

الرقابة على البرنامج التقديري والتقارير الختامية للصفقات العمومية  
**Supervision of the estimated program and the final reports of public  
procurements**

بركات عبد اللطيف

جامعة لونيبي علي البلدية 02، abdelatifbarkat@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/08/04 تاريخ القبول: 2023/02/17 تاريخ النشر: 2023/03/31

**ملخص:**

تخضع الصفقات العمومية وجوبا إلى العديد من أوجه الرقابة، نظرا لكونها تشكل أهم نفقة من النفقات العمومية، قصد التأكد من مدى مطابقتها للقانون وكذا الأهداف المرجوة منها. وفي هذا الإطار فرض تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام توسيع نطاق الرقابة من خلال إلزام المصالح المتعاقدة بعرض المشاريع التقديرية للصفقات المزمع إبرامها خلال السنة المالية الجارية والتقارير الختامية للصفقات التي تم إبرامها خلال السنة الماضية كضمانة لحسن تسيير المال العام.

باعتبار هذا الإجراء قيمة مضافة للمنظومة الرقابة المطبقة على الصفقات العمومية جاءت هذه الورقية البحثية من أجل تسليط الضوء أكثر على مزاياه وتتمينها وإبراز ثغراته واقتراح حلول لتجاوزها.

**كلمات مفتاحية:** الصفقات العمومية، البرنامج التقديري، التقارير الختامية، الرقابة، المال العام.

**Abstract:**

As the most important public expenditure, public procurements must be subject to extensive oversight in order to ensure compliance with the law as well as the desired objectives. In this context, the regulation of public procurement and public utility authorizations imposed an expansion of the scope of supervision by requiring contracting bodies to present the estimated projects of the deals to be concluded during the current fiscal year as well as the final report of the deals concluded during the previous fiscal year as a guarantee for proper management of public money.

Given that this procedure adds value to the control system used in public procurements, this research paper was created to shed more light on and value its benefits, highlight its flaws, and propose solutions to overcome them.

**Keywords:** public procurements, estimated program, final reports, control, public money.

## 1- مقدمة

حرص تنظيم الصفقات العمومية على التمسك بمبادئ حسن استعمال المال العام أثناء إعداد الصفقات، من خلال الامتثال للشروط الإجرائية والموضوعية واجبة التطبيق قصد ضمان نجاعة الطلب العمومي، لهذا أوجب المرسوم الرئاسي رقم 15-247<sup>1</sup> احترام مراحل الإبرام بدءاً بنشر البرامج التقديرية وصولاً لوضع التقارير الختامية، حيث تعد هذه الإجراءات من التقنيات المستحدثة التي تُمكن من تحديد الحاجات العمومية بدقة ومنهجية محكمة ما يساعد في الحد من إسراف المال العام وسوء التسيير.

انطلاقاً من المعطيات سالفة الذكر، نطرح الإشكالية التالية: فيما تتجلى أهمية نشر البرامج التقديرية والتقارير الختامية للصفقات العمومية؟ وما هي الصعوبات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها المنشودة؟ وما السبيل لتذليل هذه الصعوبات؟

للإجابة على هذه الإشكالية تتبع الخطة التالية:

### المبحث الأول: نشر البرنامج التقديري للصفقات المزمع إبرامها

المطلب الأول: مضمون البرنامج التقديري

المطلب الثاني: صعوبات نشر البرنامج التقديري

المطلب الثالث: عوامل نجاح عملية نشر البرنامج التقديري

### المبحث الثاني: إعداد التقارير الختامية

المطلب الأول: مضمون وأهمية التقارير الختامية

المطلب الثاني: ضمانات نجاعة التقارير الختامية

المطلب الثالث: رقابة التسيير بالنتائج والأهداف

## 2. المبحث الأول: نشر البرنامج التقديري للصفقات المزمع إبرامها

تعد البرامج التقديرية آلية محورية تؤدي دوراً مهماً في تدعيم مجال الشفافية، بحيث لو يتم تفعيلها بشكل صحيح وفق أطر تنظيمية سليمة ستحقق بلا شك نتائج إيجابية على عملية إبرام الصفقات العمومية. ضمن هذا المبحث نتناول بالدراسة أهمية نشر البرامج التقديرية للصفقات العمومية وأهميتها فضلاً عن إبراز الصعوبات التي تحول دون ذلك وسبل تذليلها.

### 1.2 المطلب الأول: مضمون البرنامج التقديري

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 2 ذي الحجة 1436 الموافق 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50 لسنة 2015.

قصد توضيح مضمون البرنامج التقديري ينبغي تعريفه أولاً ثم إبراز أهميته.

## 2.2 الفرع الأول: تعريف البرنامج التقديري

يقصد بالبرنامج التقديري أو "التوقعي" أنّ صاحب المشروع قد حدد أولوياته في الزمان والمكان وربط تحقيقها وترجمتها على أرض الواقع بوجود مبالغ مالية كافية لبلورتها، ولهذا ينبغي أن يكون هذا البرنامج التقديري شاملاً بشكل مفصل ومدقق تفادياً لأي ملاحظات يمكن أن تفرغ هذا الإجراء من مدلوله الإعلاني.<sup>1</sup>

يفترض أن تنطلق عملية إعداد الصفقة العمومية بنشر البرنامج التقديري أو التوقعي للصفقات الذي تعتمزم المصلحة المتعاقدة طرحها برسم كل سنة مالية، وتعتبر البرمجة التوقعية للصفقات من بين المستجدات التي حملها تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ذلك من أجل ترسيخ ثقافة البرمجة، ويجب نشره إجبارياً، في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي و/أو في الموقع الإلكتروني للمصلحة المتعاقدة. وتعفى من هذا الإجراء الصفقات العمومية التي تكنسي طابعاً خصوصياً ولا يمكن نشرها.

