

المملكة المغربية



مجلس النواب

## تقييم السياسات العمومية

# الإطار المرجعي لتقييم السياسات العمومية



## صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله



وتعميقا لدور البرلمان في مجال مراقبة الحكومة، فقد تم تدعيمه دستوريا، ليتولى مهمة تقويم السياسات العمومية. وهو ما يفتح آفاقا واعدة أمام إمكانية إدخال التعديلات الملائمة والضرورية على البرامج، في الوقت المناسب، وذلك من أجل ضمان حسن سيرها وإنجاحها.

الخطاب السامي الذي ألقاه صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، بمناسبة افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الثانية من الولاية التشريعية التاسعة - الرباط: 12 أكتوبر-2012

## الفهرس

3	صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله
6	المقدمة
9	التقييم في الخطاب والرسائل الملكية
26	الفصل الأول: الأساس الدستوري لتقييم السياسات العمومية
29	أولاً: البعد الاستراتيجي لسياسة الدولة
32	ثانياً: التمييز بين السياسة العامة والسياسات العمومية
36	ثالثاً: مرجعية البرنامج الحكومي
39	رابعاً: الأساس التدييري والمالي للسياسات العمومية
44	خامساً: البعد الدستوري لمناقشة وتقييم السياسات العمومية
50	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم السياسات العمومية
50	أولاً: الدولة، الحكومة والفعل العمومي والسياسات العمومية
53	ثانياً: السياسة العمومية
57	ثالثاً: بلورة وصياغة السياسات العمومية
60	الفصل الثالث: مبادئ التقييم البرلماني للسياسات العمومية
60	أولاً: مفهوم التقييم البرلماني للسياسات العمومية
61	ثانياً: أهداف التقييم البرلماني للسياسات العمومية
63	ثالثاً: منهجية التقييم البرلماني
71	ثالثاً: حكمة تقييم السياسات العمومية
75	رابعاً: الهدف من تقييم السياسات العمومية
78	تنظيم مجلس النواب لعمليات التقييم
78	أولاً: المراحل الأساسية لعملية التقييم
81	ثانياً: أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية
88	ثالثاً: إشراك المعنيين بالسياسة العمومية
92	الدليل العملي للتقييم
92	أولاً: برمجة عمليات التقييم
94	ثانياً: إعداد انتداب (تكليف) التقييم Mandat d'évaluation
96	ثالثاً: تحرير المصطلحات والعناصر المرجعية للتقييم

100	رابعاً: تجميع المعطيات وتحليلها
103	خامساً: صياغة تقرير التقييم
107	تقييم وثمانين وظيفة تقييم السياسات العمومية
107	أولاً: معايير ثمانين وتقييم وظيفة التقييم البرلماني
109	ثانياً: التقييم بناء على المعايير
116	المصطلحات الرئيسية المتعلقة بالتقييم

## المقدمة

منذ إصدار الدستور الجديد للمملكة المغربية سنة 2011، عمل مجلس النواب بشكل متواصل على تطوير كيفية ممارسته لوظائفه الدستورية، سواء على مستوى التصويت على القوانين، أو على مستوى تعزيز طرق ممارسته للرقابة على العمل الحكومي، كما بدأ في إرساء أسس ممارسته للوظيفة الجديدة التي أوكلها إليه الدستور والمتعلقة بتقييم السياسات العمومية.

فالمؤسسة البرلمانية كانت حريصة خلال الولاية التشريعية الحالية على تفعيل وظيفة تقييم السياسات العمومية، من خلال اعتماد المعايير والمواصفات المتعلقة بعملية التقييم، وكذا من خلال الاستفادة من الممارسات الدولية الفضلى والتجارب المقارنة في هذا المجال، وذلك في إطار الحرص على احترام المقتضيات الدستورية المنظمة لمجال إعداد وصياغة وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية ومرجعياتها وتراتبيتها على مستوى مختلف السلطات والمؤسسات الدستورية.

### أ. الرقابة أم التقييم - هدف الإطار المرجعي

يبدو أن وظيفة التقييم غالباً ما تعاني من سمعة سلبية بحيث ينظر إليها من زاوية «المراقبة» أو «التدقيق» أو «الافتحاص» نظراً لما يتولد عن هذه الوظائف من تبعات ذات طابع رقابي، وقد يتم الخلط بينها وبين هذه الآليات الرقابية التي تندرج ضمن اختصاص هيئات دستورية أخرى ذات طبيعة تنفيذية أو قضائية.

ومع ذلك، ودون إنكار هذا الجانب، تظل وظيفة التقييم في المقام الأول تلك الآلية الفعالة التي تساعد على استيعاب وفهم طرق تنفيذ الحكومة لمخططاتها ولسياساتها العمومية، وعلى تحسين أسلوب اشتغال السلطة التنفيذية بما يضمن الأثر الفعلي والملموس على المجتمع، بما يرسخ العلاقة بين البرلمان والمواطنين، بل إنها تساعد على الرفع من منسوب الشفافية والانسجام والعقلانية في تدبير السياسة العمومية.

ويتوجه هذا الإطار المرجعي إلى البرلمانين وإلى كل الذين يرغبون في مقارنة واستيعاب مفهوم تقييم السياسات العمومية، وكيفية القيام بهذه المهمة والغايات المتوخاة من ممارسة هذه الوظيفة، دون الحاجة إلى التوفر على الخبرة التقنية في هذا المجال.

وعلى هذا الأساس يعتبر هذا الإطار المرجعي بمثابة المرجع البرلماني لفهم وظيفة التقييم وطرق ممارستها على الشكل المطلوب، وتجنب الانزلاق نحو ممارسات قد تفرغ المفهوم من محتواه أو تزج به ضمن آليات الرقابة البرلمانية التقليدية أو آليات المراقبة التي تختص بها السلط والمؤسسات الدستورية الأخرى.

فهذا الإطار المرجعي يعتبر مساهمة نظرية وعملية لمساعدة البرلمانين على تصور أفضل للمفاهيم الرئيسية المرتبطة بصلاحياتهم الدستورية فيما يتعلق بتقييم السياسات العمومية وتعزيز قدراتهم في مجال مناقشة هذه السياسات وتببع تنفيذها ثم تقييمها بصفة ناجعة.

## ب. البرلماني في صلب وظيفة التقييم

طبقاً لأحكام الفصل 70 من الدستور، يمارس النائب البرلماني ثلاثة وظائف أساسية مفصلة على الشكل التالي:

- التصويت على القوانين، بصفته مشرعاً بالمعنى الضيق للمصطلح؛
- مراقبة العمل الحكومي؛
- تقييم السياسات العمومية، وهو هنا يعتبر أيضاً وسيطاً بين المواطنين والسلطة التنفيذية التي تقوم بإعداد وتنفيذ هذه السياسات العمومية.

ويعتبر تقييم السياسات العمومية بمثابة الوظيفة البرلمانية ذات الطابع التقني والسياسي في نفس الوقت، مما يجعل النائب البرلماني في حاجة

لوسائل الضرورية التي تسمح له بالحصول على المعطيات الدقيقة ذات الصلة بوظيفة التقييم، كما يحتاج لضبط الآليات المتعارف عليها لممارسة هذه الوظيفة الثالثة المخولة له بمناسبة ممارسته للسلطة التشريعية.

وتعتبر هذه المعطيات أساسية بالنسبة للمنتخبين الذين لا يفترض فيهم الإلمام بجميع الجوانب العلمية والتقنية المرتبطة بتقييم السياسات العمومية بالشكل الذي يمكنهم من تتبع وتقييم هذه السياسات والتوفر على نظرة نقدية وتحليلية بشأنها وطرق تدبير وتعامل الحكومة معها.

لذا يعتبر تقييم السياسات العمومية آلية فعالة على هذا المستوى، فهو يسمح باستيعاب الفعل العمومي بهدف إدارة هذا التقييم. ويمكن اعتبار وظيفة التقييم بمثابة عملية تمكن النائب البرلماني من إصدار حكم معين، أي بمعنى آخر، بتقدير وتقييم الفعل العمومي من خلال الرهانات التي تحكمه.

فهو يسمح بالوقوف على الأسباب والدواعي التي استدعت التدخل الحكومي من خلال صياغة وتنفيذ سياسة عمومية معينة (أو عدم التدخل الذي يعتبر بدوره سياسة عمومية سلبية) وكذا تحليل النتائج والآثار المباشرة وغير المباشرة للسياسات العمومية على المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن النواب البرلمانيين ليسوا مطالبين بالقيام بتحليل التقني أو بالقيام بدور الخبير المتخصص علميا أو تقنيا فيما يتعلق بعملية التقييم، فالنائب البرلماني لا يقوم بتجميع المعطيات ولا يقوم بتحليل تفصيلي للعناصر التقنية للنتائج المحصل عليها، فهذه المهام توكل عادة إلى الخبراء والمتخصصين من أطر إدارية أو تقنية، وإنما يتركز الدور الأساسي الذي يقوم به النائب البرلماني في تحديد قائمة السياسات العمومية المزمع تقييمها واستغلال نتائج عمليات التقييم وتحليلها وتقييم أثارها على المجتمع، إضافة إلى صياغة واعتماد التوصيات الكفيلة بتحسين وتقويم هذه السياسات أو استبدالها بسياسات عمومية أخرى أكثر نجاعة.



## التقييم في الخطب والرسائل الملكية

«..... نهيب بكم إلى اغتنام فرصة هذا المؤتمر لتقييم موضوعي لمكاسب وحصيلة الدورة التاسعة لمنظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية وكذا أوفاق مراكش.....»

«..... أو كيف يمكن تسريع وتيرة نمو البلدان الفقيرة بدون التحسين الجوهرى والملموس لولوج الأسواق العالمية وبدون تقييم مناسب للفعالية الحقيقية للإجراءات التفضيلية الأحادية الجانب.....»

الرسالة السامية التي وجهها صاحب الجلالة للاجتماع الوزاري التاسع لمجموعة 77

«..... إن التطورات التي عرفتها بلادنا في جميع المجالات ستدفعكم لا محالة إلى تقييم طريقة أعمالكم وإلى ملاءمة الأدوات والنصوص القانونية لتستجيب للتطورات الاجتماعية والاقتصادية.....»

«..... فقد قررنا إحالته على البرلمان لوضع مشاريع القوانين التي توفر له إمكانيات التنفيذ على أن يتم هذا التنفيذ ابتداء من السنة المقبلة إن شاء الله بإيقاع تدريجي. وستظل اللجنة قائمة لمتابعة عملية التطبيق وتقييم النتائج وإغناء الميثاق ليواكب التطورات والمستجدات.....»

خطاب صاحب الجلالة الملك في افتتاح الدورة الخريفية للسنة التشريعية

«..... ولن يفوتنا في هذا الإطار أن نتوجه إلى المؤسسات التمويلية لنجدد حثنا إياها على المزيد من الاهتمام بهذا القطاع وذلك بالسهر على ملاءمة مناهج تقييمها لجدوى مشاريعه وإحداث أجهزة الاستقبال واليات التمويل الكفيلة بتيسير توفره على الموارد الضرورية لاستثماراته وتشغيله.....»

«..... وتيسير السبل له الأمر الذي يقتضي باعتبار أهمية دورها أن يصبح مستوى مجهودها في هذا المضمار عنصرا وازنا في تقييمنا لمستوى أداءها ومدى

استجابتها لما تتوخاه جلالتنا من تحول عميق في نوعية ممارساتها ومنهجية تديرها وطبيعة تعاملها.....»

الرسالة السامية التي وجهها جلالة الملك يوجه إلى المشاركين في ندوة «إنعاش المقاول الصغرى والمتوسطة .. محرك التنمية الاقتصادية

«.....وإننا متيقنون أن اعتماد التخطيط كمنهج متميز لاستشراف المستقبل وتقييم الحاجيات والإمكانيات وترتيب الأولويات ونهج أسلوب توافقي بناء مع مختلف الفرقاء.....»

الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى الوزير الأول حول المخطط الخماسي

«.....إن العمل المتبصر الذي قام به والدنا المنعم جلالة الملك الحسن الثاني تغمده الله بواسع رحمته سمح لمملكتنا أن تتوفر على ذخيرة من السدود الكبيرة والبحيرات التلية وبالتالي على شبكة من البنيات التحتية لاستغلال الماء وعلى أجهزة تقييمية وأدوات قانونية وتقنية مما يتيح اليوم لحواضرنا وبواديها أن تكون في مأمن من الافتقار للماء الشروب.....»

الرسالة السامية التي أعلن فيها جلالة الملك عن مجموعة من الإجراءات للتخفيف من آثار الجفاف

«.....إن نجاح هذا المخطط يتطلب روح التعبئة والمواطنة الخالصة. كما أنه متوقف على صواب ونجاعة الأليات المسخرة لمتابعة وتقييم مراحل تنفيذه. لهذا سنعير اهتماما خاصا لمناقشاتكم واقتراحاتكم التي ستكون ولا شك ثمرة وبناءة....»

الخطاب الملكي السامي الذي ألقاه جلالة الملك في افتتاح أشغال المجلس الأعلى للإنعاش الوطني والتخطيط

«..... هذا اليوم الذي نريده أن يظل موعدا مباركا تلتئم فيه جميع الطاقات الحية على الصعيد المحلي والجهوي والوطني حول قضايا الطفل

من أجل تدارس حصيلة الجهود التي تبذل ببلادنا وتقييم إيجابياتها وسلبياتها وبالتالي تحديد الأولويات لمسايرة العمل الجدي والمنسق الكفيل برفع التحديات.....»

الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى الدورة الوطنية لبرلمان الطفل

«..... وفي هذا السياق فانه يتعين علينا أن نعمل بروح المسؤولية والتضامن والإجماع لتقييم الأوضاع الراهنة والمستجدات الطارئة واتخاذ توصيات صائبة يكون لها تأثيرها الإيجابي على مسارات المفاوضات النهائية.....»

خطاب جلالة الملك في الجلسة الافتتاحية للدورة الثامنة عشرة للجنة القدس

«..... فلا غرو أن يكون للمغرب حضوره الفاعل اليوم في حركة النهضة الشاملة للأمة العربية تفكيراً وتقييماً وتخطيطاً وممارسة. ومن هذا المنطلق لا نعتبر تنظيم ندوتكم القيمة على أرض المملكة المغربية مجرد ضيافة أملت لها المجاملة وإنما هي في الواقع احتضان قومي لمحطة من محطات التفكير في مستقبل الأمة العربية ووقفه محاسبة ومكاشفة وتقييم لتشخيص مكامن العجز الذي طبع المسيرة العربية....»

«.... ها أنتم اليوم تطرحون للنقاش مختلف الآليات والمناهج والمفاهيم التي يتشكل منها المشروع الحضاري الشامل لأمتنا العربية في ظل تراكمات من الأفكار والتجارب وبعد حصيلة وافرة من التفاعلات والمنجزات التي حققتها الشعوب العربية والتي أنتم مطالبون بتحليلها وتقييمها. ولا شك في أنكم ستستحضرون في مناقشاتكم عوامل التطور الحضاري المعاصر وديناميته...»

الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى المشاركين في الندوة الفكرية حول موضوع «نحو مشروع حضاري نهضوي عربي»

«..... فإننا نحثه على أن يضاعف من مجهوداته وأن يوجه اهتماما خاصا إلى المساهمة في المبادرات والأعمال المبدولة من أجل تخليق الحياة العامة ومحاربة مختلف أنواع التبذير والرفع من مردودية مختلف المرافق وتقييم

مجلس النواب

المشاريع العمومية خاصة وأن دستور المملكة قد أناط به مسؤوليات جديدة تتمثل أساسا في بذل المساعدة للبرلمان والحكومة في الميادين التي تدخل في مجال اختصاصاته.....»

«..... وفي هذا الإطار فإن مشروع مدونة المحاكم المالية المعروض حاليا على أنظار البرلمان يشكل نقلة نوعية لنظام الرقابة ببلادنا وذلك من خلال اقتراح مفاهيم جديدة ضمن نظرة مستقبلية ذات بعد شمولي لآليات المراقبة من شأنها أن تجعل من مختلف مكونات المنظومة الرقابية الوطنية وحدة متكاملة ومتناسقة تتكون من محاكم مالية متمثلة في المجلس والمجالس الجهوية للحسابات ومن هيئات للتفتيش والمراقبة الداخلية وكل هذه الهيئات تمارس مهامها بشكل يمكن المجلس الأعلى للحسابات من تتبع وتقييم عمل هيئات التفتيش والمراقبة الداخلية وتوظيف نتائج أعمالها في ممارسة مختلف اختصاصاته بوصفه الجهاز الأعلى للرقابة.....»

جلالة الملك يوجه رسالة سامية إلى المشاركين في الدورة السابعة للجمعية العامة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

«..... وبفضل ما تراكم لديه من خبرة ومهارة وما تقوم به أطره من متابعة دائبة وتقييم وتكييف لما يتم من مبادرات وأعمال في هذا المجال فإن المغرب مستعد لوضع تجربته المتواضعة رهن إشارة المجموعة الدولية خاصة أشقائه الأفارقة.....»

الكلمة السامية لصاحب الجلالة للدورة الاستثنائية للأمم المتحدة حول السيدا

«..... إن الإيمان بما لدينا من طاقات وبما يجر كنا من حوافز للمضي قدما على درب التقدم والرخاء لا يتجسد بمجرد خطاب أو قرار سياسي وإنما هو رهين بمدى الإرادة الذاتية والمبادرة المقدامة. وذلك ما نفتقر إليه. لذا يجب أن ننطلق من تقييم واقعي متبصر لأوضاعنا الاقتصادية ومن تصور واضح وتحديد دقيق للأهداف التي يجب علينا تحقيقها بجد وحزم للإسراع بوتيرة النمو الاقتصادي لبلادنا وتوسيع دائرته.

لقد أن الأوان لوضع تقييم محكم وتخطيط عقلا في لما يلزم القيام به في المستقبل حتى يتحقق التطابق المأمول والانسجام المنشود وحتى تتمكن من حسن استثمار ما تحقق من تقدم في المجالين السياسي والاقتصادي مع الالتزام بالفعالية والمردودية وترتيب الأولويات وفق جدول زمني محدد. وكل ذلك في نطاق التقيد بسياسة حسن تدبير الشأن العام التي اعتمدها المملكة من أجل تحقيق التحديث الاقتصادي والتنمية المستدامة.....»

«..... عملا على تأهيل مواردنا البشرية فإننا قد قطعنا خطوات هامة في مجال إصلاح المنظومة التربوية. بيد أن هنالك خطوات كبرى ما زالت تنتظرنا في نهج سياسة تعليمية متناسقة. كما أن متابعة وتقييم وإغناء تفعيل إصلاح التعليم تتطلب تعزيز المهام التي تنهض بها بكل موضوعية ونزاهة اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، وذلك في أفق إيجاد جهاز قاريتوي مهام التقييم المتجرد والشمولي للمنظومة التربوية في تعاون مثمر وتنسيق تام مع القطاعات المختصة ومع جميع الفاعلين في هذا المشروع المصيري.....»

خطاب صاحب الجلالة الملك الموجه للأمة بمناسبة الذكرى الثالثة لتربع جلالته على عرش أسلافه المنعمين

«..... ويخص هذا التكريم لكل واحد من المكونات القطاعية للمشهد الإعلامي الوطني. على أن يتم منحه من لدن لجنة حكيمية مكونة من مهنيين يتولون تقييم أعمال زملائهم.....»

جلالة الملك يوجه رسالة سامية إلى أسرة الصحافة والإعلام بمناسبة اليوم الوطني للإعلام

«..... وبذلك تبرهن بلادنا أن بإمكانها النهوض بمشاريعها الكبرى كلما تعبأت من أجل تفعيل خطة وطنية ذات أولوية محددة في أهدافها ووسائلها وأمادها وطرق تقييمها. وهذا ما يتم بعون الله في القطاع السياحي الذي أوليناه كامل عنايتنا موفرين له كل أسباب الدعم والنهوض وفق منهجية تعاقدية واضحة الأفق يضطلع فيها كل فاعل بالتزاماته وفي مقدمتهم الدولة.....»

## الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى المشاركين في المناظرة الوطنية الثالثة للسياحة

«.... فقد قررنا اتخاذ مبادرة ملكية لتنمية الجهة الشرقية مرتكزة على محاور أربعة تهدف إلى تحفيز الاستثمار والمقاولات الصغرى والمتوسطة للشباب وتزويد الجهة بالتجهيزات الأساسية وإعطاء الأولوية لمشاريع اقتصادية هامة فضلا عن النهوض بالتربية والتأهيل وتفعيل التضامن معتمدين آليات للتمويل والمتابعة والتقييم في التفعيل الملموس لمبادرتنا.....»

## الخطاب الملكي السامي الذي ألقاه صاحب الجلالة في مدينة وجدة

«... كما أن علينا أن نجعل من هذه الذكرى الذهبية للاستقلال وقفة تاريخية لتقييم الأشواط التي قطعتها بلادنا على درب التنمية البشرية خلال نصف قرن بنجاحاتها وصعوباتها وطموحاتها مستخلصين العبر من اختيارات هذه المرحلة التاريخية والمنعطفات الكبرى التي ميزتها....»

## خطاب جلالة الملك إلى الأمة بمناسبة ذكرى 20 غشت

«...فضلا عن إدماج برامج محو الأمية التي تتم في المساجد ضمن محاور هذا المشروع واستفادتها من وسائل التأطير والتقييم التي يعتمدها.....»

«.... يتعين على المسؤولين المباشرين عن هذا المشروع من سلطات عمومية وأطر تعليمية وإدارية وجمعيات ملتزمة مضاعفة الجهود في معركة مكافحة الجهل والقضاء على ظلام الأمية، والسير بالناس في طريق النور ضمن برنامج مضبوط خاضع للتقييم المنتظم للتحقق من نجاعته مجسدين في هذا المجال إرادتنا الراسخة في الإسراع بإنجاز إصلاح نظام التربية والتكوين....»

## الرسالة الملكية السامية بمناسبة انطلاق مسيرة النور الخاصة بمحاربة الأمية

«..... وستظل المسيرة الخضراء المظفرة معلمة بارزة في تاريخنا المعاصر مثل ثورة الملك والشعب ومحطة سنوية لتقييم ما قطعناه من أشواط على درب التعبئة المستمرة لرفع التحديات.....»

خطاب جلالة الملك محمد السادس بمناسبة ذكرى المسيرة الخضراء

«... إذ ليس هناك ما هو أفضل في هذا المجال من التنسيق والتشاور بين كافة الأطراف المعنية من ممثلي القطاع العام والفاعلين في القطاع الخاص لتقييم مدى التقدم الذي تحقق في هذا الميدان والتخطيط للعمليات التي يجب مباشرتها وتحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها خلال السنة الجديدة....»

«.... وإذا كان التقييم المرحلي ضمن استراتيجية تمتد على مدى عشر سنوات لا يمكن أن يكون ذا دلالة بدون أن يشمل على الأقل نصف هذه المدة إلا أن في إنجاز المخطط الأزرق الذي أصبح اليوم محققا بالنسبة للمراكز الساحلية للسعيدية والصويرة والأكسوس والحوزية يعتبر مؤشرا إيجابيا على التقدم في هذا الاتجاه....»

«..... فإننا ننتظر بحلول هذا الموعد أن تعمل الأطراف الملتزمة بالاتفاقية / الإطار على تخصيص المناظرة الوطنية المقبلة للسياحة لتقييم المنجزات والتعرف على مواطن النجاح وعلى الصعوبات التي برزت من خلال الإنجاز مع تشخيص أسبابها وتحديد أنجع الوسائل لتجاوزها....»

رسالة صاحب الجلالة الملك محمد السادس إلى المشاركين في المناظرة الوطنية الرابعة للسياحة

«.... وعلى هذا المخطط، الذي ينبغي أن يرفع إلى نظرنا السديد في أقرب الآجال، أن يتضمن مشاريع مضبوطة، في أهدافها ووسائل تمويلها، وآجال إنجازها وتقييمها، لتمكين المنطقة من التجهيزات الأساسية، المائية والكهربائية والطرقية الكفيلة بفك العزلة عنها....»

الخطاب السامي الذي ألقاه جلالة الملك محمد السادس بالحسيمة

«...وقد تولينا، منذ اعتلائنا العرش، ووفاء للبيعة الوثقى، الجسدة للعهد المتبادل بيننا، تحديد التوجهات الكبرى لمشروعنا المجتمعي الديمقراطي التنموي، على أن تقوم المؤسسات الدستورية، والهيئات السياسية، والقوى الحية في البلاد، بتجسيد هذه التوجهات على أرض الواقع، من خلال برامج مضبوطة في أهدافها، ووسائل تمويلها، وآماد إنجازها وتقييمها....»

خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش

«.....وتشعبا منا بثقافة التقويم والمحاسبة لكل الفاعلين، في قيامهم بمسؤولياتهم، التي نحرص على ترسيخها في تدبير الشأن العام، فإننا نحدد مدة السنوات الثلاث المقبلة، كموعدا لتقييم نتائج هذه المبادرة الجديدة، وما ستفرزه من تغيير إيجابي ملموس، في حياة المواطنين....»

الخطاب السامي الذي وجهه جلالة الملك إلى الأمة

«.... وفي سياق حرصنا الموصول على التفعيل الأمثل له، لتنمية مواردنا البشرية، التي هي ثروتنا الحقيقية، سنتولى تنصيب المجلس الأعلى للتعليم، الذي وضعنا ظهيره الشريف، لينهض بدوره، كمؤسسة دستورية، للتشاور والاقتراح البناء، والتوقع، والتقييم الموضوعي، لهذا الورش الحيوي....»

خطاب العرش الذي وجهه جلالة الملك إلى الأمة



«.... وفي نفس السياق يتعين تقييم إنجازاتكم الأهداف بمدى التزام كل فاعل اقتصادي بالتنمية الاجتماعية للمجموعات التي يمارس نشاطه في إطارها....»

الرسالة الملكية الموجهة للمشاركين في أشغال ملتقى «تكاملات الاستثمار»

«..... وإذ نستحضر الخمسينية المنصرمة، فإننا لا نريد أن نجعل من أنفسنا حكماً على التاريخ. الذي هو مزيج من الإيجابيات والسلبيات. فالمؤرخون هم وحدهم المؤهلون، لتقييم مساره، بكل تجرد وموضوعية، بعيداً عن الاعتبارات السياسية الظرفية....»

خطاب جلالة الملك بمناسبة انتهاء مهمة هيئة الإنصاف والمصالحة وتقديم الدراسة حول التنمية البشرية بالمغرب

«..... وتعد هذه المناظرة مناسبة سانحة للفاعلين في هذا القطاع، للوقوف على حصيلة ما تم إنجازه من تقدم، في إطار تنفيذ الاستراتيجية السياحية الوطنية، وللانكباب الجماعي على تشخيص ورصد التحديات الرئيسية، التي يتعين مواجهتها، بكل الفعالية الممكنة، معتمدين في ذلك مبادئ التقييم الموضوعي، ومستلهمين فضائل المشاركة الإيجابية....»

الرسالة الملكية الموجهة إلى المشاركين في المناظرة الدولية للسياحة بطنجة

«.... وإن لقاءكم اليوم، لا يشكل فحسب فرصة سانحة لاستعراض النتائج المالية لمؤسساتكم، ونشاطها في مجال تمويل المشاريع الإنمائية، خلال السنة الماضية، بل يعد أيضاً محطة هامة لتقييم ما حققتموه من منجزات في مسيرتكم الطويلة، على درب التكامل والتنمية الاقتصادية العربية المشتركة، وتوطيد المكتسبات، وتسييل الضوء على ما يتعين إنجازه مستقبلاً....»

رسالة جلالة الملك إلى المشاركين في الاجتماعات السنوية المشتركة للهيئات المالية العربية

«... وفي السياق ذاته، تلقينا التقرير الذي أعدته مجموعة من الطاقات الفكرية والعلمية الوطنية، الذي يستهدف، في ضوء تقييم الأشواط التي قطعتها بلادنا، على درب التنمية البشرية، خلال نصف قرن المنصرم، تعميق النقاش العام حول السياسات العمومية الوطنية، الممكن نهجها في أفق العقدين المقبلين...»

#### الخطاب السامي الذي وجهه جلالة الملك إلى الأمة بمناسبة عيد العرش

«... وبالنظر لكونها وسيلة لتعلم المشاركة المواطنة وممارستها، وورشاً محورياً لالتقاء السياسات والبرامج العمومية وتناسقها، فإن المبادرة قد شكلت في حد ذاتها قطيعة، مع أنماط التفكير والطرق التقليدية لتدبير الشأن العام، بل وتنطوي على قطيعات عديدة، على مستوى التخطيط والتمويل والإنجاز والتقييم واللامركز، قطيعات من شأنها تعزيز المسار الديمقراطي...»

