



تنظيم القطاع العام

الإلكترونية الحكومة نهج ويطمد كفاءة مسنوى ي عزز بـالمغرب المدن ية الخدمة جهاز

عرض عام

إدارة العمومية بالمغرب، يعمل البنك الدولي لإلإنشاء والتعمير والحكومة المغربية ية معا على تحسين جعلها أقل حجماً، وأكثر تركزاً، وأكثر كفاءة في تقديم الخدمات الاجتماعية. وتشهد التقاليد الإدارية المغربية، من خلال لبرنامج، تطوراً يخرج بها من الالتزام البيروقراطي الصارم بالقوانين إلى السعي لتحسين الأداء وتعزيز فعالية الخدمة مومية (الجهاز الحكومي). المع



المزيد من النتائج

89

مشروعاً بهدف تحسين كفاءة القطاع العام وشفافيته 89تصميم

المزيد من المعلومات

إدارة المياه في المغرب
مذكورة قطرية عن المغرب

الشركاء *

الوكالة الفرنسية للتنمية
البنك الألماني للتنمية
البنك الأفريقي للتنمية

التحدي

المنافع الناشئة عن الإدارة السليمة للاقتصاد الكلي والإصلاحات، حيث تضاعف 2009 - 2001تمتع المغرب في السنوات بنوياً في المتوسط، كما تضاعف نصيب الفرد من % 5.1معدل نموه الاقتصادي عما كان عليه في التسعينيات ليصل إلى

أمريكياً، وذلك بفضل جهود الإصلاح المطردة، وصمدت الناتج الداخلي الإجمالي ليصل إلى 0982 دولار لمالية العمومية بقدرك بيرفي وجه الأثر البارز لسدلية للأزمة العالمية، إذ لم يتجاوز عجز الميزانية يف، فريسي قبسن يمو، 2009 ماع يف (يلاج إيل خادل جتانل) يلاج لاجت انل يلاج! نم % 2.2 ض في الميزانية. أعقاب عامين من تحقيق فائ

غير أن العديد من المؤشرات الإيجابية كانت لا تزال متأخرة عن مثيلاتها في الاقتصادات لمشابهة، ولا سيما تلك المتعلقة بالفقر، والمساواة، والصحة، والتعليم. وكان تدني الأداء في بين النمو الاقتصادي قديم الخدمات العامة، وضعف الحوكمة (الحكامة)، يسهمان في ذلك التباين. المؤشرات الإيجابية. وكانت الإدارة العمومية بالمغرب تتصف بالافتقار إلى رؤية متعددة لسنوات لتخطيط الميزانية، والإفراط في المركزية، وبسوء إدارة الخدمة المدنية، بما في ذلك التي لا تتجاوز 7%. ارتفعت كلفة فاتورة الأجور بما لا يتناسب مع حصتها من قوة العمل ال

النهج المتبع

يُنظر إلى (PARP) تيمومعلا قراراً حاصلاً لماش جمانرب ذيفنت يف، 2002 شرعت الحكومة المغربية، منذ عام صلاح الإدارة العمومية باعتباره أحد المكونات الجوهرية لتحسين الحوكمة، فضلاً عن كونه محورياً في الإصلاحات بتعمية التي تقوم بها الحكومة بغية تحسسين أداء الاقتصاد وتضاد وتعزيز قدراتها الاقتصادية والاعلى تحقيق النمو المستدام.

يتمثل هدف برنامج الإصلاح في تزويد المغرب بإدارة حديثة تسمح بشكل متزايد باللامركزية لسلامة بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد والتنمية المستدامة للمغرب مع كفاية لإطار اقتصادي كلي وقدرته على البقاء. وأهم أهداف برنامج الإصلاح هي تحسسين الكفاءة لحكومية في تدبير الميزانية وإدارة الموارد البشرية وترشيد فاتورة الأجور العمومية؛ ومة والسيطرة عليها؛ وتحسين تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات العمومية من خلال نظام الحج الإلكترونية.

