

في إطار الإعداد للدورة العادية لشهر أكتوبر 2026

على هامش اجتماع

لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة

(18 شتنبر 2026)

مذكرة سياسية وتقنية

تحليل عناصر ميزانية جهة سوس ماسة 2027

مقترحات لتعزيز القرار الجهوي والإنصاف الترابي

عبد اللطيف أعمو

المصدر: قراءة في وثائق مالية :

1. المذكرة المتعلقة بمنهجية إعداد مشروع ميزانية جهة سوس ماسة لسنة 2027 .
2. مذكرة بشأن منهجية إعداد مشروع ميزانية جهة سوس ماسة برسم السنة المالية 2027-1.
3. وثيقة الاتفاقيات والمشاريع، باعتبارها صورة عن مجالات التدخل المالي للجهة وتوزيع مساهماتها .

تأتي مناقشة مشروع ميزانية جهة سوس ماسة برسم السنة المالية 2027 في سياق يتطلب الجمع بين الصرامة المالية، والوضوح السياسي، والفعالية التنموية، والإنصاف بين مختلف المجالات الترابية.

وتكتسي الوثائق المعروضة للنقاش موضوع هذه المذكرة أهمية خاصة، بالنظر إلى ارتباطها من جهة، بالاتفاقيات والالتزامات المالية السابقة، ومن جهة أخرى، بالمنهجية المقترحة لإعداد وتنفيذ ميزانية الجهة، ولاسيما تأجيل التداول بشأن ميزانية التجهيز إلى الدورة العادية لشهر مارس 2027.

ولا تقتصر المسألة على المصادقة التقنية على اعتمادات مالية أو اتفاقيات شراكة، بل تتعلق بالسؤال الجوهرية الآتي:

إلى أي حد تسمح الميزانية والاتفاقيات المقترحة ببناء سياسة جهوية واضحة، يمتلك فيها المجلس المنتخب القدرة الفعلية على تحديد الأولويات وتوجيه الاستثمار وتتبع نتائجه؟

أولاً: الملاحظات الأساسية المستخلصة من الوثائق

1. أولوية التحكم في الالتزامات المالية

تؤكد مذكرة منهجية إعداد مشروع الميزانية على ضرورة اعتماد مقاربة واقعية تراعي القدرة الفعلية على التمويل، وترتيب المشاريع حسب الأولوية والأثر التنموي وإمكانيات التنفيذ.

كما تشير إلى أن مجموع الالتزامات المرتبطة باتفاقيات الشراكة يفوق، حسب المعطيات الواردة في المذكرة، الفائض المتوقع، الأمر الذي يفرض التحكم في الالتزامات القائمة وتأمين الموارد قبل فتح التزامات جديدة.

وتربط المذكرة تأجيل التداول بشأن ميزانية التجهيز إلى مارس 2027 بالحاجة إلى:

- استكمال إقفال السنة المالية 2026؛
- تحديد الفائض الحقيقي القابل للبرمجة؛
- تحيين الموارد والالتزامات؛
- ضبط الاعتمادات المحولة؛
- تقييم المشاريع الجارية والمشاريع الجاهزة للتنفيذ .

وهذه المقاربة يمكن فهمها باعتبارها إجراء احترازي يرمي إلى حماية التوازن المالي للجهة. غير أن فعاليتها تظل رهينة بمدى توفر رؤية استثمارية واضحة منذ بداية السنة المالية، حتى لا يتحول التأجيل إلى عامل يحد من البرمجة والتنفيذ .

2. كثافة اتفاقيات الشراكة وتعدد مجالات التدخل

تتضمن وثيقة الاتفاقيات مشاريع في مجالات متعددة، من بينها:

- الطرق والمسالك وفك العزلة؛
- الماء الصالح للشرب والماء المخصص للسقي؛
- السدود التلية؛

- التأهيل الحضري والقروي؛
- الصحة والقوافل الطبية؛
- التعليم ودور الطالب؛
- الرياضة؛
- الصناعة التقليدية والأنشطة الاقتصادية؛
- الرقمنة والتكوين والإدماج المهني؛
- الثقافة والمؤسسات الجامعية .

وتكشف هذه المجالات عن تعدد حاجيات الجهة واتساع نطاق تدخلاتها، لكنها تطرح في الوقت نفسه إشكالية التشتت القطاعي والترابي، خصوصا إذا لم تكن هذه المشاريع مندمجة داخل تصور جهوي متعدد السنوات، ذي أهداف ومؤشرات قابلة للقياس.

