنموي لتحقيق التقائية السياسات العمومية بالمغرب

The entrances of the development model to achieve convergence of public policies in Morocco

زكرياء أزم Zakaria Ouzm

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

جامعة الحسن الثاني الدار البيضاء

البريد الإلكتروني: zakaria.ouzm@gmail.com

رمز هوية الباحث في الموقع العلمي للباحثين

ORCID :0009-0008-3119-521

الملخص:

تقوم فروض هذه الورقة البحثية على مسلمة أساسية قوامها أن مشكلة السياسات العمومية بالمغرب، نابعة بالأساس من إشكالية إدارة التنمية، ذلك أن ضعف التقائية السياسات العمومية، ومحدودية حكومتها، هو بدرجة أولى أحد مظاهر غياب رؤية استراتيجية واضحة لإدارة وقيادة التنمية، توحد جهود مختلف المتدخلين في صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية. على هذا الأساس، تحاول هذه الورقة استشراف أدوار آليات إدارة التنمية التي وضعها النموذج التنموي الجديد، في تعزيز التقائية وتقارب السياسات العمومية بالمغرب، بمختلف مستوياتها، وذلك من خلال تحليل مفهوم إدارة التنمية واتجاهاته النظرية، وتفكيك مفهوم وأبعاد التقائية السياسات العمومية في ارتباطها بمظاهر ضعف الالتقائية التي أبانت عنها التجربة المغربية.

Abstract:

This research paper is premised on the fundamental assumption that the core issue with public policies in Morocco stems from a problem in development management. The lack of convergence and limited governance of public policies is primarily a manifestation of the absence of a clear strategic vision for managing and leading development, which would unify the efforts of various stakeholders in the formulation, implementation, and evaluation of public policies.

Building on this premise, this paper seeks to anticipate the roles of the development management mechanisms outlined in the new development model in enhancing the coherence and convergence of public policies in Morocco at various

levels. This will be achieved through an analysis of the concept of development management and its theoretical trends, as well as a deconstruction of the concept and dimensions of public policy coherence in relation to the manifestations of the lack of coherence revealed by the Moroccan experience.

المقدمة:

منذ استقلال المغرب، وعلى مدار العقود الماضية، طبعت السياسات التنموية تحولات كبيرة، سواء من حيث الأهداف المتوخاة التي تباينت من فترة لأخرى، أو من حيث هوية الفعل التنموي للدولة التي تأرجحت بين لبرلة النهج التنموي وتبني النهج التدخلية، والمزج بين كلا التوجهين في أحيان كثيرة، أو من حيث صيغة القرار التنموي الذي تحول من مركزية التخطيط الوطني إلى الاستراتيجيات القطاعية، غير أن الثابت الذي لا خلاف عليه، هو عدم وصول أغلب الاستراتيجيات والبرامج والمشاريع والسياسات العمومية التي اعتمدت طول هذه الفترة، لكامل أهدافها، رغم محاولات الإصلاح والتقويم.

يعزى هذا الأمر، بحسب بعض الدراسات التي اهتمت بتقييم وتحليل السياسات التنموية وإدارتها بالمغرب، لعوامل متنوعة يمكن إجمالها في اتجاهين اثنين، الاتجاه الأول، يتعلق بالعوامل الواقعة خارج نطاق دائرة تدبير وإدارة الفعل التنموي، كالجفاف وتضاعد الأزمات الاقتصادية وأوقات الالاقين..، فيما الاتجاه الثاني، والذي يمكن التحكم به، يرتبط بالعوامل المتصلة بإدارة وتدبير التنمية كغياب التنسيق بين الفاعلين القطاعيين في إعداد البرامج والسياسات العمومية، وسوء تسيير وإدارة هذه البرامج والسياسات، وكذا ضعف التقائيتها.

من المفيد الإشارة، إلى أن هذا التفسير لا سيما في اتجاهه الثاني، ينسجم مع الرأي القائل إن التنمية كعملية مجتمعية لا تتحقق دون وجود إدارة موجهة للفعل التنموي، وذات دعم سياسي متوافق حوله¹، وعليه، تنطلق هذه الورقة من فناعة ترتكز عليها المشكلة البحثية، مفادها أن التحدي الأكبر للسياسات العمومية، وللتنمية ككل بالمغرب، هو تحدي حول إدارة التنمية المتجسد في حكامه والتقائية وتقارب السياسات. فغياب رؤية لإدارة التنمية وضعف ضبطها ومحدودية حكامتها، وافتقاد البلاد لقيادة واضحة توحد جهود مختلف المتدخلين في صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية، كان سبباً مباشراً في عدم بلوغ المشاريع والأوراش والسياسات التنموية لأهدافها، وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة.

مشكلة الدراسة

تفطن النموذج التنموي الجديد لهذه التحدي، وأوصى بإحداث إدارة للتنمية مكونة من هيئة قيادة التنمية ودعم إدارة التغيير والميثاق الوطني من أجل التنمية، غير أن هذه التوصية لا تزال حبيسة التقرير، ولم يتم بعد إخراج كل من الميثاق والهيئة، على هذا النحو، تبني المشكلة البحثية التي تطرحها هذه الورقة، على التساؤل المركزي التالي:

كيف يمكن لآليات إدارة التنمية التي وضعها النموذج التنموي الجديد ضبط حكامه الفعل العمومي التنموي، وتعزيز

التقائية وتقارب السياسات العمومية؟

هدف الدراسة

هدفت الدراسة بتناولها لموضوع التقائية السياسات العمومية في ظل آليات إدارة التنمية المقترحة بالنموذج التنموي الجديد، إلى:

1- علي خليفة الكواري: نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1985، ص: 63.

- دراسة مفهوم التقائية السياسات العمومية وتبيان أبعادها في ضوء كل من إدارة التنمية واختلالات التجربة المغربية؛
- تقديم تصور حول المداخل والسبل والكيفيات التي يمكن من خلالها لآليات إدارة التنمية الموصى بها بالنموذج التنموي الجديد، أن تعالج -أو تخفف على الأقل- من مظاهر محدودية التقائية وتقارب السياسات العمومية بالمغرب.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في نقطتين أساسيتين، الأولى تخص استجلاء ضبابية مفهوم التقائية السياسات العمومية باعتباره مصطلحا كثر استعماله في مجال السياسات العمومية بالمغرب، وذلك عبر تبيان مفهومه وأبعاده، بينما تتمثل النقطة الثانية، في استشراف بعض أدوار آليات إدارة التنمية التي جاء بها النموذج التنموي الجديد -الميثاق والهيئة-، خاصة الأدوار والمهام التي تخدم التقائية السياسات العمومية.

منهج وبنية الدراسة

سيتم ترتيب هذه الدراسة منهجيا وبنويا إلى ثلاث محاور أساسية، فمن خلال الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي سيحاول كل من المحور الأول المعنون بـ: **مفهوم واتجاهات إدارة التنمية**، والمحور الثاني الموسوم بـ: **التقائية السياسات وفق إدارة التنمية في ضوء اختلالات التجربة المغربية**، إعطاء لمحة مقتضبة على إدارة التنمية واتجاهاتها النظرية، وكذا محاولة تصويب النظرة النمطية التي يُنظرُ بها لالتقائية السياسات العمومية، وتوضيح مستويات هذه الالتقائية وأبعادها في صلتها بإدارة التنمية واختلالات التجربة المغربية، على أن يوظف المحور الثالث والأخير، المعنون بـ: **مداخل آليات إدارة التنمية لتحقيق التقائية السياسات العمومية**، تحليل المضمون لدراسة توصيات النموذج التنموي الجديد، والمنهج الاستشرافي لوضع تصور حول كيفية اشتغال لآليات إدارة التنمية، كل من الميثاق والهيئة، في تعزيز لالتقائية السياسات العمومية في ظل النموذج التنموي الجديد.

المحور الأول: مفهوم واتجاهات إدارة التنمية

يعد مفهوم إدارة التنمية Development Administration، مفهوما حديثا بعض الشيء، حيث يرجع استخدامه الأول لعام 1955 من قبل المفكر الهندي Goswami، ثم تبلور على يد المفكرين الغربيين بصفة عامة، والأمريكيين منهم بصفة خاصة¹، وقد برز هذا المصطلح بشكل كبير ولقى اهتماما واسعا منذ الستينيات، لدرجة أن تم توظيفه كتسمية لعدة مؤسسات وطنية وإقليمية تعنى بالتنمية في مختلف الأقطار العالم، كمركز إدارة التنمية لآسيا والباسيفيكي التابع للمركز الإقليمي للتدريب والأبحاث في الإدارة بآسيا التابع للأمم المتحدة، ومعهد إدارة التنمية في تايلاند وغيرها².

1- أمين أمين الباجوري، دعاء رضا رياض: إدارة التنمية في الدول النامية بين خصائص البيروقراطية الوطنية وانعكاسات الضغوط الدولية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 43، العدد 4 دجنبر 2023، ص: 279-280.

2- عبد المعطي عساف، يعقوب حيدر عبد الرحمن: نحو نموذج متكامل لجهاز إدارة التنمية في الدول العربية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 36، العدد 1، مارس 1999، ص: 10.

