



تسيير المؤسسات العمومية:

مقاربة تحليلية

الأستاذ الباحث: سفيان رياضي

المغرب

مقدمة

تُعَدُّ المؤسسات والمقاولات العمومية من أبرز الجهات المساهمة في تنفيذ السياسات الحكومية بمختلف القطاعات، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الحكومة من خلال تنفيذ المشاريع الكبرى وإدارتها بكفاءة¹.

ويتّضح أن الدولة قد أعادت صياغة استراتيجيتها في التعامل مع مكوناتها، لا سيما الهيئات العامة ذات الاستقلال المالي كالمؤسسات العمومية، حيث اتجهت إلى التخلي عن النمط التقليدي القائم على الصيغة التحكيمية لصالح نموذج حديث يعتمد على النهج التشاركي².

تلعب المؤسسات والمقاولات العمومية دورًا بارزًا في الاقتصاد الوطني، حيث تسهم بفعالية في تنفيذ السياسات العمومية وإنجاز المشاريع الكبرى، وتهيئة البيئة المناسبة لتحفيز الاقتصاد، وتسريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتنويع مصادر النمو، وتحسين مستوى معيشة المواطنين. وتسعى التوجهات الحكومية في هذا الإطار إلى تعزيز دور هذه المؤسسات في تحقيق الدينامية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تسريع وتيرة تنفيذ برامجها الاستثمارية، وتحسين أدائها، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مع التركيز على تعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة³.

لا شك أن النجاح الذي حققه نهج تدبير المقاولات الخاصة، القائم على تحقيق النتائج والأهداف كشرط أساسي لضمان النجاح والاستمرارية في اقتصاد السوق، قد أثر بعمق على السياسات العمومية الموجهة لإصلاح المنظمات والمؤسسات العمومية، هذا التأثير تمثل في زعزعة الأنماط البيروقراطية التقليدية، وإدخال مفاهيم حديثة للتدبير عُرفت بـ"التدبير العمومي الجديد"، وقد أسهم هذا التحول في تأسيس فقه إداري جديد يهدف إلى إصلاح الأنظمة البيروقراطية عبر تعزيز استقلالية التسيير، واعتماد آليات لتقييم الأداء والمراقبة الحديثة، وبهذا، أفسحت ثقافة التدبير المجال لتحل ثقافة الإدارة التقليدية المتأكلة⁴.

أولاً: الإطار المفاهيمي

التسيير:

التسيير هو عملية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية داخل مؤسسة معينة لتحقيق أهدافها بشكل فعال وكفاء، يشمل التسيير التخطيط، التنسيق، التنفيذ، والمراقبة لضمان تحقيق الأهداف المحددة، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المؤسسات العمومية: تعني ذلك المرفق العام الذي يتمتع بالشخصية المعنوية، فيكون بموجبها قادراً على الاستقلال اتجاه الشخص العام الذي يرتبط به برابطة الخضوع لرقابته ووصايته⁵.

هذا ومع غياب نص قانوني يوطر تعريف المؤسسة العمومية نظراً لصعوبة إيجاد تعريف دقيق لهذه الأخيرة، أو كون التعريف أصله فقهي متروك أمرها للاجتهاد فان بعد فقهاء القانون الإداري حاولوا صياغة تعاريف تخص المؤسسات العمومية، وهي تتفق في الجوهر والأسس العامة، إذ اعتبرها البعض أنها أسلوب آخر من أساليب إدارة المرافق العامة من قبل الأشخاص العامة، وهي تشبه طريقة إدارة المرافق العامة



بالاستغلال المباشر أو الإدارة المباشرة من حيث أنها أيضا إدارة الأشخاص العامة، ولكن مع الفارق المتمثل في طريقة الاستغلال المباشر (الوكالة).

إذن فالمؤسسة العمومية هي شكل من أشكال التنظيم الإداري اللامركزي، تندرج ضمن ما يسمى باللامركزية المرفقية أو المصلحية والتي تبني على أساس مبدأ التخصص كما أنها تعتبر شكل من أشكال تدبير المرافق العمومية وأداة لتنزيل السياسات العمومية ولها ارتباط بالمالية العمومية.

أدى اتساع نطاق المؤسسات العمومية إلى تنوعها وتعددتها، فأمكن تقسيمها، من حيث النطاق الترابي، إلى مؤسسات عمومية وطنية مثل المكتب الوطني للسكك الحديدية ومؤسسات عمومية محلية أو جهوية مثل الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء أو الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين..

أما من حيث طبيعة الخدمات التي تقدمها للجمهور، فيمكن تصنيفها إلى مؤسسات عمومية إدارية كالجامعات والمعاهد، وإلى مؤسسات عمومية اقتصادية، كالمكتب الوطني المطارات (ONDA).⁶

ثانيا: الإطار التاريخي

تميزت مرحلة تطور المؤسسات العمومية ب بروز البعد السياسي في المغرب نتيجة حصول المغرب على استقلاله منذ سنة 1956 وهي المرحلة التي سوف يتم اعتمادها:

مرحلة 1956-1974: تعد مرحلة التأسيس الوجود المؤسسات العمومية كشكل من أشكال تدخل الدولة في إطار ضمان المرافق سواء كانت صناعية تجارية.

مرحلة 1974-2000: بدأ المغرب إصلاح القطاع العام منذ سنة 1974، فصدرت عدة دراسات في هذا المجال أشهرها تقرير "ماكزني"، الذي قام بتشخيص وضعية المؤسسات العمومية، حيث كشف هذا التقرير عن اختلالات كبيرة على مستوى التسيير الإداري والمالي وكذا وجود مؤسسات عمومية بدون ميزانيات، وتكاثر المؤسسات والفروع،⁷ فهذا التقرير قدم لنا صورة لكم هذه المؤسسات وانتشرت بصورة أخطبوطية مما يصعب مراقبتها وحصرها.

هذه الوضعية جعلت المغرب يفكر في اتخاذ إجراءات حتمية لتجاوز أزمة المؤسسات العمومية، ومن بين هذه الإجراءات تكليف عبد اللطيف الجواهري⁸ سنة 1978 بإعداد تقرير يتناول جرد المؤسسات العمومية والفروع،⁹ ويعتبر هذا التقرير تقرير مغربي خالص سيمكن من وضع استراتيجية إصلاح المؤسسات العمومية وبالتالي وقف إحداث فروع للمؤسسات العمومية

- ويتجلى هذا الإصلاح على مستويين:

المجال الأول: فتح النقاش بين وحدات القطاع العام والوزارات الوصية على نشاطها تتعلق بتمويل تلك الوحدات وأسعار منتجاتها ونظامها القانوني وعلاقاتها بالدولة.