فوجود عدد كبير من الاتفاقيات لا يشكل، في حد ذاته، دليلا على فعالية السياسة التنموية؛ إذ ينبغي تقييمها وفق نتائجها الفعلية، ومدى استجابتها للأولويات الجهوية، وقدرتها على تقليص الفوارق المجالية .

ثانياً: القراءة السياسية

1. من تدير الالتزامات إلى ممارسة القرار الجهوي

تطرح الوثائق سؤالاً سياسياً يتجاوز الجانب المحاسباتي:

هل أصبح مجلس الجهة فاعلاً في تحديد الاختيارات التنموية، أم أنه يجد نفسه في جزء مهم من اختصاصاته أمام التزامات تم تحديدها مسبقاً من خلال اتفاقيات وشراكات متعددة؟

لا يعني ذلك بالضرورة أن اتفاقيات الشراكة تتعارض مع مبدأ الجهوية، فهي قد تكون ضرورية لتعبئة الموارد والخبرات وتنسيق تدخلات الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية.

غير أن الشراكة ينبغي ألا تؤدي إلى:

- تقييد قدرة المجلس على إعادة ترتيب الأولويات؛
- استنزاف الجزء الأكبر من الموارد في التزامات سابقة؛
- إضعاف سلطة المجلس في الاختيار والتوجيه؛
- تحويل المنتخبين الجهويين إلى مجرد جهة للمصادقة على مشاريع جاهزة؛
- غياب المسؤولية الواضحة عن التأخر أو ضعف النتائج .

ومن ثم، فإن المطلوب ليس رفض الشراكات، وإنما إعادة تنظيمها ضمن سياسة جهوية يحدد المجلس توجهاتها وأولوياتها ومؤشرات تقييمها.

2. ضرورة التمييز بين الشرعية السياسية والخبرة التقنية

تحتاج الجهة إلى الخبرة التقنية والإدارية والمالية، غير أن الأدوات التقنية ينبغي أن تظل في خدمة القرار السياسي المنتخب، لا أن تحل محله.

ويقتضي ذلك التمييز بين:

- المستوى السياسي : تحديد الأولويات والاختيارات والمجالات المستفيدة؛
- المستوى التقني : دراسة المشاريع وتقدير كلفتها وجدواها وقابليتها للإنجاز؛
- المستوى الإداري : تنفيذ المقررات وتدير الصفقات والالتزامات؛
- مستوى التتبع والتقييم : قياس النتائج وإخبار المجلس والرأي العام .

وتكمن الحكامة الجيدة في التكامل بين هذه المستويات، مع الحفاظ على المسؤولية السياسية للمجلس المنتخب في تحديد التوجهات العامة.

3. الإنصاف الترابي باعتباره اختياراً سياسياً

تتوزع المشاريع الواردة في الوثائق بين مراكز حضرية ومجالات قروية وجبلية، وتشمل أقاليم مختلفة من الجهة.

غير أن التوزيع العددي للمشاريع أو الاعتمادات لا يكفي للحكم على الإنصاف الترابي. فالمناطق الجبلية والنائية قد تحتاج إلى اعتمادات أكبر بسبب:

- صعوبة التضاريس؛
- ارتفاع كلفة الربط بالشبكات؛
- تشتت السكان؛
- ضعف الولوج إلى الخدمات الأساسية؛
- هشاشة البنيات التحتية؛
- محدودية الموارد الاقتصادية المحلية .

وعليه، ينبغي أن يراعي القرار الجهوي ليس فقط عدد المشاريع المبرمجة، بل أيضاً درجة العجز التنموي، وعدد المستفيدين، وكلفة فك العزلة، والآثار الاجتماعية والاقتصادية للمشروع.

ثالثاً: القراءة التقنية والمالية

1. ضرورة إعداد جدول موحد للالتزامات

تحتاج اتفاقيات الشراكة إلى جدول مالي وتقني موحد يسمح للمجلس بتكوين صورة دقيقة عن الوضعية الحقيقية لكل مشروع.