دلاليا وظف مصطلح إدارة التنمية في بدايات شيوعه للدلالة على المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج الهادفة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية من جوانب الإدارة العامة وما يطرح عليها من تغييرات¹، وجدير بالذكر، أنه ارتبطت بشكل وثيق بالبلدان الثالثة بعد موجة التحرر من الاستعمار التي شهدتها البلدان الأفروآسيوية واللاتينية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث سعت هذه الدول لتحقيق النمو والتقدم وتحسين أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية، والقضاء على مخلفات الاستعمار والتخلف السائد، وذلك عبر بناء دولة وطنية ذات أجهزة حديثة قادرة على إدارة سياسات وبرامج التنمية وكفيلة بتنفيذ خططها وأهدافها².

في السياق العربي، كان الاهتمام بموضوع إدارة التنمية مع خطابات المشروع العربي والتنمية المستقلة المعتمدة على الذات، حيث اتصل بالرغبة في تقويم أوضاع التنمية في الوطن العربي والمآزق الذي انتهت إليه، وكان محور اهتمامه ينصب على الكفايات المثلى لإدارة وتدير الاقتصادات الوطنية في البلدان العربية لاسيما النفطية منها، والتي آلت رغم مواردها إلى ارتفاع مديونياتها³، وقد حظي موضوع إدارة التنمية بالأقطار العربية باهتمام واسع لدى عديد المفكرين والمهتمين العرب وكتبت حوله كتابات جد مهمة من قبيل كتابات علي خليفة الكواري، وعبد الإله بلقزيز وأسامة عبد الرحمان وغيرهم.

علاقة بماهية إدارة التنمية، فلا غنى عن الإشارة بداية، إلى أن تعريفها قد عرف تطورا ملحوظا، يعزى بالأساس للسجلات النظرية التي دارت بين التيارات النظرية والفكرية التي اجتهدت في تعريف مفهوم إدارة التنمية، وفي هذا الصدد، رصدت دراسة حول إدارة التنمية في البلدان النامية⁴، أربعة تيارات كبرى عرفت إدارة التنمية **التيار الأول**، يدرس إدارة التنمية كمرحلة من مراحل تطور دراسة الإدارة العامة المقارنة، **فيما التيار الثاني**، يتناول تعريف إدارة التنمية بالتفرقة بين اصطلاح "الإدارة" و"التنمية"، بينما **التيار الثالث**، يفرق بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية، وفي تصور أكثر تلائم مع مستجدات العصر يعرف **التيار الرابع** إدارة التنمية كحلقة وسطى بين مفهومي البناء المؤسسي وبناء القدرات الداعمة للتغير.

وينسجم التعريف الذي قدمه التيار الأخير، مع تصور الباحث أسامة عبد الرحمان باعتباره من أوائل الباحثين العرب المهتمين بموضوع إدارة التنمية، الذي أكد على أن إدارة التنمية تفيد إدارة التغير، فمن خلال اعترافه بأن الإدارة تلعب دورا أساسيا في صنع التغير والتحكم به، وأنها عنصر فعال في صنع التنمية والوصول لأهدافها، يرى أن تطورات متطلبات التنمية أدت لبروز العديد من

1 - G. Grant, **Development Administration**, Madison, The University of Wisconsin Press, 1979, P 3.

2- جورج جانت: إدارة التنمية: مفهومها - أهدافها - وسائلها، ترجمة: منير لبيب موسى، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1979، ص: 63.

3 - أسامة عبد الرحمن: تنمية التخلف وإدارة التنمية: إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية: سلسلة الثقافة القومية، بيروت، ط 2، 2003، ص: 208 فما بعد.

4- أيمن أمين الباجوري، دعاء رضا رياض: مرجع سابق، ص: 285.

الأجهزة والمؤسسات ذات الصلة المباشرة بالتنمية، مما استدعى تغييرا في أهداف الأجهزة التقليدية وتوجهاتها، وبالتالي تم إخراج إدارة التنمية من منظورها الكلاسيكي¹.

على هذا الأساس، خلص ذات الباحث، إلى أن إدارة التنمية في معناها الشامل ليست مجرد إدارة تنفيذية فقط، لكنها تساهم بصورة فعالة في صياغة السياسات والخطط والبرامج والإشراف على تنفيذها في ضوء استراتيجية مدروسة وأهداف واضحة، وعليه، فهو يفترض أن إدارة التنمية يجب أن تكون صانعة للقرار ومشرفة على تنفيذه ومقومة له، وفي ذات الوقت خاضعة للمساءلة والمحاسبة².

بشكل عام، تتفق عديد الدراسات على اعتبار إدارة التنمية تجسيد لجميع المراحل المتطلبة في عملية التنمية، التي تبدأ من وضع السياسات التي تسعى لتحقيق الأهداف المحددة للتنمية وتحريك وتنظيم استخدام كافة الموارد استخداما أمثل لتحقيق تلك الأهداف والسياسات³.

في تعريف أكثر توسعا، يقصد بإدارة التنمية تلك المنظومة الهادفة لقيادة التنمية عبر تحقيق التكامل المؤسساتي الداعم لقدرات مختلف المتدخلين في العملية التنموية، وفق رؤية تشمل كافة مراحل هذه العملية، انطلاقا من الأساس القاعدي المحدد لمعايير وضوابط ومبادئ صناعة القرار التنموي، وكذا مؤشرات تقييم مخرجات الفعل التنموي، مروراً بمرحلة صناعة القرار وتحديد أشكال الفعل العمومي التنموي وأهداف وأولويات المشاريع والبرامج والأوراش التنموية المراد تنفيذها، عبورا بمتابعة تنفيذ وتتبع حسن سير هذه المشاريع البرامج والأوراش وضمان التنسيق بين مختلف المتدخلين والفاعلين، وصولا لمرحلة تقييم نتائج ومخرجات السياسات التنموية وتقويم مظاهرها واعتماد البدائل المناسبة في ضوء عملية التقييم⁴.

تجدر الإشارة، إلى أن إدارة التنمية ليست رهينة الشق العملي المرتبط بوضع وتفعيل السياسات فقط، بل تشمل أيضا، الجانب النظري المرتبط بالأيديولوجية المؤطرة للتنمية ومنطلقاتها، حيث لا بد من وجود أيديولوجية تنمية أو ما يعرف بالحالة الذهنية المتوجهة نحو التنمية، ذلك أن إدارة التنمية كمنهج تقوم على أيديولوجية تحدد أولويات التنمية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية⁵.

1- أسامة عبد الرحمن: البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية: مداخل إلى دراسة إدارة التنمية، عالم المعرفة، العدد 57، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، يونيو 1982، ص: 22.

2- أسامة عبد الرحمن: تنمية التخلف وإدارة التنمية: إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، مرجع سابق، ص: 19.

3 - F. Riggs. **The Context of Development Administration in, Frontiers of Development Administration**, ed. by F.Riggs Durham, Duke University. Press, 1970. p 73.

4- زكرياء أزم، محمد المودن: آليات إدارة التنمية في ظل النموذج المغربي الجديد: استشراف أدوار الميثاق والهيئة في حكامه الفعل العمومي التنموي، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 541، مارس 2024، ص: 86.

5- أسامة عبد الرحمن: البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية: مداخل لدراسة إدارة التنمية، مرجع سابق، ص: 20-21.

وبالتالي، يمكن القول إن إدارة التنمية تنصرف بنويًا لتشمل بعدين متكاملين، الأول فلسفي - أيديولوجي، والثاني عملياتي، يجسد البعد الأول أيديولوجية التنمية المحددة لمنظومة الأسس والمنطلقات التي تشكل قواعد منطقية صارمة، تضبط وتؤطر عملية صناعة السياسات العمومية قبل تحولها لفعل عمومي تنموي، بينما يتصل البعد الثاني بتفاعلات البناء المؤسسي، ونمط العلاقات بين الفاعلين والمتدخلين في عملية تنزيل وتنفيذ السياسات العمومية، والتي يجب أن تتسم بالتواصل والتنسيق وتبادل المعلومات والتشاور. انطلاقًا من كل ما سبق، يُستنتج أن إدارة التنمية، كما تم تحليل بنيتها ووظيفتها وأبعادها، عملية مركبة، تتجاوز كلاسيكيات الإدارة التنفيذية، وسابقة عن مسألة توطين وتنزيل الفعل العمومي التنموي، حيث تأخذ بالحسبان الشروط القبلية لبلورة الفعل التنموي، من خلال وضع منطلقات أولية تشكل قاعدة فلسفية ضابط لمختلف السياسات العمومية التنموية، بالشكل الذي يطبع هذه السياسات بميزات التقارب والالتقائية فيما بينها، منذ مرحلة الإعداد. كما أنها -إدارة التنمية- تواكب هذه السياسات في عملية البلورة والتنزيل عبر تنسيق جهود وحدات البناء المؤسسي -الفاعلين والمتدخلين-، بهدف وسم التدخل العمومي التنموي بالتنظيم والضبط والاتساق والتناسق، وبالتالي، تحقق إدارة التنمية وفق هذا التصور، التقائية السياسات العمومية في جميع المراحل.

المحور الثاني: التقائية السياسات وفق إدارة التنمية في ضوء اختلالات التجربة المغربية

أفضى تعدد السياسات المكونة للفعل التنموي بالمغرب بين وطنية وترابية وقطاعية، إلى وجود تقاطعات كثيرة غير منسقة تطبع هذه السياسات، أضحى معها الفعل التنموي للدولة ومؤسساتها مرتبكًا يتسم بتشابك الاختصاصات، وتكرار التدخلات العمومية، وازدواجية الأهداف المتوخاة، وقد وصل الأمر حد العشوائية والارتجالية والتخبط في أحيان كثيرة. لقد أسهم هذا الوضع في تصاعد النقاش العمومي بالدوائر السياسية والأكاديمية، حول مصطلح "الالتقائية" كمفهوم جد مهم في حقل السياسات العمومية، وعلى حجم ما كتب حول التقائية السياسات العمومية بالمغرب، والرغم من وجود شبه اتفاق حول تعريفه، إلا أن الغموض لا يزال يلف هذا المفهوم، على الأقل فيما يخص مستوياته وأبعاده وتجسيده على أرض الواقع، أي في الجانب العملي للسياسات العمومية.