النتائج

يظل برنامج إصلاحي يحظى بدعم الأموال والمساندة التقنية المقدمة من البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تشهد التقاليد لإدارية المغربية تطوراً يخرج بها من الالتزام البيروقراطي الصارم بالقوانين إلى السعي لتحسين الأداء وتعزيز فعالية العمومية. ورغم أن هذا التغيير في المناخ الإداري لم يزل في حاجة إلى مزيد من التطوير، فقد أثمر بالفعل عدداً من الأذ لاجازات. وشكل قرض البنك الدولي للإنشاء والتعمير والأذ شطة التحديلية المصاحبة أداة من المؤسسي. أجل بلورة إطار شامل متوسط الأمد لسياسة الاقتصاد تصادية والإصلاح. أسهمت إجراءات إصلاح الميزانية التي اتخذت في إطار البرنامج الإصلاحي في تحسين ضوابط إدارة الميزانية، ولاسيما معدلات تنفيذ المشاريع الاستثمارية الاقتصادية والاجتماعية، وهي المعدلات التي ارتفعت في كان من الإنجازات المهمة الأخرى. 2002م عام 9002 إلى 68% بعدما كانت لا تزيد على 46% في عام لبرنامج الانضباط في مواعيد إعداد تقارير التنفيذ السنوية للميزانية ورفعها إلى البرلمان. وقلت كثيراً فترات التأخير في رار إعداد هذه التقارير خلال السنوات القليلة الماضية، حيث بذلت الحكومة جهوداً كبيرة لاعتماد ورفع كافة ماع قياهن لولح بنام لربل إلى (2006-ال) تنفيذاً عن مواعدها (المتعلقة بالسنوات 3002 و 2007 ني تي لامل ني تنس لاب قلع عتم لار يراق تل كلك قموك حل تدمت عا، 2009 ماع لال خو. 2008 ميزانية مع اقل كيه نيسحت نع يجالصل إلام انربل رفساً، لكذيل ع قوالعو. ام ي دقتب تم اقو 2008 2009 في عام % 22 توجيه مزيد من الموارد للاستثمارات. وزادت حصة الاستثمارات من إجمالي المصروفات إلى قد تحقق هذا التحسن في هيكل المصروفات من خلال تقليص حصص المصروفات. 2002 في عام % 17 ارتفاعاً من كذلك. (% 35 إلى % 41 رة الأجور) التي تقلصت من وتاف لكذيل يف امب، (% 65 بدلاً من % 64 المتكررة) إلى سنتيع تنفيذ إستراتيجية البرنامج الإصلاحي ترشيد وترتيب الجهاز الحكومي، وتحسين تقديم الخدمات في القطاعات

يموكلح زاهجلا ةلكيه ديعت نأ ةموكلحلل 2005الاجتماعية. وأتاح برنامج التقاعد الاختياري الذي نُفذ في عام 2009. قطاعات الإجماعية، من خلال التوظيف الموجه لسد الفجوات في المهارات اللازمة والمجالات لصا القطاعات التي تعاني من نقص العمالة، ولا سيما التعليم والصحة. وتظهر البيانات الخاصة بعام لحسبان) يف نييركس عل او نم أ لا دارفأ ذخأ نوذ) نين ني عملاني يوم عملاني يفظوملأ نم % 64 نأ 2009 قطاع الصحة). كما سعى البرنامج الإصلاحي أيضاً إلى % 22 بقطاع التعليم و % 42 التحقوا بقطاعي التعليم والصحة (عزير ز مهارات الموظف من الحكوميين من خلال التدريب كذلك. وفي هذا الصدد، ارتفعت الاعتمادات رهم مغربي إلى 671 مليون المخصصة للتدريب بنسبة 06% منذ عام 2002 (من 111 مليون درهم).