المجال الثاني: يهم ضرورة إعادة النظر في تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي عن طريق الأخذ بسياسة الخصخصة وهذا ما دعا إليه الملك الراحل الحسن الثاني في خطابه اليوم 8 أبريل 1988، حينما قال "لا ينبغي أن يكون التفويت مطية يركبها الأغنياء" علما أن المشرع أصدر القانون 39-89 المتعلق بتفويت المؤسسات العمومية وتحويلها إلى القطاع الخاص.¹⁰



مرحلة 2000-2011: تميزت ببداية الإصلاحات المالية العميقة بالمغرب، تزامنا مع إصلاحات القانون التنظيمي للمالية بفرنسا سنة 2001 واعتماد التدبير المرتكز على النتائج وعقود البرامج في وزارات التعليم والصحة..

وبصدور الظهير الشريف رقم 10-03-15 الصادر في 11 نونبر 2003، بتنفيذ القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية الدولة على المنشآت العامة و هيئات أخرى¹¹ الذي حل محل ظهير رقم 1.59.271 الصادر في 12 أبريل 1960 بشأن تنظيم مراقبة الدولة المالية على المؤسسات العمومية، وهو قانون يتمحور حول المراقبة في إطار السياسة التعاقدية للدولة مع المؤسسات العمومية وهي تتأرجح ما بين الرقابة القبلية ومراقبة الأداء، إلا أن تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2016 أعطانا صورة حول بعض المؤسسات التي لم ترقى إلى مستوى رقابة الأداء.

ثالثا: أهمية الموضوع

تكسي دراسة "تسيير المؤسسات العمومية" أهمية مزدوجة، تتمثل في الجانبين النظري والعملي:

الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذا الموضوع من خلال تسليط الضوء على الأطر والمفاهيم المرتبطة بتسيير المؤسسات العمومية، ومساهمته في النقاش العلمي الذي يهدف إلى تعزيز الفهم العميق لأسس وآليات تسيير هذه المؤسسات. كما تتيح الدراسة فرصة تحليل استراتيجيات التسيير وتأثيرها على تحقيق الأهداف العامة، مما يساهم في إثراء الحقل المعرفي المرتبط بالعلوم الإدارية والقانونية.

الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة مرجعية مهمة للفاعلين في مجال إدارة المؤسسات العمومية، من مسؤولي التخطيط والتدبير إلى المراقبين الإداريين والماليين، من خلال تقديم حلول وآليات عملية لتحسين الأداء المؤسسي. كما تساهم في دعم جهود تحسين الكفاءة الإدارية وتطوير آليات الحكامة، بما يعكس إيجابيا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

رابعا: الإشكالية المحورية للبحث

يتناول البحث موضوع "تسيير المؤسسات العمومية"، وهو من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام واسع من قبل الفاعلين في مجالات الإدارة والقانون، نظراً للدور المحوري الذي تضطلع به المؤسسات العمومية في تحقيق التنمية وتنفيذ السياسات العمومية بالمغرب.

انطلاقاً من هذا الإطار، تطرح الإشكالية المحورية التالية:

- إلى أي مدى يساهم تسيير المؤسسات العمومية في تحسين أدائها وتحقيق الأهداف التنموية بالمغرب؟

خامساً: المنهجية المعتمدة في البحث

تعتمد هذه الدراسة على مقارنة تركيبية تستند إلى توظيف مناهج علمية متعددة لفهم وتحليل واقع تسيير المؤسسات العمومية، وهي:

1. المنهج البنوي الوظيفي: لدراسة هيكلية المؤسسات العمومية ووظائفها ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف التنموية.
2. المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل الأدوات والتقنيات الحديثة المعتمدة في تسيير المؤسسات العمومية، وتسلط الضوء على مكان القوة والضعف.

3. المنهج التاريخي: لتتبع تطور نماذج التسيير المعتمدة في المؤسسات العمومية على مر الزمن، ومدى ملاءمتها للتحديات الحالية.

للإحاطة بهذا الموضوع أكثر سوف نعتمد التقسيم التالي:



- المبحث الأول: تدير مالية المؤسسات العمومية.
- المبحث الثاني: الرقابة على مالية المؤسسات العمومية.



المبحث الأول: تدبير مالية المؤسسات العمومية.

المطلب الأول: تعزيز آلية الحكامة في تدبير المؤسسات العمومية.

يشكل دستور 29 يوليوز 2011، محطة أساسية في تدبير الشأن العام، ذلك أن المشرع حاول من خلاله وضع مقارنة تديرية محضنة تسعى إلى تحديث وظيفة المؤسسة وجعلها أساس تحقيق التنمية، هذه المقارنة تقوم على أساس المساواة وربط المسؤولية بالمحاسبة (الفقرة الأولى)، مع الحرص على تعزيز تدبير المؤسسات العمومية الإدارية وفقا لمبدأي الشفافية والمشاركة (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: ترسيخ مبدأي المساواة وربط المسؤولية بالمحاسبة في تدبير المؤسسات العمومية.

إن تدبير المؤسسات العمومية الإدارية يتم من خلال تحديث وتطوير وظيفة المؤسسة وجعلها أساس للتحقيق التنمية، ومن بين أهم المبادئ التي تساهم في الإرساء هذه الوظيفة نجد مبدأ المساواة (أولا)، ومبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة (ثانيا).

أولا: مبدأ المساواة

يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية التي تحكم تدبير المرافق العمومية، ويستند على أن المرتفقين المستفيدين من المرفق العام يجب أن يعاملوا بنفس الطريقة ما داموا يتوفرون على الشروط القانونية لولوج المرفق.

إن مبدأ المساواة يعد أحد مميزات دولة الحق والقانون، ونظرا لأهميته فقد جعله المشرع مبدأ دستوري، حيث أكد في الفصل 154 من الدستور على أنه: "يتم تنظيم المرافق العامة على أساس المساواة بين المواطنين والمواطنات في الولوج إليها والإنصاف في تغطية التراب الوطني والاستمرارية في أداء الخدمة".