في هذا الصدد، يلاحظ أنه غالبًا ما يتم تناول موضوع السياسات العمومية بالمغرب، وما تُعانيه أوارشها وبرامجها ومشاريعها من محدودية الالتقائية، بصيغة جد مختزلة، تقتصر فقط على عملية تنفيذ وتنزيل السياسات، أي البعد الإجرائي، في إغفال تام لمنطلقات الفعل العمومي التنموي، والبناء المؤسسي المعني بإدارة التنمية، وكذا التقائية أهداف السياسات وتكاملها، وتناسق منظومة تقييم هذه السياسات، والأصوب أن هاجس تحقيق الالتقائية، يجب أن يرافق دورة السياسات العمومية من بدايتها لنهايتها، أي من التشاور القبلي في مرحلة الإعداد إلى مراحل التنزيل والتتبع والتقييم والتقييم.

على هذا الأساس، سيحاول هذا المحور تقديم لمحة عامة عن التقائية السياسات العمومية، مفهوماً ومستوياتها، مستثمراً في ذلك الخلاصات المتعلقة بإدارة التنمية، وذلك في ضوء التجربة المغربية، حيث ستشكل مظاهر اختلالات التقائية السياسات العمومية بالمغرب أرضية لتقديم تصور عام لمفهوم الالتقائية وأبعاد ومستويات تجسيدها على أرض الواقع.

أولاً: مفهوم التقائية السياسات العمومية في ضوء إدارة التنمية

تأسيساً على المفهوم المستخلص لإدارة التنمية، وأخذاً بعين الاعتبار المبررات الموضحة باستهلال المحور أعلاه، ستحاول هذه الجزئية تسليط الضوء على مفهوم الالتقائية كآلية أو أداة من أدوات السياسات العمومية، منطلقة في ذلك من التراكمات السابقة، بالبحث فيما كُتِبَ حول هذا المفهوم، في محاولة لتحليل منطق وتوجهات الالتقائية كما قدمها عدد من الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع.

نشير بداية في هذا السياق، إلى عدم وجود تعريف متفق حوله، لالتقائية السياسات العمومية، فباستثناء الاتفاق على بعض مرادفات المفهوم (الالتقائية والتقارب والتناسق والتناغم ومواءمة...)، ليس هناك توافق تام بين الباحثين والمهتمين بالسياسات العمومية حول مفهوم الالتقائية، بل توجد له عدة تعريفات.

في أسهل معانيها تعرف الالتقائية كآلية تنظيمية وتديرية غايتها تحقيق الإشراف المسبق والتشاور الفعال والتناسق والانسجام والتكامل في تدخلات مختلف الفاعلين في عمليات اتخاذ القرار بخصوص بلورة مشاريع تنمية وإنجاز برامج عمل وتنفيذ استراتيجيات قيادية، لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة والمندمجة¹، من جهتها وزارة الاستثمار والتقائية السياسات العمومية المغربية، تعرف الالتقائية باعتبارها عنصراً أساسياً لضمان فعالية ونجاعة السياسات العمومية، حيث تُسهم في تحقيق تكامل وتناسق السياسات على مختلف المستويات، وتتحقق الالتقائية من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة تُراعي احتياجات جميع الأطراف المعنية، وتنفيذ هذه الأهداف بطريقة تشاركية تضمن انسجامها وتكاملها بالإضافة إلى الاهتمام بأوجه التكامل بين مختلف مكونات السياسات العمومية، بما في ذلك على المستوى الترابي وتقييم تأثير هذه السياسات على المواطن بشكل مستمر².

في تعريف آخر، تعني الالتقائية ذلك التنسيق والتقارب الذي يبدد التناقض والتوتر، بين مختلف التدخلات العمومية في مجال أو بعد قطاعي أو ترابي معين، ويحقق تكامل تدخلات الفاعلين في التنمية، وتتعدد أبعاد الالتقائية بين بعد معرفي يركز على كيفية صياغة المشكلات العمومية، ويُعد معياري يتعلق بكل ما هو قانوني، ويُعد مؤسسي ثم يُعد إجرائي³.

أخذاً بعين الاعتبار الغاية الفضلى للالتقائية، يمكن تعريفها انطلاقاً من ربطها بالعقلنة، حيث تهدف الالتقائية كآلية تديرية إلى عقلنة الفعل العمومي، وذلك عبر ضبط التدخلات العمومية للتنمية للدولة ومؤسساتها، وتجاوز مشاكل التكرار والتداخل والارتجالية والتناقض والازدواجية التي تطبع الفعل العمومي التنموي وطنياً وجوالياً وإقليمياً ومحلياً، وبمختلف أبعاد السياسات العمومية والقطاعية

1- عبد الرحيم كحلوي: اندماجية السياسات العمومية بالمغرب ومتطلبات التنمية المحلية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة عبد الملك السعدي، طنجة، 2016-2017، ص: 48.

2- أنظر الموقع الرسمي لوزارة الاستثمار والتقائية السياسات العمومية المغربية:

<https://micepp.gov.ma/ar/le-ministere/convergence#generation-politiques>

3- عدي البشير: التقائية السياسات العمومية الترابية وميثاق اللامركزية الإداري، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، أكتوبر 2020.

والتراوية، مع تحرير إدارة وتدير هذه السياسات من نمط الفعل العمومي المرتقن في إدارته بهوى ومزاجية الفاعلين بعملية إدارة وتنزيل السياسات العمومية، وبالتالي تغليب المصلحة العامة على أي شيء آخر.

بناء على كل ما سبق، نخلص إلى أن التقائية السياسات العمومية آلية تنظيمية تديرية غايتها ضبط التدخل العمومي التنموي وعقلنته بالشكل الذي يحول دون وسم هذا التدخل بمظاهر الارتجالية والتدخل والتكرار...، وذلك من خلال تحقيقها بمختلف مراحل دورة السياسات العمومية، وعلى هذا الأساس، فلها عدة أبعاد يوضحها الشكل رقم 1 أسفله.



الشكل رقم 1: مستويات التقائية السياسات العمومية

انطلاقاً من التصور الذي تتبناه هذه الجزئية في شأن مستويات وأبعاد التقائية السياسات العمومية، سنتناول الجزئيات الموالية بهذا المحور، بالدراسة والتحليل مستويات وأبعاد الالتقائية، موظفة في ذلك اختلالات التجربة المغربية لتوضيح أهمية تحقيق الالتقائية في تفضيلاتها الدقيقة، وكيف تدعم هذه التفصيلات الوصول لالتقائية السياسات العمومية في شموليتها.

ثانياً: التقائية السياسات العمومية على مستوى إدارة التنمية وإطارها المرجعي

تتأسس هذه الجزئية على قناعة مفادها أن تحقيق التقائية السياسات العمومية يمر عبر شرط وجود إطار مرجعي للتنمية وإدارة لها، وتوضح التجربة المغربية أن غياب إطار مرجعي ضابط للفعل العمومي التنموي وموجه للسياسات العمومية، إضافة لبناء مؤسساتي واضح لقيادة وإدارة التنمية، يوحد جهود مختلف المتدخلين في صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية، كانت أبرز الأسباب المفضية لضعف التقائية السياسات العمومية، واتسامها بالتداخل والتقاطع على مستوى الأهداف والأولويات، مما يؤدي لاستنزاف الجهد والموارد في الكثير من الأحيان. وعليه، ستحاول هذه الجزئية تقديم توضيحات حول تحقيق التقائية السياسات العمومية على مستوى إدارة التنمية وإطارها المرجعي.

1- التقائية السياسات العمومية على مستوى الإطار المرجعي للتنمية

من الصعب الحديث عن تحقيق الالتقائية بما هي تنسيق للأولويات والأهداف وحدود وأدوار الفاعلين في صياغة وتنفيذ السياسات العمومية، دون وجود إطار مرجعي للتنمية يراعي آخر تطوراتها المجتمعية، ويجسد الثوابت والمبادئ الدستورية التي تعد إطارا معياريا لها، ويشكل أساسا قاعديا متينا وأرضية للمنطلقات الفلسفية التي تضبط الفعل العمومي التنموي، وتنطلق منه كل السياسات العمومية.

حري بالذكر، أن هذا الرأي يجد سنده في خلاصات عدة تقرير مؤسسية تناولت إشكالية ضعف التقائية السياسات العمومية بالمغرب، كان أهمها تقرير المرصد الوطني للتنمية البشرية، الذي أكد أن غياب رؤية استراتيجية شاملة مستندة على إطار مرجعي للتنمية يعكس غياب البعدين الاستراتيجي والاستشاري لتنسيق السياسات العمومية، حيث أفضى افتقاد المملكة لرؤية على المدى الطويل، لوجود مواطن قصور في العمل العمومي للدولة، وفشل حكمة السياسات العمومية والاستراتيجيات القطاعية التي يعوزها تناسق الآفاق وينقصها التفصيل¹.

