



D. 2343 /16/DEPP

إلى

السيدات والسادة الرؤساء والرؤساء المديرين العامين  
رؤساء الإدارات الجماعية والمديرين العامين  
ومديري المؤسسات والمقاولات العمومية

الموضوع: إعداد مشاريع ميزانيات المؤسسات والمقاولات العمومية برسム سنة 2017  
المرجع: منشور السيد رئيس الحكومة المتعلق بإعداد مشروع قانون المالية لسنة 2017

سلام تام بوجود مولانا الإمام،

وبعد، لقد أكد جلالة الملك نصره الله، في خطابيه الساميين بمناسبة عيد العرش المجيد بتاريخ 30 يوليوز 2016 والذكرى الثالثة والستين لثورة الملك والشعب يوم 20 غشت 2016، على أن رفع التحديات التنموية المتعددة والمترادفة يتطلب من جميع المغاربة، فرديا وجماعيا، الانخراط في المعركة الاقتصادية الحاسمة التي يعيشها العالم. فالتقدم الذي تطمح إليه بلادنا لا يقتصر فقط على مجرد مؤشرات وإنما يجب أن يشكل تحولا اقتصاديا واجتماعيا حقيقيا تشمل ثماره جميع المواطنين. كما أن على جميع الفاعلين، في القطاعين العام والخاص، مضاعفة الجهود لتحقيق التنمية المتوازنة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والمجالية والبيئية من أجل الارتقاء بالمغرب إلى مرتبة متقدمة بين الدول الصاعدة، وهو ما يقتضي العمل الجاد للرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني والتقييم الموضوعي للسياسات العمومية والتحيين المستمر للاستراتيجيات القطاعية.

وتفعيلا للتوجيهات الملكية السامية، حدد منشور السيد رئيس الحكومة أولويات مشروع قانون المالية لسنة 2017 في المحاور التالية:

- تسريع التحول الهيكلي للاقتصاد الوطني عبر التركيز على التصنيع والتصدير؛
- تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني وإنعاش الاستثمار الخاص؛
- تأهيل الرأس المال البشري وتقليل الفوارق الاجتماعية والمجالية؛
- تعزيز آليات الحكومة المؤسساتية.

وفي هذا الإطار، وباعتبارها فاعلا أساسيا في تنفيذ الأوراش المهيكلة الكبرى وفي تفعيل السياسات العمومية خاصة في مجالات توسيع البنية التحتية وتطوير الخدمات الاجتماعية والاقتصادية، فإن المؤسسات والمقاولات العمومية مدعومة للعمل على التقيد بالتوجهات الأساسية التالية أثناء صياغة مشاريع ميزانياتها برسム سنة 2017.

## أولاً: توطيد انخراط المؤسسات والمقولات العمومية في تطوير النموذج التنموي للمغرب

يتعين على المؤسسات والمقولات العمومية تسريع وتيرة إنجاز مختلف المخططات القطاعية والمشاريع المهيكلة التي تتدخل فيها خاصة فيما يهم تفعيل مخطط التسريع الصناعي وتشجيع وإنعاش وتنمية العرض التصديرى المغربي وكذا تعزيز المكتسبات في المجال الطاقي والاقتصاد الأخضر والقطاعات الاجتماعية. كما يجب عليها الحرص على أن تدرج تدخلاتها في إطار مخطط استراتيجي منسجم مع الرؤية الاستراتيجية القطاعية وذلك تماشيا مع مقتضيات القانون التنظيمي لقانون المالية فيما يتعلق بضرورة تبني مقاربة متعددة السنوات وكذا في أفق الإصلاح الشامل لمنظومة المراقبة المالية والحكامة الذي يكرس منهج البرمجة متعددة السنوات والمبنية على أساس تطوير العلاقات التعاقدية بين الدولة والمؤسسات والمقولات العمومية. وفي هذا السياق، فإن هذه الهيئات مدعوة إلى تقديم تصور استراتيجي للفترة 2017-2021 يبرز أهم البرامج التي ستتولى هذه الهيئات إنجازها وكذا الأهداف والآثار المتوقعة.

