

## مرسوم بالمصادقة على السياسة المساهماتية للدولة

# مرسوم رقم 2.24.1090 صادر في 17 من جمادى الآخرة 1446 (19 ديسمبر 2024) بالمصادقة على السياسة المساهماتية للدولة<sup>1</sup>

رئيس الحكومة،

بناء على الدستور، ولا سيما الفصل 92 منه؛

وعلى التوجهات الاستراتيجية للسياسة المساهماتية للدولة المصادق عليها بالمجلس  
الوزاري المنعقد في فاتح يونيو 2024؛

وعلى القانون - الإطار رقم 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية،  
الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.89 بتاريخ 15 من ذي الحجة 1442  
(26 يوليو 2021)؛

وعلى القانون رقم 82.20 القاضي بإحداث الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي  
لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير  
الشريف رقم 1.21.96 بتاريخ 15 من ذي الحجة 1442 (26 يوليو 2021) ولا سيما  
المادتين 3 و22 منه؛

وعلى المرسوم رقم 2.22.796 الصادر في 4 رجب 1444 (26 يناير 2023)  
المتعلق بتأليف هيئة النشاور حول السياسة المساهماتية للدولة وكيفية سيرها؛

وبعد المداولة في مجلس الحكومة المنعقد بتاريخ 10 جمادى الآخرة 1446  
(12 ديسمبر 2024)،

رسم ما يلي:

## المادة الأولى

يصادق على السياسة المساهماتية للدولة، الملحقة بهذا المرسوم.

## المادة الثانية

ينشر هذا المرسوم بالجريدة الرسمية.

وحرر بالرباط في 17 من جمادى الآخرة 1446 (19 ديسمبر 2024).

الإمضاء: عزيز أخنوش.

وقعه بالعطف:

وزيرة الاقتصاد والمالية،

الإمضاء: نادية فتاح.

1- الجريدة الرسمية عدد 7365 بتاريخ 28 جمادى الآخرة 1446 (30 ديسمبر 2024)، ص 10651.

## ملحق بالمرسوم رقم 2.24.1090 الصادر في 17 من جمادى الآخرة 1446 (19 ديسمبر 2024) بالمصادقة على السياسة المساهماتية للدولة

### السياسة المساهماتية للدولة

#### I. السياق العام:

شكلت التوجيهات الملكية السامية الواردة في خطاب جلالة الملك نصره الله بتاريخ 29 يوليوز 2020 بمناسبة عيد العرش، وبتاريخ 9 أكتوبر 2020 أمام مجلسي البرلمان، أساس إطلاق إصلاح عميق للمؤسسات والمقاولات العمومية بغية معالجة الاختلالات الهيكلية للمؤسسات والمقاولات العمومية قصد تحقيق أكبر قدر من التكامل والانسجام في مهامها، والرفع من فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية.

وإذا كانت المؤسسات والمقاولات العمومية قد ساهمت بشكل كبير في تحقيق الإنجازات الكبرى للاقتصاد الوطني، فإن بعضها يعاني من اختلالات هيكلية رصدتها العديد من التقارير الرسمية، مثل تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2016 والتقرير المتعلق بالنموذج التنموي الجديد. وتتجلى هذه الاختلالات على وجه الخصوص في تكاثر المؤسسات والمقاولات العمومية والشركات التابعة لها، وتداخل مهامها، ومحدودية التآزر فيما بينها، وتركز التحويلات إلى الدولة، وضعف أداء العديد من المؤسسات والمقاولات العمومية التجارية من حيث المردودية وتدني جودة الخدمات التي يقدمها البعض منها.

في هذا السياق، شرعت الدولة في إصلاح عميق لقطاع المؤسسات والمقاولات العمومية بموجب القانون الإطار رقم 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية والقانون رقم 82.20 المتعلق بإحداث الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية.

وبالتالي، فإن بروز الوظيفة المساهماتية للدولة التي تضطلع بها الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية، يعكس رغبة الدولة في التمييز بين دورها المساهماتي وباقي أدوارها الأخرى فيما يتعلق بمحفظتها، والرفع من خلق القيمة من قبل المؤسسات والمقاولات العمومية. ولتحقيق هذه الغاية، كلفت الوكالة بمهمة اقتراح السياسة المساهماتية للدولة وتنفيذها كما تم توضيحها وتجميعها في هذه الوثيقة التي تشكل الوثيقة المرجعية الوحيدة.

من هذا المنطلق، تشكل السياسة المساهماتية للدولة مرحلة حاسمة في الجهود الرامية إلى إعادة هيكلة محفظة الدولة وتحديثها.

