

# رأي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

تدبير وتنمية الكفاءات البشرية:

رافعة أساس لنجاح الجهوية المتقدمة

إحالة ذاتية رقم 11 / 2013



# رأي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

تدبير وتنمية الكفاءات البشرية:

رافعة أساس لنجاح الجهوية المتقدمة



طبقا للمادة 6 من القانون التنظيمي المتعلق بتنظيمه وتسييره، فإن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي قرر يوم 31 مارس 2012 وضع رأي من خلال إحالة ذاتية حول موضوع: تدبير وتنمية الكفاءات البشرية: رافعة أساس لنجاح الجهوية المتقدمة.

وفي هذا الإطار، كلف مكتب المجلس اللجنة الدائمة المكلفة بقضايا البيئة والتنمية الجهوية بإعداد تقرير حول الموضوع.

وأثناء الدورة العادية الرابعة وعشرين المنعقدة يوم 28 فبراير 2013 صادقت الجمعية العامة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالإجماع على هذا التقرير، الذي تم اقتباس الرأي الحالي منه.

## الحوافز

- نظرا إلى أن الجهوية المتقدمة تمثل مشروعا مجتمعيا هاما ستكون له انعكاسات على كل جوانب الحياة الاجتماعية، ونظرا إلى ما ينتظر من تبني هذا المشروع من آثار إيجابية في المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإن الأطراف المعنية مدعوة إلى التجند جميعا من ضمان نجاحه وديمومته؛
  - نظرا إلى أن دستور يوليوز 2011 يعطي للجهة المستقبلية قاعدة دستورية أساسية، ويفتح أمامها آفاقا هامة للتطوير؛
  - ونظرا إلى أن تقرير اللجنة الاستشارية الجهوية يشتمل، في هذا السياق، على اقتراحات صائبة وسبل إصلاح هامة، وما سيترتب على ذلك من تقوية وتوسيع لصلاحيات الجهات وسلطاتها؛
  - اقتناعا من المجلس بأنه، وبقطع النظر عن الجوانب الملازمة للصلاحيات والسلطات التي سيتم الاعتراف بها للجهات، وعن الموارد المالية التي سيتم تخصيصها لها، فإن دور الرأسمال البشري هو الذي سيكون بلا جدال عاملا حاسما ورهانا رئيسا لنجاح مشروع الجهوية المتقدمة، وبالتالي فإن الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية تقتضي إيلاء عناية خاصة لمسألة تنمية كفاءات الموارد البشرية العاملة على المستوى الجهوي والترابي؛
  - نظرا إلى أن المبادرات والتدابير المعتمدة حاليا من قبل الإدارات الترابية في تنمية الكفاءات البشرية تتميز بطابع من المركزية الزائدة، وتشكو من عدد من أوجه العجز والنقص التي تحد كثيرا من فعاليتها في مجال الالتزام والتحديث والفعالية، وأن تلك المبادرات والتدابير تبقى في كل الأحوال أدنى من أن تستطيع الاستجابة للأمال المعقودة على الجهوية الموسعة؛
  - نظرا إلى الدور الهام الموكل إلى المنتخبين المحليين ومستخدمي الجماعات الترابية ومستخدمي الإدارة اللامركزية في بلورة وتفعيل سياسات عمومية للتنمية الترابية؛
  - اعتبارا لأوجه التنافر العديدة التي يشكو منها الإطار التنظيمي والقانوني المنظم لهذه الفئات الثلاث من الموارد البشرية، ولما ينجم عن ذلك من مظاهر عجز وعدم كفاية في مجال القدرة على التدبير والتطوير واتخاذ القرار والاستجابة للحاجات الحقيقية للسكان والتدعيم المستمر للكفاءات من أجل مواجهة التغيرات المتسارعة التي تشهدها المجالات الترابية؛
  - ورغبة في الإسهام في مرحلة إعداد القانون التنظيمي القادم المتعلق بالجهوية المتقدمة بغرض إغناء محتواه؛
- فإن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ورغبة منه في الإسهام في مرحلة إعداد القانون التنظيمي القادم المتعلق بالجهوية المتقدمة بغرض إغناء محتواه، قد تناول في إطار إحالة ذاتية موضوع الكفاءات البشرية ودورها الرئيسي نجاح مشروع الجهوية المتقدمة من خلال اعتماد منهجية تشاركية وذلك عبر تنظيم عدد من جلسات الاستماع مع العديد من الفاعلين (وزارات، إدارات حكومية، مؤسسات عمومية والمنظمات المهنية والاجتماعية والنقابات والمجتمع المدني) بالإضافة إلى إسهامات أعضاء اللجنة خلال جلسات الحوار والنقاش العديدة التي جرى تخصيصها للموضوع الأمر الذي ساعد على تحديد الإكراهات القائمة، المخاطر المتوجب تخفيفها والممارسات الجيدة في ميدان تدبير الكفاءات البشرية من أجل اقتراح توصيات وإجراءات عملية لمشروع انتقال ناجح إلى جهوية متقدمة وفعالية وناجعة تضمن التقدم والرفاهية للمواطن وللأمة.