وموازاة مع ذلك، يتعين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الرفع من الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية من خلال:

- إعطاء الأولوية للبرامج والمشاريع الاستثمارية التي هي موضوع اتفاقيات والتزامات موقعة أمام جلالة الملك حفظه الله أو مع المؤسسات الدولية أو الدول المانحة، بالإضافة إلى المشاريع التي توجد حاليا قيد الإنجاز وكذا المشاريع التي لها أثر واضح على مستوى التشغيل ودورها كرافعة لاستقطاب استثمارات جديدة تساهم في استيعاب الشباب الوافد على سوق الشغل؛
- الحرص على توفير المشاريع المقترحة على نتائج الدراسات المسبقة المتعلقة بإنجازها مع التقيد بالتسوية المسبقة للوضعية القانونية للعقار المخصص للمرافق والتجهيزات العمومية وذلك بالإضافة إلى ضبط محفظة المشاريع الاستثمارية وتحديد مصادر تمويلها متعددة السنوات وتوزيعها الجهوبي وأثارها الاقتصادية والاجتماعية معزوا ذلك بمؤشرات مرقمة؛
- تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تضمين برامج عمل المؤسسات والمقولات العمومية بمقترنات مشاريع قابلة للإنجاز في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك بعد إنجاز الدراسات القبلية لدعم اختيار هذا النمط من الطلبيات العمومية؛
- إيلاء أهمية خاصة لتنمية الاندماج الصناعي والرفع من القيمة المضافة المنتجة محليا وترشيد محتوى الاستثمارات من العملات الأجنبية وكذا تعزيز القدرات الصناعية الوطنية من خلال الموازنة الاقتصادية وذلك موازاة مع ضرورة التزام المؤسسات والمقولات العمومية بتشجيع ودعم منظومة البحث العلمي والابتكار عن طريق تنمية المشاريع الهدافة إلى النهوض بالتنمية في الميادين ذات الأولوية؛
- اعتماد مقاربة فعالة تتوجى استثمار الفرص التي تتيحها اتفاقيات التبادل الحر التي أبرمتها بلادنا وكذا المساهمة في توطيد آليات الدبلوماسية الاقتصادية التي وضع أساسها جلالة الملك حفظه الله والمبنية على تنوع وتنمية الشراكات الاستراتيجية المتميزة مع فضاءات اقتصادية كبرى وذلك موازاة مع توطيد الشراكة التضامنية مع دول إفريقيا جنوب الصحراء؛
- إعطاء الأولوية لتسريع أداء المتأخرات المتراكمة لصالح الممولين وتقليل آجال الأداءات تعزيزا لشفافية في التعامل مع الممولين مع الحرص على احترام الأفضلية الوطنية في

الصفقات العمومية وكذا استفادة المقاولات الصغرى مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشاريع المعنية وضرورة ضمان انسجام واندماج كل المتتدخلين المؤسسيين؛

▪ ترشيد اللجوء إلى المديونية مع الحرص على الحفاظ على التوازنات المالية للمؤسسات والمقاولات العمومية وقدرتها على أداء المستحقات وتجنب اللجوء إلى ضمان الدولة وذلك من خلال تنوع مصادر تمويل المشاريع الاستثمارية واعتماد صيغ تمويلية تفضيلية عند الاقتضاء وكذا مراعاة المخاطر المرتبطة بتحولات أسعار الصرف مع إعطاء الأولوية إلى السوق المالية والبنك الوطنية واستبدال الديون الخارجية بالداخلية عند ثبوت الأفضلية الاقتصادية والمالية لهذا الاختيار.

### ثانياً: مواصلة ضبط نفقات المؤسسات والمقاولات العمومية والرفع من مواردها

عند وضع مشروع ميزانية الاستغلال برسم سنة 2017، يتعين على المؤسسات والمقاولات العمومية التقيد بالتوجهات التالية مع مراعاة متطلبات تحسين أداء وجودة الخدمات المقدمة:

#### أ. العمل على تحديث نظم وأساليب الاستغلال:

يتعين على المؤسسات والمقاولات العمومية العمل، بشكل تدريجي ووفق مخططات متعددة السنوات، على تحديث نظمها وأساليب تسييرها وملاءمتها مع مستلزمات التنافسية والانفتاح وذلك عن طريق استغلال التكنولوجيات الحديثة كالإعلام والتواصل في علاقتها مع المرتفقين والشركاء مع الحرص على تبسيط المساطر وتجريدها من الصفة المادية حتى تصبح أكثر نجاعة وشفافية ووجهة كلها لخدمة المواطن والمقاولة وبالتالي توطيد جدوى النفقات العمومية وترشيدتها.

