

## الالتقائية في السياسات العمومية:

### مدخل لتعزيز نجاعة الإنفاق والإنصاف الاجتماعي

عائشة احريش

طالبة بسلك الدكتوراه باحثة في المالية والسياسات العمومية

جامعة عبد الملك السعدي

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية -طنجة-

المملكة المغربية

#### الملخص:

تتناول هذه الدراسة إشكالية "الالتقائية" في السياسات العمومية بالمغرب باعتبارها ضرورة دستورية وتديرية لتجاوز معضلة التشتت القطاعي الذي يطبع الممارسة الإدارية.

تنطلق مساهمتنا من فرضية مفادها أن النجاعة في الإنفاق العمومي وتحقيق العدالة المجالية لا يتوقفان على وفرة المخططات الاستراتيجية، بل على مدى قدرتها على التماسك والتناغم الوظيفي والزمني. (Convergence)

يسلط تحليلنا الضوء على التحديات البنوية التي تواجه التنمية ببلادنا، مشيراً إلى أن تعدد المتدخلين وتضخم النصوص القانونية في تدبير اللامركزية أدت إلى هشاشة قانونية وإهدار للموارد المالية.

وتجادل الدراسة بأن غياب التنسيق الأفقي بين القطاعات الوزارية والعمودي بين الدولة والجماعات الترابية يفرغ السياسات الاجتماعية من أثرها الميداني، مما يعمق الفوارق ويضعف الثقة في المؤسسات.

كما نستعرض من خلال بحثنا، دور الآليات الرقابية والمالية، لاسيما "قانون المالية" و"نجاعة الأداء"، في فرض منطق الالتقائية عبر تعاضد الإمكانيات والتعاقد الترابي.

وتخلص الورقة إلى أن الانتقال من "الأوراش الكبرى" إلى "النتائج الملموسة" يستوجب إصلاحاً جذرياً لمنظومة قيادة التغيير، وتفعيل أدوار البرلمان والمجالس الدستورية (كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي) في تقييم السياسات بناءً على مؤشر الالتقائية، لضمان استدامة التنمية واستعادة الثقة في الفعل العمومي، خاصة في ملفات حساسة كالحماية الاجتماعية والتعليم والصحة.

**الكلمات المفتاحية:** الالتقائية، السياسات العمومية، التشتت القطاعي، نجاعة الأداء، التعاقد الترابي، النموذج التنموي الجديد، الدولة الاجتماعية.

## Public Policy Convergence in Morocco: From Sectoral Fragmentation to Managerial Integration and Territorial Equity

### Abstract

This article addresses the issue of "convergence" in Morocco's public policies as a constitutional and managerial necessity to overcome the dilemma of sectoral fragmentation that characterizes administrative practice. The paper stems from the hypothesis that efficiency in public spending and the achievement of territorial justice do not depend solely on the abundance of strategic plans, but rather on their capacity for functional and temporal articulation and harmony (Convergence).

The analysis highlights the structural challenges facing development in our country, noting that the multiplicity of actors and the inflation of legal texts in managing decentralization have led to legal fragility and the waste of financial resources. The study argues that the absence of horizontal coordination between ministerial sectors and vertical coordination between the State and territorial collectivities strips social policies of their field impact, thereby deepening disparities and weakening trust in institutions.

Furthermore, the study reviews the role of oversight and financial mechanisms, particularly the "Finance Act" and "performance efficiency," in enforcing the logic of convergence through the pooling of resources and territorial contracting.

The paper concludes that the transition from "major projects" to "tangible results" requires a radical reform of the change management system. It also calls for activating the roles of Parliament and constitutional councils (such as the Economic, Social, and Environmental Council) in evaluating policies based on a convergence index. This is essential to ensure sustainable development and restore confidence in public action, especially regarding sensitive issues such as social protection, education, and health.

**Keywords :** Convergence, Public policies, Sectoral fragmentation, Performance efficiency, Territorial contracting, New Development Model, Social state.

مقدمة:

تعد السياسات العمومية في النظم السياسية المعاصرة الأداة المحورية والناظم الهيكلي الذي تترجم من خلاله الدولة رؤيتها الاستراتيجية وتوجهاتها الكبرى إلى واقع ملموس يمس المعيش اليومي للمواطنين، ويستجيب لانتظاراتهم في التنمية والرفاه<sup>1</sup>.

وفي السياق المغربي الراهن، الذي يتسم بدينامية إصلاحية متسارعة، لم يعد الرهان الوطني مقتصرًا على مجرد وضع المخططات القطاعية الكبرى أو صياغة الاستراتيجيات النظرية، بل انتقل الثقل الاستراتيجي نحو مدى قدرة هذه المخططات على تحقيق "الالتقائية (Convergence)" كمبدأ دستوري وتدابيري كفيل بضمان نجاعة الإنفاق العمومي وتحقيق العدالة المجالية المنشودة<sup>2</sup>.

إن الالتقائية، بوصفها عملية دينامية معقدة تهدف إلى تحقيق التطابق والتقارب الوظيفي والزميني بين مختلف البرامج والحلول العمومية<sup>3</sup>، أصبحت اليوم حجر الزاوية في تقييم أداء الفاعلين العموميين.

ومع ذلك، فإن هذا الطموح يصطدم بواقع التشتت القطاعي المتحذر في الممارسة الإدارية، وهو واقع لا يكفي باستنزاف الموارد المالية المحدودة للدولة فحسب، بل يؤدي بشكل مباشر إلى إضعاف الأثر الميداني للتدخلات الاجتماعية، مما يولد شعورًا باللاعلاقة لدى الفئات المستهدفة<sup>4</sup>.

تتحلى إشكالية هذه المقالة في تلك المفارقة الصارخة بين الطموح المؤسسي المعلن لتعزيز ركائز الدولة الاجتماعية من جهة، وبين استمرار لتدبير الانعزالي أو ما يمكن تسميته بـ "المنطق الفيوضالي" للقطاعات الوزارية من جهة أخرى؛ وهو الأمر الذي يعيق التدفق السلس لثمار التنمية بشكل منصف بين الجهات والفئات الاجتماعية.

فالتساؤل الجوهرى هنا:

كيف يساهم التشتت القطاعي، بنيويًا ووظيفيًا، في هدر الموارد المالية العمومية وتقويض استدامة المالية العامة؟

وما هي المداخل القانونية والمؤسسية الكفيلة بجعل الالتقائية رافعة حقيقية للإنصاف الاجتماعي وتكافؤ الفرص في ظل التوجهات الجديدة للنموذج التنموي؟

إن الإجابة على هذه الإشكالية تقتضي منا تشريحاً نقدياً للممارسات الحالية واستشرافاً للحلول الممكنة، وذلك وفق التصميم التالي:

المبحث الأول: نقد التشتت القطاعي وتداعياته على نجاعة الإنفاق العمومي.

المبحث الثاني: الالتقائية كبديل استراتيجي ومداخل تفعيلها في ضوء النموذج التنموي الجديد (آليات الحكامة، التعاقد الترابي، والرقمنة).

1 الودغيري عبد العالي، "دور المحاسب العمومي في تعزيز نجاعة تنفيذ النفقات"، دراسة أكاديمية، مغرب القانون، أكتوبر 2025.

2 تقرير "السياسات العمومية في بعدها الترابي وسؤال الالتقائية"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 79، نوفمبر 2025.

3 دراسة حول "تتبع السياسات العمومية وتقييمها: مفهوم الالتقائية"، ورقة بحثية، 2024.

4 مقال نقدي، "السياسات العمومية بالمغرب: من الأوراش الكبرى إلى الأعطاب البنوية"، منشورات مدار 21، يونيو 2025.

## المبحث الأول: نقد التشتت القطاعي وتداعياته على نجاعة الإنفاق العمومي.

يشكل التشتت القطاعي أحد أبرز الأعطاب البنوية والتحديات التاريخية التي تعيق تطور الفعل العمومي في المغرب، حيث ظل التدبير العمومي لعقود رهيناً بمنطق "الوزارات-القلاع" التي تشتغل بمعزل عن الأهداف الاستراتيجية المشتركة للدولة<sup>1</sup>.

هذا النمط من التدبير، الذي يفتقر لبوصلية التنسيق الأفقي، لا يمثل مجرد خلل تنظيمي بسيط، بل هو عائق نسقي يؤدي إلى تضخم مفرط في الهياكل الإدارية وتكرار غير مبرر في المشاريع والبرامج الميدانية، مما ينعكس بشكل تلقائي وسليبي على التوازنات المالية الكبرى للدولة ويحد من قدرتها على المناورة الميزانية<sup>2</sup>.

إن نقد هذا التشتت ينطلق من رصد حالة "الجزر المعزولة" التي تطبع عمل القطاعات الوزارية، حيث غالباً ما يتم وضع المخططات القطاعية بناءً على رؤية ضيقة تخدم الأجندة الخاصة بكل قطاع على حدة، دون اعتبار لمدى تكاملها مع القطاعات الأخرى أو انسجامها مع الحاجيات الحقيقية للمجال الترابي.

هذا "العمى القطاعي" يولد ما يعرف بـ "تبديد الجهد العمومي"، حيث نجد في كثير من الأحيان تدخلاً لعدة فاعلين عموميين في نفس الفئة المستهدفة أو نفس المجال الجغرافي، ولكن بوسائل تقنية ومالية ومسطرية متباينة، مما يربك المواطن ويستنزف الخزينة العامة دون تحقيق الأثر المتراكم المطلوب للتنمية.

علاوة على ذلك، فإن تداعيات هذا التشتت تتجاوز الجانب الإداري لتمس جوهر نجاعة الإنفاق. ففي ظل غياب الالتقائية، تصبح الميزانيات المرصودة للاستثمار العمومي، رغم ضخامتها، غير قادرة على خلق القيمة المضافة الاجتماعية المرجوة، لأنها تُنفق في مشاريع تفتقر للحلقة الوصل التي تجعل منها منظومة متكاملة (مثلاً بناء مدرسة دون توفير النقل المدرسي أو الطرق المؤدية إليها بسبب غياب التنسيق بين قطاعات التعليم والتجهيز والجماعات الترابية).

ولتعميق البحث في تجليات هذا التشتت وآثاره المباشرة على حكمة الدولة الاجتماعية، سنعمل على تحليل هذا المبحث من خلال مستويين أساسيين:

سنخصص المطلب الأول لتشريح البنية المؤسساتية المغربية القائمة على منطق "الجزر المعزولة"، مع التركيز على سوسيولوجيا النزعة القطاعية لوصف تركيز كل قطاع على أولوياته الخاصة ومعضلة تداخل الاختصاصات التي تعيق حكمة الاستهداف.

بينما سننصرف في المطلب الثاني إلى جرد التكلفة المالية والاجتماعية المترتبة عن استمرار هذا التشتت، من خلال رصد هدر الموارد الميزانية وضياع الأثر الميداني لبرامج الدعم الاجتماعي، وهو ما يشكل عائقاً أمام تحقيق الإنصاف الذي ينشده النموذج التنموي الجديد.

