



الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المغرب:

بين التشخيص الدولي والرهانات الوطنية

الهومسي فاطمة الزهراء

باحثة بسلك الدكتوراه، شعبة القانون العام

جامعة عبد المالك السعدي طنجة

المغرب

يعتبر تشجيع الشراكات بين القطاع العام والخاص أبرز مظاهر السياسات النيوليبرالية والتي خاض فيها المغرب بشكل أعمق منذ مطلع الألفية، والتي بدأت بوادرها مطلع الثمانينيات عندما تعرض المغرب لأزمة ادخار جعلته في وضعية اقتصادية هشة انهارت براكم الديون، حيث انتهت المرحلة بتنزيل برنامج التقويم الهيكلي 1983 كنوع من الإصلاح الاقتصادي برعاية صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، الذي اعتبر انخراط المغرب في المنظومة الاقتصادية الليبرالية. وقد كان من ضمن إجراءات برنامج التكيف الهيكلي تقليص الإنفاق العمومي، تحرير الأسعار، إصلاح النظام الضريبي، والبدء في مسلسل الخصخصة. بغرض معالجة أزمة المديونية وضبط التوازنات المالية التي خلفها الاستعمار وعقدي الستينات والسبعينات.

وقد اعتبرت الفترة الممتدة بين 1980\1990 المرحلة الأولى لانخراط المغرب في النظام الاقتصادي الليبرالي. أما الفترة بين 1990\2000 فقد اتسمت بالتحول لمرحلة متطورة من الانفتاح الاقتصادي نحو السياسات النيوليبرالية. والتي تمثلت في تحرير التجارة الخارجية، والانخراط في اتفاقيات دولية (مثل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي سنة 1996)، حينها تحولت الدولة إلى دور "منظم ومراقب" أكثر من كونها "منتج مباشر"، تشجيع القطاع الخاص، التوسع في برامج الخصخصة.

لما كانت الشراكة بين القطاعين العام والخاص تشكل امتدادا للسياسات الاقتصادية النيوليبرالية وتوصيات المؤسسات المالية الدولية، فإنها لا تعتمد بمعزل عن سياسات أخرى تم كل ما من شأنه تعزيز دور القطاع الخاص من خصخصة وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وتحرير لأسواق المال، لفتح مجال الاستثمار إنجاز المشاريع التي تم البنية التحتية والخدمات، والطاقة.... إلخ، حيث تصب جميعها في هدف تحسين مناخ الأعمال في المغرب بشكل يضمن جاذبية الاستثمار وخلق فرص عمل والرفع من معدل النمو بشكل عام.

وهذا من شأنه خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذا ما تمت بالشكل الصحيح، وهو ما يشكل فرصة لتكييف هذه السياسات ومن ضمنها الشراكة بين القطاعين العام والخاص، من خلال إدماج البعد الاجتماعي التنموي ضمن عقودها بشكل يجعلها رافعة للتنمية المندمجة وليست فقط حلا تقنيا و ماليا لتخفيف الضغط عن المالية العمومية. حينها تصبح الشراكة رهانا وآلية استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة المندمجة وضمان التوازن بين المصلحة العامة ومتطلبات الاستثمار الخاص. حيث يكون الهدف منها النهوض بالمرفق العام عبر تحسين الخدمات العمومية، الأمر الذي يعزز العدالة الاجتماعية، ويعمل على تقليص الفوارق، ورفع مؤشر التنمية البشرية.

وهو ما يكشف أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليست مجرد خيار وطني داخلي، بل هي تفاعل واستجابة لتوجهات اقتصادية للمغرب باعتباره جزءاً من الشبكة الاقتصادية العالمية النيوليبرالية. والشراكة بين القطاعين العام والخاص كغيرها من السياسات الاقتصادية، تواجه العديد من التحديات الناتجة عن عوامل داخلية وخارجية. تدفعنا لطرح إشكال محوري حول سبل تحقيق التوازن المطلوب بين الهدف المزدوج للشراكة بين القطاعين العام والخاص باعتبارها آلية لتخفيف العبء المالي عن الدولة من جهة ورافعة تنموية من جهة أخرى؟



سنعمد للإجابة على هذه الإشكالية من خلال مقارنة تحليلية نقدية تربط بين المستويين الوطني والدولي، بهدف تقديم قراءة مزدوجة تجمع بين تشخيص واقع الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتعزيز الاستثمار في المغرب. انطلاقاً من وضعها في سياقها الدولي والوطني من جهة ثم التحليل الواقعي للتحديات الهيكلية و البنوية الكائنة والممكنة. مع تسليط الضوء على توصيات مؤسسات التمويل الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي. وتحليل كيفية تفاعل المغرب معها. وكيف تترجم هذه الاستجابة في شكل إصلاحات قانونية ومؤسسية.

وذلك من خلال التصميم التالي:

- المحور الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار التفاعل بين البعدين الدولي والوطني
- المحور الثاني: الشراكة بين القطاعين العام والخاص من آلية مالية إلى رافعة للتنمية المندمجة

المحور الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار التفاعل بين البعدين الدولي والوطني

يعتبر المغرب جزءاً من منظومة اقتصادية عالمية مترابطة تقوم على اقتصاد السوق، حيث تنطلق مجمل المؤسسات الدولية المالية والنقدية والسياسات الاقتصادية المعتمدة من شبكة دولية نيوليبرالية. مما يجعل هذه المؤسسات فاعل فوق وطني ذو تأثيرات كبيرة على السياسات العمومية وصناعة القرارات الاقتصادية في المغرب. وقد عبر المغرب عن انخراطه الكامل والمستمر في الانفتاح والسياسات النيوليبرالية خلال احتضانه لفعالية كبرى تم الاجتماعات السنوية للبنك الدولي وصندوق النقد الدولي بمراكش في أكتوبر 2023، حيث أكد المغرب التزامه بتعزيز الانفتاح الاقتصادي وتوسيع دور القطاع الخاص.

بناء على ذلك سينطلق مشروع هذه الورقة من البعد الدولي من خلال وضع موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سياق التزامات المغرب مع المؤسسات المالية الدولية، حيث تعد الشراكة جزءاً من توجهات دولية، باعتبارها أداة تنمية من جهة ومن جهة أخرى أداة لإعادة هيكلة دور الدولة في الاقتصاد. ويتيح هذا النموذج للدولة التركيز على دورها التنظيمي، بينما يساهم القطاع الخاص في التمويل والتنفيذ، بما يعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: الإطار النظري لتنزيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص كجزء من توصيات المؤسسات المالية الدولية للمغرب

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كسياسة اقتصادية شائعة في الدول حيث يتوافر في القوانين الوطنية والمنظمات الإنمائية والأدبيات الأكاديمية فهم مشترك للشراكات بين القطاعين العام والخاص¹، حيث تعرف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الشراكات بين القطاعين العام والخاص بأنها: "اتفاقيات طويلة الأجل بين الحكومة وشريك من القطاع الخاص يقدم ذلك الشريك بموجبه خدمات عامة ويمولها باستخدام موجودات رأسمالية، مع المشاركة في تحمل المخاطر المرتبطة بها. ويمكن أن تقدم الشراكات بين القطاعين العام والخاص خدمات عامة متعلقة بموجودات البنية التحتية (مثل الجسور والطرق) والموجودات الاجتماعية (مثل المستشفيات والمرافق والسجون)"².

