المجلس الاقتصادي والاجتماعي
المملكة المغربية
Royaume du Maroc
CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL

# الصفقات العمومية

## رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي

إحالة ذاتية رقم 2012/7

www.ces.ma

المجلس الاقتصادي والاجتماعي

# الصفقات العمومية

## رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

إحالة ذاتية رقم 7/ 2012

"وبنفس العزم، فإن التعاقد الاقتصادي الجديد، يقتضي الاهتمام بمنظومة الإنتاج الاقتصادي، وإذكاء روح المبادرة الحرة، خاصة من خلال تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة، بما ينسجم مع روح الدستور الجديد، الذي يكرس دولة القانون في مجال الأعمال، ومجموعة من الحقوق والهيئات الاقتصادية، الضامنة لحرية المبادرة الخاصة، ولشروط المنافسة الشريفة، وآليات تخليق الحياة العامة، ولضوابط زجر الاحتكار والامتيازات غير المشروعة، واقتصاد الريع، والفساد والرشوة"

جلالة الملك محمد السادس

مقتطف من نص الخطاب السامي بمناسبة ذكرى عيد العرش المجيد
30 يوليوز2011

**إحالة ذاتية رقم 7 / 2012**

- بناء على القانون التنظيمي رقم**09-60** المتعلق بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي؛
- استنادا إلى قرار الجمعية العامة بتاريخ **22** دجنبر **2011** بإبداء رأي في إطار إحالة ذاتية حول "الصفقات العمومية، رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية"؛
- استنادا إلى قرار مكتب المجلس بتاريخ **5** يناير **2012** بإحالة موضوع "الصفقات العمومية، رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية " إلى اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية " ؛
- استنادا إلى المصادقة بالإجماع على التقرير حول "الصفقات العمومية، رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية" بتاريخ **27** سبتمبر **2012**.

يقدم المجلس الاقتصادي والاجتماعي تقريره

# الصفقات العمومية

## رافعة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

تم إعداد التقرير من طرف

اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية

رئيس اللجنة : السيد أحمد رحو

مقرر اللجنة والموضوع : السيد محمد البشير الراشدي

الإيداع القانوني : 2012 M 3109
ردمك : 978-9954-9161-4-8
ردمد : 2028-781X

المجلس الاقتصادي والاجتماعي
مطبعة كانابرنت

# الفهـــــــرس


ملخص 13

مدخل 31

مقاربة تنظيمية وقانونية للصفقات العمومية 34

نبذة تاريخية 34
النصوص الأساسية للصفقات العمومية 35
نصوص الصفقات العمومية 36
خلاصات 37

تحليل كمي للصفقات العمومية بالمغرب 39

التطور العام للصفقات العمومية 39
الصفقات العمومية المنجزة من قبل المقاولات والمؤسسات العمومية 40
خلاصات 41
الدروس المستخلصة من جلسات الانصات 42

دراسة مقارنة للممارسات الجيدة على المستوى الدولي 45

توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي 50

I. توصيات تخص المحور القانوني والمسطري 51
II. توصيات مرتبطة بمحور التنمية الاستراتيجية 56

الملاحق 61

الملحق 1: أمثلة من التفعيل القطاعي للتوصيات 63
الملحق 2: عرض تركيبي لبعض التقارير الوطنية والدولية المتعلقة بالصفقات العمومية 69
الملحق 3 : دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية العمومية 77
الملحق 4 : لائحة أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية 129
الملحق 5: لائحة أعضاء مجموعة العمل المكلفة بإعداد التقرير 133
الملحق 6 : مراجع ببليوغرافية 137

# مدخل

شهد المغرب خلال العشرية المنصرمة طفرة اقتصادية لا سبيل إلى إنكارها، كان لها أثر حاسم على الحسابات العمومية، وفتحت أمام الدولة هوامش مناورة تاريخية في مجال الميزانية. وقد استفادت الصفقات العمومية من ذلك استفادة كبيرة، حيث نمت من حيث القيمة بمعدل سنوي قدره 6% بين 2002 و2006، لتقفز بعدها إلى 30% سنويا بين 2007 و2011.

وبذلك صارت الصفقات العمومية، التي تشمل نفقات الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية، تمثل ما يناهز 24% من الناتج الداخلي الخام، وغدت بالتالي مكونًا من مكونات النشاط الاقتصادي لا يمكن تجاهله. وعلى سبيل المثال فإن قطاعات كاملة من الاقتصاد، مثل قطاع البناء والأشغال العمومية أو قطاع الهندسة، يعتمدان بما يزيد عن 75% على طلبات الدولة المباشرة أو غير المباشرة.

واعتبارا لهذه الأهمية، دأبت السلطات العمومية على إيلاء الاهتمام بالإطار الذي ينظم الصفقات العمومية، سعيا وراء الشفافية والمنافسة وتحقيق فعالية أمثل للنفقات. وقد تم إدخال إصلاحات عديدة منذ 1917،السنة التي صدر فيها أول نص قانوني ينظم نفقات الدولة، وإلى غاية منتصف السبعينات.

بعد فترة توقف دامت حوالي 20 سنة، أطلقت الدولة موجة جديدة من الإصلاحات همت الإطار القانوني للصفقات العمومية. هكذا صدر في سنة 1998 مرسوم جديد يتعلق بتفويت الصفقات العمومية، تلاه مرسوم آخر في سنة 2007، وهناك إصلاح ثالث في طور المصادقة، والذي من المفروض أن يدخل حيز التنفيذ في سنة 2012.

صدرت خلال الفترة نفسها نصوص تهدف إلى الارتقاء بحكامة الصفقات العمومية، منها القانون رقم 61-99، الخاص بمسؤولية الآمرين بالصرف والمراقبين والمحاسبين العموميين، والمرسوم الصادر في السنة نفسها، المصادق على دفتر البنود الإدارية العامة المطبقة على صفقات الخدمات، وكذا القانون رقم 69-00، المتعلق بمراقبة الدولة المالية للمقاولات والمؤسسات العمومية.

وقد ركزت هذه الإصلاحات، التي تبقى غير مكتملة، على مرحلة التفويت وعلى الجوانب المتعلقة بالمطابقة المسطرية، مع إضافة مراقبة مادية النفقات، لكن دون بلوغ الأهداف المنشودة في ما يتعلق بالشفافية وتبسيط المساطر.

خلال السنوات العشر المنصرمة، صدرت تقارير عن هيئات وطنية ودولية مختلفة، تشير كلها إلى استمرار مشاكل ثقل المساطر وغياب الشفافية، وخصوصا في مجال الصفقات العمومية. وقد بين بحث ميداني أجري لفائدة منظمة ترانسبارنسي المغرب مع عينة من 400 مقاولة، أن 10% منها فقط تشارك بانتظام في الصفقات العمومية، وأن ما يقارب 60% تعتبر أن المساطر المتعلقة بتلك الصفقات معقدة ومكلفة وتطبعها ممارسات فساد.

يتضح أيضا أن الإصلاحات المذكورة لم تقدم الجواب على الإشكاليات المرتبطة بالمراحل القبلية (من تحليل للفرص وتحديد الحاجيات وتصور لملف طلب العروض وغير ذلك)، والمراحل البعدية (من تنفيذ واستلام وقبول المنجزات وتقييم وقياس للنتائج والآثار).

في ظل هذه الظروف، لايمكن للصفقات العمومية أن تكون مفيدة بطريقة فعالة لتنمية الاقتصاد الوطني، أوأن تدعم إقلاع المقاولات ذات الأداء الجيد، وخصوصا منها المقاولات الصغرى والمتوسطة. وعلى مستوى آخر، يعاني المغرب من وضعية بنيوية تتميز بعجز هام ودائم في ميزانه التجاري، يترجم بتفاقم في اختلال ميزان الأداءات.

أخذاً بعين الاعتبار الملاحظات السابقة، وبناء على استشراف التوجهات الحكومية في بعدها الاقتصادي والاجتماعي برسم السنوات الخمس القادمة، وخصوصا في مجال الحكامة المسؤولة، وتشجيعًا لمشاركة أكبر للمقاولات الصغرى والمتوسطة المغربية في الصفقات العمومية، قام المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالنظر في مسألة الصفقات العمومية في إطار إحالة ذاتية، سعيا منه إلى الإسهام في جعلها رافعة استراتيجية حقيقية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن المقاربة التي تبناها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في معالجة الإشكالية موضوع هذا التقرير، تعتبر امتدادا مباشرا للمبادئ التي تم تبنيها في الميثاق الاجتماعي الجديد المصادق عليه من قبل الجمع العام في نوفمبر 2011، وخصوصا ما تعلق منها بما يلي:

- احترام سلطة القانون؛
- تشجيع وحماية حقوق المقاولة؛
- ضرورة المحاسبة؛
- إعلام ومشاركة الأطراف المعنية؛
- ضرورة خلق مناخ يحد من العوائق التي تقف أمام المبادرة الاقتصادية، ويشجع على خلق الثروات وتوزيعها توزيعا عادلا، بالاعتماد على قوانين واضحة ومنطقية؛
- احترام الحريات النقابية؛
- احترام الحقوق الأساسية للعاملين؛
- احترام الحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

وطبقا للتوجهات العامة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي،فقد عمل هذا الأخير على تقديم جواب جماعي ومجدد للإشكالية المدروسة، يمكن أن يلبي متطلبات الصفقات العمومية حتى تصل إلى النتائج المتوخاة، والتي هي من شقين: أولا، تغطية احتياجات الصفقات، في إطار من الشفافية والمنافسة العادلة، وثانيا، تحقيق أقصى حد من الاثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن الطريقة التي تمنح وتنفذ بها الصفقات العمومية.

وهكذا، بالإضافة إلى تعزيز حكامة وطرق تفويت الصفقات العمومية، بما في ذلك التتبع والمراقبة الفعالة، فإن من الضروري تعزيز الابتكار وتشجيع مشاركة أكبر للمقاولات الصغرى والمتوسطة في المشاريع وزيادة القيمة المضافة المنتجة محلياً.

من ثمة، ومن أجل تحديد مجال الدراسة، ينبغي الإشارة إلى أن تعبير الطلبيات العمومية، والصفقات العمومية في هذا التقرير، هو اسم جامع يشمل مجموع العقود المبرمة من قبل الأشخاص العموميين والادارات والجماعات والمقاولات والمؤسسات العمومية بغرض إرضاء حاجيات المؤسسات التي يمثلونها. ويمكن لهذه العقود أن تكون أو أن لا تكون خاضعة لقانون الصفقات العمومية. بذلك يغطي مفهوم الطلبيات العمومية مجالا واسعا يشمل أشكالا عديدة، من ضمنها الصفقات العمومية والصفقات المبرمة من قبل بعض الأشخاص العموميين أو الخواص، غير الخاضعين لقانون الصفقات العمومية، وكذا عقود تفويض المصالح العمومية وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص وغيرها.

ولبلوغ هذا الهدف، فقد هيكل المجلس أشغاله حول محاور عديدة منها: (i) تجميع وتحليل الوثائق بهدف تحديد الحالة الراهنة لمعالجة الصفقات العمومية؛ (ii) تحليل كيفي وكمي؛ (iii) تشخيص وتحديد منجزات وحدود وإكراهات التجارب الناجحة في المغرب؛ (iv) تنظيم سلسلة من جلسات الإنصات واللقاءات مع مسؤولين عموميين وفاعلين خواص وفاعلين من المجتمع المدني؛ (v) دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية. وتفضي كل هذه الخطوات إلى تطعيم مجموعة شاملة من التوصيات المتكاملة، بلورها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في إطار مقاربة تشاورية وتبادلية مع مختلف الفاعلين المعنيين، بهدف تحقيق قيمة مضافة للموضوع قيد المعالجة.

## مقاربة تنظيمية وقانونية للصفقات العمومية

يفضي إحصاء النصوص وتحليلها، وكذا تحليل تطبيقها على أرض الواقع، إلى الخروج بثلاث خلاصات، تؤكدها نتائج جلسات الإنصات التي أجريت مع فاعلين، سواء منهم الآمرون بالصرف أم المقاولات:

- تضع النصوص القانونية مبادئ واضحة، وتقر مسؤولية مختلف الفاعلين على امتداد المسلسل، في حين أن النصوص التطبيقية (من مراسيم وقرارات ودفاتر البنود الإدارية العامة)، لم تأتي سوى بالتعقيد واختلاف التأويل الذي يؤدي إلى عدم ضبط المسؤولية؛
- إن في تشتت النصوص ما يفسر صعوبات التطبيق ويدعو إلى بذل جهد حقيقي للتنميط القانوني؛

- لا وجود لما ينص بصراحة على وجوب التأثير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في النصوص المنظمة للصفقات العمومية، مما يضيع على البلاد فرصة جعلها رافعة حقيقية للتنمية. وتنتج عن استعمال هذه النصوص وتطبيقها من طرف الهيئات الرقابية مخاطر تتهدد الآمرين بالصرف الذين يودون القيام بمجهود في هذا الاتجاه.

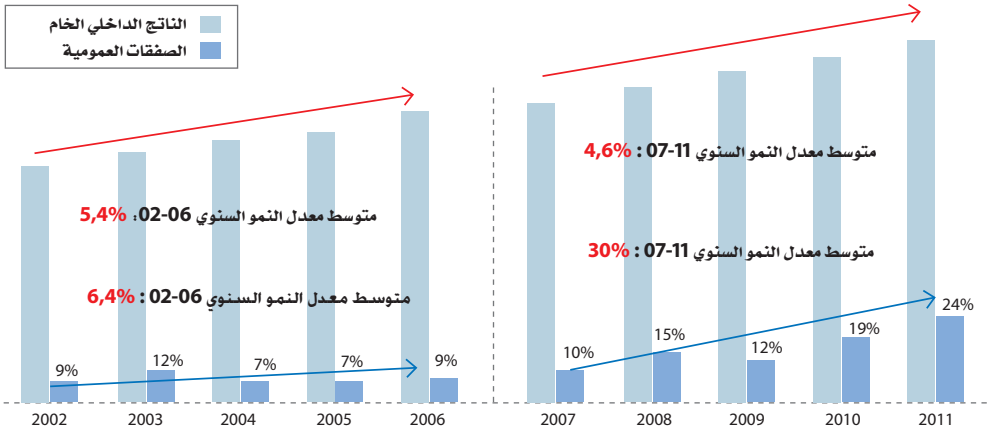
## تحليل كمي للصفقات العمومية بالمغرب

لا بد من الإشارة، قبل تقديم التحليل الكمي، إلى أن هذا الأخير كان من المفروض أن يكون أكثر تعمقا، لولا الصعوبات التي واجهها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الحصول على معطيات متعلقة بالصفقات العمومية، وذلك رغم إلحاح المجلس ومتابعته للموضوع عبر مراسلات تذكيرية لدى القطاعات والإدارات المعنية. وقد كان من المفروض أن يقوم المجلس بتعميق أشغاله على أساس تلك المعلومات، وإنجاز تحليل كمي على مستوى قطاعي أكثر دقة، ليخرج بتوصيات متكاملة ونوعية خاصة ببعض القطاعات التي يرتبط نموها و/أو إمكانيات تطورها بقوة بالصفقات العمومية.

يتيح التحليل الشامل للصفقات العمومية الخروج بالملاحظات التالية:

- يمكن أن نصف تطور أرقام الصفقات العمومية خلال العقد المنصرم بالاستثنائي.
- كما يتبين من المخطط أسفله، أن المغرب، ورغم التطور المتذبذب في بداية العقد، قد شهد طفرة نوعية حقيقية انطلاقا من سنة 2005.
- وقد مثل هذا الحجم من الصفقات العمومية ما مقداره 24% من الناتج الداخلي الخام في سنة 2011، وهي حصة هامة جعلت الصفقات العمومية تصبح أحد أهم العناصر الحاسمة في النشاط الاقتصادي في بلادنا.

**تطور الصفقات العمومية بالمقارنة مع نمو الناتج الداخلي الخام**




المصادر. البنك الدولي والخزينة العامة للمملكة

ودون إغفال التعقيد الذي يطبع العلاقة المحتملة بين النمو الاقتصادي وتطور الصفقات العمومية، فإنه لا يمكن إنكار الأثر الضعيف للاستثمار الذي يتم عبر الصفقات العمومية على نمو وتنمية النسيج الاقتصادي المحلي. وعليه، يجب تحليل هذه العلاقة من خلال إسهام القيمة المضافة المحلية في تغطية حاجيات الصفقات العمومية بما في ذلك إحداث فرص الشغل وتعزيز الاستهلاك الداخلي.

هكذا تمكن القراءة الأولى من تبيُّن أن الأرقام تبقى متناسبة نسبيا ما بين سنتي 2002 و2006، بينما تميزت الفترة ما بين 2007 و2011 بأثر ضعيف جدا لنمو الصفقات العمومية، الذي زاد بنسبة معدلها 30%، في حين لم يتجاوز نمو الناتج الداخلي الخام 4.6% معدلا للفترة نفسها.

تساهم هذه الظاهرة بقدر كبير في تفاقم عجز الميزان التجاري، الذي يمثل اليوم تحديا كبيرا أمام الاقتصاد الوطني.

مكن التحليل الكمي للمعطيات المتعلقة بالصفقات العمومية من الخروج بالملاحظات التالية:

- غياب آليات قادرة على تأمين الاستفادة الفعالة من الإمكانات التي توفرها الصفقات العمومية، من أجل ضمان تقوية الاقتصاد الوطني، وبالتالي دعم النمو والشغل؛
- يترتب على الأثر الضعيف لنمو الصفقات العمومية على نمو القيمة المضافة المحلية، ارتفاع كبير في حجم الاستيراد الذي يقوم به المشترون العموميون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- ينجم عن هذه الظاهرة أثر جد سلبي لنمو الصفقات العمومية على توازن الميزان التجاري، يفضي بدوره إلى تفاقم عجز ميزان الأداءات بشكل كبير؛
- يقتضي هذا الوضع تحديد الآليات المناسبة التي من شأنها أن تتيح تحقيق المزيد من القيمة المضافة المحلية في تغطية حاجيات الصفقات العمومية؛
- إن في لجوء المؤسسات والمقاولات العمومية بشكل مكثف إلى الاستيراد بأحجام كبيرة، ما يؤكد ضرورة العمل على تحقيق تناسق أفضل، عبر إجراءات دقيقة، بين السياسة الصناعية والنفقات العمومية؛
- إن في الفوارق الكبرى القائمة بين مختلف الفاعلين العموميين في مجال حجم الصفقات وأنماط التفويت وطبيعة المشتريات، فيما يتعلق بمحتوى الواردات، ما يبرر تعدد التوصيات التي يكمل بعضها البعض، من أجل بلوغ الأهداف التي رسمها المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وخاصة في اتجاه تشجيع خلق قيمة مضافة محلية وتسهيل ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الصفقات العمومية.

## الدروس المستخلصة من جلسات الإنصات

قام المجلس، في إطار إنجاز هذا التقرير، بالإنصات إلى عدد من الفاعلين العموميين والخواص، المعنيين بمسألة الصفقات العمومية. وعلاوة على جلسات الإنصات، التقى أعضاء من المجلس بفاعلين آخرين، في إطار لقاءات مباشرة ساهمت بدورها في إغناء المسعى.

وهذه أهم الخلاصات المستنتجة من تلك الجلسات واللقاءات:

1. يترتب عن النصوص وتطبيقها اليوم، الحد وعدم ضبط مسؤولية صاحب المشروع، وذلك دون بلوغ الأهداف المسطّرة في مجال الفعالية والشفافية؛
2. من الضروري العمل على تطوير مهنة المشتري العمومي، من أجل الاستفادة الفعالة من المشتريات وإضفاء المزيد من الوضوح على طلبات المشتريات والخدمات؛
3. يتعين إصلاح الإطار القانوني للمشتريات العمومية، عبر عدد من الإجراءات الرئيسة:
   - تكييف حجم الصفقات من أجل تشجيع المقاولة الوطنية (التحصيص)؛
   - تبسيط الإجراءات؛
   - إقرار النظام القانوني لتنظيم التعويض الصناعي؛
   - مواكبة منظمة ومنهجية لتشجيع بروز مجموعات وطنية؛
   - إقرار مقاربة تُولي الأفضليةَ لتنمية القيمة المضافة المحلية وتحسين ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطةٍ إلى الصفقات العمومية؛
   - اللجوء إلى التحكيم والوساطة للوقاية من النزاعات، من أجل تجاوز المنطق الحالي الذي يقوم فقط على اللجوء إلى المسطرة الإدارية ثم إلى القضاء؛
   - تطوير الصندوق المغربي للصفقات، وتزويده بوسائل مالية إضافية.
4. في ما يخص القيمة المضافة المحلية والتعويض الصناعي وتحصيص الصفقات، هناك العديد من النقاط التي ينبغي الاشارة إليها:
   - "الوظيفة هي التي تخلق الأداة"، وبالتالي ينبغي إعطاء المقاولات المغربية فرصة التطور عبر العمل على مشاريع كبرى؛
   - استلهام تجارب الدول الاخرى في تشجيع التعويض الصناعي في المغرب، كتجربة القطار فائق السرعة الصيني؛
   - دعم فاعلون اقتصاديون تم الإنصات اليهم فكرة ضرورة القيام بإطلاق طلبات عروض وطنية، خاصة عندما تكون المشاريع ممولة من الداخل؛
   - السعي إلى بلوغ الهدف المتمثل في خلق قيمة مضافة من قبل مقاولات محلية، والحد من تشجيع وضعيات الريع

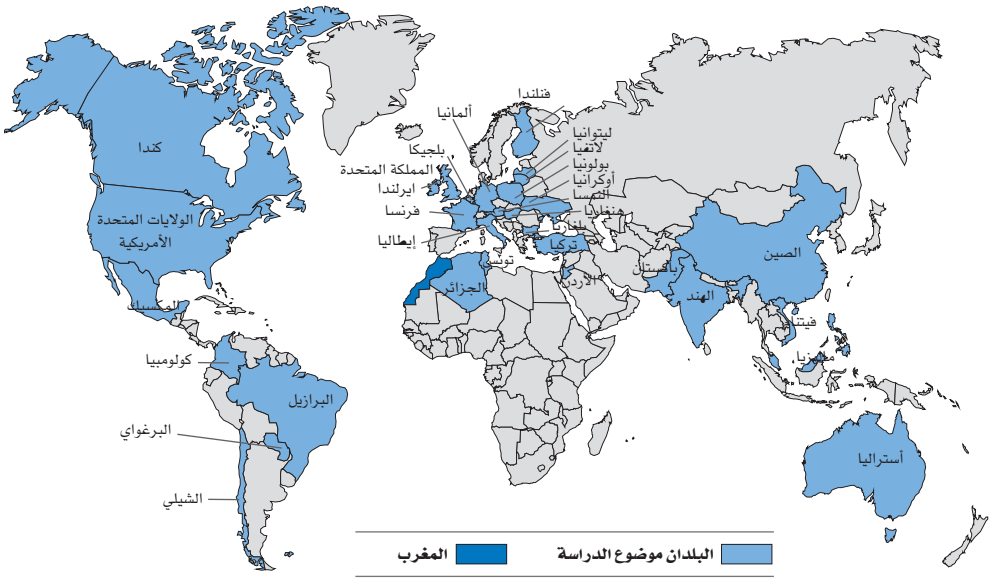
- يجب أن يصاحب كل الآليات التي تشجع تنمية القيمة المضافة المحلية إدماج الكثير من المقاولات المحلية في مقاربة ابتكارية،تخلق قيمة مضافة مستدامة بعيدة المدى.

5. وأخيرا فقد مكنت جلسات الإنصات من استخلاص العديد من الممارسات الجيدة والتجارب المغربية الفعالة الجديرة بأن يتم استلهامها بطريقة مناسبة:

- تقسيم أوراش الطرق السيارة والملاعب الكبرى إلى حصص؛
- بروز مقاولات ومكاتب دراسات مغربية فعالة، في سياق سياسة السدود؛
- التعويض الصناعي في صفقات القطار فائق السرعة وخطوط الترامواي؛
- المقاربة المعتمدة من قبل البنوك في تطوير عمليات التحويلات المالية، وغير ذلك.

## دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية

اعتبارا للملاحظات السابقة، ارتأى المجلس أن يسعى إلى إجراء إحصاء واسع لأفضل الممارسات المسجلة على المستوى الدولي، وأجرى بهذا الصدد دراسة حول عدد من الدول، كما تبينه الخريطة أدناه. وقد تم إجراء الدراسة حسب محاور متعددة، من المحور التنظيمي إلى المساطر إلى الحكامة فالتنمية فالتعويض الصناعي فدعم المقاولات، إلى غير ذلك.



وقد مكنت أهم الدروس المستخلصة من إبراز صواب توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي الواردة في هذه الوثيقة، وهي توصيات تنبع من واقع السياق الوطني، في انسجام مع التزامات المغرب الدولية وبوجه أعم مع سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تنتهجها البلاد.

## توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي

من المهم التذكير، بدايةً، بالمبادئ الأساسية التي سارت وفقها أشغال المجلس الاقتصادي والاجتماعي، في إطار الإعداد لهذا التقرير، وهي الأشغال التي أفضت إلى بلورة التوصيات الواردة أدناه. إن السياسة المنشودة في مجال الصفقات العمومية ينبغي لها أن تضمن:

- تغطيةً حاجيات المؤسسات العمومية، مع مراعاة مستويات الجودة والأداء تساير المعايير الأكثر تقدما؛
- إحداث أثر قوي في النسيج الاقتصادي، في مجال التنمية والرفع من القدرات التنافسية وتحسين تموقع المقاولات الوطنية في الأسواق محليا ودوليا؛
- استثمار خصوصيات وقدرات العرض المحلي، مع دعم هذا الأخير عبر التشجيع على التجديد والاستثمار في البحث والتطوير وفي الرفع من القيمة المضافة؛
- تخطيطا يراعي استباق الحاجيات، مع إطلاق برامج رائدة، قادرة على الرفع من مستوى التحكم في الحاجيات المستهدفة، وإتاحة الفرصة في الآن نفسه للعرض المحلي كي يقوي استعداده لمرحلة المنافسة المفتوحة.

وكما تم التذكير بذلك في المدخل، فقد رغب المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن تكون مقاربة الصفقات العمومية مقاربة شاملة، حتى لا يتم التركيز على مرحلة التفويت وحدها. بذلك امتد التفكير ليشمل مجموع المراحل المتعلقة بالصفقات العمومية، انطلاقا من مرحلة دراسة الفرص والتحديد الدقيق للحاجيات، وانتهاء بالمراقبة والافتحاص، مرورا بمراحل تتبع التنفيذ وتدبير العلاقة بين الأطراف.

من هذا المنظور فإن مرحلة تحديد الحاجيات تعد أساسية، سواء من أجل الوصول إلى تغطية الحاجيات أم لضمان انفتاح كبير على العرض وإمكانياته وعلى المنافسة وكذا تأمين علاقة تعاقدية ومتوازنة بين الأطراف.

في إطار هذه المبادئ، واعتبارا للتشخيص الدقيق المكثف الذي تم إنجازه، وللممارسات الجيدة على المستوى الوطني والدولي، فقد قرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن يهيكل توصياته حول محورين رئيسين اثنين:

- المحور القانوني والمسطري
- محور التنمية الاستراتيجية

## توصيات تخص المحور القانوني والمسطري

من المهم العمل على خلق مزيد من التكامل والانسجام، عبر عملية تفكير وإصلاح شامل ومهيكِل لمجموع النصوص المنظمة للصفقات العمومية. وينبغي في هذا الإطار:

- التنصيص بوضوح على مسؤولية صاحب المشروع وصلاحيته في اتخاذ القرارات التي تساعد على بلوغ الأهداف المرسومة له، بما في ذلك إحداث آثار في الاقتصاد والشغل؛
- مواكبة هذه المسؤولية بواسطة نظام للمراقبة أكثر فعالية وأكثر عمقا، يستهدف – بناء على قاعدة موضوعية لتقييم المخاطر – الطلبات التي تتضمن مخاطر، وتتممه نسبة اعتباطية تطبق على جميع الطلبات؛
- إقرار المبادئ الموجهة الرئيسة حسب أهداف قابلة للقياس، مع العمل مستقبلا على إدماج الجانب المتعلق بالتأثير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفته هدفا رئيسا.

### 1. مواءمة النصوص ووضع قانون عام للصفقات العمومية

العمل، على أساس المبادئ المذكورة آنفا، على تنظيم ومواءمة النصوص المنظمة للصفقات العمومية، وذلك على ثلاثة مستويات:

- قانون عام للصفقات العمومية، يحدد كل القواعد الأساسية في مجال الضمانات، من شفافية وتنافسية وتوجيه للصفقات انطلاقا من تحديد الأهداف، وتوازن في العلاقة بين الأطراف، وفعالية للطعون، وغير ذلك؛
- مراسيم تطبيقية تحدد وتكمل القانون، عبر تغطية المراحل المتعلقة بتحديد الحاجيات والتفويت والتنفيذ والمراقبة، وذلك حسب القطاعات و/أو طبيعة الحاجيات المطلوب تغطيتها، من أشغال أو أعمال فكرية أو خدمات أو تموين؛
- إذا كانت المراسيم تحدد الأنماط التي سيتم عبرها تطبيق القانون العام للصفقات العمومية، فلا ينبغي لها أن تحل محل الدفاتر المسطرية، والتي يتعين تفصيلها مع الاخذ بعين الاعتبار نوعية الإدارة والجماعة الترابية والمؤسسة والمقاولة العمومية. وتُعرض الدفاتر المسطرية – التي يجب أن تكون لها صفة إجبارية – على موافقة السلطة ذات الوصاية. كما يجب أن تمثل مستوىً أول للمراقبة، يتحدد حسب خريطة لمخاطر الفساد يجري إعدادها تبعا للقطاعات.

