

دراسات محكمة

آليات التعاقد والشراكة في تدير
اعتمادات الميزانية العامة

رحيمة الاعرج

باحثة بسلك الدكتوراه، تخصص القانون العام بكلية العلوم القانونية والإقتصادية
والإجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس.

20 يونيو 2023





ملخص:

إن اعتماد التعاقد والشراكة ساهم في تقوية سياسة لا تركز تدبير اعتمادات الميزانية العامة بالمغرب، فالتعاقد يمكن اعتباره الآلية التي من خلالها يمكن تكييف مسلسل الميزانية مع اللاتركيز، من خلال النهوض بوضعية الإدارات غير الممركزة عبر إشراكها في إعداد البرامج والمشاريع التابعة لمناطق نفوذها، ونقل اختصاصات واسعة لفائدتها، وتعزيز الوسائل الموضوعية رهن إشارتها. أما الشراكة فتنبني على إشراك مختلف الفاعلين المحليين إلى جانب الدولة في إنجاز مشاريع تنموية الهدف منها تحقيق تنمية مندمجة. فاعتماد هاتين الآليتين أسسا لوجود مقاربة تشاركية في تدبير المال العام، مما ساهم في تحقيق تدبير لامركز لاعتمادات الميزانية العامة.

كلمات المفتاح:

الميزانية العامة، التعاقد، الشراكة، الفاعلين المحليين، لامركز الاعتمادات المالية.

Summary

The adoption of contracting and partnership has contributed to strengthening a policy of non-centralized management of public budget appropriations in Morocco. Contracting can be considered as the mechanism through which the budget process can be adapted to decentralization by improving the position of decentralized administrations through their involvement in the preparation of programs and projects within their areas of influence, transferring extensive powers to them, and enhancing the resources at their disposal. As for partnership, it is based on involving various local stakeholders alongside the state in implementing development projects aimed at achieving a decentralized management of public finances. These two mechanisms have laid the foundations for a participatory approach in public financial management, which has contributed to achieving a non-centralized management of public budget appropriations.

Keywords :

The general budget, Contracting, Partnership, Local stakeholders, Decentralized financial appropriations.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

مقدمة:

لقد كان لعامل التطورات التي عرفها المغرب خلال العقدین الأخيرین على المستويات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، دورا مهما في البحث عن آليات متطورة لمواكبة هذه التحولات، وذلك عبر إرساء دعائم بنیات مؤسسية تساعد على تحقيق بنية اقتصادية وتشريعية وأمنية صلبة وملائمة مع إدارة مالية تستلهم مقوماتها من مبدأ الحکامة المالية الجيدة، وكذا تخليق الحياة العامة باعتبارهما مطلبين تملهما الضرورة لتحقيق ما يعرف بتحديث التدبير العمومي¹.

ويعد القانون المالي أداة جوهرية ذات أبعاد مختلفة، تعكس المخططات والسياسات العمومية الموضوعة في سبيل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المنشودة، على أساس التوازنات الماكرو اقتصادية المبنية على مجموعة من المؤشرات الدالة، بحيث يتم هندستها في شكل خطة مالية عريضة وشاملة وموزعة على كل القطاعات الحيوية والجهات الترابية، وتتضمن التقديرات المحتملة للنفقات والإيرادات المتوقعة على مدى حيز زمني محدد سلفا². وتحظى الميزانية العامة بأهمية خاصة، بإعتبارها مرآة تعكس السياسة المالية للدولة، فالميزانية العامة تعد من المفاهيم المركزية التي تهيمن على مجموع المالية العامة، إذ أن أغلب الآليات محكومة بشكل مباشر وغير مباشر بالميزانية، فهي بمثابة ترجمة رقمية للسياسات المالية للدولة³.

وتشكل الاعتمادات أهم عنصر داخل الميزانية، فمن خلالها يمكن معرفة المبالغ المرصودة لتغطية كل نفقة، وكذا المنحى الذي تتجه إليه إرادة الحكومة، فالاعتمادات بمثابة الغطاء القانوني للانفاق.

وقد ظلت مسؤولية صرف اعتمادات الميزانية العامة بالمغرب شأنها مركزيا، فالمنظومة المالية بعد الاستقلال تأثرت بعدة عوامل ساهمت في تفشي ظاهرة التكريس المركزي لدور الدولة، لأن الظروف آنذاك لم تسمح بتوزيع سلطة الدولة بين عدة وحدات. الأمر الذي تطلب ضرورة القيام بإصلاحات في الميزانية العامة وذلك حتى تستجيب للتطورات التي عرفتها الدول المتقدمة في هذا الإطار، وهو ما عبر عنه بالمقاربة الميزانية الجديدة، والتي عملت على تحديث التدبير المالي، لينتقل من منطق الوسائل إلى منطق النتائج.

حيث أفرزت هذه المقاربة مجموعة من الآليات التي تروم تحديث طرق تدبير الميزانية العامة، ففي إطار التوجه الحالي نحو دعم اللامركزية والجهوية وفي إطار تقوية سياسة لا تركز اعتمادات الميزانية العامة بالمغرب، قامت السلطات العمومية بتبني بعض الآليات لدعم هذا التوجه، وهذه الآليات تتمثل في أرض الواقع إما عن طريق إبرام تعاقدات أو عبر إقامة شراكات مع الفاعلين المحليين.

إذن ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية المحورية لموضوعنا كالتالي: إلى أي حد يمكن الحديث عن آليات التعاقد والشراكة كآليات أساسية وذات دور محوري في ربح رهانات تحديث التدبير العمومي وتقوية سياسة لا تركز اعتمادات الميزانية ؟

¹ رشيد قاعدة، المقاربة الموازناتية الجديدة: الأهداف والصعوبات، مجلة العلوم السياسية، العدد 2-ص 37.

² طارق لباخ، التدبير اللامركز لا تركز اعتمادات الميزانية العامة بالمغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 116، ماي-يونيو، ص 187.

³ نفس المرجع ونفس الصفحة.



هذه الإشكالية الرئيسية تتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

ما هي أهداف ومرتكزات التدبير التعاقدية؟ وماهي المرجعيات المؤطرة لهذا التدبير؟ وماهي الشراكة؟ وماهي ميزاتها وحسناتها على التدبير المالي بالمغرب؟.

ذلك ما سوف نحاول الإجابة عنه من خلال تحليل جوانب مختلف هذا الموضوع معتمدين في ذلك على التقسيم التالي:

المبحث الأول: تدبير اعتمادات الميزانية العامة عبر آليات تعاقدية .

المبحث الثاني: اشراك الفاعلين المحليين والمجتمع المدني في تدبير اعتمادات الميزانية العامة.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

المبحث الأول: تدبير اعتمادات الميزانية العامة عبر آليات تعاقدية

لقد أصبح التعاقد في العشريتين الأخيرتين، ظاهرة ذات طابع كوني، رغم اختلاف مبررات اعتماده من بلد لآخر، وعليه يشكل التعاقد نموذج العمل الذي يتم اللجوء إليه في السياسات التي تتوخى تدبيرا ماليا فعالا للمرافق العامة، والمغرب بدوره اعتمد التعاقد لتحسين خدمات المرافق العمومية فلم تعد مشاريع إصلاح الإدارة تعني مجرد إدخال بعض التعديلات الضرورية على أنظمة التسيير الإداري لتحقيق فعالية أكثر فحسب، بل بات التحديث الإداري لا ينفك عن تحديث الدولة نفسها عبر سد نظام هذه الأخيرة⁴.

