



**AMSED**

الجمعية المغربية للتضامن والتنمية  
Association Marocaine de Solidarité et de Développement

◆ Hissal publicite o

غشت  
2007

# دليل الجمعيات للتراجع بشأن الميزانية الشفافة



**AMSED**

الجمعية المغربية للتضامن والتنمية  
Association Marocaine de Solidarité et de Développement

65, avenue John Kennedy, route zaires, 10 000 Rabat - Maroc  
Tél. : (212) 037 75 93 52/53 - Fax : (212) 037 75 00 98  
E-mail : [amsed@iam.net.ma](mailto:amsed@iam.net.ma) - Site web : [www.amsed.org.ma](http://www.amsed.org.ma)

غشت  
2007

# دليل الجمعيات للترافع بشأن الميزانية الشفافة



# الفهرس

مقدمة	6
الإطار العام	6
أهداف ومحتوى هذا الدليل	7
<b>الجزء الأول:</b>	9
<b>أساسيات لفهم الميزانية</b>	
اصطلاحات	9
ماهي الميزانية؟	9
ماهو تعريف وبنية قانون المالية؟	10
الميزانية العامة وميزانية الجماعة المحلية	11
ما علاقة المالية العامة بالمالية المحلية؟	11
<b>ماهي مراحل دورة الميزانية؟</b>	12
أولا • إعداد مشروع قانون المالية	13
ثانيا • مناقشة مشروع قانون المالية والمصادقة عليه	14
ثالثا • تنفيذ الميزانية	16
رابعا • تقييم النتائج والمراجعة	17

18	من هم المتدخلون المؤسسيون في دورة الميزانية العامة؟
18	المؤسسات المتدخلة وأدوارها
20	محدودية دور المتدخلين التقليديين والحاجة إلى شركاء جدد
21	ماهي أهمية الشفافية في تأمين نظام ميزانية متكامل وسليم؟
21	الشفافية، عنصر أساسي لسلامة نظام الميزانية
22	القواعد الأساسية لشفافية المال العام
22	• تعريف واضح للصلاحيات والمسؤوليات
22	• تمكين العموم من الاطلاع على المعلومات
23	• إعداد وتنفيذ الميزانية وشفافية معطياتها
23	• ضمانات شمولية وجودة البيانات
24	<b>الجزء الثاني :</b>
	<b>الترافع بشأن الميزانية الشفافة : مبادئ أساسية</b>
24	ماهو الترافع؟
24	ماهي أهداف الترافع؟
25	ماهي مراحل الترافع؟
25	لماذا الترافع بشأن إقرار ميزانية شفافة، متى ولدى أية جهة؟
26	• لماذا الترافع بشأن إقرار ميزانية شفافة؟
27	• متى ينبغي الترافع ولدى أية جهة؟
27	« خلال إعداد الميزانية
28	« خلال مناقشة الميزانية

« خلال تنفيذ الميزانية	30
« خلال تقييم النتائج	32
<b>الجزء الثالث :</b>	<b>33</b>
<b>دراسة حالة : تجربة تحالف المجتمع المدني</b>	
<b>من أجل إقرار ميزانية شفافة</b>	
تقديم	33
أهم المحطات	34
كيفية تدبير مسلسل الترافع	34
• الإعداد والتخطيط لمشروع مرافعة	35
• تعبئة وتحسيس الجمعيات الشريكة في المشروع	37
« المناقشة وجمع الأفكار	37
• صياغة مذكرة من أجل المرافعة	39
« تركيبة المذكرة وأهم محاور المضمون	39
• تقديم المذكرة والتواصل حولها	41
• تتبع الآثار وتقييم النتائج	42
<b>خاتمة</b>	<b>43</b>

## الإطار العام

لقد ظل تدبير الميزانية يعتبر، ولعقود طويلة، أمرا يخص الدولة في معظم الأقطار، رغم كون المالية العامة هي الأداة الرئيسية لتدبير الشأن العام. فخيارات الميزانية تعبير عن مجالات اهتمام الدولة وترجمة لأولوياتها من خلال الاعتمادات التي تخصص لكل قطاع أو فئة اجتماعية. إلا أن التغيرات التي بدأت تعرفها حكامه الشأن العام منذ بداية التسعينات مع ما صاحب ذلك من انخفاض معدلات الإنفاق العمومي وانحصار مداخيل الميزانية موازاة مع تزايد الحاجيات المجتمعية، أخذ يثير الانتباه إلى ضرورة إضفاء شفافية أكبر على موضوع الميزانية وإشراك كافة الفاعلين في تدبير المال العام من أجل الرفع من فعالية النفقات العمومية.

بالرغم من كون العمل الذي يقوم به البرلمان في مجال المالية العامة، يكتسي أهمية بالغة بصفته مشرعا ومراقبا للعمل الحكومي، إلا أن إكراهات مختلفة قد تحد من فاعلية الدور المنتظر منه. وبحكم المعرفة الدقيقة التي يمكن أن تتراكم لدى الجمعيات، بخصوص أثر الخيارات الحكومية في مجال المالية العامة على الظروف المعيشية للمواطن، نتيجة لعمل القرب الذي تؤمنه هذه الجمعيات، فإن من شأن فتح قنوات التواصل بين هذه الأخيرة والمؤسسة التشريعية الدفع بشفافية تدبير الميزانية إلى الأمام. ومن بين هذه القنوات، الترافع.

من المعلوم أن الترافع بخصوص إقرار شفافية تدبير المال العام عامل مهم لإرساء قواعد الحكامة الرشيدة وضمان مشاركة ايجابية للمواطن في تدبير الشأن العام وضمان الإستقرار الاقتصادي. كما أن مشاركة المجتمع المدني وتدخله خلال مختلف مراحل دورة الميزانية يشكل فرصا لتشخيص طريقة تدبير الشأن العام من طرف ممثلي المواطنين ومسائلة الفاعلين العموميين عن أي قصور قد يلاحظ بهذا الصدد.

في هذا الإطار، انخرطت الجمعية المغربية للتضامن والتنمية والعديد من الجمعيات الأخرى في مشروع لتحسيس الجمعيات بأهمية المرافعة في الرفع من قدرتهم على التأثير على السياسات العمومية والدفع بالعمل البرلماني إلى الأمام، وكذلك إلى تعبئتها وتأييدها وتقوية قدراتها في مجال المرافعة بشأن شفافية الميزانية وتمكينهم من رفع مستوى النقاش حول سلامة وشفافية تدبير المال العام.

وقد سطرت لهذه المبادرة الأهداف التالية :

- تحسيس وتوعية الفاعلين الجمعويين بدور المؤسسة البرلمانية والجماعات المحلية في مسلسل اتخاذ القرار في ميزانية الدولة والميزانية المحلية على التوالي ؛
- التفكير في تصور مشترك للترافع تجاه الجماعات المحلية والمؤسسة البرلمانية من اجل ميزانية شفافة ؛
- توعية المواطنين على المستوى المحلي بموضوع ومميزات الميزانية الشفافة.

لهذا الغرض، تم التفكير في تكوين تحالفين للجمعيات المغربية المهتمة بالعمل في موضوع شفافية الميزانية على صعيدي الدولة والجماعات المحلية. ويتمحور المشروع بصفة أساسية حول حملتين للترافع حول إقرار ميزانية شفافة على هذين المستويين، مع الإرتكاز على تنظيم ورشات على الصعيد الجهوي بتعاون بين الجمعية المغربية للتضامن والتنمية وأربعة جمعيات، تعمل من خلالها على تبسيط مفهوم شفافية الميزانية وجمع مقترحات الجمعيات المشاركة.

وجدير بالذكر أن هذا المشروع يندرج في إطار تنفيذ استراتيجية عمل الجمعية المغربية للتضامن والتنمية في مجال تشجيع القطاع الجمعوي على الترافع في المجالات التي تخص تدبير المال العام.

## أهداف ومحتوى هذا الدليل

لتحقيق الأهداف المسطرة أعلاه، تمت برمجة مجموعة من الأنشطة التي من بينها وضع هذا الدليل حول الميزانية شفافة والترافع بشأنها، لتسهيل عمل الجمعيات في هذا المجال.



ويتضمن هذا الدليل ثلاثة أجزاء رئيسية وهي :

**الجزء الأول** ويقدم معلومات مبسطة لفهم الميزانية خاصة تعريفها ودورها والمتدخلين في إعدادها والمصادقة عليها وتنفيذها وتقييم ومراجعة النتائج. كما يقدم هذا الجزء مفهوم الميزانية الشفافة وتأثيره على سلامة تدبير المال العام ومعايير الميزانية الشفافة.

**الجزء الثاني** ويستعرض أسس المرافعة بشأن شفافية الميزانية، كتعريف وأهداف ومراحل وأهمية الترافع بشأن شفافية الميزانية والجهات المستهدفة والفرص المتاحة للترافع.

**الجزء الثالث** وهو مخصص لتقديم تجربة تحالف المجتمع المدني من أجل إقرار ميزانية شفافة، ويركز على كيفية تدبير مشروع مرافعة في موضوع يتعلق بشفافية الميزانية، على سبيل الاستئناس.

ويهدف هذا الدليل بصفة خاصة إلى :

- مساعدة الجمعيات التي يهملها الإشتغال على الميزانية في تكوين فكرة موجزة ومبسطة لفهم الجانب العملي لسير الميزانية العامة،
  - تمكين الجمعيات من معلومات عملية حول كيفية المرافعة في الموضوع.
- وقد تم إعداد هذا الدليل إنطلاقاً من تجربة الترافع التي قادتها الجمعية المغربية للتضامن بمشاركة مع أربع جمعيات على الصعيد الجهوي وهي :
- جمعية الحمامة البيضاء لحماية الشباب المعاق بتطوان.
  - جمعية الألفية الثالثة بالرشيدية.
  - جمعية حارة تمسكالت للتنمية بأكدز (زاكورة).
  - جمعية الوادي الأخضر بالصويرة.