## 3.2 الفرع الثاني: أهمية نشر البرنامج التقديري

يساعد نشر البرامج التقديرية من جهة الإدارة أن تُحدد توقعاتها على شكل صفقات يجب الإعلان عنها من أجل إنجاز أعمال وتمكّن المتعاملين الاقتصاديين المحتملين من جهة أخرى من الاستعداد لهذه التوقعات، وتقديم عروض مدروسة من حيث الثمن والآجال وظروف الانجاز والضمانات الممنوحة.<sup>2</sup>

كما أنّ نشر البرامج التقديرية يحقق المساواة في الولوج إلى المعلومات، وتفادي ظاهرة احتكارها من طرف بعض المتعاملين دون البعض، ويشكل هذا التدبير، أيضاً، وسيلة بالنسبة للمصالح المتعاقدة لعقلنة الطلبية العمومية.<sup>3</sup>

غير أن نشر البرامج التقديرية يفترض من صاحب المشروع أن يحدد حاجات إدارته من أشغال وتوريدات... بدقة متناهية، تسمح برسم معالم السياسة الشرائية خلال السنة المالية، دون إغفال لرصد الاعتمادات المالية اللازمة لإشباع تلك الحاجات بالميزانية السنوية للإدارة؛ فعدم نَحج هذه الإستراتيجية قبل الإعلان عن البرنامج التوقعي، لاسيما عند غياب

<sup>1</sup> حياة خلاحي، دور القانون في محاربة الفساد الإداري بالمغرب: الصفقات العمومية نموذجاً، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، المغرب، 2015، ص.19.

<sup>2</sup> محمد باهي، منازعات الصفقات العمومية للجماعات الترابية أمام المحاكم الإدارية، الجزء الثاني، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2015، ص.74.

<sup>3</sup> عبد اللطيف الشدادي، نظام الصفقات العمومية في ضوء مرسوم 20 مارس 2013 ودفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال 2016. الجزء الأول، الطبعة الأولى، سليكي أخوين، المغرب، 2019، ص.145.

التحديد المسبق لحاجيات الإدارة، زيادة على سوء تقدير الاعتمادات المدرجة بالميزانية السنوية، غالباً ما ينعكس سلباً على مستوى إعداد البرامج التوقعية.<sup>1</sup>

### 3. المطلب الثاني: صعوبات نشر البرنامج التقديري

رغم أن المادة 158 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 أوجبت على المصلحة المتعاقدة نشر برنامجها التقديري للمشاريع التي يتعين الانطلاق فيها خلال السنة المالية المعنية، لإتاحة الفرصة للمتعاملين الاقتصاديين من الاستعداد والتنافس للظفر بالصفقة في أحسن الظروف الممكنة، فإنّ هذه الآلية لم يتم تطبيقها في الواقع نظراً لعدة عوامل حالت دون فعاليتها لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في تسيير مشاريع الصفقات العمومية.

ضمن هذا المطلب نحاول تسليط الضوء على أبرز الصعوبات التي تعيق نشر البرامج التقديرية.

#### 1.3 الفرع الأول: الصعوبات المتعلقة بطريقة النشر

حددت المادة 158 من المرسوم الرئاسي 15-247 أوعية نشر إعلانات البرنامج التقديري وقائمة الصفقات العمومية المريرة خلال السنة المالية السابقة وأسماء المؤسسات أو تجمعات المؤسسات الحائزة عليها، من خلال النشر في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي و/أو الموقع الإلكتروني للمصلحة المتعاقدة، ونحن نعلم مدى الأهمية الرقمية التي تعاني منها أغلب مصالحنا الإدارية، فالكثير منها لا يملك موقع الكتروني وحتى إن وجد فإنه لا يخضع للتحيين المستمر، وبذلك يتم الاكتفاء بالنشر في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي (BOMOP) « Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public »

لذلك يتعين، بغية تحقيق أكبر فعالية لهذا الإجراء، النص على نشر البرنامج التقديري فضلاً عن ن.ر.ص.م.ع ينشر في جريدتين على الأقل ذات توزيع وطني، وباللغة الوطنية الرسمية ولغة أجنبية واحدة على الأقل، والإجراء الثاني هو النشر في البوابة الوطنية للصفقات العمومية.

#### 2.3 الفرع الثاني: غموض مضمون البرنامج التقديري

من النقائص المسجلة، نجد إغفال العناصر الواجب نشرها، فكان الأجدر على السلطة التنظيمية توضيح ما يجب على صاحب المشروع نشره مثل: موضوع الدعوة للمنافسة وطبيعة العمل ومكان التنفيذ وطريقة الإبرام المزمع اعتمادها، والفترة الزمنية المتوقعة لنشر الإعلان عن الدعوة إلى المنافسة المتعلق بالصفقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الشاوي، دور البرامج التوقعية في دعم شفافية تدبير الصفقات العمومية، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد الرابع، مكتبة دار السلام، المغرب، 2013، ص.80.

<sup>2</sup> نصت المادة 4/14 من المرسوم 349.12.2 المتعلق بالصفقات العمومية المغربي على: "يتضمن البرنامج التوقعي، على الخصوص، الإشارة إلى موضوع الدعوة إلى المنافسة وطبيعة العمل ومكان التنفيذ وطريقة الإبرام المزمع اعتمادها والفترة الزمنية المتوقعة لنشر الإعلان عن الدعوة إلى المنافسة المتعلق بالصفقات التي يعتزم صاحب المشروع طرحها برسم السنة المالية المعنية."

كما يلاحظ من صياغة المادة 158 ما يفيد الوجوب على نشر البرنامج التقديري، وهو ما يدل بشكل جازم أنّ الرقابة على الصفقات العمومية لا تقتصر فقط على الإبرام والتنفيذ، بل تتعدى إلى المراحل الأولى لإعداد الصفقة، المتمثلة في الإعلان عن هذه البرامج، أي هل الصفقة موضوع الرقابة تم نشر برنامجها التقديري أم لا؟ إلا أنّ مضمون المادة 158 لم يحتوي على أي ضمانات تكفل تحقيق هذا الإلزام، باعتبار أنّه لم يحمل أي جزاء رادع لكل مخالفة من هذا النوع، كما أنّ دفا تر الشروط المحددة لمسؤولية الأطراف المتعاقدة لا تشير لهذه المسألة، ما يجعل من هذا الإجراء فارغاً من محتواه.

من أجل تجاوز هذه العقبات، فإنّنا نهي بسلطة التشريع في الجزائر إصدار نص يتضمن إطاراً محدداً للإجراءات المتعلقة بنشر البرامج التقديرية والجزاء المترتب عن مخالفة ذلك، ووضع نموذج موحد لنشر مثل هذه البيانات تلتزم به جميع المصالح المتعاقدة.