## II. التوجهات الاستراتيجية للسياسة المساهماتية للدولة:

تعكس السياسة المساهماتية للدولة التوجهات الاستراتيجية للدولة التي تمت المصادقة عليها في المجلس الوزاري عملاً بأحكام الفصل 49 من الدستور واستناداً إلى المادة 3 من القانون السالف الذكر رقم 82.20. وتسعى هذه التوجهات إلى تكريس قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية باعتباره:

- **التوجه 1:** رافعة استراتيجية لتعزيز السيادة الوطنية؛
- **التوجه 2:** محركاً للاندماج القاري والدولي؛
- **التوجه 3:** ركيزة أساسية للنهوض بالاستثمارات الخاصة؛
- **التوجه 4:** محفزاً لاقتصاد تنافسي ووسيلة لتقاسم القيمة المضافة وتعزيز فرص الشغل المنتج؛
- **التوجه 5:** فاعلاً نشيطاً في ما يخص العدالة المجالية، وفي خدمة الإدماج الاقتصادي والاجتماعي والمالي والرقمي؛
- **التوجه 6:** مديراً مسؤولاً للموارد، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة؛
- **التوجه 7:** فاعلاً نموذجياً من حيث الحكامة ونجاعة الأداء، يندرج في إطار تدبير ديناميكي لمحفظة المساهمات العمومية.

## III. السياسة المساهماتية للدولة

### 1. المقاربة المنهجية

اعتماداً على أفضل الممارسات على المستوى الدولي، من خلال المقارنة بين تجارب البلدان التي اعتمدت سياسات مساهماتية للدولة، أجرت الوكالة الوطنية تشخيصاً واسع النطاق لممارسة وظيفة الدولة المساهمة وذلك في إطار منهجية تشاركية ومنسقة. وبناءً على ذلك، قامت الوكالة الوطنية بما يلي:

– إجراء مشاورات موسعة مع مختلف الشركاء المعنيين (الوزارات والمؤسسات والمقاولات العمومية وهيئات الرقابة وهيئات العمومية والقطاع الخاص وهيئات التقنيين) من أجل وضع نموذج منسق لتدبير مساهمة الدولة يستجيب على أفضل وجه لتطلعات الشركاء المذكورين ولأهداف الدولة بصفتها مساهماً، وذلك في إطار التقيد بالتوجهات الاستراتيجية للسياسة المساهماتية للدولة؛

– أخذ التوصيات الواردة في تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد بعين الاعتبار، والتي تهدف إلى جعل المؤسسات والمقاولات العمومية محركاً للتنمية

الاجتماعية والاقتصادية ومحفزاً للقطاع الخاص، وذلك من خلال هيكلية نماذج مبتكرة وتنافسية للمؤسسات والمقاولات العمومية؛

– أخذ بعين الاعتبار توصيات المجلس الأعلى للحسابات التي تهدف إلى تحديد رؤية واضحة لدور الدولة كمساهم، وذلك في ضوء الحاجة إلى ضرورة موازنة مهام أو أنشطة المؤسسات والمقاولات العمومية مع السياسات العمومية.

واستناداً إلى هذه المقاربة، تتمحور السياسة المساهماتية للدولة حول ثلاثة أجزاء: (1) رؤية الدولة المساهمة، (2) الإستراتيجية المساهماتية، (3) حكمة المحفظة العمومية. وقد تم تنظيم هذين الجزئين الأخيرين بدورهما حول 5 مواضيع و 15 محوراً.

## 2. الجزء الأول: رؤية الدولة المساهمة

تلتزم الدولة، بصفقتها مساهماً بضمان تامين الأصول التي تتولى المؤسسات والمقاولات العمومية تدبيرها والمتواجدة ضمن محفظتها، وإدراجها في منطق نجاعة الأداء، مع مراعاة الشفافية والتقاطع والتآزر فيما بينها. كما تعزز الدولة العمل بشكل فعال على توطيد السيادة الوطنية، وبروز قطاعات المستقبل ودعم الابتكار، فضلاً عن الحفاظ على الخدمات العمومية ذات الجودة العالية وتعزيزها وتسهيل الولوج إليها، وذلك في تكامل مع القطاع الخاص ودعم الشراكات مع هذا الأخير. وبالإضافة إلى ذلك، ستعمل الدولة المساهمة على تعزيز دور المؤسسات والمقاولات العمومية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال ترسيخ دورها الرئيسي، إلى جانب القطاع الخاص، في مواكبة السياسات القطاعية والمجالية وكذلك في دعم الإشعاع الدولي للمملكة وتحسين جاذبيتها.

وعلاوة على ذلك، ستسهر الدولة على وضع حكمة تعزز التوازن العادل بين مختلف الأطراف المعنية ونجاعة الأداء المالي وغير المالي.

## 3. الجزء الثاني: استراتيجية مساهماتية واضحة وديناميكية، طويلة الأمد وتعزز التقاطع

الموضوع الأول: تحديد أهداف مساهمات الدولة وتدابير ديناميكية للمحفظة العمومية

المحور الأول: اعتماد تعريف مفصل لأهداف مساهمات الدولة على مستوى القطاعات والمؤسسات والمقاولات العمومية، مع أخذ أبعاد السيادة والخدمة العمومية والتكامل مع القطاع الخاص بعين الاعتبار

بالنظر إلى الهدف المتوخى من المساهمة الذي تسعى الدولة إلى تحقيقه، يمكن التمييز بين نوعين من التدخلات: (1) المصلحة الاستراتيجية الاقتصادية أو الاجتماعية (2) الحالات الخاصة.