#### ب. ضبط كتلة الأجور عبر:

▪ العمل على ضبط توقعات المستخدمين وحصر إحداث المناصب المالية في الحد الأدنى الضروري لتغطية الحاجيات الحقيقة المرتبطة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقاولات مع الحرص على ضمان التوزيع المتكافئ على المستوى المالي من خلال إعادة انتشار الموارد البشرية المتوفرة؛

▪ التخلّي عن التوظيف في المناصب المالية التي تصبح شاغرة خلال السنة ما عدا تلك التي يتم الترخيص بشأنها بتشاور مع وزارة الاقتصاد والمالية؛

▪ ملائمة الموارد البشرية مع تطور مهام المؤسسات والمقاولات العمومية وأنشطتها مع إمكانية اللجوء إلى عملية المغادرة الطوعية عند الاقتضاء؛

▪ ترشيد الهياكل التنظيمية للمؤسسات أو المقاولات العمومية وإسناد مناصب المسؤولية على أساس احتياجاتها الضرورية.

#### ج. التقيد بعقلنة نفقات السير العادي من خلال:

▪ اعتماد مبدأ الاستغلال المشترك والمتضامن مع تفعيل مسطرة تكتل المشتريات كما نص عليها مرسوم الصفقات العمومية وكذا أنظمة الصفقات الخاصة ببعض المؤسسات والمقاولات العمومية؛

- الاقتصاد في نفقات استهلاك الماء والكهرباء والاتصالات والانحراف في تفعيل برنامج النجاعة الطاقية واستعمال الطاقات البديلة وضبط استهلاك الماء والكهرباء وتعظيم استعمال المصابيح ذات الاستهلاك المنخفض؛
- مواصلة تفويت إنجاز الأنشطة غير الأساسية لمهام المؤسسات والمقولات العمومية إلى القطاع الخاص مثل الصيانة والتنظيف والاستقبال والحراسة وغيرها؛
- مواصلة التقيد بضرورة ربط عمليات اقتداء أو كراء السيارات في الحالات الضرورية والمعللة على أساس إعطاء الأولوية لحاجيات أنشطة الاستغلال ذات المردودية بدل حظيرة التسيير الإداري وتقليل النفقات المتعلقة بالبنيايات والمساكن والكراءات الإدارية؛
- عدم برمجة أي بنايات إدارية ليست لها علاقة مباشرة بحاجيات الاستغلال أو مساكن جديدة وتشجيع الاستغلال المشترك للبنيايات الموجودة لدى القطاع العام وكذا العمل على تقليل كافة كراء البنيايات مع تشجيع اللجوء إلى الانتeman الإيجاري العقاري عند الاقتضاء؛
- عقلنة النفقات المتعلقة بالإيواء والفندقة والإطعام ومصاريف الاستقبال وكذا تنظيم المؤتمرات والتظاهرات وعقلنة المهام بالخارج وحصر مصاريفها في الحد الأدنى الضروري؛
- الحرص على تقليل النفقات المتعلقة بالدراسات الخارجية والأنظمة المعلوماتية وربطها بالأهداف والنتائج المتوازنة منها مع ضرورة الاستثمار الأمثل للكفاءات البشرية المتوفرة بالمؤسسات والمقولات العمومية وكذا الحرص على تفعيل الدراسات المُنجزة والاستفادة المتبادلة بين مختلف القطاعات في المجالات ذات التدخل المشترك.

### ثالثاً: تحسين مساهمات المؤسسات والمقولات العمومية في ميزانية الدولة

اعتباراً لتأثير التحويلات المالية بين الدولة والمؤسسات والمقولات العمومية بصفة ملموسة على الميزانية العامة للدولة، فإن هذه الهيئات مدعوة إلى تقليل اعتمادها على الميزانية العامة للدولة ومواصلة الجهود الرامية إلى تنوع مداخلها وتطوير مواردها المالية الذاتية والرفع من نسبتها في مواردها الإجمالية وكذا الحرص على استخلاص جميع الديون المستحقة لفائدة العمل على تعبئة الموارد المتاحة عن طريق وضع نظام لمراجعة تعرفة الخدمات وفق منظور وبرمجة متعددة السنوات. كما يجب الحرص على برمجة الآجال وحجم التحويلات المالية من الدولة لفائدة المؤسسات والمقولات العمومية على أساس الخزينة التوقعية وكذا الحاجيات الفعلية لهذه الهيئات فيما يخص الأداءات.