ولا يقتصر مبدأ المساواة بين المنتفعين بل يمتد كذلك إلى المرشحين للانتفاع، ولا يقتصر على المرافق الاقتصادية والاجتماعية والمهنية، أيا كانت الطريقة التي يدار بها المرفق العام.¹²

إن التكريس الدستوري لمبدأ المساواة في تدبير المرافق العمومية جاء لتعزيز بناء دولة ديمقراطية يسودها الحق والقانون، ومركزة على الحكامة الجيدة¹³

هذه المساواة من شأنها ترسيخ فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها كل مؤسسة في إطار اختصاصاتها، فمبدأ المساواة أمام المرافق العمومية لا يقصد به المساواة المطلقة، حيث يجوز لكل فرد أو مجتمع أن يستفيد من خدمات المرفق العمومي دون قيد أو شرط وإنما يقصد به المساواة بين جميع الأفراد الذين تتحقق فيهم الشروط التي فرضها المرفق العام للاستفادة من خدماته

وتبعا لذلك فمبدأ المساواة بالنسبة للمرتفقين الموجودين في نفس المركز وفي نفس الظروف والذين تطبق عليهم نفس الأنظمة القانونية الخاصة بالاستفادة من إحدى خدمات المرافق العمومية وبالتالي فإن مبدأ المساواة لا يتناقض مع تعامل المرفق العمومي تعاملًا مختلفًا مع فئات متباينة مع المرتفقين، ولا يتعارض مع استفادة بعض الفئات الاجتماعية من بعض المزايا.

ثانيا: مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة.

يعتبر مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة من المعايير التي جعلها الدستور المغربي لسنة 2011 أحد أسس تدبير المرافق العامة والأصل في المسؤولية هو التدبير الحكومي للشأن العام في إطار ما يصطلح عليه بالمسؤولية السياسية التي تعد آلية الرقابة عمل الحكومة بالإخلال بواجبها يعرضها للمساءلة ويمكن في حالة تفعيل تقنيات ممارسة المسؤولية السياسية الإسقاط بالحكومة.



ومبدأ المسؤولية يهم جميع ميادين الحكامة لقيامها على بعد أخلاقي وقانوني، ويمثل البعد الأخلاقي في كون الشخص يمارس مسؤولية تجعل منه عضو من أعضاء المجموعة، أما البعد القانوني فيعني أن المسؤولية تأسس على دعامتين متلازمتين، واجب الشفافية وضرورة تقديم الحساب.

ان تفصيل هذا المبدأ لا محالة ستساهم في تفعيل المبادئ الأخرى أي تحقيق المردودية والشفافية، وبالتالي جودة في الخدمات، ولأن الذي يسهر على تدبير المرافق من المقترض أن يعي تمام قدر المسؤولية التي يتحملها وإبراء المحاسبة والتقييم الذي يتعرض له.

حيث جاء في الخطاب الملكي بمناسبة الذكرى 14 لعيد العرش 30 يوليوز 2013.. ولكن أهمية هذا الإصلاح وما عبتنا له من نصوص تطبيقية، وآليات فعالة، فسيظل الضمير المسؤول... هو الملك الحقيقي للإصلاح."

وفي هذا السياق منح الدستور للمجلس الأعلى للحسابات اختصاصات جديدة لم تكن متضمنة في الدساتير السابقة من قبيل تقييم وحماية مبادئ الحكامة الجيدة الشفافية والمساءلة مراقبة وتتبع التصريح بالامتلاكات وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية. كما كرس الدستور الاختصاص العقابي للمجلس الأعلى للحسابات، حيث أصبح بإمكانه أن يعاقب عند الاقتضاء عن كل إخلال بالقواعد السارية على العمليات المتعلقة بمداخيل ومصاريف الأجهزة الخاضعة لمراقبته، وبعد اختصاص المعاقبة الذي منحه دستور 2011، سنجد مرتكزا رئيسيا لتفعيل ربط المسؤولية بالمحاسبة.¹⁴

الفقرة الثانية: ترسيخ مبدأي الشفافية والمشاركة في تدبير المؤسسات العمومية الإدارية

يعد مبدأ الشفافية والمشاركة من المبادئ الأساسية التي أصبحت تحكم تدبير المؤسسات العمومية الإدارية، وقد تم الارتقاء بها لأول مرة إلى أسس دستورية، حيث تعتبر أحد ركائز التأهيل المؤسسي،¹⁵ إن هذه المقاربة الجديدة في تدبير المرافق العامة، تستهدف إزاحة ثقافة الإقصاء والتهميش واحتكار المبادرة في صنع القرارات، وتؤكد على ترسيخ دائرة الشراكة والاندماج بين الدولة وهيئاتها.

ذلك أن الحكامة تعكس مجموعة من العمليات المترابطة التي تعتمد على تقنيات جيدة لتدبير محكم الإمكانيات بشكل شفاف، يقوم على تخطيط ناجح وفعال لتحقيق أفضل النتائج وبالتالي فإن المقاربة الجديدة في التدبير العمومي تقتضي إعادة النظر في تنظيم العلاقة بين المرفق العمومي والمرتكز، وهو التصور الذي عمل المشرع على تأطيره، وبذلك فإن تخصيص باب خاص بالحكامة بين عن الإرادة الواضحة للدولة في إعطاء نفس جديد التدبير الشأن العام يقوم على تحديد علاقة المرتفقين بالمرفق العلم وفق معايير معينة.

أولاً: مبدأ الشفافية.

يعد مبدأ الشفافية إحدى المرتكزات التي يقوم عليها تدبير المؤسسات العمومية الإدارية والتي أقرها الدستور الجديد في الفصل 154 كمبادئ عامة للحكامة وقد أصبح هذا المبدأ في الوقت الراهن معيار أساسي لتقييم أداء المؤسسات العمومية، فهو يسمح للمواطنين بالاطلاع على مختلف العمليات التي يقوم بها المسير من أجل تنفيذ الخدمات الاجتماعية، بإقرار هذا المبدأ ضمن قواعد التدبير الجيد يهدف إلى احترام المنافسة والشرعية والمساواة أمام القانون.

وفي هذا الصدد فإن الحكامة تدمج في مفهومها عدة معايير في مقدمتها الجودة والشفافية في التدبير،¹⁶ فقد عمل المغرب على منوال القيام بمجموعة من الإصلاحات والتي تهدف إلى ضمان حق المواطن في الحصول على الخدمات بالشكل المطلوب وجعل الإدارة في خدمة المواطن.