## موضوع الرأي

وفي هذا السياق، ومن خلال هذا الرأي؛ فإن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي يرمي إلى:

- i. إبراز دور الرأسمال البشري في رفع قدرات الجهات المستقبلية على الاضطلاع الكامل بالمهام والمسؤوليات التي ستناط بها بموجب القانون التنظيمي المرتقب حول الجهوية. وهو يشدد على ضرورة أن تسارع الدولة والجهات إلى جعل مسألة تنمية كفاءات الموارد البشرية التي تتحمل مسؤولية في الإدارة و/أو التسيير على المستوى الترابي، أي المنتخبين المحليين ومستخدمي الجماعات الترابية ومستخدمي المصالح اللامركزية، في مقدمة انشغالاتهم؛
- ii. إبراز المؤهلات الهامة للإطار الجهوي الذي يعطي إمكانية توفيق أمثل بين الحاجات في مجال تنمية كفاءات الموارد البشرية المستخدمة على المستوى الترابي وبرامج وخطط العمل الموجهة للاستجابة لها. وهو يشير بهذا الصدد إلى أن نقل الصلاحيات إلى الجهة في مجال تدبير وتنمية الكفاءات البشرية الترابية من شأنه أن يعين على تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الإدارات الترابية، وأنه يمثل بالتالي عاملاً هاماً من عوامل تغيير وتحديث مناهج الحكامة على المستوى الجهوي والترابي؛
- iii. تحديد تدابير الإصلاح والمواكبة والتقويم التنظيمية والمؤسسية التي يتعين أن تبادر بها السلطات العمومية والأحزاب السياسية وممثلو المنظمات المهنية، وخصوصاً في مجالات اللامركزية واللامركز الملائمة لتدبير الموارد البشرية المستخدمة في المجالات الترابية، من أجل الارتقاء بنوعية تلك الموارد وضمان كل شروط نجاح وتطور الجهوية المتقدمة؛
- iv. دعم المكتسبات المتحققة في مجال اللامركزية الترابية، وجعل الجهة في قلب التنظيم الترابي للبلاد.

## التوصيات

يقدم هذا التقرير ثلاثة أنواع من التوصيات، وهي ترمي إلى جعل تنمية الكفاءات البشرية رافعة رئيسة في خدمة الجهوية المتقدمة. ولا حاجة إلى القول بأن تفعيل هذه التوصيات ينبغي أن يمضي على مراحل، اعتباراً للفوارق القائمة بين الجهات ولضرورة إعطاء مزيد من الوقت والاهتمام لبعض المجالات الترابية أكثر من غيرها.