#### 4. المطلب الثالث: عوامل نجاح عملية نشر البرامج التقديرية

من أجل تحقيق الفائدة المنشودة من نشر البرامج التقديرية يلزم تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

##### 1.4 الفرع الأول: التحضير المسبق:

تحتاج البرامج التقديرية موضوع النشر إلى التحضير المسبق انطلاقاً من حاجات المصلحة المتعاقدة المعنية، وأن يتم إعدادها في إطار المخططات الوطنية والبرامج التطبيقية لها على صعيد القطاعات الوزارية، وذلك مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية الكفيلة بتحقيق أهدافها. وهذا يتطلب من صاحب المشروع الخبرة والدراية وحسن التسيير وبعد النظر في التوقع والتحصيل وتحقيق الغاية المنشودة.

##### 2.4 الفرع الثاني: تحديد الأهداف:

تتعلق بنشر البرامج التقديرية، لأنّ عملية النشر هذه تهدف أساساً إلى تحقيق:

أولاً: السرعة في الإخبار،

ثانياً: التوسع في نشر المعلومات والبيانات،

ثالثاً: توفير الشفافية والموضوعية،

رابعاً: تدعيم مبدأ المنافسة.

كما ينبغي أن يكون البرنامج التقديري شاملاً لكافة الأشغال والتوريدات والخدمات المزمع القيام بها خلال السنة المالية، وأن تتم صياغته بشكل يتيح التعرف على جميع التفاصيل الضرورية، والأساسية للولوج إلى الصفقات المقرر إبرامها،

<sup>1</sup> مليكة الصروخ، الصفقات العمومية في المغرب (الأشغال-التوريدات-الخدمات)، الطبعة الثانية، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2012، ص.275.

كالإشارة إلى موضوع الدعوة إلى المنافسة، وطبيعة العمل ومكان التنفيذ، وطريقة الإبرام المزمع اعتماده، والفترة الزمنية المتوقعة لنشر الإعلان عن الدعوة إلى المنافسة المتعلق بالصفقات التي تعتزم المصلحة المتعاقدة طرحها برسم السنة المالية المعنية.<sup>1</sup>

ما يزيد من فعالية عملية النشر، هو تطوير وسائله، لاسيما باستخدام الموقع الإلكتروني الخاص بالمصلحة المعنية، كذلك في البوابة الوطنية للصفقات العمومية إلى جانب النشر في الجرائد ذات التوزيع الوطني، ربحاً للوقت وتعميماً للفائدة.

### 3.4 الفرع الثالث: نشر المبلغ التقديري للصفقة:

يجب على المصلحة المتعاقدة أن تضع تقديراً لكلفة الأعمال المزمع إنجازها على أساس تعريف الأعمال موضوع الصفقة ومحتواها وعلى أساس تقدير مختلف الأثمان الواردة في جدول الأثمان والأسعار المطبقة في السوق، مع الأخذ في الحسبان جميع الاعتبارات والصعوبات المتعلقة بالتنفيذ وأجله.<sup>2</sup>

حيث لا تستطيع المصلحة المتعاقدة منطقياً أن تتعاقد وتصبح ملتزمة مالياً إلا إذا كان هناك اعتماد مالي يغطي هذه الالتزامات وهو محض تطبيق للمبدأ العام الذي يتضمن عدم إمكانية التزام الإدارة بنفقة مالية إذ هي لم تستند على اعتماد مالي محدد.<sup>3</sup>

يعرف المخطط التقديري لإبرام الصفقات العمومية بأنه مخطط يتم إعداده على أساس نموذج موحد وجدول زمني يضبط فيه المشتري العمومي كل طلباته التقديرية على أساس برنامج أنشطته السنوي. يكون هذا المخطط متلائماً مع الاعتمادات المرصودة.<sup>4</sup>

الهدف من تقدير الميزانية هو تقنين حرية عمل المصلحة المتعاقدة، من خلال الامتثال لضوابط محددة كتحليل دراسات دقيقة ومستفيضة للحاجات التي تحتاجها الإدارة استناداً إلى وسائل تقنية واقتصادية ومالية، حتى يتم التعرف مسبقاً على كلفة العمليات. فضرورة توفر معلومات بخصوص الأسعار والتكاليف التي يتوفر عليها السوق تساعد المصلحة المتعاقدة كثيراً على القيام بوظيفتها في تقدير الميزانية، سواء من حيث الكم، أو من حيث الاعتمادات الكفيلة بتغطيتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الشاوي، إشكالية الرقابة على صفقات الجماعات الترابية بالمغرب. مرجع سابق. ص.33.

<sup>2</sup> محمد باهي، مرجع سابق، ص.77.

<sup>3</sup> سامال اسكندر محمد الباجلان، سلطات الإدارة والقيود الواردة عليها في العقود الإدارية. الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017، ص.ص.65.66.

<sup>4</sup> الهيئة العليا للطلب العمومي، الدليل العام للصفقات العمومية، رئاسة الحكومة، الجمهورية التونسية، تونس، جوان 2016، ص.20.

<sup>5</sup> حياة خلاخي، مرجع سابق، ص.22.

إذن، على المصلحة المتعاقدة إجراء دراسة تمكنها من وضع تكلفة تقديرية للحاجات المزمع طرحها لطلب العروض إن هي اختارت هذا النمط من التعاقد، لكن تبقى هذه التكلفة التقديرية محل إجراء داخلي لا يمكن للمتنافسين المفترضين معرفته، إلا في حالات تسريب هذه المعلومة من قبل أحد الموظفين المكلفين بذلك لدى المصلحة المتعاقدة، وبالتالي يصبح مبدأي الحياد والمنافسة محل اختراق.

لذلك لجأت بعض النظم القانونية المقارنة<sup>1</sup> لتبني إجراء نشر المبلغ التقديري للصفقة، مؤكدين على أنّ نشره لا يعيق سريان المنافسة، بل على العكس من ذلك يمنع إعطاء الأفضلية بطريقة غير مشروعة لبعض المترشحين المنافسين دون الآخرين،<sup>2</sup> الأمر الذي كان يستغله بعض الأعوان المتدخلين في إبرام الصفقة العمومية في ممارسات لا أخلاقية تضرب في عمق مبادئ الإبرام.