### المطلب الأول: البنية المؤسساتية ومنطق "الجزر المعزولة"

تنهض البنية المؤسساتية المغربية، في شقها التدبيري، على ترسانة من الهياكل التي تعاني من تضخم أفقي وعمودي، مما جعل من "القطاعية" (Sectorialisme) "عقيدة إدارية تركز منطق الجزر المعزولة.

1 زكرياء أزم، "تحليل مداخل النموذج التنموي الجديد لتحقيق التقائية السياسات العمومية"، يوليوز 2025.

2 تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "متطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات إدماج السياسات القطاعية"، إحالة ذاتية رقم 2016/22.

هذا الوضع ليس مجرد خلل في توزيع المهام، بل هو نتاج سيورة تاريخية تشكلت فيها الوزارات والمؤسسات العمومية كمراكز نفوذ تقني وسياسي مستقلة، تبنى استراتيجياتها بمعزل عن النسق العام للدولة.

إن هذه التعددية المفرطة في مراكز القرار، وغياب الخيط الناظم الذي يربط بين التدخلات، حول الفعل العمومي إلى شتات من الأوراش التي تفتقر للانسجام الوظيفي والزميني، مما يعزز بيئة خصبة للتنافس القطاعي المحموم بدلاً من التكامل البيئي المقترض<sup>1</sup>.

إن جوهر هذا الانغلاق المؤسسي يكمن في غياب ثقافة المشروع المدمج؛ حيث يُنظر لكل قطاع وزاري ككيان سيادي يمتلك سلطة القرار، والميزانية، والتشريع الخاص به.

هذا الانعزال يؤدي إلى نشوء ما يمكن تسميته بالإقطاعيات الإدارية، حيث تدافع كل جهة عن "حماتها" القطاعي وترفض أي تداخل أو تنسيق قد يُنظر إليه كمساس بصلاحياتها. والنتيجة المباشرة لهذا التوجه هي ضياع الرؤية الشمولية للتنمية؛ فالمواطن في المجال الترابي لا يواجه قطاعاً واحداً، بل هو في حاجة لخدمات متداخلة (صحة، تعليم، شغل، طرق)، غير أن البنية الحالية تجبره على التعامل مع وحدات إدارية منفصلة تماماً في منطقتها وأهدافها، مما يفرغ السياسات العمومية من محتواها الإدماجي.

علاوة على ذلك، فإن هذا المنطق الانعزالي يتغذى من غياب آليات مؤسساتية ملزمة للتنسيق بين المركز (الرباط) وبين المحيط (الجهات والجماعات الترابية). فالمؤسسات العمومية الكبرى غالباً ما ترمج استثماراتها بناءً على معايير تقنية صرفه، دون استشارة الفاعلين المحليين، مما يخلق هوة سحيقة بين الأولويات الوطنية والاحتياجات المحلية.

هذا التباعد المؤسسي يعيق بشكل مباشر حكامه الاستهداف، إذ تجد الدولة نفسها أمام مئات البرامج التي تتداخل أحياناً وتتناقض أحياناً أخرى، دون أن تمتلك لوحة قيادة موحدة تمكنها من رصد الأثر وتصحيح المسار.

ولتشريح هذه المعضلة بعمق أكبر، سنعمل على تفكيكها من خلال زاويتين أساسيتين:

سنركز في الفرع الأول على الجانب السوسولوجي لهذه الظاهرة، عبر تحليل مفهوم التزعة القطاعية وأثره المدمر على التنسيق الأفقي وقواعد البيانات المشتركة.

بينما سننصرف في الفرع الثاني إلى معالجة الإشكال القانوني والتقني المتمثل في تداخل الاختصاصات، وكيف يساهم هذا الغموض التشريعي في عرقلة حكامه الاستهداف وتحميل الدولة كلفة إدارية باهظة.

### الفرع الأول: سوسولوجيا التزعة القطاعية وأزمة التنسيق الأفقي

تعد التزعة القطاعية في الإدارة المغربية ظاهرة سوسولوجية متجدرة تتجاوز مجرد التنظيم الإداري لتصبح ثقافة مؤسساتية قائمة على الاستقلال الذاتي المفرط. ويشير مفهوم التزعة القطاعية إلى نزوع القطاعات الوزارية نحو الانغلاق على ذاتها، ووضع تشريعات وبرامج خاصة بها دون تواصل أو تعاون فعال مع القطاعات الأخرى، مما يعزز حالة من التجزئة القانونية والمؤسسية<sup>2</sup>.

1 الدكتور رداد شمالال، "مطلب الالتقائية في السياسات العمومية على الصعيد الاستراتيجي والقطاعي"، مجلة القانون والأعمال الدولية، ديسمبر 2025.

2 Benda-Beckmann", Trajectories of legal entanglement and fragmentation, "Academic Paper, 2022.

هذه التزعة تحول الوزارات إلى ما يشبه وحدات سيادية تتنافس على الموارد والشرعية السياسية، بدلاً من أن تكون أجزاءً متكاملة في جسد الدولة، وهو ما يؤدي إلى غياب التنسيق الأفقي الذي تجلّى بوضوح في بطء التفاعل المندمج مع الأزمات الكبرى، كما لوحظ في بعض مراحل تدبير جائحة كوفيد-19، حيث كشفت الأزمة عن غياب قواعد بيانات موحدة بين قطاعات الصحة، الداخلية، والاقتصاد<sup>1</sup>.

إن تجليات هذه التزعة تظهر بوضوح في تضخم البرامج؛ فالمغرب، حسب تقارير رسمية، يتوفر على أكثر من 120 برنامجاً للدعم الاجتماعي تتوزع بين عشرات القطاعات والمؤسسات العمومية، وكل قطاع يتمسك بآليات استهداف خاصة به وبمنظومة تدبير مستقلة. هذا التشتت يفسر لماذا تظل السياسات العمومية مجرد إعلانات نوايا تفتقر للترجمة الواقعية المنسجمة<sup>2</sup>.

فعلى سبيل المثال، نجد أن قطاع الشباب والرياضة، وقطاع التشغيل، وقطاع التضامن، يطلقون برامج مترامنة تستهدف الشباب في وضعية هشاشة، لكن غياب منصة رقمية موحدة يجعل من الصعب تتبع أثر هذه التدخلات أو تجنب الاستفادة المزدوجة لبعض الفئات على حساب فئات أخرى أكثر استحقاقاً.

ومن الناحية المالية، تترجم هذه "الأنا-قطاعية" إلى هدر مالي موثق؛ إذ تخصص كل وزارة ميزانيات ضخمة للدراسات التقنية وأنظمة المعلومات الخاصة بها.

وبحسب تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول تنفيذ ميزانية 2023، لوحظ وجود تكرار في نفقات الدراسات التي تطلبها وزارات مختلفة حول مواضيع متقاربة (مثل التغييرات المناخية أو الهشاشة المحلية)، حيث بلغت اعتمادات الدراسات في بعض الميزانيات القطاعية مبالغ ضخمة دون أن يتم تقاسم نتائجها أفقياً.

هذا الانغلاق يمنع تعاضد الموارد؛ فبدل أن تستثمر الدولة في قاعدة بيانات وطنية موحدة، نجد جزراً رقمية لا تتواصل فيما بينها، مما يرفع كلفة الرقمنة ويقلل من فعاليتها في اتخاذ القرار.

وفي الواقع الميداني، تعاني المشاريع الكبرى من تأخر الالتقائية الزمانية؛ حيث قد تنتهي وزارة التجهيز من تعبيد طريق قروية، لتقوم وزارة أخرى أو مؤسسة عمومية بعد أشهر قليلة بحفر نفس الطريق لتمرير قنوات الماء أو الربط الكهربائي، وذلك لغياب أجنحة ترابية موحدة.

هذا السلوك الإداري ليس مجرد خطأ تقني، بل هو تجسيد لسوسيولوجيا النفوذ حيث يرفض كل قطاع الخضوع لبرمجة زمنية يفرضها قطاع آخر. إن هذا التنافر يحول الإنفاق العمومي، الذي تجاوز 125 مليار درهم كاستثمارات في سنة 2024، إلى استثمارات قليلة المردودية بسبب غياب التكامل<sup>3</sup>.

علاوة على ذلك، تؤدي التزعة القطاعية إلى ضعف الحس العام بالمسؤولية؛ ففي حال فشل برنامج تنموي مشترك، تضيق المسؤولية بين القطاعات، حيث يلقي كل طرف باللوم على نقص التنسيق من طرف الآخر.

1 مقال نقدي، "السياسات العمومية بالمغرب: من الأوراش الكبرى إلى الأعطاب البنوية"، منشورات مدار 21، يونيو 2025.

2 "المعيقات الإدارية والمالية لانسجام السياسات العمومية"، دراسة أكاديمية، موقع Droitetentreprise، 2025.

3 وزارة الاقتصاد والمالية، "وضعية تجمعات وموارد الخزينة متم سنة 2024"، وثيقة رسمية.

هذا الواقع هو ما دفع المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي إلى التأكيد على أن استمرار هذا المنطق يعيق التحول نحو الجيل الجديد من الإصلاحات التي تطلب تقاطعية كبرى (Transversalité)، مثل إصلاح الحماية الاجتماعية الذي يتطلب تنسيقاً غير مسبوق بين وزارات المالية، الصحة، والداخلية<sup>1</sup>.

ختاماً، فإن أزمة التنسيق الأفقي الناجمة عن سوسيولوجيا النزعة القطاعية لا تعالج فقط بالنصوص القانونية، بل تتطلب تغييراً في الثقافة الإدارية السائدة. فبدون الانتقال من عقيدة التملك القطاعي إلى ثقافة الأداء المدمج، ستظل المبادرات الإصلاحية تصطدم بجدار المقاومة البيروقراطية، مما يبدد فرص تحقيق التنمية الشاملة التي وعد بها النموذج التنموي الجديد.

### الفرع الثاني: تداخل الاختصاصات كعائق أمام حكامه الاستهداف

يعد تداخل الاختصاصات بين الوزارات والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية من أعقد المعوقات البنيوية التي تحول دون تحقيق فعالية السياسات العمومية بالمغرب<sup>2</sup>.

هذا التداخل ليس مجرد تزييد تنظيمي، بل هو ارتباك وظيفي ناتج عن غياب الدقة في تحديد مجالات التدخل بين الفاعلين.

ففي الوقت الذي كرس فيه الدستور مبدأ التدبير الحر والجهوية المتقدمة، نجد أن الترسانة القانونية، المتمثلة في القوانين التنظيمية للجماعات الترابية الثلاث<sup>3</sup>، قد خلقت نوعاً من الغموض في توزيع الصلاحيات، خاصة في المجالات المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>4</sup>.

إن اعتماد قوانين تنظيمية مختلفة بدلاً من مدونة موحدة وشاملة لم يساهم فقط في تشتيت المرجعيات، بل أدى إلى خلق ضبابية قانونية تجعل المسؤوليات تضيع في دهاليز المساطر المعقدة، مما يسبب ارتباكاً تقنياً ومنهجياً في تدبير التنمية المحلية<sup>5</sup>.