عندما يكون الهدف من مساهمة الدولة مبررًا بمصلحة استراتيجية اقتصادية أو اجتماعية، تسعى الدولة المساهمة في إطار المصلحة العامة إلى تحقيق أهداف واسعة النطاق، الغاية منها بلوغ أقصى قدر من هذه المصلحة الاستراتيجية المذكورة والتي قد تكون دائمة أو محدودة في الزمن عندما تكون مرتبطة بتحقيق مهمة نوعية مثل تهيئة منطقة جغرافية معينة.

تسهر الدولة المساهمة على الحفاظ على مصالحها الاستراتيجية وفقًا للسياسة المساهماتية للدولة. وتهدف الدولة من خلال المؤسسات والمقاولات العمومية ذات المصلحة الاستراتيجية الاقتصادية إلى تحقيق المردودية المالية القصوى وتأمين أصولها.

وفيما يخص المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الأهمية الاستراتيجية الاجتماعية، تحرص الدولة المساهمة على تحقيق التوازن بين أهداف المردودية المالية وأهداف الخدمة العمومية (الجودة، سهولة الولوج، التغطية المجالية، ...).

إذا كان من الواجب على الدولة المساهمة أن تحافظ على مساهماتها في المؤسسات والمقاولات العمومية ذات المصلحة الاستراتيجية الاجتماعية، فإنها مسؤولة أيضًا عن توثيق التزامات الخدمة العمومية الملقاة على عاتق هذه الهيئات في إطار تعاقدية وتعزيز فرص الشراكات بين مؤسسات القطاع العام أو بين القطاعين العام والخاص.

كما يجب على الدولة المساهمة، بالنسبة لجميع المساهمات ذات الأهمية الاستراتيجية، العمل على تعزيز المقاولات العمومية وتطويرها لكي تصبح قادرة على المساهمة بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمجالية والبيئية للبلاد.

اعتمادًا على أهداف المساهمة المحددة لكل مؤسسة ومقولة عمومية وأولويات حركية المحفظة العمومية، يمكن للدولة المساهمة أن تقرر الحفاظ على مساهمتها في المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الأهمية الاستراتيجية الاقتصادية أو الاجتماعية أو زيادة حصتها فيها أو القيام بعمليات تحويل (بيع جزئي أو تشجيع شراكات بين مؤسسات القطاع العام أو بين القطاع العام والقطاع الخاص، ...).

من جانب آخر، يمكن أن تؤدي العديد من الحالات الخاصة إلى تراجع أهمية المصلحة الاستراتيجية المرتبطة بالمؤسسة أو المقولة العمومية، ولاسيما عند انتهاء مهامها أو أنشطتها أو عندما يصل الفاعلون الخواص في قطاعها إلى مستوى هام من التطور والنضج والخبرة. وفي هذه الحالة، تهدف الدولة المساهمة، على المدى القصير، إلى تحقيق أقصى حد للمردودية المالية لهذه المؤسسات والمقاولات العمومية.

كما تسعى الدولة المساهمة، على المدى الطويل، وعندما تتوفر الظروف المواتية في السوق، إلى تطوير هذه المؤسسات والمقاولات العمومية عن طريق التقويت أو التجميع

أو الإدماج أو التقارب، حسب كل حالة، في ظل ظروف تسمح بالرفع من قيمة أصول العملية.

**المحور الثاني: استدامة النماذج الاقتصادية للمؤسسات والمقاولات العمومية وتوضيحها والاستفادة المثلى من آليات الموازنة**

من أجل ضمان تدبير للمحفظة العمومية قائم على الشفافية ونجاعة الأداء والمساءلة، يمكن إطلاق الأوراش التالية في إطار السياسة المساهماتية للدولة على مستوى نطاق تدخل الوكالة الوطنية بأكمله:

– معالجة «الإعانات البينية غير المعلنة بين المؤسسات والمقاولات العمومية» من أجل تحقيق رؤية أفضل في شأن المستوى الحقيقي لمردودية كل مؤسسة ومقولة عمومية من محفظة الوكالة الوطنية؛

– توضيح تدفقات الموازنة داخل المؤسسات والمقاولات العمومية التي تمول أنشطة ذات مردودية محدودة أو منعدمة المردودية عن طريق أنشطة مربحة. وإذا كان مبدأ الموازنة مقبولاً من حيث المبدأ، فإنه ينبغي حظر تطبيقه الضمني أو غير الشفاف أو غير المحدد كمياً. ويفترض هذا الورش العمل على تحسين معايير توزيع التكاليف المشتركة بين عدة أنشطة داخل نفس المؤسسة أو المقولة العمومية؛

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنه من أجل تمويل الأنشطة غير التجارية التي تقوم بها المؤسسات والمقاولات العمومية التجارية، سيتم الحفاظ على إمكانية اللجوء إلى حلين للتمويل يمكن الجمع بينهما:

– الموازنة بين الأنشطة التجارية والأنشطة غير التجارية داخل المؤسسات والمقاولات العمومية؛

– الإعانات المتأتية من الميزانية العامة للدولة أو الجماعات الترابية أو الصناديق المخصصة.

