Royaume du Maroc
Ministère de l'Economie et des Finances
La Ministre

المملكة المغربية
وزارة الاقتصاد والمالية
الوزيرة

2026 يونيو 23

D.....1132.....26/DEPP

إلى

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

الموضوع : تنزيل ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية

سلام تام بوجود مولانا الامام،

وبعد، فكما تعلمون يندرج ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية، المصادق عليه بموجب المرسوم رقم 2.24.249 بتاريخ 24 أبريل 2025، في إطار **التوجيهات الملكية السامية** التي ما فتئت تؤكد على الدور الجوهري للحكامة الجيدة في إنجاح أي سياسة عمومية أو إصلاح هيكلي. كما يستجيب هذا الميثاق لمتطلبات دستور 2011، لاسيما فيما يتعلق بربط المسؤولية بالمحاسبة.

وتنزيلا لهذه التوجيهات، يشكل اعتماد ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية إحدى المرتكزات الأساسية التي تم التنصيص عليها بموجب القانون الإطار رقم 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية، باعتباره الإطار القانوني المرجعي لهذا الإصلاح، إلى جانب القانون رقم 82.20 القاضي بإحداث الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية، الرامي إلى تعزيز الإطار المؤسساتي والتنظيمي لتدخل الدولة كمساهم.

يطبق هذا الميثاق على جميع المؤسسات والمقاولات العمومية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها القانونية والتنظيمية وطبيعة مهامها وأنشطتها. وقد يتعذر على بعض المؤسسات والمقاولات العمومية تطبيق كافة المبادئ والممارسات التي جاء بها الميثاق وذلك بالنظر إلى طبيعة مهامها أو حجمها أو مستوى مخاطرها أو مدى تعقيد أنشطتها. في هذه الحالة، يتعين على المؤسسة أو المقاولة المعنية تبرير عدم تطبيقها لهذه المبادئ أو الممارسات، وفقا لمبدأ «تطبيق أو تفسير»، والتنصيص على ذلك في تقريرها السنوي في الجزء المتعلق بالحكامة. أما فيما يتعلق بالمؤسسات والمقاولات العمومية التي تتخذ شكل مؤسسات ائتمان أو مقاولات تأمين أو إعادة تأمين أو شركات مساهمة تدعو الجمهور إلى الاكتتاب، فيجب عليها تطبيق بالأولوية ميثاق الحكامة الخاص بها من أجل تقديم حصيلة حكامتها.

المملكة المغربية
وزارة الاقتصاد والمالية

يُوجه الميثاق أساساً إلى هيئات الحكامة بما فيها الأجهزة التداولية واللجان المتخصصة المنبثقة عنها، وممثلو الدولة، ومسيرو المؤسسات والمقاولات العمومية وفرق إدارتهم، ومراقبو الدولة ومندوبو الحكومة. كما يهم أيضاً مختلف الأطراف المعنية كالمساهمين، والمستثمرين، والمموّلين، والمستخدمين، والأجراء، والمرتفقين، والزبناء والموردين وهيئات المراقبة والتدقيق والمحللين الماليين وكذا مسؤولي السلطات الحكومية الوصية.

لقد جاء هذا الميثاق بمجموعة من المبادئ والممارسات الجديدة التي من شأنها تجويد وتحسين حكامة المؤسسات والمقاولات العمومية، كما قام بمراجعة وتحديث بعض الممارسات السابقة وذلك قصد ملاءمتها مع تطور السياق المؤسساتي والاقتصادي والاجتماعي لهذه الهيئات وكذا مواكبة تطور المعايير الدولية للحكامة. **ومن أبرز المستجدات التي جاء بها هذا الميثاق:**

- **تعزيز ريادة المؤسسة أو المقاولة العمومية:** يعتبر الميثاق ريادة المؤسسة أو المقاولة العمومية **مسؤولية مشتركة** بين الهيئة التداولية وفريق الإدارة مبنية على **تعاون وثيق** وتوزيع واضح للاختصاصات بين أجهزة الحكامة والإدارة وذلك لضمان تحقيق المهام وجودة الخدمات والتنمية المستدامة للمؤسسة أو المقاولة العمومية. كما يعتبر الميثاق كُلًّا من الجهاز التداولي وفريق الإدارة مسؤولين تجاه المساهمين حيث يدعو إلى تعيين مسؤول عن العلاقات مع المساهمين كمخاطب يسهر على منح المساهمين رُدودًا على طلباتهم المتعلقة بالحصول على المعلومة. ولهذا الغرض يأخذ بعين الاعتبار عند تحديد أهداف المؤسسة أو المقاولة العمومية، **مختلف الأدوار التي تضطلع بها الدولة** وكذا سياستها المساهماتية.