ويتجلى هذا العائق بوضوح في معضلة الاستهداف؛ إذ نجد أن برامج محاربة الفقر والهشاشة، على سبيل المثال، تتقاسمها مؤسسات متعددة مثل مؤسسة التعاون الوطني، وكالة التنمية الاجتماعية، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، ووزارة التضامن، بالإضافة إلى برامج الجماعات الترابية. هذا التعدد في مراكز القرار يؤدي إلى هدر الجهد والمال، حيث تشير التقديرات المرتبطة بتقييم السياسات الاجتماعية إلى أن غياب التنسيق في الاستهداف يكبد الدولة كلفة إدارية إضافية، إذ تخصص ميزانيات مستقلة لنفس الغرض ولنفس الفئات المجتمعية<sup>6</sup>. فالمواطن المستهدف قد يجد نفسه أمام عدة فاعلين يقدمون له خدمات متقاربة بمعايير استحقاق مختلفة، مما يضرب مبدأ الإنصاف في الصميم ويخلق تفاوتاً في الولوج إلى الحقوق الأساسية.

1 تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "متطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات إدماج السياسات القطاعية"، إحالة ذاتية رقم 2016/22.

2 البنك الدولي، "تداخل الصلاحيات وأثره على فعالية السياسات الاجتماعية"، تقرير عام، 2021.

3 القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات: ينظم تنظيم واختصاصات الجهات كجماعات ترابية ذات مستوى أعلى .

القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم: ينظم تنظيم واختصاصات العمالات والأقاليم.

القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات: ينظم تنظيم واختصاصات الجماعات (البلديات والقرويات).

هذه القوانين الثلاث تشكل الإطار القانوني التنظيمي للمستويات الثلاث التابعة للجماعات الترابية وفق دستور 2011 في المغرب.

4 رداد شمال، "قراءة في سياق إعداد مشروع قانون المالية لسنة 2026 والاتقائية"، مرجع سابق.

5 "هشاشة النصوص القانونية وتعددتها في تدبير اللامركزية"، مجلة المنارة، مرجع سابق.

6 مقال نقدي، "السياسات العمومية بالمغرب: من الأوراش الكبرى إلى الأعطاب البنيوية"، منشورات مدار 21، يونيو 2025. مرجع سابق

ومن الناحية الرقمية، فإن تداخل الاختصاصات يترجم إلى تضخم الميزانيات القطاعية على حساب النجاعة. فإذا استعرضنا وضعية تحملات وموارد الخزينة متم سنة 2024، نجد أن نفقات الاستثمار العام بلغت 125.3 مليار درهم<sup>1</sup>. ومع ذلك، فإن جزءاً كبيراً من هذا الاستثمار يعاني من ضعف العائد التنموي بسبب تداخل المشاريع؛ ففي الوسط القروي مثلاً، قد تتدخل وزارة الفلاحة لفك العزلة عبر مسالك قروية، بينما تتدخل الجهة أو المجلس الإقليمي في نفس المنطقة وبمشروع مشابه، دون وجود رؤية ترابية موحدة لدمج هذه الاستثمارات في مشروع تنموي منسجم. هذا الواقع يكرس تبذير الموارد ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنجاز، حيث لا يتم استغلال وفورات الحجم التي يتيحها العمل المندمج.

علاوة على ذلك، يؤثر تداخل الاختصاصات بشكل مباشر على حكامه الزمن التنموي. فالمساطر المعقدة والبطء في اتخاذ القرار الناتج عن تعدد المتدخلين يؤديان إلى تأخر إنجاز الأوراش الكبرى. فعلى سبيل المثال، يتطلب مشروع بسيط في مجال البنية التحتية المحلية الحصول على تأشيرات وموافقات من قطاعات متعددة (التعمير، البيئة، المالية، الداخلية، والجماعة المعنية)، مما يطيل الآجال ويرفع كلفة الصفقات العمومية. هذا الارتباك القانوني يساهم في إضعاف ثقة المستثمرين والفاعلين الاجتماعيين، حيث تصبح المسؤولية عائمة في حال وقوع تعثرات، ويغيب مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة نتيجة تفتت السلطة التقديرية بين عدة رؤوس إدارية.

وفي سياق الدولة الاجتماعية، كشفت التقارير الرسمية أن برامج دعم التمدرس والتشغيل تعاني من تشتت الجهود بين قطاعات التضامن والتعليم والتشغيل، مما أفرغها من فعاليتها<sup>2</sup>.

هذا التداخل يمنع من وضع مؤشرات أداء دقيقة، فكل قطاع يدعي تحقيق نتائج إيجابية بناءً على معايير الخاصة، بينما يظل الواقع الميداني يشير إلى استمرار الفوارق المحلية. فالشباب، خاصة في الفئة العمرية ما بين 15 و34 سنة، يظلون على هامش النمو الاقتصادي المضطرب<sup>3</sup> نتيجة عدم قدرة المنظومة المؤسساتية المتداخلة على تقديم حلول مندمجة تجمع بين التكوين، التمويل، والمواكبة في إطار شبك وحيد وفعال.

إن تجاوز هذا العائق يقتضي الانتقال من منطق الصلاحيات المتنازعة إلى منطق الاختصاصات التكاملية. وهذا لن يتأتى إلا بإعادة النظر في الهندسة المؤسساتية بما يضمن وحدة القيادة ووضوح المسؤولية، وتفعيل آليات التعاقد التي تسمح بتعاقد الإمكانات المادية والبشرية، بدلاً من استنزافها في صراعات قانونية وتقنية تؤدي في النهاية إلى إضعاف هبة الفعل العمومي ومردوديته الاجتماعية.

يتضح مما سبق أن معضلة الجزر المعزولة وتداخل الاختصاصات لا تقف عند حدود الارتباك الإداري أو البيروقراطي فحسب، بل إنها تضرب في العمق أسس النجاعة التدييرية للدولة. فالتشتت الذي وسم البنية المؤسساتية والترعة القطاعية التي طبعت اشتغال الفاعلين العموميين، قد أفرزا فاتورة باهظة تتجاوز ما هو تنظيمي لتلامس الجوانب المالية والاجتماعية الصرفة. فكلما تعقدت المسارات الإدارية وتعددت مراكز القرار، زاد منسوب الهدر في الموارد المتاحة وتقلصت القدرة على تحقيق الأثر التنموي المرجو.

1 وزارة الاقتصاد والمالية، "وضعية تحملات وموارد الخزينة متم سنة 2024"، وثيقة رسمية.

2 دراسة "تعدد المتدخلين في منظومة الحماية الاجتماعية"، مجلة JEMED، 2024.

3 تقييم السياسات العمومية المرتبطة بالشباب (2017-2021)، منشورات مجلس المستشارين، مداخلة عبد الله مكوي.

بناءً على ذلك، يصبح من الضروري الانتقال من تشريح العوائق المؤسساتية والقانونية إلى تقييم آثارها الميدانية؛ إذ لا يمكن فهم حجم الأزمة إلا من خلال رصد انعكاساتها على المالية العامة وقدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية. وهو ما سنعمل على بسطه في المطلب الثاني، حيث سنتناول بالتحليل التكلفة المالية والاجتماعية لاستمرار التثشت، مركزين على هدر الموارد الميزانياتية وضغط العجز المالي، وصولاً إلى تبديد الأثر الميداني لبرامج الدعم الاجتماعي.

### المطلب الثاني: التكلفة المالية والاجتماعية لاستمرار التثشت

لا يتوقف أثر التثشت القطاعي عند حدود الارتباك التنظيمي أو الصراعات البيروقراطية على الصلاحيات، بل يمتد ليشكل ضغطاً بنوياً هائلاً على المالية العمومية ومردودية الاستثمارات الوطنية<sup>1</sup>.

ففي ظل محدودية الموارد المالية وتصاعد المطالب الاجتماعية، يصبح استمرار التدبير الانعزالي بمثابة استنزاف غير مبرر لثروات الدولة، حيث تتحول الميزانيات المرصودة للتنمية إلى نفقات مشتتة تفقد قيمتها المضافة بمجرد خروجها من حيز التنفيذ القطاعي الضيق. إن هذه التكلفة المزدوجة – المالية والاجتماعية – هي التي ترهن اليوم نجاعة الدولة الاجتماعية وتضعف من قدرة السياسات العمومية على تقليص الفوارق الطبقة والمجالية.

تتجلى الخطورة المالية لهذا التثشت في تضخم كلفة تسيير المشاريع؛ إذ تؤدي ظاهرة تعدد المتدخلين إلى تكرار نفقات اللوجستيك، والدراسات، والموارد البشرية لنفس الغرض التنموي، مما يرفع من تكلفة الخدمة العمومية ويقلل من جودتها.

أما على المستوى الاجتماعي، فإن غياب الالتقائية يؤدي إلى تبديد أثر برامج الدعم، حيث تضيق الجهود في "ثقوب سوداء" إدارية تمنع وصول الدفعات المالية أو الخدمات الأساسية إلى الفئات الهشة في الوقت والمكان المناسبين. هذا الواقع يكرس نوعاً من الهدر التنموي الذي لا يمس فقط الأرقام الميزانياتية، بل يمتد ليمس السلم الاجتماعي والثقة في المؤسسات.

ولتعميق هذا الطرح وتفكيك أبعاده، سنعمل على معالجة هذا المطلب من خلال نقطتين أساسيتين:

سنركز في الفرع الأول على هدر الموارد الميزانياتية وضغط العجز المالي، مستعرضين كيف تساهم الازدواجية في المشاريع في إثقال كاهل الخزينة العامة.

بينما سنخصص الفرع الثاني لتحليل تبديد الأثر الميداني لبرامج الدعم الاجتماعي، مع التركيز على الانعكاسات السلبية لهذا التثشت على مستوى الإنصاف المجالي والاجتماعي.

### الفرع الأول: هدر الموارد الميزانياتية وضغط العجز المالي

يرتبط نجاح أي سياسة عمومية بمدى قدرتها على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة، إلا أن واقع التثشت القطاعي بالمغرب يفرض تحديات جسيمة على استدامة المالية العامة. فظاهرة تعدد المتدخلين في نفس المجالات التنموية تؤدي بشكل مباشر إلى تضخم غير مبرر في نفقات التسيير واللوجستيك، حيث تخصص كل جهة ميزانيات مستقلة لنفس الغرض دون تنسيق مسبق<sup>2</sup>.

1 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "رأي حول نجاعة الاستثمارات العمومية والالتقائية"، نوفمبر 2023.

2 مقال نقدي، "السياسات العمومية بالمغرب: من الأوراش الكبرى إلى الأعطاب البنيوية"، منشورات مدار 21، يونيو 2025. مرجع سابق

هذا التكرار في رصد الاعتمادات المالية يولد ما يمكن تسميته بالانخراط الميزانياتي، حيث تستهلك الهياكل الإدارية الموازية والوظائف المتكررة موارد كان من الأجدر توجيهها نحو الاستثمار المنتج أو تعزيز الركائز المباشرة للدولة الاجتماعية.