¹ الأمم المتحدة، مفاهيم، الشراكة بين القطاعين العام والخاص،

<https://syntheticdrugs.unodc.org/syntheticdrugs/ar/ppp/fundamentals/definitions.html>، تاريخ الاطلاع

13:55، على الساعة 2026\03\10

² OCDE, Les partenariats public-privé, PARTAGER LES RISQUES ET OPTIMISER LES RESSOURCES, 2008, pdf, p 17



كما تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية والتجارة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، الذي يتضمن عناصر من تعريف مركز الموارد القانونية للشراكات بين القطاعين العام والخاص³، الخصائص الرئيسية التالية لتلك الشراكات⁴:

- مشروع تعاوني بين القطاعين العام والخاص؛
- قائم على أساس طويل الأجل (يمكن أن يتراوح بين بضع سنوات و30 سنة أو أكثر)؛
- لغرض توفير موجودات عامة و/أو خدمة عامة؛
- تقاسم المخاطر والمسؤوليات والمكافآت بين الشركاء في المشروع.

أما صندوق النقد الدولي يعرف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها: "ترتيب يوفر القطاع الخاص بمقتضاه الموجودات والخدمات التي توفرها الحكومة عادةً. وإضافةً إلى تنفيذ الاستثمارات العامة وتمويلها من جانب القطاع الخاص، تتسم الشراكات بين القطاعين العام والخاص بخاصيتين مهمتين أخريين: ينصبّ التركيز على تقديم الخدمات، وكذلك الاستثمار، من جانب القطاع الخاص؛ وينتقل قدر كبير من المخاطر من الحكومة إلى القطاع الخاص"⁵.

في سياق هذه التعاريف يظهر كيف تولي المؤسسات الدولية الاقتصادية اهتماما بالسياسات الاقتصادية النيوليبرالية، وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي حيث يعمل هذا الأخير على وضع دلائل مرجعية كتوصيات لتشجيع وإنجاح تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص. خاصة في ظل توصيات البنك الدولي التي تركز على تمويل البنية التحتية، وتحسين الحوكمة، لتقليص عبء الدولة. تضع مجموعة البنك الدولي وثائق مرجعية لتوجيه سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص⁶.

بالرغم من أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التعاريف سالفة الذكر، تتفق في مجموعة من العناصر مثل تقاسم المخاطر والعوائد والتمويل المشترك وتحسين الخدمات، إلا أن كل سياق وطني له خصوصياته القانونية والمؤسسية. وقد برزت في المغرب الشراكات كأداة

³ أسست مجموعة البنك الدولي مركز الموارد القانونية المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص (مركز الموارد القانونية PPPLRC)، بدعم من المرفق الاستشاري للهيكل الأساسية المشتركة بين القطاعين العام والخاص، والمرفق الأفريقي للدعم القانوني، والصندوق الاستثماري المتعدد الأطراف. وتستخدم معظم المنظمات الإنمائية الدولية تعريف مركز الموارد القانونية للشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها: "آلية تتيح للحكومة شراء وتنفيذ البنية التحتية و/أو الخدمات العمومية باستخدام موارد القطاع الخاص وخبراته". المصدر: viewed /Public-Private Partnership Resource Center, <https://ppp.worldbank.org> at 14 :55 march 11,2026

⁴ United Nations, ppps fundamentals,

<https://syntheticdrugs.unodc.org/syntheticdrugs/en/ppp/fundamentals/definitions.htm>, viewed 14 :30, March 12, 2026

⁵ IMF infrastructure, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP) AND FISCAL RISK, <https://infrastructuregovern.imf.org/content/PIMA/Home/PPPs-and-PFRAM.html>, viewed 14 :44, March 12, 2026

⁶ GLOBAL: Building stronger institutions to deliver better Public Private Partnerships , <https://www.ppiaf.org/activity/global-building-stronger-institutions-deliver-better-public-private-partnerships-0>

- World Bank Guidance on PPP Legal Frameworks, <https://ppp.worldbank.org/library/world-bank-guidance-ppp-legal-frameworks>

- Benchmarking Infrastructure Development, <https://bpp.worldbank.org/en/home>

- PRIVATE PARTICIPATION IN INFRASTRUCTURE (PPI) DATABASE, <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>



استراتيجية للتنمية وفي نفس الوقت حلا وتوصية لتخفيف الضغط المالي، وهو ما يستدعي الوقوف على خصوصية التجربة المغربية في مشروع هذه الورقة.

لما كان المغرب يعاني عجزا بنيويا في المالية وعدم استقرار التوازنات الماكرواقتصادية، فهو يلجأ لمجموعة من الأدوات لتوفير التمويل والسيولة لمعالجة العجز المالي، ومن ضمن هذه الآليات يلجأ المغرب لصندوق النقد الدولي الذي وهو مؤسسة نقدية مهمتها منح قروض قصيرة الأجل، خاصة في ظل الأزمات الطارئة للدول، يهدف من خلال دعمه المالي معالجة الاختلال في موازين المدفوعات و تصحيح التوازنات الماكرواقتصادية. لذا يشدد في تقاريره الدورية على ضرورة تقليص العجز وضبط الدين العمومي، مع البحث عن أدوات مبتكرة للتمويل بدل الاعتماد الكلي على الدولة. خاصة في ظل ارتفاع الإنفاق العمومي على الدعم والخدمات الأساسية مقابل موارد محدودة، يزداد الضغط على الميزانية العمومية.

كما هو معلوم ترتبط عملية الاقتراض من الصندوق بمبدأ المشروطة، وقد استفاد المغرب إلى حدود سنة 2025 بعد خط الوقاية والسيولة⁷، من قرضين أساسيين الأول يتعلق بخط الائتمان المرن، وهو قرض مبرمج للاستخدام كإجراء احترازي لتعزيز الاحتياطات الخارجية من العملة الصعبة، أما الثاني فهو يتعلق بتسهيل الصلاية والاستدامة⁸. وهو قرض لمواجهة التقلبات المناخية بما فيها الأزمات والكوارث الطبيعية.

هذا ويعد التغير المناخي من المسبات المباشرة للأزمات الاقتصادية للدول خاصة وأنها تأخذ شكل ظواهر مناخية شديدة مواترة وحادة، تسير التوقعات بشأنها نحو التفاقم و التزايد⁹ مما يجعل تداعياتها على الاقتصادات كبيرا وسلبيا. سواء على مستوى العرض تدمير مخزون الرأسمال،

⁷ IMF, Press Release No. 23/104, IMF Executive Board Approves Two-Year US\$5.0 Billion Flexible Credit Line Arrangement for Morocco, April 3, 2023., IMF, Press Release No. 25/085, IMF Executive Board Approves New Two-Year US\$4.5 Billion Flexible Credit Line Arrangement for Morocco, April 2, 2025

⁸ بيان صحفي رقم 132/24، المجلس التنفيذي لصندوق النقد الدولي يختتم مشاورات المادة الرابعة لعام 2024، والمراجعة الأولى لاتفاق "تسهيل الصلاية والاستدامة"، وتعديلها مع المغرب، 1 مايو 2024

<https://www.imf.org/ar/News/Articles/2024/05/01/pr24132-morocco-imf-exec-board-2024-art-iv-consult-midterm-rev-fcl-first-rev-rephasing-access-rsf>, تاريخ الاطلاع 2024\05\18، على الساعة 12:38
IMF, Press Release No. 24/415, IMF Executive Board Concludes Second Review Under the Arrangement Under the Resilience and Sustainability Facility for Morocco, November 12, 2024, <https://www.imf.org/ar/News/Articles/2024/11/12/pr-24415-morocco-imf-concludes-2nd-review-under-the-arrangement-under-the-rsf>
viewed 12\12\2024, 13 :45

IMF, Morocco: 2025 Article IV Consultation and Third Review Under the Arrangement Under the Resilience and Sustainability Facility-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Morocco, 07 Apr 2025, <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/087/article-A001-en.xml?rskey=loC0Gq&result=5>, viewed 10/04/2025

⁹ الهيئة الدولية المعنية بتغير المناخ، تقرير تقييمي بعنوان تغير المناخ 2022 الآثار و التكيف وقابلية التأثر، مارس 2023



وانخفاض المحاصيل الفلاحية، واضطراب العرض من اليد العاملة أو سلاسل التوريد، وغيرها ...) وعلى مستوى الطلب تراجع الاستهلاك والاستثمار نتيجة تدهور الوضعية المالية للأسر والمقاولات¹⁰.

