المملكة المغربية
المجلس الأعلى للحسابات

# المحاور الرئيسية للتقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2024 - 2025

نونبر 2025



صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله

# المحاور الرئيسية للتقرير السنوي
# للمجلس الأعلى للحسابات
# برسم 2024-2025

**نونبر 2025**

# مولاي صاحب الجلالة،

يتزامن إصدار التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2024-2025 مع التحول التاريخي الذي عرفته قضية الوحدة الوطنية، بعد اعتماد مجلس الأمن للقرار رقم 2025/2797 الذي يعكس، **بفضل رؤية وتبصر جلالتكم**، صواب ووجاهة مبادرة الحكم الذاتي تحت السيادة المغربية، وكذا المكانة المتميزة التي باتت تتبوؤها المملكة كفاعل استراتيجي في الاستقرار والتنمية.

ومما لا شك فيه أن هذه التطورات في مسار قضيتنا الوطنية الأولى ستمكن من تعزيز الدينامية التنموية التي تعرفها الأقاليم الجنوبية، وستمنح آفاقا استثمارية أرحب لإنجاز المزيد من البرامج والمشاريع لصالح المواطنين المغاربة والأشقاء الأفارقة.

ويأتي إصدار هذا التقرير السنوي في سياق واصل فيه الاقتصاد العالمي تعافيه النسبي، إذ بلغت نسبة النمو 3,3% في سنة 2024 بعد 3,5% سنة 2023، وذلك رغم ظرفية دولية صعبة، تَغْلُبُ عليها تحولات متسارعة وغير متوقعة مع ما يترتب عن ذلك من استمرار لحالة اللايقين التي يشهدها العالم خلال السنين الأخيرة.

أما بالنسبة للاقتصاد الوطني، فسجل نموا بنسبة 3,8% سنة 2024، مقابل 3,7% سنة 2023، وذلك بفضل الارتفاع الملموس للقيمة المضافة للقطاعات غير الفلاحية، التي استطاعت أن تعوض تراجع القيمة المضافة الفلاحية نتيجة توالي سنوات الجفاف.

وبدورها، شهدت وتيرة نمو الأسعار تراجعا ملموسا، إذ بلغ هذا النمو سنة 2024، في المتوسط، 0,9% بعد أن سجلت الأسعار ارتفاعا بنسبة 6,1% خلال سنة 2023.

أما بخصوص المالية العمومية، فقد واصل عجز الميزانية، في سنة 2024، انخفاضه، حيث بلغ 3,9% من الناتج الداخلي الخام، مقابل نسبة 4,4% سنة 2023. وعلى المنوال ذاته، تراجعت نسبة دين الخزينة من 68,7%، من الناتج الداخلي الخام، المسجلة سنة 2023، إلى 67,7% عند متم سنة 2024.

وقد ساهم الارتفاع الملحوظ للمداخيل الجبائية في تحسن مؤشرات المالية العمومية، إذ بلغت في سنة 2024 حوالي 338 مليار درهم، بزيادة قدرها 14,5% مقارنة بسنة 2023.

وبدورها، عرفت النفقات الإجمالية لميزانية الدولة، في سنة 2024، ارتفاعا نسبته 6,5%، إذ انتقلت من 437 مليار درهم سنة 2023 إلى حوالي 465 مليار درهم سنة 2024. وفي هذا الصدد، فقد سجلت النفقات العادية زيادة قدرها 6,7%، حيث ناهزت 348 مليار درهم سنة 2024، أما نفقات الاستثمار، بقيمة 117 مليار درهم، فقد عرفت نموا بنسبة 6%.

وقد اكتسب الاقتصاد الوطني بعض مقومات الصمود، في ظل هذه الظرفية الصعبة، بفعل الإصلاحات والمشاريع الكبرى والمهيكلة الرامية إلى تنويع روافده وتعزيز طابعه المستدام والحد تدريجيا من ارتباطه بالعوامل المناخية، مما ساهم في الرفع من جاذبية الاستثمارات وترسيخ مسار النمو. وعلى سبيل الإشارة، سبق لوكالة التصنيف الائتماني "ستاندرد آند بورز"، أن أعلنت في شتنبر من سنة 2025، عن رفع التصنيف السيادي لبلادنا من (BB+/B) إلى (BBB-/A-3)، مما مَكَّنها من استعادة وضعها الائتماني الاستثماري

(Investment Grade) الذي كانت قد فقدته سنة 2021 نتيجة تداعيات تمويل جائحة كوفيد-19، كما اعتبرت الوكالة أن تصنيف بلادنا يندرج ضمن نظرة مستقبلية مستقرة.

ويعكس هذا التقدم في التصنيف الائتماني، الذي يأتي ليعزز مثيله الصادر في مارس 2024، وجاهة الإصلاحات التي باشرتها بلادنا، **تنفيذا لتوجيهات جلالتكم السامية**، والتزامها بمواصلة الحفاظ على التوازنات المالية.

ويشكل تحسن أداء الاقتصاد الوطني، وما عرفه، على الخصوص في السنوات الأخيرة، من تحول في هيكلته ومن ارتفاع ملحوظ على مستوى الصادرات الصناعية، وكذا تحسن مؤشرات المالية العمومية، حافزا قويا لمواصلة مسار الإصلاح على أسس متينة، من أجل الاستجابة، بصفة خاصة، للحاجيات المتزايدة للمواطنين والرفع من قدرة بلادنا على جلب المزيد من الاستثمارات المنتجة للثروة ولفرص الشغل.

## مـولاي،

لقد مكنت الإصلاحات العميقة التي عرفتها بلادنا، **تحت القيادة الرشيدة لجلالتكم**، من تعزيز مكانة المغرب ضمن الدول الصاعدة ومن جعل الاقتصاد الوطني أكثر تنوعا وتنافسية، وبالتالي أكثر صمودا في مواجهة التحديات.

وتبقى الغاية الأسمى من كل هذه الإصلاحات أن تساهم في ضمان مقومات العيش الكريم لكافة المواطنين في مختلف المناطق والجهات دون تمييز أو إقصاء، إذ وكما جاء **في خطاب جلالتكم السامي بمناسبة عيد العرش المجيد لسنة 2025 "فلا مكان اليوم ولا غدا، لمغرب يسير بسرعتين".**

لقد قطع مسار تفعيل الجهوية المتقدمة أشواطا مهمة، ميزه على الخصوص التعزيز التدريجي لدور الجهات كفاعل في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية المندمجة والمستدامة، وكشريك استراتيجي للدولة في تنفيذ المشاريع التنموية. غير أن تقليص الفوارق بين الجهات وإرساء عدالة مجالية، الذي يعتبر أحد المقاصد الرئيسية للجهوية المتقدمة، ما زال لم يصل إلى المستوى المطلوب، إذ تلاحظ بعض الفوارق بين الجهات، لا سيما في مجالات خلق الثروة وجذب الاستثمار وإحداث فرص الشغل.

وهكذا، وحسب البيانات الصادرة عن المندوبية السامية للتخطيط، فإن ثلاث جهات، من أصل 12 جهة، ساهمت بحوالي 58,5% من الناتج الداخلي الخام خلال سنة 2023، منها جهة الدار البيضاء- سطات التي ساهمت لوحدها بحوالي الثلث. كما أن 66% من المناطق الصناعية تتركز على مستوى خمس جهات.

إن الجهوية المتقدمة ليست خيارا تقنيا محضا وليست مجرد نمط من أنماط تدبير الشؤون الترابية، بل المقصد الأساس من إرسائها يكمن في تقليص الفوارق المجالية وجعل الهوية المجالية لكل جهة رافعة اقتصادية وركيزة للتنمية. فالجهوية المتقدمة، **وفق الرؤية الملكية السديدة**، هي منهج تدبير مبتكر يقتضي تحولات عميقة وتبني مقاربة جديدة في التدبير الترابي، تتيح الرفع، وبشكل ملموس على أرض الواقع، من أثر تدخلات مختلف الفاعلين العموميين، وتعبئتهم من أجل "إيجاد جهات قائمة الذات، وقابلة للاستمرار" تتيح تكافؤ الفرص وتوفر مقومات العيش الكريم لكافة المواطنين.

وعلاقة بالبرامج التنموية ذات البعد الترابي، فقد شُرع ابتداء من سنة 2017 في تنفيذ برنامج تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية برسم الفترة 2017-2023، خصص له غلاف مالي يناهز 50 مليار درهم، قصد تقليص العجز المسجل في البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية الأساسية، في مجالات التعليم والصحة والماء الصالح للشرب والكهرباء والطرق القروية.

ومن خلال تقييمه لهذا البرنامج، سجل المجلس الأعلى للحسابات أن ما يناهز 82% من المشاريع المبرمجة أنجزت بالكامل، بينما توجد 12% في طور الإنجاز، مع تباين في نسب التنفيذ بين الجهات، إذ تراوحت بين 98% و65%. غير أن كل الإنجازات على مستوى الطرق المصنفة اقتصرت على أشغال التهيئة وإعادة التأهيل دون أن تشمل توسيعًا فعليًا للشبكة الطرقية.

وسجل المجلس، في السياق ذاته، توجها مماثلا في قطاعي التعليم والصحة، حيث خُصّصت أغلب المشاريع لأشغال التأهيل والتوسعة داخل البنيات القائمة، في حين ظل إحداث بنيات جديدة محدودا. فقد شملت هذه المشاريع على مستوى قطاع التعليم المدارس الابتدائية (88%) والقاعات الدراسية متعددة الاختصاصات (75%)، وهمت بالنسبة لقطاع الصحة، المراكز الصحية من المستويين الأول والثاني (63%) ومستشفيات القرب (83%).

وقد خلص المجلس إلى أن طبيعة هذه التدخلات، رغم أهميتها في تحسين جودة البنية التحتية القائمة، لا تنسجم كليًا مع الأهداف الجوهرية للبرنامج، الذي يهدف أساسًا إلى تعزيز العدالة المجالية من خلال توسيع التغطية بالخدمات الأساسية لفائدة المناطق والولوج إليها، خاصة في الوسطين القروي والجبلي، التي مازالت تفتقر إلى هذه الخدمات.

وفي هذا الصدد، ومن منطلق مختلف المهمات الرقابية التي أنجزتها المحاكم المالية لا سيما بخصوص الاستراتيجيات والبرامج والمشاريع العمومية، يؤكد المجلس على أن بلوغ غايات برامج التنمية الترابية يقتضي ضبطا دقيقا وإحاطة كاملة بإشكاليات وحاجيات كل مجال ترابي ومؤهلاته وخصوصياته الطبيعية والسوسيو-ثقافية.

كما أن ضمان التقائية هذه البرامج وتجانسها مع ترتيب الأولويات وتجويد آليات الاستهداف وتكريس ثقافة النتائج وإحداث الأثر يشكل أحد المداخل الأساسية للاستجابة لحاجيات المواطنين والفاعلين الاقتصاديين. وعلى مستوى الحكامة، تقتضي برامج التنمية الترابية إرساء نظام محكم للقيادة وتتبعها وتقييمها دوريا قصد اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت الملائم من أجل تقويم ما يجب تقويمه. ويظل تكريس العمل الجماعي بين مختلف الفاعلين المؤسساتيين وتجاوز المقاربات القطاعية، والاستعمال الأمثل للخبرات والكفاءات عنصرا حاسما في تحقيق أهداف هذه البرامج واستفادة الجميع من نتائجها.

# مـولاي،

**منذ اعتلاء جلالتكم عرش أسلافكم الميامين، كنتم دائما حريصين** على إيلاء المجالات الاجتماعية عناية خاصة، لا سيما تطوير المنظومة الصحية ببلادنا قصد تمكين المواطنين من حقوقهم الأساسية في العلاج والرعاية الصحية وتوفير خدمات ذات جودة، يستفيد منها الجميع بشكل عادل. وفي هذا الإطار، **وتبعا لتعليماتكم السامية**، في أكتوبر من سنة 2020، انطلق ورش تعميم الحماية الاجتماعية، والذي من بين مرتكزاته الأربعة تعميم التأمين الإجباري عن المرض.

وقد عرف قطاع الصحة العمومية، في السنوات الأخيرة ارتفاعا في ميزانية الوزارة المكلفة بالصحة لتصل إلى حوالي 32,6 مليار درهم برسم سنة 2025 مقابل 19,7 مليار درهم خلال 2019، وارتفاعا في عدد الأطباء إلى ما يزيد عن 32 ألف طبيب، حوالي 48% منهم يشتغلون في القطاع العام.

وإضافة إلى حرصه، منذ سنة 2021، على تتبع تنزيل ورش الحماية الاجتماعية، فإن المجلس الأعلى للحسابات ينجز، بصفة متواصلة، مهمات رقابية حول القطاع الصحي، انصبت أساسا على تدبير الموارد البشرية الطبية وشبه الطبية، باعتبارها أساس أي منظومة صحية والمحرك الرئيسي لنجاعتها وتطويرها وإصلاحها، كما شملت هذه المهمات أيضا تدبير المؤسسات الاستشفائية من حيث حكامتها وخدماتها ووضعية بناياتها وتجهيزاتها. وقد سلط المجلس الضوء، في إطار هذه المهمات، على التحديات التي يواجهها قطاع الصحة، خاصة على مستوى التمويل والبنيات الاستشفائية العمومية والموارد البشرية، وأصدر، تبعا لذلك، توصيات من أجل مواجهة هذه التحديات واستباق المخاطر التي تنطوي عليها.

وفي هذا السياق، وباعتباره أحد المرتكزات الرئيسية لورش التعميم الحماية الاجتماعية، أنجز المجلس، برسم 2024-2025 مهمة حول التأمين الإجباري عن المرض، حدد من خلالها أهم متطلبات بلوغ أهداف هذا الورش. وفي هذا السياق، أكد المجلس، على الخصوص، على ضرورة مباشرة إصلاحات هيكلية وعاجلة لضبط نفقات أنظمة التأمين الإجباري وتعزيز مواردها وتنويعها بما يضمن استدامة توازناتها المالية، لا سيما وأنها تواجه تحديات مالية متزايدة.

ويشكل تحسين جودة وجاذبية عرض العلاجات المقدمة من طرف مؤسسات الرعاية الصحية التابعة للقطاع العام شرطا لازما لإنجاح نظام التأمين الإجباري عن المرض. وعلى هذا الأساس، فإنه من الضروري تسريع تطوير البنيات الاستشفائية العمومية، لا سيما في المناطق التي تعرف خصاصا، مع الحرص على تزويدها بالموارد البشرية والمعدات الطبية الضرورية للتكفل بالمرضى، فضلا عن ترسيخ التكامل الفعلي بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.

وبالموازاة مع ذلك، فإنه من المهم تطوير الطب الوقائي، لما له من أهمية كبرى في تقليل خطر الإصابة من الأمراض والكشف المبكر عنها وتخفيف حدة مضاعفاتها، مع ما يترتب عن ذلك من تقليص لتكلفة الرعاية الطبية. كما أن الارتقاء بالمنظومة الصحية وتحسين الخدمات المقدمة، لا سيما في الوسطين القروي والجبلي، يقتضي تشجيع تقديم "الخدمات

الطبية عن بعد" وكذا تحفيز مبادرات القوافل الطبية المتخصصة، مع الحرص على الأخذ بعين الاعتبار حاجيات وخصوصيات كل منطقة من المناطق المستفيدة.

وعلى مستوى آخر، وفي ما يخص مجال التعليم، ورغم التقدم المحرز نحو تعميم التمدرس وتقليص واضح للفوارق في معدلات الالتحاق بين المجالين الحضري والقروي وبين الجنسين، ما تزال منظومة التعليم تواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر على بلوغ مستويات الأداء المرجوة، والمرتبطة بصفة خاصة بالأداء الداخلي للمنظومة والهدر المدرسي وجودة التعلمات، بالإضافة إلى تكوين الموارد البشرية، والتنظيم التربوي، والحكامة.

وقد سبق للمجلس الأعلى للحسابات، خلال السنوات الماضية، تنفيذ عدة مهمات رقابية ترتبط بمجموعة من التحديات المذكورة أعلاه، بما في ذلك تدبير الموارد البشرية لقطاع التربية الوطنية، والتمدرس بالوسط القروي، والتربية الدامجة، وآليات توجيه التلاميذ، وبرنامج المدارس الجماعاتية، والتعليم الأولي، والإيواء بدور الطالب والطالبة، والنقل المدرسي.