رغم إيجابية هذا الإجراء، فإنه لا يخلو من سلبيات على مستوى جودة العروض والمستوى الاقتصادي للصفقة ستفرزها حتما الممارسة العملية، حيث أنّ الأهم الأساسي للمتعاملين الاقتصاديين هو الظفر بالصفقة، وبذلك سيحضرون عرضا ماليا بكيفية تضمن لهم حظوظ نيل الصفقة ويتجنبون الإقصاء، من خلال خفض العرض المالي في إطار لا يتجاوز 25% عن المبلغ التقديري للصفقة بالنسبة لصفقات الأشغال مثلا، وبـ 35% بالنسبة لصفقات التوريد والخدمات غير تلك المتعلقة بالدراسات، الأمر الذي سيجعل المتعاملين الاقتصاديين ينحازون عن المنطق الذي كانوا يحضرون به عروضهم في السابق، أي بالشيء الذي يسعفهم في توفير هامش من الربح إذا رست على أحدهم الصفقة، بالتالي فهم يدرسون تكلفة أعمال الصفقة بكل دقة، أما إذا تمكنوا من معرفة المبلغ التقديري فيكفيهم أن لا يكون عرضهم مفرطاً لكي لا يكونوا عرضة للإقصاء.<sup>3</sup>

لذلك نرى بضرورة الأخذ بعين الاعتبار كل الإشكالات العملية التي قد تظهر من خلال الممارسة في النظم القانونية المقارنة لتفاديها، وإحاطة هذا الإجراء بكل الضمانات التي تحقق نجاعته.

5. المبحث الثاني: إعداد التقارير الحتمية

<sup>1</sup> كمثل على ذلك نجد المادة 20/ج من المرسوم 349.12.2 المتعلق بالصفقات العمومية المغربي التي تنص على البيانات التي يجب أن يتضمنها إعلان طلب العروض المفتوح، من بينها: تقدير كلفة الأعمال المعد من طرف صاحب المشروع.

<sup>2</sup> من بين التوصيات التي جاءت في تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الصفقات العمومية رافعة إستراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. مطبعة كانابرت، المغرب، 2012، ص.22. منشور الكترونيا على موقع المجلس الاقتصادي والاجتماعي المغربي على الرابط التالي: [www.ces.ma](http://www.ces.ma) آخر اطلاع بتاريخ: 2022-07-17

<sup>3</sup> حفيظ مخلول، حدود إصلاح نظام الصفقات العمومية، الطبعة الأولى، سلسلة المعارف القانونية والقضائية، منشورات مجلة الحقوق، دار نشر المعرفة، الرباط، المغرب، 2017، ص.44.

ضمن هذا المبحث تناول بالدراسة موضوع إعداد التقارير الختامية للصفقات المبرمة خلال السنة المالية السابقة من حيث مضمونها وأهميتها في المطلب الأول، ثم تحديد ضمانات نجاعة التقارير الختامية في المطلب الثاني، ثم إبراز دور رقابة التسيير بالنتائج والأهداف في المطلب الثالث.

### 1.5 المطلب الأول: مضمون وأهمية التقارير الختامية

أوجب المرسوم الرئاسي رقم 15-247 في المادة 158 منه المصالح المتعاقدة بإعداد، في بداية كل سنة مالية، قائمة بكل الصفقات العمومية المبرمة خلال السنة المالية السابقة، وكذا أسماء المؤسسات أو تجمعات المؤسسات الحائزة عليها. حيث يمكن ربط هذا الإجراء مع المادة 164 التي نصت على ضرورة إعداد المصلحة المتعاقدة، عند الاستلام النهائي للمشروع، تقريراً تقييمياً عن ظروف إنجازه وكلفته الإجمالية مقارنة بالهدف المسطر أصلاً، على أن يرسل هذا التقرير، حسب النفقة المتلزم بها، إلى مسؤول الهيئة العمومية أو الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي العني، وكذا إلى هيئة الرقابة الخارجية المختصة، وترسل نسخة من هذا التقرير إلى سلطة ضبط الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

#### 1.1.5 الفرع الأول: مضمون التقارير الختامية

إنّ المقتضيات المتعلقة بعرض البرنامج التقديري للصفقات العمومية، إذا كانت فعلاً تهدف إلى ضمان مبدأ الشفافية وكذا تفعيل الرقابة الذاتية التلقائية عليها، فإنّها تظل غير ذات جدوى في غياب التنصيب على إجراءات تلزم المصالح المتعاقدة بنشر، وفق نفس الكيفيات التي تمّ بها الإعلان عن البرنامج التقديري، الحصيلة السنوية للصفقات المبرمة خلال السنة المالية السابقة، بغية التعرف على نسبة تنفيذ البرامج التقديرية من قبل المصالح المتعاقدة مقارنة بما تمّ إنجازه فعلاً من صفقات.

لذلك نرى أنّ إقرار هذا الإجراء (أي عرض تقارير الصفقات المبرمة خلال السنة المالية السابقة) سيشكل لا محالة آلية رقابية أخرى، يمكن الاستعانة بها للتحقق من مصداقية وصحة المعلومات المرتبطة بالصفقات العمومية، خاصة إذا كانت تلك الحصيلة السنوية متضمنة لجميع التفاصيل المتعلقة بهذه الصفقة (طبيعتها، طريقة إبرامها، المبلغ الإجمالي، المتعامل المتعاقد... الخ)، وكذا مجموع الشراءات التي تمت عن طريق سندات الطلب، والتي لا يلجأ في إطارها إلى تشكيلات الدعوة العامة للمنافسة والشفافية.<sup>1</sup>

فضلاً عن ذلك، سيضمن خلق مناخ من الثقة وسيعزز شفافية تسيير الصفقات العمومية، خصوصاً إذا كانت تلك الحصيلة السنوية متضمنة لجميع التفاصيل المتعلقة بالصفقات المبرمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الشاوي، إشكالية الرقابة على صفقات الجماعات الترابية بالمغرب. مرجع سابق. ص.37.

<sup>2</sup> محمد الشاوي، دور البرامج التوعوية في دعم شفافية تدبير الصفقات العمومية. مرجع سابق. ص.85.