ولما كان التعاقد كاختيار لدعم التوجه نحو التدبير الميزانياتي المبني على النتائج نتساءل عن أهداف العمل بتقنية التدبير التعاقدية (أولا) وما هي مرجعيات العمل بهذه التقنية؟ (ثانيا).

أولا: أهداف التدبير التعاقدية

يعتبر التعاقد أداة رئيسية لتحديد نوعية العلاقات بين الإدارات المركزية ومصالحها الخارجية، تعميقا لعملية اللاتركيز الإداري، وذلك بإدخال علاقات تديرية جديدة ترتكز على تحسين الأداء والنتائج واللاتركيز وتوسيع مجال المبادرات من خلال إبرام عقد بين الإدارة المركزية من جهة والمصالح الخارجية من جهة أخرى⁵.

والتعاقد يتمثل في تحديد حقوق والتزامات الطرفين بموجب عقد يغطي عموما ثلاث سنوات، وبموجبه تستفيد المصالح اللامركزية من تفويض للسلطة في مجال التدبير⁶.

فإقرار مبدأ التعاقد يسعى إلى تحديد الأهداف المتوخاة والأهداف المرصودة لإنجازها، من خلال تحديد الالتزامات المتبادلة، عبر تحسين نجاعة أداء هذه المصالح مقابل الموارد البشرية والمالية المتوفرة⁷، لتأسيس مخطط عمل وميزانية البرامج في توافق مع السلطات المركزية، والتي تلتزم بمنح الوسائل الضرورية ومساعدة الإدارة الجامعية لإنجاز المشاريع⁸.

وفي الواقع، إن تدبير العلاقة بين الإدارة المركزية والمصالح الخارجية على أساس تعاقدية ليس وليد المقتضيات الجديدة للتدبير المرتكز على النتائج التي وضع أسسها منشور الوزير الأول رقم 12-2001 حول ملائمة برمجة ميزانية الدولة وتنفيذها مع اللاتركيز، إذ يعود ذلك إلى سنوات التسعينات. حيث إنخرطت بعض الوزارات آنذاك في عملية التعاقد مع مصالحها الخارجية، كالوزارة المكلفة بالتجهيز (عقود، أهداف، وسائل)، الوزارة المكلفة بالإسكان (عقود برامج)⁹، ووزارة الصيد البحري (عقود النمو)، بل وقبل ذلك، تم العمل بهذا النوع من العقود بين

⁴ فؤاد بلحسن، تدبير الاعتمادات المرتكز على النتائج بالمغرب، المطبعة الأورو متوسطية للمغرب بفاس، الطبعة الثانية، 2014، ص 23.

⁵ نجيم هشام، المقاربة الجديدة لتحديث التدبير العمومي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط-أكادال، السنة الجامعية 2013-2014، ص 96.

⁶ دليل إصلاح الميزانية، ص 32.

⁷ محمد أمري، مالية الجماعات الترابية - آكراهات الواقع وأفاق المستقبل، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط-أكادال، السنة الجامعية 2015-2016، ص 32.

⁸ MOHAMED EL YAACOUBI, contractualisation et décentralisation au Maroc : Tanjiss, Revue de droit et économie, n° 3, 2003, P 35.

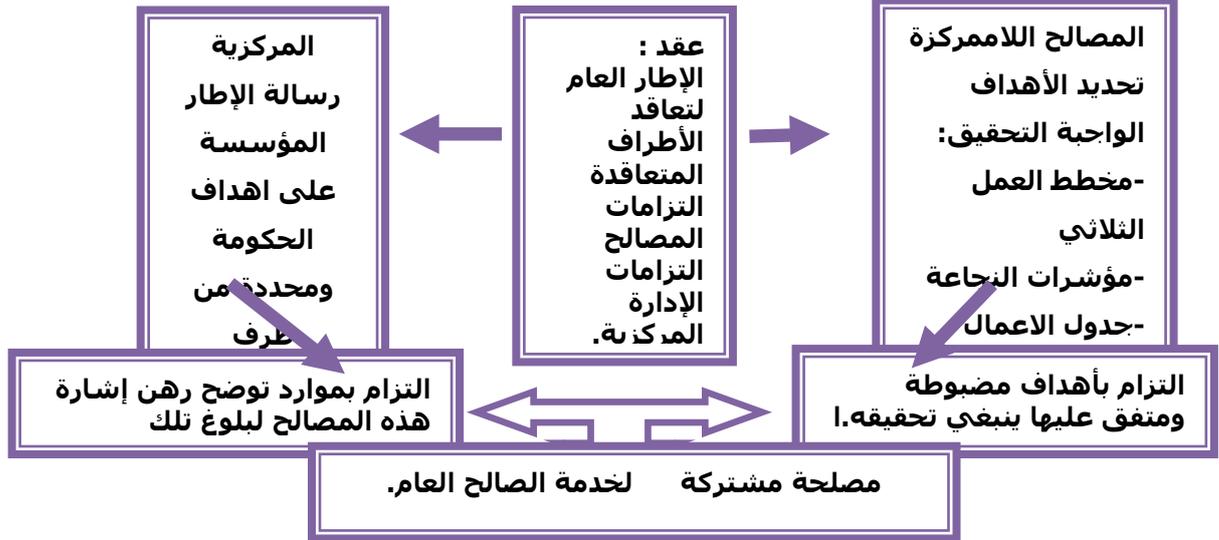
⁹ دليل منهجي للتعاقد بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة، مديرية المنشآت العامة والخصوصية، وزارة الاقتصاد والمالية، 2013، صص 15-16.

آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

الدولة والمؤسسات العمومية منذ 1982 في إطار ما يسمى بعقود البرامج وعقود المخطط (مثل عقد برنامج بين الدولة والخطوط الملكية المغربية)¹⁰.

أما الجديد في الموضوع اليوم، هو جعل هذه الآلية كأحد أعمدة المنظور الجديد لتدبير الميزانية، وتلخص الخطاطة التالية، التصور العام الذي تحمله السلطات الحكومية عن التدبير التعاقد في إطار التدبير المرتكز على النتائج:

خطاطة التدبير التعاقد¹¹



وبموجب العقد تستفيد المصالح اللاممركزة من تفويض للسلطة في مجال التدبير .

وتتمثل مكونات العقد في :

الأهداف	تدقيق أجراء الأهداف المتوخاة والمندرجة في إطار تفعيل سياسة عمومية مع تحديد الجدولة الزمنية للإنجاز.
الوسائل أو الموارد	تحديد الوسائل البشرية والمالية والتنظيمية الضرورية لبلوغ تلك الأهداف.
النظام المعلوماتي	إرساء نظام معلوماتي يقوم بجمع وتحليل ومعالجة المعلومات التي تمكن من وضع وتنفيذ وتتبع العقد بما في ذلك متابعة مؤشرات الأداء .

