ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

The Performance Effectiveness Approach and Strengthening Parliamentary Evaluation of Public Policies

TCHIECH IMANE
Moulay Ismail University
Faculty of Legal, Economic and Social Sciences of Meknes
MOROCCO
Imane.tchiech@gmail.com

Received:03/11/2025 Accepted : 07/12/2025

Abstract :

As governments strive to provide a decent standard of living for their citizens and achieve their well-being at all levels, they innovate in their methods of managing and overseeing public funds. While parliaments, as institutions of popular representation and citizen participation in the management of public affairs, oversee the functions of legislation and oversight of government actions, they now possess the authority to evaluate public policies and assess their effectiveness and the efficacy of their programs.

To further improve governance, ensure the proper use of available resources, and rationalize their expenditure, our country has taken the initiative to adopt a performance-efficiency approach in public administrations and institutions. It has obligated these institutions to adopt new developments in their management methods and approaches, and has required them to submit performance-efficiency projects as documents accompanying the draft finance law for the year, followed by annual reports on the effectiveness of their public service performance. This enables Parliament to constructively discuss proposed laws, express observations on them, and implement the principle of linking responsibility to accountability. Evaluating public policies is a core competence of the legislative institution, and a performance-efficiency approach is a methodology that will enable the latter to make ongoing evaluation a regular activity for its members and enable them to monitor and influence the public management process. This is a step toward promoting good governance and, through it, strengthening and enhancing parliament's oversight roles to focus on the impact and impact of public policies on the daily lives of citizens in all areas.

Keywords : Public spending – Wisdom - Performance efficiency - Public policies - parliamentary oversight

مجلة الحكمة للدراسات والأبحاث المجلد 05 العدد 07 (28) 2025/12/30
ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

مقاربة نجاعة الآداء وتعزيز تقييم البرلمان للسياسات العمومية.

التشيش ايمان باحثة بسلك الدكتوراه
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
جامعة مولاي اسماعيل مكناس
مختبر الدراسات والأبحاث القانونية والسياسية والدولية
imane.tchiech@gmail.com

ملخص:

إن الأنظمة وهي تسعى لتوفير العيش الكريم لمواطنيها وتحقيق رفاههم على كافة الأصعدة، تبدع في أساليب التدبير والرقابة على المال العام. وإذا كان البرلمان المغربي، بما هو مؤسسة للتمثيل الشعبي والمشاركة المواطنة في تدبير الشأن العام يسهر على وظائف التشريع والرقابة على أعمال الحكومة فإنه صار يملك سلطة تقييم السياسات العمومية والوقوف على مدى نجاعتها وفاعلية برامجها.

ولمزيد من حكامة التدبير وحسن استعمال الموارد المتاحة وترشيد صرفها، بادرت بلادنا لإقرار مقاربة نجاعة الآداء في الإدارات والمؤسسات العمومية وألزمت هذه الأخيرة بتبني مستجدات طالت طرقها وأساليبها التدبيرية، وفرضت عليها تقديم مشاريع نجاعة الآداء كوثائق ملازمة لمشروع قانون مالية السنة ثم تقارير سنوية حول نجاعة آدائها المرفقي حتى يتمكن البرلمان من المناقشة البناءة للقوانين المطروحة وإبداء الملاحظات حولها وتفعيل مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة.

تقييم السياسات العمومية اختصاص أصيل للمؤسسة التشريعية ومقاربة نجاعة الآداء منهجية ستمكن الأخيرة من جعل التقييم الدائم نشاطا منتظما لأعضائها وستمكنهم من التتبع والتأثير في سيرورة التدبير العمومي. إنها خطوة لتعزيز الحكامة الجيدة وعبرها تقوية الأدوار الرقابية للبرلمان والارتقاء بها لتركز على الأثر ووقع السياسات العمومية على المعيش اليومي للمواطنين في كل المجالات.

الكلمات المفتاحية: إنفاق عمومي – حكامة – نجاعة الآداء – سياسات عمومية – رقابة برلمانية.

مقدمة:

إذا في سياق يتسم بإكراهات مالية كبيرة وتواتر الأزمات الاقتصادية والمالية العابرة للحدود، وعملا على تدارك التأخر المسجل في تلبية الحاجيات المتزايدة للسكان وعلى الرفع المتواصل لمؤشرات التنمية البشرية، أطلق المغرب إصلاحات سياسية ومالية وقطاعية واقتصادية كان للمؤسسة التشريعية نصيب مهم منها بعد المصادقة على دستور 2011 (ظهير شريف رقم 91.11.1).

هكذا أصبح للبرلمان؛ مصدر شرعية وإقرار الحكومة من خلال الانتخابات التشريعية التي تبقى أساس مشروعية التمثيل الديمقراطي؛ دور جديد عزز وظيفته الرقابية تجاه أعمال الحكومة من خلال آلية جديدة تتعلق بوظيفة تقييم السياسات العمومية، والتي تأتي في صلب تحديث العمل السياسي وجعله أكثر نجاعة للتعرف على مدى تحقيق سياسة عمومية وما يرتبط بها من تدخل عمومي للأهداف المسطرة لها.

إلى جانب ذلك، شهد التدبير العمومي إصلاحات مهمة شملت تحديث مقتربات تدبير المالية العمومية وإدخال مقاربة نجاعة الآداء وثقافة التدبير المتمحور حول النتائج (GAR)، وما صاحب ذلك من إصلاحات قانونية وتنظيمية وتدبيرية.

ولعل اعتماد مبادئ وقواعد تدبير ميزانياتي قائم على نجاعة الآداء، وإلزام القطاعات الوزارية بإعداد مشاريع نجاعة الآداء سنويا وتقارير هذا الأخير، وجعل التقرير السنوي حول نجاعة الآداء المعد من طرف الوزارة المكلفة بالمالية (يقوم هذا التقرير بتلخيص وتجميع تقارير نجاعة الآداء المعدة من طرف القطاعات الوزارية أو المؤسسات)، إلى جانب تقرير افتحاص نجاعة الآداء من الوثائق المرفقة بمشروع قانون التصفية المتعلق بتصفية قانون المالية، يعد خطوة في اتجاه تمكين البرلمان من تأدية دوره بفعالية وبالتالي إعادة الاعتبار للفعل السياسي وللمؤسسات التمثيلية عامة.