ونقترح اعتماد المعطيات التالية بالنسبة إلى كل اتفاقية:

المعطى المطلوب	الغاية
اسم المشروع وموقعه	تحديد المجال الترابي المستفيد
صاحب المشروع	تحديد المسؤولية القانونية والتنفيذية
الكلفة الإجمالية	معرفة الحجم المالي الحقيقي
مساهمة الجهة	تحديد الالتزام المالي الجهوي
المبالغ المؤداة	قياس التنفيذ المالي
الاعتمادات المتبقية	ضبط الموارد الضرورية للاستكمال
نسبة الإنجاز المادي	مقارنة الإنفاق بالإنجاز الفعلي
تاريخ الانطلاق	تحديد مدة التنفيذ
تاريخ الانتهاء التعاقدية	رصد التأخر
الوضعية القانونية	معرفة الصفقات والتراخيص والعراقيل
عدد المستفيدين	قياس الأثر الاجتماعي
مؤشرات النتائج	تقييم القيمة المضافة للمشروع

ويتعين التمييز بوضوح بين:

- المشاريع المصادق عليها ولم تنطلق؛
- المشاريع المنطلقة والمتأخرة؛
- المشاريع المنجزة ماليا وغير المكتملة ماديا؛
- المشاريع المكتملة التي لم تدخل حيز الاستغلال؛
- المشاريع التي تحتاج إلى إعادة برمجة أو تحيين للكلفة .

2. تقييم الاتفاقيات وفق دورة حياة المشروع

لا ينبغي أن تقتصر مراقبة المجلس على مرحلة المصادقة على الاتفاقية، بل يجب أن تشمل مختلف مراحل المشروع:

1. تحديد الحاجة؛

2. دراسة الجدوى؛

3. تحديد الوعاء العقاري؛
4. ضبط التمويل؛
5. إعداد الدراسات التقنية؛
6. إخراج الصفقة؛
7. تنفيذ الأشغال؛
8. التسلم المؤقت والنهائي؛
9. وضع المشروع قيد الاستغلال؛
10. تقييم الأثر والصيانة .

وتبرز أهمية هذه المقاربة في المشاريع المتعلقة بالماء والطرق والمنشآت الرياضية والصحية، حيث لا تقاس فعالية المشروع بمجرد إنجاز البنية أو الشبكة، وإنما باستمرارية الخدمة وجودتها.

3. تأجيل ميزانية التجهيز إلى مارس 2027

يمكن أن يوفر تأجيل ميزانية التجهيز فرصة لتدقيق الوضعية المالية للجهة، خصوصا فيما يتعلق بالفائض الحقيقي والاعتمادات المرحلة والالتزامات القائمة.

لكن هذا الخيار يقتضي اتخاذ تدابير موازية، من بينها:

- إعداد مشروع أولي للبرمجة الاستثمارية قبل نهاية سنة 2026؛
- تحديد المشاريع ذات الأولوية والجاهزة للتنفيذ؛
- ترتيب المشاريع حسب درجة الاستعجال والأثر؛
- تفادي توقف الدراسات أو المساطر الإدارية؛
- وضع رزنامة واضحة لتدارك التأخر في تنفيذ ميزانية التجهيز؛
- تقديم تقرير للمجلس حول أثر التأجيل على المشاريع المبرمجة .

وبذلك يمكن أن يكون التأجيل أداة لضبط القرار المالي، لا سببا في تعطيل الاستثمار العمومي.

رابعاً: قراءة قطاعية للأولويات

1. الماء: الانتقال من إنجاز الشبكات إلى ضمان الخدمة

تتضمن الاتفاقيات مشاريع مرتبطة بتزويد الدواوير والمراكز بالماء الصالح للشرب، وتقوية الشبكات، وإنجاز أو دعم منشآت مائية.

ومن الضروري ألا يقتصر تقييم هذه المشاريع على الكلفة المالية وطول الشبكة، بل ينبغي طرح الأسئلة التالية:

- كم عدد السكان المستفيدين فعلياً؟
- هل يتعلق الأمر بالربط الأولي أم بتقوية شبكة قائمة؟
- هل تتوفر الموارد المائية بشكل مستدام؟
- من سيتولى الاستغلال والصيانة؟
- ما تكلفة الخدمة بالنسبة إلى السكان؟
- هل يستفيد سكان المناطق الجبلية والنائية بالقدر الكافي؟
- هل توجد آلية لتدبير فترات الجفاف والأعطاب؟

الماء ليس مجرد منشأة تقنية، بل خدمة عمومية مستمرة وشرط أساسي للاستقرار الاجتماعي والتنمية المحلية.

2. الطرق وفك العزلة: اعتماد منطق الشبكة لا منطق المقايح المعزولة

تتضمن الوثائق مشاريع طرقية ومسالك وربط بين مراكز ومجالات اقتصادية وقروية مختلفة.