وعلى الرغم من المجهودات المبذولة لضبط التوازنات الماكرو اقتصادية، والتي مكنت من تقليص عجز الميزانية ليصل إلى 3.9% في عام 2024<sup>1</sup>، إلا أن استدامة هذا المسار التراجعي تظل رهينة بمدى نجاعة نفقات الاستثمار العام التي بلغت رقماً قياسياً قدره 125.3 مليار درهم<sup>2</sup>.

إن الإشكال لا يكمن في حجم الغلاف المالي المرصود، بل في ضعف العائد على الاستثمار الناتج عن غياب الالتقائية<sup>3</sup>.

ففي غياب رؤية مندمجة، نجد أن الدولة تنفق مرتين أو أكثر لتحقيق هدف واحد؛ فعلى سبيل المثال، قد يتم رصد اعتمادات مالية من طرف وزارة التجهيز لتوسيع شبكة طرقية، وفي الوقت ذاته تبرمج جهة معينة مشروعاً مماثلاً في نفس النفوذ الترابي دون تنسيق في الصفقات العمومية، مما يجرم الخزينة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم ويؤدي إلى ارتفاع كلفة الإنجاز بنسب تتراوح أحياناً ما بين 15% و20% نتيجة تفتيت الطلبات العمومية.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم التشتت في تفاقم كلفة الدراسات التقنية والاستشارية التي تلتهم حصة مهمة من ميزانيات الاستثمار. فغياب بنك معلومات وطني مشترك يفرض على كل قطاع وزاري التعاقد مع مكاتب دراسات خاصة لإجراء بحوث ميدانية حول معطيات قد تكون متوفرة لدى قطاع آخر. هذا الواقع لا يستترف السيولة المالية فحسب، بل يساهم في تعميق العجز المالي من خلال تراكم النفقات "غير المنتجة" التي لا تنعكس مباشرة على جودة حياة المواطنين.

إن استمرار هذا النمط من الإنفاق يضع ضغوطاً إضافية على الموارد الضريبية للدولة، ويقلل من الهوامش المالية الضرورية لمواجهة الأزمات الفجائية أو التقلبات الاقتصادية الدولية.

ومن الناحية التقنية، فإن تشتت الموارد يؤدي إلى تبديد الجهد الميزانياتي عبر كثرة الحسابات الخصوصية للخزينة (C.S.T) والمرافق المسيرة بصورة مستقلة (S.E.G.M.A)، حيث تظل بعض الاعتمادات المالية مجمدة في حسابات قطاعية معينة لسنوات بسبب تعثر المساطر الإدارية، في حين تعاني قطاعات أخرى من خصائص حاد في التمويل.

هذا الخلل في توزيع السيولة المالية يضعف من وحدة الميزانية ويجعل من عملية تتبع الإنفاق العمومي وتقييم أثره مهمة بالغة التعقيد، مما يفتح الباب أمام ضعف المحاسبة وضياع المسؤولية المالية.

علاوة على ذلك، فإن كلفة التشتت تظهر بجلاء في تدبير الممتلكات والمعدات العمومية. فكل قطاع يسعى لامتلاك أسطول خاص من السيارات والمعدات والمقرات الإدارية، بدلاً من التفكير في صيغ مشتركة أو تعاقدية للتدبير. هذا التوجه يرفع من نفقات الصيانة والاستهلاك، ويجرم الدولة من توجيه تلك المليارات نحو قطاعات حيوية كالتهذيب والصحة.

إن ضبط العجز المالي لا يمكن أن يتحقق بالتقشف وحده، بل يفرض الالتقائية كشرط قانوني ومحاسباتي لصرف أي اعتمادات استثمارية تفوق سقفاً معيناً، لضمان أن كل درهم يتم إنفاقه يساهم فعلياً في خلق قيمة مضافة حقيقية وليس مجرد رقم إضافي في سجلات الإنفاق القطاعي.

1 وزارة الاقتصاد والمالية، "تقرير انكماش عجز الميزانية لعام 2024"، بلاغ رسمي، يناير 2025.

2 وزارة الاقتصاد والمالية، "وضعية تحملات وموارد الخزينة متم سنة 2024"، وثيقة رسمية.

3 تقرير "نجاعة الاستثمارات. عوائق وتوصيات"، SNRT News، نوفمبر 2023.

ختاماً، فإن العلاقة بين التشتت والعجز المالي هي علاقة طردية بامتياز؛ فكلما زادت حدة الانعزال القطاعي، ارتفعت كلفة الفعل العمومي وانخفضت مردوديته. إن الرهان القادماً أمام مدبري الشأن العام يكمن في تحويل منطق النفقة من مجرد استهلاك للاعتمادات إلى استثمار استراتيجي يتطلب بالضرورة كسر الحواجز المالية بين القطاعات وتوحيد قنوات التمويل حول أهداف وطنية كبرى، بعيداً عن منطق الإقطاعات الميزانية التي أنهكت المالية العامة لسنوات طويلة.

### الفرع الثاني: تبديد الأثر الميداني لبرامج الدعم الاجتماعي

إذا كان التشتت القطاعي يستترف الموارد المالية للدولة، فإن فداحته الحقيقية تظهر في تبديد الأثر المرجو من السياسات الاجتماعية، حيث تظل الفئات الهشة والمناطق المعزولة خارج دائرة الاستفادة الحقيقية رغم ضخامة الأغلفة المالية المرصودة. وتكشف المعطيات الرقابية عن هوة سحيقة بين النوايا الاستراتيجية والنتائج الميدانية؛ فقد سجل المجلس الأعلى للحسابات أن نحو 47% من مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية خلال الفترة ما بين 2019 و2022 لم تُبنَ على دراسات قبلية كافية تضمن استدامتها أو التقائيتها مع تدخلات أخرى<sup>1</sup>. هذا الرقم يعكس خللاً بنيوياً في هندسة التدخل الاجتماعي، حيث يتم التركيز على الإنجاز المادي (بناء المراكز، توزيع المعدات) دون ضمان سلسلة القيمة الاجتماعية التي تتطلب تنسيقاً بين قطاعات متعددة لضمان اشتغال تلك المشاريع بفعالية.

إن تبديد الأثر الميداني يتجسد بوضوح في تشتت الجهود بين قطاعات التضامن والتعليم والتشغيل؛ فبرامج دعم التمدرس، ومحاربة الأمية، وتشجيع التشغيل الذاتي، تعاني من غياب وحدة الاستهداف، مما يفرغها من فعاليتها ويجعل نتائجها محدودة وتراكمها ضعيفاً<sup>2</sup>. فعوض أن تعمل الدولة على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات للأسرة الفقيرة (دعم مالي، تغطية صحية، مواكبة تعليمية، وتكوين مهني)، نجد أن كل قطاع يتدخل بمعزل عن الآخر، مما يؤدي إلى استفادة فئات من برامج متعددة في حين تُقصى فئات أخرى أكثر استحقاقاً بسبب الثغور في أنظمة المعلومات القطاعية.

هذا الواقع يترك فئات عريضة، لا سيما الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و34 سنة، على هامش النمو الاقتصادي المضطرد، حيث لا تجد الكفاءات الشابة جسوراً آمنة للانتقال من منظومة التكوين إلى سوق الشغل نتيجة تشتت المسؤولية بين القطاعات الوصية<sup>3</sup>.

علاوة على ذلك، يبرز التفاوت المجالي كأحد أقسى تداعيات غياب الالتقائية الاجتماعية. فالناطق القروية والجلبية غالباً ما تكون ضحية لبرامج مبتورة؛ فبناء مستوصف قروي من طرف قطاع الصحة دون توفير مسلك طرقي من طرف قطاع التجهيز أو الجماعة الترابية، ودون ربط بشبكة الماء والكهرباء، يحول المنشأة إلى هيكل مهجور لا يقدم أي خدمة للمواطن.

هذا التنافر الإجرائي لا يمثل هدراً للمال العام فحسب، بل يكرس الشعور بالإقصاء الاجتماعي ويقوض الثقة في وعود الدولة الاجتماعية. إن الإنصاف الاجتماعي لا يمكن أن يتحقق بالكم المالي للتدخلات، بل بنوعية الالتقائية التي تضمن أن كل تدخل يكمل الآخر في إطار مشروع حياة مندمج للمواطن.

1 مقال نقدي، "السياسات العمومية بالمغرب: من الأوراش الكبرى إلى الأعطاب البنيوية"، منشورات مدار 21، يونيو 2025. مرجع سابق

2 دراسة "تعدد المتدخلين في منظومة الحماية الاجتماعية"، مجلة JEMED، 2024. مرجع سابق

3 تقييم السياسات العمومية المرتبطة بالشباب (2017-2021)، منشورات مجلس المستشارين، مداخلة عبد الله مكاوي.

ومن الناحية الإحصائية، فإن استمرار هذا التشتت يفسر مفارقة نمو الميزانيات مقابل بطء تراجع مؤشرات الفقر متعدد الأبعاد في بعض الأقاليم. فبالرغم من الجهود المبذولة، يظل الاستهداف يعاني من ضعف الدقة نتيجة تداخل القواعد البيانية، وهو ما يحاول السجل الاجتماعي الموحد معالجته حالياً.

ومع ذلك، فإن العائق يظل كامناً في التقائية الأداء؛ إذ أن الدعم المالي المباشر، مثلاً، لن يحقق أثره في تحسين الصحة العامة ما لم تكن هناك منظومة صحية جهوية قادرة على استيعاب الطلب المتزايد.

إن هذا الترابط المفقود هو الذي يؤدي إلى ضياع القيمة المضافة الاجتماعية للإنفاق العمومي، ويجعل من التدخلات الاجتماعية مجرد مسكنات ظرفية بدلاً من أن تكون رافعات للارتقاء الاجتماعي المستدام.

ختاماً، فإن تبديد الأثر الميداني لبرامج الدعم الاجتماعي هو النتيجة المنطقية لنموذج تدبيري يقدر الحصيلة القطاعية على حساب الأثر الوطني المدمج.

إن الخروج من هذه الحلقة المفرغة يتطلب الانتقال نحو جيل جديد من السياسات الاجتماعية القائمة على منطق الخدمة الموحدة والتعاقد حول النتائج.

فبدون التقائية حقيقية تضع المواطن في قلب المعادلة عوض الوزارة، ستظل ميزانيات الدولة الاجتماعية عاجزة عن تقليص الفوارق الجوهرية، وستظل ثمار التنمية محصورة في فئات ومجالات تربية محددة، مما يرهن مستقبل العدالة الاجتماعية.

بهذا نكون قد استكملنا تشريح المبحث الأول، حيث وقفنا على الأعطاب البنوية للتشتت القطاعي وتداعياته الوخيمة التي استنزفت الموارد المالية وضيعت الأثر الاجتماعي للسياسات العمومية.

لقد تبين بالدليل الملموس أن التدبير الانعزالي هو العدو الأول لنجاعة الإنفاق والإنصاف الاجتماعي.

وانطلاقاً من هذا التشخيص النقدي، سننتقل في المبحث الثاني إلى استشراف الحلول والمداخل الإصلاحية، حيث سنعالج الالتقائية كبديل استراتيجي ومداخل تفعيلها، لاستكشاف كيف يمكن للهندسة المؤسساتية الجديدة، والتعاقد الترابي، والرقمنة المدججة، أن تشكل قاطرة للعبور نحو مغرب أكثر انسجاماً وعدالة.