انطلاقا مما سبق، سنعمل على تناول الإشكالية المتمثلة في أي إسهام يمكن أن يقدمه اعتماد مقترب نجاعة الآداء في تأدية البرلمان لدوره في تقييم السياسات العمومية ومنه تطوير التدبير العمومي ونجاعة الإنفاق العمومي؟

ينبثق عما سبق تساؤلات تهم الإمكانيات التي تتيحها منهجية نجاعة الآداء في دمقرطة عملية إدارة الأموال العمومية؟ وما هي الصعوبات التي تعترض عملية تنزيله؟ وما هي أهم سبل تطوير هذه المقاربة وجعلها

مدخلا لنموذج جديد للحكامة المالية بما يضمن فعالية وشفافية إدارة الأموال العمومية تنزيلا لسياسات عمومية تشكل "*مجموعة قرارات يتخذها فاعلون معروفون بهدف تحقيق غرض عام*" (المنوفي ك، 1988، ص.ص. 12-13).

سنحاول في هذه الورقة مقاربة الموضوع من خلال عرض موجز لأهم الإصلاحات السياسية التي عرفتها بلادنا وخاصة المالية منها، ثم الوقوف عند مقترب نجاعة الآداء، وما يحمله من إمكانات لتحديث التدبير العمومي وللارتقاء بدور البرلمان في وظيفة تقييم السياسات العمومية وتتبع الفعل العمومي في شموليته، لنخلص لأهم المعيقات والصعوبات ثم لبعض الاقتراحات التي يمكن أن تطور المقترب ليشمل مجالات غير الميزانياتية كتتبع مخططات العمل الاستراتيجية والعملياتية، وكذا تتبع مختلف أنشطة القطاعات الوزارية، ومنه الارتقاء بدور المؤسسة التشريعية.

أولا: تقييم السياسات العمومية ونجاعة الآداء: المنطلقات و الغايات

في إطار السعي لتقوية دور المؤسسة التشريعية والارتقاء بآداء الفاعل السياسي وتعزيز أدواره في مراقبة المنظومة التدبيرية للدولة، حملت الوثيقة الدستورية لسنة 2011 مستجدات هممت توسيع مجال التشريع وتقوية الوظيفة الرقابية للبرلمان. إلا أن تمكين هذا الأخير من ممارسة مهمة تقييم السياسات العمومية، يظل أحد أبرز الإسهامات للانتقال من منظومة برلمانية رقابية تقليدية إلى منظومة برلمانية تقييمية وحديثة (طارق. ح، 2014، ص: 31).

وإذا كانت الوثيقة الدستورية قد أقرت هذا الاختصاص الجديد لدعم وظائف البرلمان إلى جانب التشريع والمراقبة كاختصاصات تقليدية للمؤسسة التشريعية، فإن القانون التنظيمي لقانون المالية رقم 130.13 (ظهير شريف رقم 1.15.62) يعد أحد أهم الميكانيزمات التي يعول على مقتضياته لإخضاع القرار العمومي لنوع من العقلانية العملية وجعل تدبير المالية العمومية يقوم على أسس حديثة وتمكين الفاعل السياسي من القيام بأدواره الرقابية والارتقاء بها لمستوى يتجاوز المراقبة المالية فقط ليبلغ مراقبة النجاعة والأثر.

إن إلزام الحكومة مثلا بإرفاق مشروع قانون مالية السنة بأحد عشر تقريرا وثلاث مذكرات؛ يأتي في سياق توفير المعلومات لأعضاء البرلمان لتمكينهم من المشاركة في بلورة وتطوير مضمون السياسات العمومية قبل إقرارها وميزنتها. كما أن التركيز على قانون تصفية مالية السنة والحرص على إرفاقه بتقارير تهم نجاعة الآداء وتقديمه في آجال تسمح بالمساءلة والمحاسبة وتقييم آداء الحكومة يعزز الدور الجديد للمؤسسة

التشريعية. فلا يمكن أن يتحقق تقييم لسياسات عمومية بعينها إذا لم يصبح التقييم كنهج ثقافة أصيلة في المرفق العمومي وفي المؤسسة التشريعية. التقييم ملازم لتدبير عمومي ورقابة سياسية تستحضر الانتظارات والحاجيات، وتقدم الإمكانيات والإكراهات بمنطق تشاركي ومواطن قوامه تحديث المؤسسات بصفة عامة وإرساء نظام تمثيلي ديمقراطي ومتقدم.

1- المرجعيات والغايات:

نص الفصل 70 من الدستور الحالي على أنه "*يصوت البرلمان على القوانين، ويراقب عمل الحكومة، ويقيم السياسات العمومية*". كما أكدت مقتضيات الفصل 101 منه: "تخصص جلسة سنوية من قبل البرلمان لمناقشة السياسات العمومية وتقييمها".

وهو الأمر الذي عززته مقتضيات المادة 288 من النظام الداخلي لمجلس النواب لسنة 2017 (الباب السابع: مناقشة السياسات العمومية وتقييمها)، (النظام الداخلي لمجلس النواب بعد صدور قرار المحكمة الدستورية رقم 65/17، طبعة 2017)، إذ نصت على ما يلي: "*يهدف التقييم الذي يقوم به مجلس النواب إلى إنجاز أبحاث وتحاليل دقيقة بهدف التعرف على نتائج السياسات والبرامج العمومية، وقياس آثارها على الفئات المعنية وعلى المجتمع، كما يهدف إلى معرفة مستوى الإنجاز الذي تم تحقيقه قياسا بالأهداف المرسومة وتحديد العوامل التي مكنت من بلوغ تلك الأهداف.*

وذلك بغاية إصدار توصيات وتقديم اقتراحات بشأن التحسينات التي يمكن إدخالها على السياسة العمومية موضوع التقييم".

إذا كان التقييم هو التقدير المنهجي لوضع أو تنفيذ أو نتائج سياسة عمومية أو برنامج أو خطة عمل بهدف التعلم أو اتخاذ قرار (دليل تقييم السياسات العمومية، منشورات مجلس المستشارين)، فإنه يبقى نشاطا مؤطرا علميا بمؤشرات قياس موثوقة بهدف إعادة تقييم السياسة أو البرنامج الذي يتم النظر فيه. ويتميز عن مختلف أشكال المراقبة والتدقيق التنظيمي اللذين يستندان إلى معايير ومقاييس داخلية خاصة بالنظام موضوع التحليل.