ويؤكد الدستور المغربي على أن تنظيم المرافق العمومية يقوم على مبدأ المساواة بين المواطنين والمواطنات فيولوج إليها، والإنصاف في تغطية التراب الوطني والاستمرارية في أداء الخدمات، كما تقدم المرافق العمومية الحساب على تدبيرها للأموال العمومية، طبقاً للقوانين



الجاري بها العمل، وتخضع في هذا الشأن للمراقبة والتقييم، وفي سياق مبدأ الشفافية في تدبير المرفق العام وضمان حق المواطنين والمواطنات في الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، ويأتي مشروع القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، ويأتي مشروع القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات ليساهم في إشاعة الانفتاح والشفافية وتعزيز الثقة في علاقة الإدارة بالمعاملين معها، وترسيخ الديمقراطية التشاركية وإرساء إجراءات كفيلة بتخليق الممارسة الإدارية وضمان المصداقية. والنزاهة في تدبير الشأن العام، كما أنه يساعد المواطنين بشكل أفضل على فهم الإجراءات والمساطر الإدارية، وبالتالي تنمية الوعي القانوني والإداري لديهم، فضلا عن توفيره للمعلومات يعد عاملا من عوامل جذب الاستثمار وتنشيط الاقتصاد.¹⁷

فمبدأ الشفافية مبني على فلسفة اجتماعية سامية هدفها بالأساس هو ديمقراطية عمل تدبير المرفق العمومي، وترك الحرية الفرد من أجل التعرف على الحقيقة ومناقشتها وهي طريقة السلوك وأسلوب للإعلام والاتصال يهدف إلى إقامة علاقة مفعمة بالثقة والمحافظة بين المنظمات والفئات المختلفة داخل المؤسسة.¹⁸

ثانيا: مبدأ المشاركة.

يعد مبدأ المشاركة من المبادئ الأساسية التي جاء بها الدستور الجديد والتي تحكم تدبير الشأن العام الوطني والمحلي، والتي تقوم عليها بشكل خاص المؤسسات العمومية الإدارية.

وقد النص الدستور لأول مرة على مبدأ التضامن وهو الصفة أو السلوك الذي يجذب الأعضاء المكونين لمشروع بعضهم إلى بعض بتلقائية ومواجهة ما يلاقونه من مشاكل وعوائق يصعب تغطيتها بصفة فردية فإنه يمكن فهمه على أنه ترجمة سياسية إعداد التراب الوطني التي ليست تقنية فقط وإنما هي سياسة، الهدف منها الوصول إلى توزيع متوازن للنشاطات الاقتصادية والاجتماعية بحيث ينتفع منها الجميع.

وتتجلى أهمية مبدأ المشاركة في تسيير المرافق العمومية، لكونه يؤدي إلى زيادة الشفافية داخل هذه المرافق التي يصبح لزاما عليها أن تقتصر على الاستماع للآراء المعنيين بالقرارات التي تصدرها فقط بل الجلوس معهم في نفس الطاولة للحديث على السبل الكفيلة لتحسين العمل الإداري داخل المرفق العام.¹⁹

ذلك أن الحكامة تقتضي من السلطات العمومية التعرف على كيفية التدخل في حوار وشراكة مع الفاعلين الآخرين بإعطاء صبغة جماعية للمجموعة والسلطات العمومية مؤهلة لإيجاد وبلورة الحوار والشراكة بين كل محفزي العمل الجماعي، ذلك أن الدول التي نجحت في قيادة التنمية الاقتصادية هي تلك التي تتوفر على القدرة والكفاءة في تنظيم وتعبئة كل الفاعلين حول مشاريع مشتركة، تستلزم القدرة على الدخول في الحوار والشراكة مع مختلف المتدخلين تغييرا ثقافيا جذريا لدى الإداريين والموظفين.

إن هذه المقاربة التشاركية في تدبير المرفق العام، كشكل من أشكال الحكامة والديمقراطية جسدها الدستور الجديد بل وجعلها من المراكز الأساسية للتنظيم والتدبير.

إن المشاركة لم يتم التنصيب عليها كمبدأ قانوني فقط بل أكثر من ذلك كخطوة ضرورية من أجل إصلاح المرافق العمومية وتحسين علاقة الإدارة مع المواطنين والمواطنات، بالإضافة إلى ذلك تشكل آلية للاستماع إليهم وإدخال آرائهم حيز التطبيق، وفي النهاية فإن المشاركة كما تم التنصيب عليها تشكل قبل كل شيء وسيلة لتقييم أداء الإدارة من طرف المواطنين²⁰، وبالتالي فإن التصور الجديد لتدبير المرافق العمومية يقتضي جعل المرتفق في صلب هذه العلاقة كفاعل ومؤثر في المرفق العام.

المطلب الثاني: التدبير المرتكز على النتائج مقارنة جديدة نحو تجويد الإدارة العمومية.



تماشياً مع توصيات المؤسسات المالية الدولية، قام المغرب بمجموعة من الإصلاحات على الصعيد المالي من أجل إرساء حكمة جيدة، كان من أبرزها اعتماد المقاربة الميزانية المتركزة على النتائج لضمان الفعالية والنجاح على مستوى التدبير المالي، لكن تفعيل هذا النوع الجديد في التدبير يتطلب الاعتماد على التعاقد بين الإدارات المركزية ومصالحها الخارجية وأيضاً الشراكة في إنجاز المشاريع بين الدولة والفاعلين المحليين.

يظهر أن المجال المحلي المغربي أثرت فيه عدة ارتباطات أساسها ظاهرة التكريس المركزي لدور الدولة، الذي أثر بشكل كبير على بنية الإنفاق، مما دفع بالمشروع المغربي إلى اتخاذ مجموعة من التدابير للتخفيف من حدة التركيز الشديد لتدبير اعتمادات الميزانية العامة للدولة وبالتالي تدبير المؤسسات العمومية الإدارية.

ويمكن الحديث من خلال الدعامات التنظيمية، عن ثلاث آليات تبنها المشروع لتفعيل المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية العامة الأولى تتعلق بدعم سياسي التعاقد والشراكة في تنفيذ الميزانية (الفقرة الأولى) بالإضافة إلى شمولية الاعتمادات (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: التعاقد والشراكة كألية لتدبير الإدارة العمومية.

من أجل تفعيل المقاربة الجديدة لتدبير الميزانية العامة عمل المشروع على تبني مجموعة من الآليات تتمثل أساساً في آلية التعاقد (أولاً)، وآلية الشراكة (ثانياً).

أولاً: المتعاقد

كما هو معلوم فإن التدبير المرتبط بالنتائج كتدبير عمومي جديد يهدف إلى تطوير أو تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين وذلك ارتباطاً بحاجياتهم ثم بعد ذلك تقييم الخدمات المقدمة لهم عن طريق مؤشرات للقياس، أي تدعيم أو تطوير فعالية المرافق العمومية ارتباطاً بالنتائج المحددة.