وهكذا فإذا كان التعاقد آلية لبلوغ أهداف ترمي إرساء مقومات التدبير العمومي الحديث، عن طريق تبني منطق النتائج، ونجاعة التدبير، وتحميل المسؤولية للمدبرين وتوسيع هامشها، وتمكين الإدارة من آلية فعالة لتحديد الأهداف والتوجهات، فإن هذه المتطلبات تقتضي تهيئة شروط موضوعية لدعم تبني المفاهيم الجديدة، بشكل

¹⁰ فواد بلحسن، التدبير التعاقد بين الإدارات المركزية والمديريات اللاممركزة بالمغرب، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 2017-2018، ص 70 .

¹¹ دليل إصلاح الميزانية، مرجع سابق، ص 35.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

يتجاوز الدور التنفيذي للمصالح الخارجية، ووضعها الحالي المتسم بضعف إمكانياتها في التوظيف الأمثل للموارد المالية وعدم استغلالها بشكل كامل، وتغييرها عن المساهمة الفعالة في مراحل تدبير مسلسل الميزانية¹². ولعل أهم هذه الشروط الموضوعية تتجلى فيما يلي:

- تبني إطار تنظيمي يرسي العمل بتصاميم مديرية اللاتركيز الإداري بمختلف القطاعات الوزارية بشكل يقوي المرجعية القانونية للعلاقة التعاقدية بين الإدارة المركزية ومصالحها الخارجية، وفي هذا الصدد أصدر الوزير الأول منشور¹³، يبحث مختلف الوزارات بإعداد تصاميم المديرية داخل أجل لا يتعدى فتح اعتمادات ميزانية 2006 والتي تحدد
- الاختصاصات والقرارات الإدارية المزمع نقلها وتلك التي ستحتفظ بها الإدارات المركزية.
- جرد الموظفون والأعوان، والوسائل المادية والمالية التي تخول للمصالح الخارجية.
- ضرورة تعميم نظام لمراقبة التسيير على مختلف القطاعات الوزارية، لكون هذا النوع من المراقبة، يروم التأكد من الانسجام بين الاستراتيجية المعتمدة والوسائل المستعملة من خلال وضع لوحات للقيادة يتم تعديلها تبعاً لما يستجد من أهداف¹⁴.

ومن شأن هذه الشروط ليس فقط تدعيم اللاتركيز الإداري عن طريق التدبير التعاقدية للميزانية بل كذلك الارتقاء بالتعاقد إلى مستوى الأداة الفعالة لتحديث التدبير العمومي¹⁵. وعلى العموم فنجاح التدبير التعاقدية يتوقف على فتح حوار مستمر بين الإدارات المركزية ومصالحها الخارجية، من أجل التشاور لتحديد الأهداف وتخصيص الوسائل من جهة، وتبعية تنفيذ الالتزامات المتبادلة من جهة أخرى. وعلاوة على ذلك، فإنه يساهم بشكل كبير في تقوية المراقبة التي تمارسها الإدارة المركزية على المصالح الخارجية، وذلك عبر تحديد الأهداف والتأكد من البرامج والمشاريع المسطرة والإمكانيات المتوفرة، تتلائم مع هذه الأهداف وكذا تقييم النتائج المحصل عليها¹⁶.

ثانياً: مرجعيات العمل بالتدبير التعاقدية

على امتداد عشر سنوات (2001 – 2010) شرعت القطاعات الوزارية المختلفة، في تبني وتفعيل العمل بالتدبير التعاقدية، انطلاقاً من التطبيقات النموذجية (الصحة، التجهيز والمياه والغابات) إلى باقي القطاعات الأخرى. وخلال هذه المرحلة، كانت وزارة المالية الجهة الأساسية التي تقود هذه التجربة، أما فيما يخص التنزيل على مستوى كل إدارة على حدة سلكت القطاعات الوزارية الأخرى مسارات مختلفة، وهي تختار نمط قيادتها العملية لتطبيقاتها التعاقدية.

¹² عائشة رحيم، التدبير الجديد للميزانية المرتكز على النتائج بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد الملك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-طنجة، السنة الجامعية 2007-2008 مرجع سابق، ص 12.

¹³ منشور الوزير الأول رقم 2004/10 بتاريخ 9 يونيو 2004.

¹⁴ نبيل الزويدي، إصلاح الميزانية وهران تحديث التدبير العمومي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط-أكادال، السنة الجامعية 2008-2009، ص 114.

¹⁵ محمد حنين، المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية، الطبعة الأولى، الرباط 2007، ص 105.

¹⁶ صباح ياسين، إصلاح القانون التنظيمي للمالية والتدبير المالي العمومي الحديث، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة عبد الملك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-طنجة، السنة الجامعية 2014-2015، ص 203.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

فقد أدت وزارة المالية دور القيادة عند تحديد أبعاد المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية المرتكز على النتائج، واستندت في ذلك على منشور الوزير الأول رقم 12 - 2001 الذي يعتبر أول وأهم مرجعية قانونية لتحديد تصور وأبعاد التدبير التعاقدية على الرغم من محدودية المقترضات الواردة فيه، الذي عهد لها مهمة متابعه تنفيذ هذه المقاربة على مستوى تبسيط المساطر الموازية، تقديم الدعم البيداغوجي والتقني للقطاعات الوزارية ورسملة التجارب وعليه عملت الوزارة منذ البداية على:

- صياغة بعض الوثائق التي تحدد أبعاد المقاربة بالإستناد على منشور 12 - 2001
 - تنظيم أيام دراسية ودورات تكوينية بشراكة مع هيئات ومعاهد متخصصة وإدارات عمومية¹⁷.
- تحدد الوثائق المرجعية المؤطرة للتدبير التعاقدية في:

1- المنشور رقم 12 - 2001، حيث شكل هذا الأخير الحجر الأساس لبناء تصور وإطلاق مقاربة جديدة للتدبير المالي للدولة، وجعل من التدبير التعاقدية بين الإدارات المركزية ومديرياتها اللامركزية أحد أهم أدواته الإجرائية، وألحق بهذا المنشور دليل يصف الإجراءات التطبيقية لهذه المقترضات على مستوى مضامين العقد، طبيعة وتوزيع الالتزامات المتبادلة، ميزانية البرامج، جدولة التفعيل، وطرق متابعة الالتزامات

وما يمكن ملاحظته على هذا المنشور أنه لم يشر إلى مسألة متابعة وتقييم تطبيقات عمليات التعاقد بعد انتهاء أجل ثلاث سنوات التي حددها، كما أنه لم يدع الوزراء المعنيين فور انتهاء الأجل المذكور، تقارير قطاعية تشخص مدى تقدم العملية التعاقدية داخل القطاعات المسؤولين عليها

- 2- مرسوم 31 دجنبر 2001 المعدل للمرسوم 26 أبريل 1999، المتعلق بإعداد وتنفيذ الاعتمادات من شطر إلى شطر آخر داخل نفس الفقرة بالنسبة لنفقات المعدات المختلفة.
- 3- منشور الوزير الأول بتاريخ 20 أبريل 2005 حول التدبير المندمج للنفقات.
- 4- المذكرات والرسائل الوزارية: رسالة توجيهية للوزير الأول حول إعداد مشروع قانون المالية لسنة 2006، فيما يخص الخزينة العامة للمملكة على سبيل المثال باعتبارها مديرية مركزية ذات مصالح لامركزية جرت الخطوات التالي:

- بتاريخ 3 مارس تم إصدار مذكرة التوجيهات العامة للخزينة، رقم 25/04/TGR.
- إصدار مذكرة مصلحة رقم 19/SPSPAS بتاريخ 25 مارس 2005، من أجل توفير دعامة تنظيمية لعملية التعاقد، والتي عرضت العديد من الأحكام المتعلقة بتحضير وتوقيع عقود أهداف - وسائل وبالمتابعة¹⁸.