يستهدف التقييم غايات أساسية يتقاطع فيها المعرفي من خلال تقارير منجزة تستند لأرقام وحقائق تمكن البرلمانيين والحكومة والمجتمع من الإلمام بالوضع وتجويد الآداء العمومي، بالأداتي إذ يسلح السياسيين بما يمكنهم من تتبع تنفيذ التوصيات واقتراح مخرجات تعزز التدخل العمومي وتجوده وتعيد توجيهه عمليا

واستراتيجيا (عبد الفتاح ياغي،2015، ص: 11). وأخيرا بالمعياري عبر تيسير تقدير السياسة في قيمتها الصحيحة، ومساعدة صناع القرار على إصدار حكم مبرر على نجاح أو فشل تدخل عمومي ما، ومنه تثمين الممارسات الجيدة وتقاسمها على جميع الأصعدة تعزيزا للحكامة الرشيدة وتفعيلا للمساءلة أمام المواطنين.

2- برمجة عمليات التقييم: (النظام الداخلي لمجلس النواب، ص 133)

حدد النظام الداخلي لمجلس النواب اختصاصات مكتب المجلس في مجال مناقشة السياسات العمومية وتقييمها. وهكذا عهد إليه بتحديد السياسة العمومية المقترحة للتقييم بناء على اقتراحات الفرق والمجموعات النيابية في بداية السنة التشريعية، كما يمكنه أن يعمد إلى برمجة متعددة السنوات. وتقدم هذه الاقتراحات مرفقة بدراسة أولية تظهر الجدوى والإشكالات الكبرى لتي تطرحها السياسة أو البرنامج المطلوب إخضاعه للتقييم.

يحسم مكتب المجلس في اختيار موضوع التقييم بناء على قابلية المواضيع المقترحة للتقييم وفق المعايير السياسية والتقنية والسياقية.

يعد مكتب مجلس النواب انتدابا لتقييم السياسة أو البرنامج العمومي المقترح، يحدد من خلاله رهانات التقييم وأسبابه وغاياته ومحيطه وكذلك نوعيته والأسئلة التقييمية الجوهرية التي تؤطره (النظام الداخلي لمجلس النواب ص:135). وتسند هذه المهمة الى مجموعة عمل موضوعاتية تضطلع بمختلف العمليات بدءا من صياغة المصطلحات والعناصر المرجعية لتقييم الموضوع، ثم تجميع المعطيات وإطلاق الأبحاث والمصادقة على استنتاجات الأخيرة والدراسات، وصولا لوضع التوصيات والاقتراحات وصياغة تقرير التقييم.

تنصب التوصيات على المجالات التي تحتاج للتجويد في السياسات موضوع التقييم (تشريعية أو تنظيمية أو إدارية أو مالية أو تقنية...). وتركز التقارير على عرض البرنامج الذي خضع للتقييم (مراحله وأهدافه والجهات الفاعلة فيه)، والإنجازات المسجلة مع تحليل تناسق كل برنامج والوقوف عند تقييم القيمة الاقتصادية الناتجة. كما يتم عرض الاستنتاجات المرتبطة بالإشكالية المطروحة والاقتراحات العملية التي يمكنها أن تحسن نتائج التدخل الحكومي في القطاعات التي تخضع للتقييم.

إن تقييم السياسات العمومية ورش يتطلب التنسيق المحكم بين الفاعلين السياسي والإداري واستحضار غائية الفعل العمومي ومرامي السياسات العمومية في شموليتها (Muller Pierre, 1990.)، إنها

خطوة متقدمة للانتقال من رقابة المالية إلى رقابة الأثر وما يعنيه ذلك من كفاءات وخبرة وثقافة تدبيرية تستضمر المقاربة التشاركية والمواطنة وتعلي من انفتاح البرلمان على المجتمع المدني وتعززه.

ثانيا: مقاربة نجاعة الآداء من خلال القانون التنظيمي لقوانين المالية:

إذا كان النص الدستوري قد أقر بحق البرلمان في تقييم السياسة أو البرامج فإن القانون التنظيمي لقانون المالية قد جعل من تقييم التدبير العمومي نهجا ثابتا ومنتظما من خلال إقرار مقترب نجاعة الآداء وما تستلزمه من استحضار للمردودية والحفاظ على مقدرات البلد وإمكانياتها. وقبل الخوض في هذه المنهجية لا بد من الوقوف عند بعض المفاهيم التي ترتكز عليها وتنهل من فلسفتها.

-الحكامة (la gouvernance): مقاربة حديثة في صنع القرار والتدبير الجيد تبتغي التعاطي السليم مع الشأن العام من خلال إدارة معقلنة وفاعلة تعتمد معايير حكماتية تروم التنمية بأقل تكلفة. ولا تتحقق الحكامة إلا باستحضار البعد الاستراتيجي والتشاركي ومبادئ الشفافية والمحاسبة والفعالية.

-التخطيط الاستراتيجي: منهجية مقننة تعتمد التمفصل والعقلنة، وتهدف الحصول على نتيجة من خلال نظام قرارات مندمج. التخطيط ليس فقط تحديد للأهداف العامة ورسم للسياسات وتتبع تنفيذها بل تحقيق لالتقائية إسهامات مختلف المتدخلين.

-التدبير التعاقدي مع المصالح اللامركزة: (الميثاق الوطني للاتمركز الإداري، مرسوم رقم 618.17.2 بتاريخ 27 دجنبر 2018، الجريدة الرسمية عدد 6738 40 بتاريخ 27 ديسمبر 2018) نهج تدبيري يعتمد العلاقة الانعكاسية بين الوسائل والأهداف، حيث النتائج المحددة والمحققة في علاقتها بالموارد المستعملة أساس التقييم والمساءلة.

1- نجاعة الآداء وفق مستجدات القانون التنظيمي للمالية:

حاول القانون التنظيمي للمالية 130.13 تحديد مقومات وأسس وغايات مقاربة نجاعة الآداء، حيث اعتبر أن التنظيم المالي لمالية الدولة أصبح مطالبا بجعل المردودية والكلفة حجر رحى تدبير المال العام وتحقيق المصلحة العامة.