وفي هذا السياق، فإن المجلس يحث على إرساء نظام حكامة للقرب يأخذ بعين الاعتبار الحاجيات والانتظارات المعبر عنها، ويدمج، إضافة إلى الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، الجماعات الترابية وجمعيات المجتمع المدني، والتي يمكنها أن تضطلع بدور هام في تشجيع التمدرس وتقليص معدلات الهدر المدرسي. كما يتعين تكريس المكتسبات في مجال دعم التمدرس، لا سيما في الوسط القروي، من خلال الارتقاء أكثر بخدمات الإيواء والإطعام والنقل المدرسي.

## مولاي،

يشكل إصلاح منظومة الاستثمار أولوية كبرى بالنسبة لبلادنا من أجل تعزيز جاذبيتها وتقوية ثقة المستثمرين المغاربة والأجانب وتحفيزهم على الانخراط في مشاريع تساهم في التحول إلى اقتصاد متنوع منتج للقيمة المضافة ولفرص الشغل، ومن ثَمَّ، يعتبر الاستثمار أداة لخدمة العدالة المجالية، من خلال تثمين المؤهلات الاقتصادية الجهوية وتهيئة مناخ محفز لريادة الأعمال الترابية.

ونظرا لما يشكله إصلاح الاستثمار من أهمية قصوى لبلادنا، حرص المجلس الأعلى للحسابات، منذ سنة 2021، على تتبع تنزيل مختلف مكونات هذا الإصلاح، إذ سجل تقدما ملموسا في البعض منها، كما أصدر مجموعة من التوصيات من أجل تجاوز المعيقات التي تحد من بلوغ الأهداف المتوخاة.

ويتعين، في هذا الصدد، مضاعفة المجهودات والحرص على انتقاء الاستثمارات ذات القيمة المضافة الأكبر مع الإسراع في استكمال إرساء المرصد الوطني للاستثمار باعتباره آلية لتتبع مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بإصلاح منظومة الاستثمار، لاسيما في ما يتعلق بمساهمة القطاع الخاص وإحداث فرص الشغل.

وإذا كان الإطار الاستراتيجي المتعلق بتطوير الاستثمار الخاص قد عرف تحسنا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، فإنه ما زال بحاجة إلى اعتماد استراتيجية وطنية للاستثمار ذات

طابع رسمي من أجل تنمية الاستثمار وتحفيزه وإنعاشه، ومن أجل إضفاء مزيد من الانسجام على الخيارات الاقتصادية والقطاعية والترابية، وإرساء مزيد من الوضوح والتقارب والالتقائية بشأن مساهمات مختلف الجهات الفاعلة.

كما شهدت خارطة الطريق الاستراتيجية لتحسين مناخ الأعمال 2023-2026 تقدما ملحوظا، حيث تم إطلاق 98% من المبادرات المبرمجة. غير أن مشروعين، ذوي أولوية كبرى، يسجلان تأخرا في التنفيذ، يتعلقان بإرساء إطار مشترك للعمل البيني للإدارة العمومية في خدمة المرتفقين، وبتعزيز إطار التكوين المستمر بغية الرفع من إنتاجية ومهارات الرأسمال البشري، لا سيما في ظل التحول الرقمي الذي تعرفه مختلف المجالات.

وتظل إشكالية تعبئة العقار أحد أهم العوامل التي تحد من فعالية الأوراش المرتبطة بتحسين مناخ الأعمال. وفي هذا الصدد، يؤكد المجلس، مجددا، على ضرورة اعتماد استراتيجية عقارية واضحة تتماشى وسياسة الدولة في مجال دعم الاستثمار، وكذا الانخراط الفعال لجميع الفاعلين المعنيين في هذا المجال، مع إرساء أنظمة لتبادل البيانات بين مختلف الأطراف بشأن العرض العقاري المتوفر. كما يحث المجلس على إرساء الآليات الضرورية من أجل الوقاية والتصدي لأي استعمال غير مشروع للعقارات المملوكة للدولة والقيام، عند الاقتضاء، باسترجاعها.

ومن الضروري أيضا، اتخاذ إجراءات مستعجلة، من أجل معالجة المعيقات الهيكلية المرتبطة بتقليص كلفة عوامل الإنتاج، وتحسين شروط الولوج إلى التمويل، وتشجيع اللجوء إلى آليات التحكيم والوساطة لحل النزاعات.

أما بخصوص الاستثمار العمومي، وانطلاقا من مختلف المهمات الرقابية التي أنجزتها المحاكم المالية، لا سيما بخصوص تدبير الاستراتيجيات القطاعية والبرامج والمشاريع العمومية، وما يعتريها من نقائص حدت من بلوغ الأهداف المتوخاة، فإن المجلس الأعلى للحسابات يؤكد على ضرورة وضع إطار موحد للتقييم القبلي لمشاريع الاستثمار وكذا لتحديد الأولويات من أجل تجويد الاستهداف وتحقيق الأثر المرجو، فضلا عن ضرورة تعزيز نجاعة تدبير الاستثمارات العمومية عبر إرساء نظام معلوماتي مندمج يغطي مختلف المراحل.

## مـولاي،

تضطلع المحاكم المالية بدور رئيسي في الرقابة على تدبير الهيئات والأجهزة العمومية، بما يسهم في تعزيز الثقة في أداء وتأمين خدمات عمومية بجودة عالية وبتكلفة مقبولة، وبما يسهم في ترسيخ ثقافة المسؤولية والمحاسبة في تدبير الشأن العام، وذلك انسجامًا مع **توجيهاتكم السامية** الرامية إلى ترسيخ أسس دولة القانون وربط المسؤولية بالمحاسبة.

ووعياً منها بأن جوهر العمل الرقابي هو خدمة المواطن، تحرص المحاكم المالية على جعل أعمالها وتقاريرها أداة فاعلة للمساهمة في تجويد الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال رصد مكامن القصور في التدبير العمومي واقتراح وتتبع تنزيل التوصيات الكفيلة بتصحيحها. كما تعمل باستمرار على حث الإدارات العمومية على تعزيز وتطوير

منظومات المراقبة الداخلية لديها، بما يضمن المساهمة في الحد من مظاهر الفساد وسوء التدبير، ويعمل على ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة والمساواة في إدارة الشأن العام.

ويعد التقرير السنوي الذي يصدره المجلس الأعلى للحسابات سنويا آلية مهمة لتكريس مبدأ الشفافية ونشر ثقافة المساءلة، وهو ثمرة مهمات رقابية دقيقة وموثقة، تستند إلى أحكام الدستور وإلى مدونة المحاكم المالية وكذا إلى منهجيات متطورة تتماشى مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، مع الحرص على الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الوطنية والجهوية والمحلية.

وفي هذا الإطار، يقدم المجلس الأعلى للحسابات تقريره السنوي برسم 2024-2025 في ظرفية وطنية تتميز بمواصلة تنزيل **الرؤى الملكية السامية** بخصوص النموذج التنموي الجديد، وتعزيز الحكامة الجيدة، وترشيد التدبير العمومي.

وانطلاقا من المهام المنوطة بها، ومن مرتكزات توجهاتها الاستراتيجية برسم الفترة 2022-2026 الرامية إلى الرفع من أثر أعمالها الرقابية، فقد أولت المحاكم المالية خلال هذه السنة، وسيرا على نهجها الدائم في استحضار الرهانات والتحديات التي تواجهها بلادنا وفي تتبع الأوراش الكبرى، اهتماما خاصاً لمجالات ذات أولوية وطنية، كتلك المرتبطة بالحماية الاجتماعية وإشكالية الإجهاد المائي والقطاع الطاقي وتحفيز الاستثمار وتدبير المالية العمومية، فضلا عن مواضيع تتصل بالتنمية الترابية.

وتطبيقا لمقتضيات الفصل 148 من دستور المملكة، والمادة 100 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يتضمن هذا التقرير السنوي بيانا عن أعمال المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات برسم 2024 وإلى حدود شتنبر 2025.

وتستعرض هذه الوثيقة أهم المواضيع الواردة في التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2024 - 2025 المرفوع **لجلالتكم**، والذي يتضمن فصولا تتعلق بالاختصاصات القضائية للمحاكم المالية (التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية والتدقيق والبت في الحسابات) وكذا بمراقبة وتتبع التصريح بالممتلكات وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية وبمراقبة التسيير وبتتبع تنفيذ التوصيات. كما يشمل هذا التقرير السنوي فصولا تستعرض نتائج أعمال المحاكم المالية المرتبطة بتتبع تنزيل بعض أوراش الإصلاح الكبرى (الحماية الاجتماعية، الاستثمار، الطاقات المتجددة، المؤسسات والمقاولات العمومية، الجبايات) وكذا بتقييم البرامج والمشاريع العمومية.

# توجيهات هامة

- تم إعداد هذه **المحاور الرئيسية** انطلاقا من مضامين التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2024-2025، الذي تم إعداده تطبيقا لمقتضيات الفصل 148 من الدستور، ووفق المقاربة المعتمدة في إطار التوجهات الاستراتيجية للمحاكم المالية للفترة 2022-2026، مع مراعاة المقتضيات القانونية المتعلقة بإعداد هذا التقرير السنوي والمصادقة عليه، ولا سيما المواد 22 و99 و100 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية؛

- تندرج الأعمال موضوع هذه المحاور ضمن تنفيذ البرنامج السنوي 2024، ونظرا للآجال التي تقتضيها المساطر الجاري بها العمل، وحرصا على ضمان راهنية نتائج هذه الأعمال وأخذا بعين الاعتبار أجوبة الأجهزة الخاضعة للرقابة، فقد تم تحيين الاحصائيات والمعطيات ذات الصلة إلى غاية متم شهر شتنبر 2025، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك؛

- تستعرض هذه المحاور الرئيسية **ملخصا بأبرز نتائج أعمال المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات**، لا سيما تلك ذات العلاقة بتكريس مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة (الأنشطة القضائية للمحاكم المالية، التصريح الإجباري بالممتلكات، تدقيق حسابات الأحزاب السياسية وفحص النفقات المتعلقة بصرف الدعم السنوي الإضافي) وتلك ذات العلاقة بتجويد أداء التدبير العمومي (تتبع أوراش الإصلاحات الكبرى، تقييم البرامج والمشاريع العمومية، مراقبة التسيير، تتبع تنفيذ التوصيات)؛

- تشتمل هذه المحاور الرئيسية، في ما يخص بالأعمال المتعلقة تتبع أوراش الإصلاحات الكبرى، وتقييم البرامج والمشاريع العمومية، ومراقبة التسيير، على أبرز الملاحظات المسجلة من طرف المحاكم المالية والتوصيات الصادرة عنها، أخذا بعين الاعتبار أجوبة الأجهزة المعنية بالمهمات موضوع هذه الأعمال؛

- تمت صياغة هذه المحاور الرئيسية باللغة العربية وترجمتها إلى اللغة الفرنسية؛

- يمكن تحميل مضامين هذه المحاور الرئيسية، في صيغتيها العربية والفرنسية، من الموقع الرسمي للمجلس www.courdescomptes.ma؛

- لمزيد من التفاصيل حول نتائج مختلف أعمال المحاكم المالية 2024-2025، يمكن تحميل التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات من الموقع الرسمي للمجلس المشار إليه سلفا.

# الأعمال القضائية للمحاكم المالية

أسند القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية إلى المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات اختصاصات قضائية يتم من خلالها، عند الاقتضاء، ترتيب الجزاءات التي قررها القانوني في حق الأشخاص المتدخلين في التدبير العمومي في حال ثبوت مخالفتهم لقواعد تدبير المالية العمومية.

### 1. التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية: مدخل رئيس لإعمال مبدإ ربط المسؤولية بالمحاسبة، عند الاقتضاء، من خلال الحكم بالغرامة أو بإرجاع الأموال المطابقة للخسارات التي تلحق بالأجهزة العمومية

يعتبر التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية اختصاصا قضائيا للمحاكم المالية يتم من خلاله معاقبة المدبرين العموميين المخلين بمبادئ التدبير الجيد وقواعد تنفيذ عمليات المالية العمومية وكذا المسببين للخسارة التي تلحق بالأجهزة العمومية.

وفي ما يتعلق بالأجهزة موضوع القضايا الرائجة أمام المجلس، فقد بلغ عددها 15 جهازا عموميا. وقد شكلت المؤسسات العمومية نسبة 80% منها فيما مثلت مرافق الدولة نسبة 13% (مصالح وزارة واحدة، ومرفق للدولة مسير بطريقة مستقلة) وشركات الدولة نسبة 7% (شركة واحدة).

أما القضايا الرائجة أمام المجالس الجهوية للحسابات، فقد همت 141 جهازا شكلت الجماعات الجزء الأكبر منها بنسبة 88,7% (125 جماعة) تليها العمالات والأقاليم بنسبة 4,3% (ستة أقاليم) ثم خمسة أجهزة منبثقة عن التعاون ما بين الجماعات الترابية (3,5%) فجهتان بنسبة 1,4% ومقاطعتان ومؤسسة عمومية خاضعة لوصاية الجماعات الترابية وهيئاتها (2,1%).

وفي ما يخص فئات الأشخاص المتابعين، توبع في إطار القضايا الرائجة أمام المجلس خلال سنة 2024، وإلى حدود نهاية شهر شتنبر 2025 ما مجموعه 63 شخصا حيث شكلت فئة المسؤولين والآمرين بالصرف والآمرين بالصرف المساعدين نسبة 46 % منهم. ويتعلق الأمر بمدراء مؤسسات عمومية ومدير عام لإحدى شركات الدولة ومدير مكلف بشبكتها التجارية والمدراء المركزيين والمسؤولين عن المصالح الخارجية بالوزارات. فيما تعلق الباقي برؤساء أقسام ومصالح بنسبة 27% وموظفين وأعوان بنسبة27%.

أما في ما يخص المجالس الجهوية للحسابات، فقد توبع في إطار القضايا الرائجة أمامها 332 شخصا موزعين ما بين 154 رئيس مجلس جماعة ترابية أو جهاز منبثق عن التعاون بين جماعات ترابية أي ما يمثل 47% من مجموع الأشخاص المتابعين (138 رئيس مجلس جماعي و7 رؤساء أجهزة منبثقة عن التعاون ما بين الجماعات الترابية و6 رؤساء مجالس عمالات وأقاليم ورئيسي مجلس مقاطعة ورئيس مجلس جهة) و76 موظفا (23%) فيما توزعت المتابعات المتبقية، أي 30%، ما بين31 رئيس مصلحة و27 شسيع مداخيل و14 رئيس قسم و13 عضو مكتب مجلس محلي و12 مديرا وأربعة مراقبين ومحاسب واحد.

وقد بتت المحاكم المالية خلال سنة 2024 وإلى حدود نهاية شهر شتنبر 2025 في مسؤولية 99 متابعا، **حيث تم الحكم بالغرامة بما مجموعه 4.139.000 درهم في 72 ملفا وبإرجاع المبالغ المطابقة للخسارات التي تسببت فيها المخالفات المرتكبة في تسعة ملفات من ضمن الملفات الإثنين والسبعين المذكورة بما مجموعه 1.151.676,40 درهم فيما تم الحكم بعدم ثبوت المؤاخذات في 27 ملفا. وترجع المخالفات المثبتة في المجمل** تبعا لنتائج المداولة، إلى اختلالات على مستوى نظام الرقابة الداخلية وغياب التنسيق بين المصالح ومحدودية الموارد البشرية والنقص في الإلمام بالنصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية وإلى الإكراهات الناتجة عن التأخر في اعتماد الميزانية والحاجة الماسة في بعض الحالات إلى توريدات لضمان استمرارية المرفق العام إحدى الأسباب المؤدية إلى اللجوء إلى سندات الطلب للتسوية.