¹⁷ فؤاد بلحسن، التدبير التعاقدية بين الإدارات المركزية والمديريات اللامركزية بالمغرب، مرجع سابق، ص 58.
¹⁸ فؤاد بلحسن، التدبير التعاقدية بين الإدارات المركزية والمديريات اللامركزية بالمغرب، مرجع سابق، ص 65.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

- إلزام ابتداء من سنة 2006 الخزينات الجهوية بتقديم مذكرات توضيحية للخازن العام للمملكة، تعرض فيها سير تنفيذ عقود أهداف - وسائل (بحيث تتكلف الخزينة المركزية لاحقا بصياغة تقرير مركبي بهذا الخصوص
- رسالة توجيهية للوزير الأول حول إعداد مشروع قانون المالية لسنة 2006، حيث يتضمن فقرة مهمة خصصت لترشيد سبل تحضير وتنفيذ الميزانية العامة للدولة وفقا للمقاربة الجديدة. ولقد تم تطبيق الإصلاح في المغرب بشكل تدريجي حيث كانت وزارة الصحة أول وزارة تعمل بالآليات الجديدة للميزانية، وهكذا تم تفعيل سياسة التعاقد من قبل وزارة الصحة بشكل شمولي وبطريقة تدريجية كالتالي:
 - صياغة دليل التدبير الموازي المرتكز على النتائج (التعاقد).
 - عقد مخطط بين الدولة (contrat plan) والمراكز الإستشفائية الجامعية (ابن رشد إلى ابن سينا (2004/2003)
 - توجيه رسالة تأطير سنة 2003 تحدد التوجهات الاستراتيجية لمخطط القطاع في المجالات الاستراتيجية (DSR).
 - عقود للأهداف الوسائل (contrat d'objectifset de moyens) الأول بين الإدارة المركز و 15 مركز استشفائي يدار بطريقة مستقلة (SEGM) سنة 2004.
 - توجيه رسالة تأطير ثانية للمديرين الجهويين للوزارة تدعوهم إلى إعداد ميزانية-برنامج 2004 – 2005.
 - ميزانيات – برامج (budget – programme) جهوية للدورة التخطيطية 2004-2005 دون أي شكلية تعاقدية.
 - جيل جديد من اتفاقيات شراكة مع المنظمات غير الحكومية ابتداء من سنة 2006.
 - إعداد استراتيجية التعاقد ووسائل تفعيلها في سنة 2006.
 - ميزانية- برنامج جهوية تهتم دورة 2007/2009 التي تلتمها برامج موقعة مع 6 جهات صحية (بداية 2007¹⁹).واستنادا إلى ما سبق يمكن ملاحظة واستنتاج ما يلي:
- لا تشير معظم المذكرات والرسائل إلى قضية جوهرية في الثقافة التعاقدية المرتكزة على النتائج: المساءلة، إذ تخلو مقتضياتها من أي دعوة لخلق تدابير إجرائية ملزمة وصريحة من شأنها مقابلة نتائج الأداء الفردي والجماعي للوحدات بالمكافأة أو التأديب وهو ما يعطي الانطباع على أن المقاربة المعمول بها ما تزال تدور في فلك مقاربة التدبير المرتكز على الوسائل²⁰.
- تظهر التطبيقات المختلفة للنهج التعاقدية تباينات كبيرة، ففي الوقت الذي بادر وزراء ومدراء مركزيون لبعض القطاعات إلى التفاعل الإيجابي مع منشور 12 – 2001، ومتابعه تنزيله عبر المذكرات، والرسائل،

¹⁹ Mustapha Maassoumi, « Analyse de la politique de contractualisation interne entre le Ministère de la Santé et les services déconcentrés au Maroc », Institute of tropical medicine antiverb, Avril 2009, pp. 8, 9.

²⁰ فؤاد بلحسن، التدبير التعاقدية بين الإدارات المركزية والمديرية اللامركزية بالمغرب، مرجع سابق، ص 68.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

نجد نظرائهم في قطاعات أخرى لم يعيروا اهتماما يذكر، فخلال الفترة 2010 - 2201 بقيت بعض القطاعات خارج هذا الانشغال (وزارة التجارة والصناعة والتكنولوجيات الحديثة، وزارة الصيد البحري، وزارة الداخلية، ...²¹).

5- الدلائل: عند دخول كل تقنية جديدة تنضوي على قدر من التعقيد، تقوم السلطة التنفيذية بإصدار مجموعة من الدلائل لمساعدة للإدارات المركزية والمديريات اللامركزية على تنزيل مقتضيات التدبير التعاقدي ويمكن التمييز داخل هذه الدلائل بين تلك التي لها طابع عام موجه لجميع القطاعات وتلك التي تخص قطاعا بعينه دون غيره:

- الدلائل العامة، نذكر منها:

◀ دليل التدبير الموازي المرتكز على النتائج الملحق بمنشور 12 - 2001 والذي ينقسم إلى خمسة أجزاء.

◀ الدليل المنهجي لمتابعة النجاعة: وينقسم هذا الدليل إلى ثلاثة أجزاء.

وتشير هذه الدلائل لمجموعة من الملاحظات:

- احتكار وزارة المالية والخصوصية (تحديد مديرية الميزانية) لصياغة ومتابعة تفعيل تنزيل المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية، وضمها التدبير التعاقدي، إلى احتكار صياغة الدلائل المنهجية العامة حول هذه المقاربة.
- بالرغم من إيجابتها عن الكثير من الأسئلة المرتبطة بتفعيل التدبير التعاقدي، افتقرت هذه الدلائل للعديد من العناصر المهمة، حيث لم تتمكن هذه الأخيرة من تقديم عرض عميق وموسع لأبعاد النهج التعاقدي بالشكل الذي يجعل منها أداة بيداغوجية فعالة لتعميم وتكريس ثقافة التعاقد الأمر الذي يجعل المديرين المركزيين واللامركزيين في حاجة للبحث عن مصادر أخرى لاستكمال معارفهم وإحاطتهم بالأبعاد النظرية والعملية لهذا النهج الجديد²².