بدوره المجلس الأعلى للحسابات أرجع تراخي الفاعلين في تنزيل أهداف التنمية المستدامة 2015-2030، بمختلف البرامج والسياسات العمومية الوطنية والقطاعية والترايبية، رغم توفر البلاد على إطار دستوري وتشريعي ملائم لتحقيق التنمية المستدامة، إلى غياب استراتيجية أو برنامج وطني يحدد الأولويات التنموية، ويشكل إطاراً للتنسيق والتتبع يحقق تكامل الإجراءات المتخذة من طرف مختلف الأطراف المتدخلة، حيث أفضى الوضع الحالي لضعف توزيع الأدوار والمسؤوليات، وكذا ضعف انخراط المتدخلين المعنيين، إضافة لغياب خطط عمل مفصلة تحدد الكيفيات والآجال وطرق التمويل².

في مثال توضيحي على المستوى الترايبي، كان من شأن توفر البلاد على إطار مرجعي للتنمية، أن يسعف في التقائية السياسات العمومية الترايبية، عبر فرض احترام هرمية البناء المؤسساتي على صعيد المجالات الترايبية، وتحسيد هذه الهرمية بالوثائق التنموي، وتحقيق الانسجام والتناسق بين برامج التنمية الجهوية، وبرامج تنمية العمالة والإقليم، وبرامج عمل الجماعات³، كما من شأن الإطار المرجعي أن يلزم الوحدات الترايبية - في سياق إعداد البرامج التنموية الجهوية - بالتشاور القبلي مع الشركاء المعنيين بتمويل وتنفيذ المشاريع⁴.

بشكل عام، ومن خلال الاسترشاد بالمبادئ الدستورية وبفلسفة النموذج التنموي الجديد - التوجه التنظيمي -، سيساعد التوفر على وثيقة مرجعية للتنمية، تشكل إطارا مرجعيا وأساسا قاعديا للفعل التنموي، في تحقيق التقائية السياسات العمومية، حيث

1- المرصد الوطني للتنمية البشرية: تقرير التنمية البشرية 2017: التفاوتات السوسيو-مالية والتنمية البشرية: مساهمة في الحوار حول النموذج التنموي بالمغرب، 2018، ص: 26.

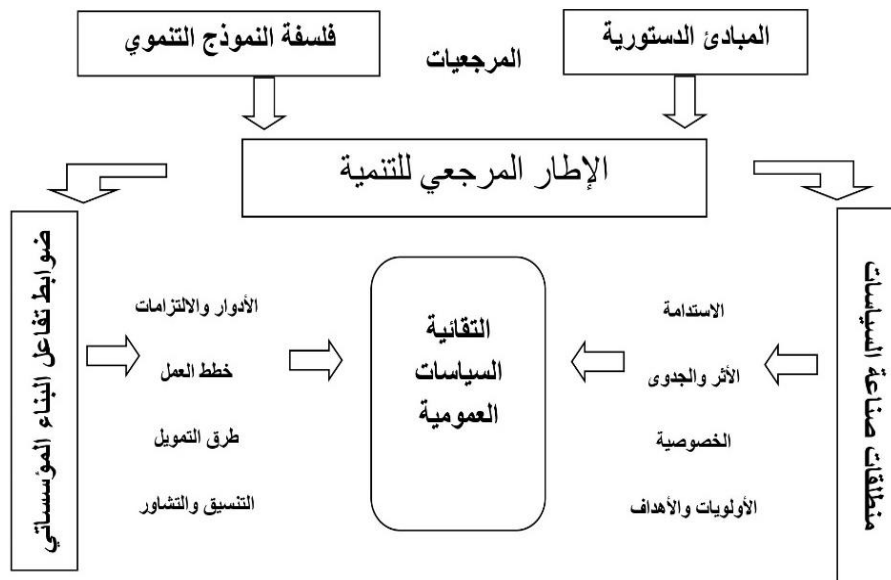
2- المجلس الأعلى للحسابات: تقرير موضوعاتي حول: مدى جاهزية المغرب لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2015-2030، الرباط، 2019، ص: 14-20.

3- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي: من أجل تنمية متجانسة وداعمة للمجالات الترايبية: مداخل التغيير الأساسية، إحالة ذاتية 69-2023، الرباط، ص: 23.

4- نفس المرجع أعلاه، ص: 22.

سيعمل هذا الإطار المرجعي، من جهة أولى، على وضع مجموعة من المبادئ التي تشكل منطلقات لصياغة السياسات العمومية، أي محددات ضرورية للفعل التنموي كمراعاة بعد الاستدامة، ودراسة الأثر والجدوى، وشرط الخصوصيات المحلية، والأولويات والأهداف، إضافة لتقديم أجوبة عن بعض تساؤلات الالتقائية، كتوحيد الأفق الزمني للأوراش والبرامج التنموية. ومن جهة ثانية، سيعمل الإطار المرجعي دورا مهما في ضبط تفاعلات البناء المؤسساتي للتنمية، إذ سيسعى لتشكيل أنماط تديرية وتنظيمية وأدواتية جديدة يعتمدها القرار العمومي التنموي، وذلك بإعادة النظر في تفاعلات مختلف المتدخلين والفاعلين في إعداد وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية، وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم وحدود تدخلهم، وفرض المنهجية الديمقراطية في إعداد مختلف السياسات.

تفسيرا لكل ما سبق، يعطي الشكل رقم 2 أسفله تصورا مقتضبا لكيفية اشتغال الإطار المرجعي للتنمية كوثيقة تسهم في التقائية السياسات العمومية من خلال تحدد منطلقات الفعل العمومي التنموي، وناظمة لتفاعلات البناء المؤسساتي للتنمية.



الشكل رقم 2: مداخل الإطار المرجعي للتنمية لتحقيق التقائية السياسات العمومية

2- التقائية السياسات العمومية على مستوى قيادة وإدارة التنمية

تتخبط عملية تنزيل السياسات العمومية بالمغرب في عدة مشاكل تنظيمية وتديرية وتواصلية، ترهق تحقيق شروط الالتقائية من تقارب وانسجام وتكامل في مختلف التدخلات العمومية التنموية، بسبب غياب إدارة مؤسساتية للتنمية، ذلك أن مشاكل ضعف الالتقائية السياسات، وهشاشة حكمة التدخل التنموي، هي نتاج محدودية التنسيق وضعف إدارة التنمية.

وهذا ما تفتنت له عدة مؤسسات كالمجلس الأعلى للحسابات الذي أكد على ضرورة إلى إحداث قيادة وطنية وبنية إدارية واضحة الاختصاصات تضمن انخراط مختلف المتدخلين المعنيين قصد تنسيق العمل التنموي بين مختلف المستويات¹. على المستوى الوطني، تفتقد المملكة لهيئة أو لجنة لقيادة التنمية تشكل بنية مؤسساتية وطنية للحكامة واضحة الاختصاصات، قائمة على أساس توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات بين مختلف المتدخلين، هدفها ضمان انخراط مختلف المعنيين والمتدخلين في عملية التنمية، والمساعدة على تدبير العمل الحكومي في مجال وتنسيق البرامج والأوراش والمشاريع والسياسات العمومية بين جميع المستويات الحكومية².

وانعكس غياب إطار قيادي للتنمية على مسار تنفيذ وتفعيل السياسات العمومية، من خلال تأثيره على عمل الحكومة في التواصل والتنسيق وتبادل المعلومة وتعبئة الأطراف المعنية، حيث لم يتم إعداد أي استراتيجية لتعبئة المتدخلين، تحدد كيفية إشراك جميع القطاعات والمستويات الحكومية الأخرى، وهو ما تجلّى في ضعف توزيع الأدوار والمسؤوليات، وقد أدى هذا في حالات كثيرة، لتضارب وجهات نظر الفاعلين حول التدابير والإصلاحات المتبعة، وانعكس سلباً على جدول الأعمال المؤسساتي، وجعل عدة إصلاحات غير مكتملة مثل الإصلاحات المرتبطة باللامركزية وتقييم السياسات العمومية³.

على هذا الأساس، يعد وجود قيادة مؤسساتية للتنمية خطوة مهمة في مسار تعزيز نجاعة المؤسسات وتجانس السياسات العمومية، وذلك بدعم حكمة الفعل العمومي التنموي وتوجيهه بفعالية أكثر، وكذا تجاوز نمط تنزيل السياسات العمومية العمودي الموروث عن طبيعة عمل الدولة القطاعي الذي أفضى لتدخلات عمومية بتصورات عمودية، وتعزيز مبدأ الفعالية القائم على حكمة والتقائية تدابير التنمية⁴.

ثالثاً: التقائية السياسات العمومية محالياً وأفقياً

تعد التقائية السياسات العمومية على المستويين المحلي (التراحي) والأفقي (بين القطاعي)، من أبرز أبعاد الالتقاء، حيث يحظى هذين البعدين بأهمية كبيرة في النقاش حول السياسات العمومية بالمغرب، ويعزى هذا لتبني المغرب الصيغة القطاعية والمحالية في إعداد وتنفيذ سياساته العمومية.

1- المجلس الأعلى للحسابات، تقرير موضوعاتي حول: مدى جاهزية المغرب لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2015-2030، مرجع سابق، ص: 9.

2- نفس المرجع أعلاه، ص: 8.

3 - **La convergence des politiques publiques Pistes d'action**, Chef du Gouvernement Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, En partenariat avec : Dans le cadre du programme « Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques » Janvier 2015, P 6.

4- المرصد الوطني للتنمية البشرية، مرجع سابق، ص: 26.