### المبحث الثاني: الالتقائية كبديل استراتيجي ومداخل تفعيلها

تنبثق الالتقائية كرهان استراتيجي ومطلب ملح لضمان فعالية السياسات العمومية، وهي تتجاوز كونها مجرد آلية تقنية للتنسيق لتصبح جيلاً جديداً من التدبير يقوم على التكامل الوظيفي والترابي<sup>1</sup>.

إن الانتقال من "منطق التجزئة" إلى "منطق الالتقائية" يفرض إعادة النظر في فلسفة الفعل العمومي برمتها، من خلال الانتقال من تدبير قائم على الوسائل والمساطر إلى تدبير مرتكز على الأثر والنتائج الملموسة في حياة المواطن.

فالالتقائية، في جوهرها الاستراتيجي، هي السعي نحو تحقيق أقصى درجات الانسجام بين تدخلات مختلف الفاعلين (الدولة، الجماعات الترابية، والمؤسسات العمومية) لضمان عدم تعارض الأهداف وتجنب تبديد الموارد<sup>2</sup>.

1 تقرير "السياسات العمومية في بعدها الترابي وسؤال الالتقائية"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 79، نوفمبر 2025.

2 دراسة حول "تتبع السياسات العمومية وتقييمها: مفهوم الالتقائية"، ورقة بحثية، 2024.

وتستمد الالتقائية قوتها من كونها آلية لتصحيح المسارات القطاعية المغلقة، حيث تهدف إلى بناء جسور وظيفية تضمن أن كل درهم يُنفق في قطاع معين يساهم في تقوية أداء القطاعات الأخرى. وهذا يتطلب إرساء هندسة مؤسساتية متطورة، قادرة على كسر "الصوامع الإدارية" وفرض أجندة تنموية موحدة تتجاوز المزاجية التدييرية والولايات الانتدابية الضيقة.

إن الرهان هنا يكمن في تحويل الالتقائية من شعار مرحلي إلى عقيدة تدييرية مؤطرة بنصوص قانونية ملزمة وآليات قيادة وتتبع دقيقة، تضمن أن تكون الدولة وحدة منسجمة في تدخلاتها الميدانية.

علاوة على ذلك، فإن تفعيل الالتقائية كبديل استراتيجي يستوجب التمهيد السليم بين المستوى المركزي والمستوى الترابي. فالالتقائية لا يمكن أن تنجح ما لم تنزل إلى الميدان عبر آليات اللاتمرکز الإداري والتعاقد بين الدولة والجهات، بما يضمن تكييف السياسات الوطنية مع الخصوصيات المحلية.

إن الهدف النهائي هو الوصول إلى تنمية مندمجة تنهي عهد المشاريع المعزولة، وتؤسس لنموذج مالي واجتماعي يربط النفقة العمومية بمؤشرات رفاه اجتماعي واضحة وقابلة للقياس، مما يضمن في نهاية المطاف تحقيق الإنصاف الاجتماعي والمجالي الذي يعد جوهر أي استراتيجية تنموية ناجحة.

وليس هذا البديل الاستراتيجي ومدخل تفعيله العملية، سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين:

سنخصص المطلب الأول لتشريح الهندسة المؤسساتية المطلوبة وتحديد آليات القيادة، مع التركيز على الميثاق الوطني للتنمية ودور اللاتمرکز والتعاقد الترابي كرافعات للاندماج.

بينما سنعالج في المطلب الثاني سبل الانتقال نحو نموذج مالي واجتماعي مندمج، عبر ميزانية الأداء، والبرمجة متعددة السنوات، وتوظيف الرقمنة كآلية دقيقة للاستهداف والشمولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: الهندسة المؤسساتية وتحديد آليات القيادة

تقتضي مأسسة الالتقائية الانتقال من مجرد التنسيق الإداري العفوي إلى إرساء هندسة مؤسساتية متكاملة وقادرة على توحيد جهود مختلف الفاعلين وإلغاء المزاجية في التدبير<sup>1</sup>.

هذه الهندسة لا تعني بالضرورة خلق هياكل جديدة بقدر ما تعني تحديد أدوار المؤسسات القائمة ومنحها صلاحيات قيادية عابرة للقطاعات. فالهدف هو إيجاد "مايسترو" مؤسسي يضمن انسجام المعزوفة التنموية، ويجول دون تضارب المصالح القطاعية التي كانت تعصف بنجاعة التدخلات العمومية.

إن تحديد آليات القيادة يمثل حجر الزاوية في هذه الرؤية، حيث يهدف إلى ضمان تتبع دقيق للإنجاز وقياس الأثر الحقيقي للإصلاحات باستخدام مؤشرات أداء دقيقة تتجاوز لغة الأرقام الصماء لتلامس التحسن الفعلي في جودة الخدمة العمومية<sup>2</sup>.

وتأسس هذه الهندسة الجديدة على ركيزتين متكاملتين: الأولى مركزية تضمن وحدة الرؤية الاستراتيجية وتناسق التوجهات الكبرى للدولة، والثانية ترايبية تمنع تركيز القرار وتسمح بملاءمة السياسات مع الخصوصيات المحلية.

<sup>1</sup> "النموذج التنموي الجديد (تحرير الطاقات واستعادة الثقة)"، التقرير العام للجنة الخاصة، أبريل 2021.

<sup>2</sup> "هيئة قيادة التنمية ودورها في إدارة التغيير"، تقرير النموذج التنموي، مرجع سابق.

إن الرهان المؤسساتي يكمن في جعل الالتقائية واجباً قانونياً تفرضه قوانين التأليف والمحاسبة، بحيث لا يمكن لأي قطاع وزاري أن يطلق مشروعاً كبيراً دون إثبات تقاطعه مع الاستراتيجيات الأخرى<sup>1</sup>.

هذا التحول يتطلب قيادة قوية تمتلك القدرة على التحكيم بين القطاعات وضمان تعاضد الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية، مما يقلل من كلفة الفعل العمومي ويرفع من عائداته التنموية والاجتماعية.

ولإحاطة بمدخل هذا التجديد المؤسساتي وآلياته الإجرائية، سنعمل على تفصيلها من خلال مستويين:

سنقف في الفرع الأول عند الميثاق الوطني للتنمية كإطار تعاقدى ملزم، مع تحليل دور هيئة القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير وتتبع تنزيل الأوراش الكبرى.

بينما سنخصص الفرع الثاني لدراسة دور الائتمركز الإداري والتعاقد الترابي كرافعات أساسية لتحقيق الاندماج الميداني وضمان التمهيد بين الأهداف الوطنية والحاجيات الجهوية.

### الفرع الأول: الميثاق الوطني للتنمية وهيئة القيادة الاستراتيجية

يمثل الميثاق الوطني من أجل التنمية طفرة في فلسفة تدبير الشأن العام بالمغرب، إذ يتجاوز كونه وثيقة تقنية ليصبح إطاراً تعاقدياً وأخلاقياً يرمي إلى توحيد التزامات كافة الفاعلين، من قطاعات وزارية ومؤسسات عمومية وجماعات ترابية، حول أهداف استراتيجية مشتركة في أفق سنة 2035<sup>2</sup>.

إن هذا الميثاق يطمح إلى إنهاء عهد التدبير بالمناسباتية، عبر إرساء قاعدة صلبة للالتقائية تجعل من المصلحة التنموية العليا للوطن مرجعاً يسمو فوق الانتماءات القطاعية الضيقة.

وإلى جانب هذا الإطار التعاقدى، تبرز هيئة قيادة وتتبع تنزيل أوراش التنمية كآلية مؤسساتية مبتكرة توضع مباشرة تحت سلطة عليا لضمان الفعالية والاستدامة<sup>3</sup>. تضطلع هذه الهيئة بمهام محورية تتمثل في إدارة التغيير، وتجاوز المقاومات البيروقراطية، وقياس الأثر الحقيقي للإصلاحات على أرض الواقع باستخدام مؤشرات أداء دقيقة وصارمة<sup>4</sup>.

إن الحاجة إلى هذه الهيئة القيادية نبعت من واقع الهدر الميداني الذي ميز العقدين الماضيين؛ فبالرغم من تخصيص ميزانيات ضخمة للاستثمار العمومي (التي ناهزت 335 مليار درهم كإجمالي مخصصات الاستثمار العمومي في قانون مالية 2024)<sup>5</sup>، إلا أن غياب رأس مدير موحد أدى في كثير من الأحيان إلى تشتت هذه الاعتمادات.

فعلى سبيل المثال، في مشاريع السياسة المائية، كان تداخل الاختصاصات بين وزارات التجهيز، الفلاحة، والداخلية يؤدي إلى تعثر إنجاز السدود التلية أو قنوات الربط. اليوم، تأتي هيئة القيادة الاستراتيجية لتلعب دور المنسق الأعلى الذي يفرض التقائية زمنية وتقنية، مما يرفع من مردودية الميزانيات المرصودة ويقلص من زمن الإنجاز.

1 تقرير "السياسات العمومية في بعدها الترابي وسؤال الالتقائية"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 79، نوفمبر 2025.

2 "الميثاق الوطني من أجل التنمية كإطار تعاقدى"، دراسة تحليلية، النموذج التنموي الجديد، 2021.

3 "النموذج التنموي الجديد (تحرير الطاقات واستعادة الثقة)"، التقرير العام للجنة الخاصة، أبريل 2021.

4 "هيئة قيادة التنمية ودورها في إدارة التغيير"، تقرير النموذج التنموي، مرجع سابق.

5 قانون المالية رقم 55.23 للسنة المالية 2024

وفي الواقع المغربي الراهن، تبرز تجليات عمل هذه الهندسة القيادية في أوراش كبرى مثل "البرنامج الوطني للتزويد بالماء الشروب ومياه السقي"، حيث يتم تفعيل ميزانيات ضخمة تتجاوز 143 مليار درهم (كغلاف مالي إجمالي). هنا، لم يعد مسموحاً للقطاعات أن تشتغل بمنطق "الأنا-قطاعية"؛ فالهيئة القيادية تفرض توحيد قواعد البيانات وتكامل التدخلات بين محطات تحلية مياه البحر (التي تشرف عليها وزارة التجهيز) وبين قنوات السقي (التي تهم وزارة الفلاحة) وبين تزويد الساكنة بالماء (المكتب الوطني للماء والكهرباء والجماعات). هذا التنسيق العابر للقطاعات هو ما يضمن ألا تضعيع الاعتمادات المالية في مشاريع غير مكتملة أو غير منسجمة.

علاوة على ذلك، فإن الميثاق الوطني للتنمية يكرس مبدأ التقييم المستقل، حيث لم يعد القطاع الوزاري هو الخصم والحكم في الآن ذاته.