- الدلائل الخاصة:

عموما ساهم التعاقد بين الإدارات المركزية ومصالحها اللامركزية من جهة وهذين الأخيرين والقطاع الخاص من جهة أخرى، في تدعيم آلية التعاقد في تدبير اعتمادات الميزانية العامة وبالتالي وضع مقاربة تشاركية لدعم لاتمركز تدبير الأموال العمومية، وذلك وفق اتفاقيات تحدد بوضوح حقوق وواجبات كل الأطراف.

وبالتالي فالعلاقات التعاقدية تترجم إرادة الدولة في دعم اللاتركيز الإداري، باعتباره اختيارا استراتيجيا لتفعيل سياسة القرب، الرامية لتلبية حاجيات المواطنين وتحسين جوده الخدمات.

وعلى الرغم من كون التعاقد آلية تسمح بالتفعيل الأمثل لسياسة القرب، إلا أن هذه الآلية تعرف مجموعة من الثغرات، أبرزها سكوت عقود التدبير التعاقدي عن إثارة المسؤولية الشخصية للمدبرين، فقد عجزت مختلف التطبيقات عن وضع أساس يمكن أن تترتب عليه مسؤولية المدبرين، حتى في الحالات التي يتعلق الأمر بالأخطاء الجسيمة، الأخطاء المتكررة ونتائج التدبير السيئة التي لا يمكن تبريرها.

²¹ نفس المرجع ونفس الصفحة.

²² فؤاد بلحسن، التدبير التعاقدي بين الإدارات المركزية والمديريات اللامركزية بالمغرب، مرجع سابق، ص 73.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

في الواقع يمكن القول أن هذه الثغرة تنحدر وبشكل أساسي من الخلط القائم والمستمر على مستوى التجربة المغربية في تنظيم الإدارات بين المسؤولية عن السياسات (تحديد الأولويات، اختيار الأهداف، وضع برامج العمل)، والمسؤولية عن الأعمال والأنشطة (إحكام استعمال الوسائل، الحصول على أفضل علاقات تكاليف-إنتاج)، فضعف هامش الاستقلالية على مستوى تدبير هذه الأعمال والأنشطة، يحول دون قيام مسؤولية حقيقية وكاملة للمصالح الخارجية²³.

ولقد أظهرت تجربة التعاقد في المغرب على أن علاقات التعاقد بين الإدارات المركزية ومصالحها الخارجية تنبني على أسس غير متينة، مما يؤدي إلى ضياع المسؤوليات بين المستويين المركزي واللامركز، بالإضافة إلى عدم استجابة مستوى استقلالية وهامش حرية المدبرين المحليين لمتطلبات التدبير اللامركز المبنى على النتائج²⁴. وموازة مع اعتماد الاجراءات المتعلقة بعدم تمركز الاعتمادات المالية الممتثلة في التعاقد، نجد أن الإدارة وخاصة مصالحها الخارجية ستعزز علاقات الشراكة مع الفاعلين المحليين (الجماعات المحلية والجمعيات والقطاع الخاص) لتحسين جودة الخدمات والاستجابة عن قرب وبصورة أحسن لحاجيات المواطنين، وهو ما سنتناوله بالتفصيل في (المطلب الثاني).

المبحث الثاني: اشراك الفاعلين المحليين والمجتمع المدني في تدبير اعتمادات الميزانية العامة.

لقد كانت الدولة فيما قبل تتدخل في كل القطاعات، وكانت وحدها هي المطالبة بتلبية حاجيات المواطنين التي لا تتوقف في الازدياد، لكن بعد عجزها عن تلبية هذه المطالب كان لابد من إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني وذلك من أجل التخفيف عن الدولة من جهة، ومن أجل الاستفادة من أساليب التدبير المتبعة في القطاع الخاص من جهة أخرى²⁵ (أولا).

وقطعت الدولة المغربية أشواطاً كبيرة في الاستعانة بخدمات القطاع الخاص في تدبير المرافق العمومية قبل أن تصل إلى الشراكة في شكلها الحالي والتي طبقتها في بعض الميادين، أما فيما يتعلق بالشراكة مع المجتمع المدني فتشكل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية وغيرها نموذجاً قوياً لهذا التعاون في تلبية حاجيات المواطنين خاصة في الميدان الاجتماعي (ثانياً)

أولاً: اشراك الفاعلين المحليين في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

من أجل تنسيق جهود مختلف المتدخلين الاقتصاديين والاجتماعيين مع تدخلات الدولة، بادرت هذه الأخيرة إلى إيجاد صيغ للتعاون (سميت بالشراكة)، تقوم على الاستعمال المشترك للموارد {البشرية، المادية، المالية} المتوفرة لأهداف محددة، بشكل يأخذ بعين الاعتبار المصالح المتبادلة لجميع الأطراف²⁶. وتعتبر الشراكة من أحدث أساليب التدبير المالي، حيث بدأ التفكير فيها مع ازدياد دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وبالتالي ازدياد حجم النفقات العامة²⁷.

²³ فؤاد بلحسن، التدبير التعاقد بين الإدارات المركزية والمديريات اللامركزية، مرجع سابق، ص 88.

²⁴ صباح ياسين، إصلاح القانون التنظيمي للمالية والتدبير المالي العمومي الحديث، مرجع سابق، ص 204.

²⁵ علي مزون، "نفقات الدولة بين تطوير القدرات التدبيرية للأميرين بالصرف وتكريس نظام المراقبة الترابية"، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ظهر المهرز فاس، السنة الجامعية 2015 - 2016، ص 155.

²⁶ فؤاد بلحسن، مرجع سابق، ص 77.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

هذه الآلية تنبني على إشراك مختلف الفاعلين إلى جانب الدولة في إنجاز مشاريع تنموية، ضمن إطار الشراكة يراعي مبادئ الحكامة، وينهض بالديمقراطية المحلية ك ممارسة وتفعل سياسة للقرب تستجيب لحاجيات السكان²⁸.

ويمكن تعريف الشراكة بأنها: "إطار منظم للعلاقات بين شريكين أو أكثر، لإنجاز عمل أو مشروع معين، حيث أن مضمون هذه الشراكة يحدد بوضوح التزامات كل طرف فيما يخص تنفيذ وتقويم ما تم الاتفاق عليه، ويتم الاتفاق على هذه الالتزامات عن طريق التفاوض بين الأطراف، وبعد التوافق حولها، يتم التوقيع عليها من طرف مختلف الشركاء، وتلتزم الأطراف الموقعة على الشراكة بتنفيذها والوفاء بها"²⁹.

وتهدف الشراكة إلى توحيد الموارد المالية والبشرية وأيضا محاربة الفقر والإقصاء الاجتماعي، كما تعمل على محاربة الأمية ودعم التربية النظامية والأنشطة المدرة للدخل، والإدماج المهني للشباب³⁰.