وفي ما يتعلق بالمجلس الأعلى للحسابات، شكلت مخالفة قواعد الالتزام بالنفقات العمومية وتصفيتها والأمر بصرفها نسبة 29% من مجموع المخالفات الثابتة، ومثل الإدلاء إلى المجلس بأوراق غير صحيحة نسبة 20%، و19% بالنسبة للحصول للغير على منفعة غير مبررة نقدية غير مبررة، فيما شكل عدم احترام النصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية نسبة 12% من المخالفات المرتكبة، وسجلت مخالفة قواعد تدبير ممتلكات الأجهزة الخاضعة لرقابة المجلس، وإلحاق ضرر بالجهاز المعني بسبب التقصير المتكرر في القيام بالمهام الإشرافية نسبة متساوية تتمثل في 7% لكل منهما، بينما شكلت المخالفات الأخرى نسبة 6%.

أما في ما يخص المجالس الجهوية للحسابات، فقد شكلت مخالفة عدم احترام النصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية نسبة 25,3% من مجموع المخالفات الثابتة تليها مخالفة قواعد الالتزام بالنفقات العمومية وتصفيتها والأمر بصرفها بنسبة 17,4% ومخالفة القواعد المتعلقة بإثبات الديون العمومية وتصفيتها والأمر بصرفها بنسبة 16,2% و مخالفة حصول الشخص لنفسه أو لغيره على منفعة غير مبررة نقدية أو عينية بنسبة 15,4% فمخالفة إلحاق ضرر بجهاز عمومي يتحمل المعنيون بالأمر داخله مسؤوليات، وذلك بسبب الإخلال الخطير في المراقبة التي هم ملزمون بممارستها أو من خلال الإغفال أو التقصير المتكرر في القيام بمهامهم الإشرافية بنسبة 7,9%، فيما شكلت المخالفات المتبقية 17,8%.

وعلاقة بتنفيذ القرارات والأحكام بالغرامة الصادرة عن المحاكم المالية، قام المجلس بإرسال بيانات **الإصدار ومختصرات القرارات والأحكام الصادرة إلى الخزينة العامة للمملكة بمبلغ إجمالي قدره** 1.506.000 درهم لإحالتها على مصالحها المختصة قصد التكفل بها وتحصيلها حسب القوانين والأنظمة المحاسبية المعمول بها. وقد توصل المجلس بما يفيد تكفل خزنة العمالات والأقاليم بهذه البيانات والمختصرات وتحصيل مبلغ 541 ألف درهم في هذا الشأن.

### 2. التدقيق والتحقيق والبت في الحسابات: استرداد مبالغ مالية هامة قبل البت النهائي في الحسابات مع استمرارية تراجع نسبة مبالغ العجز المحكوم بها المتعلقة بصحة النفقة على إثر اعتماد نظام التدبير المندمج للنفقات:

تتولى المحاكم المالية التدقيق والبت في حسابات الأجهزة العمومية التي تتوفر على محاسب عمومي، وتصدر أحكاما وقرارات نهائية تثبت ما إذا كان المحاسب العمومي بريء الذمة أو في حسابه عجز أو فائض.

وفي هذا الشأن، سجلت المحاكم المالية **إرجاع مبلغ** إجمالي قدره **16.433.633,29 درهم** إلى خزينة الأجهزة المعنية **قبل إصدار القرارات أو الأحكام النهائية** بشأن الحسابات المعنية على إثر توصل المحاسبين العموميين المعنيين بمذكرات الملاحظات أو بالقرارات أو الأحكام التمهيدية ذات الصلة.

وقد أصدرت المحاكم المالية ما مجموعه 4.452 قرارا وحكما نهائيا موزعا ما بين 4.235 قرارا وحكما بإبراء الذمة و217 **قرارا وحكما بالعجز** في حسابات المحاسبين المعنيين **بمبلغ إجمالي قدره 57.882.097,54 درهم**. وشكلت مبالغ العجز الناتجة عن عدم اتخاذ الإجراءات الواجبة على المحاسب في مجال تحصيل الموارد نسبة 95% من هذه المبالغ، في حين لم تتجاوز مبالغ العجز المتعلقة بصحة النفقة نسبة 5%.

وفي المجمل، تم الحكم بإبراء الذمة في 95% من القرارات والأحكام النهائية الصادرة عن المحاكم المالية.

وتعزى محدودية نسبة مبالغ العجز المحكوم بها المتعلقة بصحة النفقة والنسبة المرتفعة للقرارات والأحكام بإبراء الذمة إلى الأثر الإيجابي للأنظمة المعلوماتية التي تم اعتمادها في مجال تنفيذ النفقات، لاسيما نظام التدبير المندمج للنفقات الذي عزز الوقاية من الأخطاء في حسابات التصفية وإلى الوقع البيداغوجي لنشر القواعد المستنبطة من القرارات والأحكام الصادرة عن المحاكم المالية.

وتطرح هذه الوضعية إشكالية نجاعة مسطرة التدقيق والتحقيق والبت في الحسابات في ما يخص مراقبة صحة النفقة بالنظر إلى كلفة المسطرة ومحدودية نظام المسؤولية الحالي في ظل التطورات التي عرفها التدبير العمومي لاسيما على إثر اللجوء المتزايد إلى الرقمنة والإصلاحات التي جاء بها القانون التنظيمي لقوانين المالية الهادفة إلى الانتقال من مقاربة في التدبير ترتكز على الوسائل إلى مقاربة ترتكز على النتائج.

### 3. إحالة 20 ملفا بشأن أفعال قد تكتسي طبيعة جنائية على رئاسة النيابة العامة خلال الفترة من فاتح يناير 2024 إلى متم شتنبر 2025

طِبقا لمقتضيات المادة 111 من مدونة المحاكم المالية، أحال الوكيل العام للملك لدى المجلس الأعلى للحسابات على الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض- رئيس النيابة العامة، خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2024 إلى غاية نهاية شتنبر 2025، ما مجموعه عشرون (20) ملفا بشأن أفعال قد تستوجب عقوبة جنائية همت 20 جهازا موزعا ما بين 13 جماعة ترابية وأربع مؤسسات عمومية ومرفق من مرافق الدولة وشركة عمومية وجمعية ليصل عدد الملفات الجنائية المحالة خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025 إلى

55 ملفا بمعدل 11 ملفا كل سنة، الأمر الذي يعكس تميز نموذج القضاء المالي ببلادنا في هذا الخصوص مقارنة بأجهزة الرقابة العليا على المستوى الدولي.

وتبعا للمعطيات المتوصل بها من طرف السيد الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض رئيس النيابة العامة، في إطار تتبع مآل الملفات المذكورة أعلاه، فقد تمت إحالة جميع هذه الملفات على الوكلاء العامين للملك لدى محاكم الاستئناف المختصة، وهي حاليا في طور البحث أو رائجة أمام أقسام جرائم الأموال بمحاكم الاستئناف المذكورة.

# التصريح الإجباري بالممتلكات
# وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية

## 1. التصريح الإجباري بالممتلكات: نسبة امتثال متفاوتة لواجب تجديد التصريح بالممتلكات حسب فئات الملزمين تتراوح بين 86% و100% وتسوية 39% من المخلين بواجب التصريح عند بداية أو انتهاء المهام لوضعيتهم

تختص المحاكم المالية بتلقي وتتبع ومراقبة التصريحات بالممتلكات المتعلقة بالأشخاص الملزمين بالامتثال لواجب التصريح بالممتلكات طبقا للقانون، والذين بلغ عددهم ما مجموعه **154.931** ملزما، إلى غاية 31 أكتوبر 2025. وتشكل فئة الموظفين والأعوان العموميين نسبة 87% من مجموع الملزمين بما مجموعه 135.191 ملزما فيما يمثل المنتخبون نسبة 11,8% بما يعادل 18.258 ملزما وباقي الفئات الأخرى نسبة 1,2% بعدد إجمالي لا يتعدى 1.482 ملزما.

- **فئة الموظفين والأعوان العموميين مصدر 92% من التصريحات المودعة من فاتح يناير2024 إلى 31 أكتوبر 2025**

وتلقت المحاكم المالية ما مجموعه **104.868** تصريحا بالممتلكات خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير2024 إلى 31 أكتوبر 2025، منها 11.876 تصريحا تم إيداعه لدى المجلس الأعلى للحسابات، في حين تلقت المجالس الجهوية للحسابات خلال الفترة نفسها، ما مجموعه92.992 تصريحا بالممتلكات. وشكلت فئة الموظفين والأعوان العموميين المصدر الرئيس للتصريحات المودعة لدى الماكم المالية بما يمثل نسبة 92%من مجموع التصريحات المدلى بها.

ويعزى ارتفاع عدد التصريحات المودعة لدى المحاكم المالية خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2024 إلى 31 أكتوبر 2025، إلى حلول موعد تجديد التصريح الواجب كل سنتين بالنسبة لفئة المنتخبين الذي صادف شهر فبراير من سنة 2024، والتجديد كل ثلاث سنوات بالنسبة لباقي الفئات، والذي وافق شهر فبراير من سنة 2025.

وتجدر الإشارة أن اعتماد مبادرة التحديد المسبق للملزمين المعنيين بتجديد التصريح خلال شهر فبراير 2025 وتحليل ومعالجة قاعدة بيانات الملزمين، أتاحا للمجلس تدبيرا أفضل لعمليات التلقي ومراقبة الامتثال لواجب الإدلاء بالتصريحات بالممتلكات بالنسبة لفئة الموظفين والأعوان العموميين، من خلال الحصر المسبق للوائح الملزمين بتجديد التصريح بالممتلكات ثم حصر الملزمين المخلين بواجب التصريح عند حلول موعد التجديد أو بمناسبة بداية المهام ونهايتها وموافاة السلطات الحكومية المعنية بقوائم المخلين حتى يتم إخبارهم و وحثهم على تسوية وضعيتهم إزاء واجب التصريح طبقا للقانون.

- **حصيلة متفاوتة لنسبة الامتثال لواجب تجديد التصريح بالممتلكات خلال سنة 2025 حسب فئات الملزمين تتراوح بين 86% و100%**

أبانت مراقبة الامتثال لواجب الإدلاء بالتصاريح إلى غاية 31 أكتوبر 2025 على امتثال جميع **أعضاء الحكومة والشخصيات المماثلة لهم** لواجب تجديد التصريح أو التصريح الأولي عند التعيين أو التصريح النهائي بمناسبة انتهاء المهام.

وفي ما يخص **أعضاء مجلسي النواب والمستشارين**، فقد تبين أن جميع الأعضاء المزاولين لمهامهم الانتدابية منذ تاريخ انتدابهم بتاريخ 2021/10/08، قد امتثلوا لواجب تجديد التصريح بممتلكاتهم. كذلك هو الشأن بالنسبة لكافة **أعضاء المجلس الأعلى للاتصال السمعي البصري وقضاة المحاكم المالية**.

أما بالنسبة **لفئة الموظفين والأعوان العموميين للدولة والمنشآت والهيئات الأخرى**، فقد أظهرت مراقبة الامتثال **لواجب تجديد التصريح** أن **86%** من مجموع الملزمين الذين كانوا معنيين بهذا التصريح (**36.670** ملزما) امتثلوا لواجب تجديد التصريح في فبراير 2025، على الصعيد الوطني والترابي، في حين تم حصر لوائح تضم ما مجموعه **4.974** ملزما مخلا من بين هؤلاء الموظفين والأعوان العموميين للدولة والمنشآت والهيئات الأخرى، أي بنسبة تقارب **14%** من مجموع الأشخاص المعنيين بالتجديد إلى غاية 31 أكتوبر 2025.

وفي ما يتعلق بوضعية الامتثال **لواجب الإدلاء بتصاريح بداية المهام ونهايتها بالنسبة لفئة الموظفين والأعوان العموميين**، فقد تم حصر عدد الملزمين المخلين على الصعيد الوطني والترابي في ما مجموعه **8.116** ملزما، امتثل منهم، على إثر إخبار السلطات الحكومية المعنية بأسمائهم، **3.154** لواجب إيداع التصريح لدى مجالس الحسابات المختصة أي بنسبة **39%** من مجموع المعنيين، في حين ما زال **4.962** ملزما مخلا في وضعية عدم الامتثال لواجب التصريح أي ما يمثل نسبة **61%**، وذلك إلى غاية 31 أكتوبر 2025، 68% منهم أي 3.403 ملزما لم يدلوا بتصريحاتهم بمناسبة انتهاء المهام.

وفي هذا الصدد، تباشر المحاكم المالية إجراءات إنذار الملزمين المخلين سواء بواجب التصريح الأولي أو بواجب التجديد أو بواجب التصريح النهائي.

وفي شأن **الملزمين من فئة منتخبي الجماعات الترابية والغرف المهنية المعنيين بواجب تجديد التصريح بالممتلكات برسم فبراير 2024**، فقد تبين أن **94%** منهم أي ما يعادل 8.887 ملزما قد امتثلوا لهذا الواجب، في حين تم حصر لوائح تضم ما مجموعه **551** منتخبا مخلا من بين هؤلاء المعنيين أي بنسبة تقارب 6% من المجموع.

- **تفاعل إيجابي مع المذكرة الاستعجالية بشأن سبل تطوير منظومة التصريح الإجباري بالممتلكات في انتظار تنفيذ التوصيات التي تتضمنها وكذا اكتمال المسار التشريعي لإخراج القانون المتعلق بالتصريح الإجباري بالممتلكات**

وجه الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات مذكرة استعجالية للوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة في 05 يونيو 2024، بشأن سبل تطوير منظومة التصريح الإجباري بالممتلكات، بغية تجاوز النقائص التي تعتريها والارتقاء بها إلى نظام أكثر فعالية من أجل مراقبة التصاريح المودعة على أسس موضوعية، بما يسهم

في الوقاية من الفساد ومكافحته، وقد حظيت بتفاعل إيجابي من طرف هذه الوزارة بخصوص الملاحظات والتوصيات التي تضمنتها، ويدعو المجلس إلى تنفيذ مضامين هذه المذكرة الاستعجالية، والعمل على إخراج مشروع القانون المتعلق بالتصريح الإجباري بالممتلكات الموحد والشامل لمختلف فئات الملزمين بالتصريح الإجباري بالممتلكات بشكل ملائم لمقتضيات الدستور خاصة الفصلين 147 و 158 منه، وذلك في أقرب الآجال.

وجدير بالذكر أن هذه المذكرة الاستعجالية انبثقت عن دراسة ميدانية (عبر الاستبيانات) تقييمية أنجزها المجلس بشأن حصيلة العمل بمنظومة التصريح الإجباري بالممتلكات منذ دخولها حيز التنفيذ. ونورد، فيما يلي، أهم خلاصاتها، في الجانب المتعلق بطرق تدبير السلطات المعنية لعملية ضبط وإعداد قوائم الملزمين وتحيينها:

- محدودية الإطار القانوني والمؤسساتي لمنظومة التصريح الإجباري بالممتلكات في استيعاب وتنظيم جميع جوانب التلقي والتتبع والمراقبة؛
- إكراهات قانونية وعملية تحد من إجراء عملية تحديد الملزمين بالتصريح بالدقة المطلوبة؛
- عدم إرساء آلية مؤسساتية وإجرائية واضحة لتحيين قوائم الملزمين بشكل دوري، في ظل غياب آجال قانونية لإدخال التغيرات الطارئة في مهام الملزمين أو عند انتهائها؛
- تحبيذ غالبية الأجهزة العمومية اعتماد التصريح الإلكتروني ضمن نظام مندمج للتدبير انطلاقا من إعداد قوائم الملزمين إلى تلقي التصريحات وتتبعها ومراقبتها؛
- عدم وضوح في بعض المصطلحات المستعملة في نموذج التصريح الحالي وعدم شمولية مضمونه لكافة العناصر المكونة للذمة المالية للملزمين مما لا يتيح إمكانية البت بشكل موثوق في مدى الاتساق بين تطور ممتلكات ومداخيل المصرحين.

## 2. تدقيق حسابات الأحزاب السياسية: إرجاع 36 مليون درهم برسم الدعم العمومي إلى الخزينة مقابل مبالغ غير مرجعة بقيمة 22 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من سنة 2022 إلى غاية 15 نونبر 2025

في إطار الصلاحيات الدستورية المخوّلة له، قام المجلس الأعلى للحسابات بتاريخ 27 ماي 2025 بنشر تقرير مفصّل حول نتائج تدقيق الحسابات السنوية للأحزاب السياسية، وكذا فحص صحة نفقاتها المتعلقة بالدعم العمومي برسم السنة المالية 2023. وقد تم توجيه نسخة من هذا التقرير إلى وزير الداخلية.