- **الرفع من مهنية الجهاز التداولي:** ركّز الميثاق بهذا الخصوص على أن تعيين أعضاء الجهاز التداولي يجب أن يتم وفق **نموذج مواصفات** يعده الجهاز التداولي يسمح بتأليف متوازن للجهاز قائم على تنوع الكفاءات بما يساهم في إثراء النقاش واتخاذ قرارات موضوعية من شأنها ضمان فعالية عمل الجهاز. وهكذا تم التنصيص على أن يكون **أكثر من نصف الأعضاء غير تنفيذيين** وأن يكون غالبية الأعضاء أو المتصرفين غير التنفيذيين أعضاء أو متصرفين مستقلين عندما يسمح عدد أعضاء الجهاز التداولي بذلك، **على ألا يقل عدد الأعضاء أو المتصرفين المستقلين عن ثلث أعضاء الجهاز التداولي**. ويتم الحرص أيضا على **تعيين عضو مرجعي** من بين المتصرفين المستقلين في حالة الجمع بين وظيفة رئاسة الجهاز التداولي ووظائف الإدارة العامة بالنسبة للمقاولة العمومية يسهر على تتبع التدبير الجيد لحكامة المقاولة العمومية. أما فيما يخص احترام مبدأ المناصفة بين النساء والرجال فقد أوصى الميثاق بحرص الجهاز التداولي على بلوغ **نسبة تمثيلية للرجال أو النساء لا تقل عن 40 %** في تأليفه.

أما فيما يخص اختصاصات الجهاز التداولي فقد تم تفصيلها، حيث يضطلع الجهاز التداولي في إطار دوره الإداري والرقابي، بالإضافة إلى الاختصاصات المنصوص عليها بشكل صريح في النصوص التشريعية والتنظيمية، بمسؤولية دراسة والمصادقة على السياسات المتعلقة بنظام تقبل المخاطر وإرساء سياسات وإجراءات تسهل الولوج إلى المعلومة، بالإضافة إلى الترويج لثقافة النزاهة داخل المؤسسة أو المقاولة العمومية وللمعايير الفضلى للأخلاقيات والسلوك الواجب اتباعها.

- **تحسين نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية:** يقدم الميثاق في هذا الشأن مجموعة من الممارسات تتعلق بالخصوص بإبرام الأجهزة التداولية **لعقود أداء** مع المسؤولين عن المؤسسات والمقاولات العمومية، كما تقوم الإدارة العامة بإبرام **عقود الأهداف** مع الأشخاص الذين يشغلون مناصب المسؤولية داخل المؤسسة أو المقاولة العمومية، كما يدعو الميثاق إلى تحديد سياسة أجور متوازنة لفريق الإدارة تجمع بين جزء قار وآخر متغير مرتبط بمستوى تحقيق الأهداف المسطرة، يحدَّد بواسطة مؤشرات نجاعة الأداء قابلة للقياس وكذا اعتماد سياسات للتعويضات والأجور تهدف إلى استقطاب الكفاءات وتحفيزها

على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمساهمة في خلق قيمة مستدامة تماشيا مع مصلحة المؤسسة أو المقاولة العمومية. كما يمكن للجهاز التداولي أن يأمر **بإجراء تدقيق تدبير** كل أربع سنوات وذلك بغرض تقييم طريقة تدبير الإدارة العامة للمؤسسة أو المقاولة العمومية.

- **ترسيخ ثقافة تدبير المخاطر والمراقبة الداخلية:** دعا الميثاق في هذا الشأن إلى اعتماد **مقاربة شمولية لتدبير المخاطر** تضمن استمرارية أنشطة وموارد وأنظمة المؤسسة أو المقاولة العمومية وتحافظ على تنافسيتها. وتشمل هذه المقاربة أيضا الجانب المتعلق **باليقظة التكنولوجية**. وفي هذا الإطار يختص الجهاز التداولي بالمصادقة على **الإطار المرجعي للمخاطر والمراقبة الداخلية** الذي يقترحه فريق الإدارة مع التأكد من مدى ملاءمته مع حجم المؤسسة أو المقاولة العمومية ومدى تعقيد مهامها أو أنشطتها واحتياجاتها وكذا المخاطر التي قد تتعرض لها.

- **تعزيز الشفافية والتواصل:** ينص الميثاق على **نشرمعلومات شاملة ومنتظمة وموثوقة ومتاحة للجمهور في الوقت المناسب** كأساس لحكامة مسؤولة، مع مراعاة عدم الإفصاح عن تلك التي من شأنها المساس بمصالح المؤسسة أو المقاولة العمومية أمام منافسيها أو المعلومات المشمولة بطابع السرية. وتشمل المعلومات الواجب نشرها بالخصوص، نمط حكامتها وأعضاء جهازها التداولي ولجانها المتخصصة وفريقها الإداري ونجاعة أدائها المالي وغير المالي والعملياتي وطبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها والتدابير المتخذة للتحكم فيها. كما ينص الميثاق أيضا على نشر المعلومات حول السياسات المتعلقة بالتعويضات والأجور وتوزيع الربائح. ويجب تضمين هذه المعلومات في تقرير التسيير والتقرير البيئي والاجتماعي والحكامتي للمؤسسة أو المقاولة العمومية واللّذين ينشران في الموقع الإلكتروني الخاص بها.