### 1. التوصيات ذات الطابع الاستباقي

نظراً إلى الآمال الكثيرة المتعلقة على المؤسسات الجهوية المستقبلية - مما يحتم على هذه المؤسسات أن تبين عن فعالية في ممارسة سلطاتها كيلا تتسبب في خيبة أمل - يقترح التقرير هاهنا بعض التوصيات التي لها بشكل من الأشكال طبيعة استعجالية، من شأنها أن تمكن من استباق وضع الهيئات المذكورة بأبعد ما يمكن الاستباق. وهي خمس توصيات:

- i. العمل على أن ينص القانون التنظيمي المتعلق بالجهوية على تنمية الكفاءات البشرية بصفقتها من بين الصلاحيات الخاصة بالجهات

اعتباراً للأهمية الاستراتيجية للجهة كما كرسها دستور 2011 وخلاصات تقرير اللجنة الاستشارية للجهوية CCR، يوصى بالحاح بالاعتراف للجماعة الجهوية بمسؤولية كاملة وتامة في مجال تنمية الكفاءات البشرية على المستوى الترابي، وذلك لتمكينها من امتلاك الوسائل الضرورية لتوجيه وتدبير الرأسمال البشري المتوفر في الجهة حسب خصوصيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلك الجهة.

## ii. الشروع منذ الآن في توظيف عدد من الأطر عالية المستوى لفائدة المجالس الجهوية، وإعدادها لممارسة مهام التدبير والإدارة وتسيير الهياكل الجهوية المرتقبة

ستخضع تلك الأطر ذات المؤهلات والكفاءات المختلفة والمتكاملة لبرنامج تكويني مكيف مع متطلبات مناصب التأطير والإدارة على المستوى الترابي، وعلى الخصوص منها مقتضيات تدبير الموارد البشرية. ويتم تخصيص تلك الأطر للجهات على وجه الحصر، وتوزيعها عليها بأعداد كافية، على شكل فرق متعددة الاختصاصات مكونة من 5 إلى 6 أطر على الأقل لكل جهة. أما الهدف فهو تقوية التأطير في الإدارات الجهوية، وتمكين الهيئات الجهوية المنتظرة من الشروع مباشرة في ممارسة وظائفها في ظل أفضل الشروط الممكنة. ويجب أن يتم تكليف أعضاء الفريق بمهمة محددة، في ارتباط بالوظائف الجديدة التي ستتناط بالجهة، كما سيكون من أولويات ذلك الفريق العمل على قيادة مشروع إرساء أسس التنظيم الإداري الجديد للجهة.

## iii. استكمال تمثيلية الدولة على المستوى الجهوي أخذا بعين الاعتبار الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية الملحة للجهات وأهمية المصالح الخارجية على مستوى الجهة

إن القطاعات الوزارية التي لا تتوفر على تمثيلية على المستوى الجهوي مدعوة إلى تنظيم مصالحتها اللامركزية على أساس جهوي. وتهم هذه التوصية حاليا نحو من اثني عشر قطاعا وزاريا، وهي ترمي إلى دعم انسجام عمل الدولة على المستوى الجهوي، وتوفير الشروط الملائمة لتحقيق لامركزية أكثر تجانسا وأمثلة تنسيقا. ويجب إيلاء اهتمام خاص، من بين تلك الإدارات، لوزارة المالية، التي يمثل طابعها المركزي عائقا حقيقيا يعوق تقدم اللامركزية في مجال تدبير المستخدمين على وجه الخصوص.

## iv. تمكين الجهات من الموارد المالية الضرورية للقيام بتشخيص للكفاءات البشرية المتوفرة لديها

يجب على هذا التشخيص، المنجز على ضوء الصلاحيات التي ستتناط بالجهات الجديدة، أن يبين، بالنسبة إلى كل جهة على حدة، الحاجات في مجال الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، على المدى المتوسط والبعيد، وأن يتيح للهيئات المسيرة المعنية تكوين صورة دقيقة عن المستوى العام لكفاءة الإدارة الجهوية، وفي الآن ذاته تحديد مجالات التدبير التي تتطلب تدابير للتكييف في مجال التكوين المستمر وإعادة انتشار المستخدمين وتحديث أدوات التوقع والتخطيط.