#### خطاب جلالة الملك في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الخامسة

«... واعتباراً منا لكون التربية والتكوين والشغل من القضايا الوطنية التي تهم الجميع، ولا تقتصر على الدولة أو القطاع الخاص. أشرفنا مؤخراً على تنصيب المجلس الأعلى للتعليم جاعلين من هذه المؤسسة الدستورية التي تضم في عضويتها ممثلين عن كافة الفاعلين والمتدخلين في شؤون التربية، آلية ديمقراطية لخلق فضاء يتسع لاحتضان نقاش حر وتعددي من أجل تقديم اقتراحات بناءة، إلى جانب القيام بتقييم يقظ لمنظومتنا التربوية...»

#### الرسالة التي وجهها جلالة الملك إلى المشاركين في الدورة الرابعة للملتقى تكاملات الاستثمار

«... يشكل هذا الملتقى الوطني، الذي ينعقد تحت شعار، «تنمية المدن مواطنة ومسؤولية»، فرصة سانحة للمنتخبين المحليين، وممثلي السلطات العمومية، وهيئات المجتمع المدني، لتقييم ما تحقق من إنجازات، وبرامج

تنموية متكاملة، ورصد مكامن الخلل في تديرها، وكذا التفكير في أنماط جديدة من التسيير، تمكنها من رفع تحديات العولمة والتنافسية الدولية للمدن....»

نص خطاب جلالة الملك إلى المشاركين في الملتقى الوطني حول الجماعات المحلية

«..... كما ينبغي أن يخضع هذا البرنامج الدال والممتد على مراحل للمتابعة والتقييم بانتظام، مما سيتيح للمؤسسة، باعتبار الدور التحفيزي الذي تضطلع به في هذا الصدد، إمكانية تدارس ما تم إحرازه من تقدم مع شركائها وإعادة النظر في الأولويات المسطرة عند الضرورة ورسم التوجيهات الملائمة للقيام بأعمال أكثر تناسقا ونجاعة....»

الرسالة التي وجهها جلالة الملك إلى المشاركين في حفل إعطاء الانطلاقة لبرنامج حماية وتنمية واحة النخيل بمراكش

«..... وأنه لمن الأولويات الملحة، الانكباب على تقييم نظمنا التربوية، وتحديد مواطن الخلل والقصور فيها، وكذا رصد كل الإكراهات والعراقيل التي يحملها اكتساح العولمة لعالمنا العربي، ودراسة ردود الفعل الإيجابية التي يتطلبها رفع تحدياتها، على كل المستويات....»

رسالة جلالة الملك إلى المشاركين في المنتدى العربي الخامس للتربية والتعليم

«..... في هذا الإطار نؤكد أن مشروع إحداث المركز الإسلامي للمعلومات البيئية يعتبر مبادرة إيجابية لتوفير آلية تقنية ومعلوماتية لرصد التحولات البيئية بأقطارنا الإسلامية وتقييمها، وتوجيه البرنامج الإسلامي للتنمية في تحديد أولوياته، وكذا مساعدة صناع القرار في دولنا على برمجة مشاريعهم البيئية....»

الرسالة السامية التي وجهها جلالة الملك إلى المشاركين في المؤتمر الإسلامي الثالث لوزراء البيئة

«... كما نود، في هذا الجو المفعم بالثقة والعزم الوطيد على صنع مستقبل أفضل، التنويه بمبادرة مجلس الجالية المغربية بالخارج لتنظيم هذا الملتقى الأول من نوعه، وجعله لحظة تأمل جماعي واستشراف مستقبلي، وذلك من منطلق تقييم مختلف التجارب في هذا المجال وتفاعلها وتلاقحها، لما فيه مصلحة المهاجرين من مختلف البلدان والأجناس، دون تمييز أو إقصاء...»

الرسالة التي وجهها جلالة الملك إلى المشاركين في الملتقى العالمي الأول لمجالس ومؤسسات ومنتخبي المهجر لدى بلدان العالم

«... ثانيا: ضرورة إخضاع مشاريعها للتقييم والمراقبة، والأخذ بتوصيات المرصد الوطني لهذه المبادرة...»

«... كما ينبغي انتهاج أنجع السبل، الكفيلة بضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإحكام التنسيق، والأخذ بالتقييم المستمر للسياسات العمومية، وذلك في تفاعل مع التحولات الدولية، وانفتاح إيجابي على العولمة...»

الخطاب الذي وجهه جلالة الملك إلى الأمة بمناسبة عيد العرش

«... لقد أصبح الإحصاء، في عالم مطبوع بشتى التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، أداة مرجعية في تنوير صناع القرار في تحديد واختيار برامج التنمية والمستهدفين منها من فئات اجتماعية ومناطق جغرافية.

كما يعد آلية منهجية لا غنى عنها لتقييم السياسات العمومية وما تقتضيه من مراجعة عند الاقتضاء...»

«... فإذا كانت المقاربة المنهجية والصيغ التديرية التي أسسنا عليها هذه المبادرة الطموحة، تقوم قبل كل شيء على خلاصات اطلعنا الميداني الموصول على الواقع الاجتماعي وظروف عيش مواطنينا الأعزاء بمختلف جهات المملكة، فقد حرصنا على مراعاة مبدأ الدقة العلمية والاستقلالية في مرحلة الإنجاز والتدبير اليومي، من خلال إخضاع ما تستهدفه من مناطق جغرافية

وفئات اجتماعية للمعايير الإحصائية وما تحقّقه من نتائج إلى نظام للتقييم أردناه منتظما ومتعدد الأطراف....»

«... وإن إنجاز هذا البرنامج في الآماد المطلوبة، وعلى أساس إطار للتمويل متعدد السنوات لمن شأنه أن يساهم في تقدير أدق التطورات التي تعرفها بلادنا، وتوفير المؤشرات الموضوعية والمحيّنة الضرورية لتقييم أشواط التقدم، الذي نحن عازمون على توفيره لشعبنا الأبي في ميادين النمو الاقتصادي والتنمية البشرية....»

الرسالة السامية التي وجهها جلالة الملك للمشاركين في الندوة الدولية حول «الإحصاء في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية: إحصائيات بمعايير دولية»

«... ومن هنا، فإن منتداكم هذا يشكل مناسبة لتدارس وتبادل وجهات النظر بخصوص العديد من القضايا المرتبطة بالتنمية المستدامة، وبإعادة توزيع الثروات، ومؤشرات قياس النمو، وتقييم نجاحتها، ومدى ملاءمتها للأوضاع الخاصة بمختلف البيئات البشرية التي تستهدفها....»

الرسالة التي وجهها جلالة الملك إلى المشاركين في أشغال منتدى التنمية البشرية

«... كما تم توسيع اختصاصات المجلس، لتشمل، علاوة على تدبير الحياة المهنية للقضاة، مهام التفتيش وإبداء الرأي في النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقضاء وتقييم منظومته....»

الخطاب السامي الذي وجهه جلالة الملك إلى الأمة

«... كما تشمل هذه التحديات التأهيل الذاتي للأحزاب، التي لا ديمقراطية حقبة بدونها؛ وذلك من أجل انبثاق مشهد سياسي معقلن وفعال. وبموازاة ذلك، فإن تفعيل دسترة المشاركة المواطنة، يمر عبر تعزيز انخراط الفاعلين الجدد، من مواطنين وهيآت المجتمع المدني، ونقابات وقوى منتجة، ووسائل الإعلام، كشريك بناء، في بلورة وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية،

والمشاريع التنموية، والاقتراحات التشريعية....»

الخطاب الذي ألقاه جلالة الملك في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الخامسة من الولاية التشريعية الثامنة

«... إن الوضع الراهن لقطاع التربية والتكوين يقتضي إجراء وقفة موضوعية مع الذات، لتقييم المنجزات، وتحديد مكامن الضعف والاختلالات....»

«... وفي انتظار ذلك، فقد قررنا تفعيل المجلس الأعلى للتعليم في صيغته الحالية، عملا بالأحكام الانتقالية التي ينص عليها الدستور، وذلك لتقييم منجزات عشرية الميثاق الوطني للتربية والتكوين، والانكباب على هذا الورش الوطني الكبير....»

خطاب صاحب الجلالة الملك إلى شعبه الوفي بمناسبة الذكرى الستين لثورة الملك والشعب (الرباط، الثلاثاء 20 غشت 2013)

«... لا يخفى عليكم أن برلماننا، بهذه المواصفات، مدعو لأن يعمل على تحديث أساليب وطرق عمله، ليكون أكثر فاعلية في تنظيمه وأكثر نجاعة في القيام بهمامه التشريعية والرقابية وفي مجال تقييم السياسات العمومية....»

«... ثانيا: في مجال تقييم السياسات العمومية، حيث أقر الدستور، لأول مرة، هذه المهام لصالح البرلمان. وهو ما يجعل المؤسسة البرلمانية مدعوة إلى إدماج هذه الوظيفة الجديدة في مختلف الصلاحيات التي تتوفر عليها وإلى تفعيلها عن طريق الآليات الموضوعية دستوريا رهن إشارتها....»

«... إننا نتطلع إلى أن يكون الاحتفاء بخمسينية البرلمان المغربي، لما يحمله من دلالات قوية، ولما يفتحه من آفاق واعدة، محفزا قويا لكم، للنهوض بمسؤولياتكم النبيلة والجسيمة، من خلال استثمار الإيجابيات التي راكمتها التجربة البرلمانية الوطنية، وتجنب السلبيات التي شابها مسارها المتميز، وذلك بغية الرفع من مردودية النظام التمثيلي، سواء على مستوى الأداء

التشريعي، أوفي مجال مراقبة العمل الحكومي وتقييم السياسات العمومية، بما يستجيب للانشغالات الملحة للمواطنات والمواطنين ويساهم في الدفاع عن القضايا العادلة والمصالح العليا للوطن....»

الرسالة التي وجهها صاحب الجلالة إلى المشاركين في الندوة الدولية المنعقدة بمناسبة الاحتفاء بالذكرى 50 لإحداث البرلمان في المغرب

«... لقد حرصنا، منذ اعتلينا عرش أسلافنا المنعمين، وفي إطار الاستراتيجية الإحصائية، على أن يتم إنجاز الإحصاء العام للسكان والسكنى للمملكة في نفس الشهر على رأس كل عشر سنوات، اعتبارا لما توفره مثل هذه العملية الوطنية الكبرى دوريا من قاعدة معطيات أساسية ومحيطة، حول مختلف مستويات التراب الوطني، تتيح التقييم الموضوعي لأداء سياساتنا العمومية في مجال التنمية، ولما حققته بلادنا من تقدم اقتصادي واجتماعي....»

الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى رئيس الحكومة، السيد عبد الإله ابن كيران، بخصوص الإحصاء العام السادس للسكان والسكنى

«..... فقد سبق لنا أن قمنا، سنة 2005، بوقفة مع الذات، من خلال تقرير الخمسينية، لتقييم المنجزات، وتحديد الاختلالات، ومعرفة مستوى التطلعات، منذ بداية عهد الاستقلال، بهدف وضع سياسات عمومية أكثر نجاعة....»

الخطاب الذي وجهه صاحب الجلالة الملك إلى الأمة بمناسبة الذكرى ال 15 لاعتلاء جلالته العرش

«... وإنما نتطلع لأن يتوج عمل المجلس، في تقييم ميثاق التربية والتكوين، والحوار الوطني الواسع، واللقاءات الجهوية، ببلورة توصيات كفيلة بإصلاح المدرسة المغربية، والرفع من مردوديتها...»

خطاب صاحب الجلالة في افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الرابعة من الولاية التشريعية التاسعة

«... ولهذا الغاية، كلفنا المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي بتقييم تطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وبلورة منظور استراتيجي شامل لإصلاح المنظومة التربوية ببلادنا...»

خطاب صاحب الجلالة الملك إلى الأمة بمناسبة عيد العرش المجيد

«... وعكس ما يعتقده البعض، فإن المنتخب البرلماني لا علاقة له بتدبير الشؤون المحلية للمواطنين. فهو مسؤول على اقتراح ومناقشة القوانين، والتصويت عليها، ومراقبة عمل الحكومة، وتقييم السياسات العمومية...»

الخطاب السامي الذي وجهه صاحب الجلالة الملك إلى الأمة بمناسبة الذكرى الثانية والستين لثورة الملك والشعب

«... كما يجب اعتماد الآليات الملائمة لعقلنة تدخلات مختلف الفاعلين المعنيين، داخل الإطار القانوني والمؤسسي الحالي، وذلك ضمانا للنجاعة والفعالية المنشودة، على المستويين الوطني والترابي، سواء فيما يخص تخطيط السياسة العقارية للدولة، أو تتبع تنفيذها وتقييم أثرها...»

«... ولأن التقييم، الذي يعد أحد مقومات الحكامة الجيدة، يجب أن يشكل جزءاً لا يتجزأ من آليات التدبير العمومي، فإن تنزيل أي سياسة عقارية ناجحة، يبقى رهينا بمدى مواكبتها بالتتبع والتقييم المستمر، للاختيارات المتبعة من طرف الدولة في مجال تدبير العقار، بهدف قياس أثرها على



مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن ثم العمل على  
تقويم اختلالاتها، وتحسين نجاعتها وفعاليتها...»

الرسالة السامية التي وجهها صاحب الجلالة إلى المشاركين في المناظرة الوطنية حول موضوع  
«السياسة العقارية للدولة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية»

---

## الفصل الأول: الأساس الدستوري لتقييم السياسات العمومية

يكتسي الأساس الدستوري أهمية خاصة على مستوى ممارسة الوظائف البرلمانية، خاصة في ظل الأحكام الدستورية الجديدة التي جاءت بمنظومة متكاملة تتعلق بالسلط والمؤسسات وبكيفية اشتغالها وعلاقتها ببعضها البعض، كما تضمنت مختلف مقتضيات المتعلقة بأسس صياغة سياسة الدولة وبإعداد السياسات والبرامج الحكومية وتنفيذها، وصولاً إلى دور البرلمان في مناقشة وتقييم السياسات العمومية.

وإذا كان دستور 2011 قد تضمن وظيفة ثالثة جديدة للبرلمان المغربي، تتعلق بتقييم السياسات العمومية، فإن هذا التطور في الوثيقة الأساسية للمملكة المغربية قد جاء عقب اعتماد المغرب خلال العشر سنوات الأخيرة على منهجية إعداد وتنفيذ السياسات العمومية التنموية وتنزيل المخططات الاستراتيجية القطاعية المنبثقة عنها، خاصة بعد الارتفاع الكبير في الاعتمادات المالية المخصصة للاستثمار العمومي الذي يعتبر الآلية الأساسية لصياغة وتنزيل وتنفيذ سياسة الدولة على المدى الاستراتيجي، والتي تترجم لسياسات عمومية وبرامج حكومية.

فالفصل 70 من الدستور، الذي يعتبر المرجع الأساسي لتحديد الوظائف الرئيسية للبرلمان المغربي، قد نص بوضوح على اختصاص السلطة التشريعية على مستوى تقييم السياسات العمومية، فإن فصولاً أخرى من الوثيقة الدستورية قد تضمنت مجموعة من الأحكام التفصيلية المرتبطة بأسس إعداد السياسات العمومية وبممارسة هذه الوظيفة الثالثة للبرلمان.

فقبل اعتماد الدستور الجديد للمملكة، كانت السلطة التنفيذية تنفرد بصياغة وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية وبتقييمها بمعزل عن البرلمان الذي لم يكن باستطاعته تتبع العمل والنشاط الحكومي أو حتى تقييم البرامج الحكومية على هذا المستوى، وذلك على الرغم من أن التطور

الديمقراطي الذي عرفه المغرب بدأ منذ أواخر تسعينات القرن الماضي كان قد أدى لتعزيز دور البرلمان بشكل تدريجي، خاصة على مستوى التشريع ومراقبة العمل الحكومي.

وجاء الدستور الجديد لسنة 2011 ليضع قواعد جديدة تتعلق بفصل السلط وبتقوية دور البرلمان، وخاصة على مستوى مناقشة وتقييم السياسات العمومية، وبإحداث مؤسسات دستورية استشارية تساعد المؤسسة البرلمانية على مستوى ممارسته لوظائف المراقبة والتقييم.

وبالنظر لأهمية هذه الوظيفة الجديدة للبرلمان التي تضمنها دستور 2011، فإن النقاش العمومي داخل مجلس النواب انصب منذ أزيد من سنة حول طرق تفعيل هذه الآلية التحليلية والتقييمية الجديدة، وقد كان موضوع مناقشة وتقييم السياسات العمومية في صلب اهتمام مكتب مجلس النواب، والذي حرص من جهة على تهيئة البنيات الضرورية والمساطر والإجراءات اللازمة لقيام المجلس بوظيفة التقييم، ومن جهة ثانية على صياغة التوجهات الأساسية لضبط وتحديد مجالات مناقشة وتقييم السياسات العمومية وتميزها عن مختلف الآليات الأخرى، وخاصة ذات الطبيعة الرقابية (بشكل خاص الأسئلة الموجهة لرئيس الحكومة والمتعلقة بالسياسة العامة)، وهو ما يتطلب تدقيق مفاهيم السياسات العمومية وعمليات التقييم وتميزها عن المجالات المشابهة، إضافة إلى مناقشة دور البرلمان المغربي على هذا المستوى.

ويأتي في هذا السياق حرص مكتب مجلس النواب المغربي على إعداد وثيقة متكاملة تتضمن الإطار المرجعي والمفاهيمي لمناقشة وتقييم السياسات العمومية، وكذا ضبط الآليات التقنية والمحاور الأساسية للإطار المرجعي للتقييم البرلماني للسياسات العمومية، منطلقا في ذلك من تطور الديمقراطية البرلمانية بالمغرب، ومستفيدا من مختلف التجارب الدولية الرائدة في هذا الإطار.

وإذا كان مجلس النواب يحرص على الانفتاح على التجارب المقارنة في هذا المجال، فإن استقرار التطور الدستوري للمملكة المغربية على مستوى تعزيز

الوظائف البرلمانية، وخاصة في مجال التقييم، يسمح بالوقوف على منظومة متكاملة تبدأ من أسس صياغة السياسات العمومية ومرجعياتها الدستورية والمؤسسية والقانونية والمالية، وصولاً إلى دور البرلمان على مستوى تتبع التدبير الحكومي وتقييم السياسات العمومية والبرامج الحكومية المرتبطة بها.

وتبدو بشكل جلي خصوصية البناء الدستوري والمؤسسي المغربي على هذا المستوى، فقد تضمن النص الدستوري مجموعة من الأحكام المترابطة والمنسجمة، بشكل يعطي صورة واضحة عن تراتبية دستورية تبدأ من وضع قواعد إعداد سياسة الدولة على المدى الاستراتيجي، وصياغة السياسات العمومية على المدى المتوسط، وعلاقة البرنامج الحكومي بهذين المجالين الدستوريين، وصولاً إلى آليات تنفيذ السياسات عبر البرامج والمخططات الاستراتيجية، والوعاء المالي والميزانياتي لتنفيذها، وصولاً إلى دور البرلمان الذي يختص بالتقييم البعدي للسياسات العمومية والبرامج الاستراتيجية.

وهذه التراتبية الدستورية تتضمن قواعد أساسية واضحة، ترتبط من جهة بانسجام وترابط هذا البناء على مستوى تدبير الشأن العام والقواعد الدستورية المرجعية الذي تحكمه، ومن جهة ثانية بوظائف المؤسسات الدستورية الرئيسية وبعلاقتها ببعضها البعض، سواء على مستوى اختصاص مختلف السلط والمؤسسات الدستورية في مجال صياغة السياسات العمومية ومرجعياتها، أو على مستوى العلاقة بين مجلسي البرلمان (مجلس النواب ومجلس المستشارين) في مجال ممارستها لوظيفة تقييم السياسات العمومية في ظل المنظومة الدستورية الجديدة.

ومن هذا المنطلق تبدو الحاجة ملحة لاستعراض المحاور الأساسية لهذا البناء الدستوري الذي يبدأ من الأسس العامة والرئيسية لإعداد السياسات العمومية وصياغتها واعتمادها وتنفيذها، وصولاً لدور البرلمان على مستوى مناقشة وتقييم السياسات العمومية، فلا يمكن بالتالي فهم الإطار لدور ووظيفة البرلمان على هذا المستوى دون الإلمام بالأساس الدستوري لسياسة

الدولة التي تعتبر دورها مرجعا أساسيا لصياغة وإعداد السياسات العمومية، وموقع هذه السياسات العمومية داخل البرنامج الحكومي الذي يصادق عليه البرلمان قبل التنصيب الدستوري للحكومة، كما يتعين ضبط المصطلحات الواردة في النص الدستوري والتميز بينها، إضافة إلى ضبط الإطار التديري والمالي لتنفيذ هذه السياسات العمومية والبرامج والمخططات الحكومية المرتبطة بها؛ وهي كلها محاور ضرورية لفهم الوظيفة الدستورية للبرلمان المغربي على مستوى مناقشة وتقييم السياسات العمومية.

## أولا: البعد الاستراتيجي لسياسة الدولة

يقصد عادة بالسياسات العمومية «مجموع الإجراءات والتدابير الاستراتيجية ذات البعد التديري والتنموي»، فالبرامج الاستراتيجية التي تقوم القطاعات الحكومية بإعدادها وتنفيذها تكون نظريا في إطار سياسة أو سياسات عمومية، وبالتالي فإن السياسة العمومية أشمل من البرنامج Programme، وقد تكون ذات بعد أفقي بحيث تشمل قطاعين حكوميين أو أكثر.

وإذا كانت السياسة العامة Politique générale تعد بمثابة التصور السياسي العام الذي يتم تنزيله عبر قرارات حكومية لمواجهة الإكراهات التديرية أو معالجة المشاكل الاجتماعية، فإنها تختلف عن السياسة العمومية Politique publique التي يتم التعبير عنها عبر مخططات متوسطة وبعيدة المدى نابعة من ذاك التصور العام وتكون معضدة بالإحصائيات وبآليات التنفيذ والمؤشرات الرئيسية، ومحددة الأهداف والوسائل.

فعملية صنع السياسة العامة تتطلب التحديد المسبق للأهداف، وفي ذات الوقت تحديد الوسائل الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف وضبط مؤشرات الإنجاز والسلط أو المؤسسات المسؤولة عن وضع آليات التنفيذ.

ويتجلى البعد الاستراتيجي بشكل واضح ضمن أحكام الدستور المغربي لسنة 2011، وخاصة في الفصل 49 الذي يتضمن المواضيع التي يتداول فيها المجلس الوزاري الذي يعقد برئاسة جلالة الملك، ويتعلق الأمر من جهة

« بالتوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة»، وهي تعبر عن السياسة العامة للدولة، ومن جهة ثانية بالتداول في مشاريع «قوانين الإطار»، إضافة إلى «التوجهات العامة لمشروع قانون المالية».

فالتوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة يتم الإشراف عليها من قبل أعلى سلطة في البلاد ممثلة في جلالة الملك بصفته رئيسا للدولة، ويتم التداول بشأنها في المجلس الوزاري، وهي ملزمة لجميع السلط والمؤسسات الدستورية الأخرى، وعلى أساسها تتم صياغة البرنامج الحكومي، وكذا السياسات العمومية والسياسات القطاعية التي يتداول بشأنها المجلس الحكومي الذي يتأخره رئيس الحكومة (الفصل 92 من الدستور).

ويتم تنزيل هذه السياسة الاستراتيجية إما عبر سياسات عمومية وسياسات قطاعية تتم صياغتها وتنفيذها من قبل الحكومة والمؤسسات العمومية التابعة لها، أو من خلال صياغة مشاريع قوانين إطار، أو ضمن قوانين المالية السنوية التي يتعين أن تتضمن المحاور الكبرى للإنفاق العمومي المرتبط بهذه التوجهات الاستراتيجية.

فقوانين الإطار تضع إطارا للأهداف الأساسية لنشاط الدولة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية وفق أحكام الفصل 71 من الدستور، ويتعين أن تعرض بدورها على المجلس الوزاري ضمنا لانسجامها مع استراتيجية الدولة المحددة من قبل هذه المؤسسة الدستورية.

كما يتعين عرض التوجهات العامة لمشروع قانون المالية السنوي قبل إعداده بشكل رسمي وسلوكه المسطرة التشريعية كما هو محدد في الدستور وفي القانون التنظيمي لقانون المالية وفي النظام الداخلي لمجلس النواب.

وبالرجوع للسنوات الأخيرة نجد بأن المجلس الوزاري كان قد تداول في عدد من التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة ومشاريع قوانين الإطار، وبشكل خاص في المواضيع التالية:

- التوجهات العامة لتطوير المنظومة القانونية والمؤسسية المتعلقة بالاستثمار، وذلك خلال المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 23 يونيو 2016؛
- الرؤية الاستراتيجية لإصلاح منظومة التربية والتكوين 2015-2030، وذلك خلال المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 6 فبراير 2016؛
- الحوار الوطني حول إصلاح القضاء، وذلك خلال المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 10 ماي 2012؛
- استراتيجية تنفيذ النموذج التنموي الجديد لتنمية الأقاليم الجنوبية، وذلك خلال المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 6 فبراير 2016؛
- مشروع قانون إطاري تعلق بحماية حقوق الأشخاص في وضعية إعاقة، وذلك خلال المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 14 أكتوبر 2014؛
- مشروع قانون إطار بمثابة ميثاق وطني للبيئة والتنمية المستدامة، وذلك خلال المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 7 مارس 2013؛

ويمكن القول بأن السياسات العمومية التي يتم وضعها وتنفيذها بمثابة «حصيلة عمل الدولة» وليس فقط الحكومة، والتي تتجسد في صيغة مخططات تنموية وبرامج ومشاريع مرتبطة بها، سواء تمت برمجتها من قبل قطاع وزاري واحد أو عدة قطاعات حكومية أو من خلال المؤسسات والمقاولات العمومية، فالسياسة الصحية مثلا كسياسة عمومية تتداخل فيها مجالات عمل القطاعات الحكومية المكلفة بالصحة والبيئة والصناعة الدوائية والتجهيز والأشغال العمومية إضافة إلى الجماعات الترابية والمراكز الاستشفائية وباقي المؤسسات العمومية المعنية، ولا يمكن اعتبارها برنامجا محددًا في سنة واحدة أو مرتبطًا فقط بالميزانية السنوية.

فالسياسة العمومية تعتبر بمثابة سلسلة طويلة من النشاطات المترابطة والمتعلقة بمجال محدد يعالج الإشكالات التنموية أو يهدف لتطوير وتأهيل المجال الاقتصادي أو الاجتماعي، فهي أكثر من مجرد قرار سياسي مرتبط

بالسياسة العامة، فعملية صنع السياسات العمومية تدخل فيها عدة مجالات ترتبط بها، وإعدادها يرتبط بالتحديد المسبق للأهداف ومؤشرات الإنجاز، وتطال مراحلها الأساسية تتبع التنفيذ وتقييم آثارها وتحليل تكلفتها المالية.

ويعتبر البعد السياسي أحد مكونات السياسة العمومية باعتبارها نتاج قرار وإرادة سياسيين، وهو ما يتم تنفيذه أو صياغة سياساته القطاعية ضمن البرنامج الحكومي أو في البرنامج التنموي العام للدولة أو نموذج النمو المعتمد، فالسياسات العمومية لا ترتبط بالوضع العامة للدولة في حد ذاتها، أي في حالة السكون، بل بما تفعله وتقوم به عبر قطاعاتها الحكومية وأجهزتها الإدارية.

وعلى هذا الأساس تبدو التراتبية الدستورية منطقية، خاصة فيما يتعلق بصياغة التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة التي تعتبر أساس إعداد السياسات العمومية والسياسات القطاعية التي تبقى من اختصاص السلطة التنفيذية.

فالمجلس الحكومي يتداول في السياسة العامة للدولة قبل عرضها على المجلس الوزاري (الفصل 92 من الدستور)، وإعداد السياسات العمومية والقطاعية يجب أن يتم ضمن التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة، بل إن إعداد البرنامج الحكومي من أساسه يتعين أن يتم بانسجام مع السياسة العامة للدولة التي يفوق مداها الحيز الزمني للولاية الحكومية التي تتحدد في خمس سنوات.

## ثانياً: التمييز بين السياسة العامة والسياسات العمومية

عادة ما يتم الخلط بين السياسة العامة *Politique générale* والتي تعبر عن التوجه السياسي العام للدولة والتي تهتم بتدبير الشأن العام الوطني والمجالي والتراحي، والسياسات العمومية *Politiques publiques* التي تعتبر مجالات لتنزيل البرنامج الحكومي ومحاور السياسة العامة بهدف حل الإشكالات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية.



«فالسيسة العامة» تعبر عن مواقف وبرامج سياسية يتم تبنيها من قبل الحكومة أو الدولة، وتتم أجرأتها وتنزيلها عبر اتخاذ القرارات السياسية الكبرى أو إصدار القوانين أو صياغة نظام أو منظومة ذات بعد أفقي يهتم الدولة بكاملها أو يشمل منهج عمل الحكومة وتعاطيها مع الإشكالات القائمة.

فهي تعبر عن التصورات العامة ذات البعد السياسي، والتي تلخص نظرة الحكومة بشكل عام لطريقة تسيير الدولة، وعادة ما ترتبط بالبرنامج الحكومي.