وبنفس روح الشفافية، يستند اختيار نوع التمويل إلى تحكيم واضح ومعلل، مع مراعاة تأثيره على نجاعة أداء المؤسسة أو المقولة العمومية المعنية، والإشكاليات التنظيمية المرتبطة بها وكذا الخصائص التجارية والتشغيلية للمؤسسة أو المقولة العمومية والأطراف المعنية المشاركة في الأنشطة المراد تمويلها أو المستفيدة منها. وبتعبير أدق، عندما يكون الحل المعتمد قائماً كلياً أو جزئياً على الموازنة، يجب أن يكون هذا الحل واضحاً وشفافاً ومحددًا كمياً.

### المحور الثالث التدبير الديناميكي للمحفظة العمومية

ينبغي تحديد وتفعيل الفرص المتاحة لإعادة هيكلة المحفظة العمومية من خلال عمليات التجميع أو التقارب بين مؤسستين أو أكثر من المؤسسات والمقاولات العمومية أو الإدماج بين مقاولتين عموميتين أو أكثر، أو فصل الأنشطة، أو حل المؤسسات والمقاولات العمومية وتصفيتهما، أو تحويل المقاولات العمومية إلى القطاع الخاص، أو تحويل المؤسسات العمومية التي تمارس نشاطاً تجارياً إلى شركات المساهمة.

ولضمان تدبير ديناميكي للمحفظة العمومية، ينبغي تحقيق حركية للمحفظة من خلال التمييز بين:

- القطاعات ذات الأولوية التي ينبغي على الدولة المساهمة أن تحافظ فيها على تواجدتها أو تعززها، ولا سيما في القطاعات الاستراتيجية ذات الرهانات المتعلقة بالسيادة الوطنية والمصالح العليا للدولة؛
- القطاعات التي أصبحت ناضجة والتي يجب على الدولة المساهمة أن تنسحب منها، لا سيما تلك التي لا تتطلب تدخل آليات الموازنة خصوصاً في القطاعات التي لا تمثل صعوبات تقنية تعيق المبادرات الخاصة ولا تشكل حواجز هامة أمام الاستثمار.

### المحور الرابع: تعزيز تقاطع والتقائية تدخل المؤسسات والمقاولات العمومية

ومن أجل تعزيز أوجه التآزر بين المؤسسات والمقاولات العمومية، تم اعتماد التوجهات التالية:

- رفع الالتقائية والتآزر إلى مستوى المعيار المحوري لتقييم نجاعة أداء كل مؤسسة ومقولة عمومية. وينبغي أن يأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار على وجه الخصوص، جودة انخراط المؤسسة أو المقولة العمومية المعنية في الأوراش المهيكلية على المستويين الوطني والمجالي؛
- التشجيع على العمل في إطار تعاقدية، مثل إبرام الاتفاقيات ومذكرات التفاهم، فضلاً عن إرساء البنيات المناسبة، مثل الشركات المشتركة أو المجموعات ذات النفع العام أو المجموعات ذات النفع الاقتصادي. وسيكون الهدف من هذه المبادرات القيام بأنشطة أو تنفيذ مشاريع مشتركة بين المؤسسات والمقاولات العمومية، فضلاً عن تعاضد الموارد والوسائل؛
- إنشاء لجان مشتركة بين المؤسسات والمقاولات العمومية، وذلك بناء على اقتراح من الوكالة الوطنية، لضمان الالتقائية والتنسيق بين المؤسسات والمقاولات العمومية المشاركة في ورش واحد أو أكثر من الأوراش المهيكلية.

### المحور الخامس: تحديد منهجية مسؤولة وشفافة في توزيع الأرباح

يجب أن تأخذ سياسة توزيع الأرباح بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسات والمقاولات العمومية، وأن تكون متنسقة مع الأولويات الوطنية التي تنظم القطاعات التي تعمل فيها. كما يجب، على وجه الخصوص، مراعاة ضرورات الاستثمار للمقولة العمومية مع أخذ متطلباتها الاستثمارية ذات الصلة باستراتيجيتها التنموية والتزاماتها المتعلقة بالخدمة العمومية المنوطة بها بعين الاعتبار أثناء تحديد مبالغ الأرباح التي سيتم توزيعها.

بالموازاة مع ذلك، سيتم بذل جهود، على المدى المتوسط والطويل، لتثمين المؤسسات والمقاولات العمومية التي لا تتوفر على سياسة التوزيع الأرباح.