### 2. دعم المنافسة

- **مراقبة البنود التي تحدّ من المنافسة**

إضافة بنود تتيح للمتنافسين أن يتقدموا بملاحظاتهم وانتقاداتهم على دفاتر التحملات وخاصة فيما يتعلق بالبنود التي تحد من المنافسة، وأن يطلبوا من صاحب المشروع، خلال فترة الاستشارة، العمل على تغييرها. أما القرار النهائي، الذي يجب أن يكون مبررا وأن يتم نشره على العموم، فيبقى من مسؤولية صاحب المشروع. وإن من شأن هذا الإجراء، إن هو ارتبط بتدابير تضمن المراقبة الناجعة، أن

يُمكن من تجنب إقصاء عروض كان من الممكن أن تكون مناسبة، بسبب طلب عروض موجه بصفة مقصودة أو غير مقصودة، يفضي إلى إعطاء الامتياز لمنتَج أو مترشح معين.

- **تطور نظام منح تراخيص الاعتماد لمكاتب الدراسات**

إن طبيعة الانتاج الفكري وتقديم الخبرات لا تخضع بالضرورة إلى المعايير الشكلية لتراخيص الاعتماد بل هي مرهونة بالدرجة الاولى بمقاربة منهجية تعتمد على التأهيل والابتكار المستمرين، مع درجة عالية من التخصص. لذا فإن جودة خدمات مكاتب الدراسات ينبغي أن تتطور في إطار نظام التقييس وشهادات المطابقة المسلمة من طرف منظمات مختصة. ولهذا الغرض فعلى المهنيين أن يسهروا على اختيار وضبط المقاييس والمعايير الدولية وتكميلها بأخرى وطنية تساير مستلزمات السوق الداخلية وتنمية القطاعات المعنية.

- **التخلي عن سرية التقدير المالي لصاحب المشروع**

التخلي عن سرية التقدير المالي الذي يقوم به صاحب المشروع، سعيا إلى تحقيق المزيد من الشفافية. فنشر هذا التقديرلا يعوق سريان المنافسة، بل على العكس من ذلك يمنع من إعطاء الأفضلية بطريقة غير مشروعة لبعض المترشحين، دون الأخرين.

- **إعداد طلب المنافسة**

خلق الظروف التي تؤمّن، خلال المرحلة السابقة لطلب المنافسة، وفي إطار مفتوح وشفاف، تواصلا بين المقاولات والمشتري العمومي، حتى يكون هذا الأخير على بينة من الأمرأثناء تحريره لدفاتر التحملات، إذ يكون متمكنا من خصوصيات العرض وإمكانياته. ويتعين خلال هذه المرحلة العمل على إعطاء أهمية، كلما كان ذلك ضروريا، للجوء إلى الخبرة الخارجية لمؤازرة صاحب المشروع في تحديد حاجياته.

## 3. الشفافية والمراقبة الناجعة

- **إمكانية التتبع والولوج المفتوح إلى المعلومة**

من أجل تمكين أدوات المراقبة من أن تكون فعالة، يجب ضمان إمكانية تتبع كامل لمجموع المعطيات والمبادلات التي تجري خلال سريان المسطرة وحتى نهاية تنفيذ الصفقة وتقييمها، والعمل على نشر تلك المعطيات عبر بوابة الصفقات العمومية (باستثناء العناصر الحساسة والمرتبطة بحماية مهارات المقاولات ومعطياتها التجارية السرية).

- **تحديد أهداف عمليات الافتحاص ونشر التقارير**

جعل عمليات المراقبة أكثر فعالية، وذلك عبر تدعيم إمكانات التتبع، والولوج إلى المعلومة، وتحديد الصفقات موضوع الافتحاص المالي على أساس تقييم للمخاطر يتبعه قياس للعينات (عوض القيام كما هو الحال بتحديد عتبة قيمة الصفقة بغض النظر عن طبيعتها وعن القطاع المعني).

العمل، وخصوصا من خلال بوابة الصفقات العمومية، على نشر تقارير عمليات الافتحاص التي تم إجراؤها على عينة الصفقات المختارة، وكذا المعايير التي تم اعتمادها في اختيار تلك العينة.

تأخذ عمليات المراقبة في اعتبارها النتائج المحصل عليها وكذا الوسائل التي تم تخصيصها، مقارنة مع تلك التي تم تحديدها في البداية، والمرتكزات الموضوعية لاختيارات صاحب المشروع (من نمط التفويت إلى الأخذ بملاحظات وطعون المتنافسين، وكذا مختلف الآجال المحددة لانطلاق الأعمال والتنفيذ والاستلام والأداء وغير ذلك)، دون إغفال قياس الآثار الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة والمتحققة عبر الطلبية أو الطلبيات التي ثم تفويتها.

- **دعم دور المفتشين العامين والمشرفين على عمليات الافتحاص الداخلي**

العمل، في ما يخص المراقبة، على تقوية ودعم دور المفتشين العامين في الوزارات، ودور المراقبين الداخليين في المقاولات والمؤسسات العمومية. ومن أجل ذلك، لا بد من العمل على تطوير الوضع القانوني لهؤلاء المفتشين، بما يضمن استقلاليتهم التامة عن التراتبية الإدارية (عن الوزير والمدير العام وغير ذلك).

## 4. تدعيم مسؤولية الآمرين بالصرف، وتحقيق توازن أمثل في العلاقات بين الأطراف المتعاقدة

- **اختيار نمط التفويت وكيفية تقييم العروض**

إن صاحب المشروع، بصفته الطرف المستفيد والمسؤول عن الخدمة، يجب أن يبقى صاحب السلطة في اختيار الطريقة الأنجع لتفويت الصفقة ومحتوى دفتر التحملات الخاصة. في المقابل يجب عليه أن يبرر اختياراته ضمن وثيقة تضم إلى ملف الاستشارة، وتوضع تحت تصرف العموم على بوابة الصفقات العمومية. ولا ينبغي أن يكون صاحب المشروع، في هذا الإطار، ملزما بأن يعتمد بصفة منهجيةٍ قاعدةَ الأقل سعرا.

غير أن ملف طلب المنافسة، واختيارات صاحب المشروع فيما يتعلق بطريقة التفويت، تبقى كلها قابلة للطعن وللتعديل، إن لزم ذلك، على أثر تقديم أحد المتنافسين الدليل على كون بعض البنود تحد من المنافسة.

تعتبر الورقة التبريرية لاختيارات صاحب المشروع، وكذا المراسلات المتبادلة التي تمت مع المتنافسين، عناصر ينبغي ضمها إلى ملف الصفقة وطلب المنافسة، الذي يمكن أن يكون موضوع افتحاص كما ذكر ذلك آنفا.

- **تأطير إلغاء طلبات العروض**

يجب ألا يتم إلغاء صفقة سبق إسنادها إلا في حالات محددة ومبررة، لأن من شأن ذلك أن يحد من حالات إلغاء طلب عروض في ظل شروط غير واضحة، تفتح الباب أمام إمكانية تغطية نفس الحاجيات في إطار صفقة أخرى بمعايير جديدة موجهة.

- **تخفيض وضمان آجال الأداء**

بغض النظر عن المرسوم المتعلق بالفوائد المترتبة على التأخير، وعن القانون المتعلق بآجال الأداء، من المهم إرساء آليات تضمن التحكم في الآجال الحقيقية للأداء كما يشهدها واقع العقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية. ومن أجل ذلك، يتعين التحكم من جهة في آجال الاستلام، المحددة انطلاقا من تاريخ تسليم العمل، ومن جهة أخرى في آجال الأداء، المحددة انطلاقا من تاريخ إيداع الفاتورة أو الحساب.

- **تأطير أجل توجيه طلب الخدمة**

تحديد الأجل الذي يتعين على صاحب المشروع أن يوجه داخله طلب الخدمة إلى المقاولة التي رست عليها الصفقة.

- **إيلاء الاعتبار لعرض الطرف المتعاقد معه مثل مراعاة دفتر التحملات الخاصة**

العمل على الحد من السلطة التقديرية لصاحب المشروع في التأويل الواسع لبنود دفتر التحملات الخاصة، حتى ولو كانت هذه الأخيرة غير دقيقة وكان العرض المقبول قد جاء بالتدقيقات الضرورية فيما يخص تدقيق الفهم وتغطية الحاجيات المحددة وفقا لذلك. ولهذا الغرض فإن الصفقة المبرمة بين الطرفين يجب أن تتضمن العرض المقبول، الذي يصبح ملزما للطرفين. وبذلك تتحمل المقاولة مسؤوليتها الكاملة في الالتزام بالعرض الذي تقدمت به، ويتحمل صاحب المشروع مسؤولية المصادقة على هذا العرض وقرار إسناد الصفقة.

- **تأطير قرارات فسخ الصفقات**

الحد من الحالات التي يستطيع فيها صاحب المشروع اتخاذ قرار بفسخ الصفقة، حين لا يكون القرار مبررًا بعجز مثبت لدى المقاولة التي رست عليها تلك الصفقة. وفي هذه الحال فإن من الضروري إعادة النظر في شروط الفسخ بما يجعلها أكثر إنصافا ويحول دون تسبب الفسخ في الإضرار بمصالح المقاولة أو حتى تهديد وجودها.

- **افتتاح مرحلة المفاوضات**

اللجوء إلى مفاوضات وتدقيقات بين صاحب المشروع والمقاولة المستفيدة من تفويت الصفقة بطريقة منهجية كلما تعلق الأمر بمشتريات استراتيجية أوغير اعتيادية. وسيكون من شأن هذه المرحلة إضفاء مزيد من الوضوح على العقد، دون المس بالمعايير المعتمدة في المنافسة بين المترشحين.

- **إعطاء صبغة مهنية للمشتري العمومي وتغطية جميع المراحل**

من أجل بلوغ الأهداف المرسومة للصفقات العمومية، يتعين تمكين المشترين العموميين من تطوير قدراتهم والتأهيل الضروري لتحقيق عمليات الشراء، وتمكينهم من الولوج، كلما لزم الأمر، إلى الخبرة الخارجية المساعدة في إدارة المشاريع والمقدمة لصاحب المشروع.

وهذا يعني على وجه الخصوص أنه يجب معالجة العمليات بالوسائل المناسبة على امتداد جميع المراحل (من تحديد الحاجيات إلى صياغتها الشكلية فالاستشارة فالتنفيذ فالاستلام). وفي هذا الاطار يجب أن تكون عملية الدراسات الاستطلاعية لتبرير جدوى المشاريع محل اهتمام خاص، مع اللجوء، متى لزم ذلك، إلى أبحاث ميدانية ذي فائدة عمومية، تتيح للمواطنين فرصة الإدلاء بتقديراتهم واقتراحاتهم، أوما لديهم من مؤاخذات على المشاريع، وذلك لتمكين السلطة المعنية من أن تكون على بينة من كل العناصر الضرورية لاتخاذ القرار.

## 5. الطعون والتحديد الدقيق لحالات تنازع المصالح

- **تحديد حالات تنازع المصالح**

عوض الاكتفاء بمنع تنازع المصالح، سيكون من الأنسب أن يتم الإبلاغ عن كل احتمال لوقوع تنازع للمصالح من شأنه إعطاء الامتياز لمترشح معين، وذلك من قبل صاحب المشروع وكل الأشخاص المعنيين معه بتدبير الصفقات العمومية. كما يجب على صاحب المشروع، و/أو كل شخص معني، أن يتخذ، في حال وجود إحتمال لتنازع المصالح، الإجراءات الوقائية التي يراها ضرورية وكافية، وأن يخبر بها العموم (عبر البوابة على الخصوص)، وتحديدا المترشحين.

- **إحداث هيئة متكافئة الأعضاء للطعون**

لقد بينت الطريقة المتبعة حاليا في الطعون عن عدم فعاليتها، لأنها لا توفر الشروط الكافية للحياد والنجاعة. ومن أجل ضمان اضطلاع الطعون بدورها الكامل، يوصى بإحداث هيئة مستقلة متكافئة الأعضاء، قادرة على أن تتخذ، في آجال محددة، قرارات ذات طابع نافذ. وينبغي أن تعتمد الهيئة الجديدة في عملها على خبراء مهنيين مشهود لهم بالنزاهة والحياد.

وبالموازاة مع إحداث الهيئة المشار إليها، إعداد وتشجيع الوساطة والتحكيم لمعالجة النزاعات التي يمكن أن تحدث في تأويل أو تنفيذ عقود مرتبطة بالصفقات العمومية.

## توصيات مرتبطة بمحور التنمية الاستراتيجية

### 6. إقرار إجبارية التعويض الصناعي

استعمال قوة القانون في إقرار إجباريةٍ التعويض الصناعي تكون عتبات الصفقات التي تنطبق عليها والنسب المطبقة كلها داخل حدود تحدد حسب المجال القطاعي، وتعود مسؤولية تحديدها إلى لجنة تضم على الخصوص قطاعات الاقتصاد والمالية والصناعة.

ويمكن لهذا التعويض، الملزم للمقاولة المتعاقد معها، أن يتخذ الأشكال التالية:

- مناولة أوتعاقد مشترك، يضمن نسبة من الإنتاج المحلي؛
- شراء منتجات أو خدمات ذات صنع محلي؛
- استثمارات مباشرة؛
- تطوير الإطار الذي يضمن اكتساب التكنولوجيات وتطويرها.

ينبغي أن تكون مسألة تحديد الآليات والعتبات والمجالات القطاعية المعنية موضوعا لدراسة معمقة تتيح تحديد السياسة الواجب تبنيها في هذا المجال، وتزويد السلطات العمومية بوسائل التفاوض مع المقاولات الأجنبية الكبرى والفاعلين الأجانب.

بالموازاة مع ذلك، يتعين وضع الإطار التشريعي والتنظيمي الضروري لضمان فعالية حقيقية للتعويض الصناعي، الذي يمثل مفهوما حديث العهد في المغرب، وإعداد آليات التتبع والتقييم انطلاقا من نقطة التعاقد. ومن شأن هذا الإطار الجديد أن يمكن المسؤولين المعنيين بالعقد، والجهات المشرفة، من تتبع مدى احترام الالتزامات من قبل الأطراف المعنية، وخصوصا منها الفاعل الأجنبي المستفيد من الطلبية، وتطبيق إجراءات التقويم اللازمة عند الاقتضاء.

### 7. تشجيع خلق القيمة المضافة المحلية

إن الجواب على الإشكاليات الكبرى بالمغرب – من نمو وتشغيل وتنافسية للاقتصاد ودعم لمداخيل الدولة وتعديل للميزان التجاري وميزان الأداءات – يحتم علينا تشجيع تطويرالقيمة المضافة المحلية، وهو ما من شأن الصفقات العمومية وبصفة عامة الطلبيات العمومية أن تساهم فيه بقدر كبير. ومن أجل ذلك يجب رفع نصيب القيمة المضافة المحلية في الصفقات العمومية، وذلك عبر الآليات التالية:

- تعمل الدولة، مع المؤسسات والهيئات العمومية، وخصوصا في إطار عقود-برامج، على تحديد أهداف للأثر الاقتصادي والاجتماعي المترتب على الصفقات العمومية المزمع إطلاقها. وكما هو الشأن بالنسبة إلى الأهداف المرتبطة مباشرة بمهمتها العضوية، فإن تتبع مدى بلوغ تلك الأهداف، المتمثلة في الآثار الناجمة عن الصفقة، تبقى من مسؤولية الهيئات العمومية المكلفة بالتدبير والحكامة؛

- الزيادة المنهجية (بغرض المقارنة) بما قدره 15 إلى 20% في قيمة عروض المقاولات الأجنبية، وتطبيق الإجراء نفسه، متى أمكن ذلك، على القيمة المستوردة داخل العروض المقدمة. للإشارة فقد جاء نص مرسوم 2007 بهذه الإمكانية (بطريقة اختيارية) دون أن يمثل ذلك أي تناقض مع الالتزامات الدولية للمغرب؛
- عند اختيار عرض يقدم أعلى قيمة مضافة محليا لكنه يتميز بفارق في الثمن داخل حدود الأفضلية الوطنية (من 15 إلى 20% حسب القطاعات ونوعية الحاجيات)، ينبغي تمكين صاحب المشروع من أن يتفاوض على العرض من أجل تقريبه من أفضل العروض خارج احتساب القيمة المضافة المحلية، شريطة أن يكون قد تم التصريح بذلك في طلب المنافسة. ويجب أن يتم خلال هذه المرحلة من التفاوض الاخذ بعين الاعتبار الدعم الذي تتمتع به المنتجات والخدمات، المكونة للعرض المرجعي في المفاوضة، من قبل بلدانها الأصل؛
- بالنسبة إلى العروض التي تبلغ حجما معينا، إقرار نسبة مئوية كحد أدنى للمنتجات والمواد المصنعة محليا، يجب أن يتوفر عليها العرض الذي ثم اختياره، مع إلزام المتعاقد معه بالإدلاء بما يثبت مصدر المنتجات والمواد المعنية؛
- إقرار حصة معينة كحد أدنى لمشاركة المقاولات التي تنتج قيمة مضافة محلية أو وطنية (يتم تحديد تلك النسبة حسب القطاعات وطبيعة الحاجيات) في الصفقات العمومية، سواء بصفتها صاحبة عروض أو بصفتها مشاركة في تنفيد العقد أو مكلفة بالمناولة؛
- منع طلب تقديم شهادات الانجاز متعلقة بمشاريع مشابهة، وخصوصا حين يكون المشروع المعني من نوع لم يسبق إنجازه في المغرب ومن خلال قيمة مضافة محلية؛
- إحداث الآليات التي من شأنها تسهيل تجميع المشتريات من طبيعة واحدة في بعض القطاعات، قصد تشجيع الاستثمار المحلي والولوج إلى التكنولوجيا، علما أن الهدف هو استباق الحاجيات وجعلها مشتركة، لتوضيح الرؤية للمقاولات، وضمان تغطية أمثل للحاجيات في نهاية المطاف؛
- تشجيع تطوير مشاريع شراكة بين القطاعين العمومي والخاص، والعمل في هذا الإطار على تشجيع نقل وتفويض المرافق العمومية، عبر تطوير الكفاءة الوطنية وتوسيعها لتشمل المجالات المعنية.

## 8. المشتريات الاستراتيجية في إطار برامج ابتكارية

في ما يخص المشتريات التي تقوم بها الدولة، والتي تكون من الناحية التكنولوجية في متناول المقاولات الوطنية، فينبغي القيام باستشارات وفق المراحل التالية:

- مرحلة تحديد المقاولات التي لديها القدرة أو الامكانية على تغطية الحاجيات المستهدفة؛
- مرحلة سابقة على الاستشارة، مع دعم من الدولة لتلك المقاولات التي ستتكفل بتغطية الحاجيات في مجال محدد ومتحكم فيه؛

- مرحلة المصادقة على مدى ملاءمة العرض المقدم مع الحاجيات الواجب تغطيتها؛
- مرحلة طلب العروض المفتوح.

ملحوظة: يتضمن التقرير المفصل أمثلة عن التطبيق القطاعي لهذا المسعى.

## 9. تشجيع ومواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة

وضع أدوات معينة لتسهيل وتشجيع ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الصفقات العمومية:

- خدمات إعلامية لصالح المقاولات الصغرى والمتوسطة، تؤمن اليقظة في مجال الصفقات العمومية، لتسهيل عملية تحديد وتوجيه الصفقات الملائمة لهذه المقاولات؛
- تشجيع ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الاستشارة القانونية، وخصوصا في مجال الصفقات العمومية، سواء خلال المرحلة القبلية لتقديم العرض أم أثناء مرحلة التعاقد وتنفيذ الصفقات؛
- وضع ملفات نموذجية مبسطة ومصادق عليها لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة؛
- تأمين دعم مالي للجوء إلى خدمات خبراء في مرحلة إعداد العروض (في امتداد لبرنامج "مساندة" للوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات)؛
- عروض للتمويل أكثر ملاءمة، مقدمة من قبل الصندوق الوطني للصفقات؛
- فتح الإمكانية أمام الدولة للأداء المباشر لمستحقات المقاولات الصغرى والمتوسطة المكلفة بالمناولة في إطار الصفقات العمومية؛
- تحديد أمثل للعلاقات بين المقاولات الكبرى التي ترسو عليها الصفقات وبين المقاولات الصغرى والمتوسطة المكلفة بالمناولة؛
- تضمين النصوص إمكانية تأمين صاحب المشروع مقدم أجر عن الصفقة للمقاولات الصغرى والمتوسطة.

## 10. تشجيع الاقتصاد الاجتماعي

وضع إطار ملائم بالنسبة إلى المشتريات التي يمكن أن يقوم بها فاعلون في الاقتصاد الاجتماعي، يتميز بما يلي:

- مسطرة أقل إكراها وأكثر تلاؤما مع أنظمة وهياكل الكيانات المستهدفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- ضوابط تقوم على معايير ينبغي تشجيعها، ترتبط خاصة بما يلي:
  - الحفاظ على البيئة؛
  - التجارة العادلة؛
  - التسميات الأصلية الخاضعة للمراقبة؛
  - تشجيع المقاولاتية النسائية.

## 11. إحداث هيئة مركزية مكلفة بالصفقات العمومية

إحداث هيئة لذى رئيس الحكومة مكلفة بقيادة سياسة الصفقات العمومية على أساس استراتيجية حقيقية للمشتريات. ويناط بهذه الهيئة الجديدة المهمات التالية:

- مرصد للصفقات العمومية يجمع كل المعطيات حول الصفقات العمومية، ويتتبع المؤشرات ويقيس مدى بلوغ الأهداف (وخصوصا المتعلقة منها بالأثر الاقتصادي والاجتماعي) حسب محاور عديدة (الجهة والقطاع والمؤسسة ونسبة المحتوى من العناصر المستوردة قياسا إلى محتوى القيمة المضافة المحلية، وغير ذلك)؛
- إحداث سجل مرجعي للمقاولات، من أجل مركزة المعلومات المفيدة للمشترين العموميين؛
- تكوين وتأطير المشترين العموميين؛
- المواكبة في وضع السياسات الاستراتيجية للمشتريات، وخصوصا في البرامج الابتكارية؛
- التنظيم.

تتدخل الهيئة الجديدة على مستوى المواكبة الاستراتيجية للصفقات العمومية، وتكون مكلفة بالنهوض بتطوير مهنة المشتري، ومواكبة المتعاقدين (بما في ذلك اللجوء عند الضرورة إلى خدمات المساعدة الخارجية على التعاقد AMO) لبلوغ الأهداف الاستراتيجية للصفقات العمومية.

ومن المهم الاشارة إلى أن:

- مهمات المراقبة والمحاسبة تبقى على مستوى الخزينة العامة للمملكة؛
- مهمة الطعون لا تدخل في مهام الهيئة المكلفة بقيادة سياسة الصفقات العمومية بل هي مناطة بالهيئة الجديدة متكافئة الأعضاء المذكورة آنفا (والتي يمكنها أن تحل محل اللجنة المركزية للصفقات).

# مدخل

شهد المغرب خلال العشرية المنصرمة طفرة اقتصادية لا سبيل إلى إنكارها، كان لها أثر حاسم على الحسابات العمومية، وفتحت أمام الدولة هوامش مناورة تاريخية في مجال الميزانية. وقد استفادت الصفقات العمومية من ذلك استفادة كبيرة، حيث نمت من حيث القيمة بمعدل سنوي قدره 6% بين 2002 و2006، لتقفز بعدها إلى 30 % سنويا بين 2007 و2011.

وبذلك صارت الصفقات العمومية، التي تشمل نفقات الدولة والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية، تمثل ما يناهز 24% من الناتج الداخلي الخام، وغدت بالتالي مكونًا من مكونات النشاط الاقتصادي لا يمكن تجاهله. وعلى سبيل المثال فإن قطاعات كاملة من الاقتصاد، مثل قطاع البناء والأشغال العمومية أو قطاع الهندسة، يعتمدان بما يزيد عن 75% على طلبات الدولة المباشرة أو غير المباشرة.

واعتبارا لهذه الأهمية، دأبت السلطات العمومية على إيلاء الاهتمام بالإطار الذي ينظم الصفقات العمومية، سعيا وراء الشفافية والمنافسة وتحقيق فعالية أمثل للنفقات. وقد تم إدخال إصلاحات عديدة منذ 1917،السنة التي صدر فيها أول نص قانوني ينظم نفقات الدولة، وإلى غاية منتصف السبعينات.

بعد فترة توقف دامت حوالي 20 سنة، أطلقت الدولة موجة جديدة من الإصلاحات همت الإطار القانوني للصفقات العمومية. هكذا صدر في سنة 1998 مرسوم جديد يتعلق بتفويت الصفقات العمومية، تلاه مرسوم آخر في سنة 2007، وهناك إصلاح ثالث في طور المصادقة، والذي من المفروض أن يدخل حيز التنفيذ في سنة 2012.

صدرت خلال الفترة نفسها نصوص تهدف إلى الارتقاء بحكامة الصفقات العمومية، منها القانون رقم 61-99، الخاص بمسؤولية الآمرين بالصرف والمراقبين والمحاسبين العموميين، والمرسوم الصادر في السنة نفسها، المصادق على دفتر البنود الإدارية العامة المطبقة على صفقات الخدمات، وكذا القانون رقم 69-00، المتعلق بمراقبة الدولة المالية للمقاولات والمؤسسات العمومية.

وقد ركزت هذه الإصلاحات، التي تبقى غير مكتملة، على مرحلة التفويت وعلى الجوانب المتعلقة بالمطابقة المسطرية، مع إضافة مراقبة مادية النفقات، لكن دون بلوغ الأهداف المنشودة في ما يتعلق بالشفافية وتبسيط المساطر.

خلال السنوات العشر المنصرمة، صدرت تقارير عن هيئات وطنية ودولية مختلفة، تشير كلها إلى استمرار مشاكل ثقل المساطر وغياب الشفافية، وخصوصا في مجال الصفقات العمومية. وقد بين بحث ميداني أجري لفائدة منظمة ترانسبارنسي المغرب مع عينة من 400 مقاولة، أن 10% منها فقط تشارك بانتظام في الصفقات العمومية، وأن ما يقارب 60% تعتبر أن المساطر المتعلقة بتلك الصفقات معقدة ومكلفة وتطبعها ممارسات فساد.

يتضح أيضا أن الإصلاحات المذكورة لم تقدم الجواب على الإشكاليات المرتبطة بالمراحل القبلية (من تحليل للفرص وتحديد الحاجيات وتصور لملف طلب العروض وغير ذلك)، والمراحل البعدية (من تنفيذ واستلام وقبول المنجزات وتقييم وقياس للنتائج والآثار).

في ظل هذه الظروف، لايمكن للصفقات العمومية أن تكون مفيدة بطريقة فعالة لتنمية الاقتصاد الوطني، أوأن تدعم إقلاع المقاولات ذات الأداء الجيد، وخصوصا منها المقاولات الصغرى والمتوسطة. وعلى مستوى آخر، يعاني المغرب من وضعية بنيوية تتميز بعجز هام ودائم في ميزانه التجاري، يترجم بتفاقم في اختلال ميزان الأداءات.

أخذاً بعين الاعتبار الملاحظات السابقة، وبناء على استشراف التوجهات الحكومية في بعدها الاقتصادي والاجتماعي برسم السنوات الخمس القادمة، وخصوصا في مجال الحكامة المسؤولة، وتشجيعًا لمشاركة أكبر للمقاولات الصغرى والمتوسطة المغربية في الصفقات العمومية، قام المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالنظر في مسألة الصفقات العمومية في إطار إحالة ذاتية، سعيا منه إلى الإسهام في جعلها رافعة استراتيجية حقيقية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن المقاربة التي تبناها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في معالجة الإشكالية موضوع هذا التقرير، تعتبر امتدادا مباشرا للمبادئ التي تم تبنيها في الميثاق الاجتماعي الجديد المصادق عليه من قبل الجمع العام في نوفمبر 2011، وخصوصا ما تعلق منها بما يلي:

- احترام سلطة القانون؛
- تشجيع وحماية حقوق المقاولة؛
- ضرورة المحاسبة؛
- إعلام ومشاركة الأطراف المعنية؛
- ضرورة خلق مناخ يحد من العوائق التي تقف أمام المبادرة الاقتصادية، ويشجع على خلق الثروات وتوزيعها توزيعا عادلا، بالاعتماد على قوانين واضحة ومنطقية؛
- احترام الحريات النقابية؛
- احترام الحقوق الأساسية للعاملين؛
- احترام الحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

وطبقا للتوجهات العامة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي،فقد عمل هذا الأخير على تقديم جواب جماعي ومجدد للإشكالية المدروسة، يمكن أن يلبي متطلبات الصفقات العمومية حتى تصل إلى النتائج المتوخاة، والتي هي من شقين: أولا، تغطية احتياجات الصفقات، في إطار من الشفافية والمنافسة العادلة، وثانيا، تحقيق أقصى حد من الاثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن الطريقة التي تمنح وتنفذ بها الصفقات العمومية.

وهكذا، بالإضافة إلى تعزيز حكامة وطرق تفويت الصفقات العمومية، بما في ذلك التتبع والمراقبة الفعالة، فإن من الضروري تعزيز الابتكار وتشجيع مشاركة أكبر للمقاولات الصغرى والمتوسطة في المشاريع وزيادة القيمة المضافة المنتجة محلياً.

من ثمة، ومن أجل تحديد مجال الدراسة، ينبغي الإشارة إلى أن تعبير الطلبيات العمومية، والصفقات العمومية في هذا التقرير، هو اسم جامع يشمل مجموع العقود المبرمة من قبل الأشخاص العموميين والإدارات والجماعات والمقاولات والمؤسسات العمومية بغرض إرضاء حاجيات المؤسسات التي يمثلونها. ويمكن لهذه العقود أن تكون أو أن لا تكون خاضعة لقانون الصفقات العمومية. بذلك يغطي مفهوم الطلبيات العمومية مجالا واسعا يشمل أشكالا عديدة، من ضمنها الصفقات العمومية والصفقات المبرمة من قبل بعض الأشخاص العموميين أو الخواص، غير الخاضعين لقانون الصفقات العمومية، وكذا عقود تفويض المصالح العمومية وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص وغيرها.