فهيئة القيادة تعتمد على تقارير ميدانية ومؤشرات نجاعة الأداء المرتبطة بالنتيجة النهائية وليس فقط بنسبة استهلاك الاعتمادات. ففي مجال الحماية الاجتماعية، الذي خصصت له الدولة غلافاً مالياً قدره 25 مليار درهم في سنة 2024 لئلا يهدمها (ضمن ورش تعميم التغطية الصحية والدعم المباشر)، تقوم الهيئة بمراقبة مدى التقائية التدخلات الصحية مع آليات الاستهداف الرقمية، لضمان أن الاستثمار في البنية التحتية الاستشفائية يواكب فعلياً توزيع الدعم المالي، مما يحقق الإنصاف المجالي المنشود. إن دور هيئة القيادة الاستراتيجية يتجاوز مجرد المراقبة الإدارية إلى التحكيم الميزانياتي؛ فهي تمتلك السلطة المعنوية والمؤسسية لاقتراح إعادة توجيه الاعتمادات المشتتة نحو مشاريع مندمجة ذات أثر مضاعف. هذا التوجه يجد من ظاهرة تفتيت النفقة التي كانت تستنزف الخزينة في صفقات صغيرة ومكررة. فبدل أن تخصص خمس وزارات ميزانيات مستقلة للتواصل أو الرقمنة، يفرض الميثاق الوطني تعاضد الوسائل، وهو ما يمكن أن يوفر على ميزانية التسيير مبالغ مهمة يمكن إعادة ضخها في الخدمات الأساسية.

ختاماً، فإن نجاح الميثاق الوطني للتنمية وهيئة القيادة الاستراتيجية رهين بمدى قدرتهما على اختراق "الثقافة القطاعية" التقليدية وفرض "ثقافة التعاقد بالنتائج".

إن الانتقال نحو مغرب 2035 يتطلب قيادة قوية تمتلك الرؤية والآليات المحاسبية لفرض الاتقائية كشرط لا محيد عنه لكل فعل عمومي، بما يضمن تحويل المخططات الاستراتيجية من مجرد وثائق ورقية إلى رافعات حقيقية للتنمية البشرية والعدالة الاجتماعية.

## الفرع الثاني: اللاتمركز الإداري والتعاقد الترابي كرافعة للاندماج

يمثل ميثاق اللاتمركز الإداري لسنة 2018 حجر الزاوية في إعادة صياغة العلاقة بين المركز والمحيط، حيث لم يعد مجرد إجراء تنظيمي لتفويض السلطة، بل أضحت آلية جوهرية لمنح والي الجهة دوراً محورياً في التنسيق بين المصالح اللامركزية وضمان التقائية السياسات العمومية على المستوى الترابي<sup>2</sup>.

إن هذا التحول المؤسسي يهدف إلى كسر التراتبية القطاعية الجامدة التي كانت تجعل من المديرات الجهوية مجرد ملحقات تنفذ تعليمات الوزارات المركزية دون مراعاة للتكامل الميداني مع القطاعات الأخرى. ومن خلال اللجنة الجهوية للتنسيق، أصبح

1 مرجع سابق

2 تقرير "السياسات العمومية في بعدها الترابي وسؤال الاتقائية"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 79، نوفمبر 2025.

بالإمكان تجميع الرؤى القطاعية في بوتقة ترابية واحدة، تضمن انسجام التدخلات وتمنع تضارب المشاريع في الحيز الجغرافي الواحد.

وفي هذا السياق، تبرز آلية التعاقد الترابي كأداة قانونية وتقنية متطورة لضمان التفاعل بين الأهداف الوطنية الاستراتيجية وبين برامج التنمية الجهوية التي تضعها المجالس المنتخبة<sup>1</sup>.

إن هذا التعاقد ليس مجرد اتفاقية شكلية، بل هو مسار تشاركي يمر عبر مراحل دقيقة من التشخيص المشترك والتفاوض حول الأولويات، وصولاً إلى صيغة تعاضد الإمكانيات المادية والبشرية بين الدولة والجماعات الترابية<sup>2</sup>. هذا المنطق التعاقدية يسمح بتجاوز تفتت الموارد، حيث يتم تجميع الاعتمادات المالية من مصادر متعددة (ميزانية الدولة، ميزانية الجهة، وصناديق التنمية) لتمويل مشاريع مهيكلية ومدججة ذات أثر مباشر على الساكنة.

ويظهر الواقع المغربي أهمية هذه الالتقائية الترابية في "برامج تقليص الفوارق المحلية والاجتماعية"، حيث تم رصد أغلفة مالية ضخمة تجاوزت 50 مليار درهم على مدى سنوات. في هذا الورش، لعب التعاقد الترابي دوراً حاسماً؛ فعندما يتم تمويل طريق قروي، لا يتم النظر إليه كعزلة طريقية فقط، بل يتم التنسيق لضمان أن يربط هذا الطريق بين مراكز صحية ومدارس ومناطق أنشطة اقتصادية، وهي مشاريع تتقاسم تمويلها القطاعات الوزارية والجهات عبر اتفاقيات شراكة منهجة.

إن هذا النوع من التدبير التعاقدية هو الذي يرفع من مردودية الاستثمارات العمومية، حيث تشير الأرقام الميدانية إلى أن المشاريع المنجزة في إطار تعاقدية والتقائي تحقق نسب استغلال وجودة أعلى بنسبة 30% مقارنة بالمشاريع القطاعية المنفردة.

علاوة على ذلك، فإن اللاتمرکز الإداري يسمح بجهوية الإنفاق العمومي، وهو ما يعزز من حكامه الاستهداف. فعوض أن تُقرر المشاريع في المكاتب المركزية بالرباط بناءً على معطيات عامة، تمنح الصلاحيات للمسؤولين الترابيين لتكييف المشاريع مع الاحتياجات الحقيقية للجهة. هذا التوجه يدعمه التوزيع الميزانياتي الجديد، حيث بدأت الجهات تضطلع بدور المستثمر العمومي الأول على المستوى المحلي؛ ففي سنة 2024، بلغت ميزانيات الجهات مستويات قياسية تتيح لها الدخول في شراكات استراتيجية مع الدولة لتنفيذ مخططات جهوية للتكوين والتشغيل أو أقطاب صناعية مندججة. إن نجاح هذه المخططات رهين بمدى قدرة المصالح اللامركزية للدولة على الاشتغال تحت إمرة الرؤية الترابية للجهة، وليس فقط تحت إمرة الوزارة الوصية.

إلا أن تفعيل هذه الرافعة يصطدم أحياناً بمقاومة التغيير داخل البنى الإدارية التقليدية التي لا تزال تتوجس من نقل مراكز القرار المالي والتقني إلى الجهة. لذا، فإن التعاقد الترابي يجب أن يقترن بوحدة قيادة جهوية موحدة، تسمح بتتبع تنفيذ الالتزامات المالية لكل طرف في الوقت الحقيقي. كما أن الرقمنة تلعب هنا دوراً حاسماً من خلال "نظم المعلومات الجغرافية" (SIG) التي تمكن من رصد الالتقائية المشاريع فوق الخارطة، لمنع أي تداخل أو هدر في الجهود الميدانية.

ختاماً، فإن اللاتمرکز والتعاقد الترابي هما القناتان اللتان تمر عبرهما الالتقائية من التنظير الاستراتيجي إلى الأجرأة الميدانية. إن بناء مغرب الجهات يتطلب جرأة في تفويض الصلاحيات المالية، ومرونة في إبرام العقود البراجمجة التي تجعل من التعاون بين الفاعلين ضرورة تقنية وقانونية، وليس مجرد خيار اختياري.

1 "التعاقد الترابي كآلية أساسية لتحقيق الالتقائية"، ورقة بحثية، مجلة المنارة، 2025.

2 "تعاضد الإمكانيات بين الدولة والجماعات الترابية"، دراسة في السياسات الترابية، 2024.

فبالاتقائية الترابية فقط، يمكن تحويل المجالات الجغرافية من مجرد فضاءات لاستقبال المشاريع المشتتة إلى أقطاب تنموية متكاملة تضمن الإنصاف والعدالة لكل المواطنين أينما وجدوا.

بهذا نكون قد أحطنا بالهندسة المؤسساتية وآليات القيادة والتعاقد التي تشكل الهيكل العظمي للاتقائية. لقد تبين أن الإصلاح المؤسساتي والترابي هو المدخل الضروري لكسر الجمود القطاعي وتوحيد بوصلة الفعل العمومي.

ولكن، لكي لا تظل هذه الهندسة المؤسساتية هيكلًا بلا روح، لابد من تزويدها بمحرك مالي ورقمي يضمن تدفق الموارد واستجابة التدخلات للحاجيات الحقيقية. وهذا ما سنعالجه في المطلب الثاني، حيث سننتقل من تحليل المؤسسات إلى تحليل النموذج المالي والاجتماعي المندمج، مستكشفين دور ميزانية الأداء، والبرمجة المتعددة السنوات، والتحول الرقمي في ضمان فعالية الاستهداف وتحقيق العدالة الاجتماعية المنشودة.

### المطلب الثاني: نحو نموذج مالي واجتماعي مندمج

لا يمكن للهندسة المؤسساتية وآليات القيادة الجديدة أن تؤتي أكلها ما لم تستند إلى قاعدة صلبة من الحكامة المالية والتقنية التي تجعل من الاتقائية واقعاً ملموساً في الميزانية وفي الاستهداف الاجتماعي.

إن الانتقال نحو نموذج مالي واجتماعي مندمج يقتضي التحلي عن التدبير القائم على رصد الاعتمادات القطاعية المنعزلة، والتوجه نحو هندسة مالية تضع العدالة الاجتماعية في قلب الميزانية عبر ربط النفقة بالنتائج الملموسة والأثر الميداني<sup>1</sup>.

هذا النموذج الجديد يطمح إلى تحويل الميزانية العامة من مجرد أداة محاسبية لتوزيع الموارد، إلى صك استراتيجي لضمان انسجام التدخلات العمومية وتقليص الفوارق المحلية.

وتأسس هذه الرؤية المندجة على ركيزتين: ركيزة "النجاعة الميزانية" التي تفرضها مقتضيات القانون التنظيمي للمالية، وركيزة "الاستهداف الذكي" الذي تتيحه الثورة الرقمية.

فالاتقائية المالية تعني بالضرورة توحيد قنوات التمويل وتفاذي الازدواجية في رصد الميزانيات لنفس الغايات الاجتماعية، بينما تعني الاتقائية الاجتماعية ضمان ولوج منصف وعادل للخدمات الأساسية (صحة، تعليم، حماية اجتماعية) عبر نظام معلوماتي موحد يكسر الحواجز بين القطاعات.

إن الهدف النهائي هو بناء منظومة مندجة تضمن وحدة المسار بالنسبة للمواطن، بحيث لا يشعر بالتشتت بين مختلف المتدخلين العموميين، بل يلمس دولة اجتماعية واحدة تخاطبه بلغة واحدة وتستجيب لاحتياجاته بشكل شمولي.

وليسط مقومات هذا النموذج المالي والاجتماعي المندمج ومداخل أجرأته، سنعمل على معالجته من خلال الفرعين التاليين: سنخصص الفرع الأول للآليات الميزانية الحديثة، عبر تحليل دور ميزانية الأداء والبرمجة المتعددة السنوات في ترشيد الإنفاق وتحقيق الانسجام بين السياسات القطاعية.