من مظاهر تأثير المناخ على الاقتصاد المغربي التأثير على المالية العمومية للدولة. فهي تؤثر من جهة على ميزانية الدولة، من خلال جهود إعادة إعمار البنيات التحتية المتضررة من الظواهر المناخية الشديدة والتحويلات لفائدة الأفراد والمقاولات في حالات الكوارث. كما حدث جراء زلزال الحوز وفيضانات القصر الكبير. ومن جهة أخرى، فهي تقلص من المداخل الجبائية الناتجة على الخصوص عن تراجع الإنتاج و أو التشغيل وعلى النقيض من ذلك، فإن الاستثمارات العمومية لإعادة إعمار البنيات التحتية من شأنها دعم بعض الأنشطة مثل البناء والأشغال العمومية، لتؤثر بذلك إيجابا على المداخل الجبائية. كما أن وضع حد لظاهرة الاحتباس الحراري يتطلب تقليص آثاره بذل جهود كبرى على مستوى الميزانية في سياق يتسم بارتفاع نسب المديونية دوليا وتراجع الهوامش المالية¹¹.

يشجع صندوق النقد الدولي في أدبياته العامة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليس لأنها مجرد أداة تمويل، بل ترتبط مباشرة بالسياسات الاقتصادية الهيكلية، التي تعتمد لتخفيض تدريجي لعجز المالية العامة، وتعبئة موارد ضريبية إضافية، مع مواصلة إصلاحات هيكليّة في الطاقة والمالية¹². ويشدد على ضرورة تنويع مصادر التمويل لتخفيف الضغط على الميزانية العامة، ويربط ذلك بالإصلاحات الهيكلية لتعزيز الاستثمار والنمو المستدام¹³. كما يؤكد الصندوق في توصياته على أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص يمكن أن تكون وسيلة لدعم النمو، خاصة في ظل الضغوط المالية الناتجة عن التغيرات والإنفاق الاجتماعي¹⁴. وذلك لأن الشراكة تسمح للدولة بتوفير خدمات عامة (البنية التحتية، الصحة، التعليم) عبر عقود طويلة الأمد مع القطاع الخاص¹⁵.

لذا يعتبر الصندوق الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد أهم الحلول المالية والتقنية باعتبارها أداة للتمويل والاستثمار، وكذا تخفيف الضغوط على المالية العمومية وضمان الاستدامة المالية. وأيضا تتيح الشراكة إمكانية للدولة لتنفيذ مشاريع ضخمة دون تحميل الميزانية كامل التكلفة. فعند استقراء مختلف البيانات الصحفية الصادرة عن صندوق النقد الدولي في إطار مشاورات المادة الرابعة، بشأن القروض سالفه الذكر يلاحظ تأكيد الصندوق وإجماعه على مجموعة من النقاط الأساسية أهمها¹⁶:

• الدعوة إلى تخفيض تدريجي لعجز المالية العامة عبر تحسين الإيرادات الضريبية

¹⁰ بنك المغرب، التقرير السنوي، السنة المالية 2024، ص 89

¹¹ بنك المغرب، نفس التقرير، 2024، 89

¹² International Monetary Fund (IMF). Morocco: 2024 Article IV Consultation, Review Under the Flexible Credit Line Arrangement, First Review Under the Resilience and Sustainability Arrangement, and Rephasing of Access Under the Resilience and Sustainability Facility – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Morocco. IMF Country Report No. 24/99. Washington, D.C.: International Monetary Fund, March 11, 2024, pp. 15–19

¹³ IMF Country Report No. 24/99, Morocco: 2024 Article IV Consultation April 2024

¹⁴ IMF Country Report, Morocco: 2025 Article IV Consultation April 2025

¹⁵ IMF Fiscal Affairs Department, Public–Private Partnerships (March 2004) , Paolo Manasse, Public–Private Partnership: An International Perspective (IMF Policy Discussion Paper, 2005)

¹⁶ International Monetary Fund (IMF). Morocco: 2025 Article IV Consultation and Third Review Under the Arrangement Under the Resilience and Sustainability Facility – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Morocco. IMF Staff Country Report No. 25/087. Washington, D.C.: International Monetary Fund, April 6, 2025, pp. 18–21. DOI: 10.5089/9798229005166.002.



- التأكيد على مواصلة إصلاحات الطاقة والقطاع المالي لتعزيز الاستقرار الاقتصادي.
- تشجيع تحرير الأسواق لزيادة المنافسة وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- توصية بتقليص دور الدولة في تمويل المشاريع الكبرى والتركيز على الشراكات مع القطاع الخاص.

ثالثا: تفاعل المؤسسات والفاعلين الوطنيين مع توصيات المؤسسات المالية الدولية حول تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص

بناء على توصيات المؤسسات الدولية المالية والنقدية تعمل المؤسسات والفاعلين للاستجابة معها على عدة مستويات. وذلك بناء على تشخيص هذه المؤسسات كما بينا سابقا حيث تظهر الآثار واضحة بشكل أكبر على مستوى التحديات المناخية التي جاء قرض تسهيل الصلابة والاستدامة.

حسب الصندوق فإن آلية تسهيل الصلابة والاستدامة تتيح تمويلا طويلا للأجل بتكلفة معقولة، من أجل دعم البلدان التي تنخرط في إصلاحات لتقليل المخاطر المحيطة باستقرار ميزان الأداءات، لاسيما المرتبطة بتغير المناخ والكوارث الطبيعية. متوقعا أن يتسارع النمو، على المدى المتوسط، بفضل الاستثمارات الهامة ومواصلة الإصلاحات الهيكلية.

وتبرز أهمية هذا القرض في كونه يهدف إلى تمويل مشاريع إصلاحات ذات صلة بالتغيرات المناخية. فبسبب ارتفاع درجة الحرارة وتراجع للتساقطات المطرية¹⁷، باستثناء هذه السنة التي عرفت تساقطات مهمة 2026، لكن رغم إيجابياتها فهي تصنف ضمن التغيرات المناخية خاصة بعد أن نتجت عنها فيضانات في مناطق متفرقة من المغرب و بحدة متفاوتة أبرزها تلك التي طالت القصر الكبير، وقبلها سنة 2024 عارف المغرب زلزال الحوز والذي مثل فاجعة هزت الرأي العام وأثار التساؤل حول قوة صمود المجتمع وبنيتة أمام الظواهر المناخية¹⁸.

¹⁷ التغير المناخي في المغرب الملاحظات والتوقعات والآليات، مجلة دراسات، أوراق بحثية الوكالة الفرنسية للتنمية، عدد 108، يوليو 2018

¹⁸ حيث أشارت تقديرات الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ إلى أن التكلفة السنوية لتدهور التربة بالنسبة للمغرب بلغت حوالي 0.5% من الناتج الداخلي الإجمالي وهو ما سيؤثر على القطاعات التي تعتمد على الموارد الطبيعية والزراعة. فالجفاف سيؤدي إلى نقص الإنتاج الزراعي، وعلى الموارد المائية وتوليد الطاقة، مما سيخلق تحديات اقتصادية واجتماعية جسيمة المصدر: الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ، تغير تقرير عام حول المناخ والأراضي أي تأثير على إفريقيا؟، غشت 2019

United nation, convention to combat desertification, Prolonged Drought in Morocco Slashes 2024

Wheat Harvest by Nearly 50%: Innovative Solutions in 'he Face of Crisis,

<https://droughtclp.unccd.int/blog/prolonged-drought-morocco-slashes-2024-wheat-harvest-nearly-50-innovative-solutions->

face#:~:text=%D9%8A%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8%D8%8C%20%D8%A3%D8%AD%D8%AF%20%D8%A3%D9%83%D8%AB%D8%B1%20%D8%AF%D9%88%D9%84,%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B9%D9%8A%D8%B1%20%D8%AA%D9%8F%D8%BA%D8%B0%D9%91%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%87%D9%84%D8%A7%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D9%88%D8%A7%D9%86%D9%8A , 5 Nov 2024, viewed 10/10/2024, 15 :56