ويتم ذلك عن طريق التعاقد، الذي يعتبر أداة رئيسية لتحديد نوعية العلاقات بين الإدارات المركزية ومصالحها الخارجية تعميقاً لعملية اللاتركيز الإداري،²¹ وذلك بإدخال علاقات تديرية جديدة تركز على تحسين الأداء والنتائج وتوسيع مجال ومبادرات المديرين من خلال إبرام عقد بين الإدارة المركزية من جهة والمصالح اللامركزية التابعة لها من جهة أخرى.²²

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 سنة 2001، إذ يعود ذلك إلى سنوات التسعينات، حيث انخرطت بعض الوزارات آنذاك في عملية التعاقد مع مصالحها الخارجية، كالوزارة المكلفة بالتجهيز الوزارة المكلفة بالإسكان.....²³

إن هذه التقنية تمكن من تحقيق تحول عام في العلاقات القائمة بين الإدارة ومصالحها اللامركزية، حيث تعمل مختلف المصالح اللامركزية وبكل مسؤولية على تسيير الموارد البشرية والمالية الموضوعة رهن إشارتها في حدود اختصاصاتها الترابية طبقاً لالتزام صارم ومتفق عليه مع إدارتها المركزية حول كيفية تطبيق برامجها، ومن شأن الالتزامات المتبادلة بين الإدارة المركزية ومصالحها الخارجية أن تبرز الأهداف ومؤشرات نجاح أداء الإدارة اللامركزية في نطاق ترابها، كما ستمكن تقارير وبيانات الأنشطة من معرفة الدور الذي سيتم إعداده من طرف المديرين الترابيين وإطلاع الإدارة المركزية على تتبع تنفيذ النفقات العمومية، وبالمقابل تضع الإدارة المركزية الاعتمادات المالية اللازمة رهن إشارة الأمرين المساعدين بالصرف لتحقيق مهامهم وتقديم لهم الدعم كلما دعت الضرورة لذلك.²⁴

ثانياً: الشراكة



يمكن تعريف الشراكة بأنها إطار منظم للعلاقات بين شريكين أو أكثر، لإنجاز عمل أو مشروع معين، حيث إن 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 حول هذه الالتزامات، يتم التوقيع عليها من طرف مختلف الشركاء وتلتزم الأطراف الموقعة على الشراكة بتنفيذها والوفاء بها.²⁵

وتقوم هذه السياسة على إشراك مختلف الفاعلين إلى جانب الدولة في إنجاز مشاريع تنموية، ضمن إطار الشراكة يراعي مبادئ الحكامة، وينهض بالديمقراطية المحلية كممارسة، ويفعل سياسة القرب تستجيب الحاجيات السكان،²⁶ ويتم ذلك من خلال وضع إطار جديد الشراكة أكثر ليونة ومطابق لمبادئ الحكامة الجيدة، وتحسين التنسيق والمراقبة من خلال إطار توافقي محكوم بمنطق النتائج، وإرساء نموذج جديد للشراكة قائم على التشاور والتنسيق والثقة المتبادلة، مع توضيح مهام الشركاء المحليين، ورصد الخبرات في مجال تدبير المشاريع، والرفع من مستوى نجاعة تدخل الدولة وشركاتها، من أجل تعبئة أفضل لكل الموارد المتاحة، وتدبير أنجع المشاريع وترسيخ مقاربة النتائج، وجعل الشراكات مرتبطة بالشغالات واحتياجات المواطنين والمواطنات بإرساء أنشطة تشاركية عبر التراب الوطني في إطار تعزيز اللامركزية واللامركزية.²⁷

وفي ذات السياق أصدر الوزير الأول منشورا سنة 2003، ترجم من خلاله إرادة الحكومة في جعل الشراكة مع الجمعيات وسيلة متميزة لتحقيق سياسة القرب الجديدة، الرامية إلى محاربة الفقر وتحسين ظروف عيش المواطنين في وضعية هشّة أو صعبة، من خلال تلبية حاجياتهم الأولية عن طريق استهداف دقيق المشاريع وللمستفيدين، وتمثل أهم الأهداف التي تسعى هذه الشراكة تحقيقها فيما يلي:

- محاربة الفقر والتهميش الاجتماعي
- دعم النساء والأطفال في وضعية صعبة
- الشباب، الرياضة والتأهيل المهني للشباب
- تنمية البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية الأساسية²⁸

هكذا إذن، أصبح المجتمع المدني شريكا أساسيا للدولة في تخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية، تماشيا مع ما أكد عليه جلالة الملك محمد السادس حيث قال " وبصفة عامة تدعو الحكومة إلى اعتماد مقاربة تعتمد على الإصغاء والتشاور مع كل القوى الحية للأمة من أحزاب سياسية ومنظمات نقابية وجماعات محلية وهيئات المجتمع المدني، وهو ما تعبر عنه ميزانية الدولة وذلك من خلال عدة مستويات منها.

- ان مشاركة المجتمع المدني وتدخله خلال مختلف مراحل دورة الميزانية يشكل فرصة لتقديم المقترحات وتشخيص طريقة تدبير الشأن العام من طرف ممثلي المواطنين ومساءلة الفاعلين العموميين عن أي قصور قد يلاحظ بهذا الصدد.
- مد عملية صنع القرار في شأن الموازنة بمعلومات جديدة، حيث غالبا ما تتمكن هيئات الموازنة المنبثقة عن المجتمع المدني من إقامة اتصالات وثيقة ومنتظمة مع المواطنين والمجموعة الضاغطة، حيث تمكن عملية التواصل هاته من إتاحة الفرصة لجمع مختلف المعلومات عن أولويات المواطنين، وعن منظمات غير حكومية في شأن الموازنة، وتتبع مسارات الإنفاق وتحليل فعالية المشاريع

- بروز جمعيات تطالب بإصلاح القوانين



- ازدياد دور المجتمع المدني لاسيما بالنسبة لبعض القطاعات المهيكلة والمنظمة في شكل جمعيات وروابط مهنية، كما هو الحال بالنسبة للصيدالة والأطباء، والموثقين العصريين...

والتي يمكن القول أنها مصنفة حسن الجمعيات المتخصصة في مجال إعداد قوانين المالية والتأثير في السياسة المالية عموماً.²⁹

الفقرة الثانية: شمولية الاعتمادات

ويتمثل مفهوم شمولية الاعتمادات في منح الأمرين بالصرف ونوابهم مرونة أكبر في التصرف في الاعتمادات الموضوعة ومن إشارتهم مقابل تحميلهم مسؤوليات مباشرة في تطبيق الأهداف والنتائج المسطرة لهم،³⁰ وذلك دون ترخيص مسبق، وبالتالي إزالة القيود التي كانت تفرضها تأشيرة وزارة المالية حول تحويل الاعتمادات التي تم تخصيصها لمشروع معين من طرف الأمرين بالصرف ونوابهم وبالتالي توسيع هامش تصرف هؤلاء في تحويل الاعتمادات لأوجه إنفاق غير تلك التي خصصت لها في الأصل، فمفهوم شمولية الاعتمادات يركز على اعتماد منظور جديد لإعداد وتنفيذ الميزانية.