## الجزء الأول أساسيات لفهم الميزانية

- تعريفها،
- دورتها،
- المتدخلين فيها وأدوارهم،
- أسس وأهمية شفافية الميزانية.

### اصطلاحات

#### ماهي الميزانية؟

الميزانية العامة وثيقة تتضمن تقديرات الحكومة الخاصة بالموارد المالية والنفقات لمدة معينة، عادة ما تكون السنة، وفق الأهداف والأولويات المسطرة في إطار تدبير الشأن العام. وتتميز الميزانية بخصائص رئيسية أهمها السنوية والوحدة والتوازن المالي والشمولية وعدم التخصيص. ينبغي التمييز بين الميزانية العامة وميزانيات الجماعات المحلية.

ويدل مبدأ السنوية على أن موارد وتحميلات الميزانية تحدد لسنة واحدة، فيما يعني مبدأ الوحدة أن جميع الموارد وجميع التحميلات تجمع في حساب واحد وهو الميزانية العامة. أما مبدأ التوازن المالي، فيعني أن المبلغ العام للتحميلات يساوي المبلغ العام للمداخل لتفادي العجز المالي. وتعني الشمولية أن الإيرادات تسجل وتحصل كاملة ولا يتم مقاصتها بالتحميلات. أما مبدأ عدم التخصيص فيعني أن جميع الموارد تخصص لتغطية جميع النفقات، لكن هذا المبدأ يحتمل بعض الإستثناءات، مثل تخصيص الإيرادات الناتجة عن بعض الرسوم لغاية معينة كبناء أو ترميم الطرق أو تمويل وسائل الإعلام السمعية البصرية مثلاً.

## ماهو تعريف وبنية قانون المالية ؟

يمكن تعريف قانون المالية على أنه النص القانوني الذي يتوقع و يقيم و يجيز مجموع الموارد والمصاريف الخاصة بالدولة. ويقصد أيضا بقانون المالية بمعناه الواسع، القوانين الاستدراكية للمالية التي يمكن أن تغير بعض مقتضيات قانون المالية خلال تنفيذ هذا الأخير بناء على متغيرات في الظرفية الاقتصادية، لم يتم أخذها بعين الإعتبار، وكذلك قانون التصفية الذي يحدد المبالغ النهائية للمداخيل والتحملات ويقدم الحصيلة المالية لسنة مالية معينة.

أما بنية قانون المالية لسنة معينة، فتمحور حول جزئين :

### الجزء الأول ويقدم المعطيات الخاصة بالتوازن المالي عموما، أي :

- الإذن باستخلاص المداخيل العمومية وإصدار سندات القروض؛
- المقتضيات المتعلقة بالموارد العمومية التي قد يتم إحداثها أو تغييرها أو حذفها؛
- المقتضيات الخاصة بتحملات الدولة والحسابات الخصوصية للخرينة ومراقبة صرف الأموال العمومية؛
- السقف الأقصى لتحملات الميزانية العامة حسب الأبواب والحسابات الخصوصية للخرينة حسب النوع.

**أما الجزء الثاني**، فذو طبيعة محاسبية صرفة، ويفصل أكثر الحدود القصوى لتحملات الميزانية العامة والحسابات الخصوصية للخرينة، المحددة في الجزء الأول، حيث يبين سقف النفقات حسب الفصول بالنسبة الميزانية العامة وحسب الحسابات بالنسبة للحسابات الخصوصية للخرينة.

## الميزانية العامة وميزانية الجماعة المحلية

إذا كان ثمة تشابه بين الميزانية العامة وميزانية الجماعة المحلية من حيث المبدأ، فإن الإطار القانوني لتهيئ وتنفيد ومراقبة الميزانيتين يختلف.

يتم إعداد الميزانية العامة للدولة من طرف الحكومة ويصادق عليها من طرف السلطة التشريعية (مجلسي النواب والمستشارين)، وفقا للقانون التنظيمي للمالية (الفصلين 50 و51 من الدستور)، وتشمل جميع القطاعات وتغطي جميع التراب الوطني، بينما يقدم رئيس المجلس الجماعي الميزانية المحلية وبعد المصادقة عليها من طرف المجلس، يسهر على تنفيذها وتقديم الحساب الإداري لهذا الأخير (الفصل 37 والفصل 47، الفقرة الأولى، من الميثاق الجماعي).

ويحدد الفصل 69 من الميثاق الجماعي مجموعة من القرارات التي لا تصبح نافذة إلا بعد المصادقة عليها من طرف سلطات الوصاية، وفق المسطرة المحددة في الفصل 73 من نفس القانون (مبدئيا، يتعلق الأمر بوزير الداخلية أو نائبه بالنسبة للجماعات الحضرية والوالية أو العامل بالنسبة للجماعات القروية). ومن بين هذه القرارات، تلك المتعلقة بالميزانية والحسابات الخاصة والحساب الإداري وفتح اعتمادات جديدة أو الرفع من الاعتمادات أو تحويلها من فصل لآخر والقروض وضماناتها وتحديد نسب الرسوم والضرائب المحلية وغيرها.

## ما علاقة المالية العامة بالمالية المحلية؟

إذا كان من الضروري التمييز بين الميزانيتين العامة والمحلية على المستوى القانوني، فإن هناك تكامل بين الميزانيتين على المستوى الاقتصادي والمالي. إذ أن نسبة كبيرة من ميزانية الدولة تصرف على الصعيدين الجهوي والمحلي، عن طريق المصالح الإدارية الخارجية في إطار سياسة اللاتمرکز الإداري (التمثيلات الجهوية والمحلية للتجهيز والصحة والتعليم وغيرها)،

كما أن نسبة مهمة من الموارد الجبائية يعاد تحويلها من طرف الدولة لفائدة ميزانية الجماعات المحلية، ومن بينها على وجه الخصوص مداخيل الضريبة على القيمة المضافة.

وتحدد الفصول 35 إلى 44 اختصاصات المجلس الجماعي، وهي على ثلاثة أشكال :

- الاختصاصات الأصلية، وتتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتدبير مالية وجبايات وممتلكات الجماعة المحلية والتهيئة التعمير والمرافق العمومية والتجهيزات الجماعية والوقاية الصحية والنظافة والمحافظة على البيئة والأنشطة الثقافية الاجتماعية (الفصول 35 إلى 42).
- الاختصاصات المحولة إلى الجماعة من الدولة، ويتعلق الأمر ببناء المدارس والمرافق الصحية وإنجاز البنيات المائية الصغرى والمتوسطة وإعادة التشجير وترميم المآثر التاريخية وغيرها (الفصل 43).
- الاختصاصات الإستشارية، حيث يمكن للمجلس الجماعي أن يقدم اقتراحات ويبيدي رأيه في مجموعة من المسائل خاصة التدابير التي يمكن للدولة اتخاذها لتأمين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنطقة، عندما تتجاوز هذه التدابير حدود اختصاصاتها أو وسائلها الخاصة أو الموضوعة رهن إشارتها. ويستشار المجلس قبل إقامة مشروع معين على تراب الجماعة من طرف الدولة أو مؤسسة عمومية أو جماعة محلية أخرى. كما يدلي إجباريا برأيه حول مثل هذه المشاريع إذا كان إنجازها يرتب تحملات مالية على الجماعة [الفصل 44].

## ماهي مراحل دورة الميزانية؟

تضم دورة الميزانية أربع مراحل أساسية، وهي :

- إعداد الميزانية، ويحدد الأجل القانوني لإعداد قانون المالية في ثلاثة أشهر ونصف.

- مناقشة الميزانية والمصادقة عليها، ويحدد أجل ذلك في 70 يوما.
- تنفيذ الميزانية، ويمتد من تاريخ المصادقة على الميزانية وفتح الاعتمادات إلى نهاية السنة المالية.
- تقييم النتائج، ويتوج على مستوى الميزانية العامة بصدور قانون التصفية.

## أولا إعداد مشروع قانون المالية

1. قبل اليوم الأول من شهر ماي من كل سنة، يقدم وزير المالية عرضاً أمام مجلس الحكومة يتمحور حول ظروف تنفيذ قانون المالية الجاري، وخصائص الإطار الماكرو اقتصادي والملاحم والتوجهات الكبرى لقانون المالية المقبل،
2. يتم كذلك دعوة جميع الأمرين بالصرف لإعداد اقتراحاتهم بخصوص المداخل والمصاريف المتعلقة بالسنة المالية المقبلة، وتجمع اقتراحاتهم لدى وزارة المالية قبل اليوم الأول من شهر يوليوز،
3. تقوم مديرية الميزانية بتحديد الكتل الأساسية للميزانية: حيث يتم الحصر الأولي للمبالغ الإجمالية للمداخل والتحملات المتوقعة، بما في ذلك مداخل القروض والمصاريف المتعلقة بالموظفين (الاعتمادات ومناصب الشغل الجديدة) وكذا المصاريف المتعلقة بالمعدات والنفقات المختلفة والاستثمار وتحملات الدين العمومي (الفوائد والمبالغ المستوفاة).
4. تقسيم وتوزيع الاعتمادات المالية المحددة على مختلف القطاعات الوزارية وإعداد المذكرات التوجيهية، علماً بأن توزيع الميزانية داخل كل وزارة يتم في إطار لجنة الميزانية، ويتم على أساس ذلك إعداد مشروع الميزانية القطاعية الخاص بالوزارة المعنية.