لذا يؤكد الصندوق على أهمية تبني سياسات تقليص الانبعاثات تركز على النفقات زيادة الاستثمارات العمومية ودعم الطاقات المتجددة من شأنه رفع نسبة الدين العمومي من 45% إلى 50% من الناتج الداخلي الإجمالي في أفق 2050¹⁹. وفي هذا السياق قدر البنك الدولي الاحتياجات الاستثمارية للمغرب ما بين 2022 و 2050 في حوالي 78 مليار دولارو كتمويل لتقليص آثار تغير المناخ والتكيف معها²⁰. وهو ما يحيل إلى أهمية تنويع مصادر التمويل بالنسبة للدولة وأهمية الاعتماد على الاستثمار والاعتماد على القطاع الخاص. لهذا تمثل السياسات الاقتصادية التي يوصي بها صندوق النقد الدولي والتي رافقت هذا القرض المناخي المتعلق بتسهيل الصلاية والاستدامة، تجسيد واضحاً لأهمية التوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث يركز الصندوق على ثلاث محاور من خلال نهج سياسات تتعلق بمكافحة ندرة المياه وخفض الانبعاثات وإزالة الكربون وأيضاً تحرير قطاع الكهرباء لتشجيع إنتاج الطاقة المتجددة²¹.

في إطار تفاعل المؤسسات مع توصيات الصندوق بخصوص قرض تسهيل الصلاية والاستدامة، قامت الحكومة بتنفيذ سياسات اقتصادية وزراعية ومائية لدعم القطاعات المتأثرة وتشجيع النجاعة الطاقية بتسريع استخدام الطاقات المتجددة، من أجل تحقيق الانتقال الطاقى لبناء اقتصاد أخضر أكثر مراعاة للبيئة، وسيساهم في تقوية استعداده وتعزيز قدرته ومرونته على الصمود في مواجهة الكوارث الطبيعية المرتبطة بالتغير المناخي، بما في ذلك الكوارث الناجمة عن تغير المناخ، كالجفاف الذي سبب ندرة المياه. قد ركز القرض على مجموعة من السياسات والإصلاحات. وأيضاً العمل على تطوير بنى تحتية متينة مقاومة التغير المناخ والإجهاد المائي، بما في ذلك طرق لنقل المياه بين الأحواض. ويتمثل الهدف في أفق سنة 2030 في تقليص انبعاثات غازات الدفيئة بنسبة 45.5% المساهمة المحددة وطنياً المراجعة في 2021، ورفع حصة الطاقات المتجددة إلى 52% من المزيج الكهربائي²².

من جهة أخرى في إطار من التكامل بين توصيات الصندوق، ينظر البنك الدولي باعتباره مؤسسة مالية دولية تركز على تقليص العبء عن الدولة أيضاً في انسجام مع هدف صندوق النقد الدولي، أما على مستوى التمويل فهو يمنح قروضا طويلة الأجل وتتركز على مشاريع محددة مسبقاً مثل البنية التحتية، ويتركز البنك الدولي على الحكامة في دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وأهمية استخدامها في قطاعات حيوية مثل النقل، الطاقة المتجددة، الصحة والتعليم. وقد عرفت مجمل المشاريع والأوراق الكبرى في المغرب شراكات مع القطاع الخاص وحتى مؤسسات دولية كالبنك الدولي و البنك الإفريقي، وبنك الاستثمار الأوروبي..... الخ. لهذا عرف تنزيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في التجربة المغربية نتائج ملموسة عن نجاح التجربة خاصة على مستوى مشاريع البنية التحتية الكبرى (الطرق السيارة، الموانئ، الطاقات المتجددة). قبل تسليط الضوء على أهمية المشاريع الكبرى التي عرفها المغرب في الآونة الأخيرة، لابد من الإشارة أن المغرب قطع أشواط مهمة في العشرية الأخيرة على عدة مستويات في اتجاه تقوية القطاع الصناعي، خاصة على مستوى صناعة السيارات والطيران، حيث تتركز المنظومة الصناعية في القنيطرة وطنجة، إذ توفر الدولة "مناطق التسريع الصناعي" ويقوم القطاع الخاص (شركات عالمية ومحلية) بالإنتاج والتصدير، مما ساهم في خلق فرص عمل مستدامة²³.

¹⁹ صندوق النقد الدولي، تقرير الراصد المالي، المناخ في مفترق الطرق، السياسات المالية العامة في عالم يزداد احتراراً، أكتوبر 2023

²⁰ World Bank Group, MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA, CLIMATE AND DEVELOPMENT REPORT, Morocco, October 2022.

²¹ IMF, Morocco: 2025 Article IV Consultation and Third Review Under the Arrangement Under the Resilience and Sustainability Facility–Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Morocco, 07 Apr 2025.

²² World Bank Group, MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA, CLIMATE AND DEVELOPMENT REPORT, Morocco, October 2022.

²³ Casa Transports, Rapport Annuel 2013. Casablanca: Société de Développement Local Casa Transports.



كما عمل المغرب في إطار تقوية البنية التحتية الحضرية على مشاريع النقل الحضري مثل ترامواي الدار البيضاء الذي انطلق في أواخر سنة 2012 بميزانية بلغت حوالي 6 مليارات درهم، بشراكة بين شركة التنمية المحلية Casa Transports والدولة والجماعة الحضرية، مع مساهمة شركات خاصة في التشغيل والصيانة. كما يعتبر ترامواي الرباط-سلا الذي بدأ تشغيله في 18 ماي 2011 بميزانية قاربت 4 مليارات درهم للمرحلة الأولى، وتوسعة لاحقة بقيمة 1.7 مليار درهم بين 2017 و2019، نموذجا ماثلا، حيث تولت وكالة تهيئة ضفتي أبي رقراق والجماعات المحلية الإشراف، بينما ساهمت شركات خاصة في التشغيل والصيانة، ليصل طول الشبكة إلى 19.5 كلم وتخدم حوالي 400 ألف نسمة يوميا (STRS)²⁴.

وفي إطار المشاريع الحالية في مجال الموانئ، فيبرز ميناء الناظور غرب المتوسط الذي انطلقت أشغاله سنة 2017، مع تشغيل مرتقب في الربع الأخير من 2026، باستثمارات تتراوح بين 40 و80 مليار درهم (حوالي 5.6 مليار دولار)، حيث وفرت الدولة الأرض والرؤية الاستراتيجية، بينما تولت شركات خاصة إدارة العمليات اللوجستية والشحن، بطاقة استيعابية تصل إلى 5 ملايين حاوية سنوياً، مع توقع خلق أكثر من 100 ألف فرصة عمل، في إطار تحويل المغرب إلى منصة لوجستية عالمية تربط إفريقيا بأوروبا والأطلسي²⁵.

كذلك بالنسبة لمشروع ميناء الداخلة الأطلسي، والذي يعد من أكبر المشاريع الاستراتيجية في الأقاليم الجنوبية المغربية، حيث انطلقت أشغاله سنة 2021 بميزانية تناهز 13.6 مليار درهم²⁶. وقد بلغت نسبة الإنجاز حوالي 36% في أبريل 2025. مع برجة انتهاء الأشغال وتسليم المشروع في أفق نهاية سنة 2028، ويهدف المشروع إلى جعل الداخلة منصة لوجستية وتجارية كبرى تربط المغرب بإفريقيا وأوروبا والأمريكتين، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأقاليم الجنوبية²⁷.