ضمن إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية إجراء تقييم تفصيلي لما 2009 ويتيح العمل التشخيصي الذي تم إنجازه في عام 2009. ن أن تحقق من تقدم. فإمكانية التنبؤ بتنفيذ الميزانية تُعد مرضية والترتيبات موضوعية لمتابعة تدفق الأموال العمومية. وتب جرائع الرقابة والتدقيق جيدة بصفة عامة بالنسبة للتوريدات والأجور. وتحقق تحسن ملموس ثناء الفترة الخاضعة للمراجعة في تنفيذ المراقبة الداخلية (التدقيق المالي)، وفي أنظمتها تزال وأساليبها. ويتم بناء نظام وضع تقارير مكملة وجيدة عن تنفيذ الميزانية، ومع ذلك لثبات في ترات تأخير، وإن كانت قد قلت في سنة 8002، فهي تبقى في عملية إعداد البيانات المالية السنوية. ولم تزل في ثبات بيانات المحاسبة اللازمة لتسجيل أصول الدولة وخصومها غاية مراقبة عن دليل الحسابات. ويمارس مكتب المراقب العام (المجلس الأعلى للحسابات) دوره بالكامل مالي خارجي لإدارة الأموال العمومية واستخدامها. ويتراد ببطء نطاق مراجعاته ومعدل تكراره.

أسفر التنفيذ المطرد لبرامج إصلاح الإدارة العمومية عن خفض النفقات الجارية، بما في ذلك لإجراء تحقيق تناقص مسد تمر في فاتورة الأجور كنسبة من إجمالي الناتج المحلي. وتمثل لرئيسي لسيطرة على فاتورة الأجور في البرنامج الناجح لتقاعد المبر الذي بدأ تنفيذه في عام 5002 وما تبعه من إجراءات لحد من التوظيف بحيث يقتصر على الاحتياجات الفعلية، مع التركيز في المقام الأول على قطاعي التعليم والصحة. وعلى الرغم من وصول عدد موظفي الحكومة المركزية حالياً إلى المستوى الذي كان عليه قبل الإصلاح، فإن مزيج المهارات، والتوزيع الجغرافي والقطاعي، الهيكل العمري، كل هذا شهد تحسناً ملحوظاً. وظهر الأثر المجمع لهذه الإجراءات في شكل تناقص فاتورة الأجور التي ن الناتج الداخلي الإجمالي مقارنة مع 7.01% في اندخضت في عام 8002 إلى ما نسبته 2.01% لعام السابق (و 7.11% عام 5002). وظل حجمها في عام 9002 على المسد توى نفسه الذي كانت عليه في عام 8002 على الرغم من زيادة رواتب أصحاب الدخل المنخفض من موظفي الدولة ضمن حزمة الأزمات العالمية. الحوافز المالية الرامية إلى تخفيف أثر

شروعاً 89 كما بدأت خطة إدخال نظام الحكومة الإلكترونية تتسخ في ظل إطار مؤسسي قائم حالياً وتصميم ما يصل إلى بهدف تحسین كفاءة القطاع العام وشفافيته.

مساهمة البنك الدولي

لتنمية من أجل مساندة البرنامج الإصلاحي، قام البنك بإعداد سلسلة من قروض سداسيات لبرامج لها أربعة أهداف متوسطة الأمد، هي: (أ) تحسین كفاءة الحكومة في تدبير الميزانية، (ب) تحسین كفاءة الحكومة في تدبير الموارد البشرية، (ج) ترشيد فاتورة الأجور العمومية نظام الحكومة والسيطرة عليها، و (د) تحسین تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات الحكومية من خلال للإلكترونية. وقد أضيف هذا المكون الأخير إلى سلسلة القروض الثانية للبرنامج الإصلاحي في أعقاب استحداث الحكومة في عام 7002 لبرنامج الحكومة الإلكترونية كمكون جوهري في أجندة إصلاحاتها.

ما بين قروض سياسات التنمية البرمجية وأنشطة وكالات أبرز سمات مساندة البنك للبرنامج الإصلاحي هي المزج المتواصل في قديم في المشورة والتحليل البرمجية. وكل من هذين النشاطين يدعم الآخر ويوفر قوة الدفع اللازمة لاستمرار إنجاز التقدم. ومن خلال القروض لمار المرحلة الأولى، و 021 مليون إطار البرنامج الإصلاحي، فقد قدم البنك ما يلي: 001 مليون دولار أمريكي في إولار في إطار المرحلة الثانية، و 001 مليون دولار في إطار المرحلة الثالثة، و 001 مليون دولار في إطار المرحلة الرابعة.