1 - التناقضات السياسية العمومية على المستوى المحلي - الترابي

تصاعدت مظهرات ضعف الالتقاء المحلية بالمغرب، في سياق سعي الدولة والجماعات الترابية للتجاوب مع الإشكالات التنموية على المستوى الترابي، حيث تم وضع رزمة برامج وسياسات تنموية طموحة، ورغم ثقل الإصلاحات الكبرى الهيكلية الداعمة لها، كورش الجهوية المتقدمة والمستجدات المهمة التي رافقتها مؤسساتيا وقانونيا وتنظيميا وتديريا، ومجموع المبادئ المرتبطة بخيار الديمقراطية والتنمية محليا كالتدبير الحر، التفرع، التعاون والتضامن، إلا أن نتائج البرامج والسياسات الترابية لم ترقى لمستوى التطلعات على الصعيد الترابي-المحلي.

ويعزى ضعف الالتقاء وتقارب السياسات الترابية-المحلية لعدة أسباب، يمكن أن نجمل منها، تدخل الاختصاصات الموكولة للجماعات الترابية، وبطء تنزيل الجهوية المتقدمة وتناقل في تفعيل ميثاق اللامركزية الإداري، إلى جانب تعدد غير ناجع للبنى والهيئات والفاعلين والمتدخلين في المنظومة الترابية، وضعف الالتقاء بين أنشطتهم ومبادراتهم، وقصور التخطيط الترابي وتنزيل البرامج، وهشاشة حكمة الفعل العمومي التنموي، وكذا ضعف رصد وتبع وتقييم برامج التنمية الترابية، إضافة لضعف الموارد البشرية وصعوبة توفير كفاءات المؤهلة قادرة على تقديم الإضافة للجماعات الترابية بمختلف مستوياتها.

تبعاً لهذا، وفي ظل الصعوبات التي تواجه الفاعلين في تحقيق تنمية ترابية مستدامة وداجمة، تصاعد طرح الالتقاء المحلية للسياسات العمومية في التعاطي مع الإشكالات التنموية التي تواجهها المجالات الترابية بالمغرب، بكل النقاشات السياسية والمؤسسية والأكاديمية، وقد أضحت الالتقاء المحلية - الترابية أبرز أبعاد التناقضات السياسية، نظراً لارتباطها بالبرامج والسياسات المعتمدة على المستوى الترابي، فتحويل البعد الترابي لحاضنة للسياسات والبرامج التنموية يجب أن يراعي بالضرورة التناقضات هذه مختلف أنماط الفعل العمومي التنموي داخل هذا البعد.

في تعريفها تنهل الالتقاء المحلية من التعريف العام للالتقاء السياسية العمومية، حيث تفيد تقارب وتجانس وتكامل مختلف أشكال الفعل العمومي التنموي داخل مجال ترابي محدد وكذا بين مجالات ترابية متقاربة، وفق المنظور الذي يجعل هذا الفعل غير مطبوع بالتعارض والتضاد، وبالتالي تحقيق تنمية ترابية منسجمة، وعليه، تهدف الالتقاء المحلية لجعل السياسات العمومية تدمج خصوصيات الأقاليم مع تحديد الروافد الضامنة لتحقيق العدالة المحلية.

كما تعرف أيضاً أنها التقاء رهانات السياسات العمومية الترابية، التي تسعى للاستجابة لمتطلبات الساكنة المحلية، عبر تظافر الجهود التنسيقية والتشاركية والتواصلية، في نوع من التكامل بين الفاعلين، من حيث التنسيق والتشاور، وبين البرامج والمشاريع من حيث التكامل والتقارب، وبين المجالات الترابية من حيث الانصاف والعدالة¹.

1- بوحو الحسن: السياسات العمومية وسؤال الالتقاء في تدبير المجال الترابي بالمغرب: بحث في مداخل تحقيق التنمية الترابية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مراكش، 2023-2024.

على هذا الأساس، ترمي الالتقائية المجالية لتعزيز تقارب وتناسق وتكامل البرامج والسياسات الترابية داخل فضاء الجهة ككل في استحضار تام للنسق العمودي أي التراتبية الترابية (الجهة، العمالة/الإقليم، الجماعة)، وما تقتضيه من تنسيق وتكامل التعاون وتضامن بين الوحدات الترابية، من أجل تعضيد أفضل للوسائل والموارد والسياسات، وتصويب أكثر فعالية ومردودية.

2 - التثاقفية السياسات العمومية على المستوى الأفقي

يراد بمصطلح "الأفقي" كبعد أو مستوى من مستويات السياسات العمومية تلك الامتدادات الواقعة في تدبير سياسة عمومية معينة، والتي تطل سياسات عمومية أخرى، أي أنه يوظف للتعبير على التقاطعات والتداخلات الحاصلة في تدبير سياسة عمومية محددة مع سياسات أخرى من مستويات متفرقة، من البديهي، أن التداخل والتقاطع هنا لا يفيد التعارض، بل يفيد نقاط الالتقاء التي تستدعي متطلبات إدماج السياسة معينة لأهمية وأدوار سياسة عمومية أخرى.

على سبيل المثال، تحتاج السياسات العمومية الموجهة للشباب باعتبارها سياسة تندرج ضمن المستوى الأفقي، أن تستوعب حضور الشباب في مختلف مجالات الحياة المجتمعية، وذلك من خلال استحضارها مختلف قطاعات ومستويات السياسات العمومية التي تستهدف الشباب، وذلك لكونها أي -السياسات الموجهة للشباب-، تتقاطع عمودياً مع البعد السياسي والاقتصادي والاجتماعي، كما تتصل أيضاً قطاعياً بالصحة والتعليم والشغل والرياضة، دون إغفال المستوى المجالي -الترابي.

تأسيساً على هذا للتوضيح، تنبني الالتقائية الأفقية على الوعي المسبق بتقاطع سياسة عمومية معينة مع سياسة أو حزمة من السياسات، وبهذا يراد بالتثاقفية السياسات العمومية على المستوى الأفقي ذلك التنسيق والتكامل والتعاقد بين السياسات الذي يخدم أهداف سياسة لها امتداد لأكثر من مستوى أو أكثر من قطاع.

على مستوى العملي، تفتقد السياسات العمومية بالمغرب للالتقائية الأفقية بشكل لا خلاف عليه، وذلك بسبب ضعف المنهجية الديمقراطية في مرحلة الصياغة والإعداد، حيث إن أغلب السياسات والبرامج والاستراتيجيات القطاعية قد تمت إعدادها بشكل فردي وبدون إشراك فاعلين مؤسسيين من قطاعات أخرى، وهذا ما أفضى لضعف انسجام وتناسق السياسات العمومية وتكامل أهدافها.

رابعاً: التثاقفية السياسات العمومية على مستوى الأهداف ومنظومة مؤشرات التقييم

من المعروف أن كل سياسة عمومية تبتغي تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، وفي حالات كثيرة تظهر نقاط مفصلية بين أهداف السياسات العمومية، سواء كانت هذه النقاط سلبية في حالة تعارض أهداف السياسات ووجود تأثير سلبي فيما بينها، أو نقاط تماس إيجابية في حالة تكامل ودعم أهداف السياسات المختلفة لبعضها البعض. كما أن قناعة مرافقة هاجس الالتقائية لدورة السياسات العمومية من بدايتها لنهايتها، يستوجب استحضار مسألة تقييم السياسات العمومية، وذلك من خلال بناء منظومة مضبوطة للتقييم تتضمن مؤشرات واضحة، كالتكلفة المالية والأمد الزمني والفئات المستهدفة والأثر.

1- التناقضات الأهداف المتوخاة من السياسات العمومية

إن الغالب في التعاطي مع إشكالية التناقضات السياسات العمومية بالمغرب، هو تناول ضعف الالتقاء من زاوية واحدة، تتمثل في المستوى الإجرائي المتربط بتنسيق التدخلات العمومية والتشاور حولها بين الفاعلين، بينما تغيب مسألة مهمة في سياق تحقيق التناقضات السياسات، تتعلق بالتناقضات الأهداف المتوخاة.

من البديهي أن تصبو أي سياسة أو تدخل عمومي تنموي لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، ومادام الغرض من تحقيق التناقضات السياسات العمومية هو تفادي الوضعيات التي تفضي لهدر الجهد والموارد، فإن تحقيق الالتقاء على مستوى الأهداف المتوخاة يصب في مسار تحقيق التناقضات السياسات بشكل عام.

وعليه، فإن الغاية الأسمى لالتقاء السياسات العمومية على مستوى الأهداف المتوخاة، هي تعزيز التقارب والتكامل على مستوى أهداف السياسات، بحيث يتم تلافي التقاطعات الحاصلة بين مختلف السياسات على مستوى الأهداف والأولويات، وذلك بالشكل الذي تصبح معه عملية تحديد ورصد أهداف وغايات السياسات العمومية وأولوياتها تستجيب لوضعيات التكامل وتراعي وضعيات التقاطع والتصادم.

في هذا الصدد، يمكن رصد -على الأقل- ثلاث وضعيات لأهداف السياسات العمومية التي يجب العمل على تحقيق الالتقاء حولها¹ وهي:

❖ التكامل التسلسلي لأهداف السياسات العمومية

يقصد بهذه الوضعية ذلك الارتباط البيني بين هدفين أو أكثر من أهداف سياسة عمومية أو أكثر، إذ من الوارد جدا أن تخدم أهداف وغايات سياسة عمومية معينة أحد أهداف وغايات سياسة عمومية أخرى، أو على الأقل أن تهيئ سياسة لسياسة أخرى بعض الظروف المواتية للتنزيل².