كذلك من ضمن الأوراش الكبرى التي خرجت للوجود بفضل الشراكة بين القطاعين العام والخاص مشروع الطاقة المتجددة في سياق مكافحة التغيرات المناخية واستراتيجية تقليل الانبعاثات الكربونية، أبرزها مشروع نور للطاقة الشمسية في ورزازات الذي بعد نموذجا بارزا لشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث ساهمت مؤسسات دولية في التمويل إلى جانب الدولة²⁸. ويقدم مشروع نور ورزازات كأكبر مجمع للطاقة الشمسية في العالم ومن البرامج الجديدة لإنتاج الهيدروجين الأخضر²⁹، لذا يعتبر مثالا للريادة القارية في إفريقيا، من حيث تقليل التبعة الطاقية وتحقيق أهداف الاستدامة، كما يوفر "بيئة قانونية" مستقرة تجذب كبار المستثمرين الدوليين في مجال الطاقة النظيفة³⁰.

كذلك على مستوى قطاع تحلية مياه البحر بالدار البيضاء، باعتباره (المشروع الأضخم) وتعد المحطة واحدة من أكبر المحطات في العالم التي تنفذ عبر شراكة بين القطاعين العام والخاص. حيث من شأن هذا المشروع سد العجز المائي وضمان التزود بالماء الشروب ومياه الري.

²⁴ Société du Tramway de Rabat-Salé, Rapport de Gestion 2019. Rabat: STRS.

²⁵ Nador West Med, Rapport Institutionnel 2023. Nador: Société Nationale du Port Nador West Med.

²⁶ وزارة التجهيز والماء، بلاغ رسمي حول تقدم أشغال ميناء الداخلة الأطلسي، الرباط: وزارة التجهيز والماء، 2025، ص 5-6

²⁷ انفابريس، ميناء الداخلة الأطلسي: مشروع استراتيجي في صلب الرؤية الملكية لتنمية الأقاليم الجنوبية، ص 2

²⁸ World Bank; African Development Bank; European Investment Bank; KfW Development Bank; French Development Agency; Clean Technology Fund. Morocco: Noor Ouarzazate Concentrated Solar Power Complex ,Infrastructure Investment Project Brief. Washington, D.C., World Bank Group, 2017, pp. 3-5

²⁹ African Development Bank (AfDB). Morocco: Noor Ouarzazate Solar Complex – Flagship Renewable Energy Project. Abidjan: AfDB, 2019, p 6

³⁰ European Investment Bank (EIB). EIB Support for the Noor Ouarzazate Solar Complex. Luxembourg ,EIB, 2017, page 3



وقد أظهر المغرب قدرة القطاع الخاص على ضخ استثمارات ضخمة في قطاع حيوي (الأمن المائي) وتديره بكفاءة تقنية عالية³¹. انطلقت أشغاله سنة 2024 بقدرة إنتاجية تصل إلى 300 مليون متر مكعب سنوياً، وتنفذ عبر شراكة بين القطاعين العام والخاص تحت إشراف وزارة التجهيز والماء والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب، بمشاركة شركات خاصة مثل "أفريقيا غاز" و"أكسيونا" و"Green of Africa"³². ولعل أبرز تظاهرة أظهرت نجاح التجربة المغربية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإن بشكل نسبي، تظاهرة نيويورك خلال قمة "P3 Summit for Change" الشراكة من أجل التغيير والتي عقدت في التي انعقدت في 21 شتنبر 2025³³، حيث تم التركيز على قطاعات استراتيجية حولت المغرب إلى "مختبر عالمي" للنجاح في الشراكة بين القطاعين العام والخاص. كما تم إبراز النموذج المغربي كرافعة للنمو والابتكار³⁴، مع التركيز على خصوصية التجربة المغربية في إدماج البعد الاجتماعي³⁵. حيث المغرب أراد إرسال رسالة للمستثمرين الأمريكيين والدوليين مفادها: "نحن نمتلك الإطار القانوني (ميثاق الاستثمار الجديد) والمشاريع الجاهزة، وما ينقصنا هو توسيع الشراكات الرأسمالية والتقنية معكم"³⁶.

³¹ Maadialna, Lancement des projets de dessalement de l'eau de mer au Maroc à partir de 2024, P 4

³² Centre Régional d'Investissement Casablanca-Settat, Usine de dessalement de l'eau de mer – Projet structurant, 2023, p 5

³³ Morocco World news, Morocco Displays Public-Private Partnership Model at New York Summit, <https://www.moroccoworldnews.com/2025/09/260178/morocco-displays-public-private-partnership-model-at-new-york-summit/>, viewed December 12,2025,at 15 :55

³⁴ Morocco World news, Morocco Displays Public-Private Partnership Model at New York Summit, <https://www.moroccoworldnews.com/2025/09/260178/morocco-displays-public-private-partnership-model-at-new-york-summit/> , viewed December 12,2025,at 15 :55

³⁵ هذا النموذج يقوم على:

- تعزيز العدالة المالية والاجتماعية في عقود الشراكة.
 - تطوير إطار قانوني يعكس خصوصية المغرب.
 - ضمان التوازن بين المصلحة العامة والربح الخاص.
- ³⁶ أبرز مخرجات قمة " الشراكة من أجل التغيير " تتمثل في :

- عرض النموذج المغربي: قدم سفير المغرب لدى الولايات المتحدة، يوسف عمراني، متركزات النموذج المغربي القائم على "المصادقية، والعمل الحازم، والإرادة القوية لتحقيق النمو الشامل".
- القطاع الخاص كـ "محرك": تم التأكيد على أن القطاع الخاص في المغرب لم يعد مجرد شريك، بل أصبح محركاً حقيقياً لاستراتيجية التنمية الوطنية.
- الإصلاحات الهيكلية: سلطت المشاركة الضوء على الإصلاحات التي أطلقها جلاله الملك محمد السادس، والتي خلقت بيئة مثالية للأعمال من خلال:
 - حوافز ضريبية جذابة.
 - إحداث أقطاب صناعية تنافسية.
 - ضمانات قوية لحماية الاستثمارات.
- المشاركة الدولية: شهدت القمة حضور شخصيات بارزة، من بينهم رؤساء دول (توغو وسيراليون)، ورجال أعمال عالميين مثل باتريس موتسيسي (رئيس الكاف) ودارا خسروشاهي (المدير التنفيذي لشركة Uber).
- المغرب كمنصة دولية: تم إبراز المملكة كمنصة طبيعية لاستضافة الشركات الدولية الراغبة في التوسع نحو إفريقيا وأوروبا والمنطقة الأطلسية. المصدر

Le7TV, Public-Private Partnership: The Moroccan Model Showcased in New York at the "P3 Summit for Change", <https://en.le7tv.ma/2025/09/22/public-private-partnership-the-moroccan-model-showcased-in-new-york-at-the-p3-summit-for-change/>, viewed December 12,2025,at 15 :40



يظهر من خلال ما تقدم أن المغرب يلتزم بشكل واضح خاصة على مستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وهذا ما يعني أن السياسات العمومية الاقتصادية بشكل مباشر والاجتماعية بشكل غير مباشر في المغرب لا تنبئ فقط على نتائج التشخيص لواقع للإكراهات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الداخلية. بل إن صناعة الفعل العمومي بشأنها يتركز على عوامل أخرى أبرزها عملية الإقتراض وما يرافقها من توصيات تفرض نفسها. وذلك بحكم ارتباط المغرب بوحدة أخرى باعتباره جزء من منظومة اقتصادية مترابطة تقوم على مبادئ الانفتاح الاقتصادي النيوليبرالي. بكل ما يشمله من مؤسسات وفاعلين.

من خلال ما تقدم يبرز البعد التفاعلي بين المغرب ومؤسساته الوطنية وبين المؤسسات المالية والنقدية الدولية، حيث تنشأ التحديات نتيجة تفاعل معقد بين توصيات المؤسسات الدولية والرهانات الوطنية. الأمر الذي يضع الشراكة في إطار أوسع من كونها مجرد أداة تقنية، لتصبح جزءاً من ديناميات الحوكمة العالمية والخيارات الوطنية التي تسعى لتحقيق رهانات تتعلق أساساً بالتنمية المستدامة، العدالة الاجتماعية، والسيادة الاقتصادية، وتطرح إكراهات على مستويات متعددة.