في حين أن «السياسات العمومية» تعتبر مستويات عليا من التخطيط التنموي داخل البلد، ويتم إعدادها بانسجام مع السياسة العامة المحددة في البرنامج الحكومي ويتم تنزيلها لحل الإشكالات التي تعاني منها البلد، سواء كانت ضعفا في التنمية أو النمو الاقتصادي، أو هشاشة اجتماعية وضعف التشغيل... وتسعى عملية صياغتها لوضع الأهداف العملية المرجوة منها والبرامج المرتبطة بها، وعادة ما تتضمن الإجراءات والمخططات القطاعية أو الأفقية التي تتضمنها هذه البرامج.

ومن أجل التمييز عمليا بين السياسة العامة Politique Générale والسياسات العمومية Politiques Publiques نورد المثالين التاليين المرتبطين بالعمل الحكومي بالمغرب:

- **المثال الأول** يتعلق بالسياسة العامة في المجال الاجتماعي، بحيث تمت صياغة التصور العام في البرنامج الحكومي، ولم تصل الحكومة إلى مستوى بلورة تصور استراتيجي لسياسة عامة Politique Générale للحماية الاجتماعية إلا بعد سنتين من اشتغالها وعبر ثلاثة قوانين للمالية تضمنت عدة مقتضيات مالية وضريبية، وعبر إصدار مجموعة من القوانين والمراسيم والنصوص التطبيقية.

وقد تمت ترجمة هذه السياسة العامة Politique Générale عبر

صياغة سياستين عموميتين واضحتين Politiques Publiques، تتعلق الأولى باستراتيجية التماسك الاجتماعي، والتي تم تنزيلها عبر قوانين المالية السنوية؛ والثانية ببداية صياغة سياسة عمومية للحماية الاجتماعية للمهنيين والحرفيين والمهن الحرة، والتي بدأت بوادر تنزيلها عبر مشاريع قوانين تمت إحالتها على مجلس المستشارين، وتتعلق بالتقاعد والحماية الاجتماعية لهذه الفئة وعبر مشروع مدونة التعاضد.

- **المثال الثاني** يرتبط بالمجال الاقتصادي، فبناء على البرنامج الحكومي الذي وضع المحاور الكبرى لتنمية الاقتصاد الوطني، بدأت الدولة منذ أواخر سنة 2013 بصياغة سياسة عامة Politique Générale لمراجعة نموذج النمو Modèle de croissance الذي كان معتمدا بالمغرب منذ سنة 2000، وقامت سنة 2014 بالتداول في مشروع سياسة عامة متكاملة Politique Publique للتصنيع وتنمية الاستثمارات بهدف رفع حصة القطاع الصناعي في الناتج الداخلي الخام.

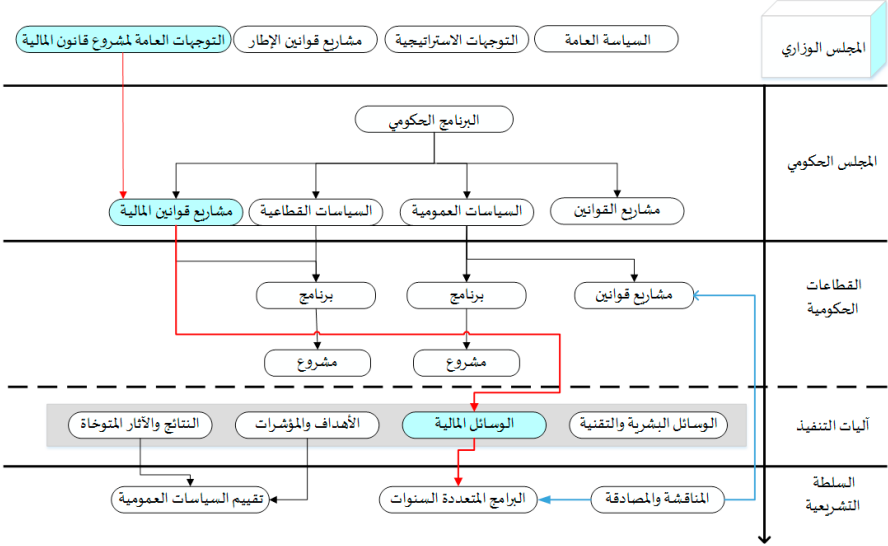
وتم وضع مؤشرات واضحة للإنجاز ومخططات قطاعية تمتد على 5 سنوات، وينتظر من هذه السياسة العمومية التي تمت صياغتها سنة 2015 أن ترفع حجم الاقتصاد الوطني بنسبة تفوق 20% وتشغيل أزيد من 500 ألف من اليد العاملة في أفق 2020، والمساهمة الإيجابية في التصدير وفي الميزان التجاري والمبادلات الخارجية للمغرب.

وقد تم توسيع هذا المجال ليصبح توجهها استراتيجيا لسياسة الدولة، والذي تم التداول فيه خلال اجتماع المجلس الوزاري بتاريخ 23 يونيو 2016، خاصة وأنه أصبح سياسة عامة للدولة وسيتم بموجبه إعداد مشروع جديد بمثابة ميثاق للاستثمارات، والذي سيتم عرضه أيضا على المجلس الوزاري كمشروع قانون إطار طبقا لأحكام الفصل 49 من الدستور.

إن التمييز بين مفهومي السياسة العامة والسياسات العمومية يعتبر مسألة جوهرية لمنع الخلط بين عمليات صنع القرارات السياسية والمعطيات المتحركة فيها باعتبارها برنامجا عاما لعمل الحكومة، وبين عملية صياغة

السياسات العمومية التي تقترب من مفهوم التخطيط التنموي لكنها تعبر عن أسلوب متطور يقوم على وضع برامج منسجمة ومتناسقة ضمن نفس السياسة العمومية، وباحترام للمرجعية الأساسية التي تحدد مجال تدخل واختصاص السلط والمؤسسات الدستورية على هذا المستوى.

## الجدول 1



وإذا كانت الحكومات تنفرد بالقدرة على التخطيط وعلى صياغة السياسات العمومية وتحديد أهدافها ومؤشرات إنجازها، فإن الحاجة كانت تبدو دائما ملحة لإيجاد مؤسسات أو هيآت مستقلة عنها تمتلك الصلاحية والاختصاص والقدرة العملية على تتبع هذه السياسات وتقييم أثرها الاقتصادي والاجتماعي، وعلى تحليل تكلفتها المالية.

ويعتبر البرلمان مؤهلا لممارسة وظيفة التقييم بصفته ممارسا للسلطة التشريعية، خاصة وأنه يمنح الثقة للحكومة عبر التصويت على البرنامج الحكومي، وبالتالي يمتلك نظريا وعمليا سلطة تقييم مدى قدرة الحكومة على تنفيذ هذه التوجهات ونسبة تحقيقها للأهداف الكبرى المسطرة لذلك،

إضافة إلى تقييم الأثر الواقعي للسياسات العمومية وتحليل تكلفتها المالية ونجاعتها التديرية.

### ثالثا: مرجعية البرنامج الحكومي

إن ممارسة اختصاص السلطة التنفيذية المتعلق بإعداد وصياغة وتنفيذ السياسات العمومية تتم في إطار أحكام الدستور التي تحدد اختصاص ومجال تدخل كل سلطة أو مؤسسة دستورية، كما تحدد نفس الأحكام الدستورية مجال ممارسة الوظيفة البرلمانية المرتبطة بالسياسة العامة وبالتوجهات الاستراتيجية وبالسياسات العمومية.

فالبرلمان يمنح الحكومة ثقته عند تنصيبها برلمانيا وفق تعاقد واضح معبر عنه بالبرنامج الحكومي، وهذا البرنامج يتضمن الخطوط العريضة لعمل الحكومة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، وذلك في إطار التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة التي تعتبر أشمل من البرنامج الحكومي ومن مجال اشتغال السلطة التنظيمية.

وفي هذا الإطار لابد من التمييز بين مجالات اشتغال الحكومة على مستوى صياغة وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية والقطاعية، وباقي المجالات التي تفوق الحيز الزمني أو المجال الوظيفي للحكومة والتي تهتم بالأساس مجال السياسة العامة *Politique générale*، وكذا التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة، والتي يتعين على الحكومة أن تشتغل في ظلها وعلى أساس قواعدها الأساسية.

وإذا كان البرلمان يختص دستوريا بمنح الثقة للحكومة عبر المصادقة على البرنامج الحكومي، فإن الحكومة تقوم بنزول المحاور الكبرى لهذا البرنامج، إضافة إلى المبادرة التشريعية، عبر السياسات العمومية. وعلى هذا الأساس يفترض أن تتم مناقشة وتقييم السياسات العمومية من قبل البرلمان على أساس البرنامج الحكومي كمرجعية أساسية لعمل الحكومة والمسؤوليتها أمام السلطة التشريعية.

فطبقاً لأحكام الفصل 88 من الدستور المغربي لسنة 2011، و«بعد تعيين الملك لأعضاء الحكومة، يتقدم رئيس الحكومة أمام مجلسي البرلمان مجتمعين، ويعرض البرنامج الذي يعتزم تطبيقه. ويجب أن يتضمن هذا البرنامج الخطوط الرئيسية للعمل الذي تنوي الحكومة القيام به في مختلف مجالات النشاط الوطني، وبالأخص في ميادين السياسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية والخارجية».

«يكون البرنامج المشار إليه أعلاه موضوع مناقشة أمام كلا المجلسين، يعقبها تصويت في مجلس النواب»، ولا تعتبر الحكومة منصبة إلا بعد حصولها على ثقة مجلس النواب المعبر عنه بتصويت الأغلبية المطلقة لأعضائه لصالح البرنامج الحكومي».

فالبرلمان يمنح ثقته إذن للحكومة على أساس هذا «التعاقد السياسي والدستوري» وبناء على ما هو مسطر في البرنامج الحكومي، والسلطة التنفيذية تقوم بتنزيل المحاور الكبرى لهذا البرنامج الحكومي إما عبر نصوص تنظيمية ومشاريع النصوص التشريعية (القوانين التنظيمية - قوانين الإطار - القوانين العادية - قوانين المالية السنوية...) أو عبر سياسات عمومية وسياسات قطاعية كما هو وارد في أحكام الفصل 71 من الدستور.

كما أن القطاعات الوزارية تعمل ضمن الحكومة، التي تختص بممارسة السلطة التنفيذية، «تحت سلطة رئيسها على تنفيذ البرنامج الحكومي وعلى ضمان تنفيذ القوانين، والإدارة موضوعة تحت تصرفها، كما تمارس الإشراف والوصاية على المؤسسات والمقاولات العمومية»، وذلك وفق أحكام الفصل 89 من الدستور.

وفي نفس السياق الدستوري لتنزيل محاور البرنامج الحكومي، نجد أن مجلس الحكومة، الذي ينعقد تحت رئاسة رئيس الحكومة، يتداول في السياسة العامة للدولة قبل عرضها على المجلس الوزاري، والتي تصبح بعد اعتمادها من قبل هذا الأخير بمثابة توجهات استراتيجية لسياسة الدولة، كما يتداول في السياسات العمومية وفي السياسات القطاعية (الفصل 92 من

الدستور)، و«الوزراء مسؤولون عن تنفيذ السياسة الحكومية كل في القطاع المكلف به وفي إطار التضامن الحكومي» (الفصل 93 من الدستور).

فهذه المنظومة الدستورية تهم بالأساس مضامين السياسات العمومية التي تقوم السلطة التنفيذية بصياغتها وإعدادها وتنفيذها، والتي يفترض أن تقوم بذلك تحت رقابة البرلمان أثناء عند صياغتها أو بعد تنفيذها، وهو ما يندرج في إطار مناقشة السياسات العمومية التي تعتبر عملية مستمرة تتم عبر لجان المجلس وجلساته العمومية و عبر الآليات الدستورية الأخرى المتاحة لذلك.

وإذا كانت صياغة وإعداد السياسات العمومية تعتمد على تركيز الجهود الحكومية لمعالجة الإشكالات الموجودة والمتوقعة على عدة مستويات (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، بيئية...)، واختيار الآليات والبدائل الملائمة لحلها من خلال منهجية المفاضلة بين هذه الآليات وفقاً لمعايير علمية وموضوعية، فإن هذا العمل الحكومي يتأسس من جهة على تراتبية دستورية تنظم قواعده ومرجعياته الأساسية كما تم تفصيله (التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة، البرنامج الحكومي...)، ويعتمد من جهة ثانية على معايير موضوعية لإعداد وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والبرامج الحكومية، بشكل يسمح باعتبارها ذات مقومات «سياسة عمومية» ويجعلها «قابلة للتقييم» (البرلماني على وجه الخصوص).

فصياغة السياسات العمومية تعبر من أساسها عن قرار سياسي حكومي (في إطار المرجعية والتراتبية الدستورية)، باعتبارها «قراراً» تتخذه الحكومة تنفيذاً للبرنامج الحكومي، وتعمل على تنزيله عبر تدابير قانونية وآليات تديرية ومالية وميزانية على المدى المتوسط والقصير (البرامج متعددة السنوات، وقوانين المالية السنوية وباقي النصوص التشريعية والتنظيمية).

وعند تنفيذ هذه السياسات العمومية والسياسات القطاعية من قبل السلطة التنفيذية تبرز بجلاء الوظيفة الرئيسية الثالثة للسلطة التشريعية بالمغرب، والمتمثلة في مناقشة وتقييم السياسات العمومية وفق الضوابط والشروط والشكليات المحددة في الدستور وفي النظام الداخلي لمجلس النواب.

وإذا كان اختصاص البرلمان يعتبر مزدوجا على هذا المستوى، بين المناقشة والتقييم، وباعتبار أن المناقشة تتم وفق الآليات المحددة والمنظمة بشكل واضح في الدستور وفي النظام الداخلي، فإن تقييم السياسات العمومية يعتبر وظيفة جد معقدة يخلط فيها ما هو تقني وتحليلي بما هو سياسي، مما يتطلب ضبطا واضحا لمنهجية الاشتغال ولطرق التقييم المعتمدة وأساس الاشتغال على هذا المستوى، كما يتطلب الأمر عند ممارسة الوظائف الرقابية والتقييمية من قبل مجلسي البرلمان التمييز بين السياسة العامة والتوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة (التي تخضع للمساءلة البرلمانية مرة كل شهر، ولا تخضع للتقييم أو القياس) وبين السياسات العمومية التي تعدها الحكومة وتخضع للتقييم من قبل البرلمان.

وعلى هذا الأساس يتميز تقييم هذه السياسات العمومية موضوعيا عن المراقبة البرلمانية للعمل الحكومي ويرتكز بالمقابل على عملية البحث والدراسة والتحليل بهدف تحديد مواطن القوة والضعف، وذلك من خلال تجميع وتفسير المعطيات والبيانات وتحليل المعلومات المرتبطة بهذه السياسات.

## رابعاً: الأساس التديري والمالي للسياسات العمومية

عادة ما تتم مناقشة موضوع تقييم السياسات العمومية كوظيفة موحدة تقوم بها مختلف المؤسسات ومن ضمنها البرلمان، إلا أن الاختلافات المنهجية التي تظهر بخصوص مضامين عملية التقييم بين مختلف المؤسسات والهيئات التي نص عليها الدستور المغربي. ويبدو هذا التمايز بشكل جلي في اختلاف مآلات Finalités ووظيفة التقييم حسب كل سلطة أو مؤسسة دستورية.

فالحكومة تقوم بصياغة وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية، وتعمل أيضا على تقييم هذه السياسات، وتركز في ممارستها لوظيفة التقييم على تحليل النتائج résultats، وهو ما يختلف عن التقييم البرلماني الذي يركز على

دراسة وتحليل الأثر Impact الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبيئي لهذه السياسات العمومية نظرا لخصوصية العمل البرلماني وطابعه التمثيلي. وبالمقابل يختص المجلس الأعلى للحسابات بتحليل النجاعة المالية وفعالية التدبير المالي والميزانياتي للسياسات العمومية، وهو ما يدخل أيضا في مجال التقييم الذي يختص به البرلمان.

فالنظام الدستوري المغربي يتضمن تمييزا وظيفيا بين محورين أساسيين على مستوى وظيفة التقييم المخولة للسلطة التشريعية، وهذين المحورين يعتبران متكاملين ومتراپطين وظيفيا ومنهجيا. فدستور 2011 يتضمن أحكاما عامة تتعلق بتقييم السياسات العمومية كوظيفة جديدة تم تحويلها للبرلمان المغربي (الفصل 70)، وهذا المجال يستوعب مبدئيا مع عمليات التقييم كما هي في أهم البرلمانات المتقدمة، وبالإضافة إلى ذلك تضمنت مقتضيات تتعلق بالتقييم المتعلق بالمالية العامة (الفصل 148).

فمن جهة يرتبط تقييم السياسات العمومية بشكل عام بتحليل وتتبع تنفيذ هذه السياسات من قبل الحكومة أو من قبل الأجهزة والمؤسسات التابعة لها (المؤسسات والمنشآت والمقاولات العمومية والشركات الوطنية المملوكة كليا أو جزئيا للدولة)، وتركز عملية التقييم على دراسة الأثر الفعلي والواقعي لهذا السياسات، وعلى مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها بناء على مؤشرات الإنجاز، وعلى مبررات النسب غير المنجزة، بما يسمح بتكوين صورة واضحة حول قدرة الحكومة على صياغة هذه السياسات العمومية وعلى تنفيذها وتحقيق أهدافها التنموية على مستوى القطاعات الاقتصادية أو المجالات الاجتماعية.

ومن جهة ثانية يرتبط التقييم المتعلق بالمالية العامة أساسا بتحليل التكلفة المالية لهذه السياسات العمومية، وعلى دراسة مدى تحقيق النتائج المرجوة باستعمال الاعتمادات المالية المخصصة لها، وبشكل خاص الكفاءة المالية Performance financière للمسؤولين عن صياغة وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية والنجاعة والفعالية في التدبير المالي للبرامج والمشاريع المرتبطة بها.



فالفصل 75 من الدستور المغربي لسنة 2011 حدد مجال تدخل المؤسسة التشريعية على مستوى منح الترخيص البرلماني المرتبط بالبرامج والمخططات الاستراتيجية المرتبطة بالسياسات الحكومية، ونص على تصويت البرلمان «مرة واحدة على نفقات التجهيز التي يتطلبها، في مجال التنمية، إنجاز المخططات التنموية الاستراتيجية، والبرامج متعددة السنوات، التي تعدها الحكومة وتطلع عليها البرلمان. وعندما يوافق على تلك النفقات يستمر مفعول الموافقة تلقائيا على النفقات طيلة مدة هذه المخططات والبرامج».

وتعتبر الاستثمارات العمومية على هذا المستوى بمثابة الوسائل المالية والموازناتية التي تمكن الحكومة من التنزيل الإجرائي والمالي للسياسات العمومية المرتبطة بالبرنامج الحكومي، في ظل التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة، باعتبار أن الميزانية السنوية تعتبر الإطار المالي لتنزيل السياسات العمومية في شكل مخططات استراتيجية تنموية، مجزأة على مخصصات مالية سنوية في قوانين المالية.

وإذا كان حجم الاستثمارات العمومية بميزانية الدولة قد تضاءف خلال عشر سنوات، بحيث انتقل من 24 مليار درهم سنة 2006 إلى أزيد من 54 مليار درهم سنة 2016 وارتفعت استثمارات المؤسسات والمنشآت والمقاولات العمومية من 60 مليار درهم إلى أزيد من 130 مليار درهم سنويا خلال نفس الفترة؛ فإن برمجة هذه الاستثمارات قد وازاه تطور كبير في صياغة المخططات الاستراتيجية على المستويات الاقتصادية والتنموية، مما يعني ترجمة مالية وميزانياتية للسياسات العمومية التي ترتبط بها هذه المخططات والبرامج الاستراتيجية.

وبالتالي يكتسي البعد التدبيري والمالي للسياسات العمومية أهمية بالغة باعتباره ضمان تنفيذ هذه السياسات على المستوى العملي، فالدستور المغربي تضمن الآليات الأساسية المتعلقة بوظائف السلط الدستورية على مستوى إعداد وتنفيذ السياسات العمومية في صيغة البرامج والمخططات الاستراتيجية، كما وضع تراتبية واضحة لصياغة هذه السياسات

والاستراتيجيات، وبالمقابل وضع القواعد العامة لاشتغال هذه السلط والمؤسسات الدستورية وأحال على القانون التنظيمي للمالية لتفصيلها.

وعلى هذا الأساس تضمنت المادة 39 من القانون التنظيمي لقانون المالية تعريفا للبرنامج باعتباره «مجموعة متناسقة من المشاريع والعمليات التي تحدد لها أهداف محددة وفق غايات ذات منفعة عامة، بمؤشرات مرقمة لقياس النتائج المتوخاة والتي ستخضع للتقييم قصد التحقق من شروط الفعالية والنجاعة والجودة المرتبطة بالإجراءات».

وهو تعريف ينطبق على مواصفات السياسات العمومية، وتقييم هذه البرامج ذات الطابع الاستراتيجي يتشابه ويتقاطع مع آليات تحليل وتقييم السياسات العمومية، بما يجعل مضمون المادة 39 من القانون التنظيمي للمالية يندرج في سياق التقييم البرلماني للسياسات العمومية خاصة على مستوى التقييم المتعلق بالمالية العامة المنصوص عليه في الفصل 148 من الدستور.

ويتعزز هذا المنحى بالفقرة الثانية من نفس المادة 39 التي نصت على «إعداد مشروع نجاعة الأداء من قبل كل قطاع وزاري، ويقدم للجنة البرلمانية المختصة بمناسبة مناقشة القانون المالي والميزانيات القطاعية» (يدخل هذا المقتضى حيز التنفيذ ابتداء من سنة 2018)، خاصة وأن الفصل 76 من الدستور ينظم أحكام تقديم قانون التصفية الذي يجب أن يتضمن «حصيلة ميزانية التجهيز التي انتهت مدة نفاذها»، والمربطة بالبرامج متعددة السنوات والمخططات التنموية الاستراتيجية التي تم تفصيلها، والتي تعتبر تنزيلا ماليا وميزانيايا للسياسات العمومية، وتسمح المسطرة التشريعية المتعلقة بالدراسة والتصويت على مشروع قانون التصفية بمناقشة السياسات العمومية التي ترتبط بها هذه البرامج والاستراتيجيات القطاعية.

وإذا كان البرلمان المغربي بمجلسيه قد بدأ عمليا بوضع الآليات الضرورية لتقييم السياسات العمومية، فإن مجلس النواب حرص منذ أزيد من سنتين على تفعيل أحكام الدستور فيما يخص التقييم المتعلق بالمالية العامة، سواء

من خلال دراسة مشاريع قوانين التصفية أو مناقشة وتقييم عدد من الاستراتيجيات الحكومية التي ترقى لسياسات عمومية (سياسة الدعم عبر نظام المقاصة، سياسة التدبير المفوض للمرافق العمومية، سياسة الدعم المالي للجمعيات، استراتيجية المغرب الرقمي) حيث تم التعاون بشكل كبير مع المجلس الأعلى للحسابات بهذا الخصوص، كما أحدث ضمن نظامه الداخلي لجنة دائمة مختصة بمراقبة المالية العامة.

ولتمكين مجلس النواب من ممارسة اختصاصه بشكل فعال، فقد تضمن النظام الداخلي في بابه الثامن الآليات الضرورية لمراقبة المالية العامة من قبل اللجنة الدائمة التي تم إحداثها أواخر سنة 2013 وتم تشكيلها بشكل رسمي بداية أبريل 2014، والتي أبانت عن فعالية كبيرة في مجال اشتغالها على مختلف الوثائق والتقارير، وعلى مستوى الاستعانة بالمجلس الأعلى للحسابات.

وبشكل عام، فإن التكامل بين وظيفة تقييم السياسات العمومية كما هو متعارف عليه دوليا، ووظيفة التقييم المتعلق بالمالية العامة، يبدو جليا من خلال ممارسة مجلس النواب لوظائفه التحليلية المرتبطة بمناقشة السياسات العمومية وفق الآليات التي يمتلكها، وتقييم هذه السياسات من خلال البنيات التي أحدثها، سواء على مستوى مجموعة العمل الموضوعاتية المحدثة لهذا الغرض، أو من خلال لجنة مراقبة المالية العامة تطبقا للوظيفة المشار إليها بموجب أحكام الفصل 148 من الدستور.

وإذا كان عمل هذه اللجنة الذي يعتبر جزءا أساسيا من وظيفة تقييم السياسات العمومية ويركز على التقييم المتعلق بالمالية العامة، فإن مجلس النواب يعطي لوظيفة التقييم بكل أبعاده أهمية خاصة، وهو ما يجعل التجربة المغربية رغم حداثة تعطي شكلا جديدا لآليات تقييم السياسات العمومية، سواء في بعدها التحليلي المتعلق بأثر هذه السياسات، أو في بعدها المالي والمتعلق بالأساس بدراسة وتحليل التكلفة المالية وتقييم نجاعة التدبير وفعالية الأداء.

## خامسا: البعد الدستوري لمناقشة وتقييم السياسات العمومية

أصبح البرلمان المغربي، وفق أحكام دستور 2011، يمتلك سلطة تقييم السياسات العمومية (الفصل 70 من الدستور) بما يفيد بالأساس دراسة أثرها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبيئي، كما أصبح مختصا بتحليل التكلفة المالية لهذه السياسات وتقييم مدى تحقيقها لأهدافها (وهو ما يستفاد من منطوق الفصل 148 من الدستور). لكن بالإضافة إلى ذلك، وبموجب أحكام الفصل 101 من الدستور، يمتلك البرلمان المغربي أيضا اختصاص مناقشة السياسات العمومية.

وإذا كانت وظيفة التقييم واضحة على مستوى النص الدستوري وعلى مستوى الممارسات البرلمانية في التجارب المقارنة، فإن مصطلح «المناقشة» الذي ورد في الوثيقة الدستورية يوسع نسبيا من آليات ووظائف البرلمان على هذا المستوى.

فالمناقشة تختلف عن التقييم، على الرغم من ارتباطهما موضوعيا على هذا المستوى، فالمشعر الدستوري المغربي حرص على استعمال عبارة «مناقشة السياسات العمومية وتقييمها» في الفصل 101، وعلى الرغم من استعماله فقط مصطلح التقييم في الفصل 70 الذي يحدد القواعد العامة لممارسة السلطة التشريعية، إلا أنه لم يكتفي بهذه الوظيفة الأساسية المتعلقة بالتقييم، وأورد مفهوم «المناقشة» ضمن باب العلاقة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية بما يجعلها أقرب للرقابة على العمل الحكومي منها إلى منهجية التحليل والتقييم، وهو ما يحتاج منا لضبط الأسس المفاهيمية للمصطلحات الواردة في الأحكام الدستورية.

وعادة ما تكون عبارة «المناقشة» أكثر عمومية من التقييم الذي يعتبر سيرورة سياسية وتقنية تخضع لمعايير ومواصفات تتعلق بممارستها كوظيفة برلمانية. فالمناقشة مفهوم غير محدد بشكل دقيق، بما يسمح بتوسيع موضوعي لمهام واختصاصات البرلمان على هذا المستوى، وقد تتعدى المناقشة

مجال التقييم في شكله الضيق لتتقاطع مع الوظائف الرئيسية الأخرى للبرلمان المغربي، سواء على مستوى التشريع أو مراقبة العمل الحكومي، كما قد يقع الخلط أحيانا عند ممارسة البرلمان لهاتين الوظيفتين مع مناقشة التدابير الحكومية وطرق إعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

فإذا كانت صياغة السياسات العمومية تعتبر حكرا على السلطة التنفيذية (الحكومة والإدارات العمومية التابعة لها والمنشآت والمؤسسات العمومية الواقعة تحت وصايتها والتي تنفذ السياسات الحكومية)، سواء من حيث التدابير المعتمدة لإعدادها أو من حيث الإجراءات المتخذة لتنفيذها، فإنه لا يمكن إغفال دور البرلمان المغربي على مستوى التتبع المواكب لصياغة هذه السياسات العمومية أو لتنزيلها على المستوى الإجرائي، ولا يتعلق الأمر هنا بوظيفة التقييم في حد ذاتها، وإنما قد يرتبط بوظيفة «المناقشة» الواردة صراحة في الفصل 101 من الدستور.

وفي هذا الصدد يمكن استحضار عدد من الاختصاصات التشريعية والرقابية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بإعداد السياسات العمومية أو بمواكبة وتتبع تنفيذها، والتي تمكن البرلمان المغربي من مناقشة هذه السياسات العمومية والبرامج الحكومية المرتبطة بها بمناسبة ممارسة هيكله وأجهزته لمهامها واختصاصاتها الدستورية، وبشكل خاص على مستوى الوظائف التالية:

- مناقشة قوانين الإطار Lois cadres: ينص الفصل 71 من الدستور المغربي على اختصاص البرلمان بالتصويت على القوانين التي «تضع إطارا عاما للأهداف الأساسية لنشاط الدولة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية»، وإذا كانت هذه القوانين تعبر عن مجال من مجالات السياسة العامة Politique générale التي يتم التداول بشأنها في المجلس الحكومي قبل عرضها على المجلس الوزاري والتي تلتزم الحكومة بتنزيلها عبر سياسات عمومية وسياسات قطاعية، فإنها تعتبر بالتالي أساسا قانونيا لصياغة السياسات العمومية.