5. بالموازاة مع المرحلتين الثانية والثالثة: يتم تدارس مشاريع القوانين المقترحة في إطار قانون المالية مع الوزارات المعنية وكذا الأمانة العامة للحكومة، وتركيب مشروع أولي لقانون المالية وإعداد التقارير المرافقة له.
6. عرض المشروع الأولي على مجلس الحكومة قصد الدراسة والموافقة وإعداد الصيغة النهائية لمشروع قانون المالية لعرضه على أنظار مجلس الوزراء.
7. دراسة مشروع قانون المالية والمصادقة عليه من طرف مجلس الوزراء، ثم طبع المشروع في صيغته النهائية المطبوعة الرسمية لإحالته على البرلمان، مرفقا بمجموعة من التقارير المختلفة.

## ثانيا مناقشة مشروع قانون المالية والمصادقة عليه

- تتطلب مناقشة مشروع قانون المالية والمصادقة عليه من طرف البرلمان أجلا زمنيا محددا في 70 يوما، وتتم حسب المراحل التالية :
1. إيداع مشروع قانون المالية لدى مكتب إحدى غرفتي البرلمان، قبل 70 يوما من انتهاء السنة المالية الجارية على الأقل. ويتعين على غرفتي البرلمان دراسة ومناقشة هذا المشروع، تباعا، قصد المصادقة عليه في صيغة وحيدة. وتتوفر كل غرفة على أجل 30 يوما لأجل المصادقة على المشروع بقراءة واحدة.
  2. تقديم مشروع قانون المالية في جلسة عمومية أمام غرفة البرلمان المعروض عليها المشروع أولا، وعند انتهاء المدة الزمنية المحددة لدراسة المشروع من طرف هاته الغرفة، يتم عرضه في جلسة عمومية على أنظار الغرفة الأخرى.
  3. تقديم مشروع قانون المالية أمام لجنة المالية لكلتا الغرفتين بالبرلمان.
  4. قيادة المناقشة العامة لمشروع الميزانية من طرف وزير المالية، باسم الحكومة، مع إعطاء الإيضاحات اللازمة والجواب على الأسئلة المطروحة على مستوى لجنة المالية في كلتا الغرفتين.

5. مناقشة الميزانيات القطاعية والتصويت عليها من طرف اللجان المتخصصة بكلتا الغرفتين .
6. في حالة عدم تمكن الغرفتين من إقرار مشروع موحد بعد المناقشة الأولى، من أجل المصادقة عليه، يمكن للحكومة إعلان حالة الاستعجال واستدعاء لجنة مختلطة (الفصل الثامن والخمسون من الدستور). وتمنح اللجنة أجل 8 أيام لأجل التوصل إلى نص متفق عليه (المادة 240 من النظام الداخلي لمجلس النواب)، قصد المصادقة عليه من طرف غرفتي البرلمان في أجل أقصاه 3 أيام .
7. في حالة عدم الاتفاق مجددا على صيغة موحدة، يمكن للحكومة تحويل مشروع قانون المالية إلى مجلس النواب الذي يصوت عليه بالأغلبية المطلقة من طرف أعضاء هذا المجلس .
8. في حالة عدم المصادقة على قانون المالية أو عدم التمكن من إصداره قبل 31 دجنبر، يمكن للحكومة فتح الاعتمادات المالية اللازمة، بواسطة مراسيم، من أجل ضمان السير العادي للمرفق العمومي، كما يتم اعتماد مرسوم لاستخلاص المداخيل .

يتناول النظام الداخلي لمجلس النواب مسطرة تقديم ومناقشة مشاريع القوانين والمصادقة عليه، وبصفة خاصة مشروع قانون المالية. للمزيد من المعلومات يرجى مراجعة الفصول التالية:

- النشاط التشريعي للمجلس :
- وضع مشاريع ومقترحات القوانين : المواد 178-179-180
  - الأعمال التشريعية للجان : المواد 181 إلى 194
  - تسجيل القضايا في جدول أعمال المجلس : المواد 195-196-197-198
  - مناقشة مشاريع ومقترحات القوانين في الجلسة العامة : المواد 199 إلى 221 مناقشة مشروع قانون المالية
  - إيداع مشروع قانون المالية لدى المجلس: المواد 222-223-224-225
  - مناقشة قانون المالية داخل اللجان: المواد 226 إلى 232
  - مناقشة القانون المالي في الجلسات العامة : المواد 233-234-235 القراءات الموالية لمشاريع ومقترحات القوانين
  - المواد : 236 إلى 245 .



## ثالثاً تنفيذ الميزانية

تضطلع السلطة التنفيذية بمهمة تنفيذ الميزانية. ويتدخل في هذا المسلسل على الخصوص كل من الأمرين بالصرف بمختلف الإدارات والمراقبين الماليين والمحاسبين العموميين. ويمر مسلسل تنفيذ النفقات بمرحلتين أساسيتين وهما المرحلة الإدارية والمرحلة المحاسبية.

- الالتزام بالنفقة : وهو كل قرار يقر أو يخلق بموجبه الأمر بالصرف التزاماً، يرتب تحملات مالية على ميزانية الدولة كتعيين موظف أو التوقيع على عقد صفقة عمومية ؛
- التصديق على النفقة من طرف مصالح مراقبة الالتزام بنفقات الدولة، التي تم دمجها مع مصالح الخزينة العامة للمملكة، حيث يتم التأكد من صحة الالتزام ومبلغه وتوفير الاعتمادات وصحة الانتساب المالي، الخ ؛
- الأمر بالأداء ويصدره، بعد التصديق على النفقة، الأمر بالصرف ؛

أما المرحلة المحاسبية فتخص أداء المستحقات وتضم هذه المرحلة العمليات التالية:

- التأكد من صحة الأمر بالصرف أو من ينتدبه ؛
- مراقبة توفر الاعتمادات وصحة الانتساب المالي وتبرير العمل المنجز وصحة حساب المبالغ المطلوب صرفها، الخ ؛
- التأكد من احترام قواعد تقادم النفقات العمومية، أي أنه لم تمر خمس سنوات على تاريخ استحقاق النفقة دون أن تتم المطالبة بها ؛
- التأكد من الصبغة الإبرائية للأداء، أي أن صرف النفقة يؤدي إلى سقوط الدين.

أما عملية استخلاص المداخيل، فتمر بثلاث مراحل وهي:

- إصدار رسوم المداخيل من طرف الأمر بالصرف، حيث يتم تحديد الحقوق الواجب استخلاصها ومبالغها ؛
- الأمر بالتحويل ويوجه من الأمر بالصرف للمحاسب العمومي ؛
- تحصيل المداخيل من طرف المحاسب العمومي بعد التأكد من سلامة الإذن بتحصيل المداخيل، وهو مطالب بالعمل على تحصيل المداخيل في أقرب وقت وباللجوء إلى جميع الطرق القانونية الممكنة.

## رابعا تقييم النتائج والمراجعة

بصفة عامة، يهدف تقييم النتائج والمراجعة إلى التأكد من مدى تقييد السلطة التنفيذية بمقتضيات قانون المالية والتأكد من فاعلية النفقات العمومية، أي مدى توافق الإنجازات مع الأهداف المسطرة، وإلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية العمومية.

ويتم تقييم تنفيذ قانون المالية من طرف السلطة التشريعية اعتمادا على قانون التصفية الذي تعده السلطة التنفيذية (وزارة المالية) وتقرير المجلس الأعلى للحسابات الذي يرافقه. إلى جانب ذلك، تعد السلطة التنفيذية تقارير دورية عن تقدم تنفيذ قانون المالية، توضع رهن إشارة السلطة التشريعية والعموم، مما يتيح للبرلمان فرصة المساءلة.

غير أن عدم صدور قانون التصفية في الوقت المناسب، يفرغ عملية التقييم والمراجعة من محتواها، حيث أن قانون التصفية لسنة معينة يصدر بعد سنوات، مع أن المفروض أن يصدر خلال السنة الموالية، زد على ذلك عدم كفاية المعلومات الواردة فيه، لمقارنة الأهداف المسطرة في قانون المالية بالنتائج المحصلة يضاف إلى ذلك عدم نشر تقرير تدقيق الحسابات وغياب معلومات عن مدى الالتزام بتوصيات التقارير السابقة للمجلس الأعلى بخصوص تدبير الميزانية.

## من هم المتدخلون المؤسساتيون في دورة الميزانية العامة ؟

### المؤسسات المتدخلة وا دورها

تتسم دورة الميزانية بتعدد المتدخلين واختلاف أدوارهم، مما قد يؤثر سلبا في بعض الأحيان على فاعلية تدبير المال العام ومراقبته، خصوصا مع وجود بعض التداخلات في الاختصاص. ويمكن حصر أهم المتدخلين وأدوارهم فيما يلي:

- **الوزير الأول :** يسطر التوجهات الكبرى لمشروع قانون المالية، من خلال مذكرة التأطير الموجهة للوزراء، ويفوض وزير المالية لإعداده. كما يقوم بدور الحكم عند وجود خلافات بين وزارة المالية والقطاعات الأخرى حول توزيع الاعتمادات.
- **وزارة المالية :** تقوم بإعداد قانون المالية وتتبع تنفيذه، حيث تسهر مديرية الميزانية بتعاون مع المديرية الأخرى للوزارة على تهيئته وتقوم الخزينة العامة بمراقبة تنفيذ الميزانية. كما تقوم بإعداد قانون التصفية.
- **الوزارات الأخرى :** تقوم بتحديد حاجياتها وتوقعات المصاريف والمدخيل الخاصة بها وتتفاوض مع وزارة المالية على أساس المشاريع المقدمة والحاجيات المعبر عنها للحصول على الاعتمادات اللازمة.
- **مجلس الحكومة :** يناقش مجلس الحكومة العرض الذي يقدمه وزير المالية خلال شهر أبريل حول ظروف تنفيذ قانون المالية الجاري، وخصائص الإطار الماكرو اقتصادي والملاحم الكبرى لقانون المالية المقبل. كما يتدارس ويناقش مشروع قانون المالية قبل إحالته على مجلس الوزراء.
- **مجلس الوزراء :** يصادق على مشروع قانون المالية قبل إحالته على البرلمان.
- **البرلمان :** يناقش قانون المالية، وله أن يدخل التعديلات التي يراها مناسبة، مع مراعاة

مقتضية الفصل 51 من الدستور، قبل المصادقة عليه. كما يقوم بمناقشة قانون التصفية، وكذا تقرير المجلس الأعلى للحسابات المرافق له، والمصادقة عليه.