من خلال ما تقدم يطرح التساؤل حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاعات الاجتماعية هل ستسير بنفس السلسلة التي تسير بها الأوراش الكبرى التي بينها سالفاً باعتبارها قطاعات ذات علاقة مباشرة مع المجتمع أفراداً وأسراراً، بطريقة أخرى كيف يمكن تحويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوظيفها في بلورة نموذج تنموي ملائم، وهل الشراكة في قلبها المعتمد هل تعزز التنمية، أم تقيد قدرة الدولة على تحقيق الرهانات التنموية الداخلية؟

الخور الثاني: تحديات تحويل الشراكة بين القطاعين العام والخاص من آلية مالية إلى رافعة للتنمية المندمجة

تحتل المؤسسات ذات التوجهات النيوليبرالية بحضور وازن في النظام الاقتصادي العالمي خاصة المؤسسات الدولية المالية والنقدية. وتعتبر توصياتها إطاراً مرجعياً يوجه السياسات الوطنية باعتبارها جزءاً من التزامات المغرب الدولية. حيث تدفع التوصيات إلى تنويع مصادر التمويل وتشجيع القطاع الخاص في المرافق العامة. لذلك فهي تعتبر الشراكة أداة أساسية للتنمية، إذ تدفع نحو تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية للنهوض بالمرفق العام وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

من أجل بناء رؤية شمولية واضحة تبين طبيعة الاختلالات الداخلية التي أفرزتها خصوصية المغرب اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، سنعمل على تسليط الضوء على مسؤولية الفاعلين الوطنيين في تدبير الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومن جهة أخرى وضع الإكراهات الداخلية في سياقها الوطني ذو الامتداد الوطني.

أولاً: الإكراهات التشريعية والمؤسسية والمالية

إذا كان تنزيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص يستجيب للتوجهات الماكرواقتصادية وتوصيات المؤسسات الدولية، فإنه على المستوى الوطني على الرغم من التطور التشريعي الذي عرفه الإطار القانوني المنظم لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المغرب، بدءاً من القانون 86.12 الإطار وصولاً إلى تعديله (القانون 46.18)³⁷. ناهيك عن ميثاق الاستثمار. وفي هذا السياق صدرت مجموعة المراسيم

³⁷ القانون الإطار رقم 46.18 القاضي بتغيير وتنظيم القانون رقم 86.12 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، 29 فبراير 2020، الجريدة الرسمية عدد 7079 نشر 5 مارس 2020.



التطبيقية³⁸ التي جاءت لتفعيل القانون 55.19³⁹ المرتبط بتبسيط المساطر. مثل تبسيط ومرونة أزيد من 22 مسطرة إدارية رئيسية مرتبطة بالاستثمار، على مستوى المساطر الجهوية. مع رقمتها عبر المنصات الموحدة للمهنيين والمستثمرين، مما أدى إلى تقليص الوثائق المطلوبة بنسبة تصل إلى 45%⁴⁰. بالرغم من ذلك فإن قانون الإطار المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص وميثاق الاستثمار مازالت تحتاج للمزيد من "النصوص التطبيقية التفصيلية" من قبيل المراسيم والقرارات الوزارية المشتركة، خاصة وأن تأخر صدور بعض هذه المراسيم التفصيلية قد يعطل تفعيل الكامل للقوانين الصادرة⁴¹.

بالرغم من الجهود المبذولة على المستوى التشريعي. إلا أن الممارسة العملية على مستوى الواقع، تكشف عن تعقيدات مسطرية وبطيء البيروقراطية. والتي غالباً ما تكون أسباباً للتعقيدات المسطرية مثل شروط التأهيل المعقدة التي تفرض مساطر إسناد عقود الشراكة بين القطاعين معايير تقنية ومالية بالغة التعقيد، مما يؤدي أحياناً إلى إحجام المستثمرين الخواص أو طول مسطرة طلبات العروض⁴².

وأيضاً من ضمن الأسباب تعدد المتدخلين، وغياب التنسيق المؤسسي الفعّال، حيث تواجه عقود الشراكة مساراً طويلاً يتطلب موافقات من قطاعات وزارية متعددة (المالية، الداخلية، القطاعات الوصية). مما يؤدي إلى تداخل الاختصاصات وإطالة الآجال القانونية للدراسة والمصادقة. إضافة لضعف آليات الرقابة البعدية والتقييم المستمر. فضلاً عن بطيء وتيرة رقمة الإجراءات. مما يحول أحياناً القوانين المؤطرة من رافعة لتشجيع الاستثمار إلى عبء إداري يعطل الالتقاء بين السياسات العمومية. هذا التعقيد الإداري يعيق مباشرة المرونة المطلوبة لتنفيذ المشاريع في آجالها المحددة، مما يتسبب في تعثر مشاريع تنمية استراتيجية وارتفاع تكاليفها المالية غير المتوقعة. ويحد من قدرة هذه العقود على استقطاب الاستثمار الخاص بكفاءة عالية⁴³.

نتيجة التعقيدات المسطرية والبطيء البيروقراطي الذي يؤثر على الآجال و التنفيذ يظهر الوجه السلبي للشراكة بين القطاعين العام والخاص التي غالباً ما يلوح بها بوصفها آلية لإعفاء الميزانية العامة من تكاليف الاستثمار الضخمة ونقل المخاطر إلى القطاع الخاص. غير أن مقاربات

³⁸ المرسوم رقم 2.22.385 والذي يحدد لائحة القرارات الإدارية الضرورية لإنجاز مشاريع الاستثمار والتي لا يتجاوز أجل معالجة الطلبات المتعلقة بها وتسليمها 30 يوماً كحد أقصى.

المرسوم رقم 2.25.342 (يوليو 2025) وهو نص تنظيمي خاص بدعم المقاولات الصغيرة جداً والصغرى والمتوسطة (TPME)، والذي يسهل ولوج الاستثمارات المحدودة (بين 1 و 50 مليون درهم) لمنظومة الدعم والتبسيط الإجرائي.

³⁹ الظهير الشريف رقم 1.20.06 لتطبيق القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، بالجريدة الرسمية عدد 6866 بتاريخ 11 رجب 1441 الموافق 6 مارس 2020

⁴⁰ وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، تبسيط ورقمنة المساطر الإدارية،

<https://www.mmsp.gov.ma/ar/%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81%D9%86%D8%A7/%D8%AA%D8%A8%D8%B3%D9%8A%D8%B7-%D9%88%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9>،
على الساعة 15:12

⁴¹ Leseco, Rapport de la Cour des comptes : des réformes au bord de l'essoufflement ?, 16/12/2024,

<https://leseco.ma/maroc/rapport-de-la-cour-des-comptes-des-reformes-au-bord-de-lessoufflement.html>, visite 12\3\2026, 14 :44

⁴² المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي 2023\2024، ص 152

⁴³ المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي 2023\2024، ص 155



الاقتصاد السياسي تكشف عن مفارقة هيكلية تتمثل في ظهور ما يعرف بـ "الالتزامات المحتملة للخزينة" أي أن خيار التمويل عن طريق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يؤثر على التزامات الدولة.