وعادة ما تكون مرحلة المناقشة البرلمانية لمشاريع قوانين الإطار مناسبة سائحة للسلطة التشريعية لمناقشة عمق السياسات العمومية المرتبطة بها، بما يمنح البرلمان نوعاً من الاختصاص المتعلق بالمناقشة القبلية غير المباشرة للسياسات العمومية رغم أنه يختص بالتقييم البعدي لهذه السياسات.

- البرامج والمخططات متعددة السنوات: ينص الفصل 75 من الدستور على مسطرة خاصة بالتصويت بالبرلمان على نفقات التجهيز والاستثمار التي يتطلبها إنجاز المخططات التنموية الاستراتيجية، والبرامج متعددة السنوات التي يفصلها القانون التنظيمي للمالية، والتي تعدها الحكومة وتطلع عليها البرلمان، وترتبط هذه المخططات «بالتوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة»، ويتم تنزيلها على مستوى ميزانية الدولة عبر البرامج المالية متعددة السنوات. وهذه المخططات والبرامج تعتبر بمثابة الإطار المالي والميزانياتي للسياسات العمومية وطرق تنفيذها الكبرى ضمن قوانين المالية السنوية. ويتم إطلاع البرلمان على هذه المخططات الاستراتيجية، كما تتم المصادقة من قبل المؤسسة البرلمانية على البرامج متعددة السنوات، وتتيح المسطرة التشريعية على هذا المستوى «مناقشة» السياسات العمومية التي ترتبط بها هذه المخططات والبرامج.

- قوانين المالية السنوية: يعتبر القانون المالي السنوي مناسبة لمناقشة السياسات العمومية من قبل القطاعات الحكومية، خاصة على مستوى اللجان الدائمة للبرلمان التي توسع مجال مناقشتها للميزانيات القطاعية المعروضة عليها لتمتد لمناقشة السياسات العمومية المرتبطة بمجال تدخل الوزارات أو المؤسسات والمنشآت والمقاولات العمومية.

- قانون التصفية: يلزم الدستور في فصله 76 الحكومة على تقديم الحساب الختامي لتنفيذ الميزانية السنوية (قانون التصفية) للبرلمان قبل نهاية السنة الثانية الموالية للسنة المالية المعنية.

ويتعين أن يتضمن قانون التصفية حصيلة ميزانيات التجهيزات التي تم تنفيذها بشكل كامل خلال السنة المالية المعنية، وهي تكاليف ترتبط بتنفيذ المخططات متعددة السنوات، والتي يتم من خلالها التنزيل المالي والميزانياتي للسياسات العمومية في مختلف القطاعات التنموية.

وقد تضمن القانون التنظيمي للمالية الجديد عدة مقتضيات هامة تتعلق مباشرة بتتبع السياسات العمومية وتقييمها وتحليل تكلفتها المالية، وخاصة على مستوى الوثائق والتقارير التي ستكون الحكومة ملزمة بتقديمها للبرلمان من قبيل التقارير الوزارية حول الأداء وفعالية التدبير Rappports de performance، وهي آليات ستسمح بتتبع دقيق لإنجاز وتنفيذ السياسات العمومية ودراسة آثارها الاقتصادية والاجتماعية.

وهذه الآلية تجعل المناقشة البرلمانية ذات أهمية بالغة، وعلى الرغم من أنها نظريا تنصب بالأساس على تحليل التكلفة المالية للمخططات والبرامج، إلا أن هذه «المناقشة» البرلمانية لا تقتصر على حصيلة تنفيذ هذه المخططات والبرامج وإنما تمتد لمناقشة طرق إعداد وتنفيذ السياسات العمومية التي ترتبط بها هذه الأوراش الاستراتيجية وكذا الأثر المتوقع والمفترض وحصيلة تنفيذ هذه السياسات.

وإضافة إلى هذه الآليات الدستورية والقانونية التي تمتلكها المؤسسة البرلمانية «لمناقشة» جدوى وأهداف السياسات العمومية «وتقييمها»، تعتبر اللجان الدائمة لمجلس النواب المغربي إحدى الآليات الأساسية التي تمكن البرلمانيين من المناقشة التفصيلية لمحتوى ومضامين السياسات العمومية، وذلك عبر مناقشة ودراسة الجدوى من اعتماد الحكومة لسياسة معينة في مجالات محددة.

وتعتبر سلطة استدعاء الوزراء ومسؤولي المؤسسات والمقاولات العمومية الممنوحة للجان الدائمة، إما بمبادرة منها أو بناء على طلب من الفرق البرلمانية، إحدى الآليات الهامة المخولة لها في هذا الإطار.

فبناء على أحكام الفصل 102 من الدستور، وبموجب مقتضيات النظام الداخلي لمجلس النواب، يحق للجان الدائمة ومجموعات العمل الموضوعاتية استدعاء الوزراء والمسؤولين السامين بالمنشآت والمؤسسات العمومية والشركات الوطنية من أجل مناقشة المواضيع المتعلقة بتنفيذ السياسات العمومية، كل في مجال اختصاصه ومجال تدخله على مستوى صياغة وإقرار وتنفيذ هذه السياسات.

وعلى الرغم من أن اجتماعات اللجن بحضور هؤلاء المسؤولين تعتبر في أساسها آلية رقابية، إلا أنها عادة ما تتيح بالموازاة مع ذلك لأعضاء البرلمان «مناقشة» كيفية صياغة وإعداد السياسات العمومية ومدى قدرة الحكومة على تحقيق الأهداف المسطرة والآثار المتوقعة لها، وكذا الاطلاع على الإمكانيات المخصصة لها وآليات تنفيذ هذه السياسات.

ومن جانب آخر، وفي إطار التحليل المالي لتكلفة السياسات العمومية، يقدم المجلس الأعلى للحسابات مساعدته للبرلمان في مجال الرقابة على المالية العامة، كما يجيب على الأسئلة والاستشارات المتعلقة بوظائف البرلمان في التشريع والمراقبة والتقييم المتعلق بالمالية العامة، وهو ما قد يرتبط بشكل واضح «بمناقشة» السياسات العمومية على مستوى تديرها المالي، إضافة إلى ارتباطه بوظيفة التقييم المتعلق بالمالية العامة والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة الأصلية المتعلقة بتقييم السياسات العمومية.

إن ممارسة مجلس النواب المغربي للسلطة التشريعية تخضع من جهة للقواعد الدستورية العامة ولقواعد التدبير والتقييم المتعارف عليها دولياً، خاصة في مجال مناقشة وتقييم السياسات العمومية، كما يمارس البرلمان المغربي في هذا السياق مهامه في ظل التراتبية الدستورية المحددة لمجال تدخل واختصاص مختلف السلطات والمؤسسات الدستورية على مستوى صياغة وإعداد وتنفيذ وتتبع وتقييم السياسات العمومية، ووفق التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة، وبناء على مرجعية البرنامج الحكومي.



وإذا كان البناء الدستوري المغربي يتضمن نسقا متكاملًا على مستوى أدوار ووظائف المؤسسات الدستورية، فإن ممارسة وظيفة تقييم السياسات العمومية من قبل مجلس النواب المغربي تخضع أيضا للمعايير الموضوعية والقواعد العلمية المتعلقة بهذا المجال، وضبط وتحديد مجال اشتغال البرلمان على هذا المستوى لتمييزه عن وظائف السلط والمؤسسات الدستورية الأخرى.

كما يتعين بالموازاة مع ذلك الإلمام بالمفاهيم الأساسية والصيغ الدلالية المرتبطة بتقييم السياسات العمومية، والتي تبدأ من تحديد مفهوم السياسات العمومية، وضبط مدلولات عمليات التقييم المرتبطة بهذه السياسات، واستعراض مختلف المناهج العملية والتقنية والسياسية المتحكمة في وظيفة التقييم.

وإذا كان مجلس النواب المغربي سبق لوضع البنيات الأولى لوضع «الإطار المرجعي للتقييم البرلماني للسياسات العمومية»، فإنه حريص على الاستفادة من مختلف الخبرات الدولية والتجارب المقارنة في هذا المجال، كما لا يمنع ذلك من الانفتاح على مختلف الصيغ النظرية والأكاديمية بالموازاة مع التجربة العملية لمناقشة وتقييم السياسات العمومية.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم السياسات العمومية

من أجل استيعاب أفضل للدور المنوط بالبرلمان والبرلمانيين في مجال تقييم السياسات العمومية، تبدو الحاجة ملحة لتحديد وتدقيق عدد من المفاهيم الرئيسية. فدراسة السياسات العمومية أو تقييمها تظل مجالاً معقداً ومتشابكاً تتداخل فيه عوامل متعددة، وتعتبر مجال تقاطع بين الدراسات والبحوث الأكاديمية والعلوم الاجتماعية وممارسات الإدارة العمومية والتخصصات التقنية، باعتبار أن السياسات العمومية ترتبط «بإدارة شؤون الدولة والمجتمع».

ولتجنب مشاكل التفسير الدلالي أو التأويل المصطلحي، ومن أجل تسهيل قراءة هذا الإطار المرجعي، تبدو الحاجة لتوحيد بعض المفاهيم أدناه، عبر تقديم بعض الإيضاحات لهذه المفاهيم داخل سياقات استعمالها، خاصة ما يتعلق «بالفعل العمومي»، و«السياسة العمومية»، وكذا «تقييم السياسة العمومية»، ثم التقييم «القبلي» والتقييم «البعدي».

### أولاً: الدولة، الحكومة والفعل العمومي والسياسات العمومية

واجهت العلوم الاجتماعية بشكل عام العديد من المشكلات المنهجية، ومن أبرزها صعوبة وضع تعريف دقيق للمفاهيم المستخدمة في هذا السياق. فعادة ما يصعب تقديم تعريف شامل وجامع يحيط بأبعاد أية ظاهرة اجتماعية.

ويشكل مفهوم الحكامة «Gouvernance» المعتمد في تدبير وإدارة السياسة العمومية (خاصة في مجالات العلوم السياسية والإدارية) مثلاً حياً لهذه المشكلة المنهجية. لقد شاع استخدام مفهوم الحكامة «Gouvernance» أو «إدارة شؤون الدولة والمجتمع» في أدبيات الإدارة العامة، والسياسة العامة، والسياسات العمومية والحكومات المقارنة.

لكن من المؤكد أن مفهوم الحكامة كما ورد في الدستور يهدف إلى ضمان بعدين متوازيين: يهتم البعد الأول بإدارة الجوانب الإدارية وقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، في حين يتعلق البعد الثاني بالجانب السياسي للمفهوم؛ حيث يشمل إلى جانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية والتركيز على منظومة القيم الديمقراطية من قبيل كيفية تحقيق التنمية الشاملة مع محاربة الفساد وتكريس العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، من جهة، والتركيز على الشروط الديمقراطية من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني. وهو بذلك يعكس قدرة الحكومة على قيادة المجتمع في إطار سيادة القانون.

من هذا المنطلق، ينطبق مفهوم «الحكومة» في هذا الدليل على المؤسسة التي تتمتع بالصلاحيات والتنظيم والقدرة على تدبير قضايا المجتمع من قبيل الاستجابة لمطالبه عبر تقديم الحلول الناجعة والتي تستجيب لمعيار الصالح العام.

وبطبيعة الحال، كلما وجدت الحكومة نفسها أمام «مشكلة» أو «حاجة خاصة»، يطرح سؤال حول أهمية الموضوع والحاجة للتدخل العمومي لمعالجته.

وفي الواقع، وبصرف النظر عن الحالات الخاصة التي تكون فيها الحكومة غير قادرة على القيام «بالفعل» نظرا لقيود أو إكراهات تشريعية أو مالية أو ثقافية، سواء كانت خارجية أو داخلية؛ فإن عدم القيام بالفعل أو عدم التصرف العمومي قد يشكل جوابا في حد ذاته، ويعتبر بمثابة إرادة سياسية للحفاظ على الوضع القائم.

وبشكل عام، يعتبر اختيار عدم القيام بالفعل إما يقينا من الحكومة بأن ثمة متدخلين آخرين سوف يقومون بالفعل على حل هذه الإشكالية دون تدخل منها (مبدأ التنظيم الذاتي)، أو أن عمل الحكومة أو المستهدفين منه سيتعرض للضرر.

وفي المقابل، عندما تقرر الحكومة أن تتصرف، فإنها عادة ما تتوفر على أربعة عناصر رئيسية للتدخل، تستعمل عادة لتغيير سلوك شخص طبيعي أو اعتباري، ويمكن تصنيف هذه العناصر على النحو التالي:

- عنصر إخباري: وهو فعل تحسيبي تقوم من خلاله الحكومة بإخبار العموم بهدف إطلاع شخص (طبيعي أو اعتباري) على معطيات معينة وتمكينه من كل العناصر التي تساعد على حسن الاختيار؛
- عنصر تشريعي: وهو فعل يهدف إلى تقنين وفرض نوع من السلوك أو منع آخر عبر القوة الإلزامية للدولة؛
- عنصر مالي: الفعل المالي يستهدف احتساب الكلفة / الربح للشخص (طبيعي أو اعتباري) سواء من خلال منح امتيازات مالية لأهداف عمومية أو الاستجابة لحاجيات عمومية، أو عبر فرض ضرائب لتحقيق هذه الأهداف؛
- عنصر تنظيمي: وهو فعل مباشر من الحكومة عندما تكون وحدها فقط قادرة على توفير خدمة أو منتج على النحو المطلوب.

فالعناصر الثلاثة الأولى تعتبر بمثابة تصرفات «غير مباشرة» للحكومة، في حين أن العنصر الأخير هو النوع الوحيد من الفعل المباشر، وهي في هذه الحالة، تتصرف دون مساعدة من أي وسيط، ويتعلق الأمر هنا بصفة خاصة بالخدمة العمومية أو المرفق العام أو بوسائل الإلزام القسري (الشرطة والجيش...)، ويمكن أيضا أن يمتد الفعل العمومي إلى التعليم أو الصحة أو غيرها من المجالات. وفي هذه الحالة تقوم الحكومة بالتدخل إما بشكل مباشر أو عبر تحفيز فاعلين آخرين على القيام بتقديم خدمات عمومية للمواطنين.

وفي المقابل، ومن خلال التدخل غير مباشر، تسعى الحكومة إلى التأثير على تصرفات الأفراد أو المؤسسات عن طريق استخدام مجموعة من الأحكام أو المقتضيات التي تسعى إلى «الحد» من سلوك يعتبر ضارا أو «التشجيع» على سلوك يعتبر مفيدا ومناسبا.

وهكذا يبدو أن «الفعل» أو التصرف الذي تقوم به الحكومة هو مفهوم واسع جدا، غير أنه ليس كل «فعل» تقوم به الحكومة يعتبر بالضرورة سياسة عمومية.

## ثانيا: السياسة العمومية

### 1. تعريف السياسة العمومية

على الرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق وموحد للسياسة العمومية، فقد تم الوقوف على ثلاثة توجهات كبرى لتعريف السياسة العمومية، وذلك باللجوء لمختلف الكتابات الأكاديمية المهتمة بتحليل السياسات العمومية.

يتعلق الأول بالتعريف الذي قدمه «توماس داي»<sup>1</sup> Thomas Dye والذي يعتبر فيه أن السياسة العمومية هي كل ما تختار الحكومة أن تفعله أو لا تفعله، وميزة هذا التعريف تكمن في كونه مبسطا ولا يضع حدا للفعل الحكومي.

ووفقا لأستاذ العلوم السياسية الكندي «فانسان لوميو» Vincent Lemieux، فإن «السياسة العمومية هي مجموعة من القرارات المترابطة التي يقرها فاعل أو مجموعة فاعلين سياسيين»<sup>2</sup>، ونلاحظ من هذا التعريف أن القصد من الفاعل أو مجموعة الفاعلين لا يعني الحكومة فقط، بل يتوسع ليشمل أيضا المؤسسات الأخرى وجماعات الضغط (أحزاب سياسية، نقابات، مجتمع مدني...) والتي تدفع الحكومة لتبني سياسة عمومية معينة.

وحسب أستاذ العلوم السياسية الكندي «ليزلي بال» Leslie Pal، فإن السياسات العمومية هي «مجموعة من القرارات المترابطة تتخذ من قبل فاعل أو مجموعة فاعلين سياسيين مع تحديد الأهداف والوسائل والإمكانات قصد بلوغ نتائج معينة»<sup>3</sup>.

1 Dye, T.R. (2012). Understanding Public Policy (14e édition). New Jersey: Perason.

2 Lemieux, V. (2002). L'étude des Politiques Publiques. (2e édition). Québec: Les Presse de l'Université Laval.

3 Pal, L.A. (2006). Beyond Policy Analysis, Public Issue Management in

تشكل هذه التعريفات مجتمعة تصورا متكاملًا يتضمن مختلف العناصر المساعدة لضبط مفهوم السياسة العمومية، قصد رسم صورة موحدة عن معنى ومقصود السياسة العمومية في هذا الإطار المرجعي.

وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار السياسة العمومية بمثابة نتاج فعل أو تصرف حكومي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمهام ووظائف الحكومة. فكل عمل خاص Privé أو صادر عن منظمة غير حكومية لا يدخل في مجال السياسة العمومية.

وبالتالي يقصد من هذا الحصر تلك الأفعال التي تدخل في صميم مهام الحكومة (ضمان المصلحة العامة، حماية المواطنين، الحفاظ على النظام العام، ضمان التماسك الاجتماعي وحماية التراب الوطني) والمهام السيادية (البعثات الدبلوماسية، السيادة الاقتصادية والرعاية الاجتماعية).

كما يقصد به أيضا كل سياسة عمومية تتم صياغتها كجواب يهدف إلى حل مشكلة أو يستجيب لمتطلبات السكان، بمعنى أن كل مشكلة أو ظاهرة تستوجب بالضرورة حلا حكوميا. وإذا تم استخدام السياسة العمومية كوسيلة لتقديم الجواب من أجل معالجة المشاكل، فإنها بذلك تقدم حلولا. وبالتالي يصبح الحل جزءا لا يتجزأ من السياسة العمومية.

لكن التعريف الذي سنحتفظ به في هذا الإطار المرجعي، والذي يستجيب لمواصفات شاملة هو الذي يستعمله الأساتذة Knopf، Larrue وVaronne وSavard: والذي يعتبر أن السياسة العمومية «سلسلة من القرارات أو الأنشطة المتناسقة والمنسجمة، والمتخذة من قبل مختلف الفاعلين العموميين والخواص، تتباين مواردها وإمكاناتها، وتتكامل علاقاتها المؤسسية وتختلف المصالح المتوخاة. والتي تهدف لتقديم حل لأمر تعتبره الطبقة السياسية مشكلا. وتؤدي هذه السلسلة من القرارات والأنشطة، والتي تتميز بطبيعتها الملزمة، إلى تغيير سلوك الفئات الاجتماعية من المفترض

أنها أصل مشكلة جماعية [...] كل ذلك في إطار المصلحة العامة للفئات الاجتماعية التي تعاني من الآثار السلبية لهذه المشكلة»

وعلى هذا الأساس، يمكن القول أن السياسة العمومية تعتبر أيضا بمثابة التزام حكومي اتجاه المواطنين، مما يعني أنها تشكل إطارا موجهها لصناع القرار من أجل اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة، كما يمثل المرجعية السياسية المتاحة للمواطنين والتي على أساسها تتم مساءلة أو محاسبة الحكومة.

ومن جانب آخر، وباعتبار الخلط الذي يقع في العديد من الحالات عند استعمال مجموعة من المصطلحات المتقاربة في سياق الحديث عن مفهوم السياسة العمومية، يتعين توضيح بعض هذه المصطلحات في هذا الإطار المرجعي كما يلي:

- **السياسة الإدارية:** وهي عبارة عن مجموعة من المبادئ التوجيهية والمساطر والإجراءات المطبقة داخل مؤسسة عامة أو إدارة عمومية أو مرفق عام، وتهدف إلى تنظيم ومراقبة أعمالها؛

- **السياسة - الإطار:** سياسة عمومية تحدد أهدافا عامة وترتبط بها كل السياسات الأخرى المتفرعة عنها. وتوجد صلة وطيدة بين أهداف السياسات القطاعية وأهداف السياسة - الإطار. ويعبر في المنظومة الدستورية المغربية عن السياسة الإطار بقوانين الإطار التي تحدد الأهداف العامة الاقتصادية والاجتماعية، وضمانا للانسجام والفعالية، يمكن للقانون - إطار أيضا أن يضع سياسة إدارية؛

- **السياسة القطاعية:** سياسة عمومية تسعى إلى وضع حل أو حلول لمشكلة أو قضية في قطاع معين. وفي هذه الحالة، يتوجب أن تكون منسجمة مع القانون - إطار أو السياسات القطاعية الأخرى؛

- **تصريح سياسي:** وثيقة رسمية للحكومة، وتمثل سياسة معينة؛ وتشمل العناصر التالية: تحديد المشكلة، والأهداف المتوخاة، التدابير

- المقترحة، ومخطط التنفيذ وكذا عناصر التقييم؛
- برنامج حكومي: مجموعة من التدابير الدقيقة والملموسة التي تتبناها الحكومة من أجل العمل على معالجة القضايا أو مواجهة التحديات؛ ويحدد البرنامج الحكومي أهداف السياسات العمومية.
  - التشريع: النصوص التشريعية التي تصدر لتقنين مجال محدد أو تتمم قانونا موجودا، وذلك من أجل تنظيم السلوك الاجتماعي أو السماح بالتدخل في مجال معين. وقد تؤثر التشريعات على تفسير السياسة العمومية، كما يمكن استعمالها كألية من آليات السياسة العمومية.

## 2. سياسة عمومية أو برنامج عمومي

قبل اختتام هذا القسم المتعلق بتعريف للسياسة العمومية، يبدو من الضروري الوقوف على الفرق بين «السياسة العمومية» و«البرنامج العمومي» والتمييز بينهما.

وفي هذا السياق توجد عدة تعريفات لمفهوم «البرنامج» والتي تختلف حسب التخصصات الأكاديمية وممارسات الإدارة العامة. ويشير البرنامج هنا إلى مجموعة متماسكة ومنظمة من الأهداف والأنشطة والموارد البشرية والمالية والمادية والمعطيات، والتي يتم تجميعها قصد تقديم منتج معين أو حلول لمشاكل محددة أو تقديم منتجات أو خدمات ذات طابع عمومي.

وفي الكثير من الأحيان يشكل البرنامج أحد مكونات السياسة العمومية، ومن الممكن بالمقابل أن تكون السياسة العمومية عبارة عن مجموعة متناسقة ومترابطة من البرامج، وفي الحالة التي تكون فيها السياسة العمومية مفصلة ودقيقة بما فيه الكفاية قد تبدو وكأنها عبارة عن برنامج واحد خاصة إذا لم تعدد البرامج ضمن نفس السياسة العمومية.

ومن الناحية النظرية، يتم تنفيذ السياسة العمومية عن طريق تحويلها إلى برنامج أو أكثر، وفي هذه الحالة تمتاز هذه المجموعة من البرامج بتناسقها وانسجامها وترابطها وتحقق أهدافها بنسب عالية.



## ثالثا: بلورة وصياغة السياسات العمومية

ترتكز بلورة سياسة عمومية على مجموعة من العناصر، وهي: الأهداف، عناصر التقييم، النتائج المتوخاة، الموارد، إجراءات التنفيذ وخطة العمل. وسيتم ضمن هذا القسم التفصيل في كل عنصر من هذه العناصر.

### 1. الأهداف

ترتبط أهداف السياسة العمومية بتعريف دقيق للمشاكل المطلوب معالجته، وذلك انطلاقا من التشخيص الموضوعي للمشاكل وتحديد الأهداف المتوخاة من السياسة العمومية بناء على عملية التشخيص.

فكلما كانت الأهداف واقعية وقابلة للقياس إلا وكانت عملية التقييم سلسلة ومتاحة بشكل موضوعي. ففي الكثير من الأحيان تكون الأهداف فضفاضة وغامضة، إما تبعا لطبيعة المشكل المطروح أو بسبب نزاعات سياسية حيث يصبح من الصعب قياس تحقيقها؛ فلا ينبغي إذن الاقتصار على تحديد أهداف ونتائج السياسة العمومية بقدر ما يتعين أيضا تحديد الآثار المتوقعة على المجتمع.

### 2. عناصر التقييم

عادة ما يكون مطلوبا أن تحدد السياسة العمومية بصفة مسبقة العناصر التي تمكن من تتبع عمليات التنفيذ والقيام بوظيفة التقييم، وكذا آجال الإنجاز.

كما يتعين أيضا أن ترتبط هذه العناصر بالآثار المتوقعة، فالأهداف والنتائج والآثار المرجوة من السياسة العمومية تعتبر المحددات الرئيسية لنجاح عملية التقييم من أساسها، وبالتالي يجب أن تتم صياغة أية سياسة عمومية على أساس التحديد المسبق لهذه الأهداف والنتائج والآثار المتوقعة وكيفية بلوغها.

إن مخرجات أو نتائج السياسات العمومية تعد بمثابة عناصر أساسية تستعمل في عمليات التقييم، وتصلح لقياس ما إذا كانت السياسة العمومية قد أنتجت فعلا ما كان متوقعا منها من نتائج وأهداف وآثار. وعلى هذا الأساس فهي تعتبر أدوات قياس لمدودية السياسة العمومية وتحليل كلفتها ونجاعتها.

### 3. الموارد أو الاعتمادات المالية

يتوقف إعداد وصياغة أية سياسة عمومية على تخصيص اعتمادات مالية خاصة بها، وفي هذا السياق ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عدد من الاعتبارات التي تكون حاضرة دائما، بغض النظر عن المشكلة المطروحة.

فإذا توفرت المخصصات المالية بالشكل الكافي عند بداية تنفيذ السياسة العمومية فإن الأمر يعتبر بمثابة مؤشر على توافر حظوظ النجاح. فإشكالية توفير الاعتمادات المالية الكافية لا يجب حصرها فقط في مهمتها الرئيسية المتمثلة في تمويل الفعل الحكومي، وإنما يجب وضعها في خانة الخيارات السياسية وأولويات الحكومة، لأنها تشغل مساحة أساسية في السياسة العمومية وتعتبر مسألة أساسية ومركزية؛ ولهذا السبب خصص لها الدستور فصولا مستقلة وأحاطها بضمانات الاستقرار والاستمرارية.

وإذا كان البرلمان يمتلك حق المناقشة والتقييم في مجال ممارسته للسلطة التشريعية على مستوى تقييم السياسات العمومية، فإن الدستور المغربي قد أعطى حق التعديل على مستوى السياسات العمومية والبرامج والمخططات الاستراتيجية للحكومة بشكل حصري، وذلك من أجل ضمان نجاح السياسة العمومية أو البرامج المشكلة لها.

### 4. عمليات التنفيذ

تشتمل سيرورة السياسة العمومية على كل الإجراءات الرامية إلى تحقيق الأهداف المسطرة. وتعتبر هذه الإجراءات، أو ما يصطلح عليه بعمليات تنفيذ السياسة العمومية، كل المخرجات والنتائج المتوقعة.

وفي الواقع تحدد الإجراءات وعمليات التنفيذ مختلف الفئات المستهدفة وكذا شروط تطبيق التدابير والتدخلات، كما أنها تقوم بتحديد العلاقة بين الفئة المستهدفة وكيفية تدخل الحكومة. ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة تتوحد فيما بينها لتخلق الانسجام بين العناصر الأربعة المشكلة لفعل الحكومة بما في ذلك:

- الترتيبات التحسيسية (ذات طبيعة إعلامية)؛
- الإجراءات التنظيمية (ذات بعد تشريعي)؛
- الترتيبات التحفيزية (ذات طبيعة مالية)؛
- الإمدادات المباشرة من الخدمات (ذات طبيعة إدارية).

### **5. برمجة عمليات التنفيذ - خطة العمل**

تم برمجة عمليات التنفيذ في إطار «خطة عمل»، بحيث تحدد هذه الأخيرة كل القرارات اللازمة للعمليات المتوقعة، ويتم ترتيبها حسب الأولويات والتسلسل الزمني. كما يتم تحديد الموارد المادية والمالية والبشرية لكل منها، وتتميز نظرياً بالانسجام والتناسق.

## الفصل الثالث: مبادئ التقييم البرلماني للسياسات العمومية

### أولاً: مفهوم التقييم البرلماني للسياسات العمومية

تضع المادة 212 من النظام الداخلي لمجلس النواب تعريفاً وظيفياً واضحاً لتقييم السياسات العمومية، فقد جاءت مقتضياتها محددة على النحو التالي:

«يهدف تقييم السياسات العمومية من خلال إنجاز أبحاث وتحليل، إلى التعرف على نتائج<sup>4</sup> السياسات والبرامج العمومية، وقياس تأثيراتها على الفئات وعلى المجتمع ومدى تحقيقها للأهداف المتوقعة وتحديد العوامل التي أدت إلى بلوغ هذه النتائج».