• **المجلس الأعلى والمجالس الجهوية للحسابات** : يتولى المجلس الأعلى للحسابات، حسب الفصلين 96 و97 من الدستور، ممارسة الرقابة العليا على تنفيذ القوانين المالية ويتحقق من سلامة العمليات المتعلقة بمداخيل ومصروفات الأجهزة الخاضعة لرقابته بمقتضى القانون. كما يقيم كيفية قيامها بتدبير شؤونها، ويعاقب عند الاقتضاء على كل إخلال بالقواعد السارية على العمليات المذكورة. ويقدم مساعدته للبرلمان وللحكومة في الميادين التي تدخل في نطاق اختصاصاته بمقتضى القانون. أما المجالس الجهوية للحسابات، فتتولى مراقبة حسابات الجماعات المحلية وهيئاتها وكيفية قيامها بتدبير شؤونها (الفصل 98 من الدستور).

- **المفتشية العامة للمالية** : أحدثت سنة 1960 وتمارس المراقبة المالية على المحاسبين العموميين، وبصفة عامة على موظفي وأعوان الدولة. وتتأكد من سلامة تدبير حسابات المحاسبين والأميرين بالصرف والتحصيل وجميع المتصرفين في الأموال العمومية.
- **المفتشية العامة للإدارة الترابية** : أحدثت سنة 1994 تحت وصاية وزير الداخلية وهي مكلفة بمراقبة التدبير الإداري والتقني والمحاسبي للمصالح التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وتجمعاتها. كما يمكن تكليفها بإعداد دراسات.
- **المفتشيات العامة للوزارات** : تكون هذه الأجهزة، التي لم تحدث إلا مؤخرا، تابعة مباشرة للوزير وتقوم بمراقبة حسن سير مصالح الوزارة بصفة عامة. ويمكن للوزير تكليفها بمهام محددة كإجراء تدقيق أو افتتاح صفقة عمومية أو إعداد دراسة معينة وما إلى ذلك.

## محدودية دور المتدخلين التقليديين والحاجة إلى شركاء جدد

إن تدخل الفاعلين المذكورين أعلاه، على تعددهم وتعدد مجالات اهتماماتهم، قد لا يكفي لضمان تدبير جيد للميزانية بشكل يضمن فعالية النفقات العمومية واستفادة جميع الشرائح الاجتماعية من فوائدها. فكثيرا ما يكون اهتمام المصالح الإدارية المتدخلة في منظومة الميزانية منصبا على الجوانب التقنية والقانونية على حساب الجانب الاجتماعي والإنساني. كما أن دور السلطة التشريعية في تأمين تدبير رشيد وحكامة جيدة للمال العام قد تعوقه إكراهات مختلفة كعدم توفر الخبرة التقنية اللازمة أو ضيق الوقت أو عدم ملائمة الإطار القانوني الذي قد يحد من سلطات المؤسسة التشريعية في تغيير الميزانية.

ومن جهة أخرى، فإن مسلسل إصلاح المالية العامة الذي شرع فيه المغرب، والذي يؤسس لممارسات جديدة في اتجاه تخفيف الرقابة القبلية مقابل التركيز على المسائلة البعدية وتدعيم الشفافية والبرمجة المتعددة السنوات وتشجيع اللامركزية على مستوى الحكامة المالية، يستدعي لعب دور أساسي من قبل جمعيات المجتمع المدني، بحكم قربها من المواطن ومعرفتها بحاجياته ومدى تأثير السياسة المالية للدولة على معيشه اليومي.

كما أن استقلالية هذه الجمعيات وبعدها عن الإشكاليات التقنية المحضة التي قد تتخبط فيها السلطة التنفيذية والمزيدات السياسية التي قد تغطي على مناقشة الميزانية داخل المؤسسة التشريعية، يعطي للجمعيات فرصة تقديم اقتراحات مختلفة، وفق نظرة مجددة، والمساهمة في بناء نظام ميزانية يتسم بالشفافية والفعالية ويؤمن عدالة اجتماعية أكبر للفئات الاجتماعية الهشة.

## ماهي أهمية الشفافية في تأمين نظام ميزانية متكامل وسليم؟

### الشفافية، عنصر أساسي لسلامة نظام الميزانية

يتم التركيز أكثر فأكثر على شفافية الميزانية كركن من أركان الحكامة الجيدة، لكن في خضم البحث عن إقرار شفافية الميزانية، لا ينبغي غرض النظر عن العناصر الأخرى المكونة لنظام الميزانية السليم. فشفافية الميزانية، على أهميتها، لا يمكن أن تفي بالغرض إذا كانت بقية العناصر المكونة لنظام الميزانية غير متوفرة أو تشكو من نقائص ما.

و يلخص الأخصائيون هذه العناصر فيما يلي:

1. وجود إطار قانوني يحدد بوضوح دور المؤسسات المتدخلة في دورة الميزانية ومسؤولياتها، لتفادي كل تناف في المصالح وضمان رقابة ومراجعة ناجعتين والحيلولة دون السيطرة المطلقة للسلطة التنفيذية على نظام الميزانية.
2. ضمان شمولية الميزانية لكافة المعاملات المالية للحكومة بما في ذلك ميزانيات المؤسسات العمومية وشركات الدولة، باعتبار أن هذه الأخيرة تمول وتدعم من موارد ميزانية الدولة في حالة وجود عجز في ميزانياتها الخاصة أو تدخل الدولة لتمويل البرامج الإستثمارية للمؤسسة المعنية.
3. توفر معلومات وتقديرات دقيقة وفي الوقت المناسب خلال كافة مراحل دورة الميزانية، لتمكين الجهات المعنية من تكوين صورة واضحة على أوجه صرف المال العام ومستوى وحجم الخدمات العامة التي تمول من ميزانية الدولة، وتأثير الاعتماد المخصصة لكل قطاع على تحقيق الأهداف المنتظرة من السياسة العمومية في هذا القطاع. وكل هذه المعلومات وغيرها تعتبر ضرورية لمساءلة الفاعلين العموميين حول تدبيرهم للشأن العام، كما تمكن هؤلاء الفاعلين من اتخاذ القرارات المناسبة وهم على دراية كافية بالأمور.

4. إعداد الميزانية بشفافية مع السماح بمشاركة فعالة من طرف السلطة التشريعية والمجتمع المدني، فوجود مواطنين على إطلاع بمجريات الأمور وتوفر قنوات رسمية لمشاركتهم في النقاش العمومي ووجود آليات للمحاسبة والمسائلة من صلب الحكامة الجيدة وفي طليعة معايير الممارسة الديمقراطية. واضطلاع المجتمع المدني بالدور المنتظر منه بهذا الصدد رهين، ليس فقط بفتح المجال أمامه، ولكن أيضا بتقوية قدراته التقنية في ميدان المالية العامة. كما أن إرساء الشفافية المالية يرتبط بالتقاليد الإدارية والثقافة المجتمعية وليس فقط بوجود إطار قانوني.

## القواعد الأساسية لشفافية المال العام

تحدد مدونة الممارسات الجيدة لضمان شفافية المال العام المعدة من طرف صندوق النقد الدولي القواعد الأساسية لشفافية المال العام كما يلي:

### تعريف واضح للصلاحيات والمسؤوليات

- يجب تمييز قطاع الإدارة العمومية عن باقي القطاع العمومي وبقية الاقتصاد الوطني، كما يجب أن يكون توزيع المهام داخل القطاع العمومي، فيما يخص اتخاذ القرار والتدبير واضح ومعروف لدى العموم (تحديد بنية ووظائف الإدارة العمومية بوضوح، ضبط وتنظيم العلاقات بين الإدارات العمومية وباقي مصالح القطاع العام كالبنك المركزي والمؤسسات المالية العمومية والمقاولات العمومية غير المالية مثلا) ؛
- يجب أن يندرج تدبير المالية العمومية ضمن إطار قانوني وإداري واضح.

### تمكين العموم من الاطلاع على المعلومات

- يجب أن يكون العموم على إطلاع تام بالأنشطة المالية السابقة والحالية والمتوقعة للإدارة العمومية ؛

- يجب أن تلتزم الحكومة علانية بنشر المعلومات الكافية في الوقت المناسب حول المالية العامة وأن يكون العموم على إطلاع مسبق بأوقات النشر.

### إعداد وتنفيذ الميزانية وشفافية معطياتها

- يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف المالية العمومية والإطار الماكرواقتصادي والسياسات التي تنبني عليها الميزانية وأهم المخاطر الموازناتية المحتملة كتغيرات الفرضيات الاقتصادية التي أسست عليها توقعات الميزانية مثلا ؛
- يجب إعداد وتقديم بيانات الميزانية بشكل يستجيب لحاجيات التحليل الاقتصادي ووضوح الحسابات ؛
- يجب تحديد آليات وطرق تنفيذ وتتبع الاعتمادات المرخص بها وحصيلة الإيرادات، بشكل واضح ؛
- يجب إعداد تقارير دورية حول تنفيذ الميزانية يتم وضعها رهن إشارة المؤسسة التشريعية والعموم.

### ضمانات شمولية وجودة البيانات

- يجب أن تكون المعطيات المتعلقة بالميزانية مطابقة لمعايير الجودة المتعارف عليها ؛
- يجب أن تكون المعطيات المتعلقة بالمالية العمومية موضوع فحص من جهات مستقلة.