لكن مشكلة الإجراءات الجيدة التي حملها المرسوم الرئاسي رقم 15-247 يعتبرها دائما عيب عدم التوضيح، أي انعدام آلية التطبيق، فكان الأجدد ذكر البيانات التي يجب أن يتضمنها التقرير، فمثلاً تخصيص فقرة أو مادة مستقلة بذاتها تنص على: يجب أن يتضمن التقرير البيانات التالية:

- موضوع الصفقة،
- الأطراف المتعاقدة،
- طبيعة الأعمال المتعاقد بشأنها في إطار المناولة،
- أجل التنفيذ مع بيان تاريخ انطلاق وانتهاء الأعمال وتبرير التجاوزات المحتملة بالنسبة للتاريخ المقرر في الأصل لانتهاء الأعمال،
- مكان الإنجاز،
- الحصيلة المادية والمالية التي تبرز التعديلات التي طرأت على مستوى البرنامج الأصلي، والتغيرات في حجم وطبيعة الأعمال، وعند الاقتضاء، مراجعة الأثمان.

### 2.1.5 الفرع الثاني: أهمية التقارير الختامية

يسمح هذا التقرير بتوضيح المسار التاريخي لإجراءات تنفيذ الصفقة، كما يبيّن هل الأهداف المحددة تم تحقيقها أم لا؟ والهدف منه هو جمع جميع المعلومات الدقيقة، والأحداث التي تم رصدها وتسجيلها طول مدة تنفيذ الصفقة، ابتداءً من تاريخ إصدار الأمر بالقيام بالخدمة، إلى فترة نهايتها. فالتقرير النهائي يعد تقييماً داخلياً، ويشكل وثيقة مرجعية، لأنه يفترض فيه أن يسهّل الاستشارة، ورقابة سريان تنفيذ العمليات المتعلقة بالصفقات بالنسبة لكل من له الصفة والسلطة في الرقابة، خاصة على مستوى الأهداف والمكونات المحددة سلفاً، والتي تم تنفيذها فعلاً من ذلك:<sup>1</sup>

- التكاليف والتمويل،

- احترام القواعد التي ينظمها تنظيم الصفقات العمومية، خاصة الرهانات المتعلقة بحماية البيئة،
- جوانب أخرى مرتبطة بطرق الإبرام، والمتغيرات التي تقع وتؤثر على حجم الإنجازات، والتكاليف المرصودة والحقيقية.

رغم إقرار المرسوم الرئاسي رقم 15-247 لإجراء نشر البرنامج التقديري وتقارير نهاية تنفيذ الصفقات العمومية التي تم إنجازها خلال السنة المالية السابقة، كإجراء يهدف أساساً لضمان تطبيق مبدأ الشفافية في تسيير الطلبية العمومية، إلا أنّها تبقى في اعتقادنا، عديمة الجدوى في غياب النص الذي يلزم المصالح المتعاقدة بذلك تحت طائلة العقوبة في حالة المخالفة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف الشدادى، نظام الصفقات العمومية في ضوء مرسوم 20 مارس 2013 ودفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال 2016، الجزء الثاني، مرجع سابق. ص.726.

وهكذا يعد التقرير النهائي تكريساً للرقابة الذاتية واللاحقة للإدارة، وكذا تقييماً لكلفة مشروع موضوع الانجاز، من خلال تبيان أوجه الإنفاق والمصاريف التي تم صرفها وفق بنود العقد، ولهذا التقرير دور كبير في الحد من الصفقات الوهمية والاختلاسات المتعددة للمال العام.<sup>1</sup>

### 2.5 المطلب الثاني: ضمانات نجاعة التقارير الختامية

لكي يحقق التقرير الختامي للصفقات العمومية غايته، يجب أن يحاط بضمانات تكفل إعداد وإصداره وفق أطر صحيحة، هذه الضمانات منها ما يتعلق باستقلالية ونزاهة معدي التقرير، ومنها ما يتعلق بمضمون التقرير بحد ذاته.

#### 1.2.5 الفرع الأول: استقلالية ونزاهة معدي التقرير:

حسب الشروط الأساسية للرقابة المالية التي حددتها المنظمة العالمية للمؤسسات العليا للرقابة (الأنتوساي INTOSAI)<sup>2</sup>، يجب أن يخضع المدققين الذين يجرون الرقابة لأخلاقيات المهنة المطبقة في السياق الوطني، فضلا عن الالتزام بقواعد أخلاقيات المحاسبين المهنيين الصادرة عن مجلس المعايير الأخلاقية الدولية للمحاسبين، وأن يعتمدوا المتطلبات الوطنية التي تتسم بالقدر ذاته من الصرامة؛ قصد إصدار تقارير رقابية ذات مصداقية ووفقا للمعايير الدولية للرقابة المالية.<sup>3</sup>

#### 2.2.5 الفرع الثاني: الحرص على عنصر الجودة

الجودة من أهم الأهداف على مستوى الخدمات أو الأشغال التي يستوجب بلوغها، كي يتمكن المتعاملون الاقتصاديون من القدرة على المنافسة، ذلك أنّ النقص في الجودة قد يؤدي إلى خدمات رديئة وأشغال عمومية هشة وسريعة الانهيار، وبالتالي تسجل نقطة سلبية على المتعامل المتعاقد وإضعاف حظوظه في التنافس مستقبلا، فضلا عن النتائج السلبية على الخدمات المقدمة للجمهور وإهدار للمال العام.

يعتبر عنصر الجودة هدفا أساسيا تتوخى الدولة الوصول إليه، لذلك ينبغي إدراجه ضمن النظام القانوني للصفقات العمومية لضمان تحققه، وعلى المصالح المتعاقدة ومختلف الجهات الرقابية المختصة أن تعتمد إلى عنصر الجودة باتخاذ مختلف الإجراءات التي تكفل تحققه في مختلف الأشغال العمومية والخدمات التي تطلبها، باعتبار أنّ هذه الخدمات أو الأشغال هي

<sup>1</sup> حياة خلاخي، مرجع سابق، ص.338.

<sup>2</sup> المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأنتوساي INTOSAI) منظمة مركزية للرقابة المالية الخارجية العامة، وهي مؤسسة مستقلة وذات سيادة غير سياسية وغير حكومية تتمتع بمنصب استشاري خاص لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة. وقد تم تأسيسها عام 1953.

<sup>3</sup> المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام. المعيار رقم 200، ص.14. منشور في موقع المنظمة على

الرابط التالي: <http://www.intosai.org> آخر اطلاع بتاريخ: 2019-08-25

مقررة لمرفق عام يؤدي خدمة للجمهور تمثل مرفقا عاما من جهة، كما يعتبر شرطا أساسيا لإبرام الصفقات العمومية على عكس عنصر الثمن.