على سبيل المثال، نظريا، يشكل الوصول للهدف رقم (1) في إطار السياسة العمومية (A) مدخلا داعما ومساندا ومفيدا في تحقيق الهدف رقم (2) المتوخى من السياسة العمومية رقم (B)، وعلى هذا الأساس، يجب العمل على تحقيق التناقضات الأهداف بين هذه السياسات بغية تحقيق التكامل بين أهدافها.

عمليا، وفيما يخص السياسات الاجتماعية، وإلى وقت قريب افتقدت بعض مكونات حزمة البرامج المكونة للاستراتيجية الوطنية للدعم الاجتماعي للأطفال المتدربين وأسرها (مبادرة مليون محفظة، برنامج الدعم المالي للأسر الفقيرة "تيسير"، برنامج تحسين خدمات الإطعام المدرسي والداخلية، وبرنامج النقل المدرسي)، إلى التنسيق اللازم فيما يخص الأهداف المتوخاة، لاسيما بين مبادرة مليون محفظة، برنامج الدعم المالي للأسر الفقيرة "تيسير"، الأمر الذي فرض تغيير صيغة البرنامج الأول، وضبط شروط الاستفادة من البرنامج الثاني.

1- المندوبية السامية للتخطيط - المديرية الجهوية لسوس ماسة: أهداف التنمية المستدامة - قراءة في منهجية الإعداد والأجراة، غشت 2021، ص: 8-9.

2- زكرياء أزم، محمد المودن: آليات إدارة التنمية في ظل النموذج المغربي الجديد، مرجع سابق، ص: 94.

❖ وضعية العلاقة السببية لأهداف السياسات العمومية

يراد بهذه الوضعية تلك العلاقة السببية الضرورية التي لا مناص منها بين سياستين عموميتين أو أكثر، حيث يعد وجود سياسة معينة شرطا ضروريا لسياسة عمومية أخرى، وبالطبع ينعكس الأمر على أهداف هذه السياسات، الشيء الذي يجعل أهداف السياستين في علاقة سببية لا مناص منها، ويستدعي تحقيق هدف معين إنجاز أهداف سياسة عمومية أخرى¹، في سياق توضيحي حول هذه الوضعية، يمكن استحضار نموذج ارتكاز سياسة الحماية الاجتماعية التي تتطلب موارد مالية مهمة، على وجود سياسة جبائية مرنة وأكثر فعالية اتجاه متطلبات تمويل السياسات الاجتماعية للدولة.

❖ وضعية تعارض أهداف السياسات العمومية

في حالات كثيرة يتم وضع بعض السياسات العمومية بدون أي تدقيق حول مسارات أهدافها، الأمر الذي يؤدي لوجود تصادم وتعارض بين هذه الأهداف، والمقصود هنا، أن الهدف رقم (1) المتوخى من السياسة العمومية (A) يفرض ضغطا معيناً أو يحول دون تحقيق الهدف رقم (2) الذي ترمي إليه السياسة (B).

على سبيل المثال، ولتوضيح الصورة أكثر، نستحضر التعارض الذي طبع بعض أهداف كل من السياسة الفلاحية والسياسة المائية، حيث أنهكت الأهداف المسطرة ضمن السياسة الفلاحية بالمغرب لا سيما المخطط الأخضر، إلى جانب عوامل أخرى طبعها، أهداف وغايات السياسة المائية، وفي مثال آخر قريب، لم يراعي التوسع العمران المتنامي للسياسة العمرانية هاجس السياسة الفلاحية المتمثل في الحفاظ على مساحة الصالحة للزراعة بالمغرب.

2 - التقائية السياسات العمومية على مستوى منظومة مؤشرات التقييم

أدى عدم اعتماد منظومة مؤشرات واضحة لتقييم البرامج والمشاريع والسياسات العمومية المعتمدة، لا سيما في مرحلة النموذج التنموي السابق، إلى تأزم عملية التقييم، وبالتالي، كان من الصعب الخروج بحكم صريح ونهائي حول جدوى هذه السياسات ومردوديتها على أرض الواقع، حيث فتح الأمر الباب على مصرعيه أمام التأويل وتضارب وجهات النظر ليس فقط حول السياسات العمومية فقط، بل حول التنمية بالمغرب بصفة عامة، بين وجهات نظر وردية وأخرى عدمية، وقد لوحظ هذا التضارب في سياق النقاش العمومي حول نموذج التنمية².

لم يقتصر التناقض في تقييم السياسات العمومية بالمغرب، على آراء الباحثين والمهتمين بالسياسات العمومية، بل بلغت حد تبادل الاتهامات بين تحويل واستسهال بين عدد من المسؤولين الحكوميين من جهة، ومؤسسات رسمية وطنية كالمجلس الأعلى للحسابات والمندوبية السامية للتخطيط وبنك المغرب.

في ذات الصدد، المتعلق بتقييم بعض بتفريعات التنمية، لوحظت تباينات بين بعض التقارير المؤسسية الرسمية، فعلى سبيل المثال، وفيما يتعلق بإنجاز أهداف التنمية المستدامة بالمغرب، قدم كل من المندوبية السامية للتخطيط والمجلس الأعلى للحسابات

1- نفس المرجع.

2- أنظر: زكرياء أزم: النقاش العمومي حول نموذج التنمية: تساؤلات جدلية، مجلة القانون والمجتمع، العدد 3، أكتوبر 2021.

رؤى متباعدة حول تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، في شأن جهوزية المغرب لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وكذا الاختلالات التي تشوب عملية تنزيلها.

لا تقتصر إشكالية التقييم على المستوى الوطني فقط، بل تمتد للمستوى الجهوي، حيث يعرف تقييم الجهات لبرامجها التنموية عدة اختلالات، أبرزها عدم القيام بالتقييم السنوي الذي نص عليه المرسوم رقم 2.16.299 المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية، إضافة لعدم اعتماد الجهات بتقييمها لحصيلتها السنوية، على قياس كل من مؤشرات الأثر والواقع المضمنة بمنظومة تتبع برامج التنمية الجهوية وإدراج النتائج المتعلقة بكل مؤشر، علاوة على ذلك، فإن نمط التقييم لا يعتمد على تحليل الفوارق بين الإنجازات وتوقعات برنامج التنمية الجهوية¹.

على هذا الأساس، وبغية تحقيق الالتقاء بمختلف مراحل دورة السياسات العمومية، لا يجب اختزال الالتقاء بالمستويات الإستراتيجية والقطاعية والمجالية في التخطيط والتنفيذ فقط، بل يجب أن ترتقي لمرحلة التقييم أيضا، بضرورة وضع إطار عام موحد لعملية التقييم سواء من حيث البناء المفاهيمي المعتمد أو المناهج التقنية المتبعة في تقييم السياسات العمومية، وتجاوز النقائص التي تشوب النظام الوطني الإحصائي.

حري بالذكر، فيما يتعلق بمؤشرات التقييم، أدرج النموذج التنموي الجديد في تصوره العام للتنمية منهج تقييمي متأسس على مجموعة من المؤشرات الرقمية والإحصائية القابلة للقياس بهدف دراسة الأثر النهائي لنموذج التنمية المعتمد².

المحور الثالث: مداخل آليات إدارة التنمية لتحقيق التقائية السياسات العمومية

إيمانا بصعوبة مسلسل التغيير بالمغرب، واسترشادا بالتجارب الدولية التي أكدت أن فرص نجاح الرؤى التنموية ترتفع في ظل توفر آلية للتبعية والقيادة الاستراتيجية وتتبع وإدارة التغيير، أي آلية لإدارة التنمية، اقترحت اللجنة في إطار رافعات التغيير الأفقية إحداث آليتين لتفعيل وتتبع تنفيذ أورش النموذج التنموي الجديد - "الميثاق الوطني من أجل التنمية" و "هيئة قيادة وتتبع تنزيل أورش التنمية ودعم إدارة التغيير"³، وذلك بهدف تدعيم البناء المؤسساتي بإطار عام مركزي لإدارة التنمية يساعد في عمليات التخطيط والتنفيذ والتنزيل والتقييم⁴.

تبعاً لهذا، سيحاول هذا المحور البناء على ما سلف، في شأن كل من إدارة التنمية ومستويات وأبعاد التقائية السياسات العمومية، لتقديم تصور حول كيفية اشتغال آليات إدارة التنمية المؤسس لها بالنموذج التنموي المغربي الجديد، ودعمها لالتقاء السياسات

1- المجلس الأعلى للحسابات، تقرير موضوعاتي حول: مدى جاهزية المغرب لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2015-2030، مرجع سابق، ص: 10-20.

2- تقرير النموذج التنموي الجديد: تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وتيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع - التقرير العام، اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، 2021، ص: 51.

3- نفس المرجع، ص: 145.

4- زكرياء أزم: النموذج التنموي المغربي: دراسة لمسار التنمية وضوابط وآليات الفعل التنموي في ظل النموذج الجديد، المجلة المغربية للدراسات في القانون والاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد 6، 2023، ص: 254.

العمومية، وجدير بالذكر هنا، أنه لن يتم الحديث في هذه الجزئية عن كامل أهداف وأدوار كل من الميثاق والهيئة¹، بل سيتم الاقتصار فقط على الأهداف والأدوار التي تخدم التقائية السياسات العمومية.