الشركاء

و المساعدة التقنية. فُدمت المساعدة لإصلاح الإدارة العمومية بالتعاون الوثيق مع الاتحاد الأوروبي، سواء من الناحية المالية
سرعان ما انضم البنك الأفريقي للتنمية إلى البنك الدولي والاتحاد الأوروبي كي يشكلوا معاً شراكة راسخة لمساندة
الإصلاح. وقامت الحكومة نفسها بتمويل عدد من أنشطة المساعدة التقنية.

د ين ل يشمل كذلك الأجنحة التحليلية المساعدة وفضلاً عن مساندة العمليات، فقد امتد التنسيق فيما بين المان
برنامج الإصلاح، بما يسمح بالاستفادة المتبادلة مما تقوم به الجهات الأخرى من أعمال. ويتم
بإنتاج تبادلات الأدوات التحليلية، والتقارير، وتقارير البعثات البعثات فيما بين المانحين.

ة على ريادة الشركاء الآخرين. فقد أخذ وكلاء اتحاد البنك الدولي يتصرف في مجالات معي
الاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال، زمام المبادرة في تقديم المساعدة الفنية لإصلاح قانون إطار
لميزانية. ويساعد هذا النشاط مجموعة عمل تتألف من موظفين عموميين من مديرية الميزانية بوزارة
الإصلاح ما يُسمى عادةً "بالقانون الأساسي المالي"، استناداً إلى التجارب المالوية في القيام بالأعمال التحضيرية
لداخلية والخبيرات الدولية. وقد اقترحت مجموعة العمل مصطلحات جديدة لميزانية وسوف تعالج
التدابير القضائية الرئسية التي ينبغي أن يتمحور حولها قانون الإطار الجديد، ألا وهي الأداء،
مساندة إجراءات 2010 - 2003، والمساءلة، وعلاوة على ذلك، قام الاتحاد الأوروبي في الفترة ما بين والشفا في
وزارة ومؤسسة عمومية في سياق عملية تنفيذ خطة عمل سياسات الجوار الأوروبية التي 17 تدعيم القدرات المؤسسية في
الخبيرات أو التوأمة الإدارية في قنصلية لمعمل هذه في كيرتل بصنويو. 2004 ووضعت في عام
المجالات الواردة في خطة العمل.

التحرك صوب المساعدة قبل

العملية الرابعة من البرنامج الإصلاحي تُختتم السلسلة الثانية من قروض مساندة البرنامج. واستشرافاً للمستقبل، هناك سلسلة
من برنامج الإصلاح. وسوف تركز أجنحة التقييم الجديدة يجري الإعداد لها لمساندة المرحلة التالية من
البرنامج الإصلاحي على عدة أبعاد رئيسية، هي: (أ) الانتهاء من وضع مسودة القانون الأساسي
لميزانية؛ (ب) إنجاز إستراتيجية المركزية الإدارية؛ و (ج) الانتهاء من عملية إعداد المرحلة
من تنفيذ. واتساقاً مع أهداف إطار الشراكة الإستراتيجية الحالية من إصلاح الموارد البشرية وما يتبعها
لجديدة للبنك الدولي لإنشاء والتعمير مع المغرب، فإن البنك على استعداد لتصميم سلسلة
قروض جديدة لمساندة المرحلة التالية من البرنامج الإصلاحي ومواصلة تدعيم توجه البرنامج
تقديم الخدمات بما يعزز وتوحيده أهداف الإصلاح في القائم على أساس النتائج بغية تطوير
الوزارات الرئيسية.

علاوة على ذلك، فسوف تدعم السلسلة الجديدة الانسجام فيما بين المانحين، حيث سيتم وضعها بالانسجام الكامل مع البرامج
لتوقيت نفسه تقريباً وبأهداف مماثلة. وسوف الجديدة للاتحاد الأوروبي والبنك الأفريقي للتنمية والتي يتوقع لها أن توضع في
سهم ذلك في إضفاء مزيد من الفعالية على المساندة متعددة المانحين لأجندة الإصلاح الحكومية، خاصة وأنه من المقرر
2010 مبدئياً أن تبدأ المناقشات المشتركة مع الحكومة من أجل إعداد البرنامج الجديد في ربيع عام