### المحور السادس: تحسين أهلية وولوج المؤسسات والمقاولات العمومية إلى مصادر التمويل المتنوعة على المستويين الوطني والدولي، وذلك في إطار المبادئ التوجيهية للمديونية المحددة لمحفظه الدولة

يتمتع تنوع مصادر تمويل المؤسسات والمقاولات العمومية استقطاب مبالغ أكثر أهمية للتمويل، وتقليل المخاطر، وترشيد التكاليف وتحسين صورة هذه الهيئات، مما يضمن استقرارها المالي في بيئة اقتصادية متغيرة.

وستشجع الدولة المساهمة المؤسسات والمقاولات العمومية على استخدام إمكانات تمويلها في سوق الرساميل، كلما كان ذلك ذا صلة وأهمية، وعلى تعزيز أهليتها للحصول على التمويلات الدولية وتثمين أصولها، ولا سيما العقارية منها.

بالموازاة مع ذلك، ستحرص الدولة المساهمة على سن المبادئ التوجيهية فيما يتعلق بمطابقة مصادر الاستدانة والتمويل الدولي لمحفظه المؤسسات والمقاولات العمومية.

كما ستتم، بطريقة منتظمة، دراسة إمكانية إدراج المقاولات العمومية المعنية في البورصة.

### الموضوع الثاني: التناسق بين المؤسسات والمقاولات العمومية وسياسات الدولة

### المحور السابع: تحسين التناسق بين السياسات القطاعية والمجالية وعمل المؤسسات والمقاولات العمومية

تهدف السياسة المساهماتية للدولة من خلال عمل الوكالة الوطنية، إلى تعزيز الصلة بين الاستراتيجيات القطاعية والمؤسسات والمقاولات العمومية. وبشكل ملموس، ستقوم الوكالة الوطنية بدور «حلقة وصل» بين الاستراتيجيات القطاعية من خلال مد الدولة الاستراتيجية بمعطيات تمكنها من مراعاة وضعية الموارد والهوامش المتاحة لدى المؤسسات والمقاولات العمومية، بالإضافة إلى اعتماد التأطير الاستراتيجي بشكل منتظم

كشرط أساسي للتعاقد بين الدولة والمؤسسات والمقاولات العمومية مع التشجيع على هذا التأطير عندما لا يكون متوفراً.

كما ستشجع الدولة المساهمة على المزيد من الإرادية في دعم عمل الجماعات الترابية وتسريع الجهوية، ولا سيما من خلال:

- تكثيف إسهام المؤسسات والمقاولات العمومية في عمليات إعداد وتنفيذ برامج التنمية الجهوية وغيرها من المخططات الاستراتيجية الجهوية، طبقاً للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل؛
- تكثيف انخراط المؤسسات والمقاولات العمومية في المشاريع المزمع إنجازها على المستوى الجهوي في إطار تعاقدي؛
- تكثيف انخراط المؤسسات والمقاولات العمومية التي تنشط في قطاعات البنوك والمالية والاستثمار في تمويل المشاريع الجهوية؛
- المساهمة في تطوير عروض جهوية متكاملة وانبثاق منظومات وأنسجة محلية، لاسيما من خلال خلق ديناميكيات إيجابية على الخصوص.

**المحور الثامن: التطوير المنسق لدور المؤسسات والمقاولات العمومية كأداة في خدمة مصالح المملكة في الخارج وكمساهم في إشعاعها وتأثيرها على المستوى الدولي**

يجب أن يتمشى عمل المؤسسات والمقاولات العمومية على المستوى الدولي مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة، خاصة على المستوى الأفريقي.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم توسع المؤسسات والمقاولات العمومية على الصعيد الدولي، التي يتيح نشاطها ذلك، بطريقة تآزرية على مستوى محفظة الدولة. ويجب تنسيق إحداث الشركات التابعة في الخارج، وعقد شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة الدولية وكذا الاستثمارات في الخارج بشكل منهجي لضمان مقاربة مندمجة وتحقيق التأثير الأمثل.

وعلاوة على ذلك، وبما أن سيادة الدولة في قطاعات معينة قد تعتمد على تدخلها على المستوى الدولي، ولا سيما لضمان إمداداتها من الطاقة والمواد الأولية، فقد يتم توجيه العمل الفردي والجماعي للمؤسسات والمقاولات العمومية التابعة لمحفظة الوكالة على المستوى الدولي بكيفية تجعل هذا الاهتمام في مركز أولوياتها.

**المحور التاسع: تعزيز خدمات عمومية ذات جودة عالية ومتاحة للجميع وتأطير التزامات الخدمات العمومية وتحديد آليات تمويلها**

ستعمل الدولة المساهمة على الحفاظ على الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات والمقاولات العمومية التابعة لمحفظتها، من خلال السعي لضمان جودة الخدمات والشفافية بشأن التكاليف الفعلية لهذه الخدمات، فضلا عن العمل على التحكم في تكاليفها. وفي حالة

تسجيل عجز في هذه الخدمات العمومية ، يجب أن تعتمد المؤسسات والمقاولات العمومية أولاً على آليات تمويل شفافة، مع إعطاء الأولوية للموازنة المؤطرة والشفافة مع الأنشطة التجارية ولا ينبغي اللجوء إلى إعانات الدولة إلا كحل أخير.