ولبلوغ هذا الهدف، فقد هيكل المجلس أشغاله حول محاور عديدة منها: (i) تجميع وتحليل الوثائق بهدف تحديد الحالة الراهنة لمعالجة الصفقات العمومية؛ (ii) تحليل كيفي وكمي؛ (iii) تشخيص وتحديد منجزات وحدود وإكراهات التجارب الناجحة في المغرب؛ (iv) تنظيم سلسلة من جلسات الانصات واللقاءات مع مسؤولين عموميين وفاعلين خواص وفاعلين من المجتمع المدني؛ (v) دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية. وتفضي كل هذه الخطوات إلى تطعيم مجموعة شاملة من التوصيات المتكاملة، بلورها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في إطار مقاربة تشاورية وتبادلية مع مختلف الفاعلين المعنيين، بهدف تحقيق قيمة مضافة للموضوع قيد المعالجة.

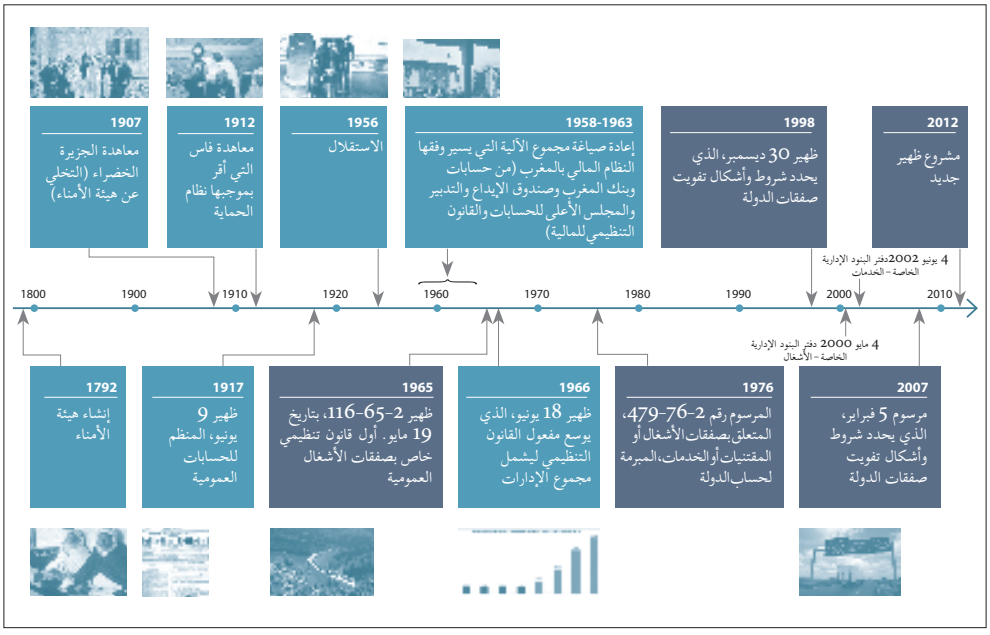
# دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية

## نبذة تاريخية

ليست إشكالية الصفقات العمومية بالجديدة، إذ أنها واكبت عمليات تحديث الدولة في كل مراحلها. ويمكن اعتبار إنشاء هيئة الأمناء في سنة 1792 بمثابة الإصلاح الحقيقي الأول في هذا المجال. بعد ذلك، تم في بداية عهد الحماية تبني نص أساسي أكثر شمولا، هو ظهير 9 يونيو 1917، المتعلق بسن قانون المحاسبة العمومية.

تم بعد ذلك إدخال العديد من الإصلاحات والتدابير التكميلية على هذا النص، وخصوصا في الفترة ما بين استقلال المغرب في 1956 وسنة 1976. وقد واكبت هذه الإصلاحات على الدوام التطور الكمي للطلب، وكذا طبيعة السياسات العمومية المعتمدة، كسياسة السدود على سبيل المثال.

انطلاقا من 1998، بدأ إطلاق موجة جديدة من الإصلاحات (تمت الإشارة إليها في المدخل)، نذكر منها على وجه الخصوص مرسومي 1998 و2007، وكذا دفتر البنود الإدارية العامة للأشغال (مايو 2000) والخدمات (يونيو 2002). وهناك مرسوم جديد يجري إعداده حاليا، من المفروض أن يتم تبنيه خلال سنة 2012.



تستلهم النصوص جزئيا المعايير الموصى بها من قبل الهيئات الدولية مثل القانون النموذجي للجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (CNUDCI)، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، والبنك الدولي. وتجدر الإشارة بهذا الصدد إلى أن بعض البنود تكون إجبارية حين تكون الصفقة ممولة من قبل ممول معين، أو حين تندرج في إطار ما تشمله اتفاقية التبادل الحر مع الولايات المتحدة. أما في ما يخص اتفاقية منظمة التجارة العالمية حول الصفقات العمومية، فالمغرب لم يصادق عليها بعد، وبالتالي فإن بنودها ليست بعد ملزمة.

وترمي هذه الإصلاحات إلى الأهداف التالية:

- الشفافية في تفويت الصفقات ومحاربة التحايل والفساد؛
- المساواة في المعالجة وضمان حقوق المتبارين؛
- اللجوء إلى المنافسة المفتوحة والرفع من فعالية النفقات؛
- تبسيط وتوضيح المساطر؛
- إقرار مسؤولية الآمرين بالصرف، المحاسبين العموميين والمراقبين؛
- إضفاء صفة التعاقد على العلاقات بين الإدارات المركزية ومرافقها غير الممركزة.

## النصوص الأساسية للصفقات العمومية

تتدخل العديد من النصوص الجاري بها العمل كليا أو جزئيا في تأطير الصفقات العمومية. ويقدم دستور 2011 بهذا الصدد توجهات هامة:

- يتطرق الفصل الأول للفصل والتوازن والتعاون بين السلطات التي تمارس على أساس من مبادئ الحكامة الجيدة وكذا العلاقة بين المسؤولية والمساءلة؛
- يضمن الفصل 27 الولوج إلى المعلومات العمومية لكل المواطنين، ويقر ضرورة شفافية المعلومة على مستوى المؤسسات العمومية؛
- تقر الفصول 36 و141 و147 مبدأ العقاب في حق حالات تنازع المصالح واستغلال التسريبات المخلة بالتنافس النزيه واستغلال النفوذ؛
- أما الفصل 75 فيرسي على الخصوص مبدأ برمجة الميزانية بموجب قانون المالية، الذي ينبغي بالضرورة أن يعرض على موافقة البرلمان.

وبغاية تحديد هذه المبادئ العامة للحكامة الجيدة، فإن المرسوم الملكي رقم 330-66، بتاريخ 21 ابريل 1967، المتعلق بسن قانون عام للمحاسبة العمومية، يمثل النص الأساسي بالنسبة إلى مجموع النفقات العمومية. وهو يحدد مجموع القواعد التي تنظم العمليات المالية والمحاسباتية للدولة والجماعات المحلية ومؤسساتهما ومجموعاتهما، والتي تحدد التزامات وواجبات الأعوان المكلفين بها.

يحدد هذا النص المراحل الأساسية لكل نفقة عمومية، كيفما كان نوعها:

- التزام؛
- تصفية؛
- أمر بالصرف؛
- أداء؛

كما يحدد المتدخلين الأساسيين:

- الآمر بالصرف؛
- المحاسب العمومي؛
- المراقب.

إلى جانب المرسوم الملكي لسنة 1967، جاءت نصوص أخرى لتكمل الترسانة التشريعية وتغطي على الخصوص نفقات الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، وكذا المؤسسات المتدخلة في التتبع والمراقبة (المجلس الأعلى للحسابات، والمفتشية العامة للمالية، والخزينة العامة للمملكة).

## نصوص الصفقات العمومية

في ما يتعلق بالصفقات العمومية، وهي أهم مساطر نفقات الدولة، فإن النص الأساسي الجاري به العمل هو المرسوم رقم 2-06-388، بتاريخ 16 محرم 1428، الموافق للخامس من فبراير 2007، المتعلق بتحديد شروط وأشكال إبرام صفقات الدولة، وكذا بعض القواعد المتعلقة بتدبيرها ومراقبتها. ويتعلق الأمر بنص ملزم فقط للدولة وبعض المؤسسات العمومية، غير أن أهميته تتجاوز مجرد إطاره التطبيقي، بما أنه يمثل المصدر الأساس لمساطر تفويت صفقات العديد من المؤسسات والشركات العمومية.

وقد جاءت مراسيم وقرارات أخرى تكمل هذا المرسوم، وتحدد على الخصوص:

- تحرير دفاتر التحملات (دفتر البنود الإدارية الخاصة للأشغال لسنة 2000، ونظيره الخاص بالخدمات لسنة 2002)؛
- اختيار الطرف المتعاقد معه؛
- مراجعة الأسعار؛
- الأداء والفوائد المترتبة على التأخير.

## خلاصات

يفضي إحصاء النصوص وتحليلها، وكذا تحليل تطبيقها على أرض الواقع، إلى الخروج بثلاث خلاصات، تؤكدها نتائج جلسات الانصات التي أجريت مع فاعلين، سواء منهم الآمرون بالصرف أم المقاولات:

- تضع النصوص القانونية مبادئ واضحة، وتقر مسؤولية مختلف الفاعلين على امتداد المسلسل، في حين أن النصوص التطبيقية (من مراسيم وقرارات ودفاتر البنود الإدارية العامة)، لم تأتي سوى بالتعقيد واختلاف التأويل الذي يؤدي إلى عدم ضبط المسؤولية؛
- إن في تشتت النصوص ما يفسر صعوبات التطبيق ويدعو إلى بذل جهد حقيقي للتنميط القانوني؛
- لا وجود لما ينص بصراحة على وجوب التأثير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في النصوص المنظمة للصفقات العمومية، مما يضيع على البلاد فرصة جعلها رافعة حقيقية للتنمية. وتنتج عن استعمال هذه النصوص وتطبيقها من طرف الهيئات الرقابية مخاطر تتهدد الآمرين بالصرف الذين يودون القيام بمجهود في هذا الاتجاه.

# تحليل كمي للصفقات العمومية بالمغرب

لا بد من الإشارة، قبل تقديم التحليل الكمي، إلى أن هذا الأخير كان من المفروض أن يكون أكثر تعمقا، لولا الصعوبات التي واجهها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الحصول على معطيات متعلقة بالصفقات العمومية، وذلك رغم إلحاح المجلس ومتابعته للموضوع عبر مراسلات تذكيرية لدى القطاعات والإدارات المعنية. وقد كان من المفروض أن يقوم المجلس بتعميق أشغاله على أساس تلك المعلومات، وإنجاز تحليل كمي على مستوى قطاعي أكثر دقة، ليخرج بتوصيات متكاملة ونوعية خاصة ببعض القطاعات التي يرتبط نموها و/أو إمكانيات تطورها بقوة بالصفقات العمومية.

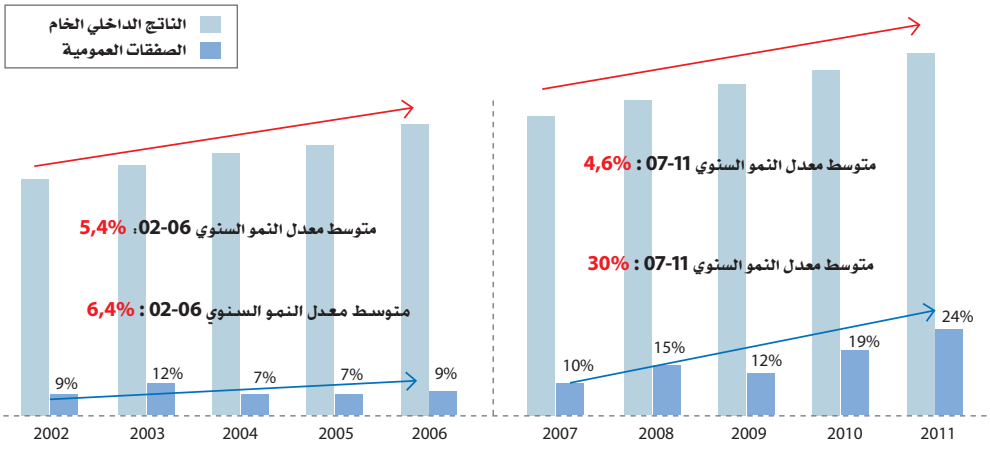
## التطور العام للصفقات العمومية

يمكن أن نصف تطور أرقام الصفقات العمومية خلال العقد المنصرم بالاستثنائي.

كما يتبين من المخطط أسفله، أن المغرب، ورغم التطور المتذبذب في بداية العقد، قد شهد طفرة نوعية حقيقية انطلاقا من سنة 2005.

وقد مثل هذا الحجم من الصفقات العمومية ما مقداره 24% من الناتج الداخلي الخام في سنة 2011، وهي حصة هامة جعلت الصفقات العمومية تصبح أحد أهم العناصر الحاسمة في النشاط الاقتصادي في بلادنا.

**تطور الصفقات العمومية مقارنة بتطور الناتج الداخلي الخام**




المصادر. البنك الدولي والخزينة العامة للمملكة

ودون إغفال التعقيد الذي يطبع العلاقة المحتملة بين النمو الاقتصادي وتطور الصفقات العمومية، فإنه لا يمكن إنكار الأثر الضعيف للاستثمار الذي يتم عبر الصفقات العمومية على نمو وتنمية النسيج الاقتصادي المحلي. وعليه، يجب تحليل هذه العلاقة من خلال إسهام القيمة المضافة المحلية في تغطية حاجيات الصفقات العمومية بما في ذلك إحداث فرص الشغل وتعزيز الاستهلاك الداخلي.

هكذا تمكن القراءة الأولى من تبيُّن أن الأرقام تبقى متناسبة نسبيا ما بين سنتي 2002 و2006، بينما تميزت الفترة ما بين 2007 و2011 بأثر ضعيف جدا لنمو الصفقات العمومية، الذي زاد بنسبة معدلها 30%، في حين لم يتجاوز نمو الناتج الداخلي الخام 4.6% معدلا للفترة نفسها.

تساهم هذه الظاهرة بقدر كبير في تفاقم عجز الميزان التجاري، الذي يمثل اليوم تحديا كبيرا أمام الاقتصاد الوطني.

## الصفقات العمومية المنجزة من قبل المقاولات والمؤسسات العمومية

من جهة أخرى، تفضي ملاحظة نفقات المقاولات والمؤسسات العمومية أنها مركزة:

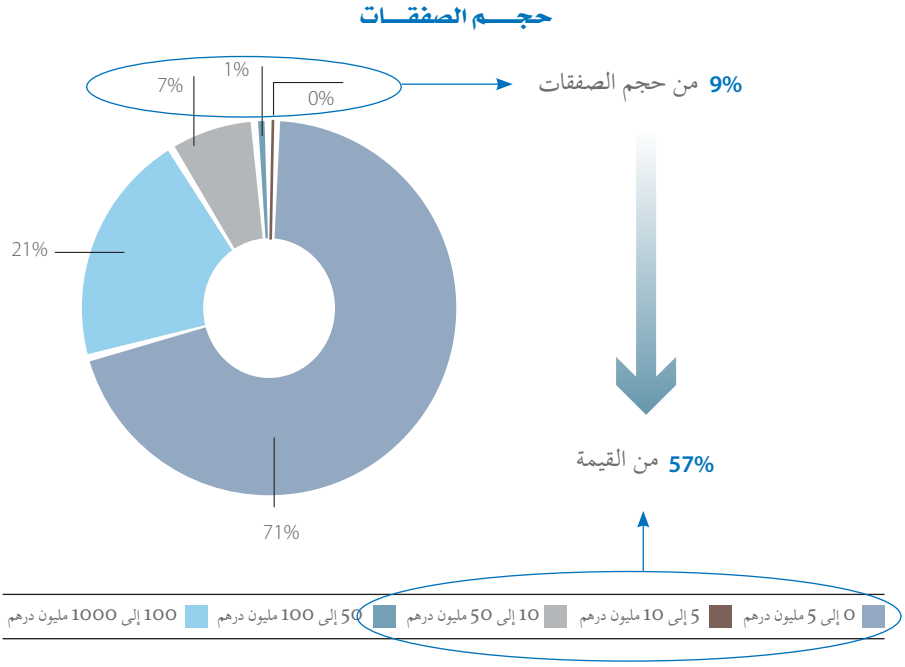
### 1. في الكيانات الرئيسة

**إستثمارات أهم المؤسسات والمقاولات العمومية في 2011 (بمليارات الدراهم)**

| | |
|---|---|
| شركة الطرق السيارة بالمغرب | 6 361 |
| مجموعة المكتب الشريف للفوسفاط | 6 034 |
| المكتب الوطني للكهرباء | 5 524 |
| المكتب الوطني للسكك الحديدية | 4 031 |
| المكتب الوطني للماء الصالح للشرب | 3 463 |
| الوكالة الخاصة لطنجة المتوسط | 3 222 |
| وكالة المساكن والتجهيزات العسكرية | 3 000 |
| المكتب الوطني للمطارات | 1 888 |
| شركة طراموي الرباط | 1 099 |
| مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل | 490 |
| بنك المغرب | 427 |
| الشركة الوطنية للنقل والوسائل اللوجيستيكية | 290 |
| شركة استغلال الموانئ (مرسى المغرب حاليا) | 265 |
| المكتب الوطني للمحروقات والمعادن | 249 |
| المجموع الفرعي | 36 770 |

## 2. تبين الدراسة التحليلية لحجم الصفقات أنها تتمركز حول عدد محدود من الصفقات الكبرى

هكذا، فإن الصفقات التي تتجاوز قيمتها عشرة ملايين درهم والتي تشمل 9٪ من مجموع الصفقات تمثل 57٪ من القيمة الاجمالية.




وأخيرا فإن إدارة المؤسسات العمومية والخوصصة قدرت في 2009 أن أكثر من 45 % من نفقات المقاولات والمؤسسات العمومية تذهب إلى الاستيراد.

## خلاصات

مكن التحليل الكمي للمعطيات المتعلقة بالصفقات العمومية من الخروج بالملاحظات التالية:

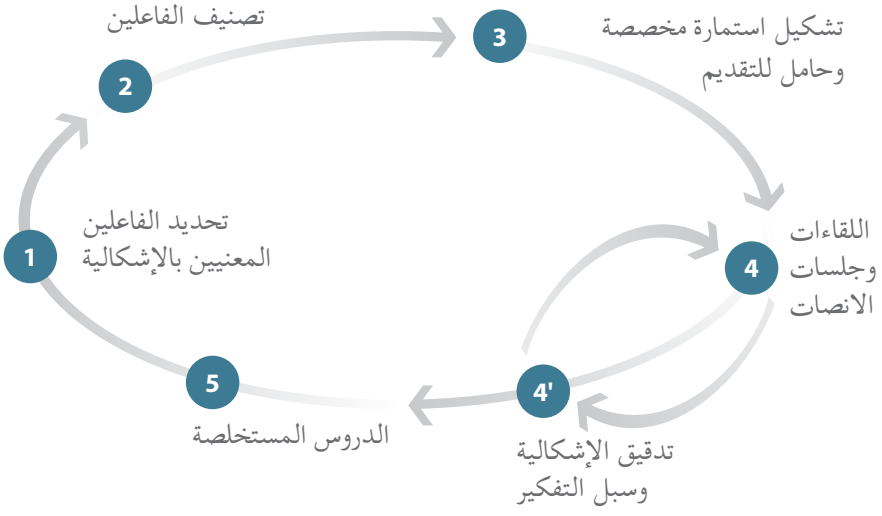
- غياب آليات قادرة على تأمين الاستفادة الفعالة من الإمكانات التي توفرها الصفقات العمومية، من أجل ضمان تقوية الاقتصاد الوطني، وبالتالي دعم النمو والشغل؛
- يترتب على الأثر الضعيف لنمو الصفقات العمومية على نمو القيمة المضافة المحلية، ارتفاع كبير في حجم الاستيراد الذي يقوم به المشترون العموميون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

- ينجم عن هذه الظاهرة أثر جد سلبي لنمو الصفقات العمومية على توازن الميزان التجاري، يفضي بدوره إلى تفاقم عجز ميزان الأداءات بشكل كبير؛
- يقتضي هذا الوضع تحديد الآليات المناسبة التي من شأنها أن تتيح تحقيق المزيد من القيمة المضافة المحلية في تغطية حاجيات الصفقات العمومية؛
- إن في لجوء المؤسسات والمقاولات العمومية بشكل مكثف إلى الاستيراد بأحجام كبيرة، ما يؤكد ضرورة العمل على تحقيق تناسق أفضل، عبر إجراءات دقيقة، بين السياسة الصناعية والنفقات العمومية؛
- إن في الفوارق الكبرى القائمة بين مختلف الفاعلين العموميين في مجال حجم الصفقات وأنماط التفويت وطبيعة المشتريات، فيما يتعلق بمحتوى الواردات، ما يبرر تعدد التوصيات التي يكمل بعضها البعض، من أجل بلوغ الأهداف التي رسمها المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وخاصة في اتجاه تشجيع خلق قيمة مضافة محلية وتسهيل ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الصفقات العمومية.

## الدروس المستخلصة من جلسات الانصات

قام المجلس، في إطار إعداد هذا التقرير، بعقد جلسات انصات مع العديد من الفاعلين العموميين والخواص المعنيين بمسألة الصفقات العمومية.

وقد جرى في إعداد وسير الجلسات اتباع منهجية تكرارية أتاحت إغناء الخلاصات مع توالي المراحل التالية :



ويعرض الجدول أدناه قسما من الهيئات التي تم الانصات إليها:

| الهيئة المستمع إليها | الممثل |
|---|---|
| مديرية المقاولات والمؤسسات العمومية | السيد التازي (مدير) |
| الخزينة العامة للمملكة | السيد بنسودة (الخازن العام للمملكة) |
| الوزارة المكلفة بإدارة الدفاع الوطني | السيد لوديي (الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بإدارة الدفاع) |
| الكنفدرالية العامة لمقاولات المغرب<br><br>الفيدراليات القطاعية للنقل، للبناء والأشغال العمومية، لتقنيات الإعلام Apebi، للصناعات الصيدلية، للاستشارة والهندسة، للكهربة والإليكترونيك ولصناعة السيارات | السيد حوراني<br>(رئيس الكنفدرالية العامة لمقاولات المغرب)<br>رؤساء وممثلو الجمعيات والفيدراليات المهنية |
| وزارة التجارة والصناعة والتكنولوجيات الحديثة | السيدة بوستة ( الكاتبة العامة) |
| وزارة الداخلية | السيد بوطيب ( الكاتب العام) |
| وزارة النقل والتجهيز والشركات والمؤسسات العمومية الملحقة بهذه الوزارة | السيد رباح (الوزير)<br>المديرون المركزيون ومديرو الشركات والمؤسسات العمومية |
| اتصالات المغرب | السيد أحيزون (رئيس المديرية) |

علاوة على جلسات الانصات، التقى أعضاء المجلس بفاعلين آخرين، في إطار لقاءات مباشرة ساهمت بدورها في إغناء المسعى.

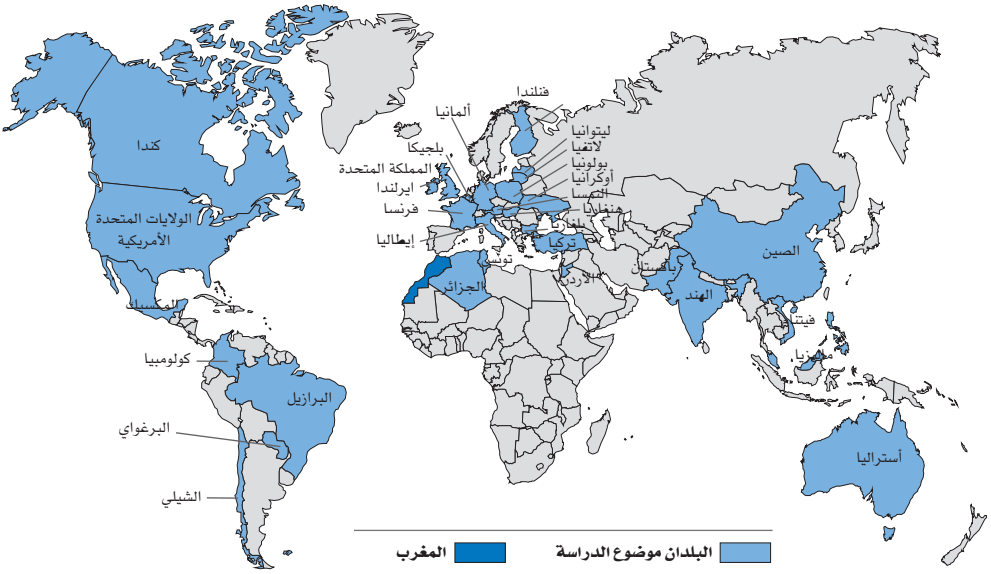
وهذه أهم الخلاصات المستنتجة من تلك الجلسات واللقاءات:

1. يترتب على النصوص الحد وعدم ضبط مسؤولية صاحب المشروع، وذلك دون بلوغ الأهداف المسطّرة في مجال الفعالية والحكامة الجيدة؛
2. من الضروري العمل على تطوير مهنة المشتري العمومي، من أجل الاستفادة الفعالة من المشتريات وإضفاء المزيد من الوضوح على طلبات المشتريات والخدمات؛

3. وبالتالي يتعين إصلاح الإطار القانوني للمشتريات العمومية، عبر عدد من الإجراءات الرئيسة:
   - تكييف حجم الصفقات من أجل تشجيع المقاولة الوطنية (التحصيص)؛
   - إقرار النظام القانوني لتنظيم التعويض الصناعي؛
   - مواكبة منظمة ومنهجية لتشجيع بروز مجموعات وطنية؛
   - إقرار مقاربةٍ تُولي الأفضليةَ لتنمية القيمة المضافة المحلية وتحسين ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الصفقات العمومية؛
   - اللجوء إلى التحكيم والوساطة للوقاية من النزاعات، من أجل تجاوز المنطق الحالي الذي يقوم فقط على اللجوء إلى المسطرة الإدارية ثم إلى القضاء؛
   - تطوير الصندوق المغربي للصفقات، وتزويده بوسائل مالية إضافية.
4. في ما يخص القيمة المضافة المحلية والتعويض الصناعي وتحصيص الصفقات، هناك العديد من النقاط التي ينبغي ملاحظتها:
   - "الوظيفة هي التي تخلق العضو"، وبالتالي ينبغي إعطاء المقاولات المغربية فرصة التعلم عبر العمل على مشاريع كبرى؛
   - استلهام تجربة القطار فائق السرعة الصيني في تشجيع التعويض الصناعي في المغرب؛
   - ضرورة القيام بإطلاق طلبات عروض وطنية في مجال مشاريع التمويل الداخلي أو الخارجي؛
   - السعي إلى بلوغ الهدف المتمثل في خلق قيمة مضافة من قبل مقاولات محلية، وليس تشجيع وضعيات الريع؛
   - يجب أن يصاحب كل الآليات التي تشجع تنمية القيمة المضافة المحلية إدماج الكثير من المقاولات المحلية في مقاربة مستدامة بعيدة المدى.
5. وأخيرا فإن هناك العديد من الممارسات الجيدة والتجارب المغربية الفعالة الجديرة بأن يتم استلهامها بطريقة مناسبة:
   - تقسيم أوراش الطرق السيارة إلى حصص؛
   - بروز مقاولات ومكاتب دراسات مغربية–مغربية فعالة، في سياق سياسة السدود؛
   - التعويض الصناعي في صفقات القطار فائق السرعة وخطوط الترامواي؛
   - المقاربة المعتمدة من قبل البنوك في تطوير عمليات التحويلات المالية، وغير ذلك.

# دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية

اعتبارا للمعطيات السابقة، سعى المجلس كذلك إلى إجراء إحصاء واسع لأفضل الممارسات الملاحظة على المستوى العالمي. وقد جرت بهذا الصدد دراسة شملت عددا كبيرا من الدول، كما تبينه الخريطة أدناه.




تمت دراسة كل بلد على أساس النظر في الجوانب التالية:

## المحور الإجرائي والتنظيمي

- تقسيم أنواع الصفقات إلى فئات؛
- تصنيف الصفقات؛
- الوثائق المطلوب الإدلاء بها؛
- تنظيم مراحل مسطرة التفويت؛

- نشر الصفقات المعروضة؛
- تدبير المشتريات العمومية؛
- مسطرة التفويت عبر الشبكة الإلكترونية؛
- مسطرة الشكايات والطعون.

### المحور الاستراتيجي (الآثار على المناخ الاقتصادي) – إجراءات تهم المقاولات

- الولوج إلى المعلومات المفيدة؛
- ترشحات المقاولات الصغرى والمتوسطة؛
- التعاون بين المقاولات والمشترين؛
- حجم الصفقات؛
- دعم تنمية الكيانات المحلية؛
- الأوفست/التعويض الصناعي.

### المحور الاستراتيجي (الآثار على المناخ الاقتصادي) – إجراءات تهم سلطات التفويت

- المعلومات المقدمة من قبل المشترين العموميين؛
- المتطلبات التقنية والمالية؛
- آجال الأداء؛
- طريق التنظيم القانوني؛
- دعم التجديد؛
- الحكامة.

المعلومات المستقاة حسب المحاور وحسب الدول أثناء الدراسة المقارنة مفصلة في الملحق.

أما أهم الدروس المستفادة من هذه الدراسة المقارنة فهي التالية:

### أ. المحور المسطري والتنظيمي

- على المستوى الوطني وما فوق الوطني (كندا والاتحاد الأوربي)، يتم **تصنيف** الصفقات حسب القطاعات والقطاعات الفردية، وفهرستها حسب دليل رموز، من أجل ضمان تصنيف صحيح وتسهيل البحث عن الصفقات النوعية؛

- حددت بعض الدول عتبات مشتريات تختلف حسب طبيعة المؤسسات العمومية والميزانيات التي تستعملها، وفرضت بعض القيود على استعمال بعض أنواع الصفقات، تفاديا للتحايل والتبذير (تركيا وكندا وماليزيا)؛
- المستندات المقدمة من قبل المشترين العموميين، مثل دفاتر التحملات، مفصلة تفصيلا دقيقا في بعض البلدان، وتشمل بنودا خاصة بالنسبة إلى بعض أنواع الصفقات (فرنسا نموذجا)؛
- يمكن تمديد آجال النشر بالنسبة للصفقات وطلبات العروض عند الضرورة، كما أن بعض البلدان تفرض النشر في الجرائد الجهوية ضمانا لقدر أكبر من الإنصاف. كما أن الضمانات المطلوبة قابلة للتخفيف عبر إعفاء المقاولات الوطنية المسجلة في السجل الحكومي للضمانات (ماليزيا وتركيا)؛
- من أجل الاستفادة المثلى في مجال المشتريات العمومية، عمدت بعض البلدان إلى التقليص من صلاحيات المؤسسات، عبر فرض حدود قصوى لحجم الصفقات، وعبر مركزة المشتريات من خلال هيئة حكومية مستقلة (الأردن)؛
- الحل المتمثل في التفويت عبر شبكة الإنترنت، والذي تبنته العديد من الدول المتطورة وكذا السائرة في طريق النمو، وذلك لأنه يمثل وسيلة تزيد من وضوح الصفقات العمومية والرؤية للمقاولات و، عبر فتح الولوج لأعداد أكبر من الجهات التي يمكن أن تصبح أطرافا متعاقدا معها، من خلال تبسيط المساطر الإدارية (ماليزيا والولايات المتحدة والشيلي)؛
- تقوم بعض البلدان بتدبير الشكايات والطعون بطريقة منفصلة، من أجل الارتقاء بالشفافية وتسريع المسطرة والحد من آثار عمليات التحايل المحتملة في المقاولات أو المؤسسات العمومية (تركيا وهنغاريا).