## v. الشروع في تجريب اقتراح اللجنة الاستشارية للجهوية CCR في موضوع الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع AREP

إن توصية اللجنة الاستشارية للجهوية، المتعلقة بموضوع إحداث وكالة لتنفيذ المشاريع في كل جهة، تحت إشراف ومراقبة المجلس الجهوي، تكون مهمتها الرئيسية العمل على تنفيذ المشاريع والبرامج التنموية الجهوية وتقديم الحساب عن ذلك إلى الهيئات المسيرة للجهة، هي توصية صائبة وفي محلها. فمن الواضح أن وضعها القانوني بصفتها مؤسسة عمومية سيتيح لها استخدام و/أو اجتذاب أفضل الكفاءات البشرية، مما سينعكس إيجابا على تأهيل وفعالية البنيات الجهوية. لكن ومن أجل اتخاذ أقصى قدر ممكن من الاحتياط، يوصى بالقيام، في مرحلة أولى، بمحاولات تجريبية لإنشاء وكالات لتنفيذ المشاريع تقتصر على جهة أو جهتين، وذلك قبل اتخاذ القرار، حسب النتائج المحصل عليها، بشأن تعميم تلك الوكالات على مجموع جهات المملكة من عدمه.

## 2. توصيات تخص تدابير لإصلاح منظومة تنمية الكفاءات

ترمي هذه التوصيات إلى تحديث المناهج والممارسات الجاري بها العمل في مجال تدبير وتنمية الكفاءات البشرية على المستويين الجهوي والترابي. وهي تهم في الآن ذاته إصلاحات ذات طابع قانوني وتدابير ذات صبغة تنظيمية، وكذا الجوانب المتصلة بحكامه الإصلاحات المذكورة. وهي خمسة عشرة توصية:



## i. تبني سياسة عمومية إرادية في مجال تنمية الكفاءات البشرية على المستوى الجهوي

يجب أن تكون هذه السياسة شاملة، وان تعنى في أن معا بثلاثة مكونات أساس من مكونات منظومة الموارد البشرية على المستوى الترابي، ونعني المنتخبين المحليين ومستخدمي الجماعات الترابية ومستخدمي المصالح اللامركزية وأن يكون هدفها تحقيق مصالحة الإدارة مع محيطها، والرفع من مستوى أداؤها، وجعلها أداة حقيقية في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

## ii. وضع آلية واضحة لقيادة وتنسيق مشروع تغيير الهيكلة التنظيمية للجماعات الترابية والمصالح الخارجية وكذا للتعب وتقييم مختلف برامج تسيير وتنمية الكفاءات البشرية المقبلة.

## iii. الشروع في تفعيل اللامركزية الجهوية لأعمال تدبير المستخدمين اللامركزيين

ينبغي أن تفضي هذه اللامركزية إلى تفويض المديرين الجهويين سلطة القرار، وخصوصا في مجال توظيف وترقية وتقييم أداء المستخدمين المذكورين، بحيث يفضي ذلك فيما بعد إلى جعل تدبير وتعب المسار المهني لكل موظفي الدولة العاملين في مختلف المستويات الترابية يجري على المستوى الجهوي. أما المصالح المركزية فينبغي لها أن تكتفي بالتحقق من احترام القواعد والحرص على اتساق وانسجام إجراءات وطرق تدبير العاملين المطبقة من قبل الإدارات الجهوية.