وستتخذ الدولة المساهمة التدابير اللازمة لتأطير التزامات الخدمات العمومية، بموجب توكيلات خاصة، سيتم تنفيذها بالتعاون مع الوكالة الوطنية والمؤسسات والمقاولات العمومية والسلطات الوصية أو المشرفة. وقد تتضمن هذه التوكيلات تحديداً دقيقاً للالتزامات الخدمات العمومية (طبيعتها، ومدتها، ومجالها الترابي، وجودتها ووتيرتها، ...) بالإضافة إلى وصف آليات المقاصة ومعايير حسابها. ويضمن نشر هذه التفويضات شفافيتها.

**الموضوع الثالث: العلاقة بين المؤسسات والمقاولات العمومية والقطاع الخاص والأطراف المعنية الأخرى غير الحكومية**

**المحور العاشر: تعزيز التكامل وتكثيف التعاون مع القطاع الخاص، مع ضمان التوزيع العادل للأدوار، فضلاً عن تطوير الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتعزيز الحياد التنافسي للأسواق التي تتدخل فيها المؤسسات والمقاولات العمومية**

تندرج السياسة المساهماتية للدولة في إطار التوجيهات الملكية السامية لتشجيع الاستثمار الخاص في المغرب وتتوافق مع ميثاق الاستثمار. وسيتم تعزيز التكامل مع القطاع الخاص على عدة مستويات: تموقع المساهمة العمومية بأولوية في الأنشطة التي يصعب على القطاع الخاص الولوج إليها، مع خلق الظروف الملائمة لمشاركة هذا الأخير في المشاريع التي تتطلب جهوداً استثمارياً هاماً، والأخذ بعين الاعتبار تواجد القطاع الخاص في مختلف القطاعات على مستوى اختيارات حركية المحفظة العمومية، فضلاً عن تكثيف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف الاستفادة من خبرات وموارد القطاعين، وبشكل خاص في جذب وتحفيز الاستثمار الخاص.

وهكذا، فإن المؤسسات والمقاولات العمومية مدعوة إلى السعي الدائم، في إطار إنجاز مشاريعها الاستثمارية، إلى إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية مع القطاع الخاص، بمنطق التكامل والفعالية. وسيسمح هذا الانفتاح على القطاع الخاص للمؤسسات والمقاولات العمومية بالاستفادة من خبرة ومنهجية وموارد القطاع الخاص، من أجل إنجاز مشاريع تعود بالنفع على المواطنين في آجال زمنية معقولة.

وعلاوة على ذلك، ستأخذ الدولة المساهمة أيضاً بعين الاعتبار توصيات مجلس المنافسة، عبر دعوة المؤسسات والمقاولات العمومية إلى تجنب أي انتهاك محتمل للحياد التنافسي أو أي إكراهات تؤثر على استقطاب الاستثمار الخاص، ولا سيما الاستثمارات الأجنبية المباشرة وبناءً على ذلك، سيتم تشجيع المؤسسات والمقاولات العمومية على وضع برنامج للمطابقة مع قانون المنافسة.

وأخيراً، يتعين على المؤسسات والمقاولات العمومية، التي تعتبر مصدر حصة كبيرة من الطلبات العمومية، والتي تشكل أهمية بالغة بالنسبة لنسيج المقاولات الوطنية وخاصة منها المقاولات الصغيرة جداً والصغرى والمتوسطة، أن تكون مثالا وقدوة فيما يتعلق باحترام آجال الأداء. وبشكل عام، يجب على هذه المؤسسات والمقاولات العمومية أن تولي اهتماماً خاصاً لتعزيز تأثيراتها الخارجية الإيجابية على نسيج المقاولات الشريكة (الموردون والزبناء وصغار المساهمين...).

### **المحور الحادي عشر: تنمية رأس المال البشري في المؤسسات والمقاولات العمومية وتحسين جاذبيتها للمواهب**

من أجل تعزيز كفاءات ومستوى تحفيز رأس المال البشري داخل المؤسسات والمقاولات العمومية وجعلها أكثر جاذبية للمواهب، ستشجع الدولة المساهمة المؤسسات والمقاولات العمومية على اعتماد سياسات التوظيف والأجور وتدبير المسارات المهنية والتكوين المستمر قادرة على تطوير بيئة عمل محفزة وقادرة على استقطاب المهنيين الأكثر تأهيلاً. وبشكل خاص، ستشجع الدولة المساهمة المؤسسات والمقاولات العمومية على وضع أهداف محددة فيما يتعلق بتوظيف «الطاقات الواعدة»، من خلال تقديم حزمة تعويضات تنافسية مع القطاع الخاص ومسار للتطوير المهني، وبالتالي تمكينها من التوفر على خزان قوي للتعيين في مناصب المسؤولية.