بينما سننصرف في الفرع الثاني إلى دراسة الرقمنة والشمولية الاجتماعية كآليات للاستهداف، مع التركيز على دور السجل الاجتماعي الموحد في تجاوز تشتت البرامج وضمان العدالة في التوزيع.

<sup>1</sup> رداد شمال، "قراءة في سياق إعداد مشروع قانون المالية لسنة 2026 والاتقائية"، مرجع سابق.

## الفرع الأول: ميزانية الأداء والبرمجة المتعددة السنوات

بعد القانون التنظيمي للمالية (130.13) مدخلاً حاسماً لترشيد الإنفاق العمومي بالمغرب، حيث أحدثت قطعة مع "ميزانية الوسائل" التقليدية التي كانت تركز على استهلاك الاعتمادات، لينتقل بنا إلى "منهجية الأداء"<sup>1</sup>.

هذه المنهجية تفرض على كل قطاع وزاري صياغة ميزانيته بناءً على أهداف استراتيجية واضحة ومؤشرات نجاعة قابلة للقياس، مما يجعل من الالتقائية شرطاً تقنياً لصرف الميزانية وليس مجرد خيار إداري. إن هذا التحول يهدف إلى توضيح الرؤية الاستراتيجية وضمان انسجام السياسات القطاعية عبر "البرمجة المتعددة السنوات" التي تمتد لثلاث سنوات، مما يسمح للقطاعات الوزارية بالتخطيط بعيد المدى وتجنب الارتباك الميزانياتي السنوي<sup>2</sup>.

إن القوة الضاربة لميزانية الأداء تكمن في مفهوم "البرامج الميزانياتية"؛ فالميزانية لم تعد تُقسم حسب بنود الإنفاق (أجور، معدات، استثمار)، بل حسب برامج تتوخى تحقيق أثر اجتماعي معين. فعلى سبيل المثال، في قطاع الصحة، يتم تجميع الاعتمادات تحت برنامج "تجويد العرض الصحي"، وهو برنامج يشترك فيه أكثر من متدخل، مما يفرض تنسيقاً مسبقاً في البرمجة.

هذا التوجه يجد من تفتت الإنفاق، حيث تشير التقارير المالية لسنة 2024 إلى أن الانتقال نحو البرمجة متعددة السنوات سمح للدولة بضبط توقعات الإنفاق العام وتقليص نسب التعديلات الميزانياتية المفاجئة، وهو ما يساهم في استدامة التوازنات المالية<sup>3</sup>.

ومن الناحية الرقمية، تفرض ميزانية الأداء شفافية أكبر في كلفة السياسات. ففي قانون مالية 2024، تم ربط اعتمادات الاستثمار العام (125.3 مليار درهم) بـ "تقارير نجاعة الأداء" التي تُقدم للبرلمان. هذه التقارير تلزم الوزارات بتقديم تبريرات تقنية ومالية لكل درهم يتم رصده، وتكشف عن مدى التقائية المشروع مع الاستراتيجيات الوطنية. إن هذا الانتقال من "منطق الوسائل" إلى "منطق النتائج" يفرض تقوية دور البرلمان في المراقبة والتقييم، حيث لم يعد النقاش الميزانياتي ينحصر في "كم سننفق؟" بل انتقل إلى "ماذا سنحقق؟" و"كيف تتقاطع هذه النفقة مع نفقات القطاعات الأخرى؟"<sup>4</sup>

علاوة على ذلك، فإن البرمجة المتعددة السنوات (2024-2026) تتيح للدولة تأمين التمويلات للأوراش الكبرى التي تتطلب نفساً طويلاً، مثل ورش "الحماية الاجتماعية" و"إعادة إعمار المناطق المتضررة من الزلازل" و"مواجهة آثار الفيضانات".

فبدل أن ينتظر المسؤول الترابي ميزانية كل سنة لبدء مرحلة جديدة، تمنحه البرمجة الثلاثية رؤية واضحة تسمح له بإبرام صفقات إطار (Marchés-cadre) أكثر كفاءة وأقل كلفة. هذا الاستقرار المالي يشجع على تعاقد الموارد؛ فعندما تعلم خمس وزارات أن لديها برامج مشتركة لثلاث سنوات، يصبح من السهل إنشاء منصات لوجستية مشتركة أو قواعد بيانات موحدة، مما يقلص من نفقات التسيير غير الضرورية.

وفي الواقع الميداني، تظهر أهمية ميزانية الأداء في معالجة الفوارق المحلية. فالبرمجة المعتمدة حالياً تفرض تخصيص اعتمادات بناءً على "مؤشرات الهشاشة" الإقليمية وليس فقط على أساس القدرة الامتصاصية للقطاعات. وهذا يعني أن الجهة التي تعاني من خصائص في الربط المائي أو الكهربائي، تمنح لها الأولوية في "البرنامج الوطني للتزويد بالماء" عبر اعتمادات مرصودة سلفاً في البرمجة

1 عبد النبي احريف، "قانون ميزانية الدولة على ضوء القانون التنظيمي 130.13"، الطبعة الرابعة، 2016.

2 رداد شمال، "قراءة في سياق إعداد مشروع قانون المالية لسنة 2026 والالتقائية"، مرجع سابق.

3 وزارة الاقتصاد والمالية، "وضعية تحملات وموارد الخزينة متم سنة 2024"، وثيقة رسمية.

4 "تقوية دور البرلمان في تقييم السياسات العمومية"، دراسة قانونية، Droitentreprise، 2025.

الثلاثية، مما يضمن عدم تعثر المشاريع بسبب نقص السيولة في سنوات معينة. إن هذا النوع من الحكامة المالية هو الذي يضمن "الاتقائية المالية"، حيث تصب كل القنوات التمويلية (صندوق التنمية القروية، ميزانيات الجهات، اعتمادات الوزارات) في مصب واحد وبجدولة زمنية متوافقة.

ختاماً، فإن ميزانية الأداء والبرمجة المتعددة السنوات هما الضمانة التقنية لتحويل الاتقائية من خطاب سياسي إلى واقع محاسباتي. إن ربط المسؤولية بالمحاسبة المالية يفرض على المدير العمومي الخروج من انغلاقه القطاعي، لأن نجاح برنامجه الميزانياتي أصبح رهيناً بمدى تقاطعه مع البرامج الأخرى. وبذلك، تصبح الميزانية العامة ليست فقط أداة لتوزيع الثروة، بل محركاً للاندماج المؤسساتي وقاطرة لتحقيق الفعالية التي ينشدها المواطن في خدمات عمومية منسجمة وذات أثر ملموس.

### الفرع الثاني: الرقمنة والشمولية الاجتماعية كآليات للاستهداف

يمثل التحول الرقمي في تدير السياسات الاجتماعية بالمغرب قفزة نوعية نحو تكريس "الاتقائية الميدانية"، حيث انتقل الرهان من مجرد رقمنة المساطر الإدارية إلى بناء منظومة معلوماتية مندمجة تضع حداً لتشتت برامج الدعم السابقة.

وفي هذا الإطار، يبرز السجل الاجتماعي الموحد (RSU) كآلية رقمية وطنية رائدة تهدف إلى تجاوز معضلة تجزئة الاستهداف وضمان وصول الدعم المباشر للفئات المستحقة بناءً على معايير سوسيواقتصادية دقيقة وموحدة<sup>1</sup>. إن هذا السجل ليس مجرد قاعدة بيانات، بل هو "العصب الرقمي" للدولة الاجتماعية، حيث يسمح بتبادل المعطيات لحظياً بين مختلف القطاعات (الداخلية، المالية، الصحة، التعليم)، مما ينهي عهد "الجزر الرقمية" التي كانت تمنع تكامل الخدمات الاجتماعية.

وتتحلى أهمية هذه الآلية الرقمية في قدرتها على تحقيق الشمولية الاجتماعية عبر استهداف الفئات الهشة التي ظلت لعقود غير مرئية بالنسبة للسياسات العمومية. فبفضل "المعطيات الضخمة (Big Data)"، أصبح بإمكان الدولة اليوم تحديد احتياجات الأسر بدقة متناهية، وهو ما سمح بتفعيل برنامج الدعم الاجتماعي المباشر الذي بلغت كلفته السنوية نحو 25مليار درهم في سنة 2024، مع توقعات بارتفاع هذه النفقات لتصل إلى 29مليار درهم في أفق 2026.

إن هذا الاستهداف الذكي يقطع مع منطق "الدعم الأعمى" الذي كان يستترف ميزانية الدولة عبر صندوق المقاصة، ليحل محله دعم موحد وموجه يضمن الاتقائية بين الدعم المالي والولوج إلى التغطية الصحية الشاملة (AMO).

علاوة على ذلك، فإن الرقمنة تساهم في تقليص الفوارق المحلية عبر تقريب الخدمات من المواطنين في المناطق النائية. فمن خلال المنصات الرقمية الموحدة، لم يعد المواطن مضطراً للتنقل بين إدارات قطاعية متعددة لإثبات استحقاقه، بل أصبحت "البوابة الوطنية للمساطر والإجراءات (Idarati)" توفر واجهة واحدة تضمن انسيابية الخدمة. ورغم أن نفقات الحماية الاجتماعية الإجمالية بلغت مبالغ قياسية في 2024، فإن الرهان الحقيقي يظل في ضمان "الاتقائية الرقمية" لتقليص الهدر المالي الناتج عن التكرار الإداري<sup>3</sup>؛ فالتحول الرقمي يجب أن يرتبط برؤية شمولية للتحديث الإداري لضمان شمولية الخدمات وفعاليتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرفيع زعنون، "اقتصاديات البيانات الاجتماعية: مخاطر ورقمنة الاستهداف في المغرب"، مؤسسة كارنيغي، مايو 2025.

<sup>2</sup> تصريح رئيس الحكومة، "نفقات تعميم الحماية الاجتماعية سنة 2024"، بلاغ صحفي، فبراير 2024.

<sup>3</sup> وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، "مشروع نجاعة الأداء برسم قانون المالية 2024"، وثيقة رسمية.

<sup>4</sup> عبد السلام الصديقي، "تحديات الإنصاف والفقر متعدد الأبعاد 2024"، تعليق على أرقام مندوبية التخطيط.

وفي الواقع الميداني، يظهر أثر الرقمنة في تجويد العرض الصحي المندمج؛ فإحداث "الملف الطبي الرقمي" يضمن أن المعلومات الصحية للمواطن تلاحقه أينما ارتحل بين المستشفيات الإقليمية والجامعية، مما يسمح بتقليص التكاليف غير الضرورية للفحوصات المكررة ويضمن التقائية التدخل الطبي مع الدعم الاجتماعي. إن ضمان ولوج منصف للعلاجات وتقليص الفوارق المجالية يمر حتماً عبر هذه الهندسة الرقمية التي توحد الرؤية بين وزارة الصحة ومؤسسات الضمان الاجتماعي<sup>1</sup>. إن هذا الربط التقني هو الذي يحول الشعارات السياسية حول الدولة الاجتماعية إلى حقوق مكتسبة للمواطن، تُصان ببيانات دقيقة لا تخضع للمزاجية البشرية أو البيروقراطية التقليدية.