وتعد الشراكة أحد المظاهر الحديثة للتصور الذي عرفته مسطرة تسيير الميزانية وتديريها، إذ جاء الإصلاح بمجموعة من المبادئ التي تنصب على إرساء نموذج جديد للشراكة قائم على التشاور والتنسيق والثقة المتبادلة مع توضيح مهام الشركاء المحليين، والرفع من مستوى ونجاعة تدخل الدولة وشركائها من أجل تعبئة أفضل لكل الموارد المتاحة، وتديير أنجع للمشاريع وترسيخ مقاربة النتائج، بالإضافة إلى تطوير ديناميات محلية عن طريق أنشطة تشاركية عبر التراب الوطني في إطار تعزيز اللامركزية واللامركز³¹.

وفي هذا الإطار يشكل منشور³² الوزير الأول رقم 2003/7 الصادر بتاريخ 27 يونيو 2003 المنظم للشراكة، إطارا مرنا للشراكة وفقا لمبادئ حسن التدبير، تحسين التنسيق والمراقبة عبر إطار تعاقدية مبني على منطق النتائج، بالإضافة إلى إنعاش الشراكة المحلية في إطار تعزيز مسلسل اللامركزية واللامركزية، وتسعى الحكومة من خلال هذه السياسة الجديدة للشراكة تنمية علاقات جديدة مع الشركاء المحليين (الجماعات والجمعيات والقطاع الخاص) قصد الرفع من قدرة تدخلاتهم وتحديد مجال أنشطتهم³³.

27 صباح ياسين، إصلاح منظومة المراقبة الإدارية على تنفيذ الميزانية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد الملك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - طنجة، السنة الجامعية 2007-2008، ص 139.

28 فريزة أشهب، آليات تدبير القانون المالي و متطلبات التنمية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس-أكادال، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية- الرباط، السنة الجامعية 2009-2010، ص 247.

29 لحسن مادي، "مكافحة الأمية مدخل للتنمية البشرية"، منشورات مجلة علوم التربية، الرباط، عدد 6، الطبعة الأولى 2006، ص 91.

30 محمد السكلى، التدبير المالي العمومي بالمغرب و متطلبات الحكامة المالية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس-أكادال، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية- الرباط، السنة الجامعية 2011، ص 275.

31 صباح ياسين، إصلاح القانون التنظيمي للمالية و التدبير المالي العمومي الحديث، مرجع سابق، ص 207.

32 حدد هذا المنشور مجموعة من المجالات التي يتعين أن تتجه الركائز المزمع إبرامها، باعتبارها تشكل مجالات ذات أولوية بالنسبة للتدخل العمومي وهي على وجه الخصوص:

- محاربة الفقر والتهميش الاجتماعي

- دعم النساء والأطفال في وضعية صعبة

- تعليم الكبار والتربية غير النظامية

- الأنشطة المولدة للدخل

- الشباب، الرياضة والتأهيل المهني للشباب

- تنمية البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية.

33 صباح ياسين، إصلاح القانون التنظيمي للمالية و التدبير المالي العمومي الحديث، مرجع سابق، ص 209.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

وبما أن الدولة تروم من خلال سياسة الشراكة إرساء تنمية مندمجة تقوم على مبادئ الحكامة وتنهض بالديمقراطية المحلية وتفعيل سياسة القرب، فإن المجتمع المدني ممثلا بالجمعيات، أصبح أحد الشركاء الرئيسيين في تفعيل هذه المقاربة من منطلق التجربة الناجحة للجمعيات وما يعبر عنه من دينامية وقدرة على تعبئة وتغطية مجال أوسع اجتماعيا واقتصاديا.

فإذا كانت الدولة من خلال المصالح الخارجية منغلقة على مختلف الفاعلين المحليين. ولا توفر إطارا شفافا للتشاور والتخطيط، وتتبع تدخل الجمعيات، ناهيك عن تعقد مساطر دعمها، فإن تطور النسيج الجمعوي كما ونوعا، وتجلي هذا التصور على أرض الواقع³⁴، جعل منه أحد الأركان المساهمة في التنمية، وذلك جنبا إلى جنب مع جهود الدولة وباقي القطاعات الخاصة الأخرى.

وباعتماد تقنية الشراكة ستستفيد جمعيات المجتمع المدني من نفقات عمومية وإعانات من قبل الدولة وكذلك الجماعات المحلية، وفي هذا الصدد صدرت دورية للوزير الأول³⁵ تضمنت مجموعة من الشروط تهدف إلى جعل الشراكة منسجمة مع المقاربة الجديدة للميزانية،³⁶ وتمحورت هذه الشروط حول:

- قيام كل وزارة معينة بتأسيس مجموعة من اللجان على مستوى اللاتمرکز، تتولى مهمة المداولة في مدى ملائمة التمويل العمومي للمشاريع المنجزة في إطار الشراكة.
- منح المساهمات المالية العمومية يكون مبنيا على أسس ومعايير موضوعية وشفافة محددة في إطار دليل مسطر من طرف كل مؤسسة، كما ينبغي أن تكون هذه المساهمات مصادق عليها في حال ما إذا تجاوز المبلغ المقترح للمنع أكثر من 500.000 درهم سنويا.
- العمل على تقييم وتتبع المشاريع المنجزة في إطار الشراكة، من خلال إعداد تقرير دوري، من طرف القطاعات المعنية يوضح كيفية ومستوى تنفيذ المشاريع موضوع الشراكة.

وهكذا يتضح أن المقاربة الجديدة ترمي إلى إرساء نموذج جديد للشراكة قائم على التشاور والتنسيق والثقة المتبادلة مع توضيح مهام الشركاء المحليين، ورصد الخبرات في مجال تدبير المشاريع مع العمل على الرفع من مستوى ونجاعة تدخل الدولة وشركائها من أجل تعبئة أفضل لكل الموارد المتاحة وتدبير أنجع للمشاريع وترسيخ مقاربة النتائج³⁷.

وكمقارنة بين النظام الجديد والقديم يبرز الجدول المتغيرات التالية:

³⁴ دليل إصلاح الميزانية، مرجع سابق، ص 65.

³⁵ La circulaire de 1^{er} ministre n°7/203 du 27 Juin 2003 Portant sur le partenariat entre l'Etat et les associations.

³⁶ Ikram ELBAKKOURI, Partenariat public-privé, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du master, universitaire Sidi Mohammed Ben Abdallah, faculté des sciences juridiques économiques et sociales-FES, Année universitaire 2010-2011, P 34.