## iv. الشروع في الملائمة بين النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ونصوصه التطبيقية، وبين متطلبات الجهوية المتقدمة

يبقى النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية محكوما إلى درجة كبيرة بمنطق تدبيري مغرق في المركزية، مما يجعله يمثل على حاله هذه عائقا رئيسا يقف في وجه كل تطوير لسياسة لامركزية ولامركزية حقيقية في مجال تدبير الموارد البشرية على المستوى الجهوي. ولذلك فإن تكييف هذا النظام يبدو ضروريا، من أجل جعله يتضمن البعد الجهوي ويفتح الأبواب أمام تحديث مناهج التدبير الجاري بها العمل حاليا على المستوى الترابي.

## v. إقرار إجبارية التكوين بالنسبة إلى المنتخبين المحليين

هذا النوع من التكوين، المتوجه إلى المنتخبين المحليين الذين يضطلعون بوظائف متعلقة باتخاذ القرار أو بالمساعدة على اتخاذه - وعموما إلى أعضاء مكاتب الجماعات الترابية - سيفيد كثيرا إذا جرى تنظيمه في بداية ممارسة الوظائف الانتخابية. أما الغاية المنشودة من وراء ذلك فهي تمكين أصحاب تلك الوظائف من التأقلم سريعا مع مسؤولياتهم الجديدة وتقدير أهميتها، والمساهمة في تحسين حكامه الجماعات الترابية.

## vi. وضع اجراءات عملية وفعالة من أجل تعزيز مشاركة المرأة في مسلسل إعادة هيكلة المؤسسات الجديدة لتسيير شؤون الجهة

من المهم اغتنام فرصة إصلاح الجهة من أجل تصحيح التناقضات والخلل الملاحظ في منظومة تدبير وتنمية المهارات البشرية، وخاصة في ما يتعلق بمقاربة النوع. وبالتالي اقتراح، وفقا لأحكام المادة 19 من الدستور استراتيجيات وإجراءات لتعزيز مشاركة أكبر للنساء في السياسة المحلية والهيئات الإدارية للجماعات الترابية. للقيام بذلك، ينبغي الحرص على تنفيذ برامج محددة للتنمية والتدريب والدعم لتعزيز قدرات النساء المنتخبات محليا وتطوير الدور القيادي للمرأة في إدارة الشؤون الجهوية.

## vii. دعوة الأحزاب السياسية إلى المزيد من الاستثمار في تكوين منتخبيها على مستوى الجماعات الترابية

يجب أن تتم ترجمة هذا الالتزام بتخصيص نسبة مئوية معينة من الدعم المالي المقدم إلى الأحزاب السياسية بموجب القانون رقم 36-04 المتعلق بالأحزاب السياسية، تخصيصها لتكوين واستكمال تكوين المنتخبين المذكورين. وهذه التوصية على كل حال لا تخرج عن نطاق المهمة الموكلة إلى الأحزاب السياسية، المكلفة بالإسهام " في تكوين نخب قادرة على تحمل المسؤوليات السياسية وتنشيط الحقل السياسي " (الفصل الثاني من القانون 36-04 المذكور).

## viii. إشراك الشركاء الاجتماعيين في التنزيل التطبيقي لمسارات ومناهج تنمية كفاءات المستخدمين على مستوى الجماعات الترابية، وكذا تحديد برامج التكوين واستكمال التكوين لفائدة هؤلاء.

يقوم هذا الربط في أن واحد على تلك المسارات والمناهج، وعلى علاقة القرب التي تربط الشركاء الاجتماعيين بمختلف فئات المستخدمين العاملين على المستوى الترابي.

## ix. إشراك الجمعيات والمواطنين في تقييم الخدمات المقدمة من طرف إدارات الجماعات الترابية والمصالح الخارجية

يعنى هذا التقييم بالموارد البشرية العاملة في المصالح اللامركزية والإدارات اللامركزية. والغاية من هذا الجمع بينهما هي التحقق لدى المواطنين من أثر أعمال تنمية الكفاءات المنجزة على نوعية الخدمات المقدمة لهم.