- **إدراج المسؤولية المجتمعية والبيئية ضمن الحكامة:** يوصي الميثاق بإدراج الأثر المحتمل للعوامل البيئية والاجتماعية والحكامتية في استراتيجية المؤسسة أو المقاولة العمومية. كما يسهر الجهاز التداولي على أن تولي المؤسسة أو المقاولة العمومية الأهمية اللازمة للحفاظ على البيئة والسلامة والصحة ولتحقيق التنمية المستدامة. وفيما يخص الأطراف المعنية شدد الميثاق على ضرورة احترام حقوقهم، كما دعا إلى إرساء حوار منتظم وهيكلي مع هذه الأطراف (المرتفقون والمستخدمون أو الأجراء والموردون والزبناء، السلطات العمومية والجماعات الترابية وهيئات الرقابة، إلخ.) يمكن من الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم ومواقفهم مع تقديم قسم خاص في تقرير التسيير يعرض المنهجية التشاركية المعتمدة في هذا الشأن.

ومن المنتظر أن يُسهم تنزيل هذا الميثاق من قبل مختلف الجهات المعنية في تجويد خدمات وأنشطة المؤسسات والمقاولات العمومية وتحسين نجاعة الأداء وخلق القيمة على المدى المتوسط والبعيد وكذا تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء الماليين الوطنيين والدوليين.

وحتى يتسنى للمؤسسات والمقاولات العمومية التطبيق الأمثل والموحد لمضامين الميثاق، وتطبيقا للمادة الثانية من المرسوم رقم 2.24.249 سالف الذكر، قامت الوزارة بإعداد نماذج الوثائق التي وردت في هذا الميثاق والتي تتعلق بالنظام الداخلي للجهاز التداولي، ومواثيق اللجان المتخصصة، ومسطرة تعيين الأعضاء أو المتصرفين المستقلين وكذا تقييم الجهاز التداولي ولجانه المتخصصة. ويتعين على كل مؤسسة أو مقاولة عمومية ملاءمة هذه النماذج مع خصوصيتها، قبل عرضها على مصادقة الأجهزة التداولية. وتجدون رفقته، نماذج هذه الوثائق.

ومن جهة أخرى، يجب على كل مؤسسة أو مقاولة عمومية أن توافي الوزارة الوصية ووزارة الاقتصاد والمالية، قبل متم شهر أبريل من كل سنة، **بتقرير سنوي مفصل**، وفق النموذج المرفق بهذا المنشور، **حول مستوى**

تقدم تنزيل الممارسات الجيدة للحكامة المتضمنة بالميثاق برسم السنة المنصرمة، مرفقاً بملخص تنفيذي. وتتولى وزارة الاقتصاد والمالية إعداد ملخص تركيبي للتقارير المتوصل بها، يتضمن حصيلة تتبع مدى تنزيل مبادئ وأهداف وممارسات الميثاق وكذا أهم التوصيات المنبثقة عنها، ويوجه هذا الملخص إلى رئاسة الحكومة قبل متم السنة الموالية.

ويتطلب تفعيل كافة التدابير الواردة في الميثاق، **أولاً**، إعداد خطة عمل خاصة تروم تحسين حكامة المؤسسة أو المقاولة العمومية ، تُعرض على الجهاز التداولي للمصادقة، وتتضمن آليات التتبع والتقييم؛ **وثانياً**، اتخاذ التدابير اللازمة من أجل اقتراح التعديلات المحتملة، عند الاقتضاء، على نصوص إحداثها، بما يتيح ملاءمة حكامتها مع الممارسات الجيدة المتضمنة بالميثاق، لاسيما فيما يتعلق بتأليف الجهاز التداولي بهدف التقليص من العدد المرتفع للأعضاء، واحترام مبدأ المناصفة بين الرجال والنساء، وكذا الرفع من تمثيلية الأعضاء المستقلين.

وتظل مصالح مديرية المنشآت العامة والخوصصة التابعة لهذه الوزارة رهن إشارتكم من أجل مواكبتكم في تفعيل مختلف هذه التدابير والإجراءات.

وتقبلوا، السيدات والسادة الرؤساء والرؤساء المديرين العامين ورؤساء الإدارات الجماعية والمديرين العامين ومديري المؤسسات والمقاولات العمومية خالص التحيات.

والسلام.

وزيرة الاقتصاد والمالية

نادية فتاح