- **الدعم الممنوح للأحزاب السياسية: إرجاع 36 مليون درهم إلى الخزينة مقابل مبالغ غير مرجعة بقيمة 22 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من سنة 2022 إلى غاية 30 شتنبر 2025**

إلى غاية 15 نونبر 2025، قام أربعة وعشرون (24) حزبًا سياسيًا بإرجاع مبالغ من الدعم العمومي الممنوح لها برسم الدعم السنوي أو المخصص لتغطية مصاريف الحملات

الانتخابية، بمجموع قدره 36,03 مليون درهم. وتوزعت هذه المبالغ بين دعم الحملات الانتخابية بمبلغ 28,71 مليون درهم، ومصاريف التدبير بمبلغ 2,53 مليون درهم، والمهام والدراسات والأبحاث بمبلغ 4,79 ملايين درهم.

في المقابل، بلغت المبالغ المتبقية الواجب إرجاعها إلى الخزينة من قبل أربعة عشر (14) حزبًا سياسيًا ما مجموعه 21,85 مليون درهم.

وعليه، **أوصى المجلس الأحزاب السياسيةَ** بضرورة تسوية وضعيتها إزاء الخزينة من خلال إرجاع مبالغ الدعم غير المستعملة أو غير المبررة. كما دعا **وزارة الداخلية** إلى مواصلة جهودها في حثّ الأحزاب على الالتزام بإرجاع المبالغ المذكورة وفقًا للمقتضيات القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل.

- **حصول المملكة المغربية على العلامة الكاملة في التقييم الدولي المتعلق بالمؤشر الخاص بآليات مراقبة تمويل الأحزاب السياسية والحملات الانتخابية**

حصلت بلادنا قد على العلامة الكاملة 7/7، إلى جانب ثلاث بلدان فقط، في التقييم الدولي الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، في ما يخص المؤشر المتعلق بآليات مراقبة تمويل الأحزاب السياسية والحملات الانتخابية. ويستند هذا التصنيف الإيجابي إلى استجابة كاملة لسبعة معايير أساسية، تشمل وجود هيئة مستقلة مكلفة بالرقابة (المجلس الأعلى للحسابات)، وتوفّر مدققين معتمدين، وإتاحة التقارير المالية للعموم، ونشر نتائج المراقبة والفحص، واحترام الآجال القانونية لتقديم الحسابات السنوية وكذا حسابات الحملات الانتخابية، إضافة إلى توفير منصة إلكترونية موحدة لتجميع الحسابات والمعطيات

# تتبع تنفيذ التوصيات

على غرار السنوات الماضية، واصل المجلس الأعلى للحسابات تفعيل المنصة الإلكترونية المخصصة لتتبع تنفيذ التوصيات، والتي جرى العمل بها ابتداء من 29 يونيو 2022. وقد عمل المجلس على تتبع تنفيذ ما مجموعه 980 توصية صادرة عنه في إطار 114 مهمة رقابية. وشمل هذا التتبع التوصيات الصادرة في إطار المهام الرقابية المنجزة برسم برامج الأشغال السنوية للمجلس خلال الفترة 2023-2024، حيث تم تتبع، ولأول مرة، ما مجموعه 188 توصية صادرة في إطار 18 مهمة رقابية. كما استمر تتبع التوصيات التي لم يتم تنفيذها كليا في إطار المهام الرقابية المبرمجة خلال الفترة 2019-2023، تماشيا مع المقاربة الجديدة التي اعتمدها المجلس، القائمة على تتبع كل توصية على حدة إلى غاية تنفيذها بشكل كامل، ما لم تطرأ مستجدات تجعلها غير قابلة للتنفيذ. ويتعلق الأمر ب 792 توصية في إطار 96 مهمة رقابية.

أما على مستوى المجالس الجهوية للحسابات، واستنادا إلى المعايير المهنية المعتمدة من طرف الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، فقد استمر اعتماد التتبع المستندي باستخدام آليات كتابية مدعومة بالاستمارات والاستبيانات لتتبع تنفيذ التوصيات الصادرة في إطار المهمات الرقابية المنجزة من طرف هذه المجالس برسم سنة 2023، وذلك في انتظار التعميم التدريجي للمنصة الإلكترونية لتشمل الجماعات الترابية. وقد بلغ عدد التوصيات الصادرة في هذا الإطار ما مجموعه 1.353 توصية، تخص 109 مهمات رقابية.

### 1. تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات: 18% من التوصيات منجزة و47% في طور التنفيذ مع تسجيل أثر إيجابي على التدبير مقابل عدم تسجيل أي تقدم في تنفيذ 37% من التوصيات المرحلة مقارنة بنسبة إنجازها في السنة السابقة

سجل المجلس أن 18% **من التوصيات التي تمت برمجتها للتنفيذ قبل متم سنة 2024، قد أنجزت بشكل كامل**، أي ما يعادل 54 توصية من أصل 300 توصية، وهي نفس النسبة المسجلة في تقرير المجلس برسم سنتي 2023-2024. كما **لا تزال 47% من هذه التوصيات في طور الإنجاز**، أي 141 توصية، الأمر الذي يشكل زيادة بخمس نقاط مقارنة بالتتبع المنجز في تقرير المجلس برسم سنتي 2023-2024. إضافة إلى ذلك، بلغت **نسبة التوصيات التي لم يتم الشروع في تنفيذها 35%**، ما يعادل 105 توصية.

ويرجع عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ بعض التوصيات، وفقا لما أفادت به الأجهزة المعنية، إلى مجموعة من العوامل، أبرزها ارتباط عدد منها ببرامج وإصلاحات ذات بعد استراتيجي تتطلب آجالا زمنية أطول للتنفيذ، وتستوجب تنسيق الجهود والتعاون بين عدة قطاعات وأجهزة عمومية. كما تكتسي توصيات أخرى طابعا قانونيا أو مؤسساتيا، ما يجعل تنفيذها رهينا بإكراهات زمنية محددة يفرضها المسار التشريعي أو التنظيمي.

وبالنسبة للرصيد المرحل، الذي يمثل مجموع التوصيات التي لا تزال في طور التنفيذ أو التي لم يتم الشروع في تفعيلها بعد، فقد بلغ 922 توصية وفق التتبع المنجز برسم التقرير السنوي للفترة 2023-2024، مقابل 872 توصية بالنسبة للفترة 2024-2025، ما يمثل

انخفاضا طفيفا بنسبة 5%. كما ارتفع عدد التوصيات المنجزة جزئيا من 491 إلى 606 توصيات، أي بزيادة قدرها 23%، الأمر الذي يعكس أن الجزء الأكبر من التوصيات ما يزال في طور الإنجاز ويتم ترحيله، مما يستدعي المزيد من الجهود لتجاوز هذه الوضعية وتحقيق التنفيذ الكامل للتوصيات، بما يضمن تحقيق الأثر المرجو منها على أرض الواقع.

وعلى الرغم من النسبة المحدودة للتوصيات التي تم إنجازها بشكل كامل، **رصد المجلس مجموعة من الآثار الإيجابية على تدبير الشأن العمومي**، ناتجة عن تنفيذ مجموعة من التوصيات سواء بشكل كلي أو جزئي. وقد تجلت هذه الآثار في عدة مجالات أساسية، من أبرزها الحكامة الترابية، والمالية العمومية، والقطاع الصحي، وقطاع التعليم ومحاربة الأمية.

وعلى سبيل المثال، بخصوص المهمة الموضوعاتية المتعلقة بالوكالات الحضرية، وفي إطار التوصية الداعية إلى تفعيل إصلاح شامل للإطار القانوني المنظم لهذه الوكالات بهدف إعادة تحديد مجال تدخلها بما يتلاءم مع التنظيم الترابي الجديد وتوجهات القطاع المكلف بالتعمير، يشكل مشروع القانون رقم 64.23 المتعلق بإحداث الوكالات الجهوية للتعمير والسكن، الذي صادق عليه مجلس الحكومة بتاريخ 26 يونيو 2025 تجسيدا مبدئيا لهذه التوصية. ويهدف مشروع القانون سالف الذكر إلى إعادة تموقع الوكالات الحضرية على المستوى الجهوي، من خلال التنصيص على إحداث 12 وكالة جهوية للتعمير والسكن تغطي جهات المملكة، مع إمكانية إحداث تمثيليات إقليمية لضمان القرب من مختلف المجالات الترابية، كما يسعى إلى إعادة تحديد مهام الوكالات وتوسيع مجال تدخلها.

في المقابل، **سجل المجلس أن 37% من التوصيات المرحلة لم يطرأ بشأنها أي تقدم ملموس على مستوى التنفيذ مقارنة بالسنة الماضية**، في غياب توضيحات من طرف الأجهزة المعنية بشأن الإكراهات أو المعيقات التي حالت دون ذلك. وقد همت هذه التوصيات أوراشا كبرى واستراتيجيات قطاعية مهمة، كورش الجهوية المتقدمة، وتشغيل الشباب، والاستراتيجية الوطنية لتنمية التنافسية اللوجستيكية. وإذ يسجل المجلس أن إصلاح أنظمة التقاعد في القطاع العام يرتبط بتقدم المشاورات مع الأطراف ذات الصلة، فإنه يؤكد على أهمية تنفيذ التوصيات الصادرة بشأن هذا الإصلاح لما تكتسيه من أهمية بالغة بالنظر إلى توقع نفاد احتياطاتها على الأمدين القريب والمتوسط وتأثيرها المباشر على استدامة المالية العمومية.

كما لم يسجل أي تقدم في تنفيذ توصيات متعلقة بقطاع الصحة، لا سيما المهمات الرقابية التي اهتمت بتقييم عملية التكفل بالنساء الحوامل على وشك الولادة وبالمواليد الجدد، وتدبير تسعة مراكز استشفائية، وتدبير الموارد البشرية بوزارة الصحة والحماية الاجتماعية، ومنظومة التكوين الأساسي في مهن الصحة، إضافة إلى النظام المعلوماتي (البرامج المعلوماتية) للوزارة سالفة الذكر.

وهمت هذه الوضعية كذلك توصيات مرتبطة بقطاع التربية والتعليم، خصوصا المهمات الرقابية التي تناولت تقييم تدبير الموارد البشرية بقطاع التربية الوطنية، والتمدرس في الوسط القروي، والمدارس الجماعاتية، والتكوين الأساس والتكوين المستمر لأطر هيئة التدريس.

وقد سجل المجلس أن تنفيذ مجموعة من التوصيات الصادرة عنه يقتضي انخراطا أوسع لمختلف الأطراف المعنية وتعزيز التنسيق في ما بينها، بما يضمن تحقيق الأثر المتوخى على المستويين الاجتماعي والاقتصادي.

ويتعلق الأمر، على سبيل المثال، بالمهمة الموضوعاتية حول تشغيل الشباب، حيث لاحظ المجلس أن تفعيل عدد من التوصيات ما زال رهينا بالانخراط الفعلي والتعبئة المستمرة للفاعلين المعنيين. ويهم الأمر بالخصوص التوصية الرامية إلى إرساء نظام معلوماتي متكامل لسوق الشغل، يقوم على ملاءمة التصنيفات الإحصائية للأنشطة والدبلومات والمهن، مع تطوير أدوات ومناهج فعالة لجمع وإنتاج المعطيات من طرف مختلف منتجي البيانات، بما يضمن تحسين دقة وموثوقية المؤشرات المرتبطة بسوق الشغل، ويعزز قدرات التخطيط الاستراتيجي، ويضمن فعالية أكبر في الاستهداف والتتبع والتقييم.

### 2. تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات: تنفيذ 45% من التوصيات والشروع في إنجاز 43% منها مع تسجيل تحسن في تدبير المرافق العمومية والنفقات وفي تحصيل المداخيل على إثر تنفيذ توصيات

سجلت المجالس الجهوية أن عدد **التوصيات المنجزة كليا بلغ 614 توصية (45% من مجموع التوصيات)**، ما يمثل تراجعا طفيفا مقارنة بالسنة الماضية، حيث بلغت نسبة التوصيات المنجزة، الصادرة في إطار المهمات الرقابية برسم البرنامج السنوي للفترة 2022-2023، حوالي 47% من مجموع التوصيات. علاوة على ذلك، بلغ عدد التوصيات التي توجد في طور الإنجاز 582 توصية (43%)، بينما **لم يتم الشروع في إنجاز 157 توصية (12%)**. وقد مكنت التوصيات المنجزة من تحقيق أثر إيجابي لوحظ بشكل أساسي من خلال **تحسن تدبير بعض المرافق العمومية** وتعزيز تحصيل المداخيل وترشيد النفقات.

فبالنسبة للتوصية الموجهة إلى عمالة فاس - مكناس، والمتعلقة بالتنسيق مع مصالح وزارة الصحة والحماية الاجتماعية من أجل تجهيز وتشغيل المستوصف القروي بدوار المعابدة التابع للجماعة الترابية المهاية، والمنجز في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، قامت وزارة الصحة والحماية الاجتماعية بتوفير التجهيزات الطبية الضرورية والموارد البشرية اللازمة، ليتم الشروع في استغلال المستوصف بتاريخ 07 أبريل 2025. وقد مكن تنفيذ هذه التوصية ساكنة هذا الدوار والدواوير المجاورة من الاستفادة من خدمات صحية أساسية، عبر تقريب العلاجات من المواطنين.

كذلك الشأن بالنسبة للتوصيات الهادفة إلى تحسين التزويد بالماء الصالح للشرب، خصوصا تلك المرتبطة بالتنسيق مع الأطراف المختصة لتأمين تزويد معبر الكركرات بمياه ذات جودة مقبولة، وكذا الرفع من نسبة التزويد بمراكز إقليم أوسرد والمناطق النائية، حيث أفاد المجلس الإقليمي بأنه عمل على جلب قنوات للمياه الصالحة للشرب على مسافة أربعة كيلومترات، إضافة إلى تزويد ساكنة مركز أوسرد بالماء الصالح للشرب، وذلك في إطار اتفاقية شراكة مبرمة مع المكتب الوطني للكهرباء والماء - قطاع الماء.

وبخصوص التوصية المتعلقة باستعمال المياه العادمة المعالجة في سقي المساحات الخضراء، أفادت جماعة أكادير بأنها حرصت على اعتماد هذا الخيار المستدام في جميع

المساحات الخضراء التي تم إنجازها منذ انطلاق برنامج التنمية الحضرية لأكادير للفترة 2020-2024 وكذا برنامج عمل الجماعة للفترة 2022-2027. كما أضافت الجماعة أن هذا التوجه ساهم في تحقيق اقتصاد ملحوظ في استهلاك المياه الباطنية والمياه الصالحة للشرب، حيث بلغت كلفة السقي الإجمالية سنة 2024 حوالي 4,9 ملايين درهم، مقابل 11,7 مليون درهم سنة 2018، أي بانخفاض قدره 6,8 ملايين درهم.

وفي ما يتعلق بالتوصيات الرامية إلى تحسين مداخيل الجماعات الترابية، فقد أفادت شركة التنمية المحلية "الدار البيضاء للبيئة" بأنها باشرت تنفيذ مجموعة من الإجراءات استجابة لتوصية المجلس الجهوي الهادفة إلى تعزيز مواردها المالية. وقد تمثلت أبرز هذه الإجراءات في تحويل أنشطة ركن السيارات لفائدة الشركة، الأمر الذي مكنها من الرفع من رقم معاملاتها بحوالي 35 مليون درهم

**وعزت الأجهزة المعنية عدم تنفيذ بعض التوصيات إلى مجموعة من الإكراهات،** أهمها التحديات المرتبطة بالتنسيق بين الأطراف المعنية بتنفيذ التوصيات، وكذلك محدودية الموارد المالية والبشرية.

في هذا الشأن، أوضح إقليم سيدي سليمان أن عدم تنفيذ التوصية المتعلقة بضرورة تحديد آجال مضبوطة لإعداد الاتفاقيات المنبثقة عن برامج التنمية المندمجة وتوقيعها من قبل مختلف المساهمين، راجع إلى عدم توفر بعض الشركاء، ولاسيما الجماعات الترابية، على حصص مساهمتهم المالية المطلوبة، مما حال دون استكمال إجراءات توقيع اتفاقيات الشراكة.