## x. إشراك مؤسسات التربية والتكوين في الجهود الرامية إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية العاملة في المجالات الترابية

إن انخراط هذه المؤسسات، أي الجامعات والمعاهد ومدارس التكوين العليا ومراكز التكوين العاملة في مجال التكوين المهني، يتطلب أن تقبل تلك المؤسسات الشروع في إدخال الإصلاحات الضرورية على أنظمتها الداخلية والبرامج والمضامين والمناهج التعليمية المتبعة، وذلك كي تكون قادرة على الاستجابة للحاجات المعبر عنها من قبل الجهات وباقي الجماعات الترابية في مجال تنمية كفاءات مستخدميها.

## xi. إعطاء الأولوية في التطبيق التفصيلي لمخططات التكوين المديرية الوزارية الخاصة بالتكوين المستمر، لأعمال تنمية الكفاءات ذات الطابع الالتقائي

يجب العمل على مضاعفة وتشجيع أعمال تنمية الكفاءات ذات الطابع الالتقائي، أي تلك التي تتوجه إلى المستخدمين العاملين في المصالح اللامركزية. وفتح أبواب مثل تلك المبادرات أمام المستخدمين العاملين في مختلف القطاعات الوزارية، والعاملين في غيرها من الكيانات التي تشتغل على المستوى الترابي، أي الوكالات والأكاديميات وغيرها من المؤسسات العمومية الترابية. وأما الهدف فهو خلق مزيد من شروط التعاون والتآزر بين الموظفين المنتمين لمصالح لامركزية مختلفة، وتمكينهم من مقارنة تجاربهم وتوطيد روابط التبادل والتعاون في ما بينهم.

## xii. تقديم الدعم المنهجي والتقني اللازم إلى الإدارات اللامركزية واللامركزية

إن القطاعات الوزارية مدعوة إلى أن تعد - وإذا اقتضى الحال أن توحد وتضع رهن إشارة الإدارات الترابية، اللامركزية منها واللامركزية، وبمضمون مكيف وكميات كافية - الدلائل الإرشادية المنهجية والمراجع الأساسية والأدوات والوسائل وغيرها من الحاملات في مجال تدبير المستخدمين، لدعم تلك الإدارات في الجهود التي تبذلها من أجل تملك المناهج الحديثة في مجال تدبير الموارد البشرية والتحكم في تطبيقها.

يتوجب كذلك على المصالح المركزية للدولة إعادة تحديد دورها وأهدافها لتتحول إلى داعم تقني للجهات من حيث الخبرة والمهارات الفنية مثل تطوير نماذج الشركات المختلطة، ونموذج التدبير المفوض من أجل تحسين إدارة المشاريع الجهوية

الكبرى، حتى يتسنى لها كذلك استعمال أفضل الممارسات والتقنيات وتوحيد المقاييس والمساطر بين الجهات.

**xiii. تثمين المناصب والمهن والوظائف التي تتم ممارستها على المستوى الترايبي، من أجل جعلها أكثر جاذبية، وذلك عبر تدابير تحفيزية إيجابية ومحددة الأهداف**

يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه التدابير في إطار مختلف القوانين المنظمة لتلك المناصب والمهن والوظائف. ويجب أن تكون موضوعا للتعميم والتفسير للأشخاص المعنيين، وأن تواكبها آليات تحفيز تكميلية يمكن أن تحركها المجالس المحلية المعنية، من أجل الرفع من جاذبية المناصب والمهن والوظائف المذكورة.

**xiv. إيلاء عناية خاصة، في برامج تنمية الكفاءات التي يجري إطلاقها على المستوى الجهوي، للتقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال NTIC**

يجب أن تكون الموارد البشرية المستخدمة من قبل الجهات وباقي الجماعات الترابية، وكذا مستخدمو المصالح اللامركزية، قادرين على استعمال التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال، وذلك من أجل بلوغ هدفين اثنين، أولهما خارجي، ويتعلق بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى المرتفقين، والثاني داخلي، ويخص تحديث مناهج العمل والتواصل وتجميع ومعالجة المعلومات، المستعملة من قبل تلك المصالح.