أما فيما يخص الموارد المتاتية لفائدة الميزانية العامة للدولة من المؤسسات والمقولات العمومية على شكل حصص من الأرباح وعائدات الاحتكار وأتاوى عن استغلال الملك العمومي، فإن هذه الهيئات مطالبة ببرمجة متعددة السنوات لمساهمتها في الميزانية العامة للدولة ومرتبطة ببرمجة متعددة السنوات لخزينتها مع تحديد آجال أداء هذه المساهمات للميزانية العامة للدولة موزعة على ثلاثة أسطر يتم أداؤها في تواريخ أقصاها 25 مارس و 25 يونيو و 25 سبتمبر من كل سنة على التوالي وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار لخصوصية المقولات العمومية التي تتخذ شكل شركات المساهمة، حيث يجب عليها دفع حصة من أرباحها في اليوم الموالي لعقد الجمع العام أو قبل 25 سبتمبر من كل سنة على أبعد تقدير. كما يتوجب على المؤسسات والمقولات العمومية برمجة مساهمتها في الميزانية العامة للدولة في ميزانياتها السنوية مع مراعاة ضرورة اعتبار مبلغ هذه المساهمة صافية من أي اقتطاع ضريبي كما هو وارد في قانون المالية.

#### رابعاً: تعزيز حكامة المؤسسات والمقولات العمومية

في سياق تعزيز آليات الحكامة المؤسساتية، باعتبارها مرتكزاً أساسياً لتدبير السياسات العمومية، يجب العمل على تفعيل المفهوم الجديد للسلطة كما أكد على ذلك جلالة الملك في خطاب العرش بتاريخ 30 يوليوز 2016، عبر اعتماد مبادئ المساءلة والمحاسبة وتنمية آليات الضبط والمراقبة وتطبيق القانون. وهكذا، فإن المؤسسات والمقولات العمومية مطالبة بمواصلة بذل الجهود لتعزيز حكمتها من خلال:

- تسريع المصادقة على مخططات تحسين الحكامة من قبل المجالس التدابيرية واعتماد مختلف آليات الحكامة بما فيها المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛
- توطيد مهنية عمل أجهزتها التدابيرية وتحسين سير عملها من خلال إدراج أعضاء مستقلين وإرساء أنظمة داخلية تؤطر عمل هذه الأجهزة وكذا السهر على توثيق أشغالها في محاضر يوقعها بالإضافة إلى رئيس المجلس التدابيري أحد الأعضاء يعينهم المجلس؛
- الشروع في إنجاز تقييم مستقل لعمل الأجهزة التدابيرية على ضوء الممارسات الجيدة للحكامة؛
- إرساء علاقات تعاقدية متعددة السنوات مع الدولة باعتبارها أداة للقيادة تؤثر إيجاباً على الأداء العملياتي والتدابيري للمؤسسات والمقولات العمومية.

\*\*\*\*\*

ونظراً للانعكاسات الإيجابية التي تشكلها عمليات إعداد وتقديم مشاريع ميزانيات المؤسسات والمقولات العمومية، في الآجال المقررة لها، على نجاعة وكلفة البرامج والتدابير المسطرة، فإنه من الواجب تقديم مشروع الميزانية برسم سنة 2017 وكذا الوثائق المتعلقة به المذكورة في ملحق هذا المنشور إلى المجلس الإداري أو الهيئة التدابيرية قبل فاتح نونبر 2016 للموافقة عليها وإرسالها لوزارة الاقتصاد والمالية من أجل المصادقة عليها على أبعد تقدير في متم شهر نوفمبر 2016.