### **المحور الثاني عشر: تعزيز التزامات المؤسسات والمقاولات العمومية بمبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية والبيئية**

بالإضافة إلى إدراج اعتبارات المسؤولية الاجتماعية والبيئية في استراتيجيتها الاستثمارية وفي تدبير مساهماتها، ستقوم الدولة المساهمة بصياغة مبادئ توجيهية وأهداف محددة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية لمساهماتها، وستسهر على ضمان امتثال مسؤولي المؤسسات والمقاولات العمومية لهذه المبادئ التوجيهية. وسيتم إيلاء اهتمام خاص للحد من التأثير على البيئة وكذا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات التي تتواجد في مناطق تدخل المؤسسات والمقاولات العمومية.

كما يجب على الدولة المساهمة تنسيق مبادرات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بين مختلف المؤسسات والمقاولات العمومية التابعة لمحفظه الوكالة الوطنية لتحقيق التأثير الأكبر على البيئات والسكان المحليين.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يوفر اعتماد مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية والبيئية من قبل المؤسسات والمقاولات العمومية فرصاً للولوج إلى شركاء مهمين وتمويلات أكثر أهمية أو هما معا وبأقل تكلفة، وبالتالي تعزيز تثمين الممتلكات العمومية.

4. الجزء الثالث: حكمة شفافة تعزز ثقافة نجاعة الأداء وربط المسؤولية بالمحاسبة  
الموضوع الرابع: تحديث الأجهزة التداولية وأنماط حكمة المؤسسات والمقاولات  
العمومية

المحور الثالث عشر: تعزيز احترافية الأجهزة التداولية للمؤسسات والمقاولات  
العمومية من حيث التركيبة وكيفيات العمل

تحت السياسة المساهماتية للدولة على اتخاذ عدد من التدابير لتحديث الأجهزة التداولية  
للمؤسسات والمقاولات العمومية، ولا سيما:

- احترام حد أدنى يلائم كل مؤسسة ومقولة عمومية من حيث وتيرة عقد اجتماعات  
الأجهزة التداولية (وتيرة فصلية كلما أمكن ذلك)؛
- تقليص تضخم عدد أعضاء الأجهزة التداولية؛
- تمثيل الدولة في الأجهزة التداولية من قبل أعضاء سبق لهم أن لعبوا دورا في تسيير  
مقاولات مهمة أو يتوفرون على خبرة رائدة مناسبة بالنسبة للمقاولات العمومية؛
- تمثيل الدولة على مستوى لجان الحكامة من قبل متصرفين محترفين، دون تقييد  
اختيارهم من بين موظفي الهيئات التي يمثلونها فقط؛
- تعيين أعضاء مستقلين داخل الأجهزة التداولية، مع مراعاة مبدأ التوازن، وبهدف  
زيادة نسبتهم تدريجيا إلى الثلث داخل الأجهزة المذكورة؛
- إرساء تقييم سنوي لنجاعة أداء الهيئة التداولية لكل مؤسسة ومقولة عمومية  
ومواءمة أجور أعضائها مع مسؤولياتهم؛
- تحويل شركات المساهمة التي تدخل في نطاق الوكالة الوطنية وذات البنية  
المزدوجة بمجلس رقابة وإدارة جماعية، كلما كان ذلك ضروريا، إلى شركات  
المساهمة ذات بنية أحادية تقوم على مجلس إدارة يرأسه رئيس مدير عام؛
- تعزيز تنوع الكفاءات وتنوع الأجيال وكذا المناصفة عند تعيين ممثلي الدولة  
والأعضاء المستقلين على مستوى الأجهزة التداولية. كما يتعين وضع هدف تحقيق  
المناصفة على المدى المتوسط.

بالإضافة إلى ذلك، يبقى تحويل المؤسسات العمومية التي تمارس نشاطا تجاريا والتي  
تندرج في نطاق تدخل الوكالة الوطنية من بين التحديات الرئيسية الفورية. ويتطلب الحجم  
الهام لهذه المؤسسات وتعدد الشركات التابعة لها والتعقيد الضريبي والقانوني والتنظيمي  
مشاركة جميع الأطراف المعنية، وخاصة المؤسسات المعنية والسلطات الحكومية الوصية،  
من أجل إنجاز هذا الورش ذي الأولوية.

**المحور الرابع عشر: تطوير أنماط الحكامة بما يتوافق مع الاستراتيجية المساهماتية**  
من أجل وضعها في خدمة الاستراتيجية المساهماتية، يتعين إصلاح حكمة المؤسسات والمقاولات العمومية من خلال تطوير العديد من الممارسات، على وجه الخصوص:

– التأطير الاستراتيجي المنتظم والتشجيع على ذلك، عند الاقتضاء، من خلال عقد حوار استراتيجي بين الوكالة الوطنية والهيئات التي تتكلف بإنجاز الاستراتيجيات الوطنية من أجل توطيد وتوثيق وتوضيح الانتظارات والأولويات الخاصة بكل مؤسسة ومقولة عمومية؛