وإذا كانت ممارسة عملية التقييم البرلماني للسياسات العمومية تتم في مختلف البلدان على أسس مفاهيمية مختلفة، فإنها بالمقابل تلتقي وتتقاطع على مستوى «معرفة السياسة وأثارها». كما أنها توضح بأن الغاية المتوخاة من ممارسة التقييم تكمن قبل كل شيء في اقتراح تحسينات تهم السياسات الحالية. وتشير بعض تلك التعريفات بشكل جلي إلى ضرورة إبراز مدى نجاح أو إخفاق السياسة الخاضعة للتقييم في تحقيق أهدافها.

تقييم السياسات العمومية من وجهات نظر برلمانات مختلفة:  
الولايات المتحدة:

- «تمثل عملية التقييم دراسة منهجية تعتمد على أساليب جميع وتحليل البيانات بهدف قياس مدى نجاح برنامج معين وكذا الأسباب الكامنة وراء ذلك النجاح. وتقدم عمليات التقييم أجوبة لأسئلة محددة بخصوص نتائج الأداء المرتبطة ببرنامج ما. أما خلاصات التقييم فيمكن استعمالها لقياس مدى نجاعة البرنامج والتعرف على سبل تحسين أداءه أو المساعدة على رصد أفضل للاعتمادات والموارد».  
(المكتب العام الأمريكي للمحاسبة (US General Accounting Office))

4 يقدم الملخص الموجود في نهاية هذه الوثيقة تعريفاً للمصطلحات المتعلقة تحديداً بتقييم السياسات العمومية

فرنسا:

- «يهدف تقييم سياسة عمومية معينة إلى الفهم الأمثل والتعرف بشكل أفضل على الطريقة الحقيقية لعملها ونتائجها، كما يتوخى من ذلك إطلاع العموم والأطراف المعنية (من مستفيدين وفاعلين) على النتائج التي تم بلوغها بفضل تلك السياسة العمومية وذلك بالإشارة للأهداف المُحددة من طرف السلطات العمومية المعنية، وكذا البحث عن السبل التي سنُمكن من تحسين تلك السياسة عن طريق صياغة التوصيات». (لجنة التقييم والمراقبة التابعة للجمعية الوطنية)

سويسرا:

- «إن شرعية عمل الدولة لا تُقاس فقط بمدى قانونيتها أو طبيعتها الديمقراطية، وإنما كذلك بمدى فاعلية ونجاعة السبل المُسَخَّرة لذلك. وعلى هذا الأساس، فإن التقييم يُساهم بشكل واسع في التدبير الفعال للشأن العام. ولكونه يُمثل عامل شفافية ووسيلة إخضاع الدولة بشكل مضطرد للمسؤولية، فإن التقييم يُحقق التحيين المستمر للثغرات التي قد تعتري بعض التدابير، كما يقترح مسالك أخرى لملئ تلك الثغرات» (المراقبة البرلمانية للإدارة)

الاتحاد الأوروبي:

- «يسمح تقييم الإجراءات السياسية والتشريعية بتحسين مسؤولية السلطة التنفيذية للقطاع العام» (البرلمان الأوروبي)

## ثانياً: أهداف التقييم البرلماني للسياسات العمومية

وفقاً للممارسات الدولية، يتعين على عملية التقييم المُنجزة من طرف مجلس النواب أن تُحقق ثلاثة غايات أساسية:

1. إدراكية (cognitive)؛
2. معيارية (normative)؛
3. أدواتية (instrumentale).

وبالتالي يتعين أن يستجيب التقييم البرلماني للمعايير والشروط التالية:

- يتعين على التقييم أن يُمكن من فهم أفضل للسياسة العمومية، وذلك من خلال تجميع وتحليل المعطيات المرتبطة بمجال التدخل والآثار الناجمة عنه (الغاية الإدراكية [finalité cognitive]). وتبدو المساهمة الإدراكية جلية هنا على وجه الخصوص عندما يثير تقرير التقييم المُنجز انتباه البرلمانين والحكومة -بشكل غير مباشر- إلى وقائع وأرقام لم تكن في الحُساب؛

على التقييم كذلك أن يُمكن من قياس قيمة السياسة موضوع التقييم (الغاية المعيارية [finalité normative]). وتُعتبر هذه المساهمة أساسية بالنسبة لمجلس النواب بما أنها تساهم في ترسيخ الحكامة الجيدة من خلال تشجيع المحاسبة والشفافية لحساب المواطنين. بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية التقييم تَمَكّن من التعرف على الممارسات الجيدة وتعميمها على باقي السياسات الأخرى.

- يفترض أن تُفضي عملية التقييم البرلماني إلى صياغة اقتراحات تمكّن من تحسين السياسة العمومية الخاضعة للتقييم، بهدف توثيق علاقتها وصلتها بأهدافها، وتحسين فاعلية ونجاعة الأعمال التي تم تفعيلها (الغاية الأداةية [finalité instrumentale]). كما أن الخلاصات والتوصيات والتدابير المقترحة يُفترض أيضاً أن تكون موجهة بالأساس للحكومة وكذا للإدارات المعنية التابعة لها أو المؤسسات الواقعة تحت سلطتها. ويشكل التقييم الأداة التي تَمَكّن السلطة التشريعية من الحصول على معطيات موثوقة مُستمدة من أرض الواقع، وذلك بهدف ملائمة العمل العمومي (action publique)، وذلك عبر تقديم اقتراحات للحكومة تتمثل أساساً فيما يلي:

- المراجعة الشاملة لسياسة في حالة عدم استجابتها لحاجيات /انتظارات المستفيدين من تلك السياسة؛

- إدخال التعديلات الضرورية لتحسين نتائج وآثار السياسة الخاضعة للتقييم؛

- ثم استخلاص الدروس التي من شأنها أن تتحول إلى مقترحات للتحسين

أو تجديد السياسة العمومية وتعميمها على سياسات عمومية أخرى  
(نشر السلوك الجيد).

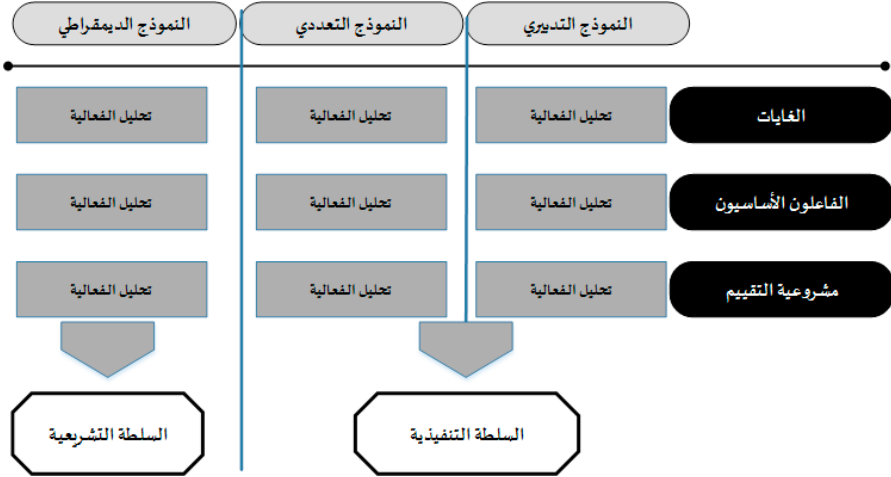
### ثالثاً: منهجية التقييم البرلماني

بالنظر لطبيعته وآلياته، يُعتبر التقييم البرلماني ذا طبيعة ديمقراطية،  
وبالنظر لوضعية مجلس النواب وباعتبار السلطات المخوَّلة له، فإن المقاربة  
التي يتبعها في التقييم تتميز بغاياتها وشرعيتها قياساً بمقاربة الحكومة  
والإدارات المكلفة بالسياسات العمومية.

إن التقييمات البرلمانية تميل للتأكد من أن المبادرات الحكومية تستجيب  
فعالاً لمعيار الصالح العام، حيث ينخرط المنتخبون - على مختلف مشاربهم  
السياسية - في العملية التقييمية بهدف الضغط من أجل ضمان جودة الفعل  
الحكومي، وإشاعة ثقافة الشفافية، ومواكبة الحلول المقترحة، ومرجعاً  
للحوار الديمقراطي. كما أن مشاركتهم في هذا المسار يمنح شرعية سياسية  
قوية للخلاصات والتوصيات التي يتوصلون إليها.

وتختلف التقييمات البرلمانية عن نظيراتها الحكومية والإدارية، والتي  
تتميز بالطابع التديري (managérial) والتعددي (pluraliste). فالتقييمات  
التديرية تتركز بشكل حصري حول تحسين فاعلية ونجاعة العمل العمومي،  
وتعتمد لأجل ذلك على رأي الخبراء الذين يمنحون للتقييم شرعية تقنية.  
وهناك بعض الإدارات التي تستحسن التقييمات التعددية (والتي يُصطلح  
على تسميتها أحياناً بالتقييمات «التشاركية») والتي تروم إلى إيجاد حلول  
توفيقية بين الجهات الفاعلة والوصول إلى أحكام غير منحازة بخصوص  
السياسة موضوع التقييم.

ويُمكن بالتالي تلخيص هذه الاختلافات في الجدول المبين أسفله، والذي  
يُقدم النماذج الثلاثة للتقييم مع الغايات المتوخاة منها، بالإضافة للفاعلين  
المنخرطين في إنجازها، وكذا القاعدة الشرعية المُعتمدة في كل نموذج.



## أ- خصوصيات تقييم السياسات العمومية من طرف مجلس النواب

حتى يتسنى ضبط وتحديد المجال الدقيق لوظيفة تقييم السياسات العمومية من طرف مجلس النواب المغربي، فإنه يبدو من الضروري توضيح خصوصيات هذا التقييم بارتباط مع الممارسات ذات الصلة والتي تدخل في خانة السلطة التنفيذية أو القضائية وهي:

- مراقبة الشرعية؛
- متابعة التدبير؛
- أو افتحاص الأداء<sup>5</sup>.

وعلى هذا الأساس، ووفقاً لمبدأ فصل السلط المنصوص عليه دستورياً، فإن السلطة التشريعية، وفي إطار الصلاحيات المُوَحَّلة لها، تهتم بالأساس بتحليل النتائج والآثار المترتبة عن السياسة موضوع التقييم باتصال مع الفئات السكانية المعنية بتلك السياسة (الفئات المستهدفة والمستفيدون بشكل نهائي<sup>6</sup>).

5 Audit de performance

6 Publics cibles et bénéficiaires ultimes

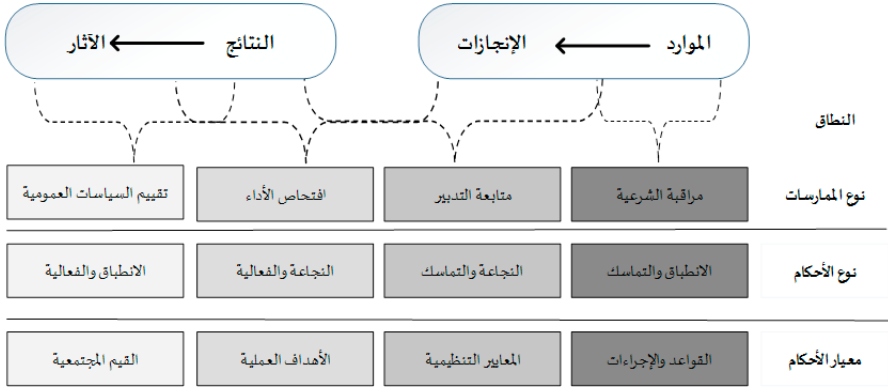


فالقيام بمراقبة الشرعية والتأكد من الالتزام بالقواعد والمساطر الجاري بها العمل، أو مراقبة الاستعمال المرشد للموارد المالية والبشرية من طرف المكلفين بتدبير السياسات لا يدخل مبدئياً في إطار اختصاصات البرلمان.

كما أن متابعة التدبير تُعتبر مُكمّلة لعملية التقييم بحكم أنها تتمحور حول تفعيل الإجراءات وتأتي بتقدير (appréciation) على ضوء معايير التدبير الجيد. وبالتالي يمكن للسلطة التنفيذية أن تجري عمليات افتتاح لأداء للبرامج العمومية، وهي الممارسة الأقرب لتقييم الآثار. وتُعتبر عملية افتتاح الأداء ابتكاراً حديث العهد ظهر في السنوات الأخيرة، إذ يُفرض في آخر المطاف إلى طرح السؤال التالي: هل من الممكن تحقيق نتائج أفضل، في مدة أقصر وبكلفة أقل؟

ويتطور هذا الافتتاح في إطار التدبير المبني على البرامج، من خلال أحكام ومقتضيات القانون التنظيمي الجديد لقانون المالية<sup>7</sup>.

وبالتالي فإن التقييم يكمل تلك الترسانة من الأدوات التقديرية الموجهة للسياسات العمومية، ووحده التقييم البرلماني يمكن من طرح الأسئلة المتمحورة حول الصلة بين الأهداف المُسَطَّرة والسياسات العمومية، وحول الآثار المترتبة عنها، وذلك من خلال تبني وجهة نظر المواطنين، وانطلاقاً من القيم السائدة في المجتمع المغربي. ويُقدم الرسم البياني أدناه مُختلف أنواع الممارسات مع تسليط الضوء على نطاقها، والأحكام الصادرة، وكذا معايير الأحكام المُتَّبعة.



ختاماً فإن تقييم مجلس النواب للسياسات العمومية، كما هو مُحدّد في الفصل 212 من القانون الداخلي، يستوعب الممارسات الفضلى على المستوى الدولي. كما أن هذا التقييم يستجيب على وجه الخصوص، وبشكل جلي، للغاية الإدراكية، كما أنه يُشير صراحة إلى إنجاز أبحاث وتحاليل، بغيّة تحديد نتائج السياسات العمومية، والآثار المترتبة عنها، ومستوى تحقيق الأهداف. ولتشجيع إنجاز عمليات التقييم ذات جودة تستجيب للمعايير المُطبّقة على أعلى مستوى في هذا المجال، فإنه من الممكن إغناء هذا التعريف بمفاهيم وتعاريف أكثر شمولاً ليكافئها منسجمة معه، حتى يتسنى له إدماج مفهوم تقدير القيمة، وحتى يؤدي أيضاً إلى صياغة توصيات.

يُمكن تقديم هذا التعريف المُتمّم على النحو التالي:

«يهدف تقييم السياسات العمومية، عن طريق إنجاز بحوث وتحاليل، إلى التعرف على نتائج السياسات والبرامج العمومية، وقياس تأثيراتها على الفئات المعنية وعلى المجتمع. كما يهدف التقييم إلى تعريف مستوى الإنجاز الذي تم تحقيقه قياساً بالأهداف المرسومة وتحديد العوامل التي مكنت من بلوغ تلك الأهداف. ويقدم للحكومة اقتراحات بشأن التحسينات التي يُمكن إدخالها على السياسات العمومية.»

## ب - أهداف وأساليب تقييم السياسات العمومية

من خلال ممارسته لوظيفة تقييم السياسات العمومية، يُفترض أن تتركز آليات التقييم الممارسة من قبل مجلس النواب إلى إخضاع الفعل الحكومي وعمل الهيئات والمؤسسات العمومية إلى الدراسة والتحليل، إضافة إلى مناقشة مختلف المعطيات المتعلقة بالسياسات العمومية وإخضاعها للمساءلة البرلمانية، وكذا اقتراح التحسينات التي يُمكن إدخالها على هذه السياسات العمومية موضوع التقييم. كما يركز التقييم البرلماني على استيعاب وتبني وتأطير النقاش العمومي المرتبط بالعمل الحكومي وبمدى نجاع السياسات الحكومية ومدى قدرة السياسات العمومية على تحقيق الآثار المرجوة على أرض الواقع.

ولأجل بلوغ أهداف التقييم، فإن مجلس النواب يُحدد الجوانب التي ينبغي معالجتها في إطار عمليات التقييم التي يقوم بها، وذلك من خلال صياغة وإعداد «أسئلة تقييمية» من شأنها أن تَمَكِّن من تقدير مجموعة من المحاور الأساسية المرتبطة بها.

وفي هذا السياق يتعين أن يتم التحديد القبلي للسياسة العمومية القابلة للتقييم، والتي تتميز بمجموعة من الخصوصيات: التوافق مع الحاجيات (pertinence)، والتماسك (cohérence)، والفعالية (efficacité)، والنجاعة (efficience)، والمنفعة (utilité)، والاستدامة (durabilité).

## ج - الأسئلة التقييمية للبرلمان

يَتَصَبُّ السُّؤال التقييمي الأكثر أهمية على الجوانب الموضوعية للسياسة العمومية، والمتعلقة بمدى تطابق أهداف السياسة العمومية مع الانتظارات والمشاكل الحالية أو المُحتملة للمجتمع، سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية.

وتبعاً لذلك، فإن التقييمات البرلمانية تطرح بشكل منهجي أسئلة تتعلق أساساً بمدى قدرة السياسة العمومية على تحقيق الأهداف المُسَطَّرة، ويتعلق الأمر هنا مدى فعالية التدخلات العمومية، أي رصد النجاح المُحرَز في بلوغ النتائج المتوخاة.

كما قد يتعلق الأمر بتحليل التباينات الحاصلة بين ما تم التخطيط له وما تم إحرازه على أرض الواقع، وكذا تحديد عوامل النجاح أو الإخفاق، خصوصاً «العوامل غير المتوقعة»<sup>8</sup>.

في معظم الأحيان، يولي التقييم البرلماني أهمية كبرى للتكامل الجيد بين مختلف الأهداف، والتناسق بين مختلف الإجراءات المقررة ضمن السياسة الخاضعة للتقييم (التماسك الداخلي).

ومن جهة ثانية، يرصد التقييم العلاقة القائمة بين السياسات العمومية ذات الصلة (connexes) التي يتم تفعيلها في نفس الوقت، أو بين نفس الفئات بالمجتمع، أو المهتمة بنفس القطاعات أو المجالات الترابية (التماسك الخارجي).

كما يُمكن للتقييم أن يهتم بمراجعة النتائج والآثار المُحصَل عليها وذلك عن طريق الاستعمال الأمثل (optimisation) للموارد البشرية، والمالية والمدة الزمنية، ويتعلق الأمر هنا بتقييم مدى نجاعة السياسة، أي تحليل العلاقة القائمة بين الكلفة/النجاعة عبر دراسة جوانب تعبئة الموارد المالية والتقنية والتنظيمية والبشرية من جهة، وما بين مقارنة الكلفة والمدة الزمنية المطلوبة للتفعيل بالنسبة لسياسات مرجعية أخرى (التشكيل النموذجي)<sup>9</sup>.

وعادة ما يُنظر للأسئلة التقييمية المرتبطة بانطباق وفعالية السياسات العمومية على أنها جوهرية بالنسبة لكل تقييم يُنجزه مجلس النواب. كما أن مسألة التماسك الداخلي والخارجي تتميز بالتكرار. بالمقابل، فإنه يصعب

8 Effets d'aubaine

9 Parangonnage

في معظم الأحيان الحكم على نجاعة سياسة ما لأن ذلك يفترض التمكن القبلي من قياس الفعالية بشكل سهل وغير ملتبس .

فمجلس النواب يُفترض إذاً أن يحرص على حصر الأسئلة المتعلقة بالنجاعة في حال تقييم السياسات التي يُمكن قياس آثارها بشكل سهل وبمؤشرات توافقية (indicateur consensuel).

ومن جهة أخرى، فإن التقييم عادة ما يتناول بالتحليل الآثار المحتملة للسياسة العمومية خارج تلك المتوقعة، والتي يقصد بها «الآثار الجانبية». ومن المستحسن تناول السياسة موضوع التقييم على ضوء المنفعة العامة للمجتمع، وذلك عن طريق تحليل آثارها غير المتوقعة وكيفية تأثيرها - إن سلباً أو إيجاباً - من وجهة نظر المواطنين المستهدفين بتلك السياسة .

ويُمكن في هذا الإطار لسياسة عمومية معينة أن تكون فعالة في حد ذاتها، ولكن يُمكنها في نفس الآن أن تكون موضوع نقد بسبب تبعاتها المقلقة في بعض المجالات الأخرى إما من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية، وهي الآثار التي لم تكن في الأصل مستهدفة .

وخلاصة القول، فإن مجلس النواب يُمكنه الاهتمام بمراجعة استدامة الآثار المباشرة وغير المباشرة للسياسة موضوع التقييم، حيث ينكب على رصد تلك الآثار وكذا طول أو قصر المدة الزمنية التي تستغرقها، إذ يُحتمل اندثارها مع نهاية تنفيذ الإجراءات أو المشاريع الحكومية .

وعلى هذا الأساس يجب تحديد ما إذا كانت آليات التدخل قد أحدثت بنية أو ممارسات قادرة على تحقيق الاستدامة (عبر آليات التمويل الذاتي، أو الصيانة المحلية ...)، بل والتطور بشكل ذاتي بعد توقف العمل أو التدخل الحكومي .

وعلى العموم، يجب أن تسمح صياغة الأسئلة التقييمية بما يلي:

69 - معرفة دقيقة لحقيقة السياسة العمومية موضوع التقييم (الغاية

الإدراكية)؛

- تحديد القيمة الفعلية لهذه السياسة وأثارها على المجتمع أو المواطن (الغاية المعيارية)؛
- صياغة التحسينات الاستراتيجية والعملياتية التي يُمكن إدخالها (الغاية الأدواتية).

### د. فترات التقييم البرلماني - قبلي أو بعدي

بالنظر للأهداف المرسومة لوظيفة تقييم سياسة عمومية معينة التي يقوم بها مجلس النواب، فإنه يفترض أن يركز أساساً على التقييم أثناء تنفيذ السياسة العمومية موضوع هذا التقييم. بمعنى أن تلك التقييمات تتجَزأ إما بشكل قبلي أو مصاحب. كما أن تلك التقييمات تهتم في المقام الأول بقضايا التماسك، والفعالية، والتطابق. كما أنها يتعين أن تسمح بصياغة توصيات استراتيجية وعملياتية لتحسين الإجراءات المعمول بها راهناً ومستقبلاً.

ويُمكن لمجلس النواب أن يُجزز كذلك تقييمات بأثر رجعي (ex-post)، بمعنى أن يُجريها بعد انقضاء المدة الزمنية المحددة لسياسة معينة أو بعد تنفيذها من قبل الحكومة بشكل كامل.

وفي هذه الحالة يُفترض أن يستهدف هذا النوع من التقييم بالأساس الكشف عما تم تحقيقه من آثار متوقعة وغير متوقعة، كما يركز على الكشف عن مدى تحقيق الفائدة العامة ومدى استدامتها بالنسبة للسياسة الخاضعة للتقييم. وعادة ما تستغرق هذه العملية التقييمية سنتين أو ثلاث سنوات بعد الانتهاء من عملية التنفيذ، حتى يتسنى للأثار الناجمة عن تلك السياسة أن تعرف طريقها نحو التبلور الكامل.

وعلى العموم، يُمكن إجراء تقييم بأثر قبلي (ex-ante) فيما يخص مختلف المشاريع الكبرى للبنية التحتية بمختلف أنواعها والقطاعات الحكومية المعنية بها، وبشكل عام كافة الاستراتيجيات القطاعية أو السياسات الابتكارية والتجديدية<sup>10</sup>، أو تلك التي يصعب التخلي عنها<sup>11</sup>.

10 Les politiques innovantes

11 Difficilement réversibles

من جهة أخرى، ينعكس البعد الزمني (temporalité) للتقييم على طبيعة المسائل المطروحة والتي تتحكم في صياغة الأسئلة التقييمية، إذ تبرز أهمية الأخذ بعين الاعتبار لمختلف وجهات النظر خلال صياغة تلك الأسئلة، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار لما يلي:

- السياق والرهانات خلال بلورة /إعداد السياسة العمومية والآثار الناتجة عن التدابير المتخذة من طرف «الجيل» السابق (أسئلة استرجاعية rétrospective تنكب على الماضي)؛
- السياق والآثار المترتبة خلال إنجاز التقييم (أسئلة مصاحبة concomitantes تواكب تنفيذ السياسة العمومية)؛
- إشكاليات وانتظارات المواطنين خلال السنوات المقبلة (أسئلة استشرافية للمستقبل prospectives).

### ثالثا: حكمة تقييم السياسات العمومية

بالنظر لأهمية الجوانب البنيوية والمؤسسية المتعلقة بممارسة وظيفة التقييم، يضم مجلس النواب المغربي هيكلية سياسة وإدارية تتم من خلالها برمجة عمليات التقييم وتنفيذها وتتبعها، ويتعلق الأمر بالأساس بالبنيات التالية:

#### 1. مكتب مجلس النواب

بصفته الجهاز التنفيذي للمؤسسة البرلمانية، يضطلع مكتب مجلس النواب بدور الضامن للقيام بوظيفة تقييم السياسات العمومية المخولة دستوريا لهذه المؤسسة التشريعية، وذلك من خلال وضع برنامج سنوي للتقييم وتتبع تنفيذه والحرص على استنفاد مختلف التدابير والإجراءات المرتبطة به، سواء على مستوى اللجان البرلمانية أو على مستوى الجلسة العمومية التي تتم في إطارها مناقشة وتقييم السياسات العمومية.

وبالتالي يعنى مكتب المجلس بكافة مراحل عملية التقييم من بدايتها إلى نهايتها، فهو المختص بتحديد المبادرة لتحديد نوعية السياسات العمومية موضوع التقييم، كما أنه يُقرر نوعية الإجراءات والتدابير التي تمكن المؤسسة البرلمانية من القيام بهذه الوظيفة خلال مختلف مراحلها.

## 2. اللجنة النيابية لتقييم السياسات العامة

في السياق الدستوري المغربي، وخلافا لعدد الأنظمة الدستورية الأخرى، تملك اللجان الدائمة بالبرلمان المغربي جميع الاختصاصات التشريعية والرقابية والتقييمية، ولا يمكن معها تخصيص لجنة بعينها لتمتلك بشكل حصري هذا الاختصاص.

وبالتالي فإن جميع اللجان النيابية تعتبر ذات الاختصاص على هذا المستوى، مما يطرح إشكالات تتعلق بالطبيعة الأفقية لمختلف السياسات العمومية، والتي تتجاوز عادة مجال اختصاص لجنة برلمانية بعينها، لذا يسمح النظام الداخلي لمجلس النواب المغربي بتشكيل مجموعة عمل موضوعاتية للتحضير لمناقشة السياسات العمومية من قبل المجلس في جلساته العمومية.

ومقابل هذه الآلية التي يتيحها النظام الداخلي، تبدو الحاجة ملحة لإحداث هيئة دائمة الهياكل السياسية لمجلس النواب، تكون مختصة بالتحضير لجلسات تقييم السياسات العمومية.

وفي هذا الصدد تطرح مجموعة من السيناريوهات التي تبدأ من إعادة النظر في مجالات اختصاص عدد من اللجان الدائمة وتجميعها، أو اعتماد نموذج أخريقضي بإحداث هيئة دائمة مختصة بتقييم السياسات العمومية، والتي يمكن أن تكون تحت الإشراف المباشر لرئيس مجلس النواب (على غرار ندوة الرؤساء)، على أساس أن تضم أعضاء من مختلف الفرق النيابية يكون لهم إمام أو نوع من التخصص في المجالات المرتبطة بتقييم السياسات العمومية، وتمارس مهامها التحضيرية طيلة الولاية التشريعية.



### 3. الوحدة التقنية لتقييم السياسات العمومية

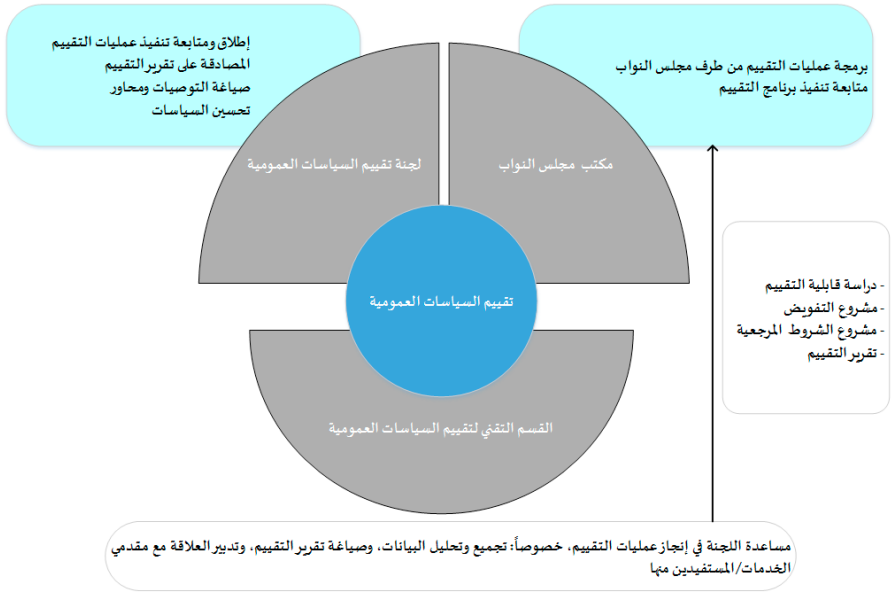
استنادا على مختلف التجارب الدولية الرائدة على مستوى التقييم البرلماني للسياسات العمومية، يمكن لمجلس النواب إحداث وحدة تقنية ضمن هيكلته الإدارية، تتكون بالأساس من مختلف الأطر الإدارية والتقنية المتخصصة من بين موظفي المؤسسة البرلمانية (أو من موظفي وأطر المؤسسات الدستورية الأخرى عند الاقتضاء)، والتي تتمتع بكفاءات مشهود لها في مجال تدبير وتنفيذ عمليات تقييم السياسات العمومية.