ففي كثير من الأحيان، تقدم الدولة ضمانات سيادية أو مالية، فمشاريع البنية التحتية والشركات الكبرى غالباً ما تتضمن ضمانات حكومية ضمنية أو صريحة (مثل ضمان الحد الأدنى للإيرادات، أو تغطية مخاطر أسعار الصرف وفوائد القروض). هذه الضمانات لا تظهر بشكل مباشر وصريح في عجز الميزانية السنوي التقليدي، لكنها تحول أعباء مالية ضخمة ومفاجئة إلى خزينة الدولة إذا تعثر المشروع⁴⁴. كما أنه في حالات التأخير في إنجاز المشاريع أو سوء تقدير تكاليف التشغيل يفعل تلقائياً الشروط الجزائية و ضمانات إعادة التوازن المالي للعقود، مما يجبر الحكومة أو المؤسسات العمومية الشريكة على التدخل لضمان استمرارية الخدمة، وهو ما ينتهي بتحمل المال العام لتكلفة باهظة⁴⁵.

في نفس السياق نبه المجلس الأعلى للحسابات إلى أن المشاريع الكبرى (خاصة المرتبطة بالطاقة، الماء، والبنية التحتية) تحتاج إلى جيل جديد من النصوص التنظيمية التي تضمن توزيعاً عادلاً للمخاطر بين الدولة والمستثمر الخاص، وتسهل مساطر التدبير المفوض وعقود الامتياز، وهو ما جعل الإطار السابق لعام 2023 غير كافٍ لمواكبة الرهانات الحالية للمملكة⁴⁶.

ناهيك عن كون الانفتاح الاقتصادي النيوليبرالي سمة العصر ويبقى خياراً استراتيجياً للدولة، لكن هذا لا ينفي أنه شر لابد منه وينطوي على خلق أزمات أخرى. لأن تبني سياسات اقتصادية ليبرالية المنشئ كالشراكة بين القطاعين العام والخاص. أدت فعلاً للتفاعل مع الرأسمال العالمي، وبالتالي إلى تأسيس قطاع رأسمالي تابع، دون أن يتمكن هذا القطاع من تحقيق الأهداف التنموية المتوقعة منه ، وبدلاً من تحقيق النمو التراكمي الداخلي لرأس المال، تحول جزء كبير من الرأس مال المحلي إلى الخارج، في أشكال متعددة، منها تتراوح بين المدخرات الفردية في البنوك الأجنبية، وبين ما تدفعه الدولة لخدمة الديون الخارجية، مع ما يحوله المستثمرون الأجانب نحو الخارج من أرباح بالنقد الأجنبي. أدى هذا الوضع إلى ظهور الوظيفة الربعية لأجهزة الدولة، من خلال سياستها الضريبية على الخصوص و عوائد احتكاراتها⁴⁷.

ثانياً: الصحة والتعليم وتسعير الخدمات

إن الاعتماد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاعات الاجتماعية، تنطوي على الكثير من المخاطر، باعتبارها قطاعات استراتيجية تهم مصالح المجتمع أفراداً وأسراراً، ولا تحتل أن تفشل أو ترجح فيها المصلحة الخاصة والربح الخاص على حساب المصلحة العامة. لأنه حتى في ظل وجود الموارد فالأمر يبقى رهيناً بوجود الفاعلين الأكفاء والمؤسسات ذات الكفاءة العالية المسؤولة عن وضع السياسات

⁴⁴ ARTICLE IV CONSULTATION-PRESS RELEASE ; STAFF REPORT ; AND STATEMENT BY THE EXECUTIVE DIRECTOR FOR MOROCCO, IMF Country Report No.

21/2,2020\2021, IMF Executive Board Concludes 2020 Article IV Consultation with Morocco, Page 1-2

⁴⁵ IMF Executive Board Concludes 2025 Article IV Consultation, Third Review under the Resilience and Sustainability Facility with Morocco, April 8, 2025,

<https://www.imf.org/en/news/articles/2025/04/08/pr25094-morocco-imf-concludes-2025-article-iv-consultation-third-review-under-the-rsf?hl=ar-001> viewed Jun 17,2025 at 12 :55

⁴⁶ Leseco, Rapport de la Cour des comptes : des réformes au bord de l'essoufflement ?,16/12/2024,

<https://leseco.ma/maroc/rapport-de-la-cour-des-comptes-des-reformes-au-bord-de-lessoufflement.html>, visite 12\3\2026, 14 :36

⁴⁷ عبد السلام أديب، الصراع الطبقي و التحولات الاقتصادية و السياسية في المغرب، مطبعة الرباط، منشورات النهج الديمقراطي، 2005، ص 11



العمومية الاجتماعية. لأن التنمية رهينة بالموارد وسواء توفرت هذه الأخيرة أم لا فسيقيها حتما ضعف الشفافية و الحكامة وضعف كفاءة المؤسسات والفاعلين.⁴⁸

على المستوى الميداني، أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجالي الصحة والتعليم ركيزة أساسية لتوسيع الحماية الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات، عبر بناء مستشفيات جامعية. وطوير الصناعة الدوائية، وإدماج القطاع الخاص في البنية التحتية المدرسية وتطوير البحث العلمي. حيث تشكل هذه الأوراش و المشاريع إنجازات مهمة في المسار الاقتصادي والاجتماعي للمغرب إذ يتعلق الأمر ب:

- توسيع الحماية الاجتماعية: مشروع التعميم الشامل للتغطية الصحية الذي أطلقه الملك محمد السادس سنة 2021 يهدف إلى إدماج جميع المواطنين في نظام التأمين الصحي الإجباري، مع إشراك القطاع الخاص في التمويل والخدمات.⁴⁹

- المستشفيات الجامعية: مشاريع طنجة، أكادير، والعيون تمثل نماذج PPP حيث تتكامل الدولة مع القطاع الخاص لتسريع بناء وتجهيز البنية التحتية الصحية.

- الصناعة الدوائية: مصنع اللقاحات "ماريبو" في بنسليمان يندرج ضمن استراتيجية السيادة الصحية، حيث تشارك الدولة مع شركات خاصة لتقليل الاعتماد على الاستيراد وتحقيق الاكتفاء الذاتي.⁵⁰

أما بالنسبة للتعليم فقد عمل المغرب على وضع قوانين (القانون-الإطار رقم 51.17 لسنة 2019) الذي عزز إدماج القطاع الخاص في التعليم والبحث العلمي، مكملاً للرؤية الاستراتيجية 2015-2030، وكذلك من خلال مشاريع إصلاح التعليم أبرزت أن PPP ساهمت في تحسين البنية التحتية المدرسية وإدخال التكنولوجيا الحديثة.⁵¹

تعتبر هذه القطاعات خاصة الصحة والتعليم الشريان النابض للرأسمال البشري والاجتماعي في أي مجتمع، و من بينهم المغرب ووضع الرهان على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذه القطاعات خاصة، بعد ما كشفته جائحة كورونا من اختلالات. يبين مدى خطورة الوضع. لأن أبرز إشكالا يطرح هو إخضاع خدمات أساسية لمنطق المردودية المالية وتسعير هذه الخدمات.

ناهيك عن إشكال التفاوتات بين جهات المملكة تاريا ومجاليا على مستوى البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية الأساسية، والنتائج المتفاوتة التي حققها برنامج تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية، والذي خصص له غلاف مالي ناهز 50 مليار درهم على مدى الفترة 2017-2023، بمهدف تقليص العجز المسجل في البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية الأساسية، في مجالات التعليم والصحة والماء الصالح للشرب والكهرباء والطرق القروية. ورغم المنجزات التي تم تحقيقها في هذا الإطار، فتظل هناك العديد من الاختلالات التي تستدعي تجويد آليات الاستهداف والحكامة واستحضار الخصوصيات الترابية من أجل تنمية متوازنة بين مختلف المناطق والرفع من أثر البرامج الموجهة لتقليص الفوارق المجالية والاجتماعية.⁵²

خاصة في ظل التناقض بين سعي الشريك الخاص لتحقيق عوائد ربحية مجزية وبين محدودية القدرة الشرائية للطبقات الشعبية والمتوسطة. علاوة على ذلك، تتفاقم هذه المعضلة بفعل التفاوتات المجالية؛ فالمستثمر الخاص يميل بطبيعته للتموضع في الأقطاب الحضرية الكبرى ذات المردودية المضمونة، بينما تتركز المناطق النائية والعالم القروي تحت خصائص هيكلية، مما يكرس الفوارق المجالية والاجتماعية بدل ردمها، في غياب تدخل تعديلي وقوي من الدولة لضمان الحق في الولوج العادل للخدمات.