## الجزء الثاني الترافع بشأن الميزانية الشفافة : مبادئ أساسية

### ماهو الترافع؟

فعل تواصلية واستراتيجية تأثير على صنع القرار السياسي أو التشريعي أو التنظيمي من أجل وضع سياسات، برامج أو تبني قوانين أو القيام بإجراءات لصالح قضية معينة. ويجمع الترافع بين البرهنة والإقناع والتفاوض والضغط وحملات التواصل والعلاقات العامة والتعبئة الاجتماعية، على أساس أن الجماعة الضاغطة توجد خارج مسلسل اتخاذ القرار.

وبذلك، فالترافع يقتضي الاشتغال مع آخرين (أشخاص ومجموعات) لإحداث تغيير، ويتضمن عدة أنشطة منها التنظيم والتواصل والإخبار والتحسيس والتربية والتفكير وإيجاد الحلول وإنجاز دراسات في الموضوع ونشرها ومكاتبة الفاعلين وصانعي القرار ومجموعات الضغط وتعبئة الرأي العام والمجتمع المدني وما إلى ذلك. كما يفترض إعداد الحجج والبراهين وأخذ الكلمة للدفاع عن فكرة أو قضية أمام آخرين ولفت الانتباه إليها وتوجيه ذوي القرار نحو الحل.

### ماهي أهداف الترافع؟

- تسليط الضوء على مشكل معين والعمل على إدراجه ضمن جدول أعمال الجهات المسؤولة وتقديم حل للمشكل وضمان الدعم من أجل الفعل على مستوى المشكل والحل ؛
- تغيير سياسات أو مواقف أو تصورات أو برامج معينة ؛

- تمكين الأفراد والجماعات من التدخل في مسلسل صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم ؛
- التأثير على صانعي القرار على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني أو الدولي،

## ماهي مراحل الترافع؟

- تحديد الموضوع أو الإشكالية المطروحة ووضع الإطار العام للترافع ؛
- تحديد الهدف من الترافع والجهة المستهدفة والرسائل التي ينبغي تمريرها ؛
- وضع خطة للتنفيذ والتتبع ؛
- تعبئة الموارد وبناء التحالفات ؛
- جمع المعطيات وتحليلها وإعداد البراهن ووسائل الاقتناع وإنجاز الدراسات اللازمة ؛
- التواصل حول الموضوع ؛
- التتبع وتقييم الحصيلة.

## لماذا الترافع بشأن إقرار ميزانية شفافة، متى ولدى أية جهة؟

ظلت الموازنة لفترة طويلة تعتبر حكرا على الدولة، وبصفة خاصة السلطة التنفيذية. وقد كان الإعتقاد السائد آنذاك أن الإدارة وحدها هي التي يمكن أن تقوم بالخيارات التي تخدم مصلحة الدولة ككل، وأن تدخل المجتمع المدني ووسائل الإعلام لا يمكن أن يكون إلا في اتجاه مساندة المصالح الخاصة لهذه الفئة أو تلك، ومن ثم فإن من واجب السلطة التنفيذية أن تعد قانون المالية في إطار مغلق قبل أن تحيله على المؤسسة التشريعية للمصادقة عليه.

لذلك، يمكن القول إن مسألة مشاركة المجتمع المدني في مناقشة الميزانية تؤسس لتحول منهجي عميق في عملية اتخاذ القرار المتعلق بالميزانية من أجل تحسين حكامه المالية العامة.

لكن بصورة أدق، فيما يفيد ترافع المجتمع المدني من أجل ميزانية شفافة؟ ومتى ولدى أية جهة يمكن الترافع؟

## لماذا الترافع بشأن إقرار ميزانية شفافة؟

- لأن الميزانية من أهم أدوات السياسة الاقتصادية والاجتماعية للفاعلين العموميين من حكومة ومنتخبين محليين، وهي ترجمة للأولويات الحكومية وخير تعبير عن التزاماتها. وبذلك فهي عصب التدبير العمومي وأفضل وسيلة للتأثير عن السياسات العمومية وتأمين عدالة اجتماعية وتنمية مستدامة؛
- لأن للخيارات الكبرى التي تتخذ عند إعداد الميزانية أثر مباشر على حياة الأفراد، خاصة الذين ينتمون منهم إلى الفئات الاجتماعية الهشة. فهم يكونون عادة سريعي الضرر من ارتفاع نسبة التضخم أو انخفاض نسبة النمو أو تراجع الاعتمادات المالية المخصصة للقطاعات الاجتماعية كالصحة والتعليم وغيرهما. والحالة أن أول ما يتم اللجوء إليه لخفض مستوى الإنفاق العام هو تقليص الاعتمادات المخصصة للقطاعات الاجتماعية، إذ يصعب عادة تقليص الاعتمادات الأخرى مثل أجور الموظفين أو فوائد الدين العمومي، أو غيرها، خاصة وأن الطبقات الفقيرة عادة ما لا تكون مؤطرة سياسيا بما يكفي للتعبير عن وجهة نظرها ولا تتوفر على مجموعات ضاغطة لحماية مصالحها؛
- لأن ضعف مستوى الحكامة في الدول التي في طور النمو، يجعل الاعتمادات المخصصة للقطاعات الاجتماعية، على ضآلتها، غالبا ما لا يكون لها تأثير محسوس على تحسين الحياة اليومية للطبقات المستهدفة. ويرجع ذلك إما لسوء تحديد الأولويات أو لقصور في تدبير البرامج وما إلى ذلك. واهتمام القطاع الجمعي بالميزانية، خاصة كيفية برمجة وتنفيذ الاعتمادات الموجهة للقطاعات الاجتماعية من شأنه أن يحسن من طريقة تدبير هذه الاعتمادات وتأثيرها على مستوى عيش الفئات المستهدفة، بفضل الضغوطات التي قد تمارسها الجمعيات على مراكز القرار للدفع بصانعي القرار لتحسين أدائهم؛

- لأن درجة المشاركة في دورة الميزانية وانفتاح الإدارة على باقي الشركاء في هذا المجال يعتبر من بين المعايير الأساسية لتقييم درجة التزام نظام حكم ما بالقواعد الديمقراطية. غير أن سعي الجمعيات إلى مناقشة الميزانية وتوزيع الموارد العامة غالباً ما يصطدم، بالإضافة إلى العوائق القانونية والسياسية، بعدم توفر المعلومات التقنية المتعلقة بالميزانية في شكل سهل إستيعابها على غير الاختصاصيين. لذلك فإن من شأن اهتمام المجتمع المدني بالمالية العامة أن يحث السلطة التنفيذية على إيجاد حل لهذه المعوقات وتوفير المعلومات اللازمة بالشكل المناسب للجمعيات وبالتالي تمكينها من تحسين بنية وطريقة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالمالية العامة.

## متى ينبغي الترافع ولدى أية جهة؟

مبدئياً، يمكن للجمعيات التدخل والمرافعة لدى الجهات المعنية في كل مرحلة من مراحل دورة الميزانية كما يلي:

### ◀ خلال إعداد الميزانية

تقوم مديرية الميزانية التابعة لوزارة المالية بإعداد وصياغة الميزانية بناء على توجيهات الوزير الأول، ويتعاون مع الجهات الإدارية الأخرى المعنية التي تمدّها بالمعطيات والمؤشرات التي تبنى عليها التقديرات الأساسية لفصول الميزانية كنسبة النمو والتضخم والإيرادات المتوقعة من جبايات وقروض وغيرها والتحملات اللازمة من فوائد القروض وتسديد المستحقات وما إلى ذلك. كما تقوم بالتشاور مع مختلف القطاعات الحكومية التي تمدّها ببرامجها وحاجياتها المتوقعة.

ومعروف أن صياغة الميزانية لا ينطلق من الصفر بل يعتمد على الميزانية السابقة، مع إدخال التعديلات اللازمة بناء على ما استجد في السياسة الحكومية وترتيب الأولويات والظرية الاقتصادية الدولية والوطنية وغيرها من العوامل.

لذلك، وإن كان من المعتاد أن يتم إعداد مشروع الميزانية داخل الدواليب الإدارية وفي جو من الكتمان، مما يقلص فرص التدخل المباشر للجمعيات، فإنه من الممكن توقع التوجهات العامة لمشروع الميزانية، انطلاقاً من الميزانيات السابقة والعرض الذي يقدمه وزير المالية أمام المجلس الحكومي خلال شهر أبريل حول ظروف تنفيذ قانون المالية الجاري وخصائص الإطار الماكرواقتصادي والملامح والتوجهات الكبرى لقانون المالية المقبل. كما أنه من شأن المقترحات الجديدة التي تم إدخالها على طريقة صياغة الميزانية، والتي تنص على إعداد ميزانيات مبرمجة على ثلاثة سنوات حيث تضم بيانات السنة المقبلة بالإضافة إلى توقعات السنتين اللتين يتلوها، تمكين كافة الفاعلين من تكوين صورة واضحة للميزانية على المدى المتوسط.

ومن تم، يمكن للجمعيات المناصرة والمرافعة عبر إعداد ونشر تحليلات حول المسائل التي ترى أنها تستوجب تدخلاً من لدنها. كما يمكنها توجيه مذكرات مرافعة أو رسائل مفتوحة في هذا الصدد إلى الوزير الأول أو وزير المالية أو الوزير المكلف بالقطاع المعني بالأمر أو إلى كل الأطراف. من جهة أخرى يمكن للجمعيات خلق قنوات تواصل مباشر وبشكل غير رسمي مع المسؤولين المعنيين ومع المؤثرين في إعداد الميزانية.