وكفريق مختص يواكب عملية تقييم السياسات العمومية، فإن هذه الوحدة يُفترض أن تُمكن من تأمين استفادة قصى - على الصعيد الداخلي - من الخبرات الضرورية للتسيير الجيد لعملية التقييم.

على هذا الأساس، فإن الوحدة تكون مكلفة بالأساس بتأمين الدعم والمساعدة الضروريتين لتنفيذ عملية التقييم، كما يمكنها أن تلجأ عند الحاجة للتعاقد أيضا مع فريق من الخبراء أو مكاتب الخبرة والدراسات لإنجاز كل أو بعض عمليات التقييم من الناحية التقنية الصرفة.

وبالتالي يبقى دور هذه الوحدة تقنيا صرفا، على أن تضع رهن إشارة الهيئة السياسية المختصة بالتحضير لجلسة تقييم السياسات العمومية كافة الأعمال المُنجزة من طرفها، ويبقى بالتالي لهيئات المجلس (اللجان والجلسة العامة) اختصاص التقييم كما هو محدد في الوثيقة الدستورية للمملكة.

يوضح المبيان التالي المسار المفترض لعملية التقييم داخل مجلس النواب، وكذلك المهام الأساسية لمختلف الهيئات:



ويفترض أن يسمح هذا التركيب البنوي والوظيفي لمجلس النواب بالاستفادة بشكل فعال من الكفاءات والتجارب والخبرات، وهو ما يندرج في صلب حكمة التدبير على مستوى تقييم السياسات العمومية من قبل المؤسسة البرلمانية. كما تمكّن من ترسيخ ثقافة التقييم في الممارسة البرلمانية، وضمان استمرارية وتماسك أعمال تقييم السياسات العمومية.

## رابعاً: الهدف من تقييم السياسات العمومية

### 1. لماذا تقييم السياسات العمومية؟

يهدف تقييم السياسات العمومية إلى تحديد مدى تحقيق السياسات العمومية للأهداف المرجوة والآثار المتوخاة منها في صفوف المجموعات المعنية بالأمر. ويسعى التقييم إلى تقدير نتيجة عمل أو تصرف عمومي من أجل تحقيق هدف معين، وإلى التعرف على نتائج سياسة أو برنامج، وكذا شرح سبب الحالة التي وردت عليها النتائج. وتعتبر النتيجة في هذا السياق بمثابة «تغيير» قابل للوصف أو للقياس وتحكمه العلاقة السببية بالأهداف والحاجيات والوسائل. وبالتالي يقتضي تقييم سياسة عمومية معينة تحديد ما لها وما عليها من حيث النتائج.

لا ينبغي أن ينظر إلى تقييم السياسات العمومية من زاوية بيروقراطية جافة وبدون روح أو إحساس، فهي عملية مهيكلة وحية تتطلب التفاعل والتعاون مع جميع الفاعلين. إنها نتاج تفكير عميق حول سلامة اختيار الحكومة لسياسات عمومية دون غيرها.

فبالإضافة إلى كونها آلية مفيدة موضوعة بين أيدي صانعي السياسات، فهي تشكل فرصة للتفكير حول الخيارات والقرارات وأساليب الاشتغال، ولإمكانيات الاستغلال الأفضل لهذه الفرصة. كما يمكن خلال القيام بعملية التقييم أن لا يقتصر الأمر على الوقوف على الجانب الكمي أو المادي أو الكلفة، بل يمكن النظر أيضاً في عناصر النوعية والمنفعة والآثار.

### 2. عناصر وأبعاد تقييم السياسات العمومية

ترمي عملية تقييم السياسة عمومية إلى الوقوف على الكيفية التي بفضلها تحققت الأهداف والآثار المحددة لها، كما يسعى التقييم أيضاً إلى قياس النتائج المحققة مقارنة مع الحاجيات والمتطلبات.

والمقصود هنا بالقياس تقييم وتحليل النتائج المحققة والتي استطاعت إحداث التغيير، وهي النتائج القابلة للوصف وللقياس عن طريق علاقة السبب والنتيجة، الأمر الذي يسمح بتحديد النتائج المباشرة للأنشطة المبرمجة والنتائج غير المتوقعة.

كما يعبر عن التعرف على الحصيلة المباشرة لهذه السياسة العمومية، وعلى هذا الأساس يسعى التقييم لتحديد نتائج السياسة العمومية أو البرنامج، وشرح لماذا كانت النتائج على ما هي عليه (تحليل أسباب الفجوة بين الأهداف والإنجازات).

ويمكن الوقوف هنا على خمسة عناصر أساسية تتداخل باستمرار في تشكيل سياسة عمومية:

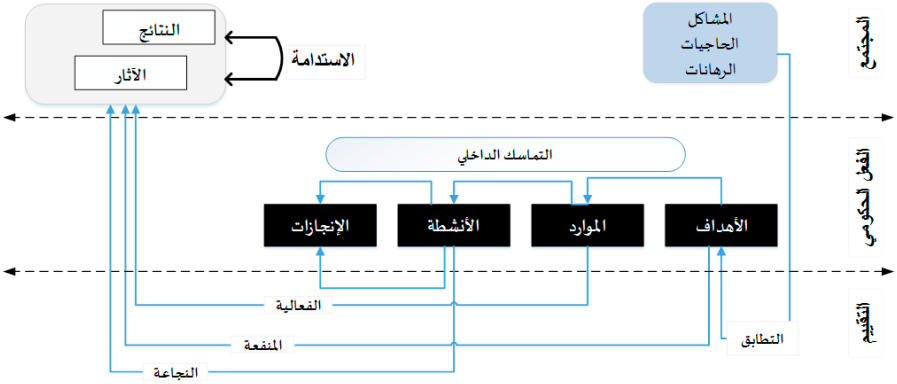
- الحاجة التي تم تحديدها؛
- الأهداف المسطرة حسب الحاجة؛
- الموارد المتوفرة والمعبأة؛
- الإجراءات؛
- ثم النتائج.

ومن جهة ثانية، يشكل الترابط بين هذه العناصر المختلفة مجموع الأبعاد الممكنة لممارسة مهمة أو وظيفة تقييم السياسة العمومية، وفي هذا السياق ووفق العناصر الأساسية الخمس المحددة للسياسات العمومية، يمكن التطرق للأبعاد الثمانية التي تجعل أية سياسة عمومية قابلة للتقييم:

- الدقة والتطابق: أي العلاقة بين الحاجة والأهداف؛
- التماسك الداخلي: العلاقة بين الأهداف والأنشطة؛
- الآثار: العلاقة بين الأنشطة والنتائج؛

- المنفعة: العلاقة بين الحاجة والنتائج؛
- الفعالية: العلاقة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة؛
- النجاعة: العلاقة بين الإمكانيات المالية المستعملة والنتائج المحققة؛
- الاستدامة: استمرارية النتائج واستدامتها؛
- التماسك الخارجي: الالتقائية مع السياسات العمومية الأخرى.

ويلخص التصميم التالي، المستوحى من نظيرينجزه مجلس الحسابات في فرنسا، هذه التفاعلات الممكنة:

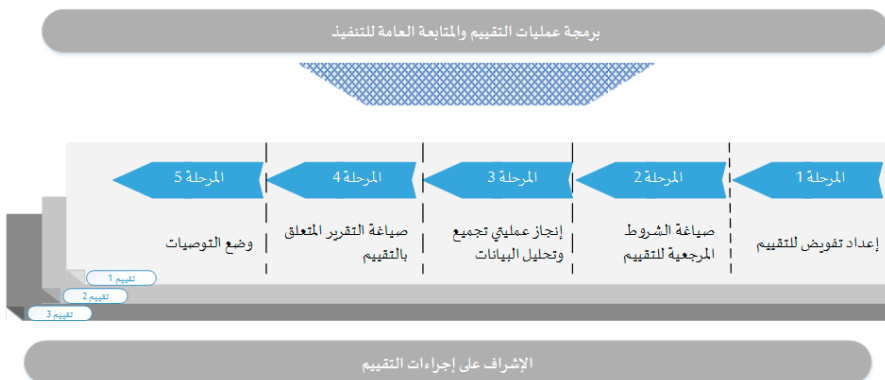


إن التمييز بين هذه الأبعاد المختلفة، من خلال نفس عملية التقييم، يساعد على تسليط الضوء على الاختلالات ونقط التوتر من جهة، وعلى عوامل النجاح من جهة أخرى.

## تنظيم مجلس النواب لعمليات التقييم

### أولاً: المراحل الأساسية لعملية التقييم

يرتكز تقييم السياسات العمومية المُنجَز من طرف مجلس النواب على مسار واضح يعتمد المراحل الرئيسية التالية:



وعادة ما تتكون هذه العملية من مرحلتين رئيسيتين تتعلقان ببرمجة عمليات التقييم وبالإشراف على تنفيذها.

فمرحلة برمجة عمليات التقييم تتعلق بالأساس بمجال اختصاص مكتب مجلس النواب الذي يتكفل بالقيام بما يلي:

- تحديد السياسات العمومية المزمع تقييمها باتفاق مع رؤساء الفرق، وكذا إطلاق دراسات متعلقة بقابلية التقييم التي يتوجب على الوحدة التقنية الاضطلاع بها؛
- تحديد الاختيارات النهائية بالنسبة للسياسات/ البرامج العمومية التي سيتم تقييمها، وتعيين مقررين مرتبطين بكل عملية تقييم على حدة؛
- تقييم البرنامج السنوي لعمليات التقييم في حد ذاته، والذي يُحدّد

الجدول الزمني للتقييم وكذا الموارد المخصصة لذلك؛  
- متابعة تنفيذ برنامج التقييم وتعديله أو تحيينه إن اقتضى الأمر ذلك.

وبالمقابل يندرج الإشراف على تنفيذ وتفعيل إجراءات التقييم ضمن اختصاصات اللجنة المكلفة بتقييم السياسات العمومية، والتي يفترض أن تختص أساس بما يلي:

- التوجيه والإشراف على تقدم عمليات التقييم قياساً بالجدول الزمني الذي حُدِّد في بداية الأمر؛
- إجراء التعديلات الضرورية على الأعمال التي يتعين إنجازها، وذلك على ضوء الصعوبات التي تمت مواجهتها، ويهم ذلك نطاق التقييم، والأطراف المشتركة التي يتوجب إما إشراكها أو الاستماع إليها؛
- متابعة التوصيات الصادرة عن مجلس النواب في هذا الإطار ومدى التزام الحكومة والإدارات المعنية بتفعيلها.

ومن جهة ثانية، فإن لجنة التقييم، وبمعية الوحدة التقنية، تختص بإنجاز المراحل الخمسة الرئيسية التي تعتبر بمثابة الجوانب العملية لممارسة وظيفة التقييم.

## 1. إعداد مذكرة التقييم

يتمثل هدف مذكرة التقييم في تحديد الخطوط العريضة والأهداف بالنسبة لمهمة التقييم، ويتعين أن تأتي هذه المذكرة في شكل رسالة تتضمن الأبواب الخمسة التالية:

- تذكير مقتضب بالرهانات التي أدت إلى إطلاق السياسة العمومية موضوع التقييم؛
- إعطاء الطابع الرسمي لأسباب واستعمالات التقييم؛
- نطاق عملية التقييم؛
- صياغة الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالتقييم؛
- الآجال المحددة لإنجاز التقييم.

وعقب استنفاذ هذه المرحلة الأولية من التقييم، ترفع اللجنة مشروع المذكرة إلى مكتب مجلس النواب لاعتمادها بشكل رسمي وصياغة برنامج عمل عام لتقييم السياسات العمومية المحددة من قبله والسماح بالبدء عمليا في إجراءات التقييم.

## 2. صياغة الشروط المرجعية للتقييم

تهدف الشروط المرجعية إلى العرض بالتفصيل لعناصر المذكرة وتوضيح أنماط تفعيل التقييم، وتتكلف اللجنة المختصة بالتقييم بإعدادها تحت إشراف مكتب المجلس، ويتعين أن تتضمن وثيقة الشروط المرجعية النقاط التالية:

- السياق والإطار القانوني المتعلق بالسياسة العمومية؛
- أهداف التقييم واستعمالاته؛
- نطاق التقييم: أي الأنشطة المعنية بالتقييم والمستفيدون منه، إضافة للمدة الزمنية التي سيستغرقها، والمجال الجغرافي الذي يمكن أن يحدد ضمن عملية التقييم؛
- الأسئلة التقييمية التي تم تقسيمها إلى معايير التقدير<sup>12</sup>؛
- التأطير والتوجهات المنهجية<sup>13</sup>؛
- أنماط الإشراف القبلي للمواطنين ومختلف المعنيين بالسياسة موضوع التقييم ضمن مراحل الصياغة والإعداد؛
- وصف للخدمات التي سيتم توفيرها والإنجازات المتوقعة؛
- الجدول الزمني لإنجاز الأشغال والتواريخ الرئيسية؛
- المؤهلات / المهارات الرئيسية الخاصة والمطلوبة؛
- جهاز توجيه ومتابعة سير الأعمال.

12 Critères d'appréciation

13 Cadrage et orientations stratégiques



### 3. تجميع وتحليل البيانات والمعطيات

تُركز هذه المرحلة على العديد من الإجراءات، نذكر منها على وجه الخصوص:

- تحديد البيانات والمعطيات ومصادرها؛
- تجميع البيانات مع الأخذ بعين الاعتبار للوثائق المتوفرة، وكذا من خلال الدراسات الاستقصائية (enquêtes) المنجزة على أرض الواقع؛
- معالجة وتحليل البيانات التي تم تجميعها.

### 4. صياغة تقرير التقييم

- إضفاء الطابع الرسمي على النتائج المرتبطة بكل سؤال تقييمي تم طرحه؛
- تقديم التحليلات التي تم القيام بها في إطار التقييم.

### 5. صياغة الخلاصات والتوصيات

- اقتراح التوصيات والمجالات المعنية بالتحسين بخصوص السياسة الخاضعة للتقييم (المحاورة التشريعية والإدارية والمالية والتقنية...).
- وترفع اللجنة المكلفة بالتقييم التقرير المُتَّصَنِّم للتحليلات والخلاصات والتوصيات إلى مكتب مجلس النواب.

### ثانياً: أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية

بالنظر لتعدد المتدخلين على مستوى سير عملية التقييم، فإن ممارسة هذه الوظيفة الدستورية تتم وفق مساطر وإجراءات عملية منسجمة حسب الهيئات التي تختص بها.

فمكتب مجلس النواب يعنى ببرمجة عمليات مناقشة وتقييم السياسات العمومية وضمان السير الطبيعي للعمل البرلماني على هذا المستوى، إضافة

إلى تتبع ممارسة هذه الوظيفة من قبل هيكل مجلس النواب، سواء على مستوى اللجان البرلمانية أو خلال الجلسات العمومية.

في حين تختص اللجنة البرلمانية بالتحضير للجلسة السنوية لمناقشة وتقييم السياسات العمومية، وتهتم الوحدة التقنية بإعداد المعطيات والتقارير التقنية المتخصصة ومساعدة اللجنة النيابية على ممارسة مهامها.

وعلى العموم، وبالنظر لطبيعة المساطر والإجراءات التي تندرج في مجال اختصاص كل هيئة من هذه الهيئات فإن أدوارها ومسؤولياتها تجد أساسها في هذه المراحل العملية التالية:

## 1. برمجة عمليات التقييم

يقترح أعضاء المكتب مواضيع ذات اهتمام برلماني والتي يتعين نظريا أن تكون قابلة للتقييم، والتي يمكن أن تكون في شكل سياسة عمومية متكاملة، أو برنامج مُحدد و/ أو تدابير اتخذتها بعض المؤسسات / الإدارات العمومية.

ويجب أن تتسم هذه العملية بالواقعية والبراغماتية، على اعتبار أن أعضاء المكتب يسهرون في اختياراتهم على إعطاء الأفضلية لمواضيع التقييم التي تتضمن الخصوصيات التالية:

- التناغم بين مختلف المكونات السياسية / البرامج التي ستخضع للتقييم،
- المدة الزمنية واضحة المعالم بالنسبة للتفعيل مع تاريخ يهيم بدايته، وآخر يهيم نهايته،
- موارد مخصصة للتفعيل والتنفيذ،
- الآثار المتوقعة أو المستهدفة التي تم تحديدها بوضوح والتي يُمكن نسبها للموضوع الخاضع للتقييم.

بالإضافة لما سبق فإن مكتب مجلس النواب مدعو لتقدير مدى قابلية المواضيع المقترحة للتقييم، وذلك عن طريق دراسة قبلية مُنجزّة من طرف الوحدة التقنية، والتي تستهدف التأكد مما إذا كانت هناك إمكانية لإعطاء

بعض الأجوبة الموثوق بها والمتمتعة بالمصداقية للإجابة على الأسئلة المطروحة من طرف بعض البرلمانين<sup>14</sup>.

وتبقى هذه المرحلة ضرورية خلال عملية التقييم، لأنها تمكّن من تحديد ما إذا كان من الملائم البدء في التقييم الذي تم التخطيط له. كما أنها تمكّن من تعديل، أو حتى حذف الأسئلة أو المواضيع التي قد تبقى بعيدة الاحتمال فيما يخص تقديمها لإجابات موثوق بها، ناهيك عن أنها تمكّن من ملائمة التفاصيل والتكاليف وذلك في ظل ظروف تبقى أكثر أو أقل يسراً.

وبناء على هذه الدراسة التي تركز على القابلية للتقييم، فإن أعضاء المكتب يقومون بحصر المواضيع أو القضايا التي ستخضع للتقييم، كما يقومون بتحديد البرنامج السنوي للتقييمات التي سيتكفل بها مجلس النواب.

## 2. متابعة تنفيذ برنامج التقييم

يقوم مكتب مجلس النواب بالتأكد من أن تواريخ الاستحقاق قد تمت مراعاتها في البرنامج السنوي، كما يراقب المكتب مستوى تقدم الأشغال. وبهذا الصدد فإن المكتب يقوم، بمعية أعضاء لجنة التقييم، بتحديد إجراءات وتدابير و دورية (périodicité) تقدم عمليات التقييم.

من جهة أخرى، فإن المكتب يتكفل بالتصديق على المذكرة التي أعدتها لجنة التقييم، وتحديد سبل نشر الخلاصات والتوصيات المقترحة من طرف لجنة التقييم.

## 3. إعداد مذكرة التقييم

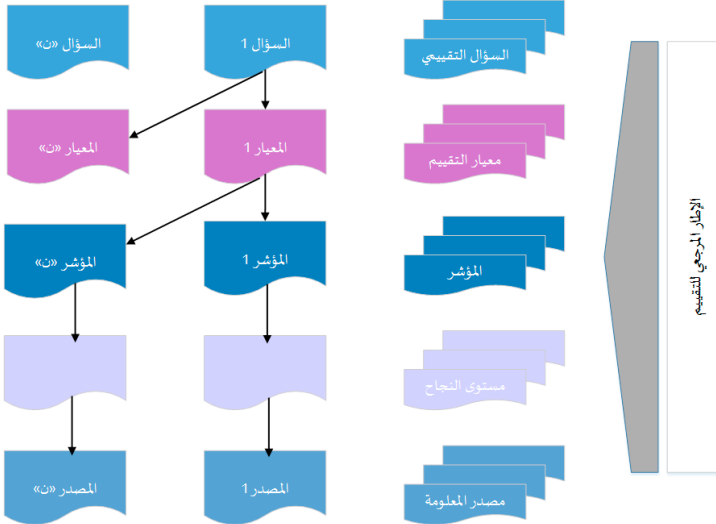
بالنظر لخصوصية دور اللجنة المكلفة بالتحضير لعملية تقييم السياسات العمومية، وبغض النظر عن الشكل الذي يمكن أن تتخذه ضمن هيكل مجلس النواب، فإنها يتعين أن تتكلف بالإنجاز والتبُّع العملي للتقييم البرلماني، وعلى هذا الأساس فإنها تحتص بتنفيذ المهام الخمسة التالية:

- إعداد مذكرة التقييم قصد رفعها للمكتب لاعتمادها بشكل رسمي؛
  - تحرير الشروط المرجعية للتقييم؛
  - اعتماد مشاريع الخلاصات المتضمنة في التقرير التقني قبل عرضها على المكتب ضمن تقريرها التحضيري؛
  - صياغة مقترحات ومشاريع التوصيات من أجل مناقشتها واعتمادها من قبل المجلس؛
  - التحضير والمشاركة في إعداد النقاط الدورية لرصد التقدم<sup>15</sup> تحت إشراف المكتب.
- وعلى العموم، وبالنظر لأهمية هذه المذكرة، فإنها يجب أن تحتوي على العناصر الهيكلية التالية لإنجاز التقييم:
- الرهانات التي أفضت إلى إطلاق السياسة العمومية، بحيث يتم استعراض التقييم مع الأخذ بعين الاعتبار لتلك الرهانات خلال تحديد الطلب؛
  - دواعي وأهداف التقييم؛
  - النطاق المشمول بالتقييم مع التأكيد، على وجه الخصوص، على الأنشطة المعنية بالتقييم، زيادة على المدة الزمنية والمنطقة الجغرافية المأخوذة بعين الاعتبار؛
  - الأسئلة التقييمية المشكّلة لنقطة الانطلاقة بالنسبة لأية عملية تقييم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإكثار من الأسئلة قد يضر بالتقييم، لذا يوصى بخصر الأسئلة في خمسة أسئلة تقييمية؛
  - الآجال المحددة الواجب احترامها<sup>16</sup>
- وعلى إثر استكمال مراحل الإعداد، يُرفع مشروع مذكرة التقييم إلى مكتب المجلس من أجل اعتمادها بشكل رسمي.

#### 4. تحرير الشروط المرجعية للتقييم

تضع اللجنة المكلفة بالتحضير للجلسة السنوية لتقييم السياسات العمومية المحاور الأساسية للشروط المرجعية للتقييم على أساس مذكرة التقييم المعتمدة من قبل المكتب، حيث تناول هذه الوثيقة بالوصف المفصل ما يلي:

- السياق المتصل بالتقييم، والمُتضمن للوضعية والرهانات المرتبطين بإطلاق السياسة موضوع التقييم، والإطار التشريعي والقانوني ذي الصلة، إضافة على الأهداف والآثار المتوقعة،
- العناصر المرتبطة بنطاق التقييم والمُتضمنة لما يلي: الأنشطة المعنية بالتقييم، والمدة الزمنية، والمنطقة الجغرافية المأخوذة بعين الاعتبار،
- العناصر الهيكلية لعملية التقييم والمُتمثلة في: الأسئلة التقييمية ومعايير التقدير المُتصلة بكل سؤال على حدة.



وتشتمل العناصر المنهجية على مختلف مناهج تجميع وتحليل البيانات، ونوعية الفئات المعنية والفاعلين والمؤهلات والخبرات المطلوبة، وكذا

الأعمال التي يجب القيام بها والإنجازات المتوقعة، والأجال المحددة للإنجاز والترتيبات المخصصة لتسيير العمليات<sup>17</sup>.

## 5. التصديق على تقرير التقييم

تتكلف لجنة تقييم السياسات العمومية بالتصديق على كافة الأشغال المنجزة في إطار التقييم. وتؤكد اللجنة بأن الخلاصات الصادرة عن التقرير قد تم تبريرها على النحو الصحيح، وأنها تركز على بيانات وتحليلات ذات صلة.

ولتحقيق هذا المسعى، يمكن أن تُقيم اللجنة جودة تقييم الأعمال المنجزة على أساس المعايير التالية:

- تلبية الحاجيات التي تظهر في الشروط المرجعية؛ مع التأكد، على وجه الخصوص، من أن الأسئلة التقييمية قد أفضت إلى أجوبة مناسبة؛
- تلاؤم المنهجية؛
- موثوقية (fiabilité) البيانات؛
- متانة التحليل؛
- الأساس المنطقي (bien-fondé) للنتائج؛
- مبررات النتائج؛
- وضوح التقرير.

## 6. صياغة التوصيات

على أساس الاستنتاجات الواردة في التقرير، تضطلع اللجنة بمهمة صياغة التوصيات والتوجيهات المقترحة للسلطات العمومية بهدف تحسين النتائج والآثار المترتبة عن السياسة موضوع التقييم مع استخلاص العبر والاستفادة منها بالنسبة للسياسات المستقبلية.

وعلى إثر ذلك، تسلم اللجنة النيابية لمكتب مجلس النواب التقرير النهائي للتقييم والمُتضمن للتحليلات المُنجزة، والخُلاصات المُتوصل إليها، والتوصيات المُقترحة.

وتعتبر هذه المرحلة بمثابة نهاية الأشغال التحضيرية وبداية لمرحلة التقييم الرسمي للسياسات العمومية من قبل المؤسسة البرلمانية، ويلعب مكتب المجلس خلال هذه المرحلة دوراً حاسماً في استكمال المسطرة الدستورية لتقييم السياسات العمومية من قبل مجلس النواب.

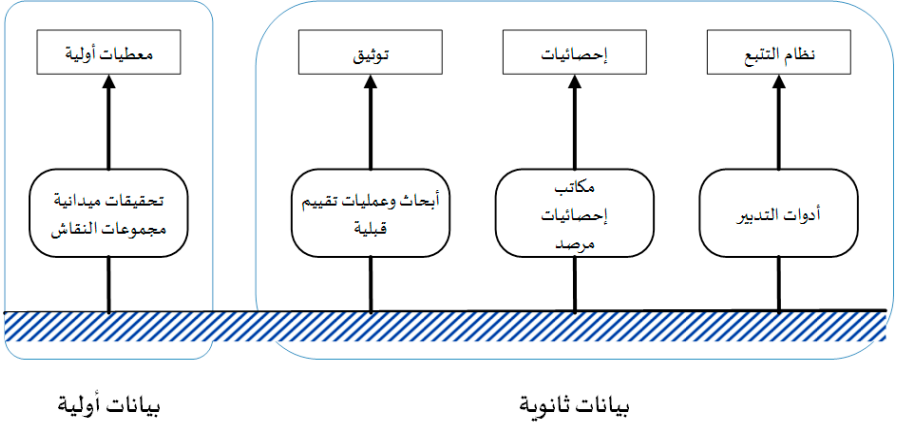
فاللجنة المختصة بالتحضير لعملية التقييم تتكلف بتحضير عناصر رصد التقدم الحاصل في إنجاز عمليات التقييم، وذلك على ضوء الأنماط المُعدة سلفاً من طرف المكتب.

## 7. تجميع وتحليل البيانات

تعتبر الوحدة التقنية لتقييم السياسات العمومية مسؤولة بالأساس عن الجانب العملي والتقني للتقييم، إذ يتعلق الأمر هنا بتأمين عملية جمع الوثائق والبيانات والمعطيات الضرورية، وكذا معالجة وتحليل هذه المعلومات.

وتقدم الوحدة التقنية مساعدتها للجنة التقييم حتى تنجز هذه الأخيرة في أحسن الظروف عمليات التقييم الواردة في البرنامج السنوي.

ويمكنها لهذا الغرض أن تعتمد على المصادر المتاحة للمعلومات (البيانات الثانوية) و/أو البيانات المُجمّعة من الميدان ومن المستفيدين أو المُستهدفين من طرف السياسة موضوع التقييم (البيانات الأولية)، وبالنظر لأهمية عملها، فإنه يُمكن توجيه الدعوة لهذه الوحدة للمشاركة في مُجمل مراحل عملية التقييم.



## 8. إعداد تقرير التقييم

تكفل الوحدة التقنية بتحرير التقرير التقني الذي يستعرض نتائج التقييم والاستنتاجات المرتبطة به.

ويخضع تقرير التقييم للمناقشة والدراسة من طرف لجنة تقييم السياسات العمومية قبل تجميع مختلف المحاور الأساسية ضمن تقرير اللجنة الذي يرفع لمكتب مجلس النواب.