## ب. المحور الاستراتيجي

- **إجراءات تهم المقاولات**

- عملت العديد من البلدان على وضع أنظمة مركزية للمعلومات عن الصفقات العمومية الجارية، من أجل تحسين منظوريتها، كما رفعت من مستوى نشر المعلومات، عبر فتح مراكز يقظة تزود المقاولات بالمعلومات، وعبر اقتراح باقات من المعلومات عن تقديم العروض (ليتوانيا وكندا وألمانيا)؛
  - تمثل ترشحات المقاولات الصغرى والمتوسطة انشغالا آخر للدول، التي وضعت عتبات لمشاركة هذه المقاولات في الصفقات العمومية، والتي ترمي إلى تسهيل تعاونها مع المقاولات الكبرى. هكذا أنشأت بعض البلدان مراكز للمقاولات الصغيرة والمتوسطة لتكوينها في مجال تقديم العروض (فرنسا والولايات المتحدة وإيطاليا)؛

- بعض الإجراءات المتعلقة مثلا بتحصيص الصفقات تناسب على وجه الخصوص مشكلة نقص مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة، كما أن بعض البلدان فرضت إجبارية تقسيم الصفقات على شكل حصص أو إسناد المناولة إلى مقاولات صغيرة ومتوسطة (فرنسا)؛
- تشجع بعض البلدان التواصل بين المقاولات والمشترين العموميين، من أجل قدر أكبر من الوضوح والسلامة في عروض الصفقات، عبر نقاشات تتناول الجوانب التقنية في الصفقات على وجه المثال (فنلندا)؛
- دعم تنمية الكيانات المحلية – الذي أقرته بعض البلدان رغم اتفاقات التبادل الحر التي أبرمتها ورغم انتمائها إلى منظمة التجارة العالمية – يمكن أن يتخذ شكل بنود خاصة حول مصدر المشتريات أو حصص مشاركة المقاولات الوطنية (الولايات المتحدة والصين وماليزيا)؛
- من المنظور نفسه، فإن الأوفست/التعويض الصناعي بين عن فعالية كبيرة في نقل التكنولوجيا وتطوير القطاعات النوعية على المستوى المحلي، من خلال الحصول على خبرة أجنبية (الصين وتركيا وبلجيكا).
- **إجراءات تهم سلطات التفويت**
- في ما يخص الإعلام والتكوين التي تقترحها المؤسسات العمومية، تركز بعض البلدان على تكوين المشترين العموميين من أجل الارتقاء بنوعية المعلومة المنقولة أثناء عقد الصفقات، في حين تقوم بعض البلدان بنشر معايير تقديم العروض وتعميمها ضمانا للمزيد من الشفافية (ايرلندا والمكسيك)؛
- وفي المنظور نفسه، الرامي إلى مشاركة أكبر للمقاولات الصغيرة والمتوسطة، فإنه كثيرا ما يجري تخفيض المتطلبات المالية والتقنية لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة (كالضمانة ومستوى التجربة والأقدمية) أو تكييفها مع الحصص الفردية التي تكوِّن الصفقات (هنغاريا وفرنسا)؛
- كما أن مسلسل أداء مستحقات الأطراف المتعاقد معها تم العمل على تحسينه بصفة خاصة في بعض البلدان، حيث تم فرض آجال نوعية وتنويع طرق أداء المستحقات، بفضل التحويلات الإلكترونية أو السحب المباشر من حساب الجهة التي فوتت الصفقة (هنغاريا وفرنسا)؛
- يمثل إنشاء كيانات ومؤسسات عمومية أو خاصة، مستقلة ومتخصصة في مراقبة تفويت الصفقات العمومية، تشجع الشفافية وتحارب الفساد، مسعى ناجحا في العديد من البلدان المعرّفة بصفتها نماذج تحتذى في مجال تحقيق الطموحات. كما أن بلدانا أخرى تبنت قوانين ومعاهدات أخلاقية من أجل تفادي التحايل على القانون (الشيلي والبرازيل وإيطاليا)؛

- كما أن الدعوة إلى التجديد عبر الصفقات العمومية تمثل واقعا معيشا في بعض البلدان التي تلجأ إلى مباريات في مجال البحث والتطوير من أجل التوصل إلى حلول مجددة أو حلول تشجع التجديد في الأجوبة التي تأتي عبر تقديم العروض (استراليا والمملكة المتحدة)؛
- وأخيرا فقد بين إرساء حكامة مركزية مكلفة بالمشتريات العمومية أيضا عن فعاليته، بما أنه يتيح إعطاء صبغة مهنية للمشتري العمومي، ويتيح أيضا الاستفادة القصوى من المشتريات وكذا مراقبتها (فرنسا وإيطاليا).

لقد كان في أهم الدروس المستخلصة ما أكد صواب توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي المفصلة في هذه الوثيقة، وهي كلها توصيات نابعة من السياق الوطني، في انسجام مع التزامات المغرب الدولية وبوجه أعم مع سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تنتهجها المملكة.

# توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي

من المهم التذكير، بدايةً، بالمبادئ الأساسية التي سارت وفقها أشغال المجلس الاقتصادي والاجتماعي، في إطار الإعداد لهذا التقرير، وهي الأشغال التي أفضت إلى بلورة التوصيات الواردة أدناه. إن السياسة المنشودة في مجال الصفقات العمومية ينبغي لها أن تضمن:

- تغطيةً حاجيات المؤسسات العمومية، مع مراعاة مستويات الجودة والأداء تساير المعايير الأكثر تقدما؛
- إحداث أثر قوي في النسيج الاقتصادي، في مجال التنمية والرفع من القدرات التنافسية وتحسين تموقع المقاولات الوطنية في الأسواق محليا ودوليا؛
- استثمار خصوصيات وقدرات العرض المحلي، مع دعم هذا الأخير عبر التشجيع على التجديد والاستثمار في البحث والتطوير وفي الرفع من القيمة المضافة؛
- تخطيطا يراعي استباق الحاجيات، مع إطلاق برامج رائدة، قادرة على الرفع من مستوى التحكم في الحاجيات المستهدفة، وإتاحة الفرصة في الآن نفسه للعرض المحلي كي يقوي استعداده لمرحلة المنافسة المفتوحة.

وكما تم التذكير بذلك في المدخل، فقد رغب المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن تكون مقاربة الصفقات العمومية مقاربة شاملة، حتى لا يتم التركيز على مرحلة التفويت وحدها. بذلك امتد التفكير ليشمل مجموع المراحل المتعلقة بالصفقات العمومية، انطلاقا من مرحلة دراسة الفرص والتحديد الدقيق للحاجيات، وانتهاء بالمراقبة والافتحاص، مرورا بمراحل تتبع التنفيذ وتدبير العلاقة بين الأطراف.

من هذا المنظور فإن مرحلة تحديد الحاجيات تعد أساسية، سواء من أجل الوصول إلى تغطية الحاجيات أم لضمان انفتاح كبير على العرض وإمكانياته وعلى المنافسة وكذا تأمين علاقة تعاقدية ومتوازنة بين الأطراف.

في إطار هذه المبادئ، واعتبارا للتشخيص الدقيق المكثف الذي تم إنجازه، وللممارسات الجيدة على المستوى الوطني والدولي، فقد قرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن يهيكل توصياته حول محورين رئيسين اثنين:

- المحور القانوني والمسطري
- محور التنمية الاستراتيجية

## I. توصيات تخص المحور القانوني والمسطري

من المهم العمل على خلق مزيد من التكامل والانسجام، عبر عملية تفكير وإصلاح شامل ومهيكِل لمجموع النصوص المنظمة للصفقات العمومية. وينبغي في هذا الإطار:

- التنصيص بوضوح على مسؤولية صاحب المشروع وصلاحيته في اتخاذ القرارات التي تساعد على بلوغ الأهداف المرسومة له، بما في ذلك إحداث آثار في الاقتصاد والشغل؛
- مواكبة هذه المسؤولية بواسطة نظام للمراقبة أكثر فعالية وأكثر عمقا، يستهدف – بناء على قاعدة موضوعية لتقييم المخاطر – الطلبات التي تتضمن مخاطر، وتتممه نسبة اعتباطية تطبق على جميع الطلبات؛
- إقرار المبادئ الموجهة الرئيسة حسب أهداف قابلة للقياس، مع العمل مستقبلا على إدماج الجانب المتعلق بالتأثير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفته هدفا رئيسا.

### 1. مواءمة النصوص ووضع قانون عام للصفقات العمومية

- العمل، على أساس المبادئ المذكورة آنفا، على تنظيم ومواءمة النصوص المنظمة للصفقات العمومية، وذلك على ثلاثة مستويات:

– قانون عام للصفقات العمومية، يحدد كل القواعد الأساسية في مجال الضمانات، من شفافية وتنافسية وتوجيه للصفقات انطلاقا من تحديد الأهداف، وتوازن في العلاقة بين الأطراف، وفعالية للطعون، وغير ذلك؛

– مراسيم تطبيقية تحدد وتكمل القانون، عبر تغطية المراحل المتعلقة بتحديد الحاجيات والتفويت والتنفيذ والمراقبة، وذلك حسب القطاعات و/أو طبيعة الحاجيات المطلوب تغطيتها، من أشغال أو أعمال فكرية أو خدمات أو تموين؛

– إذا كانت المراسيم تحدد الأنماط التي سيتم عبرها تطبيق القانون العام للصفقات العمومية، فلا ينبغي لها أن تحل محل الدفاتر المسطرية، والتي يتعين تفصيلها مع الاخذ بعين الاعتبار نوعية الإدارة والجماعة الترابية والمؤسسة والمقاولة العمومية. وتُعرض الدفاتر المسطرية – التي يجب أن تكون لها صفة إجبارية – على موافقة السلطة ذات الوصاية. كما يجب أن تمثل مستوىً أول للمراقبة، يتحدد حسب خريطة لمخاطر الفساد يجري إعدادها تبعا للقطاعات.

### 2. دعم المنافسة

- **مراقبة البنود التي تحد من المنافسة**

– إضافة بنود تتيح للمتنافسين أن يتقدموا بملاحظاتهم وانتقاداتهم على دفاتر التحملات وخاصة فيما يتعلق بالبنود التي تحد من المنافسة، وأن يطلبوا من صاحب المشروع، خلال فترة الاستشارة،

العمل على تغييرها. أما القرار النهائي، الذي يجب أن يكون مبررا وأن يتم نشره على العموم، فيبقى من مسؤولية صاحب المشروع. وإن من شأن هذا الإجراء، إن هو ارتبط بتدابير تضمن المراقبة الناجعة، أن يُمكن من تجنب إقصاء عروض كان من الممكن أن تكون مناسبة، بسبب طلب عروض موجه بصفة مقصودة أو غير مقصودة، يفضي إلى إعطاء الامتياز لمنتَج أو مترشح معين.

- **تطور نظام منح تراخيص الاعتماد لمكاتب الدراسات**

إن طبيعة الانتاج الفكري وتقديم الخبرات لا تخضع بالضرورة إلى المعايير الشكلية لتراخيص الاعتماد بل هي مرهونة بالدرجة الاولى بمقاربة منهجية تعتمد على التأهيل والابتكار المستمرين، مع درجة عالية من التخصص. لذا فإن جودة خدمات مكاتب الدراسات ينبغي أن تتطور في إطار نظام التقييس وشهادات المطابقة المسلمة من طرف منظمات مختصة. ولهذا الغرض فعلى المهنيين أن يسهروا على اختيار وضبط المقاييس والمعايير الدولية وتكميلها بأخرى وطنية تساير مستلزمات السوق الداخلية وتنمية القطاعات المعنية.

- **التخلي عن سرية التقدير المالي لصاحب المشروع**

التخلي عن سرية التقدير المالي الذي يقوم به صاحب المشروع، سعيا إلى تحقيق المزيد من الشفافية. فنشر هذا التقديرلا يعوق سريان المنافسة، بل على العكس من ذلك يمنع من إعطاء الأفضلية بطريقة غير مشروعة لبعض المترشحين، دون الأخرين.

- **إعداد طلب المنافسة**

خلق الظروف التي تؤمّن، خلال المرحلة السابقة لطلب المنافسة، وفي إطار مفتوح وشفاف، تواصلا بين المقاولات والمشتري العمومي، حتى يكون هذا الأخير على بينة من الأمرأثناء تحريره لدفاتر التحملات، إذ يكون متمكنا من خصوصيات العرض وإمكانياته. ويتعين خلال هذه المرحلة العمل على إعطاء أهمية، كلما كان ذلك ضروريا، للجوء إلى الخبرة الخارجية لمؤازرة صاحب المشروع في تحديد حاجياته.

## 3. الشفافية والمراقبة الناجعة

- **إمكانية التتبع والولوج المفتوح إلى المعلومة**

– من أجل تمكين أدوات المراقبة من أن تكون فعالة، يجب ضمان إمكانية تتبع كامل لمجموع المعطيات والمبادلات التي تجري خلال سريان المسطرة وحتى نهاية تنفيذ الصفقة وتقييمها، والعمل على نشر تلك المعطيات عبر بوابة الصفقات العمومية (باستثناء العناصر الحساسة والمرتبطة بحماية مهارات المقاولات ومعطياتها التجارية السرية).

- **تحديد أهداف عمليات الافتحاص ونشر التقارير**

جعل عمليات المراقبة أكثر فعالية، وذلك عبر تدعيم إمكانات التتبع، والولوج إلى المعلومة، وتحديد الصفقات موضوع الافتحاص المالي على أساس تقييم للمخاطر يتبعه قياس للعينات (عوض القيام كما هو الحال بتحديد عتبة قيمة الصفقة بغض النظر عن طبيعتها وعن القطاع المعني).

العمل، وخصوصا من خلال بوابة الصفقات العمومية، على نشر تقارير عمليات الافتحاص التي تم إجراؤها على عينة الصفقات المختارة، وكذا المعايير التي تم اعتمادها في اختيار تلك العينة.

تأخذ عمليات المراقبة في اعتبارها النتائج المحصل عليها وكذا الوسائل التي تم تخصيصها، مقارنة مع تلك التي تم تحديدها في البداية، والمرتكزات الموضوعية لاختيارات صاحب المشروع (من نمط التفويت إلى الأخذ بملاحظات وطعون المتنافسين، وكذا مختلف الآجال المحددة لانطلاق الأعمال والتنفيذ والاستلام والأداء وغير ذلك)، دون إغفال قياس الآثار الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة والمتحققة عبر الطلبية أو الطلبيات التي ثم تفويتها.

- **دعم دور المفتشين العامين والمشرفين على عمليات الافتحاص الداخلي**

العمل، في ما يخص المراقبة، على تقوية ودعم دور المفتشين العامين في الوزارات، ودور المراقبين الداخليين في المقاولات والمؤسسات العمومية. ومن أجل ذلك، لا بد من العمل على تطوير الوضع القانوني لهؤلاء المفتشين، بما يضمن استقلاليتهم التامة عن التراتبية الإدارية (عن الوزير والمدير العام وغير ذلك).

## 4. تدعيم مسؤولية الآمرين بالصرف، وتحقيق توازن أمثل في العلاقات بين الأطراف المتعاقدة

- **اختيار نمط التفويت وكيفية تقييم العروض**

إن صاحب المشروع، بصفته الطرف المستفيد والمسؤول عن الخدمة، يجب أن يبقى صاحب السلطة في اختيار الطريقة الأنجع لتفويت الصفقة ومحتوى دفتر التحملات الخاصة. في المقابل يجب عليه أن يبرر اختياراته ضمن وثيقة تضم إلى ملف الاستشارة، وتوضع تحت تصرف العموم على بوابة الصفقات العمومية. ولا ينبغي أن يكون صاحب المشروع، في هذا الإطار، ملزما بأن يعتمد بصفة منهجيةٍ قاعدةَ الأقل سعرا.

غير أن ملف طلب المنافسة، واختيارات صاحب المشروع فيما يتعلق بطريقة التفويت، تبقى كلها قابلة للطعن وللتعديل، إن لزم ذلك، على أثر تقديم أحد المتنافسين الدليل على كون بعض البنود تحد من المنافسة.

تعتبر الورقة التبريرية لاختيارات صاحب المشروع، وكذا المراسلات المتبادلة التي تمت مع المتنافسين، عناصر ينبغي ضمها إلى ملف الصفقة وطلب المنافسة، الذي يمكن أن يكون موضوع افتحاص كما ذكر ذلك آنفا.

- **تأطير إلغاء طلبات العروض**

يجب ألا يتم إلغاء صفقة سبق إسنادها إلا في حالات محددة ومبررة، لأن من شأن ذلك أن يحد من حالات إلغاء طلب عروض في ظل شروط غير واضحة، تفتح الباب أمام إمكانية تغطية نفس الحاجيات في إطار صفقة أخرى بمعايير جديدة موجهة.

- **تخفيض وضمان آجال الأداء**

بغض النظر عن المرسوم المتعلق بالفوائد المترتبة على التأخير، وعن القانون المتعلق بآجال الأداء، من المهم إرساء آليات تضمن التحكم في الآجال الحقيقية للأداء كما يشهدها واقع العقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية. ومن أجل ذلك، يتعين التحكم من جهة في آجال الاستلام، المحددة انطلاقا من تاريخ تسليم العمل، ومن جهة أخرى في آجال الأداء، المحددة انطلاقا من تاريخ إيداع الفاتورة أو الحساب.

- **تأطير أجل توجيه طلب الخدمة**

تحديد الأجل الذي يتعين على صاحب المشروع أن يوجه داخله طلب الخدمة إلى المقاولة التي رست عليها الصفقة.

- **إيلاء الاعتبار لعرض الطرف المتعاقد معه مثل مراعاة دفتر التحملات الخاصة**

العمل على الحد من السلطة التقديرية لصاحب المشروع في التأويل الواسع لبنود دفتر التحملات الخاصة، حتى ولو كانت هذه الأخيرة غير دقيقة وكان العرض المقبول قد جاء بالتدقيقات الضرورية فيما يخص تدقيق الفهم وتغطية الحاجيات المحددة وفقا لذلك. ولهذا الغرض فإن الصفقة المبرمة بين الطرفين يجب أن تتضمن العرض المقبول، الذي يصبح ملزما للطرفين. وبذلك تتحمل المقاولة مسؤوليتها الكاملة في الالتزام بالعرض الذي تقدمت به، ويتحمل صاحب المشروع مسؤولية المصادقة على هذا العرض وقرار إسناد الصفقة.

- **تأطير قرارات فسخ الصفقات**

الحد من الحالات التي يستطيع فيها صاحب المشروع اتخاذ قرار بفسخ الصفقة، حين لا يكون القرار مبررًا بعجز مثبت لدى المقاولة التي رست عليها تلك الصفقة. وفي هذه الحال فإن من الضروري إعادة النظر في شروط الفسخ بما يجعلها أكثر إنصافا ويحول دون تسبب الفسخ في الإضرار بمصالح المقاولة أو حتى تهديد وجودها.

- **افتتاح مرحلة المفاوضات**

اللجوء إلى مفاوضات وتدقيقات بين صاحب المشروع والمقاولة المستفيدة من تفويت الصفقة بطريقة منهجية كلما تعلق الأمر بمشتريات استراتيجية أوغير اعتيادية. وسيكون من شأن هذه المرحلة إضفاء مزيد من الوضوح على العقد، دون المس بالمعايير المعتمدة في المنافسة بين المترشحين.

- **إعطاء صبغة مهنية للمشتري العمومي وتغطية جميع المراحل**

من أجل بلوغ الأهداف المرسومة للصفقات العمومية، يتعين تمكين المشترين العموميين من تطوير قدراتهم والتأهيل الضروري لتحقيق عمليات الشراء، وتمكينهم من الولوج، كلما لزم الأمر، إلى الخبرة الخارجية المساعدة في إدارة المشاريع والمقدمة لصاحب المشروع.

وهذا يعني على وجه الخصوص أنه يجب معالجة العمليات بالوسائل المناسبة على امتداد جميع المراحل (من تحديد الحاجيات إلى صياغتها الشكلية فالاستشارة فالتنفيذ فالاستلام). وفي هذا الاطار يجب أن تكون عملية الدراسات الاستطلاعية لتبرير جدوى المشاريع محل اهتمام خاص، مع اللجوء، متى لزم ذلك، إلى أبحاث ميدانية ذي فائدة عمومية، تتيح للمواطنين فرصة الإدلاء بتقديراتهم واقتراحاتهم، أوما لديهم من مؤاخذات على المشاريع، وذلك لتمكين السلطة المعنية من أن تكون على بينة من كل العناصر الضرورية لاتخاذ القرار.

## 5. الطعون والتحديد الدقيق لحالات تنازع المصالح

- **تحديد حالات تنازع المصالح**

عوض الاكتفاء بمنع تنازع المصالح، سيكون من الأنسب أن يتم الإبلاغ عن كل احتمال لوقوع تنازع للمصالح من شأنه إعطاء الامتياز لمترشح معين، وذلك من قبل صاحب المشروع وكل الأشخاص المعنيين معه بتدبير الصفقات العمومية. كما يجب على صاحب المشروع، و/أو كل شخص معني، أن يتخذ، في حال وجود إحتمال لتنازع المصالح، الإجراءات الوقائية التي يراها ضرورية وكافية، وأن يخبر بها العموم (عبر البوابة على الخصوص)، وتحديدا المترشحين.

- **إحداث هيئة متكافئة الأعضاء للطعون**

لقد بينت الطريقة المتبعة حاليا في الطعون عن عدم فعاليتها، لأنها لا توفر الشروط الكافية للحياد والنجاعة. ومن أجل ضمان اضطلاع الطعون بدورها الكامل، يوصى بإحداث هيئة مستقلة متكافئة الأعضاء، قادرة على أن تتخذ، في آجال محددة، قرارات ذات طابع نافذ. وينبغي أن تعتمد الهيئة الجديدة في عملها على خبراء مهنيين مشهود لهم بالنزاهة والحياد.

وبالموازاة مع إحداث الهيئة المشار إليها، إعداد وتشجيع الوساطة والتحكيم لمعالجة النزاعات التي يمكن أن تحدث في تأويل أو تنفيذ عقود مرتبطة بالصفقات العمومية.

## 2. توصيات مرتبطة بمحور التنمية الاستراتيجية

### 6. إقرار إجبارية التعويض الصناعي

استعمال قوة القانون في إقرار إجباريةٍ التعويض الصناعي تكون عتبات الصفقات التي تنطبق عليها والنسب المطبقة كلها داخل حدود تحدد حسب المجال القطاعي، وتعود مسؤولية تحديدها إلى لجنة تضم على الخصوص قطاعات الاقتصاد والمالية والصناعة.

ويمكن لهذا التعويض، الملزم للمقاولة المتعاقد معها، أن يتخذ الأشكال التالية:

- مناولة أوتعاقد مشترك، يضمن نسبة من الإنتاج المحلي؛
- شراء منتجات أو خدمات ذات صنع محلي؛
- استثمارات مباشرة؛
- تطوير الإطار الذي يضمن اكتساب التكنولوجيات وتطويرها.

ينبغي أن تكون مسألة تحديد الآليات والعتبات والمجالات القطاعية المعنية موضوعا لدراسة معمقة تتيح تحديد السياسة الواجب تبنيها في هذا المجال، وتزويد السلطات العمومية بوسائل التفاوض مع المقاولات الأجنبية الكبرى والفاعلين الأجانب.

بالموازاة مع ذلك، يتعين وضع الإطار التشريعي والتنظيمي الضروري لضمان فعالية حقيقية للتعويض الصناعي، الذي يمثل مفهوما حديث العهد في المغرب، وإعداد آليات التتبع والتقييم انطلاقا من نقطة التعاقد. ومن شأن هذا الإطار الجديد أن يمكن المسؤولين المعنيين بالعقد، والجهات المشرفة، من تتبع مدى احترام الالتزامات من قبل الأطراف المعنية، وخصوصا منها الفاعل الأجنبي المستفيد من الطلبية، وتطبيق إجراءات التقويم اللازمة عند الاقتضاء.

### 7. تشجيع خلق القيمة المضافة المحلية

إن الجواب على الإشكاليات الكبرى بالمغرب – من نمو وتشغيل وتنافسية للاقتصاد ودعم لمداخيل الدولة وتعديل للميزان التجاري وميزان الأداءات – يحتم علينا تشجيع تطويرالقيمة المضافة المحلية، وهو ما من شأن الصفقات العمومية وبصفة عامة الطلبيات العمومية أن تساهم فيه بقدر كبير. ومن أجل ذلك يجب رفع نصيب القيمة المضافة المحلية في الصفقات العمومية، وذلك عبر الآليات التالية:

- تعمل الدولة، مع المؤسسات والهيئات العمومية، وخصوصا في إطار عقود-برامج، على تحديد أهداف للأثر الاقتصادي والاجتماعي المترتب على الصفقات العمومية المزمع إطلاقها. وكما هو الشأن بالنسبة إلى الأهداف المرتبطة مباشرة بمهمتها العضوية، فإن تتبع مدى بلوغ تلك الأهداف، المتمثلة في الآثار الناجمة عن الصفقة، تبقى من مسؤولية الهيئات العمومية المكلفة بالتدبير والحكامة؛

- الزيادة المنهجية (بغرض المقارنة) بما قدره 15 إلى 20% في قيمة عروض المقاولات الأجنبية، وتطبيق الإجراء نفسه، متى أمكن ذلك، على القيمة المستوردة داخل العروض المقدمة. للإشارة فقد جاء نص مرسوم 2007 بهذه الإمكانية (بطريقة اختيارية) دون أن يمثل ذلك أي تناقض مع الالتزامات الدولية للمغرب؛
- عند اختيار عرض يقدم أعلى قيمة مضافة محليا لكنه يتميز بفارق في الثمن داخل حدود الأفضلية الوطنية (من 15 إلى 20% حسب القطاعات ونوعية الحاجيات)، ينبغي تمكين صاحب المشروع من أن يتفاوض على العرض من أجل تقريبه من أفضل العروض خارج احتساب القيمة المضافة المحلية، شريطة أن يكون قد تم التصريح بذلك في طلب المنافسة. ويجب أن يتم خلال هذه المرحلة من التفاوض الاخذ بعين الاعتبار الدعم الذي تتمتع به المنتجات والخدمات، المكونة للعرض المرجعي في المفاوضة، من قبل بلدانها الأصل؛
- بالنسبة إلى العروض التي تبلغ حجما معينا، إقرار نسبة مئوية كحد أدنى للمنتجات والمواد المصنعة محليا، يجب أن يتوفر عليها العرض الذي ثم اختياره، مع إلزام المتعاقد معه بالإدلاء بما يثبت مصدر المنتجات والمواد المعنية؛
- إقرار حصة معينة كحد أدنى لمشاركة المقاولات التي تنتج قيمة مضافة محلية أو وطنية (يتم تحديد تلك النسبة حسب القطاعات وطبيعة الحاجيات) في الصفقات العمومية، سواء بصفتها صاحبة عروض أو بصفتها مشاركة في تنفيد العقد أو مكلفة بالمناولة؛
- منع طلب تقديم شهادات الانجاز متعلقة بمشاريع مشابهة، وخصوصا حين يكون المشروع المعني من نوع لم يسبق إنجازه في المغرب ومن خلال قيمة مضافة محلية؛
- إحداث الآليات التي من شأنها تسهيل تجميع المشتريات من طبيعة واحدة في بعض القطاعات، قصد تشجيع الاستثمار المحلي والولوج إلى التكنولوجيا، علما أن الهدف هو استباق الحاجيات وجعلها مشتركة، لتوضيح الرؤية للمقاولات، وضمان تغطية أمثل للحاجيات في نهاية المطاف؛
- تشجيع تطوير مشاريع شراكة بين القطاعين العمومي والخاص، والعمل في هذا الإطار على تشجيع نقل وتفويض المرافق العمومية، عبر تطوير الكفاءة الوطنية وتوسيعها لتشمل المجالات المعنية.

## 8. المشتريات الاستراتيجية في إطار برامج ابتكارية

في ما يخص المشتريات التي تقوم بها الدولة، والتي تكون من الناحية التكنولوجية في متناول المقاولات الوطنية، فينبغي القيام باستشارات وفق المراحل التالية:

- مرحلة تحديد المقاولات التي لديها القدرة أو الامكانية على تغطية الحاجيات المستهدفة؛

- مرحلة سابقة على الاستشارة، مع دعم من الدولة لتلك المقاولات التي ستتكفل بتغطية الحاجيات في مجال محدد ومتحكم فيه؛
- مرحلة المصادقة على مدى ملاءمة العرض المقدم مع الحاجيات الواجب تغطيتها؛
- مرحلة طلب العروض المفتوح.

ملحوظة: يتضمن التقرير المفصل أمثلة عن التطبيق القطاعي لهذا المسعى.