كما أرجعت بعض عمالات المقاطعات ومقاطعات الدار البيضاء أن محدودية التأهيل التقني للموارد البشرية المتوفرة لديها شكلت عائقا أمام تفعيل توصيات المجلس الجهوي الرامية إلى تحسين تدبير المنشآت الرياضية للقرب، ولاسيما تلك المتعلقة بتفعيل النظام المعلوماتي الذي أطلقته جماعة الدار البيضاء بهدف تنظيم عملية حجز ساعات استغلال هذه المنشآت بطريقة عادلة بين المواطنين.

علاوة على ذلك، عزت جماعة أكادير عدم تنفيذ توصية المجلس الجهوي المتعلقة بتعبئة العقارات المخصصة لإحداث المساحات الخضراء إلى إكراهات مرتبطة أساسا بعدم استكمال تحيين تصاميم التهيئة القطاعية التي تغطي تراب الجماعة، لاسيما قطاعات "أكادير جنوب" و"أكادير تكوين" و"أنزا" التي لا تزال في طور البرمجة أو الإعداد. وأوضحت الجماعة أن هذا الوضع يحول دون التحديد الدقيق لمواقع التجهيزات العمومية المخصصة للمساحات الخضراء، مما يؤخر استيفاء الإجراءات المسطرية الضرورية لتعبئة العقارات الموجهة لهذا الغرض، ويترتب عنه تأجيل إنجاز مشاريع إحداث مساحات خضراء جديدة.

# تتبع أوراش الإصلاحات الكبرى

## منظومة الحماية الاجتماعية:
### تقدم متواصل لورش الإصلاح مع تحديات يتعين مواجهتها

يعتبر تعميم الحماية الاجتماعية من الأوراش الكبرى التي أطلقها **جلالة الملك نصره الله.** ويشهد تنزيل هذا الورش تقدما ملحوظا، غير أنه يواجه بعض **التحديات** التي تهم بالأساس **التعميم والتمويل والاستدامة وإصلاح** القطاع الصحي العمومي.

وقد تم تركيز الجهود، بالأساس، على إرساء آليات التنزيل وتعزيز الترسانة القانونية اللازمة لتأطير منظومة الحماية الاجتماعية، بصفة عامة، وعلى تعميم التأمين الإجباري الأساسي عن المرض والدعم الاجتماعي المباشر بصفة خاصة. علما أن توسيع الانخراط في أنظمة **التقاعد** وتعميم التعويض عن **فقدان الشغل** لا يزالان في طور استكمال وتنزيل إطارهما القانوني والتنظيمي.

**في ما يتعلق بتعميم التأمين الإجباري عن المرض** (التأمين)، فبعد استكمال إطاره القانوني والتنظيمي ووضع الإجراءات وتعبئة الوسائل الضرورية لتفعيله، بلغ العدد الإجمالي للمسجلين، عند نهاية سنة 2024، ما يقارب 31,94 مليون شخص، أي ما يعادل87% من مجموع الساكنة، ومنهم 14,47 مليون برسم أمو التضامن (من بين 11 مليون شخص مستهدف) و3,5 مليون فقط (من بين 11 مليون مستهدف) برسم التأمين الإجباري عن المرض الخاص بفئات المهنيين والعمال المستقلين والأشخاص غير الأجراء الذين يزاولون نشاطا خاصا.

ورغم هذا التقدم الملحوظ في أعداد المسجلين، فإن العدد الإجمالي للمستفيدين الفعليين من التأمين (أي المنخرطين الذين يتوفرون على حقوق مفتوحة) لم يتجاوز 25,6 مليون شخص، أي ما يعادل نسبة تغطية فعلية في حدود 70% (دون احتساب الأنظمة الاستثنائية).

ومن ناحية أخرى، ورغم الجهود المبذولة من أجل الحفاظ على توازن الأنظمة، لاسيما من خلال تحديد الاحتياطي الأمني، وتعزيز آليات التتبع المالي والمراقبة، إلا أن هذه التدابير تبقى غير كافية حيث أن مجمل الأنظمة (باستثناء نظام التأمين الخاص بأجراء القطاع الخاص) تعاني من اختلال توازناتها المالية. ومن أهم أسباب هذه الوضعية، غياب آليات ضبط نفقات أنظمة التأمين والتي تتزايد بوتيرة تفوق تطور الاشتراكات، حيث أن النفقات ارتفعت من 13,62 مليار إلى 24,95 مليار درهم، خلال الفترة 2022 -2024، (أي بزيادة 83%) في حين أن نسبة نمو الموارد لم تتجاوز 36%.

كما سجل المجلس ضعف جاذبية المؤسسات الصحية العمومية بالنسبة للمؤمنين، بالنظر إلى مستوى وجودة الخدمات الصحية التي تقدمها، مما لا يمكنها من الحصول على حصة

مهمة من التمويلات التي يوفرها التأمين الإجباري عن المرض، حيث تبين أن القطاع الخاص حصل، خلال سنة 2024، على حوالي 91% من إجمالي النفقات المفوترة التي يصرفها التأمين، مقابل 9% فقط للقطاع العام.

**وفي ما يتعلق ببرنامج الدعم الاجتماعي المباشر**، فقد تم الشروع في تنزيله ابتداء من شهر دجنبر 2023، بعد استكمال وضع إطاره القانوني والتنظيمي (علما أن هذا الإطار لا تزال تنقصه العديد من المقتضيات ليشمل كافة الفئات المستهدفة) وإبرام الاتفاقيات الضرورية لتفعيله، وتعبئة الموارد المالية اللازمة لتمويله.

وبالنسبة للحكامة، يعهد إلى اللجنة بين الوزارية تحت رئاسة رئيس الحكومة، بقيادة إصلاح منظومة الحماية الاجتماعية، بما في ذلك نظام الدعم الاجتماعي المباشر، كما تم تأسيس وتفعيل الوكالة الوطنية للدعم الاجتماعي التي توجد حاليا في مرحلة تنزيل مهامها التنفيذية وإرساء مجلسها الإداري. ويجدر التذكير أنه، كمرحلة انتقالية، تم إسناد تنفيذ نظام الدعم الاجتماعي المباشر إلى كلٍّ من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد والتأمين.

ومن حيث تكلفة الدعم الاجتماعي المباشر، فقد تم، برسم سنة 2024، تصفية حوالي 24,89 مليار درهم بما فيها 9,13 مليار درهم لفائدة 1,44 مليون أسرة مستفيدة من الإعانة الجزافية (2,18 مليون شخص) و15,05 مليار درهم لفائدة 2,24 مليون أسرة (5,52 مليون شخص) بالنسبة للإعانات المرتبطة بالحماية من مخاطر الطفولة و45 مليون درهم كمنحة للولادة استفادت منها 32.886 أسرة (120.471 ألف مولود جديد) و670 مليون درهم، برسم المنحة التكميلية الخاصة بالدخول المدرسي، لفائدة 1,78 مليون أسرة (3,1 مليون شخص). وقد بلغت تكلفة الدعم الاجتماعي المباشر إلى حدود 30 يونيو 2025، ما يناهز 12,78 مليار درهم.

وفي **المحصلة**، ورغم الإنجازات الهامة المسجلة، يواجه إصلاح منظومة الحماية الاجتماعية مجموعة من التحديات، تتجلى خاصة في تطوير نظام استهداف وضبط الفئات التي تتحمل الدولة تكاليفها، واستقطاب جميع الأشخاص المستهدفين، وتنويع مصادر التمويل من أجل تخفيف العبء على ميزانية الدولة، والنهوض بمؤسسات الرعاية الصحية العمومية وتأهيلها، ومحاربة الهشاشة عبر استبدال الإعانة بالدخل.

وعلى ضوء هذه التحديات، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات رئاسة الحكومة** بتفعيل مجموع المؤسسات المتدخلة في تدبير منظومة الحماية الاجتماعية، وتحيين وتقييم نظام وآليات الاستهداف المعمول بها، والقيام بصفة دورية بالدراسات التقويمية ذات الصلة بنجاعة مكونات الحماية الاجتماعية. **كما أوصى** بتعبئة وتنويع مصادر تمويل مستدامة لكل مكونات الحماية الاجتماعية، وتطوير وتأهيل المؤسسات الاستشفائية العمومية، والتنسيق بين سياسة الحماية الاجتماعية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى.

# منظومة الاستثمار:
## تسريع وتيرة الإصلاح لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الآجال المحددة

يكتسي ورش إصلاح منظومة الاستثمار بعدا استراتيجيا باعتباره رافعة أساسية للتحول الاقتصادي والاجتماعي ببلادنا. فهو يروم تعزيز جاذبية المملكة كوجهة استثمارية، وتحفيز الاستثمار الخاص المنتج، وخلق فرص شغل مستدامة، فضلا عن المساهمة في الحد من الفوارق الاجتماعية والمجالية.

وقد أكدت الخطب الملكية السامية في أكثر من مناسبة على الأهمية الاستراتيجية لهذا الورش باعتباره أولوية وطنية، مع الدعوة إلى تضافر جهود جميع الفاعلين المعنيين للنهوض بهذا القطاع. كما شدد **جلالة الملك**، في خطابه بمناسبة عيد العرش بتاريخ 29 يوليوز 2025، على توظيف الاستثمار كأداة لخدمة العدالة المجالية، من خلال تثمين المؤهلات الاقتصادية الجهوية وتهيئة مناخ محفز لريادة الأعمال على المستوى المحلي.

**فبخصوص الإطار الاستراتيجي المتعلق بتطوير منظومة الاستثمار الخاص**، تبرز ضرورة تعزيزه من خلال اعتماد استراتيجية وطنية رسمية للاستثمار تجسد التوجهات الاستراتيجية الكبرى، وتوفر رؤية متكاملة تتيح توحيد الجهود وضمان استمرارية الإصلاح لما بعد الآجال المحددة. هذا، مع توضيح أدوار ومسؤوليات مختلف الفاعلين العموميين والخواص، وترسيخ آليات الحكامة والتتبع والتقييم. كما أضحى من الضروري تسريع اعتماد التعاقد الوطني للاستثمار، بما يعزز الإطار الاستراتيجي خاصة في الشق المتعلق بتأطير التزامات جميع الأطراف المعنية، خاصة القطاع الخاص والقطاع البنكي.

**وفي ما يخص آليات القيادة وحكامة منظومة الاستثمار**، فمن المنتظر تعزيزها بشكل أكبر عبر إحداث المرصد الوطني للاستثمار قصد تسهيل عمليات تتبع وتحليل الإنجازات المحققة، وكذا تنزيل إصلاح شامل للمراكز الجهوية للاستثمار قصد إرساء آليات حكامة جديدة للاستثمار على المستوى الترابي.

**وبالنسبة لأنظمة الدعم التي أقرها ميثاق الاستثمار**، فقد تم إرساء الإطار التنظيمي الخاص بنظام الدعم الموجه إلى المقاولات الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة سنة 2025 بموجب المرسوم (رقم 2.25.342). كما تم، في إطار تفعيل بعض أحكام هذا المرسوم، إصدار أربع قرارات لرئيس الحكومة ونشرها بالجريدة الرسمية بتاريخ 6 نونبر 2025. وتتعلق هذه القرارات بتحديد قائمة فروع الأنشطة حسب كل جهة وتحديد قائمة الأنشطة ذات الأولوية المعنية بنظام الدعم وتصنيف العمالات والأقاليم المعنية بالمنحة الترابية وكذا تحديد قائمة المستندات المكونة لملف طلب الاستفادة من الدعم. وتجدر الإشارة إلى أن إنعاش استثمارات هذه المقاولات يُشكل كذلك المبادرة الأولى في خارطة الطريق لتنفيذ السياسة الحكومية في مجال التشغيل التي تم إقرارها بداية سنة 2025.

**أما نظام الدعم الخاص بتشجيع تواجد المقاولات المغربية على الصعيد الدولي**، فلم يتم تفعيله بعد، وذلك في ظل عدم صدور النص التنظيمي المتعلق به، علما أن المادة 40 من ميثاق الاستثمار نصت على إصداره داخل أجل ستة أشهر من تاريخ نشر الميثاق بالجريدة

الرسمية (أي 12 دجنبر 2022). ومن شأن تفعيل هذا النظام أن يساهم في تعزيز الحضور الاقتصادي للمقاولات المغربية بالأسواق الدولية.

**وفي ما يتعلق بتنفيذ خارطة الطريق الاستراتيجية لتحسين مناخ الأعمال**، فقد عرف تقدما ملحوظا، غير أن تحقيق الأهداف المرسومة في الآجال المحددة في نهاية سنة 2026 يتطلب الرفع من وتيرة الإنجاز من خلال تظافر جهود كافة الفاعلين المعنيين. فقد تم، منذ سنة 2023 وإلى غاية نونبر 2025، إطلاق 98% من المبادرات المبرمجة، حيث بلغت نسبة المشاريع المنجزة أو التي توجد في مراحلها النهائية حوالي 63%، و35% في طور الإنجاز، فيما تم تسجيل تأخر في تنفيذ مشروعين آخرين. وتتمثل حصيلة المشاريع المنجزة أساسا في اعتماد وتحيين مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية تهم تحسين مناخ الأعمال، وتهدف أساسا إلى تحديد الآجال القانونية لمعالجة الطلبات المتعلقة بمشاريع الاستثمار وتبسيط بعض المساطر والإجراءات الإدارية.

وعلاوة على ذلك، تبقى إشكالية تعبئة العقار أحد أهم العوامل التي تحد من فعالية المبادرات المرتبطة بتحسين مناخ الأعمال. وفي هذا الإطار، عملت الوزارة المنتدبة المكلفة بالاستثمار على إعداد مشروع خارطة طريق لتحسين ولوج الاستثمارات المنتجة للعقار، كما تشارك في إعداد مشروع مرسوم بتطبيق القانون (رقم 102.21) المتعلق بالمناطق الصناعية يهدف إلى تحديد كيفية وضع والمصادقة على المخطط الوطني لهذه المناطق. وفي هذا الصدد، سبق للمجلس، ضمن تقريره السنوي برسم 2023-2024، أن أكد على ضرورة اعتماد استراتيجية عقارية وطنية شاملة وواضحة، تتماشى مع سياسة الدولة في مجال دعم الاستثمار، وتستحضر التوجيهات السامية الواردة في الرسالة الملكية الموجهة إلى المناظرة الوطنية، سنة 2015، حول السياسة العقارية للدولة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

**وبخصوص إصلاح المراكز الجهوية للاستثمار**، فقد عرف خلال سنة 2025 تطورا هاما بدخول القانون (رقم 22.24) القاضي بتغيير وتتميم القانون (رقم 47.18) حيز التنفيذ. ويهدف النص التشريعي الجديد إلى تعزيز الاختصاصات المنوطة بهذه المراكز وتكريس اللامركزية في تدبير ومعالجة ملفات الاستثمار، بما يتيح تسريع وتيرة اتخاذ القرار وتقريب الخدمات من المستثمرين على الصعيد الترابي.

وتكرس الإصلاحات الجديدة للمراكز الجهوية للاستثمار التطبيق الفعلي لمقتضيات ميثاق الاستثمار، من خلال تمكين هذه المراكز، ابتداءً من 2 يناير 2025، من إعداد اتفاقيات الاستثمار وتوقيعها على المستوى الجهوي بالنسبة للمشاريع التي لا يتجاوز مبلغها الإجمالي عتبة 250 مليون درهم، وذلك بالتنسيق مع المصالح اللاممركزة الجهوية المختصة، وبمصادقة اللجنة الجهوية الموحدة للاستثمار. غير أنه يتعين الإسراع بإصدار النص التنظيمي المتعلق بتقييم أداء وحصيلة عمل المراكز الجهوية للاستثمار وتغيير وتتميم المرسوم التطبيقي من أجل ضمان انسجامه التام مع مقتضيات القانون الجديد.