ولتسريع وتيرة تنزيل منهجية نجاعة الآداء التي حملها القانون التنظيمي للمالية، أصدر رئيس الحكومة منشورا عممه على مختلف الوزارات والمؤسسات المعنية من أجل العمل بمقتضياته، للارتقاء بالنقاش حول قوانين المالية إلى مساءلة جدوى الإنفاق العمومي ونجاعة وفعالية السياسات العمومية (منشور رئيس الحكومة رقم 12/2021 بتاريخ 26 يوليوز 2021).

أ- أسس تعزيز نجاعة آداء التدبير العمومي

أصبح تحسين جودة خدمات المرفق العمومي وتحقيق فعالية ونجاعة تدبير المالية العمومية من موجهات التدبير العمومي للحكومات في جميع البلدان الشيء الذي فرض اعتماد قواعد جديدة في التدبير المالي خاصة وهو ما يمكن رصده في المستجدات التالية للقانون التنظيمي لقانون المالية:

1. ربط النفقة العمومية ببلوغ النتائج وما يعنيه ذلك من تجاوز لمنطق الوسائل لصالح منطق النتائج (khalid Cherkaoui Semmouni, 2016, P 15) مع اعتماد التعاقد بين المصالح المركزية للوزارات ومصالحها اللامركزة في إطار تحديث التدبير وربط المسؤولية بالمحاسبة؛

2. اعتماد البرمجة متعددة السنوات في إعداد قانون المالية على أساس تحيينها سنويا لتواكب المستجدات الوطنية والدولية؛

3. تعديل هيكلة تبويبات الميزانية عبر الانتقال من الفقرة إلى البرنامج وتعويض المادة بالمشروع أو العملية، مع تكريس البعد الجهوي بما يعنيه ذلك من تيسير لقراءة التوزيع الترابي للاعتمادات المالية المرصودة لكل برنامج.

على أن تخضع القطاعات الوزارية مرة كل ثلاث سنوات على الأقل لافتحاص نجاعة آدائها من طرف المفتشية العامة للمالية تفعيلا لمبدأ المحاسبة وتقييما للمنجزات على ضوء أهداف النجاعة والفعالية والجودة مع تقديم تقارير هذه الافتحاصات للبرلمان.

ب- تقوية شفافية المالية العمومية

حرص القانون التنظيمي للمالية على مأسسة المبادئ المؤسسة لشفافية التدبير المالي للدولة من خلال تفعيل مبدأ الصدقية الميزانياتية والصدقية المحاسباتية إذ ينبغي أن يقدم قانون المالية جميع موارد وتكاليف الدولة بشكل صادق، مع اعتماد نظام محاسبة يستحضر الاستحقاق.

كما تم تعزيز شفافية الميزانية من خلال التحكم في التوازن الميزانياتي، وعقلنة إحداث واستعمال مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة، وتقليص عدد الحسابات الخصوصية للخزينة وترشيد استخدامها، بالإضافة إلى مسك محاسبة عامة للدولة وأخرى تحليلية تمكن من الوقوف عند الكلفة الفعلية للسياسات العمومية.

ج– إعادة الاعتبار لدور البرلمان في مجال مراقبة المال العام

شكلت مسألة رد الاعتبار للمشاركة السياسية وعبرها تعزيز أدوار المؤسسات التمثيلية أحد هواجس الوثيقة الدستورية وهو ما كرسه القانون التنظيمي الجديد للمالية من خلال إغناء المعلومات المقدمة من لدن الحكومة للبرلمان خاصة مشروع قانون مالية السنة) كاير. ع، 2014، ص: 53). الذي أضحى يرفق بأربعة عشر وثيقة تتضمن معطيات تتمحور حول تقديم معطيات حول السياسيات الاقتصادية والاجتماعية والنقدية الوطنية والدولية، إضافة إلى تقديم البرمجة المتعددة السنوات ومشاريع نجاعة الآداء الخاصة بكل قطاع وزاري ومؤسسة عمومية إلى اللجان البرلمانية المعنية رفقة مشاريع الميزانيات القطاعية. دون أن نغفل تعديل الجدول الزمني لإعداد قوانين المالية ومراجعة طريقة التصويت عليها؛ حيث أصبح البرلمان يشارك في إعداد مشروع قانون مالية السنة منذ مراحله الأولى.

كما تمت إعادة الاعتبار لقوانين المالية التعديلية انسجاما مع مبدأ الصدقية وتمكين المؤسسة التنفيذية من تصحيح المسار لإكراهات طارئة، حيث تم تأطير الجدول الزمني لدراسة القانون المعدل والمصادقة عليه في مدة لا يجب أن تتجاوز 15 يوما. وقد عرفت سنة 2020 عودة بلادنا لاعتماد قانون المالية التعديلي، بعد أزيد من ثلاثين سنة عن آخر قانون مالية تعديلي نتيجة تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاد الوطني والمالية العمومية.

ونظرا لأهمية قانون التصفية باعتباره أداة لمراقبة مدى التزام الجهاز التنفيذي بالترخيص البرلماني أثناء تنفيذ القانون المالي، فإن الحكومة ملزمة بعرضه سنويا على البرلمان مع إرفاقه بمجموعة من الوثائق مع أسبقية إيداع مشروعه بمكتب مجلس النواب في أجل أقصاه نهاية الربع الأول من السنة الثانية التي تلي سنة تنفيذ قانون المالية المعني، وما يعنيه ذلك من قطع مع ممارسة حكومية كانت سائدة قبل دستور 2011، وتتمثل في تقديم قوانين التصفية بعد مضي مدة طويلة على سنة تنفيذ قانون المالية المتعلقة بها (وصلت مدة التأخير

في بعض الأحيان إلى 8 سنوات) مما يعني أن العديد من قوانين التصفية عرضت بعد انتهاء مهمة الحكومات التي تقدمت بقوانين المالية المعنية بها وأثرُ ذلك في إفراغ هذا القانون من مضمونه وأهدافه الرقابية.

إن ممارسة البرلمان لمهمة تقييم السياسات العمومية كمرحلة في دورة القرار العمومي (إحزرير ع. ا، 2017/2016)، وتتبع نجاعة التدبير العمومي لن تتحقق كاملة إلا بإعطاء قانون المالية في مختلف تمظهراته الأهمية اللازمة حضورا، ودراسة ومناقشة ومصادقة.