## 9. تشجيع ومواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة

وضع أدوات معينة لتسهيل وتشجيع ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الصفقات العمومية:

- خدمات إعلامية لصالح المقاولات الصغرى والمتوسطة، تؤمن اليقظة في مجال الصفقات العمومية، لتسهيل عملية تحديد وتوجيه الصفقات الملائمة لهذه المقاولات؛
- تشجيع ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الاستشارة القانونية، وخصوصا في مجال الصفقات العمومية، سواء خلال المرحلة القبلية لتقديم العرض أم أثناء مرحلة التعاقد وتنفيذ الصفقات؛
- وضع ملفات نموذجية مبسطة ومصادق عليها لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة؛
- تأمين دعم مالي للجوء إلى خدمات خبراء في مرحلة إعداد العروض (في امتداد لبرنامج "مساندة" للوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات)؛
- عروض للتمويل أكثر ملاءمة، مقدمة من قبل الصندوق الوطني للصفقات؛
- فتح الإمكانية أمام الدولة للأداء المباشر لمستحقات المقاولات الصغرى والمتوسطة المكلفة بالمناولة في إطار الصفقات العمومية؛
- تحديد أمثل للعلاقات بين المقاولات الكبرى التي ترسو عليها الصفقات وبين المقاولات الصغرى والمتوسطة المكلفة بالمناولة؛
- تضمين النصوص إمكانية تأمين صاحب المشروع مقدم أجر عن الصفقة للمقاولات الصغرى والمتوسطة.

## 10. تشجيع الاقتصاد الاجتماعي

وضع إطارملائم بالنسبة إلى المشتريات التي يمكن أن يقوم بها فاعلون في الاقتصاد الاجتماعي، يتميز بما يلي:

- مسطرة أقل إكراها وأكثر تلاؤما مع أنظمة وهياكل الكيانات المستهدفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- ضوابط تقوم على معايير ينبغي تشجيعها، ترتبط خاصة بما يلي:

- الحفاظ على البيئة؛
- التجارة العادلة؛
- التسميات الأصلية الخاضعة للمراقبة؛
- تشجيع المقاولاتية النسائية.

## 11. إحداث هيئة مركزية مكلفة بالصفقات العمومية

إحداث هيئة لذى رئيس الحكومة مكلفة بقيادة سياسة الصفقات العمومية على أساس استراتيجية حقيقية للمشتريات. ويناط بهذه الهيئة الجديدة المهمات التالية:

- مرصد للصفقات العمومية يجمع كل المعطيات حول الصفقات العمومية، ويتتبع المؤشرات ويقيس مدى بلوغ الأهداف (وخصوصا المتعلقة منها بالأثر الاقتصادي والاجتماعي) حسب محاور عديدة (الجهة والقطاع والمؤسسة ونسبة المحتوى من العناصر المستوردة قياسا إلى محتوى القيمة المضافة المحلية، وغير ذلك)؛
- إحداث سجل مرجعي للمقاولات، من أجل مركزة المعلومات المفيدة للمشترين العموميين؛
- تكوين وتأطير المشترين العموميين؛
- المواكبة في وضع السياسات الاستراتيجية للمشتريات، وخصوصا في البرامج الابتكارية؛
- التنظيم.

تتدخل الهيئة الجديدة على مستوى المواكبة الاستراتيجية للصفقات العمومية، وتكون مكلفة بالنهوض بتطوير مهنة المشتري، ومواكبة المتعاقدين (بما في ذلك اللجوء عند الضرورة إلى خدمات المساعدة الخارجية على التعاقد AMO) لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للصفقات العمومية.

ومن المهم الاشارة إلى أن:

- مهمات المراقبة والمحاسبة تبقى على مستوى الخزينة العامة للمملكة؛
- مهمة الطعون لا تدخل في مهام الهيئة المكلفة بقيادة سياسة الصفقات العمومية بل هي مناطة بالهيئة الجديدة متكافئة الأعضاء المذكورة آنفا (والتي يمكنها أن تحل محل اللجنة المركزية للصفقات).

# ملاحق

الملحق 1: **أمثلة من التفعيل القطاعي للتوصيات**

الملحق 2: **عرض تركيبي لبعض التقارير الوطنية والدولية المتعلقة بالصفقات العمومية**

الملحق 3 : **دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية العمومية**

الملحق 4 : **لائحة أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية**

الملحق 5: **لائحة أعضاء مجموعة العمل المكلفة بإعداد التقرير**

الملحق 6 : **مراجع بيبليوغرافية**

# الملحق 1

## أمثلة من التفعيل القطاعي للتوصيات

إن من شأن تفعيل التوصيات الإرادية التي أدلى بها المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن تكون أكثر نجاعة إن هو ضم إلى التدابير الالتقائية هيكلة قطاعية.

وقد تم تعريف القطاعات التالية مع تفصيل المراحل الرئيسة للتفعيل.

## الأشغال العمومية:

- **المسؤول**: وزارة التجهيز والنقل
- **المراحل الرئيسة**:
  - الإعداد القبلي لطلبات العروض، مع الحرص على الإبقاء على حظوظ المقاولات المغربية في المشاركة؛
  - تقسيم الصفقات إلى حصص، من أجل ملاءمتها مع القدرات التقنية والمالية والبشرية وقدرات التدخل لدى المقاولات المغربية؛
  - إيلاء الأفضلية للمقاولات المحلية في ما يخص الأسعار؛
  - إدماج مبدإ التعويض الصناعي في الصفقات الكبرى التي لا يمكن للمقاولات المغربية الترشح لها رغم ما تحقق من تعديلات وإصلاحات.

## تجهيزات مراقبة السير على الطرقات

- **المسؤولون**: وزارة التجهيز والنقل /اللجنة الوطنية للوقاية من حوادث السير، وزارة الداخلية، ووزارة الصناعة.
- **المراحل الرئيسة**:
  - البرمجة على مدى سنوات متعددة؛
  - تصنيف طلبات إبداء الاهتمام بطريقة موضوعاتية، بما يتيح اختيار المقاولات المغربية القادرة على التموقع؛
  - اضطلاع الدولة بالتمويل الجزئي لبرامج البحث والتطوير (على غرار برنامج "تطوير")؛
  - حماية المقاولات المحلية عبر نظام للمعايير المحددة بدقة والمتلائمة مع السياق المغربي، وخصوصا في ما يخص الأوزان والمقاييس؛
  - إطلاق طلبات عروض "تقليدية" تحترم معايير الشفافية والانفتاح؛
  - تقسيم الصفقات إلى حصص، بما يلائم قدرات الإنتاج المحلية.

## التجهيزات المكتبية

- **المسؤولان**: وزارة الصناعة ووزارة المالية.
- **المراحل الرئيسة**:
  - البرمجة على مدى سنوات متعددة؛
  - إلغاء الضريبة على استيراد الخشب، التي تثقل كاهل الإنتاج الوطني؛
  - تصنيف طلبات إبداء الاهتمام بطريقة موضوعاتية، بما يتيح اختيار المقاولات المغربية القادرة على التموقع؛
  - إيلاء الأفضلية للمقاولات المحلية في ما يخص الأسعار؛
  - حماية الإنتاج الوطني عبر نظام من المعايير.

## المنتجات الصيدلانية والمواد الحيوية الطبية والتجهيزات المساعدة للأشخاص المعاقين

- **المسؤولان**: وزارة الصحة ووزارة الصناعة
- **المراحل الرئيسة**:
  - التخطيط على مدى سنوات متعددة؛
  - تحديد لائحة الأدوية الرئيسة التي ينبغي العمل على تطويرها في المغرب؛
  - طلب إبداء الاهتمام من قبل الصناعيين المغاربة، والمواكبة في مجال البحث والتطوير؛
  - إبرام عقود إطارات على مدى سنوات متعددة، تتحدد حسب قدرة المقاولات على تطوير منتجات ملائمة؛
  - حماية المنتجين المحليين عبر امتيازات ترتبط بالتأمين الإجباري على الصحة (AMO) ونظام المساعدة الطبية RAMED؛ وبالمشتريات التي تقوم بها الدولة.

## التجهيزات الفلاحية:

- **المسؤولان**: وزارة الفلاحة، ووزارة الصناعة
- **المراحل الرئيسة**:
  - التخطيط على مدى سنوات متعددة؛
  - إطلاق طلبات لإبداء الاهتمام لدى الصناعيين الدوليين ليقيموا فروعا لصناعاتهم بالمغرب؛
  - العمل على حماية المنتجين المحليين المستقبليين، عبر امتيازات مرتبطة بالمساعدة العمومية

المخصصة للتجهيزات الفلاحية؛

- إبرام عقود إطارات على مدى سنوات متعددة، تتحدد حسب قدرة المقاولات على تطوير منتجات ملائمة.

## الحكومة الإلكترونية

- **المسؤول**: رئيس الحكومة
- **المراحل الرئيسة**:

- إحداث "هيئة مركزية" للحكومة الإلكترونية، تكون من مهامها على الخصوص مراقبة الجوانب التقنية والمالية للمشاريع؛
- استباق الحاجيات مع إحداث خطة لتغطية الخدمات؛
- تصنيف طلبات إبداء الاهتمام بطريقة موضوعاتية، بما يتيح اختيار المقاولات المغربية القادرة على التموقع؛
- اضطلاع الدولة بالتمويل الجزئي لبرامج البحث والتطوير (على غرار برنامج "تطوير")؛
- مواكبة المقاولات المحلية عبر نظام للمعايير المحددة بدقة والمتلائمة مع السياق المغربي، خصوصا على مستوى السلامة؛
- وفي مرحلة أخيرة، إطلاق استشارات أو طلبات عروض تحترم معايير الشفافية والانفتاح.

# الملحق 2

## عرض تركيبي لبعض التقارير الوطنية والدولية المتعلقة بالصفقات العمومية

## البنك الأفريقي للتنمية (BAD) – برنامج دعم إصلاح الإدارة العمومية، المرحلة الرابعة

- يتمثل برنامج دعم إصلاح الإدارة العمومية في قرض من البنك الأفريقي للتنمية، قدره 100 مليون يورو، وقرض من البنك الدولي بالمبلغ نفسه، وكذا هبة من الاتحاد الأوربي قدرها 73 مليون يورو. وقد تمت المصادقة على البرنامج في 2010، وسيتم تسليم المبالغ على دفعة واحدة لدعم السياسة الحكومية الرامية إلى تجنيب البلاد تداعيات الأزمة politique contra-cyclique، وسد عجز الميزانية للسنة ذاتها؛
- يهدف البرنامج إلى تشجيع نمو اقتصادي قوي وتنمية مستدامة يؤمّنان تنافسية الاقتصاد واستمرار نشاطه على المدى المتوسط. والجوانب التي ينبغي دعم فعالية الدولة فيها تهم تدبير الميزانية والموارد البشرية، ودعم الكتلة الأجرية العمومية، وتبسيط المساطر الإدارية عبر تطوير الإدارة الإلكترونية؛

يمثل البرنامج في مجمله عملية إصلاح مؤسسية يجري تفعيلها على مراحل متتالية. وستتيح المرحلة الرابعة على وجه التحديد استكمال مختلف مقاطع الإصلاح، من أجل تعميق عملية تحديث الإدارة العمومية.

ينبني البرنامج حول أربعة مكونات:

- تحسين فعالية الدولة في تدبير الموارد المالية، أي في ميدان المساعدات المالية على المدى البعيد، وتبسيط برمجة الميزانيات وتنفيذها، والافتحاص الداخلي ومراقبة الأداء، وإصلاح القانون التنظيمي للمالية؛
- تحسين فعالية الدولة في تدبير الموارد البشرية، بما يقتضي إحداث نظام جديد للتدبير والتكوين المستمر؛
- دعم الكتلة الأجرية العمومية بمراقبة وتعزيز الرّصد والتنبؤ وتدبير ميزانية الوظائف؛
- تبسيط المساطر وتفعيل الإدارة الإلكترونية، عبر الارتقاء بالحكامة والقيادة في مجال الإدارة الإلكترونية، وتبسيط المساطر وتحسين الخدمات، وتفويض الإدارة الإلكترونية إلى أطراف ثالثة، والشراكة بين القطاع العمومي والخواص.

## منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE – دعم النزاهة في الصفقات العمومية

كان هدف الدراسة المنجزة في 2008 تحليلَ الخطوات التي حققتها البلاد في مجال تحديث الصفقات العمومية، وخصوصا في ما تعلق بمحاربة الفساد ودعم النزاهة. وتغطي الدراسة مجموع دورة التفويت، من أجل تحديد مكامن القوة ومواطن الضعف، والخروج بتوصيات عن السياسة اللازم اتّباعها لتحسين الوضع.

تشتمل الدراسة على محاور عديدة للخلاصات والتوصيات:

- دعم المهنية في الصفقات العمومية من أجل منح قدرة تدبيرية كافية للآمرين بالصرف، في تواز مع تخفيف المراقبة، أي تطوير وظيفة للمشترين العموميين أو تكوين من المعارف والكفاءات؛

- دعم استقلالية آلية الطعن، مما يقتضي إتاحة الاستشارة المباشرة مع لجنة الصفقات، وتسريع مسطرة الطعن؛
- مواصلة المسعى المتمثل في مسؤولية وافتحاص الآمرين بالصرف، مما يستلزم تعديل قانون الدوائر المالية لتوطيد المسؤولية، وتوسيع دور المفتشية العامة للمالية بما يتيح لها التحقق من سلامة الصفقات، وجعل عمليات الافتحاص ممنهجة بأكثر مما هي عليه اليوم؛
- إقرار تأويل وتفعيل منسجم لمرسوم 2007، عبر تدعيم عمليات التوعية من خلال تنظيم تكوينات وتقديم الدعم للمقاولات في ما يخص البوابة الإلكترونية، واستعمال بطاقات شارحة ودلائل وكتيبات موحدة، وإعادة النظر في طريقة تطبيق مقتضيات المرسوم ونشر النتائج؛
- اتخاذ إجراءات نوعية للوقاية من الفساد في الصفقات العمومية، بناءً على أشغال الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، بوضع خارطة للمخاطر، وتنظيم دورات تكوينية لفائدة الأعوان العاملين في مجال الصفقات العمومية، وتطوير القانون المنظم لمسألة تنازع المصالح.

## البنك الدولي – تقييم تدبير أنظمة المالية العمومية

أجرى البنك الدولي في 2007 دراسة كان الهدف منها تقييم تدبير أنظمة المالية العمومية. وكان من نتائجها ما يلي:

- مكن إصلاح الميزانية الذي جرى في 2001 من توفير مزيد من المرونة في تدبير المخصصات المالية للوزارات، غير أن مستوى تعميمه وكذا إجبارية النتائج والشفافية، تحتاج كلها إلى دعم؛
- ضرورة الرفع من لا تركيز المخصصات المالية؛
- انخراط ضعيف للوزارات التقنية في تدبير مخصصاتها المالية المتعلقة بأداء الأجور؛
- ضرورة الاستمرار في تفعيل برنامج التدبير المندمج للنفقات العمومية GID، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الإدارات والميزانية المغربية؛
- أحرز إصلاح المراقبة تقدما ملموسا، وينبغي له أن يسير وفق منظور يتوخى تبسيط عمليات المراقبة؛
- تبقى آجال الأمر بدفع النفقات طويلة جدا، وذلك رغم تحسين الشروط العامة للتنفيذ؛
- أحرزت محاسبة النفقات تقدما، وذلك بفضل مقدمات تفعيل برنامج التدبير المدمج للنفقات العمومية، وخصوصا في شقه المتعلق بقاعدة التبادل؛ بيد أن تفعيل البرنامج المحاسباتي الجديد يشكو تأخرا؛
- إصلاح مراقبة المؤسسات والمقاولات العمومية محدود الأثر بسبب العدد القليل جدا من المتدخلين الخارجيين، والتفعيل الضعيف لهيئة "لجنة الافتحاص".

- جرى تفعيل إصلاح المراقبة والافتحاص الداخلي والخارجي بوتيرة سريعة منذ 2003، لكن إصلاح الافتحاص يتطلب مجهودا ذا أولوية قصوى من قبل السلطات.
- تعد مراجعة القانون التنظيمي للقوانين المالية أمرا مستعجلا من أجل مواصلة الإصلاحات في مجال التدبير المالي، ويجب أن تأخذ تلك المراجعة بعين الاعتبار إطلاق برنامج التدبير المندمج للنفقات العمومية، وإقرار مسؤولية الآمرين بالصرف، وتخفيض الآجال.
- تعد المخاطر الشاملة في مجال الميزانية والمحاسبة والمراقبة ضعيفة، لأن الإصلاحات لم تنتج عنها مخاطر إضافية، غير أن التخفيض من آجال تقديم الحساب، وكذا النهوض الفعال بالمراقبة، تبقى ضرورات لا مناص منها.

## البنك الدولي – التقرير التحليلي حول تفويت الصفقات العمومية

تعود دراسة البنك الدولي هذه إلى سنة 1999، وقد تمثلت في دراسة تحليلية لنظام تفويت الصفقات العمومية، أجريت باشتراك مع الحكومة المغربية.

تشمل الدراسة عددا من محاور الخلاصات والتوصيات:

- النصوص التشريعية والتنظيمية: تبني دفتر البنود الإدارية العامة، وجعل القوانين التنظيمية تشمل ممارسات لاختيار المشاركين في الاستشارة وتحديد حالات تنازع المصالح وكذا التحكيم؛
- فعالية تدبير الصفقات العمومية: تحسين عمليات المراقبة الداخلية للمساطر الإدارية، من أجل تدارك ما يحصل من تأخر في إطلاق الصفقات والموافقة عليها والإخبار بها؛
- تحسين مسارات عمليات الأداء: تقصير مسار العمليات، عبر التقليل من الإجراءات في المرحلة القبلية وإدخال نظام للمراقبة في المرحلة البعدية؛
- برنامج التكوين: تطبيق برنامج للتكوين على المدى القريب، في ارتباط مع المرسوم الجديد والتدابير التطبيقية، وبرنامج لتكوين الأعوان العموميين، وتطوير برنامج معلوماتي للإعلام حول الصفقات العمومية وتدبيرها؛
- القيادة: التنسيق ما بين المواقع القيادية في كل الوزارات، بما يتيح تطبيق التوصيات داخل كل الإدارات والجماعات المحلية وغيرها من المؤسسات العمومية.

## ترنسبارنسي المغرب – ورقة حول الصفقات العمومية

- تركز الدراسة على نقاط الضعف والقوة في الإصلاح الذي أدخل في 1998 على مرسوم الصفقات العمومية – المرسوم الذي يشكو من ثغرات كبيرة في ما يخص مجال تطبيقه – والسلطة التقديرية

للإدارة، والنظام الاستثنائي للدفاع الوطني، وإمكانات الطعن، والإفراط في الشكليات، وأوجه النقص في مجال المعلومات، وإمكانية تتبع الملفات، ومدى مفعول عمليات الافتحاص والمراقبة، والإطار القانوني والتقني (من دفاتر تحملات مشتركة غير مدبرة، وغياب لدفاتر بنود إدارية عامة في مجال التزود بالحاجيات)؛

تنتظم توصيات الجمعية في ما يخص تدبير الصفقات العمومية حول ثلاثة محاور:

**المحور الأول: دعم وتنسيق عمليات المراقبة والافتحاص، وتحديد أهدافها بطريقة أمثل**

- وضع آليات لمراقبة مدى ملاءمة وفائدة المشتريات المعتزم القيام بها، ومدى كون شكل الصفقة مناسبا، ومدى مردود الاستثمارات المخطط لها؛
- وضع آلية مناسبة للمراقبة الداخلية، تقوم على توزيع واضح ومنصوص عليه للمسؤوليات، والفصل بين صلاحيات المتدخلين المختلفين، والمساطر المتبعة في تدبير الصفقات، وضمان إمكانية تتبع كل خطوات التدبير، لإتاحة إجراء عمليات المراقبة والافتحاص في كل مرحلة من مراحل التفويت؛
- توسيع تقارير الافتحاص لتشمل كل الصفقات المبرمة، وتشمل كذلك عينة تمثيلية عن كل النفقات الملتزم بها؛
- تحقيق التكامل بين مختلف أشكال المراقبة وآلياتها؛
- دعم وزيادة عدد عمليات المراقبة البعدية، وتطوير مراقبة الجوانب المادية؛
- تأكيد كفاءة واستقلالية المفتحصين الداخليين؛
- تحديد برامج دورية للافتحاص الداخلي، تشمل مسألة التناسب بين دفاتر التحملات وقوانين الاستشارات، ومطابقة شروط التفويت لمقتضيات المرسوم، وتدبير الآجال وتعديل العقود، ووضع سجلات لأوامر الصرف، ومهام وصلاحيات الأعوان، وسيولة الصفقات والشمولية في تتبع ملفات الصفقات؛
- وضع عمليات مراقبة متلائمة مع كل نوع من المشتريات، تقوم على مخططات للمراقبة معدة سلفا، تأخذ بعين الاعتبار المخاطر النوعية المحددة مسبقا بالنسبة إلى كل صنف من المشتريات، من المقتنيات (نزع الصفة المادية عن عملية التنفيذ، وتقسيمها إلى مراحل، وتوجيه دفتر التحملات) إلى الأشغال (الفساد في مرحلة التنفيذ) إلى الخدمات (التفويت دون إجراء المنافسة، وعدم وجود حاجة حقيقية في بعض الأحيان)؛

**المحور الثاني : تأهيل النصوص**

- جمع النصوص المتعلقة بالمشتريات العمومية في قانون موحد، وإعادة ضبط المبادئ العامة للمرسوم للتنصيص الصريح على تضمينها أداء النفقات العمومية؛
- توسيع مجال تطبيق المرسوم ليشمل المؤسسات العمومية والجماعات المحلية، فإن لم يمكن ذلك فعلى الأقل تبني قانون تنظيمي خاص بتلك الهيئات؛
- وضع دفتر بنود إدارية عامة خاص بالمقتنيات، ووضع أو مراجعة دفاتر التحملات المشتركة، والارتقاء بمستوى التحكم في المعايير، من أجل الحد من التدابير التكميلية التي تأتي بها دفاتر التحملات الخاصة؛
- تأطير السلطة التقديرية للإدارة في ما يخص وضع دفاتر التحملات ومعايير الاختيار (الإشراك الإجباري للجنة فتح الأظرفة في معالجة اعتراضات المتنافسين، ومراجعة شروط اختيار المتنافسين عبر وضع معايير ملائمة للتقييم)؛
- فتح الولوج أمام الهيئة الجديدة لمقاومة الفساد إلى كل المعلومات الضرورية (من عمليات تفويت وتنفيذ وتصفية، وتقارير افتحاص)؛
- وضع نظام للطعن يكون مستقلا وموضوعيا؛
- الحد من الشكليات المفروضة على أصحاب العروض، ومراجعة طرق وضع الملفات وفحصها؛
- فتح الأظرفة التقنية قبل الأظرفة المالية؛
- التبرير **المفصل** لكل إقصاء ولأسباب الاختيار، والنشر السنوي لتقرير عن مشتريات كل إدارة؛
- ضمان إمكانية تتبع كاملة لعملية تفويت وتنفيذ الصفقات؛
- تحديد تدابير ترمي إلى الوقاية من الانزلاقات وتتبع صفقات الدفاع الوطني؛

**المحور الثالث : وضع إجراءات للمواكبة**

- تكوين المتدخلين في مسلسل المشتريات العمومية والمفتحصين الداخليين؛
- وضع دلائل مبسطة موجهة إلى المقاولات الصغرى والمقاولات الصغيرة والمتوسطة؛
- الرفع من مستوى تمكين المقاولات من الاطلاع على الاستشارات التي يتم إطلاقها (قواعد إطلاق الإعلانات عن الاستشارات، وإمكانية سحب الملفات بطريقة إلكترونية)، وإحداث بوابة للصفقات العمومية ودعم استعمال التقنيات الحديثة في الإعلام والتواصل؛
- التقييم المنتظم للنصوص ومفعولها؛
- إنتاج كتيبات للمساعدة على فهم النصوص وتأويلها؛

- تحرير وثائق نموذجية تتيح تحسين التدبير الإداري والتقني والمالي للمشتريات العمومية (من مساطر وبرامج للجودة وبرامج للمراقبة وغير ذلك)؛
- تحديد المعايير الخاصة بالشروط المالية للصفقات بالنسبة إلى كل متعاقد؛
- تعميم نظام تأهيل وتصنيف المقاولات؛
- وضع معايير للجودة وللأنشطة، من أجل تقييم الصفقات وتتبُّعها عن قرب، ودعم مسعى الجودة في مسلسل الشراء.

# الملحق 3

## دراسة تركيبية مقارنة لأفضل الممارسات الدولية العمومية

## I. الجوانب المسطرية والتنظيمية

### 1. تصنيف الصفقات العمومية

#### الاتحاد الأوربي

يتكون ما يعرف باسم CPV (اختصارا لعبارة common procurement vocabulary) من معجم رئيس ومعجم إضافي، ويُستعمل في تصنيف الصفقات العمومية عبر امتداد تراب الاتحاد الأوربي.

- يرتكز المعجم الرئيس على بنية متفرعة من الشفرات تبلغ حتى تسعة أعداد، لوصف المقتنيات أو الأشغال أو الخدمات موضوع الصفقة
- يتمم المعجم الإضافي توصيف موضوع الصفقة، وهو يتكون من شفرة أبجدية-عددية تتيح تقديم تفاصيل إضافية عن طبيعة المشتريات أو وجهتها.

#### الولايات المتحدة

تكون عملية تزوُّد الحكومة الفيدرالية الأمريكية بالمشتريات في بعض الأحيان بسيطة ومعقدة في آن معا، وذلك حسب طبيعة الصفقة والعتبة المسموح بها في تفويت الصفقات.

هناك خمس فئات كبرى من المشتريات، تشمل التموين، والبناء، والخدمات، والبحث والتطوير، واستئجار العقارات.

هناك لكل فئة من المشتريات عدد من الأنواع المحددة من أشكال تفويت الصفقات. وعلى سبيل المثال، فإن فئة "المقتنيات" تشمل الأشغال العمومية والبنايات والتجهيزات والسفن والآلات الطافية والطائرات والآليات وغيرها.

إضافة إلى التصنيف أعلاه، يتم تصنيف الصفقات على أساس عتبات للتفويت محددة بدقة:

- المشتريات الصغيرة أو "الصغيرة جدا": يقصد بها شراء معدات أو خدمات لا يتعدى مجموع قيمتها 2 500 دولار، باستثناء البناء، حيث تحدد العتبة في 2 000 دولار.

- "عتبة الشراء المبسطة" لكل شراء لمعدات أو خدمات لا يتجاوز مجموع قيمتها 100 000 دولار، باستثناء المشتريات التي تجري خارج الولايات المتحدة، في إطار عملية طوارئ إنسانية أو للحفاظ على السلام في العالم، حيث تصل العتبة عندها إلى 200 000 دولار.
- المشتريات الكبيرة أو "الكبرى"، ويقصد بها المشتريات التي تتجاوز قيمتها العتبة المبسطة.

## 2. تصنيف الصفقات العمومية

### تركيا

تصنف طلبات العروض إلى قسمين:

- طلبات العروض المفتوحة: بإمكان كل المترشحين إرسال ملفاتهم
- طلبات العروض المفتوحة مع الاختيار المسبق: يجري استعمالها حين تقتضي طبيعة الصفقة التوفر على تقنية خاصة، أو إذا تعلق الأمر بأشغال تتجاوز كلفتها العتبة القانونية. فبعد مرحلة الاختيار المسبق، يتم دعوة ثلاثة على الأقل من المترشحين الخمسة (وهو الحد الأدنى لعدد المترشحين) إلى إرسال عروضهم.

المسطرة المتفاوض عليها يتم اللجوء إلى تطبيقها في الحالات التالية:

- إذا تعين إبرام الصفقة فورا لسبب طارئ، من قبيل الكوارث الطبيعية والأوبئة والأمن الوطني وما إلى ذلك؛
- إذا كان موضوع الصفقة يقتضي مسلسلا من البحث والتطوير أو إذا كان إنتاجه لا يتم بكميات كبيرة؛
- إذا حالت خصائص الصفقة دون التحديد الدقيق للجوانب التقنية والمالية؛
- إذا تعدت الكلفة عتبة 637 000 درهم.

الشراء المباشر

يجري اللجوء إلى استعمال الشراء المباشر على الخصوص حين يكون من الأكيد أن موضوع الصفقة لا يمكن أن يقدم إلا من قبل طرف متعاقد معه واحد، أو إذا كان لهذا الأخير حقوق حصرية على ذلك الموضوع، وكذا حين يتعلق الأمر بشراء أو استئجار ملكية عقارية. لا ينبغي أن تتجاوز قيمة هذه الصفقات 191 000 درهم.

## الأردن

الشراء المباشر

يجري اللجوء إلى الشراء المباشر في الحالات التالية:

- إذا تم تحديد أسعار المقتنيات من قبل السلطات الرسمية
- في حال حدوث حاجة طارئة تصبح معها طلبات العروض أو طلبات الاقتراحات أمرا غير مناسب
- حين يكون هناك مزود واحد فقط لديه المنتجات المطلوبة
- حين يتعلق الأمر بقطع غيار أو قطع تكميلية يتعذر الحصول عليها من عند مزودين مختلفين دون أن ينجم عن ذلك اختلاف في الجودة
- حين يكون من شأن الشراء أن يوحد بين أنواع المقتنيات المستعملة من قبل القطاع المعني، وأن يترتب عليه اقتصاد في شراء قطع الغيار
- إذا لم تفض طلبات العروض أو طلبات الاقتراحات إلى عروض ملائمة من حيث السعر أو الحجم

طلب الاقتراحات

يجري اللجوء إلى طلب الاقتراحات في الحالات التالية:

- في حال حدوث حاجة طارئة للتموين، لا يتناسب طابعها المستعجل مع طول وبطء مسطرة طلب العروض
- إذا كان عدد المزودين الممكنين بالمنتج المطلوب لا يتجاوز ثلاثة مزودين
- إذا كانت قيمة المقتنيات لا تتجاوز 63 000 درهم
- إذا كان عدد المترشحين لطلب العروض غير كاف

بخصوص طلبات العروض، فيجب تكوين لجنة مركزية لطلبات العروض داخل قطاع التموين العام (DAG)، حسب التركيبة التالية:

- عضو من الإدارة العامة لقطاع التموين العام، بصفته رئيسا
- إطار سامٍ من وزارة المالية بصفته عضوا
- إطار سامٍ من وزارة الصناعة والتجارة بصفته عضوا

تعد هذه المناصب مناصب قارة (à plein temps)، وتبلغ مدة الانتداب سنتين في الأدنى، لكن للوزارة المعنية أن تغير ذلك.