يمكن من تعزيز الشفافية وتبني منطق النتائج عرض استهلاك الأرصدة مع إعطاء مزيد من المسؤولية المكلفين بتدبير الميزانية.³¹

وقد تم الشروع في تفعيل مسطرة شمولية الاعتمادات ابتداء من سنة 2002 على مستوى وزارة الصحة كتجربة نموذجية وقد تم تعميم عملية شمولية الاعتمادات على مجموع القطاعات الوزارية³²

وهكذا تؤدي مسطرة شمولية الاعتمادات إلى اتساع نطاق مسؤولية المديرين في اتخاذ القرارات المالية، حيث تسمح لهم هذه المسطرة بإمكانية القيام بالتعديلات الضرورية في استعمال الاعتمادات الموضوعة رهن إشارتهم لملاءمة البرامج والمشاريع مع الأهداف المحددة، وستتيح هذه المرونة في استعمال الاعتمادات من الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج، وفي هذا الصدد يتعين على الوزارات المعنية أن تتقدم بطلب الاستفادة من هذه المقتضيات خلال السنة المالية، شريطة تحديد مؤشرات مرقمة للأداء وبالموازاة مع الاعتمادات المخولة على صعيد كل فقرة من فقرات الميزانية، حيث يتعين ربط المؤشرات بكل فقرة من الفقرات بشكل يثبت العلاقة بين الاعتمادات المرصدة والنتائج المتوخاة من استعمالها، ويمكن أن تتخذ هذه المؤشرات شكل نسب مئوية أو وحدات أو أعداد حسب طبيعة ونوعية موضوع الفقرة المعنية.

المبحث الثاني: الرقابة على مالية المؤسسات العمومية

باشرت الإدارة المغربية خلال العقود الأخيرة مجموعة من الإصلاحات والتجارب التحديثية في العديد من المجالات، والمحاولات الإصلاحية تتفاوت من حيث الأهداف المضمنة بها والأولويات المسطرة من خلالها، إلا أن السمة الرئيسية لمعظم هذه الجهود هي استهدافها تعزيز القدرات التدبيرية التي تتمتع بها الأجهزة الإدارية في مجال وضع السياسات وتنفيذها بشكل يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء، لأن الإدارة العمومية ازدادت من حيث الحجم ومن حيث الإجراءات وزيادة التخصص وذلك بحكم وظيفتها التدخلية، ونتيجة لهذه المهام الملقة على عاتق الجهاز الإداري أضحت أي تعقيد أو إهمال من جانبه مؤدياً إلى نتائج سياسية وإدارية وخيمة.³³

ولكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة، لأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، والرقابة الإدارية على الأداء تساهم بشكل فعال في ترشيد اتخاذ القرارات.

كما أن الالتزام بإعادة الاعتبار للأخلاقيات، والعمل على مراعاة ضوابط حسن التدبير يقتضي بالضرورة الاندماج التام للجهاز الرقابي في هذا المسلسل، وبالتأكيد على أهمية حضوره الفعلي في تهذيب الحياة العامة، وتعزيز الشفافية، وذلك برفع إيقاع أدائه وفاعليته ضماناً لتأسيس رقابة إدارية قوية تساهم في تطوير الإجراءات والأعمال الإدارية وتحسين الأداء.



المطلب الأول: الرقابة الذاتية: مراقبة التدبير

إن مراقبة التدبير هي العملية التي من شأنها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات، لذلك فإن مكانة مراقبة التدبير داخل الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة تختلف من إدارة إلى أخرى، فهناك من الإدارات التي تكون فيها المصلحة المكلفة بمراقبة التدبير ترتبط ارتباطا مباشرا بالمديرية العامة، مما يجعلها تتميز بالاستقلالية مما يؤهلها للحصول على المعلومات من المديرية الفرعية ومعالجتها ومناقشتها ثم تقديم التوجيهات والإرشادات.

أما الشكل الثاني فتكون فيه المصلحة المكلفة بمراقبة التدبير تكون مرتبطة بالمديرية المالية مما يؤدي إلى محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة، كما يؤثر ذلك تأثيرا سلبيا من حيث متابعة تطبيق العمليات ويقلص من دورها في تحقيق الأهداف بالإضافة إلى غياب الاستقلالية، يعد مراقب التدبير بمثابة الوسيط بين الإدارة العليا والمستويات المكلفة بالتنفيذ، وهذا يفرض عليه أن يكون على علم بالاستراتيجية وأساليب إعدادها وعلى علم بأساليب تنفيذها.

إن وظيفة مراقب التدبير ليست وظيفة سلطة، إلا أن اتساع أفقها جعلها ترقى إلى مرتبة المستشار للإدارة العامة وجهاز إنذار وتوجيه للإدارات المكلفة بالتنفيذ.

تواجه عملية مراقبة التدبير صعوبات هامة تحد من عملها نذكر من بينها:

- مشكلة أهلية مراقب التدبير وصلاحياته؛
- مشكل اختيار المعلومات المناسبة، كلما زاد التزييف والغش في نقل المعلومات كلما زاد خطر عدم فعالية عملية مراقبة التدبير؛³⁴
- تكتسي مراقبة التدبير أهمية كبرى خاصة عندما تستند إجراءات الإصلاح على التركيز ومزيد من التمكين للفاعلين والتي يرافقها سياسة التعاقد؛
- فمما لا شك فيه أن تفويض المسؤولية لا يخلو من المخاطر سواء بالنسبة لأولئك الذين فوضوا مسؤولياتهم أو بالنسبة لأولئك الذين استفادوا من قدرات جديدة على المبادرة وتوسيع نطاق تدخلاتهم، لقد أصبح من الضروري، في كل هذه الحالات قياس إنجازات كل واحد منهم.
- فالمسؤول الرئاسي يجب عليه تحليل الكيفية التي تم بها استعمال السلطات المفوضة تساهم هنا مراقبة التدبير لتحقيق ذلك عن طريق تقديم التقارير).

تعد مراقبة التدبير، كآلية للإشراف عملية مستمرة فهي تسمح بالإعداد القبلي لنشاط الإدارة على سبيل المثال: إعداد الميزانية والمساعدة في تحديد الأهداف وتخصيص الموارد. كما تسمح مراقبة التدبير أثناء التنفيذ للمدير التحقق من أنه على " الطريق الصحيح " فيما يتعلق بأهدافه، تم اتحاد الإجراءات الصحيحة إذا لزم الأمر.