**وبالنسبة لمشروع إحداث المرصد الوطني للاستثمار**، فقد تم تسجيل دينامية إيجابية في تنزيله مع الحاجة إلى الرفع من وتيرة تفعيله. حيث وضعت الوزارة المنتدبة المكلفة بالاستثمار إطارا للتعاون من المتوقع تجسيده من خلال توقيع عدة اتفاقيات لتبادل المعلومات، حيث تم توقيع أربع اتفاقيات خلال سنة 2024، فيما تم التقدم في إعداد

اتفاقيتين، بالإضافة إلى أخرى لا تزال قيد المناقشة. ويبقى استكمال هذا الإطار رهينا بالانخراط الفعال لكافة الشركاء المعنيين قصد تسريع إحداث هذا المرصد لتمكين الفاعلين من تتبع الإنجازات المرتبطة بإصلاح منظومة الاستثمار.

وموازاة مع التفعيل التدريجي لإطار التعاون سالف الذكر، شرعت مصالح الوزارة المنتدبة المكلفة بالاستثمار في تطوير نظام معلوماتي لتجميع المعطيات المتعلقة بمنظومة الاستثمار ونشر المؤشرات المحددة والمتمثلة أساسا في حجم الاستثمار الخاص وعدد فرص الشغل التي أحدثها، إضافة إلى بعض المؤشرات الأخرى ذات الأولوية.

**واعتبارا لما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات رئاسة الحكومة** باعتماد استراتيجية وطنية شاملة للاستثمار وتسريع اعتماد التعاقد الوطني للاستثمار، بما يكرس التزامات واضحة للقطاعين الخاص والبنكي في تنزيل مضامينه. **وحث أيضا على** التعجيل باستكمال الإطار التنظيمي المتعلق بأنظمة دعم الاستثمار، ولاسيما تلك الرامية إلى تشجيع تواجد المقاولات المغربية على الصعيد الدولي.

**كما أوصى المجلس** بضرورة تسريع وتيرة تنفيذ خارطة الطريق الاستراتيجية لتحسين مناخ الأعمال، عبر استكمال المشاريع المتبقية واعتماد استراتيجية عقارية وطنية مندمجة تضمن انسجام تدخلات مختلف الفاعلين وتيسر ولوج المستثمرين إلى العقار، بما يضمن فعالية الإصلاحات، وكذا الإسراع في استكمال إحداث المرصد الوطني للاستثمار من خلال تعزيز انخراط كافة الشركاء، بما يتيح التتبع الدقيق والشفاف لمدى تحقيق أهداف إصلاح منظومة الاستثمار، لاسيما في ما يتعلق بمساهمة القطاع الخاص وإحداث فرص الشغل.

## الطاقات المتجددة:
## نتائج واعدة مع الحاجة لتحسين الحكامة وتنمية القدرات والخبرات واستهداف الخيارات التكنولوجية المثلى

تهدف الاستراتيجية الطاقية الوطنية 2009-2030 إلى تعزيز الموارد الوطنية والتخفيف من التبعية الطاقية للبلاد. وقد حددت هذه الاستراتيجية كهدف لها تحقيق نسبة 42% من القدرات المثبتة من الطاقة المتجددة في المزيج الكهربائي بحلول عام 2020 (بواقع 6000 ميغاواط موزعة بالتساوي بين الطاقة الشمسية والريحية والكهرومائية). وقد تم رفع هذا الهدف إلى نسبة 52% في أفق سنة 2030. وقد بلغ إجمالي الاستثمارات في مشاريع الطاقات المتجددة 66 مليار درهم خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى نهاية يونيو 2025. وتناول تتبع ورش الطاقات المتجددة حصيلة الإنجازات، وكذا التحديات التي تواجه تطوير هذه الطاقات.

**فبخصوص حصيلة الإنجازات**، ورغم التقدم المسجل، لم تحقق مختلف البرامج المعتمدة أهداف 2020 الخاصة بالقدرات المثبتة في الآجال المقررة. فبالنسبة لبرنامج الطاقة

الشمسية، لم يحقق سوى 38% من هدف 2000 ميغاواط. أما البرنامج المندمج للطاقة الريحية فقد حقق 72% من الهدف المحدد في 2000 ميغاواط. أما بالنسبة لبرنامج الطاقة الكهرومائية الذي حدد أيضا هدف 2000 ميغاواط نهاية سنة 2020، فقد توقفت القدرات المثبتة في 1.770 ميغاواط منذ سنة 2010. ونتيجة لما سبق، بلغت حصة القدرات المثبتة للطاقات المتجددة في المزيج الكهربائي ما يقارب 37% في نهاية سنة 2020، مقابل الهدف المحدد في 42% لنفس السنة.

ومنذ سنة 2021، تسارعت وتيرة إنجاز القدرات المثبتة للطاقات المتجددة، حيث انتقلت من 3.946 ميغاواط سنة 2020 إلى 5.439 ميغاواط سنة 2024. ونتيجة لذلك، ارتفعت حصتها في المزيج الكهربائي إلى 45,3% سنة 2024. وفي نهاية يونيو 2025، تجاوزت القدرات المثبتة للطاقتين الريحية والكهرومائية أهداف سنة 2000، حيث وصلت على التوالي إلى 2.451 و2.120 ميغاواط، بينما ظل برنامج الطاقة الشمسية بعيدا عن تحقيق هدفه حيث لم تتجاوز القدرة المثبتة 928 ميغاواط. ويرجع هذا التأخر إلى التغييرات التي تعرضت لها المشاريع المبرمجة وكذا إلى ضعف التنسيق بين وكالة "مازن" والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب (المكتب).

لكن، ورغم ارتفاع حصة القدرة المثبتة للطاقات المتجددة، يظل المزيج الكهربائي معتمدا بشكل كبير على الطاقات الأحفورية، حيث لم تتعد مساهمة الطاقات المتجددة في إنتاج الكهرباء 26,7% في سنة 2024. ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها الطبيعة المتقطعة لهاته الطاقات، وانخفاض منسوب المياه بالسدود الذي أثر على إنتاج الكهرباء من الطاقة الكهرومائية، وكذا تأخر تشغيل محطة "عبد المؤمن" لتحويل الطاقة بواسطة الضخ، إضافة إلى التوقف الذي عرفته محطة نور3 بورززات لأسباب تقنية.

**وعلى صعيد التخطيط**، يهدف مخطط التجهيز الكهربائي 2025–2030 بلوغ قدرة إجمالية مثبتة بحوالي 15.672 ميغاواط، منها 12.445 ميغاواط من مصادر متجددة. لذلك يرتكز البرنامج الاستثماري لهذا المخطط على تطوير هذه الطاقات وتعزيز وسائل تدبير خاصيتها المتقطعة من خلال إنجاز محطة ثالثة لتحويل الطاقة بواسطة الضخ، واعتماد أنظمة تخزين بواسطة البطاريات مقترنة بالطاقة الشمسية الكهروضوئية، فضلاً عن تعزيز دور الغاز الطبيعي في مواكبة تطور الطاقات المتجددة.

كما أن تطوير الشبكة الكهربائية يبقى أساسيا لرفع مساهمة الطاقات المتجددة، خصوصاً في الأقاليم الجنوبية التي تتميز بمؤهلات كبيرة في هذا المجال، ولا سيما الطاقة الريحية. ويعد "الطريق السيار الكهربائي" الرابط بين الداخلة والدار البيضاء بقدرة ثلاثة جيغاواط وتكلفة تقارب 30 مليار درهم في صيغة شراكة بين القطاعين العام والخاص، مشروعا حاسما لاستغلال هاته المؤهلات. غير أن الدعوة إلى إبداء الاهتمام التي أُطلقت في عام 2023 من أجل تنفيذ هذا المشروع شهدت تأخراً ملحوظا، ولم يتم توقيع الشراكة المذكورة إلا في مايو 2025.

ويمثل الهيدروجين الأخضر رافعة استراتيجية لمستقبل الطاقة بالمغرب بحكم توفر الموارد الشمسية والريحية والبنية الموانئية والقرب من أوروبا. وقد تم وضع خارطة طريق وطنية لهذا القطاع سنة 2021، غير أنه لم تتخذ تدابير عملية لتنفيذ الإجراءات المقررة، نظرا لنقص في التنسيق وضعف انخراط الأطراف المعنية.

وتنفيذا للتوجيهات الملكية السامية، تم إعداد "عرض المغرب" في مارس 2024 لتطوير مشاريع إنتاج الهيدروجين ومشتقاته واستقطاب الاستثمارات. ويغطي العرض كامل سلسلة القيمة. وقد أسفرت الجهود المبذولة عن انتقاء سبعة مشاريع كبرى موزعة على ست جهات بقدرة إجمالية تقارب 20 جيغاواط وطموح لإنتاج نحو ثمانية ملايين طن من المشتقات. ورغم هذه الدينامية، يواجه القطاع تحديات مرتبطة بضمان عقود شراء طويلة الأمد، واستكمال البنية التحتية للنقل والتخزين، ومراعاة القيود التي يفرضها الإطار التشريعي والتنظيمي في السوق الأوروبية.

**وفي ما يتعلق بالتحديات أمام تطوير الطاقات المتجددة**، فقد استفاد المغرب بين 2010 و2020 من استثمارات أجنبية بلغت 5,6 مليار دولار أمريكي، وتمكنت وكالة "مازن" من تنويع مصادر التمويل عبر قروض ميسرة وهبات وسندات خضراء وقروض تجارية وشراكات. ومع ذلك، يظل الوصول إلى التمويل التجاري واسع النطاق محدوداً، وتبقى الحاجات التمويلية كبيرة لتنفيذ مشاريع الإنتاج والنقل والتخزين.

ويتقاطع هذا التحدي المالي مع تحديات مؤسساتية وتنظيمية، فالإطار القانوني عرف تطوراً نوعياً بفضل القانونين المتعلقين بالطاقات المتجددة والإنتاج الذاتي، لكن وتيرة إصدار المراسيم التطبيقية تبقى بطيئة، ما يؤخر تفعيل مقتضيات رئيسية كتسهيل الولوج إلى شبكات التوزيع الكهربائية ذات الجهدين المنخفض والمتوسط.

وللإشارة صادقت الهيئة الوطنية لضبط الكهرباء على الفصل المحاسبي لأنشطة المكتب في 2025، ما يسمح بتمييز تكاليف الإنتاج والنقل والتوزيع، بانتظار إنشاء وحدة مستقلة لتدبير شبكة النقل بما يواكب الممارسات الدولية ويرسخ الشفافية.

على صعيد التكاليف، أظهرت البيانات فروقاً مهمة بين التكنولوجيات المعتمدة. فكلفة الطاقة الشمسية المركزة بقيت مرتفعة مقارنة بالطاقة الكهروضوئية والطاقة الريحية، ما ولّد فجوة استغلال على مستوى بعض مشاريع "نور" أدت إلى خسائر تراكمية لدى مازن خُففت جزئياً بفوائض مشاريع كهروضوئية. وهكذا تم خفض الفجوة الإجمالية البالغة 4,9 مليار درهم إلى 4,34 مليار درهم عند متم سنة 2024.

ويعتبر التخزين أساسيا من أجل تعزيز دمج متزايد للطاقات المتجددة. ويتوفر المغرب، في هذا المجال، على محطة أفورار لتوليد الطاقة بواسطة ضخ بقدرة 464 ميغاواط، وكذا محطة عبد المومن بقدرة 350 ميغاواط. وقد أطلق المكتب في 2025 دعوة لإبداء الاهتمام لإنجاز مشروع يستخدم تكنولوجيا التخزين بالبطاريات، وذلك بتكلفة بلغت 5,7 مليار درهم وسعة تخزين إجمالية تبلغ 1600 ميغاواط – ساعة. كما سيشمل مشروع نور ميدلت الذي تقوده وكالة "مازن"، والذي تبلغ طاقته الإجمالية 1460 ميغاواط، نظام تخزين بالبطاريات بسعة 700 ميغاواط – ساعة.

كما يعتبر الغاز الطبيعي طاقة انتقالية مرنة لمواكبة إدماج الطاقات المتجددة وخفض الاعتماد على الفحم، مع مشاريع محطات استقبال الغاز الطبيعي المسال وشبكات أنابيب لربط محطات الكهرباء والمناطق الصناعية، غير أن تحقيق الأهداف يتوقف على استكمال الإطار التنظيمي وتعبئة التمويل.

بناء على ما سبق، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات رئيس الحكومة** بوضع الآليات الكفيلة بتتبع تنفيذ مخطط التجهيز الكهربائي 2025-2030، بما يضمن تحقيق الأهداف المتوخاة داخل الآجال

المحددة. **كما حث** على تحسين حكامة القطاع الطاقي، واعتماد إطار قانوني وبلورة استراتيجية واضحة لقطاع الغاز الطبيعي.

**وأوصى المجلس، أيضا، الوزارة المكلفة بقطاع الانتقال الطاقي** بتسريع إصلاح قطاع الكهرباء من خلال الفصل الفعلي بين أنشطة الإنتاج والنقل والتوزيع، واستكمال إصدار النصوص التنظيمية للقانون المتعلق بالطاقات المتجددة والقانون المتعلق بالإنتاج الذاتي للكهرباء، مع توضيح الأدوار المنوطة بالفاعليين. **كما أوصى** بتطوير شبكة نقل الكهرباء وتفعيل مشاريع الربط الكهربائي بما يضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات بلادنا في مجال الطاقات المتجددة.

**وحث المجلس**، أخيرا، على الاعتماد على التكنولوجيات المُناسبة لإنتاج الطاقات المتجددة بأفضل تكلفة ؛ وعلى تنويع مصادر تمويل مشاريع الطاقات المتجددة خاصة عبر اللجوء إلى آليات التمويل الأخضر ومصادر أخرى أكثر تنافسية وبشروط مُيسرة تراعي وضعية المؤسسات المستفيدة.

## قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية:
### ضرورة التسريع من وتيرة تنفيذ الإصلاح

يهدف إصلاح قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية، من أبرزها إعادة هيكلة محفظة هذه المؤسسات، وتعزيز قدراتها الاستراتيجية والعملية، وتحديث قواعد القيادة والحكامة والمراقبة. كما يسعى إلى ترسيخ دور الدولة المساهمة وتحسين النجاعة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات والمقاولات العمومية. وموازاة مع ذلك، تم إحداث صندوق محمد السادس للاستثمار ليضطلع بمهمة دعم خطة الإنعاش الاقتصادي وجعل الرأسمال الاستثماري رافعة للمساهمة في تحقيق الهدف الوطني المتمثل في تعبئة 550 مليار درهم من الاستثمارات وإحداث 500.000 منصب شغل في أفق سنة 2026.

يأتي التقييم الذي أجراه المجلس الأعلى للحسابات بعد مرور أربع سنوات على صدور النصوص القانونية المؤسسة لهذا الإصلاح، والتي جاءت لتدعيم المشاريع التي أطلقت بناء على توصيات المجلس في تقريره، سنة 2016، حول "قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية بالمغرب: الارتكاز الاستراتيجي والحكامة".

**بخصوص إعادة هيكلة المحفظة العمومية**، يواجه شقها المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع غير التجاري صعوبات على مستوى التنفيذ، وذلك نظرا لغياب آلية تقريرية تضطلع بتفعيل عمليات إعادة الهيكلة المبرمجة، والتي لا تزال رهينة بمبادرات السلطات الوزارية الوصية.

**وبالنسبة للإطار القانوني للإصلاح**، سجل المجلس أنه من أصل 17 نصا المحددة في القانون الإطار (رقم 50.21) المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية، تم اعتماد ونشر 9 نصوص، فيما تم إدراج نصين (2) في مسطرة المصادقة، ولا تزال 6 نصوص في طور الإعداد، وهو ما يعكس تأخرا في تنزيل الترسانة القانونية للإصلاح. وقد تم، في

هذا الإطار، الشروع في إعداد بعض مشاريع النصوص ذات الأهمية البالغة بالنسبة للإصلاح منذ عدة سنوات، غير أنه لم يتم استكمالها بعد، كمشروع القانون المتعلق بإصلاح نظام الحكامة والمراقبة المالية للمؤسسات والمقاولات العمومية.