تجتمع اللجنة لشراء تموينات ذات استعمال نوعي أو عام، لحساب المؤسسات العمومية. ويجب أن يتم تأكيد قرارات شراء المقتنيات ذات الاستعمال العام من قبل وزارة المالية، وتأكيد القرارات المتعلقة بشراء المقتنيات ذات الاستعمال النوعي من قبل المؤسسة المعنية.

## كندا

يمكن للحكومة، كي تستطيع تقدير حاجياتها، أن تتقدم في البداية بطلبات معلومات إلى المزودين، بغاية الحصول على معلومات وتعاليق حول إستراتيجية تموينية تعتزم تطبيقها، قبل أن تنشر الإعلان المتعلق بذلك.

تصنف طلبات العروض إلى قسمين:

- طلبات العروض الإلكترونية: على شكل دعوة إلكترونية لتقديم العروض، أو إعلان أولي عن تفويت الصفقة إذا لم يتقدم أي ترشيح خلال فترة الخمسة عشر يوما المنصوص عليها.
- طلبات العروض التقليدية: تستعمل على الخصوص لائحة من الممونين معدة مسبقا، ووسائل أخرى في طلبات الترشيح.

الشراء المباشر

يتم اللجوء إلى الشراء المباشر في الحالات التالية:

- الشراء ذو طبيعة استعجالية
- إذا كانت قيمته لا تجاوز 220 000 درهم
- إذا كانت قيمته لا تتجاوز 878 000 درهم، والأمر متعلق بعمل بناء وصيانة يستدعي خدمات مهندسين أو معماريين، يتعين إبرامه من قبل عضو رسمي من أعضاء الوكالة الكندية للتنمية الدولية
- إذا كان هناك مزود وحيد يمكنه الاضطلاع بالصفقة

طلب العروض المحدد بالطلبات (demande d'offre à commandes)

- تستعمله الوزارات لوضع لائحة من العروض المحددة بالطلبات والمختارة مسبقا

- تقدم العروض من قبل مزود إلى الحكومة، من أجل تزويدها، بطريقة منتظمة ولفترة محددة، بمشتريات أو خدمات بأسعار يجري الاتفاق عليها مسبقا.
- تتبّع هذه المسطرة حين تكون لدى مؤسسات حكومية حاجات متكررة إلى مشتريات من قبيل التجهيزات المكتبية أو خدمات من قبيل الإصلاحات. ولا تشتمل العروض المحددة بالطلبات على أي التزام تعاقدي.

## فرنسا

كل صفقة لا تتعدى عتبة 15 000 يورو يمكن أن تُبرم دون إشهار ولا مناقصة تنافسية. يحدد المشتري العمومي ومزوده محتوى العقدة العمومية.

بالنسبة للصفقات ذات المسطرة المكيفة (Mapa)، يتم تحديد مراحل وكيفية إطلاق المنافسة والإشهار من قبل المشتري العمومي حسب:

- الحاجيات
- عدد وأماكن تواجد المزودين الممكنين
- ظروف الشراء

الاتفاق– الإطار هو عقد يتم إبرامه بين سلطة مفوض لها التفويت وبين فاعلين اقتصاديين عموميين أو خواص. هدفه وضع الحدود المنظمة للصفقات المتعين إبرامها خلال فترة معينة، وعلى الخصوص الأسعار والجودة المطلوبة.

الحوار التنافسي

يجري اللجوء إلى الحوار التنافسي حين يتعلق الأمر بصفقة مركبة أو إذا لم يستطع المشتري أن يحدد مسبقا الوسائل اللازمة للاستجابة للحاجات التقنية أو القيام بتركيب قانوني أو مالي.

ويقترح المزودون حلا ينطلق من برنامج قابل للتطبيق. تخضع هذه المسطرة لقواعد الإشهار المسبق وإطلاق المنافسة.

في ما يتعلق بالمسابقة فيمكن أن تكون مفتوحة أو حصرية. ويتم اختيار خطة أو مشروع بعد إطلاق المنافسة وأخذ رأي لجنة

يجري اللجوء إليها على الخصوص في:

- إعداد التراب
- التعمير
- المعمار والهندسة
- معالجة المعطيات

ويتم تعويض المتنافسين حسب الطريقة المتفق عليها

بخصوص طلبات العروض، يعين المشتري العمومي، دون مفاوضة، مَن ترسو عليه الصفقة، وذلك على أساس معايير يجري نشرها على العموم مسبقا.

تستعمل هذه المسطرة في أي صفقة، لكنها تصبح إجبارية انطلاقا من عتبة مبلغ معين.

يقصد بنظام الشراء الدينامي بشراء إلكتروني، لا يتم اللجوء إليه إلا لشراء تموينات وخدمات جارية المدة محددة في أربع سنوات. وهو مفتوح في وجه كل مقاولة تستجيب للمعايير المحددة في الإعلان المبسط عن الصفقة.

المسطرة المتفاوض عليها تتعلق بالتفاوض على شروط الصفقة مع مزود واحد أو مزودين متعددين، يلي ذلك اختيار المتعاقد النهائي. يجري اللجوء إليها في حالات محدودة.

يمكن تفويت الصفقة المتعاقد عليها بعد الإشهار وإطلاق المنافسة أو دون إشهار ولا إطلاق منافسة.

في حالة صفقةالتصور والتنفيذ، يتوجه المشتري إلى تجمع من المقاولين من أجل إنجاز عمل معين (تصورا وتنفيذا). ولا يجري اللجوء إلى هذه المسطرة إلا في حال وجود دافع تقني (من قبيل أبعاد استثنائية وما إلى ذلك) أوجود التزام تعاقدي حول تحسين الفعالية الطاقية.

## الولايات المتحدة

يوجد نوعان من العقود:

- العقود ذات السعر المحدد: مسؤولية صاحب المشروع كاملة في ما تعلق بكلفة أنشطة الصفقة وما تعلق بالأرباح والخسائر
- العقود ذات المصاريف القابلة للاستعادة: مسؤولية جزئية لصاحب المشروع في ما تعلق بكلفة أنشطة الصفقة وما تعلق بمكافآت التفاوض.

عوامل الاختيار: تنافس الأسعار، تحليل الأسعار، تحليل الكلفة، متطلبات الحكومة، الجمع التركيبي بين أنواع من العقود، المدى الزمني لدورات الإنتاج، الكفاءات التقنية لصاحب المشروع وتلاؤم نظامه المحاسباتي وكذا طبيعة المناولة ودرجتها.

### ماليزيا

توجد ثلاثة أنواع من الصفقات العمومية:

- الشراء المباشر:
  - شراء مقتنيات أو خدمات بما يعادل أو يقل عن 000 140 درهم مباشرة من عند مزود معين، مسجل أم غير مسجل
  - الأشغال التي تعادل كلفتها أو تقل عن 000 56 درهم، عبر طلب للأشغال مقدم لمزودين مسجلين
- الكلفة التقديرية: نشر إعلان بين خمسة متعاقدين على الأقل، يجب أن يكونوا مسجلين وذلك لشراء مقتنيات وخدمات تتراوح كلفتها بين 000 140 و1.4 مليون درهم أو لطلبات الأشغال تكون كلفتها أقل من 000 56 درهم.
- طلبات العروض التي تتجاوز كلفتها 1.4 مليون درهم: المشاركة الأجنبية فقط في حال كون المقتنيات أو الخدمات المطلوبة غير متوفرة محليا ويتعين على كل المرشحين أن يكونوا مسجلين.

## 3. الوثائق المقدمة من قبل المشترين العموميين

### تركيا

يحدد دفتر التحملات الإدارية والتقنية كل مواصفات المقتنيات أو الخدمات أو الأشغال موضوع الصفقة، وكذا المعايير التقنية. وينبغي لهذه الأخيرة أن تشجع الفعالية والجانب العملي، ولا ينبغي لها أن تشتمل على عناصر من شأنها أن تمس بتنافسية المزودين أو بحظوظهم في أن يقع عليهم الاختيار.

يمكن أن يجري وضع دفتر التحملات عن طريق المناولة إذا كانت مواصفات الصفقة تجعل الإعداد غير ممكن من طرف الإدارة المعنية.

ويجب أن يشمل على وجه الخصوص العناصر التالية:

- اسم العمل المطلوب إنجازه وخصائصه ونوعه وكميته
- مسطرة التفويت، وتاريخ وساعة طلب العروض، والعنوان الذي يجب وضع العرض عليه
- التعليمات الموجهة إلى المترشحين
- المؤهلات والوثائق المطلوبة، وكذا معايير الاختيار
- مبلغ وشكل الضمانة وضمان الأداء الجيد
- معلومات حول مدى الصفقة (وطنيا أم دوليا)، وفي حال وجود ذلك، طبيعة الامتيازات المتعلقة بالأسعار لفائدة المترشحين المحليين
- خطوات يتعين اتِّباعها بشأن كل طلب توضيح حول مضمون الوثائق
- مسطرة الشكايات والطعون

## ماليزيا

يتم إعداد دفتر التحملات الخاصة من طرف لجنة تقنية مسؤولة عن تفصيل الخصائص الوظيفية والتقنية والخاصة منها بحسن الأداء وبالتوافق مع معايير دولية

بإمكان الأطراف المتعاقد معها أن تعترض على منطوق ذلك التفصيل في أجل 14 يوما بالنسبة إلى طلبات العروض المفتوحة المحلية، و28 يوما بالنسبة إلى الدولية منها.

تضم وثائق الإعلان عن طلبات العروض المنطوق العام والنوعي للصفقات، وكذا الشروط والمتطلبات، ونسخة من الاتفاق، وجدولا للأسعار، وجدولا زمنيا، والأجل المحدد لتقديم الاعتراضات، وموضوع الأشغال المنتظرة

## فرنسا

يضم دفتر التحملات الوثيقة أو مجموع الوثائق التي تصف الحاجات الوظيفية والتقنية والإدارية للصفقة.

يصف دفتر البنود الإدارية الخاصة (CCAP) الحاجة الإدارية والقانونية، ويشمل معلومات حول:

- آجال التنفيذ
- العقوبات والإجراءات الجزائية عن التأخر
- طرق تقديم الطلبات واستقبال الخدمات، وسبل المراقبة

تكمل دفاتر البنود الإدارية العامة (CCAG) وتحدد التدابير الإدارية القابلة للتطبيق على نوع معين من الصفقات

يصف دفتر البنود الإدارية الخاصة الحاجة التقنية:

- طبيعتها
- محيطها التقني
- الإكراهات المادية المتعلقة بالتنفيذ

تكمل دفاتر البنود التقنية العامة (CCTG) دفتر البنود الإدارية الخاصة، وتحدد التدابير القابلة للتطبيق على كل الخدمات من طبيعة واحدة

## 3. القوانين المنظمة لمراحل التفويت

### تركيا

تقدر العتبات القانونية للتفويت بـ 3.4 مليون درهم لشراء مقتنيات أو خدمات من قبل وكالات عامة تستعمل الميزانية الخاصة أو الملحقة وما قدره 820 000 درهم لشراء مقتنيات وخدمات، و127 مليون درهم لصفقات الأعمال التي يتم إبرامها من قبل كل سلطة ينظمها قانون الصفقات العمومية

- يتعين على المزود الذي وقع عليه الاختيار لتنفيذ الصفقة أن يقدم ضمانة قدرها 6 بالمائة من قيمة العقد قبل توقيعه.

يتعين تعميم النتائج على كل المترشحين الذين تقدموا بعروضهم، وكذا المزود الذي رسا عليه الاختيار، ولا يمكن توقيع العقد إلا بعد مرور عشرة أيام على إعلان النتائج.

تمثل الضمانات على الأقل 3 بالمائة من كلفة الصفقة، ويمكن أن تتخذ الأشكال التالية:

- مبالغ بالليرة التركية
- رسالة ضمان من لدن البنوك والمؤسسات المالية الخاصة
- مذكرة قرض داخلي من لدن وكيل أمانة الخزينة أو أي وثيقة تحل محل هذه المذكرة

### ماليزيا

تقوم لجان الصفقات العمومية باختيار المزودين حسب المبادئ العامة لطلبات العروض، والمعايير المحددة مسبقا، وتقييم نهائي. فإذا تجاوزت قيمة طلب العروض 280 مليون درهم بالنسبة إلى الأشغال و140 مليون درهم بالنسبة إلى المقتنيات والخدمات، يتم تحويلها إلى وزارة المالية من أجل اتخاذ القرار النهائي.

يعلن عن النتائج على الموقع الإليكتروني للوكالات العمومية المشترية وبوابة التفويت الإلكتروني.

بالنسبة للضمانات فيعفى المتعاقد معهم المحليون المسجلون لدى الحكومة من الإدلاء بها. وحدهم المترشحون الدوليون مطالبون بتقديم ضمانة تحدد حسب قيمة العقد.

### الأردن

تعين اللجنة المركزية أعضاء اللجنة التقنية التي تدرس الترشحات وتدلي إليها بحكمها من أجل الحصول على القرار النهائي

يمكن أن تكون الضمانات على شكل شيك مصرفي مصادق عليه أو ضمانة بنكية، ويجب أن تمثل 3 بالمائة من قيمة الصفقة، أو أن تساوي المبلغ المحدد من قبل سلطات التفويت. ويجب إرجاع هذه الضمانة إلى الطرف المتعاقد معه بعد أن يقع عليه الاختيار ويتم توقيع العقد معه.

يجب أن تمثل ضمانة التنفيذ الجيد على الأقل 10 بالمائة من قيمة الصفقة، وأن يتم دفعها على شكل ضمانة بنكية أو شيك مصرفي مصادق عليه من قبل بنك أو أي مؤسسة مالية محلية. ويمكن دمجها مع الضمانة الأولية، لكن على ألا تمثل أقل من 10 بالمائة من قيمة الصفقة.

## 5. نشر الصفقات المتعين إبرامها

### فرنسا

بالنسبة لطلب العروض المفتوح، يبلغ الأجل القانوني 52 يوما على الأقل ويمكن تخفيض هذا الأجل إلى سبعة أيام إذا تم نشر الإعلان إلكترونيا أو إلى خمسة أيام إذا كان الولوج إلى وثائق الاستشارة حرا ومباشرا وكاملا وفي حال الإعلان المسبق، يخفض الأجل إلى اثنين وعشرين يوما.

أما طلب العروض الحصري فيبلغ الأجل المحدد لاستقبال الترشيحات 37 يوما، ويخفض إلى 15 يوما في حال وقوع حاجة مستعجلة غير متوقعة إذا كان الولوج إلى وثائق الاستشارة عن الطريق الإلكترونية ممكنا، يخفض الأجل إلى سبعة أيام وخمسة أيام على التوالي.

بالنسبة للمسطرة المكيفة فلا يوجد أجل مفروض ما بين تاريخ نشر وتقديم الصفقة. لكن هناك ضرورة احترام أجل معقول.

أما الحوار التنافسي، فيبلغ الأجل القانوني لاستقبال الترشيحات 37 يوما ويخفض هذا الأجل إلى 30 يوما إذا تم نشر الإعلان إليكترونيا. ويجب أن يبلغ الأجل المتعلق بالعروض 15 يوما على الأقل .بالنسبة للصفقة المتفاوض عليها، فيبلغ الأجل المحدد لاستقبال الترشيحات 37 يوما، تخفض إلى 15 يوما في حال حاجة مستعجلة غير متوقعة. إذا تم نشر الإعلان إليكترونيا، يكون الأجل من 30 يوما، أو 10 أيام في حال الاستعجال. الأجل المتعلق بالعروض يتم تحديده من قبل المشتري.
ومن ناحية أخرى، تعتمد طريقة الإشهار على مبلغ الصفقة. فتحت عتبة 000 90 يورو، لا توجد أي قاعدة إجبارية، وللمشتري أن يختار طرق الإشهار الملائمة أكثر من غيرها لخصائص الصفقة.

أما إذا كان المبلغ يعادل أو يفوق 000 90 يورو دون احتساب الرسوم، فيصبح نشر الصفقات العمومية في الجريدة الرسمية (BOAMP) أو في جريدة للإعلانات القانونية إجباريا. كما تنشر على الموقع الالكتروني للمشتري.

إذا تجاوز المبلغ العتبات الجماعية للاتحاد الأوربي، يصبح النشر في الجريدة الرسمية (BOAMP) وفي الجريدة الرسمية للاتحاد الأوربي(JOUE) إجباريا.

## تركيا

ضرورة أن تكون كل الصفقات الموجودة مسجلة في القاعدة الإلكترونية للصفقات العمومية.

بالنسبة لصفقات المقتنيات والخدمات التي تعادل كلفتها أو تقل عن 000 373 درهم وصفقات الأشغال التي تعادل كلفتها أو تقل عن 000 747 درهم، فتنشر 7 أيام مسبقا على الأقل في جريدتين تصدران في المكان الذي ستنجز فيه الصفقة.

أما صفقات المقتنيات والخدمات التي تعادل كلفتها أو تقل عن 747 000 درهم وصفقات الأشغال التي تعادل كلفتها أو تقل عن ستة ملايين درهم، فتنشر 14 يوما مسبقا على الأقل في الجريدة الرسمية للصفقات العمومية وفي جريدة تصدر في المكان الذي ستنجز فيه الصفقة.

أما صفقات المقتنيات والخدمات التي تزيد كلفتها عن 747 000 درهم ولكن دون تجاوز العتبة القانونية، فتنشر 21 يوما مسبقا على الأقل في الجريدة الرسمية للصفقات العمومية وفي جريدة تصدر في المكان الذي ستنجز فيه الصفقة.

وأخيرا، بالنسبة للصفقات التي تعادل كلفتها أو تتجاوز العتبة القانونية، فيجب نشر طلبات العروض المفتوحة 40 يوما على الأقل قبل الأجل النهائي لوضع الترشيحات.

ومن ناحية أخرى، يجب إرسال طلبات العروض الحصرية إلى المتعاقد معهم 14 يوما مسبقا على الأقل وإعلانات المساطر المتفاوض عليها 25 يوما مسبقا على الأقل.

## ماليزيا

بالنسبة للآجال، يمنح للمترشحين المحليين أجل 21 يوما على الأقل للتقدم بعروضهم. وفي حال كون طلبات العروض دولية، يكون أجل التقدم بالعروض 56 يوما على الأقل.

وتنشر العروض في جريدة ماليزية واحدة على الأقل. أما طلبات العروض الدولية فيجب نشرها في جريدتين اثنتين على الأقل، باللغتين الماليزية والإنجليزية. كما تنشر أيضا على الموقع الإليكتروني للوكالات العمومية المشترية.

## كندا

- يجب نشر الإعلانات المسبقة عن طلبات العروض 15 عشر يوما مدنيا على الأقل على الخدمة الإلكترونية الحكومية لطلبات العروض
- بيد أن العون المتفاوض على العقود يحدد مدة نشر الإعلان، حسب الظروف الخاصة بكل شراء، بما في ذلك درجة التعقيد المرتبط بعملية الشراء.

## 6. تدبير المشتريات العمومية

### الأردن

يعدّ قطاع التموين العام قطاعا حكوميا مستقلا، وهو مسؤول عن الإشراف على كل عملية شراء عمومية وعن تتبعها.

- القيام بالمشتريات باسم القطاعات الوزارية المختلفة والوكالات العمومية
- صيانة المشتريات المستعملة والحفاظ على الفائض منها وتخزينه في المخازن المركزية من أجل إعادة توزيعها في ما بعد أو مبادلتها
- الاحتفاظ بسجل للمشتريات القابلة للاستعمال لأمد طويل
- القيام بتحليلات ترمي إلى التحسين المستمر لنشاطه عبر تحديد معايير موحدة للمشتريات الأكثر استعمالا وتطوير عروض للتكوين لفائدة المستخدمين المكلفين بالمشتريات وجرد منتظم للمقتنيات المخزنة
- احترام التشريع الخاص بدعم تنمية الكيانات المحلية، الذي يعطي الأولوية للمقتنيات والمزودين المحليين، واحتساب نسبة 10 بالمائة الممنوحة للمنتجين المحليين عند تحديد السعر
- التعاون مع القطاعات المختلفة من أجل تحديد أفضل الوسائل والسبل لصيانة المقتنيات

| | | |
|---|---|---|
| المؤسسة العمومية المشترية | المشتريات التي لا تتجاوز قيمتها 12.500 درهم، والتي تستعمل شكل التفويت الأكثر ملاءمة | المشتريات التي لا تتجاوز قيمتها 126.600 درهم، أو المتعلقة بمنتجات تقنية وأدبية، عبر لجنة مشتريات تتكون من ثلاثة مستخدمين من القطاع المعني، تتخذ قراراتها بغالبية الأصوات |
| | شراء مقتنيات مدرسية ولوازم الامتحانات عبر لجنة من ثلاثة أشخاص (عضوين قادمين من القطاع المعني ومعينين من قبل الوزير المكلف بالقطاع، وممثل عن قطاع المشتريات العامة، معين من قبل وزير المالية)، تتخذ قراراتها بأغلبية الأصوات | |
| المديريات المسؤولة عن المشتريات داخل كل مؤسسة | المشتريات التي تقل قيمتها عن 25.000 درهم، والتي تستعمل شكل التفويت الأكثر ملاءمة | المشتريات التي لا تتجاوز قيمتها 10.000 درهم، عبر لجنة مشتريات تتكون من ثلاثة مستخدمين من القطاع المعني، تتخذ قراراتها بغالبية الأصوات، أو لجنة ثلاثية الأطراف يكونها وكيل الوزارة |

## 7. مساطر التفويت الإلكتروني

### المملكة المتحدة

- تتيح تقنيات التفويت الإليكتروني التمثيل الجزئي أو الكلي لمسلسل التفويت، مما يتيح ولوجا شفافا وسريعا إلى المعلومة وتخفيضا للكلفة

### الشيلي

الواقع

- ضعف فعالية نظام التفويت الإلكتروني (CHILECOMPRA) بسبب ضعف انخراط المقاولات والمشترين العموميين
- وضع مؤشرات للأداء من أجل تحسين بعض الجوانب الرئيسة لتدبير الصفقات العمومية

الحلول

- وضع برامج للإعلام والمساعدة التقنية في الوكالات العمومية لتشجيع استعمال البوابة الإلكترونية
- تشمل المؤشرات على الخصوص:
  - نسبة المشتريات التي تجري عبر مسطرة الشراء المستعجل
  - النسبة المخصصة من الميزانية للمشتريات التي تتم عبر طلبات عروض عمومية
  - الفرق بين المخطط السنوي والمشتريات التي تمت خلال السنة. وتحدد الأهداف من قبل مديرية الصفقات العمومية، التي تقيم النتائج.

النتائج والدروس المستخلصة

- ضرورة أن تواكب إطلاقَ بوابة للتفويت الإلكتروني حملةٌ تواصلية واسعة لدى المشترين والمقاولات وبرامج التكوين
- قاد الإصلاح إلى تحقيق المزيد من الشفافية من لدن المؤسسات العمومية، بحكم تواصلها حول الصفقات المبرمة. كما أن قطاعات الشراء أصبحت هي أيضا أكثر فعالية.

## البرازيل

الواقع

- استعمال نظام للمزايدات الإلكترونية من أجل خفض تكاليف مشاركة المقاولات والرفع من درجة الشفافية.

الحلول

- مثلت المشتريات التي تمت عبر المناقصات ما قدره 50 بالمائة من مجموع النفقات برسم سنة 2008، ومكنت من تحقيق ارتفاع قدره 42 بالمائة في عدد المزودين المشاركين.

النتائج والدروس المستخلصة

- مكنت مسطرة المناقصة من الحد من الاتصال بين المشترين والمزودين، وأصبح بوسع المواطنين تتبع العملية على الخط. كما أصبح بإمكان الشركات المشاركة بسهولة ودون مصاريف.

## ماليزيا

الواقع

- تم إدخال نظام التفويت الإليكتروني في 1999، في إطار سياسة الحكومة الإلكترونية، وتم تطويره على مراحل لتمكين المزودين والمقاولات الصغرى والمتوسطة من التكيف مع التغيير.

الحلول

- إطلاق مرحلتين من التفويت في البداية، هما "التفويت بواسطة عقد مركزي"، و"تسجيل المزودين"، ثم إطلاق مرحلة "الشراء المباشر" بعد ذلك بثمانية أشهر
- يتيح التفويت الإليكتروني للمزودين نشر وتقديم عروضهم من منتجات وخدمات على الخط، ويغطي مجمل مسطرة التفويت
- تفرض الحكومة على كل الوكالات الحكومة المزودة بهذا النظام أن تستعمله في معاملاتها

- في 2006، كانت هناك 115 000 مقاولة مسجلة في قاعدة المعطيات، وسجل النظام 107 000 من المعاملات، بقيمة بلغت ما يقارب 3 مليارات درهم
- كما مكن التفويت الإليكتروني من تخفيض آجال الأداء وكذا الأسعار، ومن تحسين ولوج المزودين إلى الصفقات

النتائج والدروس المستخلصة

- يتيح هذا النظام الخفض من كلفة المساطر والآجال، عبر إلغاء المساطر الإدارية، ويشجع مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة
- يشجع هذا النظام أيضا الشفافية في الترشحات، بحكم استطاعة المشترين الولوج إلى آخر المنتجات والأسعار المقترحة

## الولايات المتحدة

- تتوفر الولايات المتحدة على شباك وحيد في مجال تفويت الصفقات العمومية (Acquisition Central)، يتيح الولوج إلى القوانين التنظيمية وأنظمة الشراء والموارد والعروض والتكوينات.
- يمكّن هذا الشباك (www.acquisition.gov) من الولوج إلى قواعد المعطيات ومصادر المعلومات الخاصة بالصفقات العمومية في الولايات المتحدة
- تعمل الأنظمة التالية على توحيد وعقلنة تفويت الصفقات على المستوى الفدرالي:

| السجل المركزي للمقاولات | لائحة الأطراف المقصاة | نظام الإعلام حول الإنجازات السالفة | نظام المعطيات حول الصفقات الفدرالية |
|---|---|---|---|
| قاعدة المعطيات الرئيسة لمزودي الحكومة الفدرالية | تطبيق على إنترنت يحصي الأطراف التي لا يمكنها الولوج إلى بعض عقود المناولة | تطبيق على إنترنت يحصي بطاقات المعلومات الخاصة بسوابق المقاولة أو المزود أو غيرهما | يقيس أثر الصفقات العمومية في اقتصاد البلاد، ويتيح التعرف على التوجهات السنوية للطلب العمومي وما إلى ذلك |

## 8. مسطرة الشكايات والطعون

### هنغاريا

الواقع

- اتخاذ تدابير للحد من أثر المتطلبات المالية
- الحاجة إلى تحسين مسلسلات الأداء التي تلحق ضررا بالمقاولات الصغرى والمتوسطة
- ضرورة إقامة نظام سريع وفعال للطعن

الحلول

- يجب أن تكون معايير الاختيار مرتبطة ومكيفة مع الحصص الفردية، وليس مع القيمة الكلية للحصص مجتمعة
- إجبار سلطات التفويت على أداء أجور من رست عليهم الصفقة في داخل أجل لا يتعدى ثلاثين يوما بعد إنجازها. فإن لم يحترم المشتري الأجل المحدد، يصير بإمكان من رست عليه الصفقة أن يسحب المال مباشرة من الحساب البنكي للمشتري
- تخضع الصفقات بانتظام للافتحاص من قبل هيئات متخصصة، وتحسم لجنة تحكيم الصفقات العمومية في شأن الشكايات

النتائج والدروس المستخلصة

- أتاح تبني معايير الاختيار حسب الحصص مشاركة أكبر من قبل المقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية
- كان تحسين آجال الأداء مفيدا للمقاولات الصغرى والمتوسطة، ومكن من الحد من حالات التحايل على القانون
- تستقبل لجنة التحكيم عددا هاما من الشكايات، وقد كان في سرعة مداولاتها ما مكن من تحسين شفافية القطاع

### تركيا

الواقع والحلول

- إحداث هيئة الصفقات العمومية (PPA) في 2002، وهي مؤسسة مستقلة للتنظيم المركزي، تشرف على نظام تفويت الصفقات العمومية، وتتمثل أهم صلاحياتها في:

- نشر الجريدة الرسمية للصفقات العمومية
- الفصل في الشكايات المتعلقة بخرق للقوانين المنظمة لمسلسل التفويت
- إعداد توصيات لمجلس الوزراء في حال ما إذا لم يكن مسموحا لبعض المقاولات المشاركة في الصفقات العمومية بالخارج
- إعداد مراحل تطبيق المقتضيات التشريعية، وتطويرها والإشراف عليها
- توفير تكوينات للقطاعين العمومي والخاص
- تجميع ونشر إحصائيات تهم على الخصوص كمية وسعر الصفقات المبرمة، والاحتفاظ بسجل للمزودين الممنوعين من المشاركة في الصفقات العمومية

- تعمل تركيا أكثر فأكثر على تأمين حل للمشاكل في حال حدوث نزاع، عبر مكتب هيئة الصفقات العمومية، كما يشهد به المنطوق التالي: "بإمكان أي طرف متعاقد معه يرى أنه حصل له أو سيحصل له ضرر من جراء إبطال عقد، أن يتقدم بطعن عبر إرسال رسالة إلى صاحب المشروع، الذي يتعين عليه عندها أن يتخذ قرارا داخل أجل الثلاثين يوما التي تلي ذلك. فإذا لم يتم اتخاذ أي قرار، أو إذا لم يرض الطرف المتعاقد معه عن القرار، فإن بإمكان هذا الأخير أن يرسل شكاية في الموضوع إلى هيئة الصفقات العمومية."