### ثالثا: إشراك المعنيين بالسياسة العمومية

يُشكل إشراك الأطراف الفاعلة في عملية تقييم السياسات العمومية نقطة أساسية في المسار التقييمي، وذلك بهدف الانسجام مع روح دستور 2011. وعلى هذا الأساس، فإن لجنة التقييم يمكن أن تتوفر على معلومات



مستقاة مباشرة من الساكنة المعنية، كما قد تتبلور لديها عناصر جوهرية لفهم الآثار المترتبة عن السياسة العمومية موضوع التقييم.

ويُمكن التمييز هنا بين عدة أصناف من المعنيين بالسياسة العمومية أو المستهدفين منها أو المستفيدين المفترضين من برامجها أو مشاريعها، سواء تعلق الأمر بالسلطات العمومية والهيآت المكلفة بتنفيذ السياسة العمومية المعنية بالتقييم، أو المعنيين الآخرين بصياغة السياسات العمومية أو بتنفيذها، أو الفئات المستفيدة.

يُمكن إشراك هؤلاء الفاعلين عبر ثلاثة أدوات رئيسية وهي:

- طلبات مكتوبة لإيصال المعلومات النوعية والكمية (من نصوص قانونية، وملفات عملياتية، وقاعدة بيانات للتتبع، ومحاضر اجتماعات...)،
- عقد جلسات بهدف الحصول على معلومات أو توضيحها،
- تنظيم ورشات لأجل الاستشارة / التشاور بهدف تحضير التقييم.

## 1. المجموعات المستهدفة:

ويتعلق الأمر هنا بمجموعات أو فئات من الأشخاص، ومنظمات ومقاولات مُستهدفة مباشرة من طرف السياسة العمومية. أما الهدف الكامن من وراء هذا المسار فيتمثل في ما يلي:

- إدراك الفئات المستهدفة لتصورها للسياسة العمومية؛
- التحقيق من أن التدخل يستجيب فعلاً للأهداف العملية المُحددة، وبأن النتائج المتوصل إليها تنطبق كلية مع تلك المتوقعة؛
- التعرف على الآثار الجانبية المحتملة.

يُمكن إشراك الفئات المُستهدفة عن طريق بعض الأدوات التي من ضمنها: التحقيقات الميدانية، ومجموعات التركيز، وورشات العمل، والمؤتمرات التي يحضرها المواطنون (conférences citoyennes)، والمجموعات الدائمة للموارد والتي تتواجد خلال تجميع البيانات، كما تتواجد خلال تحرير الاستنتاجات والتوصيات.

وبهدف تيسير التفاعل مع الفئات المستهدفة، فإن الامتياز يُمنح لاستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والتواصل.

## 2. المستفيدون النهائيون

يتعلق الأمر بالأشخاص الذين يستفيدون من الآثار الإيجابية المحتملة للتدخل العمومي إذا ما تم فعلاً تحقيق الآثار المتوقعة. هكذا فإن إشراك المستفيدين النهائيين في عملية التقييم سيُمكن من الحصول على فكرة ملموسة للآثار المترتبة عن التدخل مقارنة بالآثار المتوقعة سلفاً.

كما يُمكن لهؤلاء صياغة المعايير الأكثر أهمية وتشكيل قوة اقتراحية لاقتضاء سبل التحسين التي تم تحديدها، وكذا تعزيز أهمية ومصداقية التقييم.

يمكن إشراك المستفيدين النهائيين عن طريق نفس الأدوات المستعملة مع المجموعات المستهدفة. وقد يكون من الملائم استشارتهم خلال مرحلة تحضير عملية التقييم، وكذا مرحلة صياغة الخلاصات والتوصيات.

هكذا فإن إشراك مختلف الفاعلين تسمح بما يلي:

- تأمين قبول أفضل لعملية تقييم السياسات العمومية، خصوصاً من

- طرف المسؤولين المكلفين بتنفيذها؛
- تيسير الوصول إلى المعلومات الضرورية؛
  - خلق أرضية ملائمة لتَمَكُّك الخلاصات والتوصيات الصادرة في التقرير النهائي؛
  - التعرف على الحاجيات الحقيقية للمستفيدين النهائيين، وتحديد ما إذا كانت السياسة العمومية المُصعَّلة تستجيب لتلك الحاجيات، وما إذا كانت قد أثرت بشكل ملحوظ على حياة المواطنين.

## الدليل العملي للتقييم

يعتبر الدليل العملي بمثابة منظومة من التدابير ذات الطابع الإجرائي التي تمكن مجلس النواب من إنجاز عمليات التقييم وفق المعايير المتعارف عليها في مجال ممارسة وظيفة التقييم البرلماني للسياسات العمومية.

ويتعلق الأمر هنا بالأساس بالآليات والنماذج الرئيسية للتقييم البرلماني، والتي يمكن استعمالها من طرف الهيئات المكلفة بالتقييم لأجل إنجاز مختلف مراحل عملية تقييم السياسات العمومية، وعلى الخصوص المحاور التالية:

- برمجة عمليات التقييم، ويتعلق الأمر بالمعايير المعتمدة للحكم على مدى قابلية سياسة عمومية للتقييم؛
- إعداد مذكرة التقييم، وذلك وفق نموذج بمعايير علمية وموضوعية؛
- تحرير الشروط المرجعية للتقييم، اعتمادا على نموذج إعداد مذكرة التقييم؛
- إنجاز عملية تجميع وتحليل البيانات، بناء على الخبرة الذاتية أو اللجوء للخبرة الخارجية لأجل إنجاز التقييم في مرحلته التقنية؛
- صياغة تقرير التقييم، وذلك بناء على المعايير المعتمدة لتقدير جودة التقييم.

وعلاوة على ذلك، فلقد تم إرفاق مسرد الكلمات الرئيسية المستعملة في إطار التقييم لأجل وضع لغة موحدة ومشاركة للتعريفات والمبادئ الخاصة بتقييم السياسات العمومية.

### أولا: برمجة عمليات التقييم

في إطار برمجة عمليات التقييم، يقوم مكتب مجلس النواب بتقدير إمكانية تقييم المواضيع المقترحة، وذلك عن طريق دراسة معينة تعتمد على معايير رئيسية، وتهدف إلى التأكد مما إذا كان من المناسب تقييم المواضيع

التي تم تحديدها، وهل من الممكن إيجاد أجوبة موثوق بها على الأسئلة التي يطرحها النواب البرلمانيون، ويتعلق الأمر أساساً بالمعايير التي يمكن تبينها لمعرفة قابلية تقييم السياسة العمومية

ويمكن الحديث هنا عن خمسة معايير أساسية تمكن من معرفة قابلية تقييم السياسة العمومية:

### 1. المعيار السياسي

- رغبة سياسية في تعديل ما هو موجود؛
- رهانات إعادة صياغة أهداف السياسة العمومية؛
- هامش التدبير التقريري المرتقب.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن إجراء التقييم إذا كانت الأطراف المتدخلة مختلفة فيما بينها بشأن الأهداف والوقائع.

### 2. المعيار العملي

- طرق تسيير مصممة بشكل جيد؛
- ملفات عملية ممسوكة بشكل جيد؛
- شفافية ممارسات التسيير؛

ويمكن في هذا السياق تنفيذ التقييم بطريقة أسهل إذا تم تسيير السياسة بشكل جيد.

### 3. المعيار التقني

- كمية وجودة المعلومات المتوفرة مسبقاً؛
- وجود تقييمات سابقة.

فكلما توفرت المعلومات الضرورية والملائمة وذات جودة، إلا وكان التقييم متاحاً بشكل أسرع وبأقل كلفة ممكنة.

#### 4. المعيار السياقي

- وجود إجماع / خلاف بين السلطات العمومية والفاعلين؛
- استعداد الفاعلين للتعاون.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من المستحب عدم إطلاق عملية التقييم في حالة الاعتراض الصريح لمسؤولي التنفيذ على التقييم.

#### 5. المعيار القطاعي

- مجال / قطاع تدخل السياسات: الاجتماعية والاقتصادية والتقنية، المبتكرة أو المعيارية ...

وتعتبر عمليات التقييم أكثر طولاً وكلفة عندما يكون المجال متعدد الأبعاد (خاصة البعد الاجتماعي) ومبتكر.

#### ثانياً: إعداد انتداب (تكليف) التقييم Mandat d'évaluation

بالنظر لخصوصية وظيفة التقييم البرلماني، فإن الانتداب عادة ما يكون على شكل أمر مهمة يحدد ضمنه نطاق التقييم وأهدافه، وهو يشمل على العناصر التالية:

##### أ. رهانات التقييم

يتعلق الأمر هنا بالتذكير بالسياق والحاجيات والإشكاليات التي أسست لإطلاق السياسة العمومية ليتم أخذها بعين الاعتبار خلال تحديد الطلب، وبالتالي تحديد منظور التقييم المزمع إجراؤه.

##### ب. أسباب التقييم وغاياته

من المهم وصف الدوافع التي أدت إلى تقييم هذه السياسة العمومية، وكذا الغايات المرتبطة بها.

## ج. محيط التقييم

يتعلق الأمر بتحديد مجال التقييم بواسطة لأحة الأنشطة المعنية، والفترة والمجال الجغرافي الواجب أخذه بعين الاعتبار، ثم فئة المستفيدين أو المستهدفين

## د. الأسئلة التقييمية

يتعلق الأمر بصياغة الأسئلة التقييمية التي يُفترض أن تُؤطر سير عملية التقييم عن طريق تحديد التساؤلات ذات الأولوية، وتمخض الأسئلة عموماً عن دراسة معمقة للمحاور التالية:

- منطق التدخل؛
- الحاجيات التي بررت قرار التقييم؛
- مقترحات أعضاء مكتب مجلس النواب؛
- مقترحات رؤساء الفرق النيابية.

ويرتكز اختيار وصياغة الأسئلة التقييمية الجيدة على المراحل الأربع الآتية:

إعداد لأحة مؤقتة للأسئلة بناء على منطق التدخل وسببه والمواضيع /العناصر التي حددها أعضاء المكتب.	المرحلة 1
تقدير طريقة استعمال الإجابة ومن سيقوم بذلك. التأكد من أن الإجابة غير معروفة من قبل.	المرحلة 2
التأكد من أن الإجابة على السؤال ستكون مستوفية للمعطيات المطلوبة.	المرحلة 3
مناقشة اختيار الأسئلة واستخدام وسيلة للتنشيط من أجل هيكلية النقاش والتوصل إلى صيغ توافقية.	المرحلة 4

## هـ. الاستحقاقات والتواريخ الهامة:

يتعلق الأمر بتحديد التاريخ المرغوب فيه لتسليم التقرير النهائي للتحقيق.

### ثالثاً: تحرير المصطلحات والعناصر المرجعية للتحقيق

تتكلف لجنة التحقيق بوضع المصطلحات المرجعية، ويتعلق الأمر هنا بنموذج المصطلحات المرجعية للتحقيق، وهي تهدف بالأساس لتفصيل عناصر الالتداب وتوضيح طرق إجراء التحقيق.

تتضمن المصطلحات المرجعية على العناصر التالية:

#### 1. السياق والإطار التشريعي / التنظيمي

يتعلق الأمر بوصف السياق الذي أدى إلى اعتماد سياسية عمومية معينة والإطار التشريعي / التنظيمي المرتبط بذلك (قانون، مرسوم...)، من أجل استيعاب أفضل للحاجيات والإشكاليات المؤسسة لتبني هذه السياسة العمومية والأهداف الأولية المنشودة.

#### 2. هدف التحقيق

يتعلق الأمر بتحديد أهداف التحقيق وجدواه بالنسبة لمجلس النواب.

#### 3. محيط التحقيق

من المهم تفصيل محيط التحقيق لكي يتم تحديد مجال تدخل فريق التحقيق.

ويشمل المحيط كلا من لأحة الأنشطة / القطاعات، والفترة والمجال الجغرافي الواجب أخذه بعين الاعتبار، وكذا خصائص الساكنة التي ستخضع للدراسة وفئة المستفيدين أو المستهدفين.

ويمكن تجسيد المحيط بشكل أوضح وذلك بوضع بيان تخطيطي كالذي هو مبين أدناه، بناء على النصوص المؤسسة للسياسة الخاضعة للتحقيق.



#### 4. الأسئلة التقييمية

يتعلق الأمر بتوضيح الأسئلة التقييمية المصاغة في الانتداب عن طريق تحديد معايير التثمين المرتبطة بكل سؤال تقييمي.

#### 5. التوجهات المنهجية

يتعلق الأمر بتحديد بعض المبادئ المنهجية الواجب احترامها في إطار إجراء التقييم، لاسيما:

- طرق تجميع المعطيات النوعية والكمية؛
- أنواع تحليل المعلومات ومعالجتها؛
- الموارد الرئيسية للمعلومات التي سيتم استخدامها.

#### 6. الخدمات الواجب تقديمها والوثائق المرتقب تسليمها

يتعلق الأمر بتفصيل الأشغال التي سيتم القيام بها، كسير عملية التقييم وإعداد العروض وتنشيط اجتماعات التوجيه والتتبع، وتحرير تقارير الاجتماعات... وكذا الوثائق المرتبطة بها، من قبيل كل من التقرير المؤقت والتقرير النهائي، وملخص الأجوبة على الأسئلة التقييمية، والعروض وتقارير الاجتماعات.

#### 7. المؤهلات والكفاءات المطلوبة

يتعلق الأمر هنا بضرورة توفير المؤهلات أو الكفاءات التقنية والإدارية اللازمة من أجل ضمان السير الجيد لعملية التقييم، لاسيما اللجوء إلى مجموعة من المتخصصين في الدراسات والأبحاث الميدانية والخبرة في المجال أو القطاع الخاضع للتقييم البرلماني.

#### 8. نظام توجيه الأشغال وتتبعها

يتعلق الأمر بوصف طرق توجيه وتتبع سير عملية التقييم، ويتعلق الأمر بالهيئات أو اللجان الواجب تكوينها مع الإشارة إلى تردد الانعقاد والمشاركين في كل هيئة.

## 9. صياغة البيان التخطيطي والبيان الاجتماعي

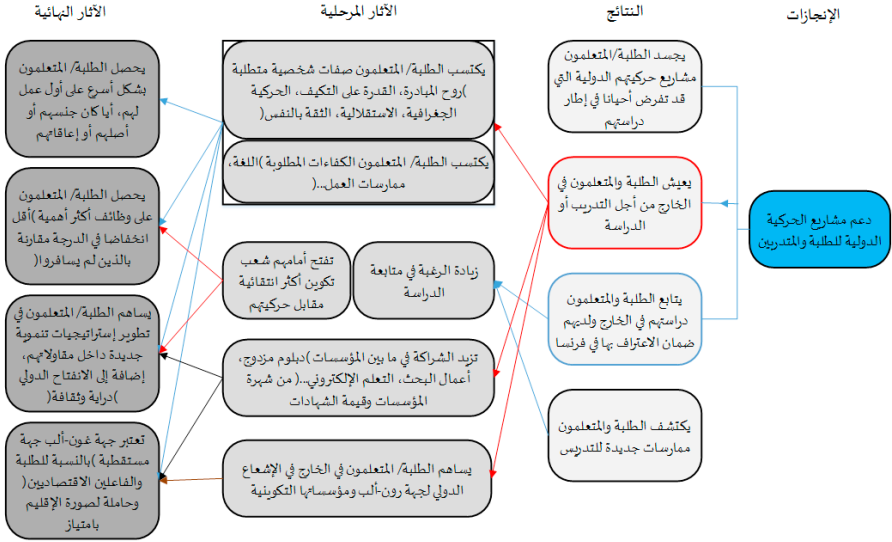
في إطار إعداد المصطلحات المرجعية، سيكون من المناسب إنجاز بيان تخطيطي (أو منطقي للتأثيرات) ثم بيان اجتماعي للسياسة العمومية الخاضعة للتقييم.

يتم استخدام هاتين الوسيلتين اللتان تتخذان شكل عرض بياني من أجل:

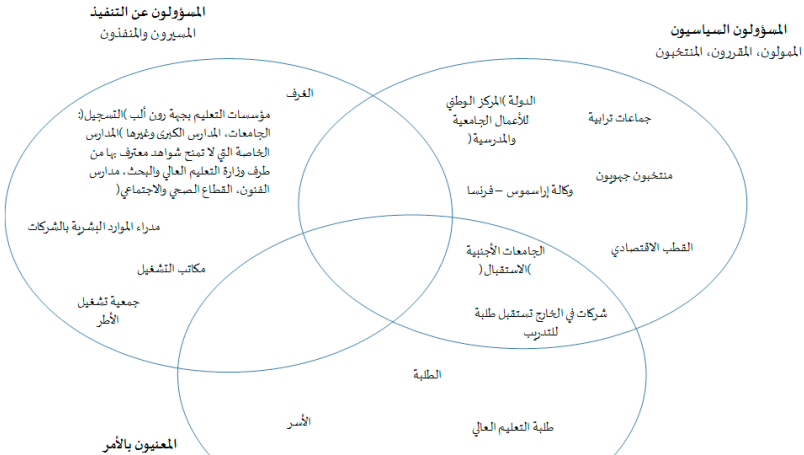
- توضيح نظرية عمل سياسة ما أو برنامج معين، بواسطة تبيان الطريقة التي ينتج بها التدخل العمومي آثاره المنتظرة، بدءاً من الإنجازات إلى غاية التأثيرات الشاملة؛
- تقديم مختلف الفاعلين المنخرطين في السياسة العمومية، ويتعلق الأمر أساساً بالمسؤولين السياسيين والفاعلين المكلفين بالتنفيذ وكذا عموم المستهدفين.

ويتعين أن يتم إنجاز كل من البيان التخطيطي والبيان الاجتماعي انطلاقاً من الوثائق الرسمية الرئيسية للبرنامج أو السياسة (لكي يكونا أكثر ملاءمة مع النص الأولي)، ويتم إتمامها انطلاقاً من العناصر المجمعّة لدى الفاعلين.

## مثال للبيان التخطيطي:



## مثال للبيان الاجتماعي:



## رابعاً: تجميع المعطيات وتحليلها

يعتبر تجميع المعطيات والبيانات ودراستها وتحليلها من صميم مهام الوحدة التقنية لتقييم السياسات العمومية، ويمكن أن تقوم الوحدة بهذا الأمر بإمكاناته الذاتية أو اللجوء تحت إشراف المكتب للخبرة الخارجية من أجل مرافقتها في مختلف أعمال التقييم المسندة إليها، لاسيما خلال مرحلة تجميع المعطيات وتحليلها.

وفي حالة اللجوء إلى الخبرة الخارجية، فإنه يتوجب تحليل ومراجعة الأشغال التمهيدية لهذه الخبرة بهدف التأكد من الفهم الجيد للسياق والرهانات والأعمال الواجب إنجازها.

ويرتكز هذا التحليل على قائمة تمكن من تقدير جودة عرض مقدم الخدمة:

-	-/+	+	++	فهم السياق
لا	بالأحرى	نعم	1.1 هل يذكر الاقتراح بالخطوط العريضة للسياسة المقيمة في سياقها التاريخي والسياسي؟	
لا	بالأحرى	نعم	1.2 هل يقدم الاقتراح التعاريف الأساسية أو التحديدات المتعلقة بالخصائص الرئيسية للسياسة المقيمة؟	
تعاليق محتملة				
-	-/+	+	++	2. فهم الأسئلة المطروحة
	بالأحرى	نعم	2.1 هل يدل الاقتراح على الفهم الجيد لأسئلة المصطلحات المرجعية، وخاصة هدف التقييم؟	
لا	بالأحرى	نعم	2.2 هل يعتبر ترتيب الأسئلة ذات الأولوية والثانوية ملائماً، وهل هو مأخوذ بعين الاعتبار في برنامج العمل؟	
تعاليق محتملة				

-	-/+	+	++	3. مبادئ المنهج المقترح
لا		بالأحرى	نعم	3.1 هل تم استخدام المبادئ الأساسية لتقييم السياسات بدرجة في الاقتراح؟
لا		بالأحرى	نعم	3.3 هل المقاربة المنهجية المعتمدة مناسبة في شموليتها؟ (التوازن الكمي والنوعي)
لا		بالأحرى	نعم	3.4 هل للمشروع قيمة مضافة منهجية بالنسبة للمصطلحات المرجعية؟
تعاليق محتملة				

-	-/+	+	++	4. طرق هيكله المعطيات وتجميعها
لا		بالأحرى	نعم	4.1 هل يقدم الاقتراح طريقة هيكله المعطيات (الأنواع، التعريفات، الفئات...)?
لا		بالأحرى	نعم	4.2 هل تم وصف مصادر المعطيات (الإحصائيات وغيرها) في الاقتراح (عدد المعطيات، المصادر، الجودة)?
لا		بالأحرى	نعم	4.3 هل تم تحديد طرق إجراء المقابلات (وجها لوجه /هاتفيا، مباشرة /مفتوحة، مقابلات جماعية، بحث بواسطة استطلاعات الرأي...)?
تعاليق محتملة				

-	-/+	+	++	5. تحليل المعطيات
لا		بالأحرى	نعم	5.1 هل قدم الاقتراح وصفا كافيا لبروتوكول التحليل؟
لا		بالأحرى	نعم	5.2 هل يحدد الاقتراح فرضيات تكميلية لتلك الخاصة بالمصطلحات المرجعية (عوامل السياق الواجب أخذها بعين الاعتبار خلال تحليل نجاح أو فشل السياسة الخاضعة للتقييم)؟
تعاليق محتملة				

-	-/+	+	++	6. الاستنتاجات والتوصيات
لا		بالأحرى	نعم	6.1 هل يصف الاقتراح طريقة استخلاص الاستنتاجات والتوصيات انطلاقاً من المعطيات المجمعة والتحليل؟
لا		بالأحرى	نعم	6.2 هل يحدد الاقتراح كيفية انتقاء عناصر المقارنة التي ستركز عليها الأحكام؟
تعاليق محتملة				

-	-/+	+	++	7. كفاءات وانسجام الفريق
لا		بالأحرى	نعم	7.1 هل فصل الاقتراح الكفاءات الموجودة داخل الفريق (المناهج أو القطاعات)، وهل تتماشى مع حاجيات العمل؟
لا		بالأحرى	نعم	7.2 هل تم تفصيل دور كل واحد من أعضاء الفريق ومدير المهمة، وهل هو مناسب لضمان الاندماج الجيد لإسهامات كل عضو؟
تعاليق محتملة				

-	-/+	+	++	8. تنظيم العمل
لا		بالأحرى	نعم	8.1 هل يبدي الفريق القدرة على إشراك هيئة التقييم مع الخيارات المنهجية، وخصوصاً مع إعداد الاستنتاجات والتوصيات؟
لا		بالأحرى	نعم	8.2 هل عدد اجتماعات هيئة التقييم كاف؟ هل تم وصف محتوى الاجتماعات؟
لا		بالأحرى	نعم	8.3 هل تمت موازنة نمط الاشتغال (المسؤوليات التنظيمية والموضوعية...)? هل يعتبر البرنامج الزمني للعمل واقعياً؟ هل يعتبر تخصيص الموارد مناسباً؟
تعاليق محتملة				

الخصيلة	
النقطة المحتسبة	
نقاط القوة	
نقاط الضعف	
العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية التثمين	
.1	
.2	
.3	

سيتم التنقيط (ملاحظة: 4=++؛ 2=+/؛ 1=-؛ 0=)، وإذا تم اعتماد موازنة المعايير، وهذا ما هو مرغوب فيه، فسيتم منح كل نقطة الوزن المطابق لها.

## خامسا: صياغة تقرير التقييم

### 1. سيرورة ومعايير عملية تقدير جودة التقييم

يستهدف تقدير جودة التقييم التأكد من احترام فريق التقييم لمتطلبات اللجنة المكلفة بالتحضير لعملية تقييم السياسات العمومية للتوجيهات والمعايير المحددة من قبل مكتب مجلس النواب، والتميز بين الاستنتاجات الصحيحة والمصاغة بشكل جيد وتلك التي يمكن الاعتراض عليها أو تستوجب مراجعة أكثر عمقا.

وعلى هذا الأساس يُفترض أن يشكل تقدير جودة التقييم مرحلة سابقة لاستعمال الاستنتاجات والتوصيات، وهو مرحلة منطقية. فهذا التقدير الذي يتعين أن يكون ذا جودة عالية يمكن أن يتصدى للانتقادات الناتجة عن الأحكام التي تصدر في حق النجاحات والإخفاقات. كما تعتبر الجودة في غالب الأحيان تقديرا شكليا مسبقا قبل نشر تقرير التقييم وقبل اعتبار استنتاجاته وتوصياته.

## 2. عناصر الجودة

ترتبط جودة التقييم بالعناصر التالية:

- الموافقة على سيرورة التقييم وتوضيح أهدافها؛
- مستوى الكفاءات وإشراك الأطراف المتدخلة؛
- مناهج التقييم المستعملة.

كثيرا ما يتم الحكم على جودة التقييم على أساس واحد وهو التقرير النهائي، إلا أن الأمر يرتبط بطريقة تسيير جودة السيرورة برمتها، بدءا من الطلب إلى غاية صياغة التوصيات وإعطاء النتائج.

وبالتالي يمكن لعملية تقدير التقييم أن تنحو منحى التأكد من جودة مجموع عمليات التقييم من أساسها. وعلى هذا الأساس لا يمكن للتقرير النهائي إلا أن يكون نتاج نسق متكامل يعبئ عددا من الأشخاص داخل مجموعة مؤسساتية واسعة وداخل جهاز مخصص للتقييم. وفي هذه الحالة، يتعلق الأمر بمراقبة ورفع الجودة في المراحل الهامة للتقييم.

## 3. الإكراهات والحدود

يمكننا رصد نوعين من الإكراهات والحدود التي تؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التقييم:

- إكراهات متعلقة بإجراء طلب التقييم.
- مدى وضوح ودقة دفتر التحملات؛
- الموارد المالية والوقت المخصص للمكلف بالتقييم؛
- إشراك الشركاء المعنيين خلال تطبيق التقييم؛
- الإكراهات المتعلقة بالبرنامج أو بالسياسة وبالتسيير والتنفيذ؛
- وضوح الأهداف، وبالتالي القدرة على تقدير فعاليته؛
- التعقيدات؛
- أزمات وانقطاعات التنفيذ والآثار على سير التقييم؛
- جودة المعلومات التي تم جمعها مسبقا في إطار نظام التتبع.



وعلى العموم يتوجب على الشركاء تحييد أو التقليل من عواقب أو تأثيرات هذه الإكراهات، كما يتعين على فرق التقييم استباق المشاكل التقنية والعملية قبل الشروع في عملية التقييم.

#### 4. تسيير وتحسين جودة عملية التقييم

ترصد عملية ترمين الجودة مدى احترام عقد فريق التقييم، حيث يساهم وجوده في تحسيس فريق التقييم، مما يؤدي إلى تحسين عملية صياغة التقرير النهائي للجنة التقييم. وقد تحسن عملية الترمين الممارسات المهنية عن طريق نشر مقاييس الممارسة الجيدة، كما قد تخدم غاية ديمقراطية أكثر شمولية من خلال تعزيز مصداقية المعلومات المنشورة.

ويتضمن الجدول التالي جوابا عن الأسئلة المتعلقة بمن يقوم بترمين جودة التقييمات:

يمكن ترمين الجودة من طرف .....	من أجل .....
فريق التوجيه، بمساعدة مختصين إذا اقتضى الأمر	المصادقة على صحة التقرير النهائي ومثاقته
المقررون المشتركون للبرنامج	معرفة مصداقية الاستنتاجات والتوصيات
المختصون المستقلون	ضمان صدق الاستنتاجات المعروضة على العامة تطوير المقاييس المهنية (التقييم التحويلي)

ومن جانب آخر، يمكن لعملية الترمين أن تركز على التأكد من جودة مجموع سيرورة عملية التقييم. إذ لا يمكن للتقرير النهائي إلا أن يكون نتيجة نظام يعبئ عدة أشخاص داخل مجموعة مؤسساتية واسعة وداخل جهاز مخصص للتقييم. وفي هذه الحالة، يتعلق الأمر بمراقبة ورفع الجودة في المراحل الكبرى للتقييم.

وباعتبار أن سيرورة عملية التقييم تبدأ من البرمجة الأولية وتمتد إلى غاية تقديم التقرير العام ونشر النتائج، فإن تحسين جودة التقييم يتعين أن يتم من خلال العمل على المحاور التالية:

- جودة النظام المعلومات ونظام التتبع؛
- بنود دفتر التحملات التي تحدد ما تعين تقييمه، والموارد المالية المخصصة والمدة الزمنية؛
- اختيار فريق التقييم (المؤهلات والمراجع والتجارب...)
- العقد المبرم مع فريق التقييم الذي يحدد خطة العمل؛
- تردد وطبيعة التفاعل بين فريق التقييم وفريق التوجيه؛
- التقديم السريع والتام للمعلومات المتوفرة ذات الجودة؛
- طريقة تبليغ الاستنتاجات التي تضم التقرير نفسه وباقي قنوات النشر؛
- استعمال التقييم من أجل تقديم التقارير للسلطات العمومية وللمواطنين .