**وبخصوص السياسة المساهماتية للدولة،** فقد تم اعتمادها من قبل مجلس الحكومة بتاريخ 12 دجنبر 2024، ثم قامت الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية بإعداد خطة تواصلية بهدف مواكبة تنزيلها، غير أن عملية التنفيذ لم تنطلق بعد بشكل فعلي. وفي هذا الإطار، تم تنظيم سلسلة من الورشات، خلال سنة 2025، جمعت الوكالة مع القطاعات الوصية والمؤسسات والمقاولات العمومية المعنية، وذلك بغرض تحديد الآليات العملية وضمان فهم موحد لمقتضيات السياسة من قبل مختلف الأطراف المعنية. ومن المتوقع أن يتم تجميع خلاصات هذه الأشغال ضمن خطة عمل مفصلة من أجل عرضها على مجلس إدارة الوكالة للمصادقة عليها. كما ينتظر إعداد خطط عمل خاصة بكل مؤسسة ومقاولة عمومية للمصادقة عليها من طرف أجهزتها التداولية.

**ومن ناحية أخرى، يعرف مسار تحويل خمسة عشر مؤسسة عمومية خاضعة لنطاق اختصاص الوكالة إلى شركات مساهمة،** والمنصوص عليه في المادة 28 من القانون (رقم 82.20) المتعلق بإحداث الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع أداء المؤسسات والمقاولات العمومية، وتيرة لا تتلاءم والأجل القانوني المحدد في خمس سنوات والذي سينتهي في 26 يوليوز 2026، وفقا لمقتضيات المادة 60 من القانون الإطار (رقم 50.21) المذكور. فإلى غاية شتنبر 2025، تم اعتماد مشروع القانون (رقم 56.24) المتعلق بتحويل المكتب الوطني للهيدروكربونات والمعادن إلى شركة مساهمة، حيث تمت المصادقة عليه من قبل مجلس الحكومة وإحالته إلى البرلمان. كما تم إدراج مشاريع القوانين المتعلقة بالمكتب الوطني للمطارات والوكالة الوطنية للموانئ والمكتب المغربي للملكية الصناعية والتجارية في مسطرة المصادقة. ويعيد المجلس تأكيد دعوته إلى تعبئة القطاعات الوزارية الوصية، بصفتها الجهات الرئيسية الحاملة لهذه المشاريع القانونية، لتسريع هذا المسار بدعم من الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة.

**في ما يتعلق بإحداث الصناديق القطاعية والموضوعاتية،** المنصوص عليها في المادة 4 من القانون (رقم 76.20) المحدث لصندوق محمد السادس للاستثمار، قام هذا الأخير، في إطار طلب لإبداء الاهتمام بتاريخ 8 ماي 2023، باختيار أربعة عشر شركة لتسيير الصناديق المذكورة من ضمن الشركات التي كان قد التزم مبدئيا معها سابقا، بعد أن تمكنت من استكمال تعبئة رأسمال هذه الصناديق، منها تسعة وطنية وخمسة دولية. وتشرف هذه الشركات على تسيير أربعة عشر صندوقا تغطي القطاعات الاقتصادية الوطنية ذات الأولوية، بما في ذلك الصناعة والفلاحة والصناعات الغذائية والسياحة والنقل واللوجستيك، إلى جانب صناديق عامة. وتمثل رؤوس الأموال المعبأة في هذه الصناديق ما مجموعه 19 مليار درهم، منها 4,5 مليار درهم كمساهمة لصندوق محمد السادس و14,5 مليار درهم تمت تعبأتها من طرف مستثمرين وطنيين ودوليين، محققة بذلك رافعة مالية تزيد عن أربعة أضعاف.

وقد تم استكمال مراحل التعاقد مع بعض الصناديق الموضوعاتية والقطاعية، وبدأت هذه الأخيرة في تنفيذ أولى عملياتها الاستثمارية في النسيج المقاولاتي، في حين لا تزال صناديق أخرى في المرحلة النهائية للهيكلة.

**أما بالنسبة لتمويل مشاريع البنية التحتية الاستراتيجية**، التي تشرف عليها المؤسسات والشركات العمومية في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المدعومة من المستثمرين الدوليين، فقد تم تحديد مجموعة من المشاريع في مجال الطاقة والماء من بينها المشاريع المدرجة في إطار الإعلان المشترك الموقع في 4 دجنبر 2023 بين المملكة المغربية والإمارات العربية المتحدة.

**وفي ما يخص حكامة الصندوق**، لا تزال عملية استكمال تشكيل مجلس الإدارة جارية في انتظار تعيين أربعة أعضاء مستقلين، وفقا لمقتضيات القانون (رقم 40.22) المتعلق بتحديد عدد المتصرفين المستقلين وشروط ومسطرة تعيينهم في الأجهزة التداولية للمقاولات العمومية، حيث تواصل لجنة الترشيحات والمكافآت، التي تم إنشاؤها في 17 أبريل 2025، إعداد ميثاقها. ومن المقرر أن تجتمع قبل نهاية سنة 2025 لتقديم الترشيحات المتعلقة بتعيين الأعضاء المستقلين، وفقا للمسطرة التي تم اعتمادها من قبل مجلس إدارة الصندوق.

**بالنظر إلى ما سبق**، جدد المجلس الأعلى للحسابات توصياته الواردة في تقريره السنوي برسم 2023-2024 بهدف تسريع تنفيذها، لاسيما استكمال تركيبة مجالس إدارة كل من الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية وصندوق محمد السادس للاستثمار، وفقا للمقتضيات القانونية، لتمكينهما من القيام بمهام التوجيه الاستراتيجي والرقابة. هذا، بالإضافة إلى الشروع في عملية نقل ملكية الحصص التي تمتلكها الدولة في المقاولات العمومية ذات الطبيعة التجارية التابعة للوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة لفائدة هذه الأخيرة.

**كما أعاد المجلس التأكيد** على ضرورة تسريع تنفيذ عمليات إعادة هيكلة المحفظة العمومية ذات الطبيعة التجارية، وإعادة إطلاق برنامج الخوصصة لتعزيز المداخيل غير الضريبية والمساهمة في إعادة هيكلة المحفظة العامة، وكذا تسريع تنزيل خارطة الطريق للسياسة المساهماتية للدولة وعملية تحويل المؤسسات العمومية التابعة للوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة إلى شركات المساهمة، بالتنسيق مع الوزارات الوصية المسؤولة عن إعداد النصوص القانونية اللازمة.

**كما أوصى المجلس وزارة الاقتصاد والمالية والوزارات الوصية والوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وصندوق محمد السادس للاستثمار** بتسريع إعداد ونشر جميع النصوص التشريعية والتنظيمية المقررة في إطار الإصلاح، وإجراء تقييم شامل ودقيق لأصول وخصوم المؤسسات والمقاولات العمومية الجاري تصفيتها. **وحث المجلس، أيضا**، على مواصلة الجهود المبذولة لاستكمال تحديد وهيكلة محفظة مشاريع البنية التحتية للمؤسسات والمقاولات العمومية التي سيدعمها صندوق محمد السادس للاستثمار، مع إعطاء الأولوية للقطاعات الاستراتيجية.

## الإصلاح الجبائي:
## ضرورة استكمال إصلاح الضرائب الرئيسية للدولة بإصلاح جبايات الجماعات الترابية والرسوم شبه الضريبية

وضع القانون الإطار المتعلق بالإصلاح الجبائي (رقم 69.19 الصادر بتاريخ 26 يوليوز 2021) الخطوط العريضة لهذا الأخير وحدد أهدافه الأساسية وآليات تنزيله. كما حدد أجل خمس سنوات ابتداء من شهر غشت 2021، تاريخ نشره، لأجل تنزيل التدابير ذات الأولوية التي نص عليها، ووضعِ التدابير الأخرى المنصوص عليها بشكل تدريجي ابتداء من التاريخ المذكور.

وكحصيلة لأربع سنوات من تنزيل هذا الإصلاح، همت الإجراءات المتخذة أساسا الضرائب الرئيسية الثلاثة للدولة وهي الضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة والضريبة على الدخل، وذلك تواليا في قوانين المالية للسنوات 2023 و2024 و2025.

ففي ما يتعلق **بالضريبة على الشركات**، تضمن قانون المالية لسنة 2023 مقتضيات همت بالأساس مراجعة عامة لأسعار هذه الضريبة بهدف الوصول، وفق مقاربة تدريجية عند نهاية 2026، إلى أسعار مستهدفة في حدود 20% بالنسبة للشركات التي يقل ربحها الصافي عن 100 مليون درهم، و35% بالنسبة للشركات التي تحقق ربحا صافيا يساوي أو يفوق 100 مليون درهم، و40% بالنسبة للمؤسسات البنكية ومقاولات التأمين. كما تم تخفيض سعر الحد الأدنى للضريبة على الشركات من 0,50% إلى 0,25% من رقم المعاملات.

وفي ما يخص **الضريبة على القيمة المضافة**، تم بموجب قانون المالية لسنة 2024 التقليص من عدد الأسعار المعمول بها (7% و10% و14% و20%) وحصرها في سعرين (10% و20%) على أن يتم تفعيل هذه الإجراءات بشكل تدريجي في أجل ثلاث سنوات ابتداء من 2024. كما تم تعميم الإعفاء من الضريبة ليشمل المنتجات الأساسية ذات الاستهلاك الواسع كالمنتجات الصيدلية والأدوات المدرسية والمواد التي تدخل في صناعتها. وشمل هذا الإعفاء، أيضا، عمليات البيع والتسليم المتعلقة بالماء المخصص للاستعمال المنزلي وخدمات التطهير. علاوة على ذلك، تم إحداث نظام التصفية الذاتية للضريبة على القيمة المضافة وكذا نظام لحجز الضريبة في المنبع.

وبخصوص **الضريبة على الدخل**، تجلت أهم التدابير التي تضمنها قانون المالية لسنة 2025 في مراجعة الأشطر التصاعدية لهذه الضريبة، حيث تم الرفع من مبلغ الشطر الأول المعفى من الضريبة على الدخل من 30.000 درهم إلى 40.000 درهم وتوسيع مجال الأشطر الأخرى وكذا التخفيض من حد السعر الأقصى من 38% إلى 37%. كما نص نفس قانون المالية على الرفع من مبلغ الخصم على الأعباء العائلية من 360 درهم إلى 500 درهم من المبلغ السنوي للضريبة على الدخل التي يتحملها الخاضع للضريبة عن كل شخص يعوله، مع الرفع من المبلغ الأقصى لهذا الخصم من 2.160 درهم إلى 3.000 درهم. بالإضافة إلى الإعفاء التدريجي من الضريبة على الدخل بالنسبة لمعاشات التقاعد والإيرادات العمرية المخولة في إطار أنظمة التقاعد الأساسية.

أما بخصوص **الإجراءات المدرجة في قانون المالية لسنة 2026** فتتعلق أساسا بتعديلات في إطار تعزيز إدماج القطاع غير المهيكل وتحسين مناخ الأعمال وتنافسية المقاولات.

وفي هذا الصدد، تم بموجب قانون المالية توسيع مجال تطبيق الحجز في المنبع بالنسبة للضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة، لتشمل التعويضات التي يتم صرفها لفائدة الأشخاص الاعتباريين مقابل خدماتهم المقدمة لفائدة مؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها وشركات التأمين وإعادة التأمين، وكذا المنشآت التي يتجاوز رقم أعمالها، دون احتساب الضريبة على القيمة المضافة، 200 مليون درهم. كما يتضمن قانون المالية توسيع نطاق الحجز في المنبع برسم الضريبة على الشركات والضريبة على الدخل ليشمل عائدات كراء العقارات المدفوعة للشركات الخاضعة للضريبة على الشركات والأشخاص الذاتيين الخاضعين للضريبة على الدخل المهني وفق نظام النتيجة الصافية الحقيقية أو المبسطة.

كما تهم الإجراءات إحداث إلزامية نظام التصفية الذاتية للضريبة على القيمة المضافة من طرف منشآت الصناعة التحويلية برسم المشتريات من النفايات الصناعية الجديدة والمعادن والمواد المستعملة. وأرسى قانون المالية أيضا واجبا إضافيا للتسجيل قدره 2% يطبق على عقود نقل الملكية بعوض بالنسبة للعقارات أو الحقوق العينية العقارية أو الأصول التجارية التي يفوق ثمنها 300.000 درهم، وذلك في الحالة التي لا يحدد فيها العقد وسيلة الأداء والمراجع المتعلقة بها أو عندما لا يتم تسديد الثمن بوسائل الأداء المشار إليها بالمدونة العامة للضرائب.

**وفي إطار تحسين مناخ الأعمال وتنافسية المقاولات**، يتضمن قانون المالية تدابير تروم توحيد المعالجة الجبائية لكل المدخلات الفلاحية برسم الضريبة على القيمة المضافة عند الاستيراد وفي الداخل، وذلك بتوسيع نطاق الإعفاء من هذه الضريبة حين الاستيراد ليشمل المواد المخصبة ودعائم النباتات الموجهة حصريا لأغراض فلاحية. كما تهم الإجراءات المتخذة ملاءمة الآجال الإضافية للإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة لأموال الاستثمار في الداخل وحين الاستيراد وتحديدها في أجل 24 شهرا بالنسبة لجميع المنشآت التي تقوم بتشييد مشاريعها أو التي تنجز مشاريع استثمارية في إطار اتفاقية سارية المفعول مبرمة مع الدولة.

وفي مقابل التقدم الذي عرفه تنزيل أهداف رئيسية للقانون الإطار خلال السنوات الأربعة الماضية، فقد سجل المجلس **عدم اتخاذ تدابير أخرى ذات أولوية بشأن الإصلاح المرتبط بجبايات الجماعات الترابية** وفقا لما نص عليه القانون الإطار و**بشأن ترشيد وتبسيط القواعد المتعلقة بالرسوم شبه الضريبية** في مجملها، وذلك على بعد أقل من سنة واحدة على انصرام أجل خمس سنوات التي حددها القانون الإطار.

كما لاحظ المجلس **عدم اتخاذ إجراءات لتقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية للإعفاءات الضريبية** وذلك بهدف الاحتفاظ بها أو مراجعتها أو حذفها حسب الحالة، كما ينص على ذلك القانون الإطار في مادته الثامنة.

وبناء على ما سبق، وبالنظر إلى حصيلة تنزيل القانون الإطار (رقم 69.19) المتعلق بالإصلاح الجبائي، **يعيد المجلس الأعلى للحسابات التأكيد على التوصيات** الصادرة في تقريره السنوي برسم 2023-2024، المتعلقة بتسريع تنزيل الإصلاح المتعلق بجبايات

الجماعات الترابية وبالرسوم شبه الضريبية، وذلك وفقا للأهداف المسطرة في هذا القانون الإطار، وكذا بإجراء تقييم دوري للأثر الاجتماعي والاقتصادي للامتيازات الضريبية الممنوحة من أجل مواصلة توجيه القرارات بشأن الاحتفاظ بها أو مراجعتها أو حذفها حسب الحالة.

كما حث المجلس على إجراء تقييم للإجراءات التي تم اتخاذها في إطار الإصلاح المتعلق بالضريبة على الشركات وبالضريبة على القيمة المضافة، وبالضريبة على الدخل، ثم التواصل بشأنها وبشأن الآثار المترتبة أو المتوقعة من الإصلاح الخاص بها.

# تقييم البرامج والمشاريع العمومية

## البرامج والمشاريع المندمجة للتنمية:
### نقط جديرة بالاهتمام

تمثّل برامج التنمية المندمجة أحد أهم روافع تسريع التنمية الترابية وتقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية، وترسيخ مبادئ العدالة المجالية، لما توفره من إطارٍ تعاقدي يتيح الالتقائية بين مختلف الفاعلين ويركّز على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

وتزداد راهنيّة هذه البرامج في ضوء التوجيهات الملكية السامية الواردة في خطاب العرش لسنة 2025 بتاريخ 29 يوليوز 2025 وفي الخطاب الملكي بتاريخ 10 أكتوبر 2025 بمناسبة افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الخامسة من الولاية التشريعية الحادية عشرة، والتي دعت إلى إطلاق جيلٍ جديدٍ من برامج التنمية الترابية المندمجة يتّسم بقدر أعلى من النجاعة والاستدامة والأثر الملموس على المواطن.