2- نجاعة الآداء والارتقاء بالتدبير العمومي:

إن الحديث عن الآداء العمومي وما ينبثق عنه من نجاعة وفعالية وملاءمة يقتضي الوقوف عند بعض المفاهيم المحورية.

الآداء: فن الجمع بين الأهداف والنتائج والوسائل، اعتمادا على الكفاءة الجماعية لهندسة المهام العملياتية تنزيلا لأهداف السياسة العامة أو العملية التدبيرية.

النجاعة: بلوغ الأهداف المسطرة بأقل كلفة ممكنة. إنها الاستعمال الأمثل للوسائل بالمقارنة بين المنتجات (أو الأنشطة) والموارد المستهلكة.

نجاعة الآداء: بلوغ إدارة عمومية للأهداف المحددة في سياق تفعيل البرنامج الميزانياتي. تنبني مقاربة نجاعة آداء الفعل العمومي على ثلاثة محاور: الفعالية السوسيو-اقتصادية، النجاعة وجودة الخدمة (مؤشرات نجاعة الآداء).

وسائل: مجموع الموارد المعبأة لتنفيذ برنامج ميزانياتي. يمكن أن ترتبط بالموارد البشرية، المالية، المعلوماتية، التنظيمية إلخ...

أ- تنزيل نجاعة الآداء بالمؤسسات العمومية:

إن تحديد القطاعات الوزارية لاستراتيجياتها يستلزم التناسق مع البرنامج الحكومي واستحضار الاختيارات والموجهات التي تؤطرها مراسلة رئيس الحكومة قبل إعداد مشروع ميزانية السنة. هكذا، وبعد معرفة الموارد المتاحة والانتظارات وهامش التقدم، تنجز كل وزارة تحليلا استراتيجيا حول القضايا الراهنة لتحديد الأولويات وبلورة الاختيارات كأهداف للسياسات العمومية المتضمنة في البرنامج. هذا الأخير يتضمن لزوما هدفا إلى ثلاثة أهداف على الأكثر، شريطة ألا تكون سهلة وصعبة التحقيق، وأن تبنى على أحسن الشروط الممكنة.

وفيما يرتبط بتحديد المؤشرات فيتوجب تعريف مؤشرات الآداء، واعتماد نظام معلوماتي لجمع البيانات وإنتاج مؤشرات متناسقة مع الهدف ومرتبطة بالنتيجة المنتظرة. على أن يكون المؤشر قابل للقياس وموثوق ويمكن التحقق منه. يتم تقديم بطاقة تقنية لكل مؤشر في ملف.

إلى جانب تحديث آداء التدبير العمومي ألزم المشرع المؤسسة التنفيذية بإنتاج وثائق تمكن البرلمان والمجتمع المدني وكل المهتمين بالشأن العام من التعرف على مقترحات تنزيلها للسياسات العمومية وتساعد هيئات الرقابة على تأدية دورها في التتبع والتقييم والتحول لقوة اقتراحية إعلاء للمصلحة العامة (محمد حيمود، 2015، ص: 56). لقد أصبحت الوزارات ملزمة بإعداد وثائق تتضمن تنزيلها لمقاربة نجاعة الآداء التي صارت ملزمة ومفصلة في القانون التنظيمي للمالية وما أعقبه من نصوص لاحقة (القانون رقم 82.20 07 بتاريخ 26 يوليو 2021).

- ✓ **مشروع نجاعة الآداء**

يتم إعداد مشروع نجاعة الآداء من قبل الوزارة أو المؤسسة المعنية، ويتضمن الجزء الأول من هذه الوثيقة استراتيجية القطاع المعني والبرمجة متعددة السنوات المرتبطة به، ثم الاعتمادات المرصودة لهذه الوزارة أو المؤسسة العمومية، إلى جانب الأهداف المنتظرة ومؤشرات قياس نجاعة آداء برامج هذا القطاع أو المؤسسة. وينبغي استحضار معيار النوع الاجتماعي والبعد الجهوي في تحديد الأهداف والمؤشرات.

يتضمن الجزء الثاني استراتيجية كل برنامج على حدة، مع تحديد مسؤول البرنامج والمتدخلين في قيادته، إلى جانب المشاريع أو العمليات المتعلقة بكل برنامج.

بعد إعداد هذه الوثيقة، يتم تقديمها للجنة البرلمانية المعنية رفقة مشروع ميزانية القطاع الوزاري أو المؤسسة المعنية من أجل دراستها استنادا إلى المادة 39 من القانون التنظيمي للمالية.

- ✓ **تقارير نجاعة الآداء**

حددت المادة 32 من مرسوم إعداد وتنفيذ قوانين المالية وظيفة تقارير نجاعة الآداء في عرض "النتائج المحققة مع إبراز الفوارق المحتملة مقارنة مع التوقعات المقيدة بمشاريع نجاعة الآداء". وتبرز الفرق المسجل خلال السنة المنصرمة بين ما تم توقعه وما تم تنفيذه فعلا بالنسبة لكل برنامج وزاري أو مؤسسة عمومية على حدة.

✓ **التقرير السنوي حول نجاعة الآداء:**

يجمع هذا التقرير ويلخص تقارير نجاعة الآداء المعدة من لدن القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية، ويتم إعداده من طرف الوزارة المكلفة بالمالية بمناسبة تحضير مشروع قانون التصفية (المادة 66 من القانون التنظيمي للمالية).

✓ **تقرير افتحاص نجاعة الآداء**

يتم إعداد تقرير افتحاص نجاعة الآداء من طرف المفتشية العامة للمالية والتي تتوصل من الوزارات والمؤسسات بمشاريع نجاعة الآداء وتقارير نجاعة الآداء في أجل أقصاه متم شهر يوليوز من السنة التي تلي سنة تنفيذ قانون المالية المعني بالافتحاص. ينجز الافتحاص السنوي لنجاعة آداء القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية بناء على عينة من البرامج المعنية التي يتم انتقاؤها وفق معايير تعتمدها المفتشية العامة للمالية لهذا الغرض.

تقوم المفتشية العامة للمالية بإنجاز تقارير مؤقتة لافتحاص نجاعة آداء القطاعات الوزارية و المؤسسات العمومية المعنية ثم تحليها على المعنيين بالأمر قصد الإجابة على الملاحظات التي أبداها مفتشو المالية في شأن نجاعة أدائها داخل أجل خمسة عشر يوما الموالية لتسلم التقارير وذلك في إطار حق الرد.