³⁷ رشيد الكعاب، مرجع سابق، ص 39.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

النظام القديم	النظام الجديد
+ ضعف انفتاح الإدارات اللامركزية على الفاعلين المحليين بهدف معرفة أفضل للواقع المحلي واستغلال إمكانية التدخل عن قرب. + غياب إطار شفاف وتساوري لتخطيط وتتبع تدخل الجمعيات. + تعقد مساطر دعم الدولة للجمعيات.	+ إرساء نموذج جديد للشراكة قائم على التشاور والتنسيق والثقة المتبادلة مع توضيح مهام الشركاء المحليين. + رصد الخبرات في مجال تدبير المشاريع. + الرفع من مستوى ونجاعة تدخل الدولة وشركائها من أجل تعبئة أفضل لكل الموارد المتاحة، وتدبير أنجع للمشاريع وترسيخ مقاربة النتائج. + جعل الشركات مرتبطة بانشغالات واحتياجات المواطنين والمواطنات، وفاعلة في مجال تطوير السياسات التنموية المحلية. + تطوير ديناميات محلية بإرساء أنشطة تشاركية عبر التراب الوطني في إطار تعزيز اللامركزية واللامركز

وفي مقابل هذه الإجراءات التي سعت من خلالها الحكومة إلى الرفع من وتيرة الأداء العمومي وكذا توفير شروط أفضل للشركاء لإنجاز تدخلاتهم، وضع منشور الوزير الأول المتعلق بالشراكة مجموعة من المقتضيات للحيلولة دون الانحراف عن الأهداف التي تم تحديدها، ويمكن إجمال هذه المقتضيات في: تحميل الأمرين بالصرف مسؤولية اتخاذ التدبير الضرورية لضمان شفافية عمليات تقديم المساهمات المالية العمومية (نشر كل برامج الشراكة المتوقعة، و أيضا ربط التمويلات المقترضة، طرق ومعايير منحها، المساطر والعناصر المكونة لملف طلب التمويل)، أيضا ربط التحويلات المالية اللاحقة بحصيلة تقييم تنفيذ المشروع الممول، وذلك بالتطابق مع أحكام الاتفاقية³⁸.

على الرغم من التقدم الكبير، الكمي والنوعي، الذي عرفته السياسة العمومية للشراكة في العشر سنوات الأخيرة، لازالت هذه السياسة تسجل مجموعة من النقائص القانونية والتنظيمية، بحيث نجد أنه بالرغم من وجود إطار تنظيمي يحدد مقتضيات الشراكة بين الدولة والجمعيات، تستمر مجموعة من الإدارات العمومية في ربط علاقات تعاون مع جمعيات مختلفة على أسس غير واضحة، بعيدة عن جوهر هذه المقتضيات.

³⁸ منشور الوزير الأول رقم 2003/7.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

وقد أدى غياب الإطار التعاقدى الواضح في صيغة الشراكة بين الإدارات العمومية والجمعيات الشريكة إلى تداخل بين أنشطة هذه الإدارات وشركائها بشكل معقد، وفي هذا الصدد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات تداخلا كبيرا بين أنشطة مصلحة السياسة الثقافية للشباب (تابعة لكتابة الدولة المكلفة بالشباب)³⁹، وجمعية أسفار الشباب بالمغرب⁴⁰.

كما ترجع العديد من حالات الفشل أو ضعف حصيلة الشراكات التي انخرطت فيها مجموعة من الإدارات العمومية إلى إبرام شراكات دون إعطاء الوقت الكافي لوضع وبرمجة عمليات الشراكة على مستوى الميزانية في إطار تفكير استراتيجي تحدد بموجبه حاجيات القطاع المعني، الشركاء المحتملين، والموارد المتاحة المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، نجد أنه رغم تضمين اتفاقيات الشراكة لمقتضيات تتعلق بالمتابعة والتقييم، يلاحظ أن الإدارات العمومية تعاني عجزا كبيرا في القدرة على تتبع وتقييم هذه الاتفاقيات، وهو الأمر الذي أدى في أكثر من حالة إلى هدر الاعتمادات العمومية المقدمة في شكل دعم عمومي لهذه الجهة أو تلك من جانب، وضعف إنجازات هذه الاتفاقيات من جانب آخر⁴¹.

ويزيد من تكريس هذا الوضع، امتناع العديد من الجمعيات عن تقديم حسابات استعمال الأموال العمومية المقدمة لها، سواء للإدارات مانحة الدعم أو لوزارة المالية، وكذلك للمجلس الأعلى للحسابات⁴².

ثانيا: نماذج لتطبيق الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني

إن تقييم أي أسلوب من أساليب التدبير لن يتم إلا بعد دراسة وتحليل بعض النماذج التطبيقية لهذا الأسلوب، وذلك من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في تطبيق أسلوب الشراكة:

1- نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

لقد تم اعتماد عملية الشراكة في ميدان الأراضي الفلاحية في إطار إعادة هيكلة شركتي الدولة «صوديا» و«صوجيتا» اللتان كانتا تديران ما يناهز 1124.000 هكتار من الأراضي الفلاحية المملوكة للدولة، واللتان كانتا تعاني وضعيتهما المالية من عجز مالي وهيكلتي. أدى إلى التفكير في إعادة هيكلتهما، فكان من الخيارات المطروحة اللجوء إلى عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص كنموذج جديد لتدبير الأراضي الفلاحية المملوكة للدولة⁴³.

تمت برمجة عملية الشراكة في شطرين، بالنسبة للشطر الأول وضعت الدولة رهن إشارة المستثمرين الخواص 42.000 هكتار. أما الشطر الثاني فقد أنجز على مساحة 37.171 هكتار منها.

وقد شجعت النتائج المحصل عليها في الشطر الأول الحكومة على الاستمرار في اعتماد هذا النمط من التدبير للأراضي الفلاحية.

³⁹ حاليا وزارة الشباب والرياضة.

⁴⁰ تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2007، ص-ص 282-283.

⁴¹ صباح ياسين، إصلاح القانون التنظيمي للمالية والتدبير المالي العمومي الحديث، مرجع سابق، ص 213.

⁴² تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2007، مرجع سابق، ص 213.

⁴³ علي مزون، مرجع سابق، ص 159.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

وفي سنة 2007 أصدر الوزير الأول دورية تحدد شروط وكيفية كراء الأراضي الفلاحية للدولة، لتصبح منذ ذلك الحين الإطار المرجعي في هذا المجال. وبعد اعتماد المخطط الأخضر سنة 2008، أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص رافعة أساسية للقطاع الفلاحي.

وتم الشروع في الشطر الثالث في عملية الشراكة لتأجير الأراضي الفلاحية من طرف وكالة التنمية خلال مارس 2010 على مساحة 21.240 هكتار.

أما في الميدان الطاقى فقد شملت الشراكة البرنامج الوطني للطاقة الريحية، الذي كان الهدف منه إنتاج 2.000 ميغاواط في أفق سنة 2020، من بينها 1.300 ميغاواط سيتم إنجازها

من طرف المكتب الوطني للكهرباء في إطار الشراكة بين القطاع العام والخاص، مع ضمان شراء الطاقة المنجزة 700 ميغاواط من طرف فاعلين خواص طبقا للقانون 09-13 المتعلق بالطاقات المتجددة.

ولم تقتصر الشراكة على هذه المجالات بل تعدتها إلى إنجاز البنيات التحتية وكان إنجاز ميناء طنجة- المتوسط خير نموذج لذلك، فقد سجل إجمالي استثمارات المركب المينائي طنجة المتوسط نحو 35 مليار درهم. ويتم إنجاز هذا الإستثمار في إطار مخطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وسيصل استثمار الفاعلين الخواص إلى ما يقارب نصف الغلاف الإجمالي المخصص لهذه المشاريع

2- وكنموذج للشراكة بين الدولة والجمعيات نوظف الجدول التالي:

نموذج اتفاقية شراكة مع مؤسسات لرعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة 2007 – 2008⁴⁴.