وبهذا الخصوص، ينبغي أن تتعقد الاجتماعات التحضيرية لدراسة مشاريع الميزانيات بالتنسيق بين المصالح المعنية لوزارة الاقتصاد والمالية المؤسسات أو المقولات العمومية المعنية من أجل دراسة هذه الميزانيات قبل تاريخ 20 أكتوبر 2016.

كما وجب التذكير بأن المؤسسات والمقولات العمومية الجاهزة لاستعمال بوابة الإلكترونية "مسار" (<https://massar-a.finances.gov.ma>) مدعوة لإرسال مشروع ميزانيتها والوثائق المرفقة به عبر هذه البوابة علاوة على إرسالها في النسخة الورقية المعهودة وذلك طبقاً لمنشور وزير الاقتصاد والمالية رقم D1143/16/DEPP بتاريخ 28 أبريل 2016.

وتقبلوا، السيدات والسادة الرؤساء والمديرين العامين ورؤساء الإدارات الجماعية والمديرين العامين ومديري المؤسسات والمقولات العمومية خالص التحيات والسلام.

وزير الاقتصاد والمالية

المضاء: محمد بوسعيدي

**لائحة الوثائق التي يتعين إرفاقها بمشاريع ميزانيات  
المؤسسات والمقاولات العمومية برسم سنة 2017**

- محضر اجتماع المجلس الإداري أو الهيئة التدابيرية التي وافقت على مشروع الميزانية برسم سنة 2017 مرفق بالتوصيات المتخذة بشأنه؛
- مذكرة توضيحية للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة أو المقاولة العمومية برسم الفترة 2017-2021 مع الحرص على إبراز الأهداف والأثار المتواخدة وكذا أهم البرامج التي ستتولى هذه الهيئات إنجازها في إطار المخطط متعدد السنوات الذي يجب إرفاقه بمشروع الميزانية؛
- مذكرة تقديمية مفصلة حول تطور أهم المؤشرات التقنية والمالية خلال السنة الجارية مقارنة بالسنتين الأخيرتين (2014-2015) وإنجازات الأشهر التسعة الأولى من سنة 2016 وكذا توقعات انتهاء سنة 2016؛
- ميزانيات الاستثمار والاستغلال والخزينة ومخطط التمويل والبيانات الختامية المتوقعة برسم سنة 2017؛
- لائحة أهم المشاريع الاستثمارية قيد الإنجاز أو المبرمجة، مرفقة ببطاقات حول الجدوى التقنية والاقتصادية والمالية لكل مشروع وصيغته التمويلية؛
- لائحة تبين التوطين الجهوبي لأهم المشاريع الاستثمارية قيد الإنجاز أو المبرمجة موزعة حسب القطيع الجهوبي الجديد مع الحرص على التمييز بين المشاريع الجديدة وتلك التي هي في طور الإنجاز أو التي سيتم الانتهاء من إنجازها؛
- مذكرة تركيبية لبرامج تأهيل وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية والأنظمة المعلوماتية وتبسيط المساطر وتجريدها من الصفة المادية؛
- جدول توقعات القروض والإمدادات المالية التي ستتم تعيئتها خلال سنة 2017 مع التمييز بين القروض الداخلية والخارجية؛
- مذكرة تقديمية حول السياسة التجارية للمنشأة وجدول يتضمن تفاصيل الاستخلاصات برسم سنة 2016 والباقي استخلاصه وكذا التدابير الضرورية المتخذة أو المقترحة؛
- وضعية مستحقات الممولين والأجال المتعلقة بها خلال 2015-2016؛
- التدابير المتخذة لترشيد نفقات الميزانية المحققة في سنة 2016 والتدابير المقترحة برسم سنة 2017؛
- مشروع القانون الإطار برسم سنة 2017 (جدول تطور عدد المستخدمين مقارنة بالسندين الأخيرتين) مرفوقاً بجدوال حول عدد المستخدمين الذين غادروا المؤسسة أو المقاولة العمومية في إطار عملية المغادرة الطوعية، يتضمن التكلفة الإجمالية ومدة الاسترجاع وكذا الوضعية الإدارية والسن والمهمة للمعنيين بالمغادرة، للفترة 2015-2016؛
- جرد تفصيلي (نوع وصنف وتاريخ الاقتناء) إلى حدود 30 سبتمبر 2016، لحظيرة السيارات النفعية والسياحية.