## 2. الجوانب الإستراتيجية: تدابير تهم المقاولات

### 1. الولوج إلى المعلومات المفيدة

#### كندا

الواقع

- نقص في الولوجية إلى المعلومات الخاصة بتقديم العروض، وتدني مستويات الكفاءة والخبرة

الحلول

- خدمات إلكترونية متعددة (MERX, MARCAM) تنشر عروض الصفقات العمومية ومعلومات تساعد على تقديم العروض
- فتح مراكز لليقظة تقترح على المقاولات رسائل إخبارية عن الصفقات العمومية التي تناسبها، ومساعدات تقنية من أجل التقدم بعرض سليم

النتائج والدروس المستخلصة

- أصبحت تلك البوابات الإلكترونية بمثابة مصادر مرجعية بالنسبة إلى المشترين العموميين والمقاولات، وأتاحت تحقيق المزيد من الشفافية.
- يغطي كل مركز من مراكز اليقظة مجالا ترابيا معينا، تطور فيه خبرة من أجل تقديم مساعدة أفضل.

## المملكة المتحدة

الواقع

- الحاجة إلى بوابات إلكترونية مخصصة للصفقات العمومية، في انسجام مع المعايير الأوربية، تشجع مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة.
- مستوى تنافسي أضعف للمقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية، بسبب نقص في التكوين والكفاءات، أو بسبب متطلبات مالية صارمة أكثر مما ينبغي.

الحلول

إنشاء بوابتان اثنتان في بلاد الغال :

- (Sell2Wales) بالنسبة إلى المقاولات، وهي خدمة تقترح رسائل إخبارية وتتيح للمقاولات الاطلاع على مواصفات المشترين وعلى العروض و(Buy4Wales) بالنسبة إلى المشترين، وهي خدمة تتيح إنشاء إعلانات إلكترونية والبحث عن مزودين والاطلاع على الممارسات الجيدة.
- عمل البلديات على إحداث باقات من المعلومات ترمي إلى إعلام وإرشاد المقاولات الصغرى والمتوسطة المتقدمة بالعروض، وتنظيم أنشطة وأوراش حول الممارسات الجيدة.
- اقتراح حكومي بالاقتصار على المطالبة بتقديم حسابات عن دورتين محاسبيتين، أو حسابات التدبير.
- إجبارية مراقبة أداءات الصفقات بالنسبة إلى المؤسسات الحكومية، وإجبارية نشر النتائج.

النتائج والدروس المستخلصة

- اجتذبت البوابة الإلكترونية عددا كبيرا من المقاولات، بفضل واجهتها التفاعلية البسيطة والقابلة للتعديل بما يلائم شخصية المتصفح، وكذا بفضل المعلومات التي توفرها، وأيضا بفضل نشرها للصفقات ذات القيمة المنخفضة
- يفضي نشر المعلومات المتعلقة بالأداءات إلى الزجر عن التأخر في الأداء

## ألمانيا

الواقع

- إرادة لتحسين ولوجية المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى المعلومات المفيدة حول الصفقات العمومية

الحلول

- تتولى كل جهة تدبير مركز للإعلام حول الصفقات العمومية، يوفر للمقاولات خدمات إعلامية واستشارية، وكذا تكوينات في مجال التشريع الجاري به العمل

النتائج والدروس المستخلصة

- فعالية تدابير نشر المعلومة على المستوى الجهوي

## إيطاليا

الواقع

- مبادرة للتكوين والمساعدة لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة على المستوى المحلي
- تطوير قاعدة إلكترونية مع دعم للمقاولات الصغرى والمتوسطة
- وضع قانون أخلاقي للحفاظ على المبادئ الأساس في التعامل بين المزودين والمستخدمين الحكوميين

الحلول

- مشروع إنشاء مكاتب وبنيات تساعد المقاولات الصغرى والمتوسطة في فهم مساطر التفويت والتأقلم مع أدوات التفويت الإلكتروني

- تتيح الصفقة الإلكترونية لحساب الإدارة العمومية الإيطالية (MEPA) الارتباط بين المزودين المرخص لهم والمشترين العموميين المسجلين، الذين يمكنهم الاطلاع على عروض وجداول المقاولات من أجل مشترياتهم
- يشتمل القانون الأخلاقي على عدد من البنود المتعلقة بتنازع المصالح وواجب التكتم والمكافآت والمعاملات مع الإدارة. ويحرص مكتب المطابقة على التأكد من حسن تطبيق هذا القانون

النتائج والدروس المستخلصة

- أتاحت البنيات المحلية تطوير خبرة محددة الأهداف وسهلة الولوج في مجال حاجات المقاولات الصغرى والمتوسطة
- كان نظام "الصفقة الإلكترونية لحساب الإدارة العمومية الإيطالية" يستقطب عددا كبيرا من المقاولات الكبرى، مما دفع إلى إحداث "مكاتب افتراضية" بغاية إخبار المقاولات الصغرى والمتوسطة بوجود ذلك النظام وإرشادها عند استعماله
- يتيح القانون الأخلاقي تفادي حالات تنازع المصالح كما يتيح محاربة الفساد، ويمكِّن من التقدم بتوصيات وإخبار رؤساء القطاعات في حال عدم احترام القانون

## ليتونيا

الواقع

- إرادة في تعميم ونشر المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية، من أجل ولوج أفضل للمقاولات الصغرى والمتوسطة

الحلول

- تنشر كل الإعلانات عن الصفقات العمومية في بوابة إلكترونية وحيدة يكون الولوج إليها مجانيا وتقدم خدمة إعلامية يومية

النتائج والدروس المستخلصة

- يشجع هذا الإجراء المنافسة، ويتيح للمقاولات الحد من كلفة ولوجها إلى المعلومة.

## ليتوانيا

الواقع

- فتح بوابة مركزية للصفقات العمومية، تقدم جردا لإعلانات الصفقات
- إنشاء مراكز إعلامية مخصصة لتقديم الاستشارة والدعم للمقاولات الصغرى والمتوسطة التي تتقدم بعروضها للصفقات العمومية

الحلول

- استعمال بوابة إلكترونية وحيدة لكل إعلانات الصفقات، تقترح محرك بحث متعدد المعايير، وواجهات تواصلية رهن إشارة المستعمل، باللغتين الليتوانية والإنجليزية
- توفر هذه المراكز الإعلامية معلومات حول التشريع الخاص بالصفقات العمومية، ومعلومات عن مساطر التفويت، واستشارات تقنية، وتكوينا في مجال التقدم بالعروض

النتائج والدروس المستخلصة

- تتيح البوابة ولوجا مسهلا للمقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الصفقات العمومية، ولكن كذلك نشر إعلانات عابرة للحدود، من أجل تفويتات أكثر عدالة.
- انتشرت المراكز الموجهة للمقاولات الصغرى والمتوسطة في أوربا، بفضل فعاليتها والحاجة القائمة إلى ذلك من قبل.

## بلغاريا

الواقع

- إحداث خطوط هاتفية تتيح الاتصال بخبراء الوكالات الوطنية في الصفقات العمومية وفي المسائل المتعلقة بما يلي:
  - الإمكانات المختلفة التي توفرها البوابة الوطنية الخاصة بالصفقات العمومية
  - طريقة ملء وإرسال الإعلانات
  - الإطار القانوني للمشاكل التي يصادفها المشترون والمزودون في تطبيق التشريعات

الحلول

- يتلقى الخبراء كل سنة 2500 مكالمة تتعلق بالوثائق المطلوبة والضمانات في مجال المشاركة والأداء، وكذا إمكانات الطعن في قرارات سلطات التفويت

النتائج والدروس المستخلصة

- يتيح الدعم المقدم للمقاولات الصغرى والمتوسطة سريان معلومات صحيحة، ويوفر لها كذلك إمكانية الحصول على دعم يتلائم مع خصائصها.

## 2. مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة

### الولايات المتحدة

الواقع

- الحاجة إلى إجراءات فدرالية من أجل مشاركة أكبر للمقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية، بصفتها أطرافا متعاقد معها أو مكلفة بالمناولة
- وضع تشريع لدعم تنمية الكيانات المحلية، من أجل تشجيع المقاولات الأمريكية

الحلول

- يخصص برنامج (Small Business Act) بعض الصفقات الأدنى قيمة للمقاولات الصغرى والمتوسطة (من 23 إلى 40 بالمائة من الصفقات)، ويسند إليها قسما من الصفقة أو يضمن لها الاضطلاع بالمناولة. وهو يوفر أيضا قروضا ويبلور برامج محلية للتنمية المقاولاتية (المراكز الجامعية للمقاولين)
- أما برنامج (Buy American Act)، فيشجع على شراء منتجات محلية، وينطبق على كل صفقات التموين التي تقتضي استعمال مقتنيات أو منتجات يتم تصنيعها محليا

النتائج والدروس المستخلصة

- يتوفر برنامج (Small Business Act) على ميزانية هامة ودعم سياسي سمحا له بتطوير خدماته ودعم دور المقاولات الصغرى والمتوسطة
- يتيح دعم تنمية الكيانات المحلية للمقاولات الصغرى والمتوسطة المشاركة في صفقات عمومية بصفتها مكلفة بالمناولة على وجه الخصوص، ويتيح للمقاولات الأمريكية المشاركة في مشاريع كبرى في مجال الأمن والبنيات التحتية

## فرنسا

الواقع

- قانون يشجع تقسيم الصفقات إلى حصص من أجل مشاركة أكبر للمقاولات الصغرى والمتوسطة
- الارتقاء بالعلاقات بين المتعاقد معهم من مختلف الأحجام، عبر تعاون أوثق بين الأطراف
- الحاجة إلى تسريع مساطر الأداء من أجل تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة

الحلول

- يتم تفويت الصفقات عبر نظام الحصص، إلا إذا كان ذلك سيفضي إلى تعقيد عملية تنفيذالصفقة
- وضع مبادرات عديدة لإدماج المقاولات الصغرى والمتوسطة، وخصوصا:
  - وضع "دليل عملي" للمقاولات الصغرى والمتوسطة، يشمل معلومات حول المساطر والخطوات التي ينبغي اتباعها للتقدم بالعرض
  - جمعية معاهدة المقاولات الصغرى والمتوسطة، لدعم التعاون بين هذه الأخيرة والمقاولات الكبرى
  - اتخاذ خطوات متعلقة بالأداءات، تبسط المساطر وتنهض باستعمال الوسائل الإلكترونية وتشجع الأداء السريع

الدروس المستخلصة

- يتم تحصيص الصفقات من البداية، بما يشجع المقاولات الصغرى والمتوسطة والمقاولات الصغيرة جدا
- تم الاعتراف بمعاهدة المقاولات الصغرى والمتوسطة على المستوى الأوربي لفعاليتها، وقد أصبحت لها صفة هيئة كبرى
- كشفت التوجيهات عن فعاليتها لإعادة التوازن بين المقاولات
- تم إطلاق معاهدة المقاولات الصغرى والمتوسطة في 2005، عبر شراكة بين القطاعين العمومي والخاص، بهدف التقريب بين المقاولات والمشترين العموميين والخواص، مع تمكين المقاولات الصغرى والمتوسطة من الولوج إلى

الصفقات العمومية، ودفع المقاولات الكبرى التي تتقدم بعروضها لهذه الصفقات إلى إشراك المقاولات الصغرى والمتوسطة في عروضها

- وقد أتاحت أيضا للمقاولات الكبرى التعرف على مزودين إستراتيجيين من بين المقاولات الأقل تجديدا. وبالتحاق سلطات التفويت بالجمعية، التزمت هذه السلطات بزيادة نسبة المقاولات الصغرى والمتوسطة المشاركة في صفقاتها

يدور البرنامج حول ثلاث محاور:

- تجمع المقاولات الصغرى والمتوسطة والمشترين العموميين: تنظم دورات من نصف يوم أسبوعيا، يعرب فيها المشتري عن حاجاته، التي تقوم جمعية معاهدة المقاولات بتوجيهها إلى المقاولات الملائمة، حيث تتوفر هذه الأخيرة عند ذلك على خمس دقائق لتقديم كفاءاتها في مجال تلك الحاجات، ويتم بعدها تقييم مصلحة المشتري. وتتيح قاعدة إلكترونية للمقاولات الصغرى والمتوسطة أن تنشر كذلك عروض كفاءاتها
- مجموعات العمل الموضوعاتية: يتم تكوينها للتقدم بتوصيات حول السياسة المتعين اتّباعها
- التنظيم الذاتي: يتعين على كل المشترين أن ينشروا بانتظام نسبة مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة في صفقاتهم. وتقوم لجنة بتقييم التقدم المحقق وتحديد الممارسات الجيدة

رفع المشترون العموميون والخواص من مشترياتهم لدى المقاولات الصغرى والمتوسطة بما قدره 10 بالمائة. ويبين استطلاع أجرته الجمعية أن 72 بالمائة من المقاولات الصغرى والمتوسطة المجددة تعتبر أن علاقاتها مع المشترين الكبار قد شهدت تحسنا.

استفاد البرنامج من مساعدة عمومية بملغ 900 000 يورو سنويا عند إطلاقه، غير انه اليوم ممول ذاتيا، بحكم أن المشترين الكبار ملزمون بدفع مصاريف سنوية مقدارها 10 000 يورو.

## أيرلندا

الواقع

- ضرورة تسهيل مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية، عبر تشجيع الشراكات بين الأطراف المتعاقد معها

الحلول

- إمكانية نشر الصفقات التي تتطلب خدمات متخصصة، وإسنادها بطريقة منفصلة إلى مقاولات صغرى ومتوسطة تعمل في تعاون مع الطرف المتعاقد معه الذي رست عليه الصفقة.

النتائج والدروس المستخلصة

- تم إقرار تدابير في منتهى الصرامة من أجل محاولة تحسين ولوج المقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الطلبيات العمومية، غير أن نقص المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية الأيرلندية على وجه العموم ليس إلا ترجمة لضعف الجهود المبذولة من قبل الحكومة في مجال التجديد (غياب التفويت الإلكتروني للصفقات)

## إيطاليا

الواقع

- تكوين ودعم المقاولات الصغرى والمتوسطة على المستوى المحلي
- تطوير قاعدة إلكترونية مع دعم لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة
- وضع قانون أخلاقي للحفاظ على المبادئ الأساس في التعامل بين المزودين والمستخدمين الحكوميين

الحلول

- إحداث مشروع لإنشاء مكاتب وبنيات تساعد المقاولات الصغرى والمتوسطة في فهم مساطر التفويت والتأقلم مع أدوات التفويت الإليكتروني
- تتيح الصفقة الإلكترونية لحساب الإدارة العمومية الإيطالية (MEPA) الارتباط بين المزودين المرخص لهم والمشترين العموميين المسجلين، الذين يمكنهم الاطلاع على عروض وجداول المقاولات من أجل مشترياتهم
- يشتمل القانون الأخلاقي على عدد من البنود المتعلقة بتنازع المصالح وواجب التكتم والمكافآت والمعاملات مع الإدارة. ويحرص مكتب المطابقة على التأكد من حسن تطبيق هذا القانون

النتائج والدروس المستخلصة

- أتاحت البنيات المحلية تطوير خبرة دقيقة وسهلة الولوج لحاجات المقاولات الصغرى والمتوسطة
- كان نظام "الصفقة الإلكترونية لحساب الإدارة العمومية الإيطالية" يستقطب عددا كبيرا من المقاولات الكبرى، مما دفع إلى إحداث "مكاتب افتراضية" بغاية إخبار المقاولات الصغرى والمتوسطة بوجود ذلك النظام وإرشادها عند استعماله
- يتيح القانون الأخلاقي تفادي حالات تنازع المصالح كما يتيح محاربة الفساد، ويمكِّن من التقدم بتوصيات وإخبار رؤساء القطاعات في حال عدم احترام القانون

## ليتوانيا

الواقع

- فتح بوابة مركزية للصفقات العمومية، توفر جردا بإعلانات الصفقات
- تعمل الحكومة على تشجيع التفويت عبر نظام الحصص، من أجل تحقيق المزيد من العدالة
- إحداث مراكز للمعلومات مخصصة لتقديم الاستشارة والمساعدة للمقاولات الصغرى والمتوسطة التي تتقدم بعروض للصفقات العمومية

الحلول

- استعمال بوابة إلكترونية وحيدة لكل إعلانات الصفقات، تقترح محرك بحث متعدد المعايير وواجهات تواصلية رهن إشارة المستعمل، باللغتين الليتوانية والإنجليزية
- يجري مكتب الصفقات العمومية تحليلا مسبقا لإعلانات الصفقات قبل إرسالها للنشر، بما يتيح له إمكانية اقتراح تقسيم الصفقة إلى حصص
- توفر المراكز الإعلامية معلومات عن التشريع الخاص بالصفقات العمومية، ومعلومات عن مساطر التفويت، واستشارات تقنية وتكوينا في مجال تقديم العروض

النتائج والدروس المستخلصة

- تتيح البوابة ولوجا مسهلا للمقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الصفقات العمومية، ولكن كذلك نشر إعلانات عابرة للحدود، من أجل تحقيق تفويتات أكثر عدالة

- يتيح التقسيم إلى حصص للمقاولات الصغرى والمتوسطة مشاركة أيسر، على أساس قدراتها التقنية والمالية ولكن أيضا على أساس كفاءاتها
- انتشرت المراكز الموجهة للمقاولات الصغرى والمتوسطة في أوربا، بفضل فعاليتها والحاجة القائمة إلى ذلك من قبل

## 3. نظام منح تراخيص الاعتماد لمكاتب الدراسات

مازالت بعض البلدان تطالب بالترخيص لمكاتب الدراسات التي تودُّ المشاركة في الصفقات العمومية لبعض القطاعات:

- **بوركينافاسو**: تكون الرخص التقنية إجبارية بالنسبة إلى مكاتب الدراسات التي تمارس في مجال السدود والتجهيز المائي–الزراعي والمياه العادمة والتزويد بالماء الصالح للشرب
- **بلجيكا**: الرخصة اختيارية بالنسبة إلى مكاتب الدراسات المعمارية، ويمكن المطالبة بها في حال بعض المهمات ذات المستوى التقني العالي
- **تونس**: يجبر المعماريون والمهندسون الاستشاريون و/أو مكاتب الدراسات المشاركة في برامج للبنايات المدنية على التسجيل في لوائح الرخص التي تضعها اللجنة الدائمة للبنايات المدنية لكل واحد من الاختصاصات
- **الجزائر**: لا بد لكل مكتب دراسات يريد التقدم بعرض لصفقة عمومية ذات طابع تقني من الحصول على ترخيص من الحكومة
- **الكامرون**: تم التخلي عن مسطرة الترخيصات بالنسبة للمقاولات ومكاتب الدراسات التقنية، ولم تعد تلك المسطرة تطبق إلا في حال الخدمات المنجزة أو المقدمة على أساس قسيمة طلب

## 4. التعاون بين المقاولات والمشترين العموميين

### فنلندا

الواقع

- إحداث لجان تجمع بين المقاولات وسلطات التفويت، من أجل تحرير دفاتر تحملات أكثر دقة

الحلول

- تنظيم دورات تدريبية مع المتقدمين بالعروض بمجرد انطلاق المسطرة، من أجل تشجيع تبادل المعلومات التقنية أو الكمية واقتراح حلول

النتائج والدروس المستخلصة

- تتيح هذه المبادرة تحسين مستوى تفويت الصفقات المعقدة، وكذا تحسين التنافس والقدرات على المدى البعيد. كما يمكن توجيهها بحيث تشجع التجديد.

## 5. حجم الصفقات

### فرنسا

الواقع

- قانون يشجع تقسيم الصفقات إلى حصص، من أجل مشاركة أكبر للمقاولات الصغرى والمتوسطة
- تحسين العلاقات بين المتعاقد معهم من مختلف الأحجام، من خلال تعاون أوثق بين الأطراف

الحلول

- يتم تفويت الصفقات عبر نظام الحصص، إلا إذا كان ذلك سيفضي إلى تعقيد عملية تفويت الصفقة.
- وضع مبادرات عديدة لإدماج المقاولات الصغرى والمتوسطة، وخصوصا:
  - وضع دليل عملي للمقاولات الصغرى والمتوسطة، يشتمل على معلومات حول المساطر والخطوات التي يتعين اتباعها من أجل التقدم بعروض
  - جمعية معاهدة المقاولات الصغرى والمتوسطة لدعم التعاون بين هذه الأخيرة والمقاولات الكبرى
  - اتخاذ تدابير متعلقة بالأداءات، تبسط المساطر وتنهض باستعمال الوسائل الإلكترونية وتشجع الأداء السريع.

النتائج والدروس المستخلصة

- يجري تقسيم الصفقات إلى حصص منذ البداية، بما يشجع كثيرا المقاولات الصغرى والمتوسطة والمقاولات الصغيرة جدا

- تم الاعتراف بمعاهدة المقاولات الصغرى والمتوسطة على المستوى الأوربي لفعاليتها، وقد أصبحت لها صفة هيئة كبرى
- كشفت التوجيهات عن فعاليتها لاستعادة التوازن بين المقاولات

### ليتوانيا

الواقع

- تشجع الحكومة التفويت عبر نظام الحصص، من أجل ضمان المزيد من العدالة

الحلول

- يجري مكتب الصفقات العمومية تحليلا مسبقا لإعلانات الصفقات قبل إرسالها للنشر، بما يتيح له إمكانية اقتراح تقسيم الصفقة إلى حصص

النتائج والدروس المستخلصة

- يتيح التقسيم إلى حصص للمقاولات الصغرى والمتوسطة مشاركة أيسر، على أساس قدراتها التقنية والمالية وأيضا على أساس كفاءاتها

## 6. دعم تنمية الكيانات المحلية

### الولايات المتحدة

الواقع

- الحاجة إلى تدابير فدرالية من أجل مشاركة أوسع للمقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية، بصفتها أطرافا متعاقد معها أو مكلفة بالمناولة
- وضع تشريع لدعم تنمية الكيانات المحلية، بهدف تشجيع المقاولات الأمريكية

الحلول

- يخصص برنامج (Small Business Act) بعض الصفقات الأدنى قيمة للمقاولات الصغرى والمتوسطة (من 23 إلى 40 بالمائة من الصفقات) ويسند إليها قسما من الصفقة أو يضمن لها الاضطلاع بالمناولة. ويوفر أيضا قروضا ويبلور برامج محلية للتنمية المقاولاتية (المراكز الجامعية للمقاولين)
- يشجع برنامج(Buy American Act) على شراء منتجات محلية، وينطبق على كل صفقات التموين التي تقتضي استعمال مقتنيات أو منتجات يتم تصنيعها محليا

النتائج والدروس المستخلصة

- يتوفر برنامج (Small Business Act) على ميزانية هامة ودعم سياسي سمحا له بتطوير خدماته ودعم دور المقاولات الصغرى والمتوسطة
- يتيح دعم تنمية الكيانات المحلية للمقاولات الصغرى والمتوسطة المشاركة في صفقات عمومية بصفتها مكلفة بالمناولة على وجه الخصوص، ويتيح للمقاولات الأمريكية المشاركة في مشاريع كبرى في مجال الأمن والبنيات التحتية

## كندا

الواقع

- لجوء مكثف إلى للمقاولات الأمريكية أكثر من المقاولات المحلية

الحلول

- إضافة بنود تقر مبدأ "الأفضلية المحلية" على المستوى البلدي والإقليمي، لشراء المقتنيات من مقاولات الجهة

النتائج والدروس المستخلصة

- أتاح مبدأ الأفضلية المحلّية دعم استعمال المقتنيات والخدمات المنتجة محليا في المناطق المحاذية للولايات المتحدة

## أستراليا

الواقع

- إحداث دعم للتنمية لفائدة الكيانات المحلية في أستراليا

الحلول

- تطبيق زيادة في السعر على المقتنيات التي تحتوي على مواد مستوردة؛ حيث تطبق الوكالات الحكومية زيادة قدرها 20 بالمائة على كل ترشيح يتضمن عنصرا منتجا في الخارج

النتائج والدروس المستخلصة

- يساهم دعم الكيانات المحلية في تقوية المقاولات الأسترالية والنيوزيلندية في الصفقات العمومية.

## الجزائر

الواقع

- إرساء عدد من التدابير التي تؤمِّن دعما لإنتاج قيمة مضافة محلية
- حصر بعض الصفقات على المقاولات الجزائرية وحدها

الحلول

- تشمل إجراءات الدعم هذه على ما يلي:
  - هامش أفضلية قدره 25 بالمائة لصالح المنتجات والمقاولات الجزائرية أو التي يمتلك جزائريون الحصة الكبرى منها
  - نظام لتقييم العروض مبني بطريقة تتيح للمقاولات القانونية الجزائرية المشاركة
  - معايير للاختيار تأخذ في حسبانها تخفيض القسم القابل للنقل، والأصل المحلي للمنتَج، والاندماج في الاقتصاد الوطني، وأهمية الحصص أو المنتجات التي ستحال على المناولة
- يأخذ القانون المنظم لطلبات العروض في الحسبان البعد الوطني:
  - المقاولات الوطنية هي المعنية وحدها بطلبات العروض عن طريق الإسناد
  - يجب على المقاولات الأجنبية أن تمر عبر شراكة مع مقاولات محلية أو مقاولات يمتلك جزائريون الحصة الكبرى منها
  - يمر اختيار أصحاب العروض على الخصوص عبر التمثيليات الجزائرية في الخارج

النتائج والدروس المستخلصة

- يتمثل المفعول المباشر لهذه البنود الجديدة في جعل مشاركة المقاولات الكبرى الأجنبية في الصفقات العمومية أمرا بالغ الصعوبة إن لم يكن مستحيلا، ويشجع في مقابل ذلك اختيار عدد أكبرمن المقاولات الصغرى والمتوسطة.

## 7. التعويض الصناعي/الأوفست

### هنغاريا

الواقع

- وضع سياسة للتعويض الصناعي في الصفقات العمومية المتعلقة بالاتصالات عن بعد، والتقنيات البيولوجية والتكنولوجيا البيئية والإلكترونية والتكنولوجيا البالغة الدقة والدفاع الوطني

الحلول

- ضرورة التعويض إذا بلغت قيمة العملية ما لا يقل عن 4 ملايين يورو دون احتساب الرسوم
- يجب على المتقدم بالعرض أن يقدم عرضا تقنيا يشتمل على برنامج التعويض حسب السنوات وعرضا تجاريا. ويجري التوقيع على اتفاق التعويض في آن واحد مع العقد
- تكون قيمة التعويض بنسبة 100 بالمائة من القيمة الموردة، مع توزيع بالحصص حسب طبيعة التعويض (مباشرا أم غير مباشر)

النتائج والدروس المستخلصة

- ترمي هذه السياسة إلى إدماج المقاولات الصغرى والمتوسطة، والرفع من الاستثمارات الخارجية المباشرة، ونقل التكنولوجيا، وإحداث مناصب شغل وتكوين اليد العاملة، والتنمية الجهوية
- تشمل أولويات تلك السياسة تطوير التجديد والبحث والتطوير، وإحداث مراكز للخدمات والكفاءات للتموين الجهوي

### بلجيكا

الواقع

- وجود سياسة التعويض الصناعي في الصفقات العمومية المتعلقة بالمقتنيات والخدمات وصفقات الدفاع الوطني
- ليست هناك مطالبة بالقدر الأدنى من التعويض، حيث تترجم التعويضات الاقتصادية إلى نسبة مئوية معينة كحد أدنى ضروري من القيمة المضافة البلجيكية قياسا إلى قيمة الصفقة

الحلول

- تتغير القيمة المحددة كعتبة حسب نوعية الصفقة:
  - في حال طلب عروض، تبلغ تلك العتبة 11 مليون يورو
  - 11 مليون يورو على الأقل في حال مسطرة الصفقة المتفاوض (دون إشهار)
  - 2.7 مليون يورو على الأقل في حال مسطرة الصفقة المتفاوض (مع الإشهار)
- بلغت التزامات التعويض ما قدره 2.3 مليار يورو على مدى 20 سنة، وهي تمثل في المعدل 77 بالمائة من قيمة العقد

النتائج والدروس المستخلصة

- بلغت التعويضات المباشرة وغير المباشرة مستويات متماثلة، في حين تمثل التعويضات غير المباشرة أقل من 10 بالمائة من المجموع
- ترتبط أغلب التعويضات بقطاعات الطيران، والإليكترونيات والكهرباء، وصناعة التعدين، والنقل، ويرتبط توزيعها على المستوى الوطني بطبيعة النسيج الصناعي المحلي في كل جهة

## تركيا

الواقع

- وجود توجيهات حول التعويض الصناعي في الصفقات الصناعية للدفاع تترجم توصيات وزارة الدفاع الوطني. ويغيب نص قانوني حول الموضوع.