وبعد انصرام الأجل السالف الذكر، تقوم المفتشية العامة للمالية بإعداد تقرير افتحاص نجاعة الآداء الذي يتم إرفاقه بمشروع قانون التصفية المتعلق بتنفيذ قانون المالية، على أساس أن يتم افتحاص كل البرامج الوزارية داخل أجل ثلاث سنوات؛ مما يعني إخضاع كل برامج القطاعات الحكومية للافتحاص مرة كل ثلاث سنوات على الأقل وذلك لتقييم المنجزات في علاقتها بالأهداف المتوقعة. وفي المحصلة، يتم تقديم تقرير هذه الافتحاصات إلى البرلمان من أجل دراسته والتصويت عليه.

يمكن القول إذن أن هذه الوثيقة تساعد البرلمان في مراقبة استخدام الأموال العمومية وفي قياس فعالية القرار المالي ونجاعته مع ما يمثله ذلك من تعزيز لدوره الرقابي وقوته الاقتراحية.

ثالثا: تنزيل مقاربة نجاعة الآداء: الإكراهات وسبل التطوير:

إن نجاعة الآداء لا تطبق سوى على الميزانية العامة للدولة بمكوناتها الثلاثة، أي الميزانية العامة ومصالح الدولة المسيرة بطريقة مستقلة والحسابات الخصوصية للخزينة، في حين لم يتم بعد التفكير في تنزيل هذه

الإصلاحات بصفة مباشرة على مستوى المؤسسات والمقاولات والشركات العمومية والجماعات الترابية (تصريح الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات في جلسة مشتركة لمجلسي البرلمان برسم سنة 2021). وهكذا وصل عدد القطاعات الوزارية والمؤسسات المنخرطة في ورش نجاعة الآداء سنة 2022، 37 قطاعا وزاريا ومؤسسة مقابل 35 برسم سنة 2021، مع تقليص عدد الأهداف ومؤشرات نجاعة الآداء ليبلغ 391 هدفا، منها 109 أهداف مستجيبة لمقاربة النوع الاجتماعي، مقارنة مع 406 هدفا، منها 118 هدفا مستجيبا للمقاربة النوع الاجتماعي برسم سنة 2021. إنه مؤشر على صعوبات تنزيل هذا المقترب الرامي إلى تحسين آليات تتبع وتقييم جدوى الإنفاق العمومي وفعالية السياسات العمومية المعتمدة.

1- الصعوبات والمعيقات:

إذا كان القانون التنظيمي رقم 13-130 حمل العديد من المستجدات وأتى بأدوات مالية ومحاسباتية وتدبيرية تنحو بالمالية العمومية منحى الفعالية والنجاعة، ترسيخا لمبادئ الحكامة الجيدة التي أقرها الدستور المغربي، فإن تنزيل مقتضيات القانون اصطدم بمجموعة من الصعوبات والإكراهات التي حدت من قدرته على تطوير أساليب اشتغال الإدارة العمومية ومنه بلوغ الصالح العام وبناء دولة المؤسسات.

أ – ضعف ثقافة التقييم:

لم يكن التقييم يوما من نقط قوة المدبرين العموميين ولا المؤسسات التمثيلية حيث كان التركيز على رقابة احترام الضوابط والنصوص التشريعية بدل الاهتمام بالأثر وجودة مخرجات التدبير العمومي.

إن استحضار التقييم يستلزم أولا وقبل كل شيء الوعي الكبير بأدوار المرفق العمومي وبمسؤولية القائمين عليه وبقدرة المنتخبين على تتبع دورة الظاهرة القرارية والبرامج المجسدة للسياسات العمومية.

تغيير عقود من التدبير القائم على الوسائل لن يتم بترسانة قانونية مهما تقدمت وتم تجويدها بل بترسيخ ثقافة التدبير الحديث ودور التقييم في حلقاته المختلفة (Mohamed Harakat, 2017, P 263). فللتغييرات والمستجدات حول طرق اشتغال الموظفين تأثير كبير على آدائهم وكيفية تبنيهم وانخراطهم في أي مشروع تحديثي مهما علت مراميه ونبلت غاياته.

ب – صعوبات تحصل واستثمار المعلومة:

إن تقارير نجاعة الآداء قد ساهمت إلى حد كبير في تقوية صلاحيات البرلمان بخصوص مراقبة المالية العمومية عبر إغناء المعطيات المقدمة للبرلمان، وتبسيطها وتيسير الولوج إليها من طرف النواب إلا أنه

يتوجب تمكينهم من تقارير تفصيلية حول جوانب لا يزال يلفها الغموض في القوانين المالية، والمتعلقة بتفاصيل تنفيذ تلك القوانين والنتائج المتوقعة، حتى يتسنى مقارنة الأهداف بالوسائل المرصودة (كاير.ع، 2014، ص).

ولعل مهمة تقييم سياسة أو برنامج ما مكن مجموعة العمل المكلفة من تحصل المعطيات والبيانات المطلوبة لإنجاز عملها وهو ما يجب أن يتوفر لكل البرلمانيين حتى يتسنى لهم المشاركة الدائمة والمؤسسة في بلورة وتتبع وتقييم تنفيذ الميزانية بشكل متواصل عوض الاكتفاء بمناقشة مشروع قانون المالية والتصويت عليه، وكذا التصويت على قانون التصفية. صعوبة تحصل المعلومة في حينها يعيق اطلاع البرلمانيين على المعطيات المالية والميزانياتية لجميع القطاعات بشكل دائم، وبالتالي صعوبة تقديمهم إحاطات للحكومة عند رصد اختلالات أو نقائص لدن تنزيل سياسات عمومية ما (محمد الغواطي، 2017-2016، ص: 104).

ت - **نقص الخبرة في التخطيط والتدبير المتمحور حول النتائج:**

يعد ضعف تكوين البرلمانيين ومحدودية قدراتهم وخاصة في مجال التخطيط والتقييم، وصعوبة الإلمام بالتدبير المالي وتقنيات تحليل عملياته وإسقاطاته من العوامل التي تحد من فاعلية مهمة البرلمان التقييمية. وإذا كانت الوثيقة الدستورية قد مكنت الأخير من الاستعانة بالمجلس الأعلى للحسابات وبالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (الفصلان 148 و152 من دستور 2011) في ما له علاقة بالمالية العامة وبالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فإن هذه الالية تتطلب التفعيل الدائم والموارد اللازمة لجعل هذه المؤسسات والبرلمان رافعة للمزيد من الحكامة الجيدة ومنه تجويد التدبير العمومي ومخرجاته.