## « خلال مناقشة الميزانية

تبدأ مرحلة المناقشة والمصادقة على الميزانية بعد إحالة مشروع قانون المالية، كما هو مصادق عليه من طرف مجلس الوزراء، على المؤسسة التشريعية بغرفتيها. وتتم مناقشته والمصادقة عليه وفق المسطرة التي استعرضناها أعلاه. وإذا كانت السلطة التشريعية تتوفر، نظرياً، على قدرات وإمكانات مهمة للتأثير على الميزانية وإدخال التعديلات اللازمة عند مناقشتها، فإن تمت معوقات عملية تقلص من تأثير البرلمان على قانون المالية، ومن بين هذه العوائق:

- عدم توفر هذه المؤسسة على الخبرات اللازمة في مجال المالية العامة، لتمكين النواب والمستشارين من تحاليل دقيقة للميزانية ورفع مستوى النقاش ؛

لسد هذا النقص، تم مؤخرًا إحداث مكتب لتحليل الميزانية لمجلس المستشارين (قرار مجلس المستشارين 23 أبريل 2007) عهد إليه، حسب المادة الثالثة من قانونه الداخلي بإنجاز الدراسات والبحوث المتعلقة بالميزانية ومختلف مجالات تدبير المالية العمومية وكذا السياسات العمومية القطاعية.

- مغالاة الحكومة في اللجوء إلى المقتضيات القانونية التي تقلص من مجال تدخل البرلمان، وذلك متى احتدم النقاش حول مسألة ما في الميزانية، خاصة الفصل 51 من الدستور.

«إن المقترحات والتعديلات التي يتقدم بها أعضاء البرلمان ترفض إذا كان قبولها يؤدي بالنسبة للقانون المالي إما إلى تخفيض الموارد العمومية وإما إلى إحداث تكليف عمومي أو الزيادة في تكليف موجود»  
الفصل 51 من الدستور المغربي

و تتوفر للجمعيات فرص مهمة للتدخل والترافع خلال هذه المرحلة، لكون مشروع قانون المالية يصبح في متناولها بعد نشره في الجريدة الرسمية، كما يصبح النقاش عمومياً و يبلغ أوجهه ويشير وسائل الإعلام أكثر في هذه المرحلة، مما يتيح للجمعيات فرصة الحصول على تغطية إعلامية مهمة.

ومن بين الإمكانيات المتاحة للتدخل :

- التواصل مع رؤساء الفرق البرلمانية لتحسيسهم بالمسائل التي ترافع الجمعية بشأنها وتقديم مقترحات الجمعية لهم لتبنيها ؛

- الاتصال بنائب برلماني أو مستشار معروف باهتمامه بمجال تدخل الجمعية أو بالنقطة المترافع بشأنها وتمكينه من ملف مفصل حول الموضوع، بما في ذلك مذكرة الترافع. ولضمان فعالية تدخل الجمعية، ينبغي تتبع الملف مع البرلماني وتذكيره باستمرار مع تعبئة برلمانيين آخرين ووسائل الإعلام والرأي العام كل ما أمكن ذلك ؛
  - توجيه مذكرة الترافع مع ملف مفصل في الموضوع الى اللجنة البرلمانية القطاعية المختصة أو إلى لجنة المالية أو إلى اللجنتين معا أو المطالبة بنقاش مفتوح مع اللجنة حول المذكرة والقضايا التي تثيرها وفق ما يعرف بجلسات الاستماع العمومية.
- كما ينبغي مصاحبة هذا العمل بنشر تحاليل في الموضوع بمختلف الصحف وتعبئة وسائل الإعلام المتاحة حول مقترحات الجمعية لضمان إشعاع إعلامي وتحسيس الرأي العام بأهمية الموضوع.

### « خلال تنفيذ الميزانية

إن المصادقة على الميزانية ونشرها في الجريدة الرسمية لا يعتبر ضمانا كافية على أن المقترحات المترافع بشأنها، وإن تم إقرارها وتضمينها في قانون المالية، سترى الوجود ميدانيا. إذ أن ثمة صعوبات وإكراهات تعترض تطبيق قانون المالية كما صودق عليه، مما يجعل تنفيذ الميزانية يختلف عن ماهو مقرر سلفا. ومن نتائج ذلك عدم صرف الأغلفة المالية المتوقعة كاملة من جهة، وعدم صرف الاعتمادات في المجالات التي كانت مخصصة لها حسب قانون المالية، بسبب التحويلات المالية من فقرة لأخرى ومن سطر لآخر.

ويمكن أن يكون هناك اختلاف بين ماهو مصادق عليه وما تم تنفيذه، ناتج عن إرادة سياسية واعية أو عن تقلبات في الظرفية الاقتصادية لم يحسب لها حساب. كما أن مثل هذه الاختلافات قد تكون عادية ما لم تتجاوز حدا معقولا. فاختلاف كبير بين التوقعات والإنجازات قد ينم عن وجود مشكلات تقنية في صياغة الميزانية أو عن تعسف زائد للسلطة التنفيذية.

وعلى كل، تسهر أجهزة المراقبة والتتبع، كل حسب اختصاصاته، بما في ذلك الخزينة العامة للمملكة والمفتشيات الداخلية للوزارات والمفتشية العامة للمالية والمجلس الأعلى للحسابات، على حمل الإدارة على الالتزام بتأمين مستوى الإنفاق المتوقع في الميزانية وتوجيه الاعتمادات نحو الوجهة المخصصة لها.

وإذا كان دور مراقبة وتتبع تنفيذ الميزانية يرجع بالأساس للسلطة التنفيذية، فإنه بإمكان الجمعيات التدخل والمرافعة على مستويين:

- العمل على إيجاد نظام شفاف وفعال لتتبع وترشيد صرف المال العام والالتزام بتوجيه الاعتمادات لخدمة الأهداف المسخرة لها في قانون المالية، ومن ثم اقتراح كل إصلاح من شأنه تحسين مسلسل تنفيذ الميزانية تتبع هذه الأخيرة والحد من الخلل الذي قد يطال تدبير المال العام ؛

- تتبع مدى التزام الحكومة بتنفيذ الاعتمادات المخصصة للقطاع الذي تشتغل عليه الجمعية وفق الأهداف المسطرة في قانون المالية، وذلك من خلال تحليل التقارير الدورية التي تصدرها الحكومة بخصوص مستوى تقدم تنفيذ هذا القانون، وكذلك من خلال طلب تنظيم زيارات ميدانية للمشاريع والأوراش المبرمجة للوقوف على تقدم أشغال إنجازها والتحقق مما إذا كانت، مثلا، الاعتمادات المخصصة لبناء مدرسة أو مستوصف أو تعبيد طريق مثلا قد صرفت فعلا لهذا الغرض والتحقق من كون تكلفة هذه المرافق مناسبة.

ويمكن على هذا المستوى الإستعانة بأخصائيين في ميادين المالية العامة وتدبير السياسات العامة وتسيير المشاريع. كما يمكن ربط قنوات التواصل مع مسؤولي أجهزة مراقبة المال العام والأطر العاملة بها وعقد حلقات دراسية وورشات فكرية بمشاركة منهم. ويمكن أيضا الإستعانة بالمعلومات التي يمكن جمعها من الزيارات الميدانية.



وتوجه مذكرات المرافعة حسب الحالات إلى مسؤولي القطاعات المعنية بالصحة والتعليم والتجهيز والداخلية وغيرها أو إلى المسؤولين عن أجهزة المراقبة المالية أو وزير المالية أو المؤسسة التشريعية إذا كان الأمر يتعلق بتغيير أو إضافة وتتميم مقتضيات قانونية.

## « خلال تقييم النتائج

ترجع مهمة تقييم النتائج والتدقيق والمراجعة بصفة أساسية للمجلس الأعلى للحسابات والسلطة التشريعية. إلا أنه بإمكان الجمعيات لعب دور مهم في هذه المرحلة كذلك عبر تقييم نتائج السياسات العمومية على الأرض ومنها أهمية البرامج المنجزة ومدى التقدم فيها، وكذلك من خلال تحليل محتوى التقارير المعدة من طرف المجلس الأعلى للحسابات وقوانين التصفية للوقوف عند درجة فاعلية تدبير الموازنة والإطلاع على النواقص التي تعتري حكامه المالية العامة وكذا تتبع ردة فعل السلطتين التنفيذية والتشريعية اتجاه نتائج مختلف تقارير التقييم والمراجعة.

ويمكن لنشاط الجمعيات على هذا المستوى التركيز على تأمين انتشار أوسع لنتائج التقييم والتدقيق والمراجعة واستثمار هذه المعطيات للمرافعة بشأن تحسن المقتضيات القانونية والبنية المؤسساتية وقدرات المتدخلين لضمان فاعلية أكبر في تنفيذ الميزانية وجودة أكبر على مستوى الحكامة المالية للهيئات العامة.

ولتحقيق هذه الغايات، يمكن الأستعانة بوسائل الإعلام وخلق قنوات تواصل مع المجلس الأعلى وأجهزة المراقبة والتدقيق الإدارية كالحزينة العامة والمفتشية العامة للمالية والمفتشية العامة للإدارة الترابية (وزارة الداخلية) والمفتشيات العامة للوزارات.

## الجزء الثالث دراسة حالة : تجربة تحالف المجتمع المدني من أجل إقرار ميزانية شفافة

### تقديم

تعتبر تجربة الترافع اتجاه المؤسسات السياسية، وخاصة البرلمان، حديثة في ميدان العمل الجماعي، إذ ترجع أولى المبادرات إلى 1999 بمناسبة ترافع النسيج الجماعي من أجل تعديل القانون المنظم للجمعيات.

وتندرج تجربة المرافعة التي خاضتها الجمعيات الأربعة الشريكة من أجل شفافية الميزانية في إطار إهتمام القطاع الجماعي بتدبير الشأن العام ومحاولتها فتح قنوات تواصل مع الجهات المؤثرة في تدبير الشأن العام، وعلى رأسها البرلمان بوصفه المؤسسة المكلفة بالتشريع ومراقبة العمل الحكومي وحرصه على وضع أسس تدبير تشاركي خاصة على المستوى المحلي.