كما يجب الحث على مراعاة عامل الجودة ضمن تنظيم الصفقات العمومية عبر مراعاة العناصر التالية:<sup>1</sup>

- مراعاة عنصر الجودة في جميع المراحل التي يمر بها المشروع.

- احترام وتوضيح المعايير التقنية المعمول بها.

- توضيح الكيفيات التقنية المطلوب توافرها لدى المتنافسين.

- العمل بمبدأ تناسب الجودة مع الثمن، عوض مبدأ أقل ثمن فقط.

- صلاحية صاحب المشروع للقيام باختصاص مدى احترام دفتر الشروط لجميع جزئيات المشروع.

يؤكد عنصر الجودة مبدأ الالتزام بضمان سلامة الأعمال بعد تنفيذها، فالمتعامل المتعاقد ملزم بتنفيذ مضمون العقد بينه وبين المصلحة المتعاقدة تنفيذا كاملا شاملا وفقا لشروط الإبرام العامة والخاصة ومطابقا للمواصفات الفنية والتقنية المتفق عليها سلفا.

إنّ عنصر الجودة المطلوب في الصفقات العمومية نجده مطلوبا كذلك في الأجهزة الرقابية بحد ذاتها، والتحدي الرئيسي الذي يواجه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية هو الالتزام بتقديم خدمات رقابية ذات جودة عالية، وجودة العمل الذي تقوم به هذه الأجهزة العليا للرقابة تؤثر على سمعتها ومصداقيتها وتتعلق أخيرا بقدرتها على تنفيذ ما تكلف به. ولكي يكون نظام رقابة الجودة فعالا، يجب أن يكون جزءا رئيسيا من إستراتيجية الأجهزة الرقابية، وبهذه الطريقة تبنى الجودة في أداء أعمال الأجهزة الرقابية والتقارير التي تصدرها بدلا من أن يتم اعتبارها عملية إضافية بعد إصدار التقرير.<sup>2</sup>

### 3.2.5 الفرع الثالث: موضوعية ودقة التقرير

التقارير الجيدة للرقابة على الأداء تضيف قيمة للمصالح المتعاقدة وتحقق الأهداف المحددة. كما تسهم أيضا في تحسين المعرفة وتحقيق التحسينات الضرورية، وينبغي أن تكون ذات هيكلية جيدة ولغتها خالية من الغموض. ويتعين تقديم النتائج بشكل موضوعي ومنصف والفصل بين النتائج والاستنتاجات، وتقديم الحقائق وتفسيرها بأسلوب محايد، كما ينبغي أن تكون التقارير بناء بحيث تقدم الاستنتاجات الايجابية.<sup>3</sup>

عموما، يمكن إجمال العناصر الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار أثناء إعداد التقارير، وهي:

<sup>1</sup> حياة خلاحي، مرجع سابق. ص. 29.

<sup>2</sup> المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، التوجيهات التنفيذية للرقابة المالية على الأداء، المعيار رقم 3000، التقرير منشور في موقع المنظمة على الرابط التالي: <http://www.issai.org> آخر اطلاع بتاريخ: 2022-07-22

<sup>3</sup> المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. المعيار رقم 40، التقرير منشور في موقع المنظمة على الرابط التالي: <http://www.issai.org> آخر اطلاع بتاريخ: 2022-07-22

- أن تكون النتائج موثقة وأن يقدم التقرير في الوقت المناسب.
- يجب تبليغ التقرير الرقابي بشكل جيد إلى الهيئة الخاضعة للرقابة، وأن يوفر التقرير معلومات مبررة ومتوازنة وتحليل وتقويمات تزيد من استفادة صانعي القرار والجهات ذات الصلة منه.
- يجب أن يكون التقرير موضوعيا، جيد الصياغة، شاملا ومتضمنا كافة الاستنتاجات.
- يجب نشر التقرير ومتابعته بطريقة موضوعية.

### 3.5 المطلب الثالث: رقابة التسيير بالنتائج والأهداف:

إنّ المهام التقليدية للمؤسسات العليا لرقابة المال العام تكمن أساسا في مراقبة مطابقتها للنصوص القانونية، وكذا شرعية التسيير والمحاسبة ويضاف إلى هذا الاختصاص مهام جديدة للرقابة الشاملة.<sup>1</sup>

فعند إعمال الرقابة لا بد من ربط الوسائل والإمكانات المتاحة بالنتائج المتبتغة، وقد عملت المنظمات الدولية المختصة بالرقابة المالية على اقتراح توصيات عملية من أجل توسيع دائرة الرقابة على المال العام، من هذه التوصيات نجد آلية رقابة التسيير بالنتائج والأهداف، ولا حرج من الاستفادة بمثل هذه التوصيات خاصة إذا كانت تكفل رقابة نوعية على مشاريع الصفقات العمومية.

#### 1.3.5 الفرع الأول: تعريف رقابة التسيير بالنتائج والأهداف

إن رقابة تسيير العمليات بالنتائج ينطوي على تقريب النتائج المحققة من الأهداف المسطرة والوسائل المتعهد بها من الوسائل التي تم تصورها. إنّ رقابة التسيير بالنتائج والأهداف، حسب المنظمة العالمية للمؤسسات العليا للرقابة (الأنتوساي INTOSAI)، يتم تعريفها بمثابة الرقابة التي تمتد إلى: المردودية، الفعالية، الاقتصاد ونجاعة أنشطة الدولة والتي لا تهم حالة واحدة للتسيير، ولكن كل أنشطة الإدارة، بما فيها تنظيمها، ونظام تسييرها.

وفي آخر أشغالها، اعتمدت "الأنتوساي" في تعريفها للتسيير بالنتائج والأهداف على مرجعية مفاهيمية أثبتت نجاعتها دوليا، وتجدها أصلها وجذورها في عالم الأعمال والمقاولة. ورقابة التسيير بالنتائج والأهداف تنصب على البحث في النتائج، رقابة المحافظة على الموارد، رقابة حسن التدبير المالي، وتدقيق التسيير. وتعرف كذلك هذه الرقابة أيضا بمثابة فحص الاقتصاد والنجاعة، والفعالية.<sup>2</sup>

#### 2.3.5 الفرع الثاني: مبادئ رقابة التسيير بالنتائج والأهداف

<sup>1</sup> عبد اللطيف الشدادى، مرجع سابق. الجزء الثاني، ص. 694.