أولاً: دور الميثاق الوطني من أجل التنمية في تحقيق الالتقائية على المستوى القاعدي للتنمية

يعتبر الميثاق الوطني من أجل التنمية آلية مهمة من آليات إدارة التنمية في ظل النموذج التنموي الجديد، التي من شأنها أن تدعم التقائية السياسات العمومية، إذ يعد هذا الميثاق إطاراً عاماً للعمل يحدد الأسس والمبادئ والقواعد المؤطرة لعملية تنزيل النموذج الجديد، كما سيتيح سبل وضوابط التنسيق والمشاركة في العملية التنموية بين مختلف الفاعلين والمتدخلين لتعزيز تنسيق وتكامل وانسجام السياسات والبرامج والأوراش المنجزة.

من المفيد الإشارة، إلى أن تقرير النموذج التنموي أعطى وظيفتين أساسيتين للميثاق الوطني من أجل التنمية، الأولى تتمثل في تحديد الطموح المشترك للجماعة الوطنية وترتيب الأولويات والأهداف التنموية، وكذا وضع مبادئ العمل وإطار ترسيخ الثقة والمسؤوليات والتزامات الأطراف المعنية، للعمل في سبيل تحقيق الهدف المنشود، ووفقاً لهذا، سيشكل الميثاق إطاراً مرجعياً للعمل الجماعي حول النموذج التنموي الجديد، بغية تحقيق الانسجام وظافر الجهود بين مجموع الفاعلين وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تؤطر تخصيص الموارد وقيادة التغيير².

ارتباطاً بأدوار الميثاق الوطني من أجل التنمية في تحقيق التقائية السياسات العمومية، فإن أهم نقطة تخص الالتقائية هي تملك نموذج تنموي، ذلك أن الميثاق يعد وثيقة تركيبية تشكل إطاراً مرجعياً لمجموع الاستراتيجيات والبرامج المتخذة لتحقيق التنمية، وتبعاً لهذا، سيعزز الميثاق باعتباره ترجمة وتنزيلاً لمضامين النموذج التنموي الجديد تملك المغرب لنموذجه التنموي الخاص.

تصب مسألة تملك المغرب لنموذج تنموي في اتجاه تحقيق بُعد جد مهم من أبعاد التقائية السياسات العمومية، ويتعلق الأمر بالالتقائية الزمنية لمجموع السياسات والبرامج والأوراش التنموية، إذ لا بد أن يدفع الميثاق في اتجاه توحيد الأفق الزمني لمجموع السياسات العمومية المتخذة مع بعضها البعض من جهة، ثم مع الأفق الزمني للنموذج التنموي بشكل عام المحدد في سنة 2035 من جهة ثانية.

إضافة لما سبق ذكره، من المنتظر أن يعمل الميثاق الوطني من أجل التنمية باعتباره آلية من آليات إدارة التنمية، على تحقيق التقائية السياسات العمومية، بوضعه مرجعية جديدة للتنمية ضابطة للسياسات وللعمل التنموي، ويمكن لهذه المرجعية أن تحقق أهداف الالتقائية من زاويتين، الزاوية الأولى تتعلق بالأساس القاعدي للتنمية، حيث من شأن الميثاق أن يعمل على ترتيب الأولويات والاختيارات والأهداف التنموية بشكل دقيق نحو المشاكل العمومية التي يُتبعى تحييدها، وحصر البدائل المقررة إعمالها في

1- للاستزادة في هذه النقطة: راجع: زكرياء أزم، محمد المودن: آليات إدارة التنمية في ظل النموذج المغربي الجديد: استشراف أدوار الميثاق والهيئة في حكمة الفعل

العمومي التنموي، مرجع سابق، ص: 81 – 102.

2- تقرير النموذج التنموي الجديد، مرجع سابق، ص: 147.

صناعة القرار التنموي، وكذا فرض مجموعة من المبادئ الضابط لصناعة الفعل التنموي والسياسات العمومية، كشرط الاستدامة والنجاح، والمشاركة، والأثر والمساءلة، وغيرها من المتطلبات الضرورية في صناعة الفعل العمومي التنموي.

في زاوية ثانية، من المؤكد أن تدفع المرجعية الجديدة للتنمية التي سيفرضها الميثاق، في اتجاه تدعيم فعالية وحكمة البناء المؤسساتي للتنمية بالمغرب، وفق رؤية جديدة لمنطق العلاقة بين الدولة وبين باقي الفاعلين والمتدخلين في عملية التنمية، بهدف تنسيق الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الفاعلين بالبناء المؤسساتي للتنمية، وتضييق الخناق على هوامش التكرار والتداخل والعشوائية والتناقض، وذلك بفرض قواعد من شأنها أن تعزز التقائية تدخل الفاعلين من قبيل الشراكة، التمكين، التفريع والتنسيق الترابي، والتواصل وتبادل المعلومة والتشاور المؤسساتي.

إن الغاية هنا، هي جعل البناء المؤسساتي للتنمية بمثابة "آلة مؤسسية عقلانية محايدة تقنيا" تلغي حضور المراجعة والهوى في إدارة تفاعلات صناعة وتنفيذ وتتبع وتقييم الفعل العمومي التنموي، وتجعل تدبير زمن التنموي سلساً، وتسم التنسيق المؤسساتي بين الفاعلين بالمرونة والفعالية.

ثانياً: أدوار هيئة قيادة وتتبع تنزيل أورش التنمية ودعم إدارة التغيير في تعزيز الالتقائية

تتماشى توصية تقرير النموذج التنموي الجديد بإحداث هيئة لقيادة وتتبع تنزيل أورش التنمية ودعم إدارة التغيير، مع التوجه العام للمملكة المتعلق بالتجديد المستمر للبناء المؤسساتي بهدف تعزيز الرأسمال المؤسساتي وزيادة نجاعة المؤسسات¹، وبالتالي تقوية فعالية وحسن توجيه الفعل العمومي التنموي وزيادة تجانس والتقائية السياسات العمومية.

جدير بالذكر، أن إرهابات هذه التوصية مستمدة أساساً من توصيات مجموعة من المؤسسات الرسمية التي تعنى بالتنمية وتفرعاتها وقضاياها، كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والمجلس الأعلى للحسابات الذي دعا صراحة لإحداث قيادة وطنية وبنية إدارية واضحة الاختصاصات تضمن انخراط مختلف المتدخلين المعنيين قصد تنسيق العمل التنموي بين مختلف المستويات².

لا شك أن الهيئة ستفيد كآلية من آليات إدارة التنمية في تقوية البناء المؤسساتي للتنمية، وذلك راجع بالأساس، لتركيبها المحتمل أن تجمع ما بين ثنائية الديمقراطية والحكمة، أي بين الفاعل السياسي المتوقع ضمن بنية الحكومة المرتبطة بالزمن التنموي قصير المدى، والفاعل المؤسساتي المتموقع في إطار المؤسسات الوطنية الرسمية من مؤسسات وهيئات الحكامة الجيدة والرقابة والتخطيط والتنمية البشرية والمستدامة، الأمر الذي يستم معه تقريب وجهات النظر وتجاوز الاختلالات التي تطبع علاقة الحكومة بمؤسسات الحكامة فيما يتعلق باعتماد توصيات هذه الهيئات لتجويد الفعل العمومي التنموي بالمغرب³.

1- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بنك المغرب: تقرير الثروة الإجمالية للمغرب ما بين 1999 و2013: دراسة حول الرأسمال غير المادي: عمال خلق الثروة الوطنية وتوزيعها المنصف، 2016، الرباط، ص: 53.

2- المجلس الأعلى للحسابات، تقرير موضوعاتي حول: مدى جاهزية المغرب لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2015-2030، مرجع سابق، ص: 9.

3- زكرياء أزم، محمد المودن: آليات إدارة التنمية في ظل النموذج المغربي الجديد، مرجع سابق، ص: 97.

عملياً، وفيما يتعلق بالتقائية السياسات العمومية، ومادام الميثاق الوطني من أجل التنمية سيتكلف بتحقيق الالتقائية بتوفيره للأساس القاعدي للفعل التنموي، فإن هيئة قيادة وتبعية وتنزيل أورش التنمية ودعم إدارة التغيير، ستتولى الجانب العملي كآلية مواكبة للتدخل العمومي التنموي، من خلال متابعة عملية تنزيل البرامج والمشاريع والسياسات العمومية، وذلك بهدف السهر على احترام عملية أجرة وتنفيذ السياسات العمومية وضمان تجانسها والتقائيتها.

بشكل عام، ستعمل الهيئة على تحقيق غاية التقائية السياسات العمومية، عبر تتبعها المستمر لتنفيذ استراتيجيات التنمية ومشاريع النموذج التنموي، بهدف ضمان وصول الأورش التنموية للأهداف المسطرة بكل فعالية، ولهذا الغرض أناطها النموذج التنموي الجديد بوظيفة ومتشعبة تغطي عدة أبعاد لها علاقة بشكل متفاوت بغاية وهاجس التقائية السياسات العمومية، تتعلق أساساً بالتواصل، والمواكبة، والتنسيق، والتحفيز، وتتبع المشاريع والأورش التنموية المندرجة ضمن النموذج التنموي الجديد¹.

يفيد التمعن الدقيق بهذه المهام، أن لها علاقة وثيقة بغاية التقائية السياسات العمومية، فالمهمة الثانية المتعلقة بتصميم ووضع رهن إشارة الهيئات والسلطات المعنية أدوات منهجية ترمي إلى تسهيل التنفيذ المنسجم والفعال للنموذج التنموي²، ترمي لتقوية قدرات الفاعلين في تنفيذ وتفعيل السياسات العمومية، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على تدخلهم التنموي وبالتالي تقوية تجانس والتقائية السياسات العمومية.