وقد تم استلهاً مختلف أنشطة هذه التجربة من المبادئ العامة للترافع سواء من حيث التخطيط العام للمشروع أو من حيث طريقة تدبير مختلف الأنشطة والجهات التي تم إشراكها، وهو ما يمكن من إعداد هذا الدليل.

وجدير بالذكر أن هذه التجربة أعطيت على سبيل الإستئناس ويمكن ملاءمتها حسب واقع كل جمعية ووسائلها ومستوى اشتغالها.

## أهم المحطات

لقد انطلقت هذه التجربة بتنظيم لقاء وطني أول بين الجمعية المغربية للتضامن والتنمية والجمعيات الأربعة الشريكة، تم خلاله وضع منهجية مشتركة للعمل، تلتها أربعة لقاءات جهوية مع الجمعيات النشيطة في كل جهة، خصصت لتباحث مسألة الميزانية الشفافة في علاقتها بمجال عمل الجمعية الشريكة في الجهة، كالإعاقة والتعليم الأولي وحقوق الطفل والتكوين. وقد توجت هذه اللقاءات التي عرفت تقديم عدة عروض وتنظيم ورشات، بإصدار مجموعة من التوصيات في الموضوع الذي تناوله كل لقاء.

وبعد ذلك، عقد لقاء وطني ثاني لتبادل الأفكار والخلاصات التي أسفرت عن اللقاءات الجهوية من خلال مجموعة من العروض والتحليل والمقارنات التي تم تقديمها خلال اللقاء، مما سمح بإغناء تجربة كل جمعية شريكة. وعلى إثر ذلك، تم تنظيم لقاءات جهوية للمرة الثانية، خصصت لتقديم حصيلة اللقاءات الجهوية السابقة وصياغة مذكرة للتراجع في المحور الذي اشتغلت عليه كل جمعية في جهتها.

تم عقد لقاء وطني ثالث لتبادل نتائج الورشات الجهوية وتحضير المذكرة الوطنية التركيبية، بمساعدة خبير في الموضوع، ثم لقاء أخير من أجل تقديم المذكرة للبرلمان.

## كيفية تدبير مسلسل التراجع

إن التراجع بشأن مسألة من المسائل المتعلقة بالميزانية الشفافية يقتضي، مثل أي مشروع جدي، تدبيرا وتخطيطا محكمين. ويمر مسلسل التراجع بعدة مراحل، تبدأ ببرمجة المشروع وتنتهي بتقديم ملف التراجع وتنظيم حملة تواصل حوله ومتابعة نتائج المرافعة.

## الإعداد والتخطيط لمشروع مرافعة

إن أول ما ينبغي البدء به هو تحديد الموضوع أو الإشكالية التي تريد الجمعية الترافع بشأنها والهدف أو الأهداف المتوخاة من ذلك . تم يتم بعد ذلك رسم استراتيجية الترافع وتحديد الفئة المستهدفة والجمعيات الشريكة والأشخاص الذين يمكن الإستعانة بخبرتهم والجهات الإدارية التي يمكنها تقديم المساعدة من معلومات وتأطير وأدوات عمل وكذلك قنوات الاتصال مع المؤسسة التشريعية ووسائل الإعلام .

## يمكن تناول إشكالية شفافية الميزانية من زوايا مختلفة، منها

- ◀ تحليل الميزانية المقدمة من طرف الحكومة، مع التركيز على أثر الخيارات التي تبنتها على الفقراء أو الأطفال أو المعاقين أو المرافق العمومية من صحة وتعليم وبنية تحتية. وتتجلى أهمية مثل هذه التحليلات في كونها تجرى في ظرف يكون فيه الإهتمام بالميزانية في أوجه إعداد ومناقشة الميزانية، مما يساعد على إثارة انتباه الرأي العام إلى مدى صواب القرارات المتخذة من طرف السلطة التنفيذية.
- ◀ التركيز على قطاع معين، له ارتباط بمجال اشتغال الجمعية المرافعة أو المناصرة، خاصة تلك التي تخصص لها اعتمادات مهمة جدا من الميزانية، مع إمكانية إجراء مقارنة بين الاعتمادات المخصصة للقطاع المعني وتلك المخصصة له خلال السنوات الماضية أو مع تلك المخصصة لقطاعات الأخرى. كما يمكن مقارنة الاعتمادات المخصصة لقطاع معين في البلد مع ما تخصصه له بلدان أخرى من نفس المستوى.
- ◀ تحليل أثر الميزانية على مجموعة سكنية أو فئة اجتماعية أو سوسيو مهنية معينة، كدراسة أثر الزيادة في نفقات التعليم على جودة ونسبة تدرس الأطفال مثلا.
- ◀ الربط بين الميزانية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية مثل الحصول على أجرة عادلة والعمل في ظروف صحية والإستفادة من التأمين الإجتماعي والحق في الحصول على سكن لائق والحق في التعليم المجاني وغيرها من الحقوق. فعلى سبيل المثال، يمكن التطرق إلى موضوع أثر الإنفاق العام على تسهيل الولوج إلى السكن اللائق.
- ◀ القيام بتحليل اقتصادي عام يرتكز على علاقة الميزانية بالمتغيرات الماكرو اقتصادية كنسبتي التضخم والعجز والمديونية الداخلية والخارجية ونسبتي النمو والبطالة، مع ربط ذلك بأهداف وغايات الميزانية وتوزيع هذه الأخيرة على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية.
- ◀ تحليل الإيرادات : كثيرا ما يتم التركيز أكثر على النفقات العمومية ويتم إغفال جانب المداخل في الميزانية. كما أن الجمعيات قليلا ما تهتم بموضوع السياسة الضريبية على اعتبار أنها من اختصاص ممثلي عالم الأعمال الذين كثيرا ما يركزون تحاليلهم على الضغط الضريبي وأثره على تنافسية المقاولات. والحقيقة أن تحليل السياسة الجبائية يجب أن يدخل في صميم اهتمام الجمعيات التنموية من منطلق كون الضرائب هي المصدر الأساسي للإنتفاق العام وتراجع المداخل الضريبية لا يمكن إلا أن يؤثر سلبا على مستوى الاعتمادات المخصصة للقطاعات الاجتماعية من جهة، كما أن نسبة مهمة من الضرائب يؤديها ذوو الدخل المتوسط والمحدود من جهة أخرى. ومن بين المواضيع التي يمكن التطرق إليها مسألة العدل الإجتماعي في تحمل الثقل الجبائي لمعرفة ما إذا كانت السياسة الضريبية في صالح الطبقات الغنية أم الفقيرة، وهل يقع الثقل الضريبي على العامل أم المقاول أم المستهلك مثلا، ومن المستفيد الأكبر من الإعفاءات الضريبية وكيف يتم تدبير السياسة الجبائية ومن يؤثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالضرائب وغيرها من الأسئلة. وتجدد الإشارة إلى أن قوانين المالية أصبحت ترفق بتقرير عن المسألة الجبائية.

من جهة أخرى يجب تحديد البرنامج الزمني المتوقع ومصادر التمويل الممكنة وتقدير الميزانية اللازمة للمشروع.

بعد ذلك يتم توزيع الأدوار وبداية العمل، حيث إن اختيار الموضوع يعتبر حجر الزاوية في نجاح مشروع المرافعة، فينبغي تخصيص الوقت والمجهود الفكري اللازمين لذلك واستشارة الخبراء والتشاور مع الشركاء.

### مثال

- بعد أن قررت الجمعية المغربية للتضامن والتنمية العمل في إطار مشروع تقوية قدرات الجمعيات في ميدان المرافعة من أجل ميزانية شفافة، تم تحديد ثلاثة أهداف رئيسية وهي :
- ◀ إخبار وتوعية الجمعيات بدور البرلمان والجماعات المحلية في تدبير الميزانية وأهم مسارات اتخاذ القرار في ميدان المالية العامة على الصعيدين الوطني والمحلي.
  - ◀ وضع سياسة متشاور بشأنها من أجل عمل موحد للمرافعة لدى البرلمان والجماعات المحلية من أجل ميزانية شفافة.
  - ◀ إخبار وتوعية المواطنين، عبر الجمعيات المحلية الشريكة، على الصعيد المحلي بخصوص مفهوم الميزانية الشفافة.

## تعبئة وتحسيس الجمعيات الشريكة في المشروع

### ◀ المناقشة وجمع الأفكار

بعد اختيار الموضوع، يتم تنظيم لقاءات مع الجمعيات الشريكة قصد تأطير الموضوع ومناقشة أهم محاوره وجمع المعلومات والأفكار والمقترحات. وللخروج بمقترحات جديدة وقابلة للتطبيق، يوصى بإشراك شخصيات من مختلف الأوساط كالباحثين والجامعيين والمسؤولين الإداريين والبرلمانيين والناشطين الجمعويين وفئة من السكان الذين لهم علاقة وطيدة بالموضوع.

### مثال

في إطار سعيها لتحقيق الهدف الأول، قامت الجمعية المغربية للتضامن والتنمية بالأنشطة التالية لمناقشة الموضوع وجمع الأفكار والتوصيات :

- ◀ عقد لقاء مع أربع جمعيات شريكة لتقديم المشروع وشرح منهجيته.
- ◀ تأطير عملية تنظيم أربع ورشات جهوية من طرف الجمعيات الأربعة الشريكة بهدف توعية الجمعيات المحلية بأهمية إقرار الشفافية في ميزانيات الجماعات المحلية.
- ◀ إحداث تحالف جمعي من أجل إقرار ميزانية شفافة على مستوى الجماعات المحلية.
- ◀ تأطير تنظيم 4 لقاءات جهوية لتجميع وتركيب توصيات الجمعيات المحلية في كل جهة.