– التعاقد بين الدولة والمؤسسات والمقاولات العمومية حتى تتمكن هذه الأخيرة من اعتماد العقود في تحديد استراتيجياتها متعددة السنوات، وبالتالي ضمان توافق هذه الأخيرة مع أولويات ورؤى الدولة، مع مراعاة تعبئة الخبرة اللازمة عند الضرورة لتحقيق التميز؛

– تعزيز الشفافية والحوار بخصوص نجاعة الأداء في قيادة المؤسسات والمقاولات العمومية اللذين يعتمدان على تحديد الأهداف المالية وغير المالية، والتي يتم تفصيلها سنوياً وكل ثلاثة أشهر على أساس التعاقد متعدد السنوات بين الدولة والمؤسسات والمقاولات العمومية؛

– تحديد الأهداف المالية وغير المالية في عقد أداء يتم إبرامه مع مسيري المؤسسات والمقاولات العمومية، مما يترتب عنه تحديد جزء هام متغير من الأجر انطلاقاً من مؤشرات قابلة للقياس، شفافة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة أو المقولة العمومية؛

– التحديد الدقيق والشفاف والفصل المحاسباتي بين الالتزامات الخاصة بالخدمات العمومية وباقي مهام أو أنشطة المؤسسة أو المقولة العمومية من خلال اعتماد أنظمة معلوماتية وتدييرية حديثة تمكن من تحقيق عملية الفصل وتحديد معايير توزيع التكاليف المشتركة ما بين مختلف أنشطة المؤسسة أو المقولة العمومية؛

– ترشيد إحداث الشركات التابعة للمؤسسات والمقاولات العمومية.

**الموضوع الخامس: تنسيق عمل الدولة الاستراتيجية والدولة المساهمة فيما يخص حكمة المؤسسات والمقاولات العمومية**

**المحور الخامس عشر: تعزيز التكامل بين المتطلبات السياسية والمقاربة المرتبطة بالجانب المالي والممتلكات**

تشكل لجان القيادة لعقود البرامج بين الدولة والمؤسسات والمقاولات العمومية الهيئات المثالية التي تتيح التواصل والتنسيق بين الدولة الاستراتيجية والمؤسسات والمقاولات العمومية. وستمكن مراعاة الأبعاد السياسية بشكل أكبر في هذه اللجان من «عدم تسييس»

المجالس الإدارية واللجان المتخصصة للمؤسسات والمقاولات العمومية، سواء من حيث التركيب أو المواضيع التي تتناولها، وبالتالي جعل أعمالها خاضعة لمنطق نجاعة الأداء.

#### IV. تنفيذ السياسة المساهماتية للدولة

أمام التحديات الكبرى وتعدد الأوراش المزمع تنفيذها في إطار الصيغة الأولى من السياسة المساهماتية للدولة، لا بد من تعبئة جميع الأطراف المعنية بشكل فوري وكامل. ويجب أن تعمل أجهزة تسيير المؤسسات والمقاولات العمومية، على الخصوص، بشكل وثيق مع الوكالة الوطنية مع إشراك السلطات الحكومية الوصية لمباشرة ثلاثة مشاريع ذات أولوية:

- تصنيف المهام أو الأنشطة التي تنجزها المؤسسات والمقاولات العمومية من أجل تقييم مدى توافقها مع تلك المسندة إليها بموجب النصوص المحدثة لها أو بموجب أنظمتها الأساسية. وينبغي على هذا التصنيف أيضا أن يتيح إمكانية التمييز بين المهام أو الأنشطة ذات الأهمية الاستراتيجية الاقتصادية أو الاجتماعية للدولة وباقي الأنشطة الأخرى، وكذلك تحديد أي التزام بخدمات عمومية قد يكون متواجدا في محفظتها؛

- تحديد احتياجات التقائية الاستراتيجية كل مؤسسة ومقولة عمومية مع السياسات العمومية وكذا مع التوجهات الاستراتيجية والمحاور التي حددتها السياسة المساهماتية للدولة؛

- إرساء أو تدعيم آليات إعداد التقارير المالية والعملياتية، التي تهدف إلى تعزيز الحكامة ورصد نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية، وذلك من خلال تحديد وتتبع المؤشرات ذات الصلة والملائمة لكل مؤسسة ومقولة عمومية ولمجال عملها.

ويكتسي تنفيذ هذه المبادرات أهمية قصوى من أجل ضمان انطلاقة سريعة وفعالة لتنفيذ هذه السياسة. وسيشكل اتباع مقاربة استباقية تعتمد على التعاون أمرا أساسيا لرفع هذه التحديات بنجاح بغية تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في خدمة المصلحة العامة.

وفي هذا الإطار، تتكف الوكالة الوطنية، وفقا للمهام الموكولة إليها، بالسهر على احترام الخيارات والمبادئ التوجيهية المنصوص عليها في السياسة المساهماتية للدولة والإخبار عن سير تنفيذها.

علاوة على ذلك، ومن أجل مراعاة التحولات الدولية والوطنية فإن هذه السياسة المساهماتية قابلة للتطور وسيتم تحيينها في الوقت الملائم وفق كفاءات إعدادها.