ويستحسن تقييم كل مشروع ضمن شبكة ترابية متكاملة، وفق المعايير التالية:

- ربط السكان بالمراكز الإدارية والصحية والتعليمية؛
- تسهيل نقل المنتجات الفلاحية؛
- تقليص مدة التنقل؛

- تحسين الولوج خلال فترات الأمطار؛
- الربط بين المناطق الجبلية والأسواق؛
- دعم السياحة القروية والجبلية؛
- تقوية التكامل بين الأقاليم والمراكز الاقتصادية .

كما ينبغي إيلاء أهمية خاصة للصيانة الدورية، لأن إنجاز الطريق دون ضمان ميزانية الصيانة قد يؤدي إلى ارتفاع كلفة التدخل مستقبلاً.

3. الصحة والتعليم: قياس الأثر وليس عدد المنشآت

تتضمن الاتفاقيات مشاريع مرتبطة بالقوافل الطبية، والصحة المدرسية، ودور الطالب، والدعم التربوي، ومؤسسات التعليم العالي. وفي هذا المجال، يجب الانتقال من مؤشرات الإنجاز المادي إلى مؤشرات الاستفادة الفعلية، مثل:

- عدد المستفيدين سنوياً؛
- عدد المناطق التي تغطيها القوافل الطبية؛
- نسبة استمرار الخدمات بعد انتهاء المشروع؛
- عدد التلاميذ المستفيدين من دور الطالب؛
- معدل الاستفادة حسب الجنس والمجال التربوي؛
- أثر المشروع على الانقطاع عن الدراسة؛
- توفر الموارد البشرية والتجهيزات الضرورية .

فبناء منشأة لا يضمن وحده تحقيق الهدف إذا لم تتوفر شروط التشغيل والاستمرارية.

4. الرياضة والشباب: إدماج المشاريع في سياسة اجتماعية

تتضمن الاتفاقيات مشاريع مرتبطة بالملاعب الرياضية والمنشآت متعددة الاستعمالات.

ويستحسن ربط هذه الاستثمارات بـ:

- برامج تأخير الأختاف والشباب؛
- ضمان الولوج المتكافئ للفتيات والفتيان؛
- توفير شروط السلامة والصيانة؛
- دعم الجمعيات الرياضية المحلية؛
- استعمال المنشآت خارج أوقات المنافسات؛
- ربط الرياضة بالتربية والصحة والاندماج الاجتماعي .

وينبغي أن يتضمن كل مشروع رياضي تصورا واضحا للتدبير بعد الإنجاز، حتى لا تتحول المنشأة إلى عبء مالي أو فضاء غير مستغل.

خامساً: مقترحات عملية موجهة إلى مجلس الجهة

المقترح الأول: إعداد وثيقة جهوية موحدة للالتزامات

إعداد سجل شامل لجميع اتفاقيات الشراكة، يتضمن:

- الالتزامات المالية الحالية والمستقبلية؛
- المبالغ المؤداة والمتبقية؛
- آجال التنفيذ؛
- نسبة الإنجاز؛
- المشاريع المتوقفة أو المتأخرة؛
- المسؤوليات المترتبة على كل طرف .

ويتم تحيين هذا السجل بشكل دوري وعرضه على المجلس.

المقترح الثاني: اعتماد برمجة استثمارية متعددة السنوات

بدل التعامل مع المشاريع سنة بسنة، يقترح إعداد برمجة تمتد لثلاث أو خمس سنوات، تحدد:

- المشاريع ذات الأولوية؛
- الكلفة الإجمالية؛
- مصادر التمويل؛
- الاعتمادات السنوية؛
- آجال الإنجاز؛
- مؤشرات النتائج؛
- مخاطر التنفيذ .

ويسمح ذلك بتفادي التراكم غير المتحكم فيه للالتزامات.

المقترح الثالث: إقرار ميثاق للإنصاف الترابي

ينبغي اعتماد معايير موضوعية لتوزيع الاستثمارات، تراعي:

- عدد السكان؛
- مؤشرات الفقر والهشاشة؛
- العزلة الجغرافية؛
- مستوى التجهيز؛
- صعوبة التضاريس؛
- العجز في الخدمات الأساسية؛
- قابلية المشروع لإحداث فرص الشغل؛
- الحاجة إلى تقليص الفوارق بين الوسطين الحضري والقروي .

ولا يعني ذلك توزيع الاعتمادات بالتساوي، بل توزيعها وفق الحاجة والأثر التنموي والعدالة المجالية.