كما يستحسن العمل على حالات واقعية وفق منهجية "دراسة حالة" في إطار ورشات تنظم لهذا الغرض.

### مثال

في إطار اللقاءات المنظمة جهويا حول الميزانية الشفافة، اختارت الجمعيات الأربعة الشريكة في المشروع، المحاور التالية :

- ◀ جمعية الحمامة البيضاء لحماية الشباب المعاق بتطوان إشتغلت على موضوع "مكانة الإعاقة في الميزانية الشفافة". وقد اتخذت ميزانية الجماعة الحضرية لتطوان برسم السنة المالية 2006 كنموذج، واستدعت لتأطير الورشة أحد المسؤولين بالمصالح المالية للجماعة.
- ◀ جمعية الألفية الثالثة بالرشيدية اختارت موضوع "ميزانية الجماعات المحلية وفق مقاربة النوع الاجتماعي ومقاربة حقوق الطفل: أي دور لمنظمات المجتمع المدني؟"، تضمن عروضاً نظرية وأشغال في ورشات. وقد شارك في اللقاء مجموعة من الجمعيات وأخصائين في الميدان.
- ◀ جمعية حارة تمسكالت للتنمية بأكدز إشتغلت على موضوع "الميزانية الشفافة والتعليم الأولي، أية علاقة؟"، في لقاء تضمن عروضاً نظرية وأشغالاً تطبيقية في ورشات، وعرف مشاركة فاعلين جمعيين وممارسين في تدبير شؤون الجماعة المحلية.
- ◀ جمعية الوادي الأخضر بالصويرة إشتغلت على موضوع "قطاع التربية والتكوين في ميزانية الدولة والجماعات المحلية". وقد تم تدارس الموضوع عبر مجموعة من العروض والورشات، شارك فيها عدة ممارسين في الحقل التربوي وإداريين من الجماعة المحلية.

كما يمكن كذلك القيام باستطلاعات للرأي لدى المواطنين للحصول على معلومات ميدانية تدعم التحاليل والأفكار المستخرجة من الورشات، وكذلك اللجوء إلى مواقع الأنترنت لمجموعة من الوزارة والمؤسسات.

#### بعض مصادر المعلومات على شبكة الأنترنت

<a href="http://www.parlement.ma">www.parlement.ma</a>	مجلس النواب
<a href="http://www.chambe-conseillers.ma">www.chambe-conseillers.ma</a>	مجلس المستشارين
<a href="http://www.maroc.ma">www.maroc.ma</a>	البوابة الرسمية للمغرب
<a href="http://www.sgg.gov.ma">www.sgg.gov.ma</a>	الأمانة العامة للحكومة
<a href="http://www.finances.gov.ma">www.finances.gov.ma</a>	وزارة المالية
<a href="http://www.mmsp.gov.ma">www.mmsp.gov.ma</a>	وزارة تحديث القطاعات العامة
<a href="http://www.hcp.ma">www.hcp.ma</a>	المنشأة السامية للتخطيط
<a href="http://www.courdescomptes.ma">www.courdescomptes.ma</a>	المجلس الأعلى للحسابات
<a href="http://www.tanmia.ma">www.tanmia.ma</a>	جمعية تنمية
<a href="http://www.openbudgetindex.org">www.openbudgetindex.org</a>	مشروع الموازنة الدولي
<a href="http://www.ipu.org">www.ipu.org</a>	الاتحاد البرلماني الدولي

## صياغة مذكرة من أجل المرافعة

### « تركيبة المذكرة وأهم محاور المضمون

بعد تجميع المعلومات والأفكار المستقاة من اللقاءات والورشات والاستطلاعات الميدانية وإجراء الدراسات اللازمة، تأتي مرحلة صياغة المذكرة، التي ينبغي أن تتم بصفة تشاركية مع الجمعيات المساهمة في المشروع، من طرف لجنة مشتركة للصياغة. وعند الانتهاء من تحرير المسودة، يتم توزيعها على الجمعيات الشريكة للإدلاء بملاحظاتهما تم تنقح المسودة على ضوء ذلك، قبل الخروج بالنص النهائي للمذكرة.



## مثال

بعد إعداد مشاريع مذكرات المرافعة بشأن مواضيع تتعلق بالميزانية، من طرف الجمعيات الأربعة الشريكة، عقد لقاء وطني، تحت إشراف الجمعية المغربية للتضامن والتنمية، تم خلاله تقديم المذكرات الجهوية وتجميع وتركيب مضامين المذكرة الوطنية، بمساعدة أخصائي في مجال المالية العامة وتدبير السياسات العمومية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن أهم محاور مذكرة ترافع ما هي كالتالي :

- **العنوان:** وينبغي أن يكون مختصرا ودالا ودقيقا.
- **الديباجة:** وتحتوي على تقديم مقتضب للمذكرة من حيث موضوعها وهدفها والجهة المستهدفة ؛
- **السياق:** ويتناول الإطار العام الذي تأتي فيه مبادرة المرافعة في الموضوع ومبررات المرافعة ؛
- **تشخيص الوضع:** ويتم من خلاله بسط الأسباب الموضوعية للإشكالية والإكراهات التي تطرحها والنتائج المترتبة عنها ؛
- **التوصيات أو المقترحات:** يتم هنا تقديم الحلول التي تراها الجهة المترافعة مناسبة أو التدابير التي من شأن اتخاذها حل المشكل أو التخفيف منه. ويكتسي هذا الجزء من المذكرة أهمية خاصة، لكونه يمثل القيمة المضافة الحقيقية لمشروع المرافعة وعصارة التفكير والمناقشة التي سبقت صياغة المذكرة. وينبغي أن تتسم المقترحات بالواقعية والموضوعية والتجانس والأجراً، وأن يكون عددها محدودا، وأن يقتصر على التوصيات التي يتوقع أن يكون لتطبيقها أكبر الوقع على حل المشكل، عملا بمقاربة "20/80"، المعروفة أيضا بقانون Pareto ومفاده أن 20 في المائة من مسببات مشكل ما تكون وراء 80 في المائة

من النتائج، وبالتالي يمكن حل 80 في المائة من مشاكل وضعية ما باستهداف 20 في المائة من المسببات الأساسية لهذه المشاكل .

## تقديم المذكرة والتواصل حولها

إن الرهان الفعلي للمرافعة يبدأ في هذه المرحلة، أي بتقديم ملف المرافعة، ويتكون من الوثائق التالية :

- ملخص المذكرة في صفتين على الأكثر ؛
- المذكرة التفصيلية في أقل من 10 صفحات ؛
- الدراسات المنجزة في الموضوع من طرف الجمعية عند الإقتضاء ؛
- نتائج استطلاعات الرأي عند الإقتضاء ؛
- التوقيعات المساندة عند الضرورة .

ولضمان رد فعل مناسب من الجهة المستهدفة، ينبغي تنظيم حملة تواصلية حول هذا الحدث وإثارة انتباه الرأي العام بهذه المناسبة من خلال وسائل الإعلام والاتصال المباشر بالمواطنين وصانعي القرار مع محاولة تمديد فترة الأهتمام الإعلامي بالموضوع .

كما ينبغي استهداف أكثر من جهة وخلق قنوات متعددة للتواصل المستمر بالمسؤولين وذووي النفوذ في الموضوع المترافع بشأنه .

## مثال

لتقديم المذكرة التي أعدت بمشاركة الجمعيات الأربعة، تحت إشراف الجمعية المغربية للتضامن والتنمية، تم التخطيط للقاء مع الجهات المعنية بالميزانية، خاصة:

« لجنة المالية بكلتا الغرفتين،

« مكتب تحليل الميزانية بمجلس المستشارين،

« وزارة المالية (مديرية الميزانية)،

« الفرق البرلمانية،

« الجمعيات الشريكة والمهتمة،

« بالإضافة إلى وسائل الإعلام.

## تتبع الآثار وتقييم النتائج

بعد تقديم ملف المرافعة، ينبغي وضع آلية للتتبع وتقييم النتائج. ويمكن تعيين لجنة لمواصلة التواصل مع صانعي القرار ومجموعات الضغط ووسائل الإعلام والرأي العام، لكي لا يتم طي الملف ونسيان الموضوع. كما يستحسن إنجاز تقرير دوري يضم حصيلة عملية التتبع والنتائج المحصل عليها، ويرفع إلى الجمعيات الشريكة في مسلسل الترافع.

## خاتمة

إن العمل على الميزانية ليس بالأمر الهين لكون الموضوع مثشابك ويستدعي معرفة دقيقة بالعلوم الإدارية والمالية العامة. كما أن تعبئة المواطن حول إشكاليات تدبير المال العام قد تتطلب محاولات متعددة ووقتا طويلا لتغيير الأفكار السائدة بكون شؤون الميزانية من الاختصاصات الصرفة للمصالح الإدارية.

ولضمان نجاح مشروع المرافعة بشأن الميزانية، يجب التذكير بضرورة :

- تحديد ومعرفة واضعي السياسات المالية وصانعي القرار والمؤثرين الأساسيين في الميزانية،
- اختيار الموضوع بعناية وبعد التشاور مع الخبراء والجهات الشريكة ؛
- الإستعانة باستمرار بالخبراء والباحثين والممارسين في ميادين المالية العامة وتدبير السياسات العمومية والقانون الدستوري والعلوم الإدارية ؛
- إعداد ملف ومذكرة المرافعة بشكل جيد (وضوح وموضوعية الأسلوب، تضمين المذكرة مقترحات جديدة وقابلة للتنفيذ، الضبط التقني والقانوني للموضوع، ... ) ؛
- تعبئة وسائل الإعلام حول الموضوع، لتسهيل الحصول على استجابة سياسية ؛
- استعمال قنوات وأحزاب مختلفة عملا بمنطق عدم وجود أصدقاء دائمين أو أعداء دائمين ؛
- تقاسم الأدوار بعناية.