<sup>2</sup> إنّ رقابة التسيير بالنتائج والأهداف مشروع تنموي، يتم التأكد مما يلي: الدراسات المسبقة للقرار، بنيت التنظيم والرقابة الداخلية، جودة وكلفة الخدمة المقدمة، شرعية الصفقات العمومية، والعمليات المالية، فعالية الاستثمارات ومدى تأثيرها على الساكنة.

إنّ مراقبة حسن استعمال الأموال العمومية يتركز بدوره على البحث في شرعية وجدية العمليات، وكذلك تحقيق النتائج والأهداف. إنّ تطبيق معايير رقابة "الأنتوساي"، تمنح في هذا المجال أساساً منهجياً موحداً، مع ترك المبادرة للهيئات العليا للرقابة في تقرير تفاصيل إجراءاتها والأخذ بعين الاعتبار خصوصية وظروف التشريع الوطني، مما يترجم ازدواجيته القائمة على المرونة والواقعية.

كما يعد نموذج "الأنتوساي" أرضية منهجية غنية، يمكن استغلالها في إعداد دليل وطني لرقابة المال العام على المستوى المركزي أو اللامركزي. ومن مرتكزات التي يمكن الأخذ بها نجد:

### 1.2.3.5 أولاً: إعداد الرقابة

إنّ معايير الرقابة المعتمدة من قبل "الأنتوساي" تشير إلى أنّ المدقق يجب أن يقوم ببرمجة البحث والتحقيق بشكل يؤهله للحصول على رقابة ذات جودة على المستوى الاقتصادي، ذات مردودية، ناجعة، وداخل الآجال المحددة. وعلى هذا الأساس، فإنّ برمجة الرقابة توفر عدة إيجابيات تقنية، وأهدافاً إستراتيجية للرقابة، تستفيد منها الهيئات العليا للرقابة.

إنّ الجوانب الإيجابية لبرمجة الرقابة كثيرة و متعددة، نذكر منها ثلاثة عناصر أساسية:<sup>1</sup>

- العقلانية: إنّ البرمجة تمنح تقديراً منطقياً لمهام الرقابة، وتحديد الأهداف بشكل واضح.
- الاستباق: البرمجة تقوم بتنزيل مهام الرقابة، داخل بعدها الرقابي، مما يسمح بالحصول على رؤية واضحة للأولويات.
- التنسيق: يبين التنسيق إستراتيجية الرقابة، والرقابات المنجزة فعلياً.

إنّ الرهان المعول على تحقيقه من طرف الهيئات الرقابية يفوق إمكاناتهم، لذلك يطرح سؤال برمجة الرقابة، حيث أنّ وضع هياكل للبرمجة داخل هذه الهيئات يسمح بما يلي:

- التحكم في أنشطة الرقابة عن طريق تقييم المخاطر، وتحديد أهداف الرقابة: الأهداف، والنتائج المرتقبة من الرقابة.
- جعل كل مهام الرقابة بشكل متسلسل، للحصول على رقابة شاملة، ومستقبلية، وعلى المدى البعيد.
- المحافظة اقتصادياً، على مستوى الوقت والمال، بتحسين جودة الرقابة.

### 2.2.3.5 ثانياً: الحصول على معلومات مؤكدة

أدلة الرقابة هي أية معلومات يستخدمها المدقق لتحديد ما إذا كان موضوع الرقابة متوافق مع المعايير المعمول بها. وقد تأخذ الأدلة أشكالاً عدة، كسجلات المعاملات الورقية والإلكترونية، وملاحظات المدقق، والإفادات الشفهية أو الكتابية التي تقدمها الهيئة الخاضعة للرقابة. ويمكن أن تشمل طرق الحصول على أدلة التفتيش، الملاحظة، الاستفسار، إعادة الحساب، إعادة الأداء، والإجراءات التحليلية و/أو أساليب البحث الأخرى. ويجب أن تكون الأدلة كافية (كمياً) لإقناع

<sup>1</sup> عبد اللطيف الشدادي، مرجع سابق. الجزء الثاني، ص. 697.

المطلع بأنّ النتائج معقولة ومناسبة (نوعياً) أي ملائمة وصحيحة وموثوقة. ويجب أن يكون تقييم المدقق للأدلة تقييماً موضوعياً وعادلاً ومتوازناً. كما يجب إطلاع الهيئة الخاضعة للرقابة على النتائج الأولية ومناقشتها معها لتأكيد صحتها، وعلى المدقق أن يحترم جميع المتطلبات المتعلقة بالسرية<sup>1</sup>.

إنّ إعداد التقارير عملية تشكل صعوبة خاصة، وينصح الهيئات الرقابية باعتماد آليات لإعداد التقارير بدءاً من مرحلة البرمجة و تتبع تنزيلها و إعمالها.<sup>2</sup>

تنطوي عملية الرقابة على إعداد تقرير لاطلاع أصحاب المصلحة والمسؤولين والجمهور عن نتائج الرقابة. كما يهدف إعداد التقرير أيضاً إلى تسهيل المتابعة والإجراءات التصحيحية، وفي بعض الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، كمجلس المحاسبة ذو السلطة القضائية، قد يشمل ذلك إصدار تقارير أو قرارات قضائية ملزمة قانوناً. ويجب أن تكون التقارير سهلة الفهم وخالية من الغموض وكاملة. ويجب أن تكون موضوعية وعادلة وألا تتضمن سوى المعلومات التي تؤديها أدلة رقابة كافية ومناسبة وأن تتضمن وضع النتائج في إطارها وسياقها الصحيحين.

إنّ أنشطة رقابة التسيير بالنتائج والأهداف يجب أن تكون مبرمجة من قبل الجهات الرقابية، واختيار مجال الرقابة يؤسس على سياسة البرمجة (وضوح الرؤية، المحاور المعالجة، واقعية التوصيات المقدمة)، وتبقى القيمة المضافة للرقابة رهينة بالمعايير التي سيتم إقرارها داخل سلسلة الرقابة. ولضمان جودة رقابة التسيير بالنتائج والأهداف، يمكن أن يتحقق بالتزام الجهات الرقابية بمعايير الرقابة، كما هو متعارف عليه دولياً، ويجب الاعتماد على سياسات واضحة، وقواعد ناجحة، للقيام بمهام رقابية تكون مقبولة على مستوى الجودة.<sup>3</sup>

### 6. الخاتمة

بات من الضروري توسيع دائرة الرقابة على الصفقات العمومية لتصبح أكثر جدوى وفعالية، وذلك لا يكون إلاّ بإتاحة الفرصة لاطلاع جهات الرقابة على البرنامج التقديري للصفقات المزمع إبرامها خلال السنة المالية الجارية فضلاً عن نشر تقرير عن الصفقات التي أبرمت خلال السنة المالية السابقة، وهذا للتمكين من الوصول لمعرفة مدى جدوى الصفقات التي تبرمها المصالح المتعاقدة ونسبة تنفيذها والإشكالات التي تواجهها. فضلاً عن تعزيز مبدأ الشفافية وحق الحصول على المعلومة.