**xv. دعوة الهيئات المسيرة للمؤسسات الجهوية إلى الاستفادة من التجربة والمهارات المتوفرة في المؤسسات العمومية الترابية**

لقد اجتمع للمؤسسات العمومية الترابية الكثير من التجربة والمهارة في مجال تدبير وتنمية الكفاءات البشرية. ومن ثمة فإن تلك المؤسسات غالبا ما تكون متقدمة على الإدارات اللامركزية، بل وأيضا على أغلب المصالح اللامركزية. ولذا يوصى لتلك الإدارات والمصالح المعنية بان ترتبط مع المؤسسات المذكورة بعلاقات مستدامة من التبادل والتعاون، تعنى بالمناهج والوسائل المستعملة من قبل هذه المؤسسات المختلفة في مجال تدبير وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

### 3. توصيات تخص تدابير المواكبة

تعنى تدابير المواكبة هذه بميادين، وإن لم تكن لها علاقة مباشرة بموضوع تنمية الكفاءات، إلا أن لها تأثيرا كبيرا في استدامة مبادرات الإصلاح والتحسين التي يوصي بها المجلس. وهي ثلاث: جعل المجالات الترابية أكثر جاذبية، وتطوير التعاون والتواصل بين الجماعات، واستلهام التجارب الأجنبية.

#### i. جعل المجالات الترابية أكثر جاذبية

تعتبر قدرة الاجتذاب لدى المجالات الترابية عاملا بالغ الأهمية، وهي تأتي نتيجةً للجمع بين عدد من العوامل، من بينها على الخصوص تفعيل سياسات إعداد التراب، وتطوير برامج محاربة الفوارق بين الجهات، وتعميم تجهيزات البنية التحتية الأساسية، مثل الطرقات والمدارس والمستوصفات والسكن وتجهيزات الترفيه. والهدف المنشود من وراء ذلك هو تسهيل تدابير إعادة انتشار المستخدمين في المجالات الترابية والجهات الأكثر عوزا.

#### ii. تطوير التعاون والتواصل بين الجهات

حث الجماعات الترابية على تطوير مشاريع وعلاقات تعاون فيما بينها، وخصوصا مبادرات وتدبير لتنمية الكفاءات البشرية، في إطار من الاستعمال المشترك للوسائل والتضامن بين المجالات الترابية.

لتحقيق هذه الغاية، يتعين على الدولة وكذلك الجهات في علاقتها مع الجماعات القروية تعزيز الدعم المالي للجماعات التي تقرر العمل والتعاون فيما بينها من أجل تطوير البنية التحتية للتحسين جاذبية مجالها الترابي واستقطاب والحفاظ على المهارات البشرية التي يحتاجون إليها.

### iii. استلهام التجارب الأجنبية

إن التجارب الأجنبية في مجال تنمية الكفاءات البشرية على المستوى الجهوي هامة وغنية بالدروس والعبر، وبإمكانها أن تلهم الجهات والسلطات العمومية على وجه العموم. والدولة مدعوة من أجل ذلك إلى تشجيع برامج التعاون الدولي الرامية إلى دعم الهيئات الترابية اللامركزية في مجال تقوية القدرات وتحسين مسارات تدبير وتنمية الكفاءات البشرية على المستوى الترابي. أما الجهات، فبإمكانها الاستفادة من النماذج الناجحة في تنمية الكفاءات، المعتمدة من قبل نظيراتها الأجنبية، على أن تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات نمطها الخاص في الحكامة الترابية.







## المجلس الاقتصادي و الاجتماعي والبيئي

تقاطع زنقة المشمش وزنقة الدلبوت، قطاع 10، مجموعة 5  
حي الرياض، 10 100 - الرباط  
الهاتف : +212 (0) 5 38 01 03 00 الفاكس : +212 (0) 5 38 01 03 50  
البريد الإلكتروني : contact@cese.ma