إن المساهمة الأساسية لمراقبة التدبير تكمن في إمكانية تصحيح مسار النشاط أثناء التنفيذ من الناحية الواقعية، أي اكتشاف أثناء التنفيذ الاختلالات من أجل تصحيحها.

المطلب الثاني: الرقابة الخارجية: دور مجلس الأعلى للحسابات



يلعب المجلس الأعلى للحسابات دوراً أساسياً في تكريس مبدأ تقديم الحساب، فالأمرون بالصرف يقدمون بوتيرة سنوية الحسابات الإدارية لتصرفاتهم المالية إلى المحاكم المالية في نطاق اختصاصاتها الإدارية، لمراقبة مشروعية وفعالية تلك التصرفات في نطاق مراقبة التدبير وتثبيت ملخصاتها في التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات³⁵.

أما المحاسبون العموميون فإن تقديم حسابهم السنوي للمحاكم المالية يدخل في صميم واجباتهم الوظيفية، وهم مسؤولون مالياً أمام قاضيه الطبيعي وهو قاضي المحاكم المالية.

ووعياً من المشرع بأهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به المجلس الأعلى للحسابات في تكريس قيم الحكامة الجيدة فإن الفصل 147 من دستور 2011، ينص على أنه " يمارس المجلس الأعلى للحسابات مهمة تدعيم وحماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة والشفافية والمحاسبة، بالنسبة للدولة والأجهزة العمومية".

ولكي يلعب المجلس الأعلى للحسابات الدور المنوط به في مراقبة نجاعة الأداء ومواكبة الإصلاحات التي عرفها المغرب في إطار التدبير القائم على النتائج فإنه ينبغي العمل على تحديث المجلس الأعلى للحسابات وتوجيه رقابته على الأداء النهائي وعلى الأنشطة التي تستهلك أكبر قدر من الاعتمادات، بدلاً من مجرد التركيز الروتيني على مقدار تقييد الإدارة بالقوانين والأنظمة في الإنفاق، يجب إعادة النظر في أدوار أجهزة الرقابة لتصبح رقابة الأداء ورقابة نتائج تركّز على الإنتاجية والفعالية.

ولقد مكن التطور الذي شهدته الرقابة من فتح المجال أمام الأجهزة العليا للرقابة لتمارس أعمالها في مختلف المجالات بالإضافة إلى دورها التقليدي في الرقابة المالية، وأفرز التوسع في المجالات الرقابية ثقلاً في المسؤولية المحمولة على عاتق الأجهزة الرقابية،³⁶ ولقد أصبح من الصعب على الجهاز الرقابي تغطية جميع الميادين الراجعة له في إطار الحفاظ على الدورة السنوية لتقاريره.



الخاتمة

في الختام، يُعتبر تسيير المؤسسات العمومية وسيلة فعّالة واستراتيجية للنهوض بالتنمية على جميع المستويات، سيما التنمية الإدارية. تتجلى أهمية هذا التسيير في تفعيل الإطار المؤسسي الذي يُعد شرطاً ضرورياً لكسب رهان التغيير وتحسين جودة عمل المؤسسات العمومية. تقوم المقاربة التدبيرية الساعية إلى تحديث وظيفة المؤسسات على مجموعة من المبادئ التي تحكم سير هذه المؤسسات، بما يحقق مرتكزات الحكامة الجيدة ويضمن مؤسسات عمومية ذات جودة وفعالية. كما يعتمد هذا التسيير على مقاربة ميزانية مرتكزة على النتائج لضمان النجاح في التدبير المالي.

استنتاجات

1. تفعيل الإطار المؤسسي: يعد تفعيل الإطار المؤسسي أمراً ضرورياً لكسب رهان التغيير وتجويد عمل المؤسسات العمومية. هذا التفعيل يمكن أن يحقق نقلة نوعية في مستوى الأداء الإداري والخدمات المقدمة.
2. الحكامة الجيدة: تعتبر الحكامة الجيدة أساساً لتحسين تسيير المؤسسات العمومية، حيث تضمن الشفافية والمساءلة والكفاءة في الإدارة.
3. المقاربة الميزانية: يعتمد تحقيق النجاح في التدبير المالي على مقاربة ميزانية مرتكزة على النتائج، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.
4. التقنيات الحديثة: يلعب اعتماد التقنيات الحديثة دوراً حيوياً في رسم رؤية استراتيجية تتميز بالاستمرارية والاندماج، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الإداري.
5. الرقابة الإدارية: تساهم الرقابة الإدارية الفعالة في تقييم ملائمة السياسات والقرارات للظروف المتغيرة، مما يساعد على التعديل المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعض مقترحات:

1. تعزيز التعاون بين القطاعات:

- تشجيع التعاون بين القطاعات الحكومية وغير الحكومية لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة؛



- مثال: تنظيم منتديات دورية تضم مختلف الأطراف لمناقشة التحديات والحلول المحتملة؛

2. تدريب وتطوير الكفاءات:

- تقديم برامج تدريبية مستمرة للعاملين في المؤسسات العمومية لتحسين مهاراتهم وتزويدهم بأحدث التقنيات والأدوات؛

- مثال: إطلاق دورات تدريبية سنوية تتناول أحدث الاتجاهات في الإدارة العامة؛

3. إشراك المجتمع المدني:

- تعزيز دور المجتمع المدني في مراقبة أداء المؤسسات العمومية وتقديم مقترحات للتحسين؛

- مثال: تنظيم ورش عمل تفاعلية مع منظمات المجتمع المدني لتبادل الأفكار والتجارب؛

4. استخدام التكنولوجيا:

- اعتماد التقنيات الرقمية لرفع كفاءة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات.

- مثال: تنفيذ نظام إدارة إلكتروني يتابع أداء الموظفين ويسهل التواصل الداخلي.

5. تحسين البيئة القانونية:

- مراجعة وتحديث التشريعات المتعلقة بتسيير المؤسسات العمومية لضمان مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

- مثال: إصدار قوانين جديدة تتماشى مع التطورات التكنولوجية وتعزز من فعالية الإدارة.

6. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع جوانب عمل المؤسسات العمومية لتعزيز الثقة بين المواطنين و الإدارة؛

- مثال، نشر تقارير دورية عن أداء المؤسسات ومراجعتها من قبل جهات مستقلة.

باتباع هذه الاستنتاجات والتوصيات، يمكن للمؤسسات العمومية تحقيق نقلة نوعية في مستوى أدائها وضمان تقديم خدمات عالية الجودة، مما يساهم في التنمية المستدامة وتعزيز ثقة المواطنين في الإدارة.