<sup>1</sup> المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام. المعيار رقم 100، منشور في موقع المنظمة على الرابط التالي: <http://www.intosai.org> آخر اطلاع بتاريخ: 2022-07-22

<sup>2</sup> تعتبر مرحلة إعداد التقارير والمتابعة من المبادئ العامة المتعلقة بعملية الرقابة، ويتم إعداد التقرير بناء على النتائج المستخلصة ومتابعة المواضيع التي تمت الإشارة إليها بالتقرير.

<sup>3</sup> عبد اللطيف الشداددي، الجزء الثاني، مرجع سابق. ص. 698.

أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:

- التأكيد على أن نشر البرنامج التقديري يحقق مبدأ المساواة بين المتنافسين من خلال الحق في الحصول على المعلومة.

- يجدر بالمصالح المتعاقدة أثناء التحديد المسبق للحاجات التأكد من القدرة المالية وحسن تقدير الاعتمادات الواردة في الميزانية السنوية.

- تمكن عملية عرض تقارير الصفقات المبرمة خلال السنة المالية السابقة آلية رقابية للتحقق من مصداقية المصالح المتعاقدة، حيث تضمن خلق مناخ من الثقة ويعزز شفافية تسيير الصفقات العمومية.

- تنصب رقابة التسيير بالنتائج والأهداف على البحث في النتائج ورقابة المحافظة على الموارد وحسن التسيير المالي والتدقيق أي فحص الاقتصاد والنجاعة والفعالية.

ولكي تؤدي إجراءات نشر البرامج التقديرية والتقارير الختامية للصفقات العمومية المبرمة دورها المنوط بها يجب:

- إلزام المصالح المتعاقدة بنشر البرنامج التقديري عبر وسائل النشر المتاحة خاصة البوابة الوطنية للصفقات العمومية.

- تحديد العناصر الضرورية التي يجب ذكرها في البرنامج التقديري وتوضيح الإجراءات المتعلقة بالنشر والجزاء المترتب عند الاقتضاء.

- وضع نموذج موحد يحدد البيانات الواجب ذكرها ضمن البرنامج التقديري تلتزم به كافة المصالح المتعاقدة.

توضيح العناصر التي تبني عليها التقارير الختامية للصفقات العمومية المبرمة خلال السنة المالية السابقة.

## 7. قائمة المراجع:

1. حفيظ مخلول، حدود إصلاح نظام الصفقات العمومية. الطبعة الأولى، سلسلة المعارف القانونية والقضائية، منشورات مجلة الحقوق، دار نشر المعرفة، الرباط، المغرب، 2017.

2. حياة خلاخي، دور القانون في محاربة الفساد الإداري بالمغرب: الصفقات العمومية نموذجاً. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، المغرب، 2015.

3. سامال اسكندر ومحمد الباجلان، سلطات الإدارة والقيود الواردة عليها في العقود الإدارية. الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017.

4. عبد اللطيف الشدادي، نظام الصفقات العمومية في ضوء مرسوم 20 مارس 2013 ودفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال 2016. الجزء الأول، الطبعة الأولى، سليكي أخوين، المغرب، 2019.
5. عبد اللطيف الشدادي، نظام الصفقات العمومية في ضوء مرسوم 20 مارس 2013 ودفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال 2016. الجزء الثاني، الطبعة الأولى، سليكي أخوين، المغرب، 2019.
6. المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الصفقات العمومية رافعة إستراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. مطبعة كانابرن، المغرب، 2012، منشور الكترونيا على موقع المجلس الاقتصادي والاجتماعي المغربي آخر اطلاق بتاريخ: 2022-07-17 على الرابط التالي: [www.ces.ma](http://www.ces.ma)
7. محمد الشاوي، إشكالية الرقابة على صفقات الجماعات الترابية بالمغرب. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، المغرب، 2016.
8. محمد الشاوي، دور البرامج التوقعية في دعم شفافية تدبير الصفقات العمومية. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد الرابع، مكتبة دار السلام، المغرب، 2013.
9. محمد باهي، منازعات الصفقات العمومية للجماعات الترابية أمام المحاكم الإدارية. الجزء الثاني، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2015.
10. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 2 ذي الحجة 1436 الموافق 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50 لسنة 2015.
11. المرسوم رقم 349.12.2 المتعلق بالصفقات العمومية، الصادر في 20 مارس 2013، الجريدة الرسمية للمملكة المغربية، العدد 6140.
12. مليكة الصروخ، الصفقات العمومية في المغرب (الأشغال-التوريدات-الخدمات). الطبعة الثانية، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2012.

13. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، التوجيهات التنفيذية للرقابة المالية على الأداء، المعيار رقم 3000، آخر اطلاع بتاريخ: 22-07-2022، التقرير منشور في موقع المنظمة على الرابط التالي: [/http://www.issai.org](http://www.issai.org)
14. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام. المعيار رقم 200، آخر اطلاع بتاريخ: 25-07-2022، منشور في موقع المنظمة على الرابط التالي: [/http://www.issai.org](http://www.issai.org)
15. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام. المعيار رقم 100، آخر اطلاع بتاريخ: 22-07-2022، منشور في موقع المنظمة على الرابط التالي: [/http://www.issai.org](http://www.issai.org)
16. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبة. المعيار رقم 40، آخر اطلاع بتاريخ: 22-07-2022، التقرير منشور في موقع المنظمة على الرابط التالي: [/http://www.issai.org](http://www.issai.org)
17. الهيئة العليا للطلب العمومي، الدليل العام للصفقات العمومية. رئاسة الحكومة، الجمهورية التونسية، تونس، جوان 2016.