المقترح الرابع: تقوية دور اللجان الدائمة

ينبغي تمكين اللجان الدائمة من القيام بدور فعلي في:

- فحص الاتفاقيات قبل عرضها على المجلس؛
- دراسة الكلفة والجدوى؛
- تتبع تقدم المشاريع؛
- الاستماع إلى المصالح والمؤسسات المعنية؛
- تقييم الصعوبات والعراقيل؛
- تقديم تقارير دورية للمجلس .

ويتعين توفير الوثائق التقنية والمالية لأعضاء اللجان داخل آجال معقولة قبل انعقاد الدورات ليتمكنوا من دراستها وتحليلها دون تسرع.

المقترح الخامس: إقرار تقرير سنوي حول تنفيذ الميزانية

نقترح إعداد تقرير سنوي مبسط ومفصل يتضمن:

1. نسبة تنفيذ ميزانية التسيير؛
2. نسبة تنفيذ ميزانية التجهيز؛
3. المشاريع المنجزة والمتأخرة؛
4. الالتزامات غير المؤداة؛
5. الاعتمادات المرحلة؛
6. توزيع الاستثمارات حسب الأقاليم؛
7. عدد المستفيدين؛
8. العراقيل الإدارية والتقنية؛
9. الإجراءات التصحيحية المقترحة؛
10. توصيات السنة المالية الموالية .

سادساً: أسئلة مقترحة للنقاش داخل المجلس

يمكن طرح الأسئلة التالية:

على المستوى المالي

- ما هو الحجم الحقيقي للالتزامات المالية الناتجة عن اتفاقيات الشراكة؟
- ما هي الاعتمادات المتوفرة فعلياً بعد إقفال السنة المالية 2026؟
- ما هو هامش المناورة المتبقي لبرمجة مشاريع جديدة؟
- ما هي المشاريع التي قد تؤثر على التوازن المالي للجهة؟

على المستوى السياسي

- هل تعكس الاتفاقيات أولويات استراتيجية صادقة عليها المجلس؟
- ما هي قدرة المجلس على إعادة ترتيب المشاريع؟
- كيف تتم حماية القرار الجهوي في إطار الشراكات المتعددة؟
- هل تتوفر الجهة على رؤية تنموية متعددة السنوات؟

على المستوى الترابي

- ما هي المعايير المعتمدة لتوزيع المشاريع بين الأقاليم؟
- ما هي حصة المناطق الجبلية والقروية من الاستثمار؟
- كيف يتم قياس أثر المشاريع على تقليص الفوارق المجالية؟
- هل تستفيد المناطق الأكثر عزلة وفقاً لحاجياتها الفعلية؟

على مستوى التنفيذ

- ما هي نسبة الإنجاز المادي والمالي لكل مشروع؟
- ما هي المشاريع المتأخرة وأسباب التأخر؟
- من يتحمل المسؤولية عن عدم احترام الآجال؟
- ما هي آليات المتابعة والتقييم بعد إنجاز المشاريع؟

خاتمة:

من تدبير الميزانية إلى بناء سياسة جهوية

إن التحدي المطروح أمام مجلس جهة سوس ماسة لا يتمثل فقط في تأمين التوازن المالي أو المصادقة على اتفاقيات الشراكة، بل في بناء قدرة جهوية فعلية على الاختيار والتخطيط والتنسيق والتقييم.

وتظل اتفاقيات الشراكة أداة مهمة لتعبئة الموارد وتنفيذ المشاريع، شريطة أن تكون مندمجة ضمن رؤية جهوية واضحة، وأن تخضع للشفافية والتتبع والتقييم، وألا تؤدي إلى تقليص المجال المتاح أمام المجلس المنتخب لتحديد أولوياته.

كما أن تأجيل ميزانية التجهيز إلى مارس 2027 يمكن أن يكون إجراء احترازيا مشروعا من الناحية المالية، إذا اقترن ببرمجة مسبقة، وورنامة تنفيذ واضحة، وضمان عدم تعطيل المشاريع ذات الأولوية.

وعليه، فإن المطلوب هو الانتقال: من منطق تجميع المشاريع والالتزامات إلى منطق بناء سياسة جهوية متماسكة؛ ومن قياس حجم الإنفاق إلى قياس أثره؛ ومن تدبير الاعتمادات إلى ممارسة القرار الجهوي المسؤول.

وتبقى قوة الجهة مرتبطة بقدرتها على الجمع بين الشرعية الانتخابية، والخبرة التقنية، والانضباط المالي، والإنصاف الترابي، والوضوح في تحديد المسؤوليات والنتائج.