كما يعتبر عدم التأهيل القبلي والمنتظم للمدبرين العموميين للقيام بتنزيل مقتضيات القانون التنظيمي وما يفرضه ذلك من تبني أهداف واقعية لبعض البرامج ووضع مؤشرات واضحة لقياسها من الإشكالات التي يتوجب الالتفات إليها، إلى جانب تجاوز الخلط بين مؤشرات النجاعة ومؤشرات الآداء لدى بعض المدبرين.

2- سبل التطوير:

إن مقاربة نجاعة الآداء وما تفرضه من استمرار الجهود الحكومية المبذولة والحرص المتواصل على تنزيل توصيات لجان افتحاص نجاعة الآداء، والتي نوهت بترجمة الأهداف المحددة للرهانات الأساسية لاستراتيجيات واختصاصات القطاعات المعنية، وتحقيقها للالتقائية فيما بينها على مستوى البرامج (تصريح لقجع ف.

الوزير المنتدب المكلف بالميزانية أمام لجنة مراقبة المالية العامة بمجلس النواب)، تتطلب لبلوغ مراميها وغاياتها الكبرى مدخلات عدة منها:

أ – تقوية قدرات البرلمانيين والارتقاء بمهمة التقييم:

من خلال تعزيز الفرق التي تشتغل مع البرلمانيين والانفتاح على المجتمع المدني ومختلف الفاعلين المهتمين بالشأن العام والمالية العمومية تحديدا. ولعل تنظيم دورات تكوينية منتظمة للنواب حول بلورة البرامج وتتبع تنفيذها وتقييمها يمكن أن يرفع من كفايات البرلمانيين التقييمية ويرقى بإسهاماتهم في تتبع التدبير العمومي والاعتمادات المرصودة لذلك. إن التقارير والمذكرات التي تقدم في مرحلة دراسة ومناقشة مشروع قانون المالية، والوثائق المرفقة بقانون التصفية من شأنها توفير المعلومة لأعضاء البرلمان والتي هي أساس عملية التقييم وشرط لازم لنجاحه، وبالتالي الوقوف عند نتائج السياسات والبرامج العمومية وقياس آثارها على الفئات المعنية وعلى المجتمع ككل. ومن ثمة معرفة الإنجازات الذي تم تحقيقها قياسا بالأهداف المرسومة والوسائل المتاحة، وتحديد العوامل التي مكنت من بلوغ تلك الأهداف ربطا للمسؤولية بالمحاسبة وارتقاء بآداء المرفق العمومي والقائمين عليه.

ب – تعزيز شفافية تدبير المالية العمومية:

إن تقوية حكامة تدبير المالية العمومية يستوجب تعزيز صدقية المعطيات الميزانياتية والمزيد من إشراك الرأي العام في تتبع النقاش حول قوانين المالية وحول حصيلة نجاعة الآداء بالقطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية. كما يتوجب التنزيل الأمثل لحق تحصل المعلومة واعتماد المعايير الدولية في مجال تتبع وتقييم السياسات العمومية ومخرجاتها. تعزيز الشفافية سيمكن البرلمان من حسن تتبع التدبير العمومي ومحاربة مظاهر الفساد وتبديد المال العام وبالتالي إعادة الثقة للفعل والمشاركة السياسيين في زمن العزوف وأزمة التمثيلية التي صارت تعيشها الأنظمة الديمقراطية (فانسون لوميو، ص1)

ت – التحيين الدائم للقانون التنظيمي للمالية:

بعد أكثر من تسع سنوات على تفعيل القانون التنظيمي لقانون المالية ارتفعت الدعوات بضرورة تعديله ليواكب المستجدات التي صاحبت تطبيق مقتضياته، المر الذي سارعن إليه الحكومة من خلال اقتراح تعديلات تهم شموله للمؤسسات العمومية غير التجارية مثلا، وإعادة النظر في الآجال الزمنية الفاصلة بين المصادقة على قانون المالية وقانون التصفية ليؤدي الأخير وظيفته الرقابية بفعالية ونجاعة. إن مراجعة القانون

التنظيمي تستوجب لا محالة تعديل التشريعات المرتبطة بالمالية العمومية كمرسوم الصفقات العمومية، مرسوم المحاسبة العمومية، مدونة المحاكم المالية، المدونة العامة للضرائب لملاءمتها مع الفلسفة الجديدة للتدبير الميزانياتي المرتكزة على النتائج ونجاعة الآداء.

إن هذا التحيين الدائم يفرض أيضا التشاور المستمر بين مختلف المتدخلين وترسيخ الممارسات الفضلى والحفاظ على الدينامية والإرادة الإصلاحية التي أطلقها القانون التنظيمي لقانون المالية.

ث – تعزيز منظومة المراقبة الداخلية في المؤسسات العمومية:

إن الحكامة الجيدة إذ تستدعي التدبير الجيد والمتوازن للنفقات العمومية فإنها بحاجة لرقابة داخلية تعتمد نظاما فعالا للمراقبة يستند على التدقيق الداخلي ورصد المخاطر الرئيسية، مع وضع قواعد وإجراءات واضحة تشمل أنشطة وقائية واستقصائية، بالإضافة إلى التكوين المستمر لكافة المتدخلين وتوفير الموارد اللازمة لضمان حماية المالية العمومية. وللمزيد من تفعيل منظومة المراقبة الداخلية على صعيد إدارات الدولة وتقوية الأنظمة الرقابية يلزم الرفع من دقة التقارير، وتحسين الكفايات التدبيرية، والاحترام الواعي للقوانين والتشريعات الجاري بها العمل.