## تقييم وثمانين وظيفة تقييم السياسات العمومية

### أولاً: معايير ثمانين وتقييم وظيفة التقييم البرلماني

يتم تحليل التقرير النهائي للتقييم بناء على المعايير التالية:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. تلبية الطلبات: هل يعالج التقييم على نحو كاف طلبات الحصول على المعلومات التي يدي بها المعنيون وهل تتوافق مع دفتر التحملات؟ لماذا؟ .....
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. ملائمة المنهجية: عند إعداد عملية التقييم هل يتم تكييفها وملائمتها لتوفير المعلومات الضرورية (مع حدودية صلاحيتها) من أجل الإجابة على الأسئلة التقييمية الرئيسية؟ لماذا؟ .....
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. مصداقية المعلومات: هل يتم ملائمة المعطيات الأولية والثانوية المحصل عليها والتي وقع اختيارها؟ هل لها درجة مصداقية كافية مقارنة مع المجال المزمع استعمالها فيه؟ لماذا؟ .....
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. قوة التحليل: هل تتوافق عملية تحليل المعلومات النوعية والكمية مع القواعد الفنية؟ وهل يتم استكمالها وتكييفها لتجيب بشكل صحيح على أسئلة التقييم؟ لماذا؟ .....
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. صحة النتائج: هل تم الوصول لهذه النتائج منطقياً وهل تم تعليها عن طريق تحليل المعطيات أو عن طريق تفسيرها اعتماداً على فرضية توضيحية مقدمة بعناية؟ لماذا؟ .....
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. تعليق الخلاصات: هل الخلاصات واضحة؟ هل هي مبنية على نتائج ذات مصداقية؟ لماذا؟ .....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. وضوح التقرير: هل يصف التقرير السياق والهدف من البرنامج الذي تم تقييمه وهل يصف طريقة إعداده ونتأجه بطريقة تمكن من فهم المعلومات المحصل عليها بسهولة ؟ لماذا؟ .....
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نظرا للقيود التي تحيط بالتقييم من حيث السياق، كيف ترى التقرير الخاص بالتقييم

## ثانيا: التقييم بناء على المعايير

### المعيار الأول: تلبية الطلبات

ممتاز	جيد	مقبول	غير مقبول	
لا تعالج الأسئلة المتطرق إليها الطلبات المتعلقة بدفتر التحملات فقط بل أعادت التقييم إلى إطار عام في علاقته مع السياسات الجماعية والوطنية والمحلية ذات الصلة.	يعطي التقرير الخاص بالتقييم نظرة شاملة على الطريقة التي تحقيق الأهداف المتوخاة من خلالها كما يوضح الإطار المنطقي للتدخل. تجاوز التقرير الطلبات المتعلقة بدفتر التحملات وتطرق إلى مواضع أخرى ذات أهمية.	تمت الإجابة على الطلبات المبينة متطلبات دفتر التحملات بشكل صحيح، ولا سيما أن أسئلة التقييم قد تمت معالجتها بشكل مرضي.	تمت معالجة بعض الأسئلة الخاصة بدفتر التحملات بشكل غير ملائم أو لم يتم التطرق إليها إلا جزئيا. لم يتم التطرق إلى العديد من الأسئلة المتعلقة بدفتر التحملات أو أن معالجتها كانت بشكل جزئي.	هل يعالج التقييم على نحو كاف طلبات الحصول على المعلومات التي يدلي بها المانحين وهل تتوافق مع دفتر التحملات؟

## المعيار الثاني: ملائمة المنهجيات

ممتاز	جيد	مقبول	غير مقبول	
قام المسؤول عن التقييم بتحليل نقدي شامل لاستراتيجيته العامة وخياراته المنهجية كما أشار إلى الإيجابيات غير الملائمة للمنهجيات البديلة.	حدود استراتيجية التقييم قد تم تحديدها كما تم مناقشة الخيارات المنهجية والدفاع عنها مقارنة مع الخيارات الأخرى.	استراتيجية التقييم هي استراتيجية واضحة وقد تم تفعيلها طيلة الدراسة. كانت الخيارات المنهجية ملائمة للإجابة على طلبات دفتر التحملات.	ليس هناك أية استراتيجية خاصة بالتقييم كما أن الخيارات المنهجية تكون دائما غير ملائمة مقارنة مع النتائج المبحوث عنها. يبدو أنه قد تم أخذ خيارات المنهجية لكن دون شرحها ودون الدفاع عنها	عند تصميم التقييم هل يتم تكييفها وملائمتها من توفير المعلومات الضرورية (مع حدودية صلاحيتها) من أجل الإجابة على الأسئلة التقييمية الرئيسية؟

## المعيار الثالث: مصداقية المعلومات

ممتاز	جيد	مقبول	غير مقبول	
تم تحليل وتصحيح بطرق معروفة جميع البيانات المعرضة للنتيجة عن المعلومات المحصل عليها.	هذه المعطيات هي معطيات متقاطعة بشكل منهجي بواسطة مصادر أو مناهج بحث مستقلة عن بعضها البعض. تم عرض حدود صلاحية المعطيات وطرق جمعها بشكل واضح.	تم تحديد مصادر المعطيات النوعية والكمية. تم اختبار مصداقية المعطيات الأولية والثانوية ومناقشتها مع المستشار. تم تبين طرق جمع المعطيات وملائمتها مع المعلومات المبحوث عنها	المعطيات المستعملة سواء كانت أولية أو ثانوية هي معطيات مغرصة بسبب الطريقة غير الملائمة التي جمعت بها أو تم استعمالها بشكل سيء (نموذج أو دراسة حال غير موفق اختيارها) أو أنها تمدنا بمعلومات غير نافعة	هل يتم ملائمة المعطيات الأولية والثانوية المحصل عليها والتي وقع اختيارها؟ هل لها درجة مصداقية كافية مقارنة مع المجال المزمع استعمالها فيه؟

## المعيار الرابع: قوة التحليل

ممتاز	جيد	مقبول	غير مقبول	
جميع المعطيات المغرضة (بواسطة العناصر الثلاثة) قد تم تحليلها بشكل منهجي كما تم عرضها مع أثرها على حدود صلاحية التحليل.	تم شرح طرق التحليل مع تحديد حدود صلاحيتها. تم توضيح العلاقات السببية بين الإجراء والتأثيرات المختلفة. تمت الإشارة إلى حدود صلاحية المقارنات.	تم القيام بتحليل المعطيات النوعية والكمية بطرق تحليلية معروفة وملائمة مقارنة مع نوع المعطيات التي تم تحليلها. تم إجراء المقارنات بشكل مناسب (المستفيدون، غير المستفيدون)	عنصرين من ثلاثة لم يتم معالجتهما بشكل صحيح (انظر أسفله: أسلوب التحليل، العلاقة العرضية، المقارنات).	هل تتوافق عملية تحليل المعلومات النوعية والكمية مع القواعد الفنية؟ وهل يتم استكمالها وتكييفها لتجيب بشكل صحيح على أسئلة التقييم؟



## المعيار الخامس: صحة النتائج

ممتاز	جيد	مقبول	غير مقبول	
تم تحليل الاختلافات الموجودة على مستوى الصلاحية الداخلية والصلاحية الخارجية كما تم توضيح عواقبها على دراسة التقييم.	تم توضيح ومناقشة حدود الافتراضات التفسيرية والاستقرارات. تم عزل الآثار المتعلقة بالإجراء الذي تم تقييمه عن الآثار الناجمة عن القيود والسياق التي خضعت له. التوازن بين الصلاحية الداخلية (لا يشوب الطريقة المتبناة أي تحيز) والصلاحية الخارجية (تمثيلية) هو توازن كاف ومرص.	يظهر أن النتائج التي أسفر عنها التحليل موثوق بها ومتوازنة، نظرا للسياق التي تم تقييم البرنامج في إطاره. الافتراضات التفسيرية والاستقرارات تبدو مقبولة. تعكس هذه النتائج حلا وسطا مقبولا بين واقع البيانات والحقائق المعاينة أو المقدرة وحقيقة البرنامج كما يراه الفاعلون والمستفيدون.	يتبين أن نتائج التحليل غير قابل للتصديق. يحتوي النص على بيانات لم يتم إثباتها. الاستقراء والتعميم الذي تم القيام به على مستوى التحليل بعيد الصلة بالموضوع.	هل تم استنتاج هذه النتائج منطقيا وهل تم تحليلها عن طريق تحليل المعطيات أو عن طريق تفسيرها اعتمادا على فرضية توضيحية مقدمة بعناية؟

## المعيار السادس: تعليل الخلاصات

ممتاز	جيد	مقبول	غير مقبول	
تم ترتيب النتائج حسب الأولويات، وذلك حسب علاقتها بالبرنامج الخاضع للتقييم وتأخذ بعين الاعتبار علاقة هذا البرنامج بسياقه، ويراعى هنا على وجه الخصوص البرامج الأخرى أو السياسات العامة التي تؤثر على هذا البرنامج بالذات.	تمت مناقشة النتائج في إطار السياق الذي تم فيه التحليل. تم توضيح وإثبات حدود صلاحية الخلاصات.	الخلاصات تستند على التحليل. تم إثبات النتائج باعتماد الحقائق والتحليلات التي يمكن التعرف عليها في بقية التقرير بسهولة. تمت الإشارة إلى حدود صلاحية الخلاصات.	لا تعتمد الخلاصات على تحليل مناسب ودقيق. تعتمد الخلاصات على بيانات لم يتم إثباتها. هناك نوع من التحيز على مستوى الخلاصات لأنها تعكس «استنتاج» المسؤول عن التقييم أكثر مما تعكس الحقائق الخاضعة للتحليل.	هل الخلاصات واضحة؟ هل هي مبنية على نتائج ذات مصداقية؟

## المعيار السابع: وضوح التقرير

ممتاز	جيد	مقبول	غير مقبول	
يسهل قراءة التقرير وكأنه «رواية» والطريقة التي بنيت بها أفكاره لا يمكن دحضها. يعتبر ملخص التقرير عمليا في حد ذاته.	متن التقرير قصير وموجز ويسهل قراءته باسترسال. يسهل تذكر بنية التقرير. ملخص التقرير واضح ويعرض التوصيات الرئيسية بكل توازن وحياد.	تسهل قراءة التقرير وبنيته منطقية أو تعكس مطالب المبادئ التوجيهية. يعكس الملخص الموجز فحوى التقرير. تم عرض المفاهيم المتخصصة والمسائل الفنية في ملاحق تمت الإشارة إليها بشكل واضح في النص.	تقرير يفتقد للملخص، وغير مقروء وبنيته غير منظمة. لا يحتوي على فصل يتطرق للخلاصات (والتوصيات).	هل يصف التقرير السياق والهدف من البرنامج الذي تم تقييمه وإعداده ونتأجه بطريقة تمكن من فهم المعلومات المحصل عليها بسهولة؟

## المصطلحات الرئيسية المتعلقة بالتحقيق

### - رقابة الأداء

تتمحور رقابة الأداء حول التأكد من أن الإنجازات والنتائج التي تم الحصول عليها قد تحققت بتكلفة معقولة. وينطبق هذا المصطلح في بعض السياقات على الإنجازات بالأساس (البنك الدولي)، كما يتعداها في سياقات أخرى ليشمل الآثار (على سبيل المثال، القانون التنظيمي للقوانين المالية (LOLF) في فرنسا).

### - نطاق التحقيق

تعريف دقيق لموضوع التحقيق، ما الذي يتم تقييمه.

ينبغي أن يشمل نطاق التحقيق أربعة مستويات على الأقل: المستوى العملي (جميع مجالات العمل أو جزء منها)، والمستوى المؤسسي (جميع الكيانات أو جزء منها)، والمستوى الزمني (الفترة الزمنية التي تم أخذها بعين الاعتبار)، ثم المستوى الجغرافي (جميع المناطق أو جزء منها).

### - التناسق والاتقائية الداخلية و / أو الخارجية

يعني التحقيق البرلماني بالتكامل الجيد بين الأهداف المختلفة لنفس السياسة، والتآزر بين مشاريعها أو إجراءاتها (الاتساق الداخلي). كما يشمل تحليل أوجه الاتقائية مع الأعمال التي تندرج في إطار السياسات العمومية الأخرى ذات الصلة، والتي يتم تنفيذها في نفس الوقت أو في نفس القطاع (التناسق الخارجي).

### - الرقابة القانونية

تفيد بالأساس التحقق من قانونية وانتظام استعمال الموارد.

وترتكز هذه الرقابة في تقييمها على ضوابط ومعايير عامة ومعروفة وموضحة مقدما، وسارية على مستوى أحد المجالات السياسية أو المهنية بشكل كامل، ولا تقتصر على أنشطة القطاع العام.

ففي حالة تقديم دعم للمقاولات الصغرى والمتوسطة مثلا، يستهدف تدخل هذه الرقابة بالأساس التحقق مما إذا كان قد تم احترام معايير الأهلية، وما إذا كانت المقاولات المستفيدة قد احترمت شروط استخدام هذا الدعم.

وينبغي أن تكون لدى المراقب دراية واسعة بالمعايير (المعرفة القانونية أو المحاسبية على سبيل المثال). ويتميز تدخل المراقب بطبيعته الإلزامية ويقتضي الاحترام والسلطة. وتبحث هذه الرقابة بالدرجة الأولى عن الأخطاء أو الخروقات، وهي تهدف إلى أن يكون لها مفعول رادع.

وتشمل الرقابة والتدقيق أيضا التحقق من وجود إجراءات الرصد والتقييم وحسن سيرها.

## - مقياس النجاح

يتعلق الأمر بطبيعة النشاط العمومي أو مميزاته أو نتيجته التي سيتم على أساسها تحديد قيمته بالنسبة للمجتمع.

فعلى سبيل المثال، يمكن تقييم برنامج للمساعدة على التوظيف من خلال مقياس «تكلفة كل وظيفة يتم خلقها» أو «نسبة المساعدات التي يستفيد منها العاطلون عن العمل لمدة طويلة» (ويفترض في هذه الحالة الأخيرة أنه كلما كان التدخل مثاليا كلما كانت النسبة مرتفعة).

وينبغي أن يكون مقياس التقييم صريحا، بمعنى أنه لا بد من أن يظهر بوضوح الأمور التي تجعل من نشاط ما جيدا أو أقل جودة.

فلكي يتم استخدامه في أحد أنشطة التقييم، يشترط أن يكون المقياس مصحوبا بمعيار محدد (مثلا: مستوى النجاح الذي يبدأ عنه تقييم نشاط ما على أنه ناجح طبقا لهذا المقياس). ويتم في الغالب تقييم نشاط معين على أساس عدة معايير موضوعية.

#### - الاستدامة

تهتم بتقييم ما إذا كانت الآثار المباشرة أو غير المباشرة للسياسة سوف تستمر عبر الزمان بشكل مستدام، وينبغي هنا تحديد ما إذا كان الإجراء قد أدى إلى إنشاء هياكل أو ممارسات قادرة على ضمان استمراريتها (التمويل الذاتي، الصيانة المحلية،...) أو تطورها بعد انتهاء هذه السياسة.

#### - الفعالية

تقييم مدى تحقيق أهداف النشاط العمومي، من خلال تحليل النتائج والآثار الفعلية ومقارنتها مع النتائج والآثار المتوقعة وقياس الفوارق الممكنة. كما يعنى هذا التقييم بمسألة ما يسمى «الفائدة غير المتوقعة» (Effet d'aubaine).

#### - الكفاءة

يهم هذا التقييم التحقق مما إذا كانت النتائج والآثار قد تم تحقيقها عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمالية والزمنية، ويعنى بدراسة علاقة التكلفة بالفعالية من خلال ما يلي:

- تحليل طرق تعبئة الموارد المالية والتقنية والتنظيمية والبشرية؛
- مقارنة التكاليف مع المراجع ذات الصلة.

## - دراسة القابلية للتقييم

تعتبر هذه الدراسة الجزء التقني من التقييم الأولي، وتعنى بتقييم مستوى المعارف المتاحة، والتحقق من أن الظروف التقنية والمؤسسية متوفرة من أجل تقديم إجابات موثوقة وذات مصداقية على الأسئلة المطروحة.

ويعني هذا بالتحديد، التأكد من وجود فريق تقييم يستخدم أدوات التقييم المناسبة، وقادر على الإجابة على الأسئلة التقييمية في الوقت المحدد وبتكلفة تتلاءم مع القيود القائمة، مع احتمال كبير للتوصل إلى نتائج مفيدة.

## - التقييم

تحديد قيمة نشاط عمومي بالرجوع إلى معايير ومقاييس واضحة، ويستند هذا التقييم إلى معلومة تم جمعها وتفسيرها خصيصاً لتحديد قيمة هذا النشاط.

وتستثنى منها بعض المفاهيم المرتبطة بتحديد القيمة والتي تقتصر على قياس الآثار المترتبة على النشاط.

وفي بعض السياقات، لا يهتم التقييم بالنشاط العمومي وإنما بالمؤسسة العمومية (مثل تقييم جامعة أو مستشفى).

## - التقييم الديمقراطي

هونهج في التقييم يهدف إلى زيادة جودة وشفافية الحوار الديمقراطي، سواء تعلق الأمر بالتعريف والتوضيح الأفضل لمنطق وأثار النشاط الحكومي أو بتقييم سبب وجوده أو فعاليته.

119 ويعرف هذا التقييم بأنه «تأمين لقيمة النشاط الحكومي من قبل

مسؤولين منتخبين ديمقراطياً»، ويتعلق الأمر هنا أساساً بالنواب البرلمانيين.

## - التقييم القبلي

تقييم يتم قبل تنفيذ السياسة العمومية، ويساعد هذا النوع من التقييم على ضمان جعل النشاط الحكومي على أعلى درجة ممكنة من الأهمية والاتساق. وتهم أحكام هذا التقييم ما يلي:

- التحديد الجيد والملائم لقضايا التنمية،
- أهمية الاستراتيجية والأهداف المقترحة في مقارنة بالحاجيات، ومدى تطابقها أو انسجامها مع السياسات والتوجيهات؛
- واقعية الآثار المتوقعة.

وعلاوة على ذلك، يوفر التقييم القبلي الأسس اللازمة لعمليات التقييم المستقبلية للسياسة، مع ضمان وجود أهداف واضحة وكمية.

## - التقييم البعدي أو اللاحق

يهدف هذا التقييم إلى تحليل استخدام الموارد وتحقيق النتائج والآثار المتوقعة وغير المتوقعة، فضلاً عن نجاح السياسات العمومية من أساسه. وعادة ما يتم إنجازه سنتين أو ثلاث سنوات بعد الانتهاء من التنفيذ، بحيث يتم منح الوقت الكافي لتحقيق هذه النتائج وبالتالي دراسة مدى استدامتها.

## - التقييم الذاتي

وهو تقييم يتم من قبل المؤسسة التي قامت بصياغة وتنفيذ السياسة العمومية، وهو ما يفترض تعاوناً تاماً بين فريق التقييم والمسيرين، وبالتالي تخصيص كم قدر من الاستنتاجات والتوصيات. ويمكن اعتبار هذا التقييم نتيجة دراسات مستفيضة تشمل تحليلات متعاقبة حول أسئلة التقييم التي تم تحديدها أثناء التنفيذ.



## - التقييم الإداري

هو نهج متكامل لتقييم العمل الحكومي الذي يهدف إلى التوصية بإجراء تغييرات. وتعتمد جودة التقييم الإداري على احترام كل من مبادئ استقلالية التقييم وموضوعية طريقة التقييم المستخدمة.

## - التقييم التعددي

يعتبر هذا النهج في التقييم إجراءً جماعياً لحل المشاكل من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة. فعلى أساس معلومات موثوقة ومقبولة من قبل الجميع، تتم صياغة أحكام القيمة بالموازاة مع السعي إلى التوصل لاتفاق أو تسوية في إطار لجنة تقييم تضم قادة سياسيين وإداريين وممثلين عن الفئات المعنية.

## - الغاية المعرفية

المساعدة على فهم أفضل للسياسة التي تم تقييمها من خلال جمع وتحليل بيانات جديدة عن النشاط الحكومي وآثاره.

تتضح المساهمة المعرفية بشكل خاص في تقرير التقييم الذي يقدم للبرلمانيين، وبشكل غير مباشر إلى الحكومة، والذي ينطوي على حقائق وأرقام لم تكن لديهم دراية بها.

## - الغاية الأدائية

تقترح على الحكومة، والسلطات ذات الصلة، إدخال تحسينات على السياسة التي تم تقييمها من أجل تعزيز أهمية أهدافها وفعاليتها الإجراءات المنفذة.

ويسمح مثل هذا التقييم للبرلمانيين صياغة توصيات استراتيجية وعملية مدعومة بنتائج بحثية قوية.

## - الغاية المعيارية

تعتمد على تقييم عناصر النجاح أو الفشل بالنسبة للسياسة العمومية.

ويعتبر هذا الدعم أساسيا بالنسبة لمجلس النواب، لأنه يساهم في تعزيز الحكامة الجيدة من خلال المراقبة والمساءلة وضمان الشفافية والديمقراطية. ويسمح التقييم أيضا بتحديد الممارسات الجيدة وتعميمها على جميع أنحاء المملكة.

## - المؤشر

يعبر عن قياس الأهداف المراد تحقيقها، أو الموارد التي تمت تعبئتها، أو إنجاز تم تحقيقه، أو أثر تم تسجيله، أو متغير سياقي (اجتماعي أو بيئي أو اقتصادي).

وتعتبر المعلومات المقدمة من خلال المؤشر معطيات كمية لقياس حقائق أو آراء معينة (على سبيل المثال: نسبة الشركات التي تم دعمها بفضل التدخل الحكومي، أو نسبة الرضى لدى للمتدربين بناء على هذا التدخل).

ويمكن بناء وصياغة المؤشرات من قبل فريق التقييم وتتميمها باستخدام الاستقصاءات أو البيانات الإحصائية. وهي غالبا ما تكون مستقاة من أنظمة التتبع أو السلاسل الإحصائية. وقد يكون المؤشر ابتدائيا أو مستمدا من العديد من المؤشرات الأخرى في صيغة نسبة مئوية أو شاهد.

## - الأثر

يتعلق الأمر بشكل خاص بالنتيجة التي تظهر على المستفيدين أو المعنيين بشكل مباشر بالسياسة العمومية، أو النتيجة غير المباشرة التي تظهر على المتلقين الآخرين غير المعنيين أصلا بهذه السياسة العمومية، سواء كانوا مستفيدين أو متضررين.

يمكن ملاحظة بعض الآثار على المتلقين المباشرين على المدينين القصير والطويل (على سبيل المثال بقاء الشركات التي تتلقى المساعدات بعد

سنتين). ونشير في مجال المساعدات لغرض التنمية إلى هذه الآثار بمصطلح النتائج المستدامة.

#### - التفويض

يحدد هذا التفويض ما سيتم تقييمه (نطاق التقييم)، ولماذا تم القيام بهذا التقييم وما هو مجال استخدام المادة موضوع التقييم.

ويحدد المفوض طبيعة التوصيات التي ينتظرها في نهاية التقييم، كما يحدد بعض أسئلة التقييم الرئيسية التي ينبغي الإجابة عليها، وهو ما يعطي عادة فكرة أولية عن معايير التقييم. كما يحدد موعداً نهائياً لتقديم التقرير.

ويمكن إعداد عدة تفويضات في آن واحد عن كل سنة، (قبلي، بيني، وبعدي) كجزء من خطة التقييم لعدة سنوات.

#### - التطابق

دراسة مزايا السياسة العمومية فيما يتعلق بالأهداف والقضايا الأولية. وهذا يتطلب تحليل التوافق بين العمل والاحتياجات مقارنة بمتطلبات الاستفادة.

#### - البرنامج

مجموعة منظمة من الموارد المالية والتنظيمية والبشرية تم حشدها لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف في فترة معينة.

ويتم تحديد البرنامج من حيث الجدول الزمني والميزانية المخصصة، وهو موضوع تحديد مسبق للأهداف المناسبة، والبحث المنهجي عن التناسق والانسجام بين هذه الأهداف.

123 وهناك ثلاث مراحل في دورة حياة البرنامج هي التصميم والتنفيذ

والتقييم اللاحق أو البعدي. ويكون البرنامج دائما تحت إشراف سلطة مسؤولة (أو عدة سلط) تعمل في إطار من الشراكة. وتنقسم البرامج عموما إلى مشاريع وأوراش.

#### - سؤال تقييمي

سؤال يطرحه المسؤول أو المشرف على عملية التقييم في وثيقة التفويض، ويؤخذ بعين الاعتبار من قبل فريق التقييم من أجل الإجابة عليه.

وتمتاز أسئلة التقييم بثلاث خصائص: الخاصية المعرفية (ماذا حدث؟)، والخاصية المعيارية (هل الأثر مقبول؟)، والخاصية الأداة (ما هي التحسينات التي ينبغي القيام بها؟). وعادة ما يتضمن التقييم عددا محدودا من الأسئلة.

#### - الإنجاز

ما تم إتمامه أو تحقيقه بشكل فعلي، فعادة ما يلتزم المسؤول عن البرنامج بتحقيق نتيجة باستعمال الوسائل المتاحة له.

فالمنفذون مسؤولون عن الإنجازات ويجب أن يخبروا بشأنها بشكل دوري ومنتظم من خلال نظام الرصد. ويمكن للإنجازات أن تأخذ شكل أشغال (مثل بناء الطرق، وإعادة تأهيل الأراضي البور، ومحطات معالجة المياه، الأسرة السياحية). كما يمكنها أن تأخذ شكل خدمات (التدريب والمشورة والمعلومات).

#### - الموارد

يقصد بها أساس الإمكانيات المالية والبشرية والمادية والتنظيمية المعبأة من أجل تنفيذ السياسة العمومية أو البرامج.

وعادة ما يهتم الرصد والتقييم بقيمة الموارد التي تخصصها السلطات العامة ويستخدمها المنفذون لتحقيق الإنجازات. ويمكن اعتبار موارد القطاع الخاص المعبأة مثلاً من قبل مقاولات مستفيدة من الدعم أنها من بين نتائج التدخل الحكومي.

فهذا التعريف قد يعطي معنى واسعاً نسبياً لكلمة «الموارد»، على الرغم من أن البعض يفضل حصره في مجال الموارد المالية أو الميزانية، وفي هذه الحالة يمكن أن تنطبق كلمة «النشاط» على تفعيل الموارد البشرية والتنظيمية.

كما قد يستخدم مصطلح «الإنجاز المالي» أيضاً في بعض الأحيان ليعبر عن استهلاك موارد الميزانية.

## - النتيجة

الميزة أو العيب الذي يحصل لدى المتلقين المباشرين عند نهاية مشاركتهم في التدخل الحكومي أو عند الانتهاء من إنجاز المرافق العمومية.

وتلاحظ النتائج عند انتهاء المنفذ من عمله، بحيث يقدم تقريره حول الأموال التي كان مسؤولاً عن إدارتها. وفي هذه اللحظة يمكن أن يظهر على سبيل المثال أن تقدماً قد حصل على مستوى فك العزلة بفضل إنجاز طريق، أو أن الشركات التي حصلت على استشارة أعربت عن ارتياحها.

ويمكن للمنفذين ملاحظة النتائج وجعلها موضوع رصد منظم. كما تقع على عاتقهم مسؤولية تكييف تنفيذ التدخل على أساس النتائج التي تم الحصول عليها.

## - رصد الإدارة

وهو رصد شامل ومنتظم لاستخدام الموارد وتحقيق الإنجازات والنتائج من خلال التدخل الحكومي.

ويستند الرصد إلى نظام معلومات متكامل يشمل تقارير الأنشطة والنتائج وجداول الاستعمال والمؤشرات... وتأتي معلومات نظام الرصد أساسا من المنفذين وتستخدم لمراقبة التدخل الحكومي. وبما أن الرصد يهتم بشكل خاص بعملية التقييم، فإن ذلك يؤشر لتحقيق أهداف التنفيذ.

## - الاختصاصات

تقوم الاختصاصات على توزيع المهام والجدول الزمني الذي يتبعه فريق التقييم.

كما يرتبط بالإطار التنظيمي وتحديد نطاق التقييم. وتعلن عن الأسباب الرئيسية للتقييم وتحدد الأسئلة التقييمية. وهي تستذكر المعرفة المتاحة وترسم الخطوط العريضة لمنهجية التقييم. وتصف توزيع العمل والمسؤوليات بين المشاركين في عملية التقييم. كما تحدد الجدول الزمني، وإذا أمكن، الميزانية المخصصة. وتحدد المؤهلات المطلوبة في الفريق الذي ينبغي تعينه.

## - الجدوى

يحلل التقييم الآثار المحتملة للسياسة العامة خارج الأهداف المرجوة، أي «الآثار الجانبية». وينبغي التأكد مما إذا كانت هذه الآثار غير المنتظرة إيجابية أو سلبية من وجهة نظر السكان المعنيين.

ويمكن للسياسة العمومية أن تكون فعالة في حد ذاتها، لكنها بالمقابل قد تكون لها عواقب مقلقة في مناطق أخرى غير تلك التي كانت مستهدفة في البداية.