الموسم الدراسي	اسم المؤسسة	عدد المتقيدين	نوع الحاجة الخاصة	
2007-2008	مدرسة النخيل	40	إعاقة الثلث الصبغي	الجمعية المغربية لآباء الأطفال
	مدرسة المنفلوطي	10	إعاقة الانطواء	الجمعية المغربية لدعم الطفل الإنطوائي
	مؤسسة العلوية المنظمة	172	إعاقة فقدان البصر	المنظمة العلوية لرعاية المكفوفين
	الثانوية الإعدادية المنارة	22	إعاقة الصمم	جمعية الأطفال الصم وتنمية الكلام الملمح بالمغرب
المجموع	4	244	4	4

المصدر: طارق اللباخ، مرجع سابق، 72.

⁴⁴ مكتب الاتصال والشراكة، نيابة الدار البيضاء، أنفا، الموقع الإلكتروني www.anfa.blogspot.com



خاتمة

عمل المغرب على اتخاذ جملة من التدابير للتخفيف من التركيز المركزي لتدبير اعتمادات الميزانية، في إطار من الشفافية وتكريس الحق في الولوج إلى المعلومة، من خلال تعزيز مشاركة المصالح اللامركزية والقطاع الخاص في تدبير المال العام، وتعاقدات توضح بجلاء حقوق وواجبات كل الأطراف، وتقوية مساهمة الفاعلين المحليين في تدبير اعتمادات الميزانية العامة، وأيضاً من خلال خلق شراكات بين الدولة ومصالحها اللامركزية من جهة، والجمعيات والجماعات الترابية من جهة أخرى.

كلها تدابير أسست لوجود مقارنة تشاركية في تدبير المال العام، عملت على توسيع حجم المتدخلين في تدبير الاعتمادات، و خففت من القيود التي كانت مفروضة سابقاً، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق التدبير اللامركز لاعتمادات الميزانية العامة، و يوضح بجلاء أن مسألة تدبير المال العام مسؤولية مشتركة بين جميع مكونات المجتمع المغربي.

إلا أن نجاح هذه الإنجازات الهامة يبقى رهيناً بدعم قدرات القيادة والتدبير داخل المرافق الإدارية بكل مستوياتها، وهذا أكبر تحدي يواجه السلطات العمومية، حيث أن سنوات طويلة من التدبير الممركز لم تكن لتساعد المسؤولين المحليين على تطوير كفاءاتهم في المجالات المرتبطة بالتدبير، كالقدرة على تحليل مكونات المحيط والتفاعل معه، والقدرة على التواصل والإقناع وصياغة البرامج...، لذلك أصبح تأهيل الموارد البشرية بشكل عام وتطوير قدرات التدبير بشكل خاص شرطاً أساسياً لنجاح الإصلاح وضمان تحقيق انعكساته على مستوى عيش المواطنين.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

لائحة المراجع

مراجع باللغة العربية

الكتب

• فؤاد بلحسن، تدبير الاعتمادات المرتكز على النتائج بالمغرب، مطبعة الأورو المتوسطية للمغرب بفاس، الطبعة الثانية 2014.

• محمد حنين، المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية، الطبعة الأولى، الرباط 2007.

الأطروحات والرسائل:

1- الأطروحات

• فؤاد بلحسن، التدبير التعاقدى بين الإدارات المركزية والمديريات اللامركزية بالمغرب، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال-الرباط، السنة الجامعية 2017-2018.

• صباح ياسين، إصلاح القانون التنظيمي للمالية والتدبير المالي العمومي الحديث، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-طنجة، السنة الجامعية 2014-2015.

• علي مزون، نفقات الدولة بين تطوير القدرات التديرية للأمرين بالصراف وتكريس نظام المراقبة الترابية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ظهر المهرارز فاس، السنة الجامعية 2015 – 2016.

• محمد السكلى، التدبير المالي العمومي بالمغرب ومتطلبات الحكامة المالية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس-أكادال، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-الرباط، السنة الجامعية 2011.

2- الرسائل:

• نبيل الزويذة، إصلاح الميزانية ورهان تحديث التدبير العمومي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط-أكادال، السنة الجامعية 2008-2009.

• صباح ياسين، إصلاح منظومة المراقبة الإدارية على تنفيذ الميزانية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية –طنجة، السنة الجامعية 2007-2008.



آليات التعاقد والشراكة في تدبير اعتمادات الميزانية العامة

- فريزة أشهبار، آليات تدبير القانون المالي و متطلبات التنمية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس-أكادال، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-الرباط، السنة الجامعية 2009-2010 .
- نجيم هشام، المقاربة الجديدة لتحديث التدبير العمومي، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط-أكادال، السنة الجامعية 2013-2014 .
- محمد أمراي، مالية الجماعات الترابية –اكرهات الواقع وآفاق المستقبل، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط-أكادال، السنة الجامعية 2015-2016 .
- عائشة رحيم، التدبير الجديد للميزانية المرتكز على النتائج بالمغرب، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-طنجة، السنة الجامعية 2007-2008 .

المقالات:

- لحسن مادي، "محرارة الأمية مدخل للتنمية البشرية"، منشورات مجلة علوم التربية، الرباط، عدد 6، الطبعة الأولى 2006 .
- رشيد قاعدة، المقاربة الموازناتية الجديدة: الأهداف و الصعوبات، مجلة العلوم السياسية، العدد 2- شتاء /خريف 2017.
- طارق لباخ، التدبير اللامتمركز لاعتمادات الميزانية العامة بالمغرب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 116، ماي-يونيو، 2016.

منشور:

- منشور الوزير الأول رقم 10/2004 بتاريخ 9 يونيو 2004.

تقرير:

- تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2007.

الدلائل:

- دليل إصلاح الميزانية.
- دليل منهجي للتعاقد بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة، مديرية المنشآت العامة والخصوصية، وزارة الاقتصاد والمالية، 2013 .



Mémoire :

- IKRAM ELBAKKOURI, Partenariat public-privé , mémoire de fin d'étude pour l'obtention du master , universitaire Sidi Mohammed Ben Abdallah , faculté des sciences juridiques économiques et sociales-FES , Année universitaire 2010-2011.

Articles :

- MOHAMED EL YAACOUBI, contractualisation et décentralisation au Maroc : Tanjjs , Revue de droit st économie , n° 3, 2003.
- MUSTAPHA MAASSOUMI, « Analyse de la politique de contractualisation interne entre le Ministère de la Santé et les services déconcentrés au Maroc », Institute of tropical medicine antiverb, Avril 2009.

Circulaire

- La circulaire de 1^{er} ministre n°7/203 du 27Juin 2003Portant sur le partenariat entre l'Etat et les associations .

موقع إلكتروني:

- مكتب الاتصال والشراكة، نيابة الدار البيضاء، أنفا، الموقع الإلكتروني www.anfa.blogspot.com