ومع ذلك، فإن تحدي "الشمولية الرقمية" يظل قائماً، خاصة في المناطق التي تعاني من الفجوة الرقمية. لذا، فإن الدولة تعمل عبر "استراتيجية المغرب الرقمي 2030" على تعميم الربط بالإنترنت وتقوية البنيات التحتية التكنولوجية في العالم القروي، لضمان ألا يتحول التحول الرقمي إلى عامل إقصاء جديد.

إن الرهان يكمن في جعل التكنولوجيا وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية وليس غاية في حد ذاتها؛ فالسجل الاجتماعي الموحد، مدعوماً بذكاء اصطناعي في تحليل البيانات، يتيح للدولة استشرف المخاطر الاجتماعية (مثل ارتفاع الأسعار أو الجفاف) والتدخل الاستباقي لحماية الفئات الأكثر عرضة للصدمات.

ختاماً، فإن الرقمنة هي "المحرك النفاث" للالتقائية في جيلها الجديد. إنها الآلية التي تسمح للدولة بأن تكون "ذكية" في إنفاقها، و"عادلة" في استهدافها، و"سريعة" في استجابتها.

وبدمج النجاحة الميزانية مع الاستهداف الرقمي، ينتقل المغرب نحو نموذج اجتماعي مدمج ينهي زمن التشتت والارتجالية، ويؤسس لتعاقد اجتماعي جديد يقوم على الثقة والشفافية والإنصاف المجالي والاجتماعي الشامل.

بهذا نكون قد استكملنا بناء صرح المبحث الثاني، حيث انتقلنا من الهندسة المؤسساتية والقيادية إلى المحركات المالية والرقمية التي تجعل من الالتقائية حقيقة معاشة. لقد أثبت التحليل أن الانتقال من "التشتت" إلى "الاندماج" يتطلب تضافر الإرادة السياسية مع الأدوات التقنية والمالية الحديثة.

#### خاتمة

إن الرحلة التحليلية التي خضناها في غمار هذا البحث، بدءاً من تفكيك أعطاب التشتت القطاعي وصولاً إلى استشرف مداخل الالتقائية المندجة، تفضي بنا إلى استنتاج مركزي مفاده أن النموذج التنموي المغربي يقف اليوم أمام انعطاف تاريخية حاسمة.

لقد أثبت الواقع الميداني والمالي، بما لا يدع مجالاً للشك، أن عصر السياسات المنعزلة قد ولى إلى غير رجعة، وأن استمرار منطق "الجزر الإدارية" لم يعد مجرد خلل تنظيمي يمكن التغاضي عنه، بل أصبح يشكل كلفة فرصة ضائعة ترهن مستقبل الدولة الاجتماعية وتستنزف مقدرات الخزينة العامة دون أثر مجتمعي ملموس.

لقد كشف نقدنا البنوي للتشتت القطاعي أن الهدر الحقيقي ليس مالياً فقط، بل هو هدر لزمان التنمية ولثقة المواطن في المؤسسات.

1 طارق الحوجي، "مجالية السياسات العمومية الاجتماعية في المغرب: الصحة والتعليم نموذجاً"، أطروحة دكتوراه، طنجة، 2024.

فالمفارقة التي رصدناها بين ضخامة الاستثمارات العمومية (335 مليار درهم في 2024) وبين بطء تحسن مؤشرات الإنصاف الاجتماعي، لا يمكن تفسيرها إلا بغياب العصب الناظم الذي يربط بين مختلف المتدخلين.

إن "الأنا-قطاعية" وتداخل الاختصاصات التي حللناها، لم تكن سوى تجليات لثقافة إدارية قديمة تقدر "الوسائل" وتغفل "النتائج"، مما حول الفعل العمومي إلى شتات من الأوراش المتبورة التي تفتقر للانسجام الزمني والمكاني.

وعلى ضوء البدائل الاستراتيجية التي استعرضناها، يتضح أن الاتقائية ليست ترفاً فكرياً أو شعاراً إدارياً عابراً، بل هي رهان وجودي لاستدامة الدولة.

إن الانتقال نحو الهندسة المؤسساتية الجديدة، بقيادة هيئة استراتيجية عليا وبدعم من ميثاق وطني للتنمية، يمثل المدخل الضروري لفرض وحدة القيادة. كما أن الثورة التي أحدثها القانون التنظيمي للمالية 13-130 عبر ميزانية الأداء، مقترنةً بالذكاء الرقمي للسجل الاجتماعي الموحد، قد وفرت للدولة المغربية، ولأول مرة، الأدوات التقنية والمالية للانتقال من التدبير بالارتجال إلى "التدبير بالأثر".

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نجاح الرهان الاستراتيجي للاتقائية يتطلب استكمال ثلاث حلقات مفصلية:

- **ثورة ثقافية إدارية:** تتجاوز منطق "التملك القطاعي" وتكرس ثقافة التعاقد بالنتائج وتعاضد الموارد.
- **جرأة ترابية:** تمنح للجهة والوالي الصلاحيات الفعلية (لا الصورية) للتحكيم الميزانياتي والميداني بين القطاعات، لضمان أن تكون العدالة المجالية هي البوصلة الحقيقية للإنفاق.
- **صرامة في المحاسبة:** تربط بين صرف الاعتمادات المالية وبين تحقيق مؤشرات التقائية ملموسة، بحيث تصبح "الاتقائية" معياراً أساسياً لتقييم نجاعة السياسات العمومية أمام البرلمان والمجتمع.

ختاماً، إن بناء مغرب منسجم لا يتطلب بالضرورة موارد مالية إضافية بقدر ما يتطلب إرادة سياسية صلبة لكسر الحواجز بين القطاعات، وجعل المواطن الغاية النهائية والوحيدة لكل فعل عمومي.

إن الاتقائية هي الجسر الذي سيعبر بالمغرب من ضفة النمو الرقمي إلى ضفة التنمية الإنسانية الشاملة. وبدون هذا الجسر، ستظل السياسات العمومية مجرد جزر متناثرة في بحر من الهدر، بينما ينتظر المواطن ثماراً لا تصل، وإن وصلت، فتصل متأخرة أو منقوصة. لقد حان الوقت لتكون الدولة وحدة واحدة في مواجهة تحديات المستقبل، وحدة تلتقي فيها النوايا بالأفعال، والميزانيات بالأثر، والمؤسسات بطموحات شعب ينشد الكرامة والإنصاف.

## المراجع والمصادر:

### • المصادر الرسمية والوثائق والتقارير

#### 1. التقارير والوثائق الوطنية:

- اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، "النموذج التنموي الجديد (تحرير الطاقات واستعادة الثقة)"، التقرير العام، أبريل 2021.
- اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، "الميثاق الوطني من أجل التنمية كإطار تعاقدية"، دراسة تحليلية، 2021.
- اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، "هيئة قيادة التنمية ودورها في إدارة التغيير"، تقرير ملحق، 2021.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "متطلبات الهوية المتقدمة وتحديات إدماج السياسات القطاعية"، إحالة ذاتية رقم 2016/22.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "رأي حول نجاعة الاستثمارات العمومية والاتقائية"، نوفمبر 2023.
- مجلس المستشارين، "تقييم السياسات العمومية المرتبطة بالشباب (2017-2021)"، مداخلة عبد الله مكاوي، منشورات المجلس.
- وزارة الاقتصاد والمالية، "تقرير انكماش عجز الميزانية لعام 2024"، بلاغ رسمي، يناير 2025.
- وزارة الاقتصاد والمالية، "وضعية تحملات وموارد الخزينة متم سنة 2024"، وثيقة رسمية.
- وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، "مشروع نجاعة الأداء يرسم قانون المالية 2024"، وثيقة رسمية.
- رئاسة الحكومة، تصريح رئيس الحكومة حول "نفقات تعميم الحماية الاجتماعية سنة 2024"، بلاغ صحفي، فبراير 2024.

#### 2. التقارير الدولية:

- البنك الدولي، "تداخل الصلاحيات وأثره على فعالية السياسات الاجتماعية"، تقرير عام، 2021.

## المراجع باللغة العربية

### 1. الكتب:

- عبد النبي اضريف، "قانون ميزانية الدولة على ضوء القانون التنظيمي رقم 130.13"، الطبعة الرابعة، 2016.

### 2. الأطروحات والرسائل:

- طارق الحجوجي، "مجالية السياسات العمومية الاجتماعية في المغرب: الصحة والتعليم نموذجاً"، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، طنجة، 2024.

### 3. المقالات المنشورة في المحلات المحكمة والدراسات:

- أزم زكرياء، "تحليل مداخل النموذج التنموي الجديد لتحقيق التقائية السياسات العمومية"، دراسة منشورة (يوليوز 2025).
  - رداد شمال، "مطلب الاتقائية في السياسات العمومية على الصعيد الاستراتيجي والقطاعي"، مجلة القانون والأعمال الدولية، ديسمبر 2025.
  - رداد شمال، "قراءة في سياق إعداد مشروع قانون المالية لسنة 2026 والاتقائية"، مرجع سابق (أو تحديد المجلة إذا توفرت).
  - زعينون عبد الرفيع، "اقتصاديات البيانات الاجتماعية: مخاطر ورقمنة الاستهداف في المغرب"، مؤسسة كارنيغي، مايو 2025.
  - الصديقي عبد السلام، "تحديات الإنصاف والفرق متعدد الأبعاد 2024"، تعليق تقني على أرقام مندوبية التخطيط.
  - الودغيري عبد العالي، "دور المحاسب العمومي في تعزيز نجاعة تنفيذ النفقات"، دراسة أكاديمية، مغرب القانون، أكتوبر 2025.
  - "السياسات العمومية في بعدها التراي وسؤال الاتقائية" (تقرير)، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 79، نوفمبر 2025.
  - "التعاقد التراي كآلية أساسية لتحقيق الاتقائية"، ورقة بحثية، مجلة المنارة، 2025.
  - "هشاشة النصوص القانونية وتعددتها في تدبير اللامركزية"، مجلة المنارة، مرجع سابق.
  - "تتبع السياسات العمومية وتقييمها: مفهوم الاتقائية"، ورقة بحثية، 2024.
  - "تعدد المتدخلين في منظومة الحماية الاجتماعية"، مجلة JEMED، 2024.
  - "السياسات العمومية بالمغرب: من الأوراش الكبرى إلى الأعطاب البنيوية" (مقال نقدي)، منشورات مدار 21، يونيو 2025.
  - "تعاقد الإمكانات بين الدولة والجماعات الترابية"، دراسة في السياسات الترابية، 2024.
4. المواقع الإلكترونية المتخصصة:
- "المعوقات الإدارية والمالية لانسجام السياسات العمومية"، دراسة منشورة بموقع Droitetentreprise، 2025.
  - "تقوية دور البرلمان في تقييم السياسات العمومية"، دراسة قانونية منشورة بموقع Droitetentreprise، 2025.
  - "نجاعة الاستثمارات. عوائق وتوصيات"، تقرير إخباري، SNRT News، نوفمبر 2023.
- المراجع باللغة الأجنبية:

- Benda-Beckmann, "Trajectories of legal entanglement and fragmentation", Academic Paper, 2022.