الحلول

- ضرورة التعويض متى كانت كلفة عملية شراء مواد وخدمات لا تقل عن 10 ملايين دولار أمريكي (دون احتساب الرسوم) لكل مزود
- يجب أن يمثل التعويض على الأقل 50 بالمائة من مجموع السعر إذا لم يكن هناك إنتاج محلي في الصفقة
- يجب على المتقدم بالعرض أن يقدم عرضا اقتصاديا بطريقة منفصلة

النتائج والدروس المستخلصة

- من شأن عمليات التعويض أن تتيح ولوجا إلى التكنولوجيا العالية ومهارة أفضل وصادرات أكبر حجما، مع الإسهام في الآن ذاته في إحداث فرص العمل محليا

- كما أن من شأنها أيضا أن تقيم علاقات تعاون على المدى البعيد مع شركات أجنبية، وأن تنشئ قاعدة محلية لصناعة الدفاع
- وهي تهدف إلى الرفع من نسبة أنظمة الدفاع المنتجة محليا وزيادة صادرات هذه المنتجات

## كندا

الواقع

- يتضمن دليل المقتنيات برنامج للتأثيرات الصناعية والجهوية

الحلول

- ضرورة التعويض الصناعي تلقائيا بالنسبة إلى المشتريات التي تتجاوز قيمتها 72 مليون يورو، كما يمكن المطالبة به للمشتريات التي تتراوح قيمتها بين 1.5 و72 مليون يورو
- تمثل متطلبات الحد الأدنى من التعويض ما قدره 100 بالمائة من قيمة العقد.
- يقوم (Industry Canada) المسؤول عن التنمية الاقتصادية الجهوية والتجديد والاستثمار والمكاتب الجهوية للتنمية بالفحص المنفصل لاقتراح التعويض

النتائج والدروس المستخلصة

- يفرض البرنامج على المزود الأجنبي أن يستثمر في التكنولوجيا الدقيقة، كي يتيح ذلك، في مدى زمني محدد، التنمية الصناعية والجهوية وتنمية المقاولات الصغرى والمتوسطة
- يهدف البرنامج إلى التنمية الصناعية والجهوية والبيئية وتنمية الأقليات

## الصين – مشروع القطار فائق السرعة الصيني

الواقع

- نقل التكنولوجيا إجباري في إطار الصفقات العمومية المبرمة مع المقاولات الأجنبية، وهو ما أفضى إلى تطوير خبرة في مجال بناء القطارات فائقة السرعة
- تتميز العقود المبرمة مع المقاولات الأجنبية غالبا بنقل تام للتكنولوجيا

الحلول

- من بين القطارات الستين المكونة للدفعة الأولى للقطارات الصينية فائقة السرعة، كانت هناك ثلاثة قطارات فقط صنعت في أوربا، من قبل شركة سيامنس الألمانية، في حين تم تجميع القطارات السبعة والخمسين الأخرى كلها في الصين، على يد مجموعة صناعية محلية، ولم تزود شركة سيامنس تلك المجموعة الصناعية إلا بنسبة ضئيلة من قطع التجميع والربط
- اكتسب الصينيون من جراء هذه الصفقة مجموعة من التقنيات المتعلقة بالقطارات فائقة السرعة، وقد أصبح باستطاعتهم اليوم تصنيع ثلاثة أنواع من هذه القطارات، اعتمادا على تكنولوجيات استلموها من مجموعة (Bombardier) الكندية والصانع الياباني (Shinkansen) والفرنسي (Alstom)

النتائج والدروس المستخلصة

- بلغت درجة تحكُّم مجموعة (China Railway) في تكنولوجيا القطارات فائقة السرعة حدا جعلها تفوز بصفقة قطار من هذا النوع في كاليفورنيا، متجاوزة بذلك الصانع (Alstom) في ميدانه
- كما أن المجموعة هي اليوم الأوفر حظا للفوز بصفقات عملاقة في المملكة العربية السعودية، التي تطمح إلى الربط بين الأماكن المقدسة بخطوط قطارات فائقة السرعة

## 3. الجوانب الإستراتيجية: إجراءات تهم سلطات التفويت

### 1. المعلومات المدلى بها من قبل المشترين العموميين

#### أيرلندا

الواقع

- الحاجة إلى الارتقاء بمستوى الكفاءة والمهنية لدى المشترين العموميين

الحلول

- إحداث تكوين عال من مستوى السلك الثالث في تخصص "التموين الإستراتيجي"، وشهادة جديدة في التموين الإستراتيجي، بغاية تكوين موظفي المؤسسات العمومية في مجال تخطيط عمليات الشراء.

### المكسيك

الواقع

- وضع إجراءات تضمن للمتقدمين بالعروض ولوجا سريعا إلى معايير الاختيار

الحلول

- تتم الإشارة إلى المعايير ضمن شروط التقدم بالعروض، ويجري أحيانا مراجعتها من قبل لجنة مصغرة لمراجعة شروط التقدم بالعروض، ثم تعرض لمراقبة عمومية قبل نشر الإعلان

النتائج والدروس المستخلصة

- يتيح نشر معايير التقدم بالعروض تحقيق المساواة في معالجة الترشيحات التي يسهُل التحقق منها، كما يتيح الحصول على عروض أكثر ملاءمة

## 2. المتطلبات التقنية والمالية

### المملكة المتحدة

الواقع

- مستوى تنافسي أضعف للمقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية، بسبب نقص في التكوين والكفاءات، أو بسبب متطلبات مالية صارمة أكثر مما ينبغي

الحلول

- عملت البلديات على إحداث باقات من المعلومات ترمي إلى إعلام وإرشاد المقاولات الصغرى والمتوسطة المتقدمة بالعروض، وتنظيم أنشطة وأوراش حول الممارسات الجيدة
- اقتراح حكومي بالاقتصار على المطالبة بتقديم حسابات عن دورتين محاسبيتين، أو حسابات التدبير

النتائج والدروس المستخلصة

- تتمتع التكوينات المحلية بالميزة المتمثلة في كونها سهلة الولوج وكونها تقترح معلومات تقنية مفيدة جدا

## هنغاريا

الواقع

- اتخاذ تدابير ترمي إلى الحد من آثار المتطلبات المالية للمشترين العموميين
- الحاجة إلى تحسين مسلسلات الأداء التي تضر بمصالح المقاولات الصغرى والمتوسطة

الحلول

- يجب أن تكون معايير الاختيار مرتبطة ومكيفة مع الحصص الفردية، وليس مع القيمة الكلية للحصص مجتمعة
- إجبار سلطات التفويت على أداء أجور من رست عليهم الصفقة في داخل أجل لا يتعدى ثلاثين يوما بعد إنجازها. فإن لم يحترم المشتري الأجل المحدد، يصير بإمكان من رست عليه الصفقة أن يسحب المال مباشرة من الحساب البنكي للمشتري
- تخضع الصفقات بانتظام للافتحاص من قبل هيئات متخصصة، وتحسم لجنة تحكيم الصفقات العمومية في شأن الشكايات

النتائج والدروس المستخلصة

- أتاح تبني معايير الاختيار حسب الحصص مشاركة أكبر من قبل المقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية
- كان تحسين آجال الأداء مفيدا للمقاولات الصغرى والمتوسطة، ومكن من الحد من حالات التحايل على القانون
- تستقبل لجنة التحكيم عددا هاما من الشكايات، وقد كان في سرعة مداولاتها ما مكن من تحسين شفافية القطاع

## ليتونيا

الواقع

- طلب اعتماد معايير أقل ميزا حيال المقاولات الصغرى والمتوسطة

الحلول

- ينصح مكتب مراقبة الصفقات سلطات التفويت بأن ترجع عند اتخاذ قراراتها إلى كفاءة العاملين لدى صاحب العرض أكثر من رجوعها إلى كفاءة المقاولة.

النتائج والدروس المستخلصة

- تعترف السلطات بأن اعتبار أقدمية المقاولة كمعيار من معايير الاختيار لا يضمن بلوغ الهدف المرسوم، بل إن ذلك قد يفضي على العكس إلى إقصاء مقاولات صغرى ومتوسطة حديثة العهد وتتوفر على عاملين ذوي كفاءة عالية

### بلغاريا

- إصلاح عتبات الضمانات المالية، من أجل تشجيع المقاولات ذات السيولة المالية المحدودة

الحلول

- لا ينبغي أن يتجاوز مبلغ ضمانة المشاركة 1 بالمائة، ولا مبلغ ضمانة التنفيذ 5 بالمائة من قيمة الصفقة. ويجري تحرير ضمانة المشاركة خلال الأيام الثلاثة التي تلي انقضاء أجل الطعن بالنسبة للمترشحين الذين أُقصُوا أو الذين تم قبولهم

النتائج والدروس المستخلصة

- يمكن هذا التدبير من تفادي الحجز لمدة طويلة وغير مبررة على الوسائل المالية للمقاولات، ويشجع انخفاض مستوى متطلبات الضمانة

## 3. آجال الأداء

### ألمانيا

الواقع

- ضعف مشاركة المقاولات الصغرى والمتوسطة في الصفقات، بسبب ارتفاع مبالغ الضمانات المطلوبة

الحلول

- الضمانات المالية مشروطة، ويجب أن تحترم مبدأ التناسبية. فعلى سبيل المثال، لا ينبغي المطالبة بضمانات مالية إلا بالنسبة إلى صفقات الأشغال والخدمات، التي تتجاوز قيمتها على الترتيب 000 250 يورو و000 50 يورو

النتائج والدروس المستخلصة

- تطوير صفقة عمومية ذات طابع أقل حصرية، لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة ذات السيولة المالية المحدودة

## المملكة المتحدة

الواقع

- نقص في السرعة على مستوى الأداءات، تنجم عنه أضرار بالمقاولات ذات السيولة المالية المحدودة

الحلول

- إجبارية مراقبة أداءات الصفقات بالنسبة إلى المؤسسات الحكومية، وإجبارية نشر النتائج

النتائج والدروس المستخلصة

- يفضي نشر المعلومات المتعلقة بالأداءات إلى الزجر عن التأخر في الأداء

## فرنسا

الواقع

- الحاجة إلى تسريع مساطر الأداء من أجل تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة

الحلول

- اتخاذ خطوات متعلقة بالأداءات، تبسط المساطر وتنهض باستعمال الوسائل الإلكترونية وتشجع الأداء السريع

النتائج والدروس المستخلصة

- توجيهات فعالة لإعادة التوازن بين المقاولات

### هنغاريا

الواقع

- الحاجة إلى تحسين مسلسلات الأداء التي تلحق ضررا بالمقاولات الصغرى والمتوسطة
- ضرورة إقامة نظام سريع وفعال للطعن

الحلول

- إجبار سلطات التفويت على أداء أجور من رست عليهم الصفقة في داخل أجل لا يتعدى ثلاثين يوما بعد إنجازها. فإن لم يحترم المشتري الأجل المحدد، يصبح بإمكان من رست عليه الصفقة أن يسحب المال مباشرة من الحساب البنكي للمشتري
- تخضع الصفقات بانتظام للافتحاص من قبل هيئات متخصصة، وتحسم لجنة تحكيم الصفقات العمومية في شأن الشكايات

النتائج والدروس المستخلصة

- كان تحسين آجال الأداء مفيدا للمقاولات الصغرى والمتوسطة، ومكن من الحد من حالات التحايل على القانون
- تستقبل لجنة التحكيم عددا هاما من الشكايات، وقد كان في سرعة مداولاتها ما مكن من تحسين الشفافية في القطاع

## 4. طرق التنظيم

### إيطاليا

الواقع

- مبادرة للتكوين والمساعدة لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة على المستوى المحلي
- تطوير قاعدة إلكترونية مع دعم للمقاولات الصغرى والمتوسطة
- وضع قانون أخلاقي للحفاظ على المبادئ الأساس في التعامل بين المزودين والمستخدمين الحكوميين

الحلول

- مشروع إنشاء مكاتب وبنيات تساعد المقاولات الصغرى والمتوسطة في فهم مساطر التفويت والتأقلم مع أدوات التفويت الإلكتروني
- تتيح الصفقة الإلكترونية لحساب الإدارة العمومية الإيطالية (MEPA) الارتباط بين المزودين المرخص لهم والمشترين العموميين المسجلين، الذين يمكنهم الاطلاع على عروض وجداول المقاولات من أجل مشترياتهم
- يشتمل القانون الأخلاقي على عدد من البنود المتعلقة بتنازع المصالح وواجب التكتم والمكافآت والمعاملات مع الإدارة. ويسهر مكتب المطابقة على التأكد من حسن تطبيق هذا القانون

النتائج والدروس المستخلصة

- أتاحت البنيات المحلية من تطوير خبرة محددة وسهلة الولوج للمقاولات الصغرى والمتوسطة
- كان نظام "الصفقة الإلكترونية لحساب الإدارة العمومية الإيطالية" يستقطب عددا كبيرا من المقاولات الكبرى، مما دفع إلى إحداث "مكاتب افتراضية" بغاية إخبار المقاولات الصغرى والمتوسطة بوجود ذلك النظام وإرشادها عند استعماله
- يتيح القانون الأخلاقي تفادي حالات تنازع المصالح كما يتيح محاربة الفساد، ويمكّن من التقدم بتوصيات وإخبار رؤساء القطاعات في حال عدم احترام القانون

## الأردن

الواقع

- وضع تدابير ترمي إلى استعادة الشفافية والحد من الفساد في تفويت الصفقات
- تعمل الحكومة حاليا على وضع إطار موازنتي على المدى المتوسط للصفقات العمومية

الحلول

- يتضمن القانون الوطني للصفقات العمومية إجبار الكيانات الحكومية على سحب إسناد العقد إلى أي متعاقد معه يتضح أنه تورط في تحايل على القانون أو رشوة أو تلاعب. ويسحب العقد من كل مقاولة يتضح أنها أرشت أو حاولت إرشاء موظف في إطار صفقة عمومية

- سيشتمل الإطار الموازنتي على مسلسل للتخطيط الماكرو-اقتصادي، بشراكة مع وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ومسلسل للتنبؤ بالمداخيل بشراكة مع وزارة المالية

النتائج والدروس المستخلصة

- تمت في 2010 بلورة مخطط عمل يتعلق بإصلاحات تفويت الصفقات، وهو يحدد التدابير التي ينبغي اتخاذها بهدف خلق هيئة مركزية للتنظيم، ويحدد أدوار ووظائف مختلف الكيانات المهتمة، ويفحص الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع آلية مستقلة لفحص الشكايات. وقد ساعد البنك الحكومة في 2011 في تحرير مشروع قانون جديد حول تفويت الصفقات

## فنلندا

الواقع

- وضع مخططات شراء خاصة لبعض الصفقات
- وضع ممارسات جديدة ترمي إلى تحقيق المزيد من الشفافية في نشر نتائج عملية إرساء الصفقات

الحلول

- تغطي مخططات الشراء العمومي عمليات شراء المقتنيات أو الخدمات التي تكون قيمتها مرتفعة أو التي تعتبر إستراتيجية أو معقدة
- بإمكان المتقدمين بعروض ممن لم يتم قبول عروضهم أن يلجؤوا إلى العرض الذي تم قبوله، ولكن بعد أن تحذف منه كل المعطيات السرية (من قبيل الأسرار التجارية على وجه الخصوص)

النتائج والدروس المستخلصة

- تتيح المخططات تحديدا أفضل للحاجيات، كما تمكن من اختيار شكل التفويت الملائم، الذي يسمح بتفادي كل كلفة زائدة وكل فساد أو عيب في التنفيذ
- تسمح سياسة الشفافية هذه بتأكيد عدالة المسطرة وإعطاء المتقدمين بعروض نصائح استشارية للارتقاء بعروضهم إلى المستوى الأمثل

## تركيا

الواقع والحلول

- إحداث هيئة الصفقات العمومية PPA في 2002، وهي مؤسسة مستقلة للتنظيم المركزي، تشرف على نظام تفويت الصفقات العمومية، وتتمثل أهم صلاحياتها في:
  - نشر الجريدة الرسمية للصفقات العمومية
  - الفصل في الشكايات المتعلقة بخرق للقوانين المنظمة لمسلسل التفويت
  - إعداد توصيات لمجلس الوزراء في حال ما إذا لم يكن مسموحا لبعض المقاولات من المشاركة في الصفقات العمومية بالخارج
  - إعداد مراحل تطبيق المقتضيات التشريعية، وتطويرها والإشراف عليها
  - توفير تكوينات للقطاعين العمومي والخاص
  - تجميع ونشر إحصائيات تهم على الخصوص كمية وسعر الصفقات المبرمة، والاحتفاظ بسجل للمزودين الممنوعين من المشاركة في الصفقات العمومية

النتائج

- تعمل تركيا أكثر فأكثر على تأمين حل للمشاكل في حال حدوث نزاع، وذلك عبر مكتب هيئة الصفقات العمومية، كما يشهد به المنطوق التالي: "بإمكان أي طرف متعاقد معه يرى أنه حصل له أو سيحصل له ضرر من جراء إبطال عقد، أن يتقدم بطعن عبر إرسال رسالة إلى صاحب المشروع، الذي يتعين عليه عندها أن يتخذ قرارا داخل أجل الثلاثين يوما التي تلي ذلك. فإذا لم يتم اتخاذ أي قرار، أو إذا لم يرض الطرف المتعاقد معه عن القرار، فإن بإمكان هذا الأخير أن يرسل شكاية في الموضوع لهيئة الصفقات العمومية."

## باكستان

الواقع

- وضع أدوات للشفافية بتعاون مع منظمة الشفافية الدولية (Transparency International)، تستعمل معايير موضوعية للتقييم في الصفقات العمومية الكبرى

الحلول

- في البداية، توقع المقاولات المتقدمة بعروض معاهدة النزاهة، ثم يجري اختيار الطرف المتعاقد معه على مرحلتين:
  - الاختيار الأولي للمتقدمين بعروض، حسب المعايير الموضوعة في "رسالة الدعوة" (lettre d'invitation)
  - فتح الأظرفة على مرحلتين، مع مراجعة الاقتراح التقني في المقام الأول، من أجل ضمان تقييم متعدد المعايير ويلي ذلك فتح العرض المالي

النتائج والدروس المستخلصة

- كثيرا ما يجري استعمال "رسائل الدعوة" لضمان اختيار أولي عادل وشفاف، ويجري نشر هذه المعايير سريعا لتمكين أصحاب العروض من إعداد عروضهم

## كولومبيا

الواقع

- وضع معاهدات للنزاهة بين المؤسسات العمومية وأصحاب العروض، تنشأ عنها حقوق وواجبات متبادلة، درءا للفساد في الصفقات العمومية
- مشاركة منظمات للشركات (CSO)، في إشراف الصفقات والمؤسسات العمومية

الحلول

- هناك أكثر من 60 معاهدة تهم مختلف مسلسلات الصفقات العمومية، تم عرضها على المؤسسات والمقاولات، التي تنخرط فيها طواعية. وتطمئن المقاولات في ما يخص شفافية الصفقات، وتشجع مشاركتها فيها
- تنجز منظمات الشركات (CSO) ما يلي:
- عمليات افتحاص لوكالات عمومية على المستوى الوطني أو الجهوي أو المحلي
- عمليات تحليل مقارنة لمشتريات الهيئات (الارتقاء بسياسات الشراء، والنظر في الاختلاف في كلفة خدمات ذات نوعية متماثلة)

النتائج والدروس المستخلصة

- تتكيف معاهدات النزاهة مع بيئات قانونية واقتصادية مختلفة، وهي تشجع الثقة والتواصل بين مختلف الفاعلين. لكن ورغم بعض النجاح الذي تم تحقيقه، إلا أنه لا مناص من وجود العناصر التالية من أجل ترسيخ مستدام:

- ضمان الشفافية والمراقبة المستقلة خلال كل مراحل التفويت
- وضع نظام ملائم للتحفيز والعقوبات
- تشجيع استشعار حالات الفساد، عبر آلية أخلاقية تشجع على التبليغ
- تشجع عمليات المراقبة المباشرة من قبل الشركة نزاهة المسطرة وأيضا فعاليتها

## المكسيك

الواقع

- نشر معلومات متعلقة بالعقوبات المطبقة في مجال الصفقات العمومية

الحلول

- يشتمل تقرير أنشطة وزارة الإدارة العمومية على معلومات حول المتقدمين بالعروض والوسطاء والأعوان العموميين الذين تعرضوا لعقوبات. ويعود مصدر القسم الأعظم من تلك الحالات إلى شكايات (من مواطنين أو واضعي عروض جرى إقصاؤهم) وإلى عمليات افتحاص للمؤسسات العمومية

النتائج والدروس المستخلصة

- يتيح نشر المعلومات المتعلقة بالعقوبات تحقيق مزيد من الشفافية، ويستدعي وضع مساطر تشجع على الإبلاغ عن كل انتهاك لقواعد التفويت من قبل أطراف ثالثة

## البرازيل

الواقع

- وضع منهجية لحصر وتصنيف مخاطر الفساد في مسلسلات التفويت

الحلول

- وضع مؤشرات للأداء: معدل مدة إنجاز المسطرة، ومعدل قيمة الصفقات، ودرجة المطابقة، ونسبة المساطر التي تم إنجازها. أما في ما يخص المخاطر، فهناك ثلاث مراحل أساس من التفويت يتم فحصها:
  - المعطيات المستعملة كموارد (في القوانين التنظيمية على سبيل المثال)
  - القرار (خبرة من يتخذون القرار، والنجاعة الاقتصادية)

- النتائج (المطابقة، والاحتفاظ بآثار مكتوبة عن عملية التفويت)

النتائج والدروس المستخلصة

- ضرورة الجمع بين عناصر متعددة كي يكون جرد المخاطر فعالا:
  - انخراط الأطراف المعنية: منهجية تتم بلورتها مع الفاعلين المعنيين، الذين سيكونون معرضين لتلك المخاطر
  - الشمولية: يجب تحليل المخاطر كلها
  - التوجه العملي: يجب أن تتحول كل الخلاصات إلى اقتراحات لمحاربة المخاطر التي يتم التعرف عليها

## الشيلي

الواقع

- وضع مؤشرات للأداء من أجل تحسين بعض الجوانب الرئيسة لتدبير الصفقات العمومية

الحلول

- تشمل المؤشرات على الخصوص:
  - نسبة المشتريات التي تجري عبر مسطرة الشراء المستعجل
  - النسبة المخصصة من الميزانية للمشتريات التي تتم عبر طلبات عروض عمومية
  - الفرق بين المخطط السنوي والمشتريات التي تمت خلال السنة. تحدد الأهداف من قبل مديرية الصفقات العمومية، التي تقيم النتائج

النتائج والدروس المستخلصة

- قاد الإصلاح إلى تحقيق المزيد من الشفافية من لدن المؤسسات العمومية، بحكم تواصلها حول الصفقات المبرمة. كما أن قطاعات الشراء أصبحت أكثر فعالية

## 5. دعم التجديد

### أستراليا

الواقع

- إرادة لجعل التجديد في صميم الصفقات العمومية

الحلول

- توجيهات عمومية تشجع تدبير التجديد في الصفقات العمومية من أجل الحصول على ترشيحات تقترح معالجة مجددة

النتائج والدروس المستخلصة

- يتم تشجيع تقييم المترشحين باعتماد معايير مختلفة، من أجل تطوير أنشطة مجددة وإنشاء صفقات لمنتجات أكثر فأكثر تجديدا

## 6. الحكامة

### فرنسا

خدمة مشتريات الدولة (SAE) وهي مكلفة بتحديد وتفعيل سياسة المشتريات الجارية للدولة الفرنسية. وتحدد هذه الخدمة – الخاضعة لسلطة وزارة الميزانية والحسابات العمومية وإصلاح الدولة – إستراتيجيات الشراء وتبرم الصفقات أو الاتفاقات-الإطارات أو غيرها من العقود لكل عمليات الشراء الجارية لإدارات الدولة (المركزية واللاممركزة)، أي المشتريات العامة المرتبطة باشتغال المرافق التالية:

- المقتنيات والأثاث والتجهيزات المكتبية
- خدمات الطباعة والبعثات والتعشير والإرسال
- خدمات نقل الممتلكات والأشخاص
- البرمجة الموحدة والخدمات المرتبطة بها
- الطاقات والموائع
- التجهيزات التقنية وعمليات إعداد العقار
- آليات وخدمات الاتصالات عن بعد
- الخدمات المالية وخدمات التأمين والخدمات البنكية
- السيارات غير المتخصصة، والمحروقات والزيوت

- يمكن تعديل لائحة المشتريات المذكورة أو تتميمها بواسطة قرار من قبل الوزير المكلف بالميزانية، ويجري اتخاذه بعد أخذ رأي لجنة التوجيه
- تجدر الإشارة إلى أنّ بإمكان المؤسسات العمومية أن تشارك أيضا في تفعيل سياسة المشتريات الجارية للدولة، بموجب قرار من مجلس إدارتها
- مهمات خدمة مشتريات الدولة هي كالتالي:

– إضفاء طابع مهني على مجموع عمليات الشراء، بتعاون مع المسؤولين الوزاريين للمشتريات (RMA)، وهو ما من شأنه أن يسرع تفعيل الممارسات الجيدة وتعميم الأدوات وتطوير الكفاءات ودعم مختلف الديناميات الخاصة بكل وزارة

– التحقق من كون مشتريات الدولة تجري في ظل أفضل الشروط الاقتصادية، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة والتنمية الاجتماعية، مع تشجيع أوسعِ ولوجٍ ممكن للمقاولات الصغرى والمتوسطة إلى الطلبيات العمومية

– بلورةٍ إستراتيجيات شراء بالاعتماد خصوصا على تحليل الصفقة، وسبل التعاقد الأكثر نجاعة، وتوحيد الحاجات، وتعميم مساطر الشراء على المستوى المناسب

## إيطاليا

تعد شركة (CONSIP S.p.A) شركة في ملكية وزارة الاقتصاد، وهي تضطلع بدور لا يفتأ يزداد أهمية في مركزة مشتريات الإدارات العمومية ويتعلق الأمر بمقاولة خاصة مكلفة بتفويت – منزوع الصبغة المادية – الصفقات العمومية، مع تحديد معايير استهلاك للفئات المختلفة من المنتجات

تلجأ شركة (CONSIP) بالأساس إلى:

– مناقصات على الخط

– متاجر إلكترونية

– أرضيات للمشتريات، ومواقع إلكترونية تديرها شركة (CONSIP)، تجد فيها الشركات مكانا لعرض منتجاتها على الإدارات العمومية

تبنت شركة (CONSIP) قانونا أخلاقيا للمقاولة للصفقات العمومية في إيطاليا، يُلزم باحترامه الأعوان والمزودون والاستشاريون والأجراء ووزارة الاقتصاد والمالية وباقي الأطراف المعنية ويتضمن هذا القانون معايير للسلوك في المجالات التالية:

- القواعد العامة المتعلقة بالأخلاقيات والعلاقة مع المزودين والأطراف المعنية
- حالات تنازع المصالح
- التبرعات (libéralités)
- العلاقات مع الإدارة والمجتمع المدني والطبقة السياسية ووسائل الإعلام
- إقرار سرية المعلومة

ينص القانون أيضا على إحداث آلية للمراقبة الداخلية، للتحقق من احترام المعايير والتأكد من كون المساطر وتنظيم المقاولة وتدبيرها تسير جميعا وفق التشريع والقانون التنظيمي الجاري به العمل. ومن أجل ذلك، تم إحداث مكتب للمطابقة بهدف تسهيل احترام وتطبيق القانون

# الملحق 4

## لائحة أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية

## لائحة أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية

**فئة الخبراء**

- أحمد رحو
- خليدة عزبان
- طريق أكيزول
- فؤاد ابن الصديق
- لحسن والحاج
- محمد البشير الراشدي

**فئة النقابات**

- جامع المعتصم
- عبد العزيز إوي
- علال بنلعربي
- لطيفة بنواكريم
- محمد علوي
- نجاة سيمو

**فئة الهيئات و الجمعيات المهنية**

- أحمد أبوه
- أحمد أعياش
- العربي بلعربي
- بوشعيب بن حميدة
- عبد الكريم فوطاط
- علي غنام
- كمال الدين فاهر
- مولاي عبد الله العلوي الإسماعيلي

**فئة الهيئات والجمعيات النشيطة في مجالات الاقتصاد الاجتماعي والعمل الجمعوي**

- طارق السجلماسي
- عبد الحميد الجمري
- كريمة مكيكة
- محمد بن شعبون
- محمد موستغفر

**فئة الشخصيات المعينة بالصفة**

- أحمد التجاني الحليمي العلمي
- عثمان بنجلون
- محمد العلوي العبدلاوي

# الملحق 5

## لائحة أعضاء مجموعة العمل المكلفة بإعداد التقرير

## لائحة أعضاء مجموعة العمل المكلفة بإعداد التقرير

- محمد البشير الراشدي
- بوشعيب بن حميدة
- لطيفة بنواكريم
- عبد الكريم فوطاط

# الملحق 6

## مراجع بيبليوغرافية

## مراجع بيبليوغرافية


- Maroc : *Améliorer la gouvernance de la gestion publique*, (2007), Lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque Mondiale au Maghreb
- *Réforme du système de contrôle de la dépense publique*, (2009), Séminaire CAFRAD par l'IGF
- *La réforme administrative au Maroc,* Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative
- *Rapport sur la dépense publique et son évolution,* (2011), Projet de Loi de Finances pour 2012, Ministère du Budgets des Comptes Publics et de la Réforme Publique
- *Conférence régionale sur la promotion de l'intégrité dans la passation des marchés publics,* (2008), Trésorerie Générale du Royaume sous l'égide de l'OCDE
- *Etude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publique*, (2007), Groupe de travail national du Ministère des Finances et de la Privatisation au Maroc et de la Banque Mondiale
- *Le programme de dématérialisation de la commande publique*, (2009), Revue de la Trésorerie Générale du Royaume
- *Programme d'appui à la réforme de l'administration publique*, (2010), Banque Africaine de Développement
- *Rapport analytique sur la passation des marchés au Maroc*, (2000), Bureau régional Moyen-Orient et Afrique du Nord de la Banque Mondiale
- *Plan d'action du gouvernement marocain pour la lutte contre la corruption*, Gouvernement du Royaume
- *Les PME au Maroc : Eclairages et propositions*, (2000), Direction de la Politique Economique Générale, Ministère de l'Economie et des Finances
- *Présentation du système des marchés publics du Maroc*, (2009), Trésorerie Générale du Royaume
- *Note de présentation du projet de décret relatif aux marchés publics*, Trésorerie Générale du Royaume
- *Renforcer l'intégrité dans les marchés publics : Etude d'apprentissage mutuel au Maroc,* (2008), OCDE
- *La stratégie de l'investissement public et l'efficience des marchés publics*, (2011), Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc
- *Le système des marchés publics du Royaume du Maroc*, (2006), Trésorerie Générale du Royaume
- *Transparence versus corruption dans les marchés publics : Lecture à travers les dispositions de l'Accord de libre-échange Maroc / Etats-Unis*, Transparency Maroc

- *Code européen des bonnes pratiques facilitant l'accès des PME aux marchés publics*, (2008), Commission des communautés européennes
- *Les marchés publics dans l'Union Européenne*, (1998), Commission des communautés européennes
- *Evaluation of SMEs' access to public procurement markets in the EU*, (2010), GHK Consulting pour la Commission Européenne
- *SMEs and public sector procurement*, (2001), Small Business Service UK
- *The comparative survey on the national public procurement systems accros the PPN*, (2010), Authority for the Supervision of Public Contracts
- *Innovation and public procurement: Reviews of issues at stake*, (2005), Fraunhofer pour la Commission Européenne
- *Market access database: Trade barriers database, Département Trade de la Commission Européenne*, http://madb.europa.eu/madb_barriers/barriers_select.htm
- *Using public procurement to stimulate innovation and SME access to public contracts,* (2009), The Procurement Innovation Group
- *Public procurement as a tool to stimulate innovation*, (2011), House of Lords UK
- *Cleaning up government*, (2009), OECD Observer
- *Business ethics and anti-bribery policies in selected Middle East and North African countries*, (2006), MENA task force on business integrity and combating bribery of public officials