بدورها المهمة الثالثة تدعم التقائية السياسات العمومية، حيث تتعلق بالسهر على انسجام الاستراتيجيات والإصلاحات المقترحة لأجل تفعيل النموذج التنموي الجديد مع المرجعية والميثاق الوطني للتنمية قبل اعتمادها من طرف السلطات المختصة، عن طريق الإدلاء بآراء وتوصيات³، فمن شأن ضمان انسجام غايات وأهداف الإصلاحات المقترحة من برامج وأورش وسياسات عمومية، مع المرجعية الجديدة للتنمية بالمغرب، ومع الضوابط التي وضعها الميثاق، أن يعزز الالتقائية على مستوى الإطار المرجعي للتنمية التي تمت الإشارة إليها سابقاً.

كما أن حضور مؤسسات وهيئات الحكامة عبر تقديمها لآراء وتوصيات حول السياسات المقترحة سيرفع دونما شك من منسوب الالتقائية، وحري بالذكر، أن هذه المهمة تعزز الطرح المبني حول أهمية حضور مؤسسات وهيئات الحكامة لاسيما التي لها صلاحيات الإدلاء بالرأي حول السياسات التنموية في بنية الهيئة⁴.

من جهتها المهمة الرابعة، تضمن التتبع الموازي لتفعيل سياسات وبرامج واستراتيجيات النموذج التنموي الجديد، إذ تنص على أن تتكلف الهيئة بضمان تتبع تفعيل الأورش الاستراتيجية التي تقودها السلطات المكلفة بها ورفع التقارير بشأن ذلك إلى جلالته

1- جفري سعيد: المغرب والنموذج التنموي الجديد، مكتبة الرشاد، سطات، 2021، ص: 149.

2- تقرير النموذج التنموي الجديد، مرجع سابق، ص: 146.

3- نفس المرجع أعلاه.

4- زكرياء أزم: النموذج التنموي المغربي: دراسة لمسار التنمية وضوابط وآليات الفعل التنموي في ظل النموذج الجديد، مرجع سابق، ص: 267.

المملك، ولا خلاف في هذا الجانب، أن التتبع الدوري المفوضي بطبيعة الحال للتقويم، سيدعم بلا شك التقائية السياسات العمومية وسيعزز تجانسها.

بشكل عام، يدفع التصور العام الأولي للنموذج التنموي الجديد حول هيئة قيادة وتتبع تنزيل أورش التنمية ودعم إدارة التغيير، في اتجاه تعزيز تقارب والتقائية السياسات العمومية، من خلال ترصيد الإطار المؤسساتي للتنمية بالمغرب، والمراد بهذا الترصيد ليس فقط إضافة بنية مؤسساتية جديدة فحسب، بل إضافة هيئة ستضم في تركيبها بدون شك مجموعة من الفاعلين المؤسساتيين والسياسيين، الذي يطبع علاقاتهم في الوقت الراهن عدة مؤاخذات تخص وجهات النظر حول عدة نقاط تهم السياسات العمومية.

ختاما نشير إلا أنه من الصعب الحديث عن تعزيز التقائية وتقارب السياسات العمومية بمختلف مستوياتها الوطنية والترابية والاستراتيجية القطاعية، بمعزل عن إدارة التنمية في شقيها الفلسفي التنظيمي والمؤسسي، ذلك أن أغلب تمظهرات ضعف التقائية السياسات العمومية هي نتاج لاختلالات تطبع إدارة التنمية لا سيما في بنائها المؤسساتي، أي في مرحلة بلورة التدخل العمومي التنموي.

في ظل التأخير الملحوظ في تنزيل النموذج التنموي الجديد، وأخذا بعين الاعتبار تسارع الزمن التنموي وانعكاسه على المتطلبات التنمية واختلالاتها، وجب استحضار تقرير الخمسينية، والمسارات التي كان قد رسمها لمغرب المستقبل، كدافع للإسراع بتنزيل النموذج التنموي الجديد في كل مستوياته، لا سيما في مستواه المتعلق بإدارة التنمية، إذ لا بد من إخراج آليات إدارة التنمية المتمثلة في كل من "الميثاق الوطني من أجل التنمية" و"هيئة قيادة وتتبع تنزيل أورش التنمية ودعم إدارة التغيير"، إذ من شأن تفعيل هذه الآليات أن يجيب أن على العديد من التقاطعات غير المنسقة التي تطبع مسارات تنزيل السياسات العمومية، ويعزز حكاما ونجاعة البناء المؤسساتي للتنمية، بما يضبط نمط العلاقات بين وحداته ويسمها بسلاسة التدبير، والفاعلية في التدخل، والمرونة من حيث حدود التنسيق والتعاون بين أنساقه، الشيء الذي سيعزز التقائية السياسات العمومية بما يجعها تحقق أهدافها المبتغاة.

المراجع المعتمدة:

- أزم زكرياء: النموذج التنموي المغربي: دراسة لمسار التنمية وضوابط وآليات الفعل التنموي في ظل النموذج الجديد، مكتبة الرشاد، سطات، الطبعة الأولى، 2023.
- جانت جورج: إدارة التنمية: مفهومها - أهدافها - وسائلها. ترجمة: منير لبيب موسى، القاهرة: مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، طبعة 1979.
- جفري سعيد: المغرب والنموذج التنموي الجديد، مكتبة الرشاد، سطات، الطبعة الأولى، 2021.
- عبد الرحمن أسامة: تنمية التخلف وإدارة التنمية: إدارة التنمية في الوطن العربي والنظام العالمي الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية: سلسلة الثقافة القومية، بيروت، طبعة 2003.
- عبد الرحمن أسامة: البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية: مداخل إلى دراسة إدارة التنمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، العدد 57، الكويت، 1982.
- الكواري على خليفة: نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، طبعة 1985.
- أزم زكرياء: النقاش العمومي حول نموذج التنمية: تساؤلات جدلية، مجلة القانون والمجتمع، ع 3، 2021، معهد الدراسات الإعلامية والاجتماعية، الدار البيضاء.
- المودن محمد، أزم زكرياء: آليات إدارة التنمية في ظل النموذج المغربي الجديد: استشراف أدوار الميثاق والهيئة في حكمة الفعل العمومي التنموي، مجلة المستقبل العربي، ع 541، 2024، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- الباجوري أيمن أمين، رياض دعاء رضا: إدارة التنمية في الدول النامية بين خصائص البيروقراطية الوطنية وانعكاسات الضغوط الدولية، المجلة العربية للإدارة، ع 4، مج 43، 2023، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- البشير عدي: التقائية السياسات العمومية الترايبية وميثاق اللاتمركز الإداري، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع خاص 2020.
- عساف عبد المعطي، حيدر عبد الرحمن يعقوب: نحو نموذج متكامل لجهاز إدارة التنمية في الدول العربية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، ع 1، مج 36، 1999، الجزائر.
- كحلاوي عبد الرحيم: اندماجية السياسات العمومية بالمغرب ومتطلبات التنمية المحلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، طنجة، 2017.
- بوحمو الحسن: السياسات العمومية وسؤال الالتقائية في تدبير المجال الترابي بالمغرب: بحث في مداخل تحقيق التنمية الترابية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاضي عياض، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، مراكش، 2024.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي: من أجل تنمية متجانسة وداخلة للمجالات الترابية: مداخل التغيير الأساسية، الرباط 2023.

- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بنك المغرب: تقرير الثروة الإجمالية للمغرب ما بين 1999 و2013: دراسة حول الرأسمال غير المادي: عمال خلق الثروة الوطنية وتوزيعها المنصف، الرباط، 2016.
- المرصد الوطني للتنمية البشرية: تقرير التنمية البشرية 2017: التفاوتات السوسيو-مجالية والتنمية البشرية: مساهمة في الحوار حول النموذج التنموي بالمغرب، الرباط، 2018.
- المجلس الأعلى للحسابات: (تقرير موضوعاتي حول: تفعيل الجهوية المتقدمة: الإطار القانوني والمؤسسي، الآليات والموارد والاختصاصات. الرباط، 2023.
- المجلس الأعلى للحسابات: تقرير موضوعاتي حول: مدى جاهزية المغرب لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2015-2030. الرباط، 2019.
- اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي: النموذج التنموي الجديد: تحرير الطاقات واستعادة الثقة لتسريع وثيرة التقدم وتحقيق الرفاه للجميع-، التقرير العام. الرباط، 2021.
- المندوبية السامية للتخطيط: المغرب بين أهداف الألفية من أجل التنمية وأهداف التنمية المستدامة المكتسبات والتحديات، الرباط، 2015.
- المندوبية السامية للتخطيط، المديرية الجهوية لسوس ماسة: أهداف التنمية المستدامة - قراءة في منهجية الإعداد والأجراة، أكادير، 2021.
- George F. Gant. **Development Administration, Madison, The University of Wisconsin Press; 1979.**
- Fred W. Riggs. **The Context of Development Administration in, Frontiers of Development Administration**, ed. by F.Riggs Durham, Duke University. 73. Press 1970.
- **La convergence des politiques publiques Pistes d'action**, Chef du Gouvernement Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance, En partenariat avec : Dans le cadre du programme « Harmonisation et Evaluation des Politiques Publiques » 2015.