⁴⁸ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "تحديات الحكامة العمومية بالمغرب"، موقع الحكامة، 25 فبراير 2025.

⁴⁹ Maroc.ma، Public Policies on Health and Social Protection، P 2

⁵⁰ PharmaBoardroom، Morocco Pharma Report 2023، p 5

⁵¹ Education Sector Reform Project (World Bank، Education Sector Reform Project، p 7 .

⁵² المجلس الأعلى للحسابات، التقرير السنوي 2025، ص 146



ثالثاً: الاختلالات البنيوية واقتصاد الربيع

إن التدبير الجيد والاتساق بين مختلف الفاعلين من صانعي السياسات العمومية يشكلان أساساً لتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة. فحين تكون المؤسسات والفاعلون منسجمين في الرؤية والأهداف، يصبح التنسيق والتكيفية بين البرامج والمشاريع أداة فعالة لتجنب التكرار والهدر وضمان توجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية للمجتمع. كما أن كفاءة المؤسسات والفاعلين تعزز القدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين وتحقيق العدالة الاجتماعية⁵³. لكن في حال غياب هذه العناصر، تظهر مظاهر الارتباك والتناقض بين السياسات، ويزداد ضعف الأداء المؤسساتي، مما يؤدي إلى هدر الموارد، وتراجع الثقة في العمل العمومي، وفشل في تحقيق التنمية المنشودة.

وفي المغرب يشكل عدم توفر هذه التوليفة، من العوامل التي تساهم في بطء وضعف منسوب التنمية في كافة المجالات وليس فقط الشق الاجتماعي. لأن الفشل في التدبير العملي، للخطط والمشاريع الاقتصادية للقطاعات، المعتمد عليها في بنية الاقتصاد، وتخطئها في مشاكل تقنية. (النموذج التنموي السابق)، وهي في مجملها عوامل لا ترتبط فقط بالموارد، بل أيضاً بضعف التدبير وغياب الحس الاستراتيجي⁵⁴، واستراتيجيات التخطيط ومواكبة البرامج الحكومية. ناهيك عن مشاكل كبرى على مستوى الشفافية.

تنضاف إلى التحديات التقنية والمالية، آفات بنيوية كبرى تميز بعض مسارات الاقتصاد التابع، حيث يترافق حضور الرأس مال الخاص مع ظهور وظائف ريعية وسياسات ضريبية، قد تغذي التوقعات الاحتكار لصالح نخبة مستفيدة، فضلاً عن غياب أضعف الشفافية. التي تعيق مسارات التنمية، وذلك على عدة مستويات بنيوية، التي بسببها ترسخ قيم الارتفاق من العمل السياسي، واستغلال النفوذ فيما هو اقتصادي، وهيمنة الحسابات السياسية الضيقة على الصالح العام، كما أن ضعف آليات المحاسبة والمساءلة، تكرر غياب سيادة القانون في نظر المستفيدين من الأوضاع الحالية.

إلى جانب آفات أخرى تقوض العمل التنموي مثل الرشوة، اقتصاد الربيع، الإثراء غير المشروع، والتي تعد من المؤشرات الخطيرة التي تهدد بناء التنمية. وقد أشارت الخطب الملكية، في أكثر من مناسبة على ضرورة محاربة الفساد بأشكاله⁵⁵، وعلى أهمية محاربة الفساد والرشوة وربط المسؤولية بالمحاسبة⁵⁶.

بشكل واضح تصطدم السياسات العمومية في المغرب أياً كان القطاع الذي ترمي لتحسينه وتنميته. باختلالات على مستوى التدبير والإدارة، حيث تسهم الظواهر البنيوية في تثبيط مناخ الأعمال، إضافة إلى مشاكل هيكلية عميقة كالتفاوتات الاجتماعية، واتساع رقعة الفقر والهشاشة والبطالة، ناهيك عن التفاوتات المجالية بين جهات المملكة. في ظل غياب إصلاحات حقيقية تساعد على ضخ الموارد بشكل أكبر، إضافة لمشاكل التدبير، فإن هذه العوامل مجتمعة تشكل حاجزاً كبيراً، أمام التنمية المندمجة والمستدامة.

⁵³ المركز المغربي للأبحاث وتحليل السياسات، "الدولة الاجتماعية في المغرب: دلالات المفهوم وتحدياته"، 2024.

⁵⁴ سعد مفكير، "ارتفاع المديونية في المغرب والعالم: الأسباب والتداعيات"، موقع اقتصادكم، 5 شتنبر 2024.

⁵⁵ وقد أكد خطاب العرش الذي ألقاه الملك محمد السادس لسنة 2011، حيث أورد فيه "وبنفس العزم، فإن التعاقد الاقتصادي الجديد، يقتضي الاهتمام بمنظومة الإنتاج الاقتصادي، وإذكاء روح المبادرة الحرة، خاصة من خلال تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة، بما ينسجم مع روح الدستور الجديد، الذي يكرس دولة القانون في مجال الأعمال، ومجموعة من الحقوق والهيئات الاقتصادية، الضامنة لحرية المبادرة الخاصة، ولشروط المنافسة الشريفة، وآليات تخليق الحياة العامة، ولضوابط زجر الاحتكار والامتيازات غير المشروعة، واقتصاد الربيع، والفساد والرشوة"

، تاريخ <https://www.chambre-des-representants.ma/ar> خطاب جلالة الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش المجيد، سنة 2011، ⁵⁶ الاطلاع 2020/04/24



الخاتمة

انطلاقاً مما تقدم يظهر أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليست مجرد خيار اقتصادي، بل هي رهان سياسي واجتماعي يحدد مسار التنمية في المغرب. نظراً لكون الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتجاوز كونها مجرد أداة تقنية ومالية لتخفيف العبء عن الميزانية العامة، إلى تفاعل معقد بين التزامات دولية ومؤسسية ورهانات تنموية وطنية. تتحدد بقدرة وإرادة الفاعل الوطني لتعزيز بنية المجتمع المؤسساتية ورأس مالها الاجتماعي. لأن نجاح هذا الورش الاستراتيجي لا يقاس بالكفاءة التقنية وحدها، بل يتطلب مقاربة شمولية ومسؤولية مشتركة تضمن التوازن الدقيق بين منطق الربح الخاص والمصلحة العامة.

فخصوصية التجربة المغربية تفرض البحث عن نموذج وطني للشراكة بين القطاعين العام والخاص، لا يكتفي باستنساخ وصفات المؤسسات الدولية، بل يدمج البعد الاجتماعي والعدالة المجالية في صلب عقودها. فبينما توفر المؤسسات المالية الدولية أدوات تقنية ومعطيات دقيقة حول الوضعية الاقتصادية، يبقى التحدي الأكبر هو تحويل هذه المعطيات إلى حلول منسجمة مع الثقافة المؤسساتية المغربية ومع العقد الاجتماعي الجديد الذي يربط الدولة بالمجتمع. ويقتضي ذلك تعزيز الشفافية والمساءلة لضمان المصلحة العامة، وتطوير إطار قانوني ومؤسسي يعكس خصوصية المغرب، حيث تصبح الشراكة أداة لإعادة صياغة العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني. بهذا المعنى، فإن النموذج المغربي الأصيل يسعى إلى تحقيق توازن دقيق بين منطق السوق ومتطلبات التنمية الوطنية، عبر إدماج مؤشرات اجتماعية وتنموية إلزامية في العقود، والحفاظ على دور الدولة كضامن للعدالة الاجتماعية، بما يحول الشراكة إلى رافعة وطنية للتنمية المستدامة.