ج – حسن استثمار الأنظمة المعلوماتية:

لا شك في أن الطفرة المعلوماتية التي عرفها عالم التدبير والتسيير ستلقي بظلالها على واقع القرار العمومي وتتبع تنفيذ برامج السياسات العمومية. وهكذا صار تكريس نزع الصفة المادية عن عملية إيداع مشاريع قوانين المالية وسائر الوثائق المقدمة للبرلمان مطلبا مستعجلا، وأصبح تطوير نظام معلوماتي مخصص لتتبع نجاعة الآداء خطوة لا مناص منها لتحقيق الحكامة الجيدة ومنه بلوغ المصلحة العامة ورفاه المواطنين على جميع الأصعدة.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

خاتمة:

إذا كانت الوثيقة الدستورية قد جعلت من تقييم السياسات العمومية مهمة من مهام المؤسسة التشريعية في إطار الحرص على تحقيق مرامي وغايات البرامج الحكومية، فإن تنزيل مقترب نجاعة الآداء ساهم إلى حد كبير في توفير آليات جديدة للارتقاء بالرقابة البرلمانية من رقابة مالية إلى رقابة أثر ونتائج.

ويمكن أن نجزم بأن الاستمرار في تنزيل هذه المقاربة وتطوير مقتضياتها سيمكن المنتخب من الانخراط في دورة القرار العمومي وهو مسلح بالمعلومة المطلوبة وبالأهداف المنتظرة وسبل بلوغها وطرق تتبعها وتقييمها. فإن كان التقييم يهم سياسة أو برنامجا يتم اختياره فإن نجاعة الآداء تتيح إمكانية تتبع والتأثير في التدبير العمومي بكل من الوزارات والمؤسسات العمومية وهو ما يرفع من قيمة البرلمان الرقابية ويمكن من التقائية مؤسسات الرقابة والمؤسسة التشريعية ومؤسسة الحكومة في تنسيق وانسجام وتكامل يتجاوز عقود الصراع والتنافس بين المنتخب والتكنوقراطي (Michel Bouvier, Marie-Christine Esclassan et Jean Pierre Lassale , 2017, P 269)

ولأجل بلوغ هذه الغاية يتوجب الارتقاء بكفايات الموارد البشرية بكل من المؤسسات التمثيلية والمؤسسات والإدارات العمومية، وتشجيع الشفافية وانفتاح الفاعلين السياسي والإداري على المجتمع المدني وكافة المهتمين بالشأن العام. كما لا يفوتنا التأكيد على ضرورة توفر الإرادة السياسة الفعلية لدمقرطة المجتمع وانعكاسها في مبادرات إصلاحية تحديثية وفاعلة.

ISSN print/ 2769-1926 ISSN online/ 2769-1934

قائمة المراجع:

الكتب:

1. المنوني كمال، 1988، السياسة العامة وأداء النظام السياسي، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
2. احزرير عبد المالك، السنة الجامعية 2017/2016، محاضرات في السياسات العمومية، دراسة الظاهرة القرارية: المفاهيم والنظريات، مطبعة سجلماسة، مكناس.
3. كاير عثمان، 2014، تقييم السياسات العمومية من خلال قانون المالية، منشورات الوسيط من أجل الديمقراطية وحقوق الإنسان.
4. طارق حسن، 2014، السياسات العمومية: مفاهيم وتطبيقات، منشورات الوسيط من أجل الديمقراطية وحقوق الإنسان.
5. ياغي عبد الفتاح، يوليوز 2015، السياسات العامة: النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة المغربية للإدارة، الإمارات العربية المتحدة، ص: 11.
6. فانسون لوميو، دراسة السياسات العامة: الفاعلون وسلطتهم، الطبعة الثانية، ترجمة عبد المالك احزرير وفريد خالد، منشورات كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بجامعة القاضي عياض مراكش، سلسلة الكتب، عدد 36، ص: 1.
7. حيمود محمد، 2017، الإصلاح الميزانياتي بالمغرب، دراسة على ضوء القانون التنظيمي للمالية 2015، الطبعة 1، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص: 56.
8. الغواطي محمد ، المسطرة التشريعية لمشروع قانون مالية السنة في ظل دستور 2011، دراسة قانونية وتحليلية، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سلا، الموسم الجامعي 2017-2016، ص: 104.
1. Muller P., Les Politiques Publiques, 1990, Que-sais-je? PUF.
2. khalid Cherkaoui Semmouni , De l’innovation dans la gestion des Finances Publiques au Maroc , Revue Marocaine d’Audit et de Développement , N43, 2016, P 15.
3. Michel Bouvier, Marie-Christine Esclassan et Jean Pierre Lassale, Finances Publiques, LGDJ, 15ème Edition, 2017, P 269.

4. Mohamed Harakat, Finances Publiques et Fragilité, De la réforme de l'Etat par le budget et l'évaluation des politiques publiques, El Maarif El Jadida, Rabat, Première édition, 2017, P 263.

منشورات قانونية:

1. ظهير شريف رقم 91.11.1 صادر في 29 يوليو 2011 بتنفيذ نص الدستور، الجريدة الرسمية عدد 5964 مكرر بتاريخ 30 يوليو 2011.
2. ظهير شريف رقم 1.15.62 صادر في 02 يونيو 2015 بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية، الجريدة الرسمية عدد 6370 بتاريخ 18 يونيو 2015.
3. القانون رقم 82.20 يقضي بإحداث الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة آداء المؤسسات والمقاولات العمومية. جريدة رسمية عدد 7007 بتاريخ 26 يوليو 2021.
4. الميثاق الوطني للاتمركز الإداري، مرسوم رقم 618.17.2 بتاريخ 27 دجنبر 2018، الجريدة الرسمية عدد 6738 40 بتاريخ 27 ديسمبر 2018.
5. منشور رئيس الحكومة رقم 12/2021 بتاريخ 26 يوليوز 2021 في شأن المعايير المرجعية للميزانية المهيكلة حول البرامج والمرتكزة على نجاعة الآداء المنبثقة عن القانون التنظيمي لقانون المالية.
6. النظام الداخلي لمجلس النواب بعد صدور قرار المحكمة الدستورية رقم 65/17 بتاريخ 30 أكتوبر 2017، طبعة 2017، منشورات مجلس النواب، دار أبي رقراق للطباعة والنشر، الرباط.
7. دليل تقييم السياسات العمومية، منشورات مجلس المستشارين، دار أبي رقراق للطباعة والنشر، الرباط.

مواقع إلكترونية:

https://machahid.info/282591.html تاريخ الزيارة 01 شتنبر 2025
https://www.mapexpress.ma/ar تاريخ الزيارة 04 شتنبر 2025