الهوامش:

- ¹ - عبد الواحد العسلي: " دور الخزن المكلف بالأداء في مراقبة المؤسسات العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون المغرب جامعة محمد بن عبد الله فاس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السنة الجامعية 2013 - 2014، ص 1.
- ² - إدريس طاهري: التدبير المالي للجامعة بالمغرب، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس، السنة الجامعية 2013-2014، ص 42.
- ³ - وزارة الاقتصاد والمالية، تقرير حول المؤسسات المرافقة العمومية، المشروع قانون المالية لسنة 2017، ص 7.
- ⁴ - إدريس طاهري: التدبير المالي للجامعة بالمغرب، مرجع سابق، ص 197.
- ⁵ - محمد الأعرج: طرق تدبير المرافق العامة بالمغرب، منشور المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص 49.
- ⁶ - عبد الواحد العسلي: " دور الخزان المكلف بالأداء في مراقبة المؤسسات العمومية"، مرجع سابق، ص 4.
- ⁷ - خليل العبادي: " الحكامة المالية للمؤسسات العمومية الإدارية بالمغرب، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس السنة الجامعية 2017-2018، ص 6.
- ⁸ - عبد اللطيف الجواهري والي بنك المغرب منذ سنة 2003، تقلد عدة مناصب أخرى أهمها وزير منتدب لدى الوزير الأول مكلف بإصلاح المؤسسات العمومية، ووزير المالية بين سنتي 1981-1988.
- ⁹ - خليل العبادي: مرجع سابق، من 6.
- ¹⁰ - محمد الأعرج " القانون الإداري المغربي"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، الجزء الأول، الطبعة الثالثة منقحة 2011، العدد 74 ص 347.
- ¹¹ - القانون رقم 69.00 المتعلق بالعراقية المالية للدولة على المنشآت العامة وهينات أخرى بتنفيذ الظهير الشريف رقم 195.03.1 2003 الصادر في 15 نونبر 2003 الجريدة الرسمية عدد 5170، 18 دجنبر 2003.
- ¹² - إبراهيم الشامي: " المرافق العامة على ضوء الدستور الجديدة"، رسالة لليل دبلوم الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة السنة الجامعية 2011-2012 ص 12.
- ¹³ - الندوة علمية الدستور المغربي 2011، مستجدات وأفاق المقتضيات الجديدة، يومي 20 و 21 أبريل 2012، بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بوجدة.
- ¹⁴ - محمد التغزوتي: " الحكامة الجيدة في تدبير المرافق العمومية"، رسالة لليل دبلوم الماستر في القانون العلم، جامعة سيدي محمد ابن عبد الله على السنة الجامعية 2013-2014، ص 40.
- ¹⁵ - خالد البيالي: " الحكامة التشاركية"، قراءة في المفهوم والجوانب الإجرائية المجلة المغربية للإدارة والتنمية، عدد 101 دجنبر 2011 ص 173.
- ¹⁶ - عبد العزيز الشرقي: " الحكامة الترابية وتدبير المرافق العمومية المحلية على ضوء مشروع الجهوية المتقدمة"، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء طبعة 2014، ص 393.
- ¹⁷ - أحمد مفيد: الحكامة الترابية على مستوى المساحات والجهات بين احترام القانون وتكريس النزاهة والشفافية، الكتاب التركيبي الراسياني المغرب 2016 ص 25.
- ¹⁸ - العربي خريوش: اشهر المرافق العالمية الجماعية بواسطة شركات الاقتصاد، كلية الحقوق طلبة السنة الجامعية 2009-2010 ص: 67 و 68.
- ¹⁹ - محمد بن داوود حكامة المرافق العمومي، مرجع سابق، ص 41.
- ²⁰ - محمد بن داوود: نفس المرجع، من 42.
- ²¹ - خالد بوشمال: التدبير المرتبط بالنتائج بالإدارة العمومية بالمغرب " نموذج البرنامج الاستعجالي بالتعليم العالي، المجلة المغربية المالية العمومية، عند 2014-4 ص 90.
- ²² - فريزة اشهباز: " آليات تدبير القانون المالي ومتطلبات التنمية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام كلية الحقوق بالرباط أكمال السنة الجامعية 2009-2010 ص 243.
- ²³ - الدليل المنهجي للتعاقد بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة، مديرية المنشأة العامة والخصوصية، وزارة الاقتصاد 15-16 و 15، والساقية، 2013 ص 15 و 16.



- 24- امال بنحبير، "إصلاح التدبير المالي العمومي على ضوء القانون التنظيمي رقم 130.13"، رسالة الليل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية أكادال الرباط، السنة الجامعية 2016-2017 ص 84 و 85.
- 25- لحسن مادي، "محاربة الأمية مدخل للتنمية البشرية"، مجلة علوم التربية، العدد السادس، 2006، ص 91.
- 26 - محمد العزوي: " حكمة التدبير المالي للجماعات الترابية - الجماعة الحضرية الفاس نموذجاً"، بحث لنيل شهادة الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس السنة الجامعية 2014-2015، ص 73.
- 27 - طارق اللباخ، مرجع سابق، ص 70.
- 28 - منشور الوزير الأول رقم 2007 تاريخ 27 يونيو 2009 يخص الشراكة بين الدولة وجمعيات المجمع المدني، ص 1.
- 29- عبد الرحيم الضاوي، " مبدأ الحكامة في تدبير ميزانية الدولة"، رسالة النيل شهادة الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية مولاي اسماعيل مكناس السنة الجامعية 2012-2013 ص 86.
- 30- نور الدين الزرقاني، " المقاربة الى الجديدة لتدبير الميزانية المركزة على النتائج ورهان الحكامة المالية"، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، جامعة محمد الخامس الرباط سويسي السنة الجامعية 2007-2008، ص 68.
- 31- عائشة الرحيم، " التدبير الجديد الميزانية المركزة على النتائج بالمغرب"، بحث لنيل شهادة الماستر في القانون العام. جامعة محمد الخامس - أكادال، السنة الجامعية 2007-2008، ص 9.
- 32 - الحسين بعاج: " المقاربة الجديدة لتحديث التدبير العمومي"، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام مجامعة محمد العلم السويسي كريات الدة العالمية 2010-2011 ص 21.
- 33- عبد الواحد زكاني: " دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة المديرية الجهوية للفلاحة بجهة الشاوية ورديفة"، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سطات، السنة الجامعية 2011-2012 ص 64.
- 34 - علي مزون: " نفقات الدولة بين تطوير القدرات التدييرية للأميرين بالصرف وتكريس نظام المراقبة التراتبية"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس السنة الجامعية 2015-2016، ص 347.
- 35- علي مزون، مرجع سابق، ص 361.
- 36- علي مزون، مرجع سابق ص 363.