تستند الخلاصات والتوصيات التالية إلى نتائج مهام المراقبة والتقييم المنجزة من طرف المحاكم المالية بشأن برامج واتفاقيات التنمية الترابية المندمجة، بما في ذلك ورش الجهوية المتقدمة وبرنامج تقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية، والوظيفة العمومية الترابية، وعقود الإطار بين الدولة والجهات، فضلًا عن الأوراش ذات الصلة بتحسين الحكامة الترابية ورفع مردودية الاستثمار العمومي.

### 1. التصوّر الأوّلي والتخطيط

تُعَدّ جودة التصوّر الأوّلي للبرامج التنموية المندمجة محدِّدًا رئيسيًا لمدى تحقيق الأثر الملموس على المواطن والمجال، مما يستوجب إعداد تشخيصٍ مجاليّ وقطاعيّ دقيق يستند إلى نظام معلومات ترابي محيَّن ومتكامل، مع تحديد أهداف قابلة للقياس تُواكبها مشاركة فعّالة للأطراف ذات الصلة.

غير أن تنفيذ هذه المقاربة يواجه عدة إكراهات بنيوية، تتجلى أساسًا في تعدد قواعد المعطيات بين المتدخلين الترابيين، ومدى صدقية المعلومات الجغرافية، ومحدودية استعمال المنصّات الرقمية التشاركية الآمنة، مما يؤثر على فعالية التخطيط ويحدّ من دقّة الاستهداف.

كما يبرز بطء تنزيل الميثاق الوطني للاتمركز الإداري كعاملٍ مؤثر في كفاءة التدبير الترابي، حيث لم تتجاوز نسبة تنفيذ خارطة الطريق الخاصة به **36%** إلى غاية نهاية سنة 2024، وهو ما يُضعف التنسيق العمودي والأفقي ويُؤخر نقل الاختصاصات التقريرية إلى المستوى الترابي.

### 2. تعبئة الكفاءات البشرية

يشكل العامل البشري عنصرا حاسما لبلوغ الأهداف المسطرة في إطار الاستراتيجيات والبرامج والمشاريع العمومية. وفي هذا الصدد، سجلت المحاكم المالية الحاجة إلى بلورة سياسة مندمجة لتأهيل الموارد البشرية وتثمينها، تقوم على مبدأ التكامل الوظيفي والمؤسساتي بين مختلف المستويات، سواء على المستوى المركزي أو اللاممركز. ذلك أن غياب رؤية مندمجة لتدبير الكفاءات المتاحة على المستوى الترابي يحدّ من القدرة على استعمالها الأمثل لتجاوز ضعف القدرات التدبيرية لدى بعض الفاعلين لبلوغ الأهداف المسطرة.

### 3. البرمجة والتمويل

تقتضي فعالية البرمجة التنموية المندمجة اعتمادَ عقود برامج متعددة السنوات تربط التمويل بالنتائج، وتراعي مختلف مراحل تنفيذ المشاريع (الاستثمار، الاستغلال، الصيانة)، مع تنويع مصادر التمويل وضمان توافقها مع القدرات المالية للمتعاقدين.

إلا أنّ تحليل وضعية إنجاز المشاريع المندرجة ضمن عقود البرامج بين الدولة والجهات خلال الفترة 2020-2022 يُبرز محدودية الأداء، إذ لم يتجاوز معدل المشاريع مكتملة الإنجاز **9%** إلى غاية متم أبريل 2024، مقابل نحو 80% من المشاريع التي ما تزال في طور التنفيذ، مما يعكس ضعف البرمجة الواقعية وغياب تخطيط يستند إلى قدرات إنجاز فعلية.

ويقتضي تجاوز هذا الوضع تحرّي الواقعية في إعداد البرامج عبر تحديد أهداف ومشاريع قابلة للتنفيذ ضمن الأطر الزمنية والمالية المتاحة، بما يُعزّز مصداقية الالتزامات العمومية وموثوقية التخطيط الترابي. كما يستوجب الأمر الانتقال من مقاربة كمية في التتبّع، تقتصر على معدلات الإنجاز أو استهلاك الاعتمادات، إلى مقاربة نوعية قائمة على قياس الأثر الفعلي على المرتفقين ومستوى التحول في جودة الخدمات العمومية على الصعيد الترابي.

### 4. الحكامة والتنسيق

تُعدّ الحكامة والتنسيق بين الفاعلين ركيزتين أساسيتين لضمان نجاعة البرامج الترابية المندمجة وتحقيق أثرها التنموي، غير أنّ آليات التنسيق والالتقائية ما تزال محدودة، إذ سُجّل ضعف في اتساق برامج التنمية الجهوية مع الاستراتيجيات القطاعية على المستوى الترابي، مما ينعكس سلبًا على فعالية الإنجاز واستدامة الأثر.

وتتطلّب الحكامة الجيدة وضوحَ الأدوار وتحديدَ المسؤوليات بين المصالح اللاممركزة للدولة والجماعات الترابية بمستوياتها الثلاث، إضافةً إلى المؤسسات العمومية الترابية، بما يضمن الانسجام في اتخاذ القرار والتقائية السياسات والبرامج. ويقتضي تحقيق هذا الانسجام كذلك تفعيل آليات التنسيق العملي، عبر إعمال اللجان المشتركة والبين-قطاعية المحدثة لتضطلع بمهام القيادة والتوجيه، وتأمين انتظام اجتماعاتها وتنفيذ توصياتها وقراراتها، بما يعزّز التكامل بين مختلف المتدخلين ويضمن استمرارية التنسيق خلال مختلف مراحل إعداد وتنفيذ المشاريع. كما يتطلب الأمر تبسيط المساطر الإدارية ورقمنة مسارات اتخاذ القرار والتتبّع، بما يُسهم في تعزيز الشفافية وتسريع وتيرة الإنجاز.

### 5. الإعداد والتنفيذ

تبيّن من خلال تحليل تنفيذ البرامج التنموية أن ضعف التنسيق المسبق، وتأخر إعداد الدراسات التقنية، وعدم تعبئة الوعاء العقاري في الوقت المناسب، إلى جانب تفاوت القدرات التدبيرية بين الفاعلين الترابيين، شكّلت أبرز العوامل التي حدّت من تحقيق الأهداف المبرمجة داخل الآجال المحددة.

في هذا الإطار، لاحظ المجلس، من خلال مهمة رقابية منجزة في سنة 2023، أن من بين 78 اتفاقية موقّعة أمام أنظار جلالة الملك نصره الله، لم يُستكمل تنفيذ الأشغال إلا في 32 برنامجًا، أي ما يعادل **41%**، رغم أن الفترات التوقعية لتنفيذها كانت تمتد بين 2010 و2019. كما أظهر تقييم 158 برنامجًا للتنمية الترابية المندمجة أنّ نسبة البرامج التي اكتملت مشاريعها لا تتجاوز 41 برنامجًا، أي ما يعادل **26%**.

ويؤكد هذا الوضع الحاجة إلى مقاربة تنفيذ أكثر تكاملاً، تُعزّز التنسيق المسبق بين المتدخلين، وتضمن الربط الفعلي بين التمويل والنتائج، بما يُسهم في تسريع وتيرة الإنجاز وتثمين الأثر التنموي للاستثمار العمومي.

### 6. التتبّع والتقييم وإدارة المخاطر

لاحظ المجلس أن إدارة البرامج واتفاقيات التنمية ما تزال تعاني من نقائص تنظيمية وهيكلية تحدّ من فعاليتها، أبرزها غياب تحديد واضح للمسؤوليات والأدوار داخل أجهزة الإشراف والتتبع، وعدم تعيين مسؤول إداري مكلّف بالإشراف الشامل على تنفيذ البرامج وتنسيق تدخلات الشركاء، بما يضمن وحدة القيادة والمسؤولية.

كما تم تسجيل غياب منظومة متكاملة لتجميع المعطيات وتتبع الأداء، ترتكز على لوحات قيادة دورية ومؤشرات كمية ونوعية للنجاعة والفعالية والأثر، مما يُضعف قدرة هيئات الحكامة على اتخاذ قرارات مستنيرة وإدارة المخاطر والافتحاص الداخلي المرتبط بتنزيل البرامج.

ولتعزيز فعالية التدبير وضمان استدامة الأثر، تقتضي المرحلة المقبلة إرساء منظومة موحّدة للتتبع والتقييم تعتمد على لوحات قيادة معيارية مشتركة، ومؤشرات دقيقة لقياس الأثر التنموي، مع إجراء تقييمات قبلية ومواكبة وختامية، بما يضمن توجيه القرار العمومي نحو تحقيق الأثر الفعلي على المواطن والمجال.

### 7. الاستغلال والصيانة واستدامة الأثر

تؤدي كُلف الاستغلال والصيانة بعد الإنجاز إلى الحد من مردودية الاستثمار العمومي عندما لا تُدمج متطلباتها منذ مرحلة التصوّر الأولي. ويُعزى تعثر استغلال عدد من المشاريع المنجزة إلى غياب تصور مسبق لتدبيرها بعد الإنجاز، وعدم تحديد الجهة المسؤولة عن التشغيل والصيانة، وتأخر تسليم المنشآت وإبرام الاتفاقيات الخاصة بها. كما أن إغفال الشروط المالية المرتبطة بالاستدامة ضمن عقود البرامج والاتفاقيات تتسبب في عجز بعض الأطراف عن تغطية نفقات التشغيل والصيانة.

وعلى هذا الأساس، في ضوء نتائج الأعمال الرقابية التي أنجزتها المحاكم بشأن تقييم الاتفاقيات والبرامج والمشاريع العمومية، فإن بلوغ غايات برامج التنمية الترابية يقتضي

اعتماد إطار وطني موحّد للتصميم، مع إلزامية بلورة مؤشرات للأثر لكل برنامج. كما يتعين إرساء معايير رسمية وواضحة لتصنيف المجالات الترابية بصفة تشاركية بين القطاعات والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية، لضمان استهداف أمثل للمجالات الهشة والجبلية؛ وتعميم الميزانية المبنية على النتائج وربط التمويل بعقود-برامج تُراجَع دورياً على ضوء مؤشرات النجاعة والفعالية والأثر؛ فضلا عن إرساء إرساء نظام معلومات ترابي مندمج (بيانات مجالية ولوحات قيادة) وتفعيل المنصات التشاركية في جميع الجهات.

ومن الضروري أيضا، مأسسة التقييم القبلي والمواكب والبعدي وربط توصياته بقرارات مراجعة التصميم وتحيينه وإعادة البرمجة؛ وكذا تعزيز الحكامة الجهوية عبر لجان قيادة دائمة برئاسة الولاة وتفعيل فعلي للاتمركز الإداري. وينبغي كذلك إدراج شروط الصيانة والاستغلال وتمويلهما في كل اتفاقية، مع تحيين دفاتر التحملات ذات الصلة لضمان الجودة واحترام الآجال؛ واعتماد مقاربة ترتكز على نجاعة الأداء في تدبير البرامج الترابية، عبر تعبئة الكفاءات البشرية المتاحة مركزياً وجهوياً، وترسيخ ثقافة النتائج والعمل الجماعي بين الفاعلين المؤسساتيين.

## تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية:
### تعزيز آليات الاستهداف والحكامة للرفع من أثر برامج التنمية الترابية

انطلق برنامج تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية سنة 2017، استجابةً **للتوجيهات الملكية السامية (الخطاب الملكي السامي بمناسبة الذكرى السادسة عشرة لعيد العرش بتاريخ 30 يوليوز 2015)**، مستهدفًا معالجة العجز في البنيات التحتية والخدمات الاجتماعية الأساسية في مجالات التعليم والصحة والماء والكهرباء والطرق القروية.

وقد تم تأطير البرنامج باتفاقية-إطار وقّعتها القطاعات الوزارية المعنية والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، مع تخصيص غلاف مالي يناهز 50 مليار درهم، ساهم فيه صندوق التنمية القروية والمناطق الجبلية بنسبة 47% ومجالس الجهات بنسبة 40%، إلى جانب صندوق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بنسبة 8% والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب بنسبة 5%.

حدد البرنامج أهدافًا كمية تمثلت في بناء وتهيئة 22 ألف كيلومتر من الطرق غير المصنفة، وتأهيل 8 آلاف كيلومتر من الطرق المصنفة، وإنجاز 4.503 عملية مرتبطة بالبنيات التعليمية، و1.494 عملية تخص الوحدات الصحية. كما شملت الأهداف إحداث 9.511 نقطة للتزويد بالماء الصالح للشرب، وإنجاز 972 مشروعًا لتوسيع الشبكات والربط الفردي، بالإضافة إلى 470 مشروعًا في مجال الكهربة القروية والربط الكهربائي الفردي والعمومي.

وقد همّت مهمة المجلس الأعلى للحسابات تقييم هذا البرنامج برسم الفترة المقررة لتنفيذه (2017-2023)، مع التركيز على إنجازاته المالية والمادية، والعوامل المؤثرة فيها، ولا سيما ما يتعلق بالتخطيط والبرمجة والحكامة وآليات التنفيذ وتقييم الأثر.

**بخصوص الحصيلة المالية لتنفيذ البرنامج**، خصص الشركاء، إلى غاية يونيو 2025، ما مجموعه 46,75 مليار درهم، أي ما يعادل 94% من الغلاف المالي المقرر تعبئته برسم الفترة 2017-2023. وقد بلغت الالتزامات 45,44 مليار درهم (98%)، في حين استقر الأداء الفعلي عند 38,36 مليار درهم (84%). وقد وُجّه ما نسبته 71% من الاعتمادات، أي ما يعادل 35,4 مليار درهم، إلى مشاريع الطرق والمسالك، بينما خُصصت النسبة المتبقية (29%) لقطاعات الصحة والتعليم والماء والكهرباء. ويُبرز هذا التوزيعُ تركيزَ البرنامج على مشاريع فكّ العزلة، مقارنةً بمشاريع تحسين الولوج إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية.

**وعلى مستوى الإنجاز المادي**، بلغ العدد الإجمالي للمشاريع المبرمجة 10.939 مشروعًا، أُنجز منها 9.026 مشروعًا (82%)، فيما يجري تنفيذ 1.289 مشروعًا (12%)، ولم يُشرع بعد في 624 مشروعًا (6%). ومن منظور قطاعي، بلغت نسب الإنجاز إلى غاية يونيو 2025 ما يلي: 88% في قطاع التعليم، 87% في قطاع الصحة، 81% في قطاع الماء، و79% في قطاعي الطرق والكهرباء. وعلى الصعيد الجهوي، تراوحت نسب الإنجاز بين 65% و98%، حيث سُجّلت أدنى نسبة في جهة كلميم-واد نون (65%).

ورغم المجهودات المبذولة، تركزت غالبية التدخلات على أشغال التهيئة والتأهيل والصيانة، خاصة في مجال الطرق والبنيات التحتية للتعليم والصحة. فقد خُصصت جميع تدخلات الطرق المصنفة (3.246 كلم) للتأهيل دون إحداث محاور جديدة، بينما اقتصرت 23% من الإنجازات التي همت الطرق غير المصنفة (4.572 كلم) على تحسين الوضعية القائمة دون توسيع فعلي للشبكة. وسجّل قطاعا التعليم والصحة توجّهًا مماثلًا، إذ انصبت المشاريع بالأساس على تأهيل وتوسعة البنيات القائمة.

**أما بخصوص استغلال المنشآت المنجزة**، فيُظهر تحليل المعطيات المتوفرة، إلى غاية متم فبراير 2024، أن 8% من المشاريع المنجزة غير مستغلة، أي ما يعادل 625 مشروعًا من أصل 8.170 مشروعًا مكتمل الإنجاز في هذا التاريخ. وتهم هذه الوضعية أساسًا قطاع الماء الصالح للشرب (223 مشروعًا) وقطاع الطرق (159 مشروعًا). ويُعزى ذلك إما إلى عدم تعيين الهيئات المكلفة بتدبير وصيانة هذه المنشآت، أو إلى عدم استكمال أشغال التشوير في بعض مشاريع الطرق، فضلًا عن غياب الإجراءات الضرورية لتوفير الموارد البشرية أو التجهيزات أو الربط بشبكات الماء والكهرباء والتطهير.

في السياق ذاته، أبرز تقييم **حكامة تنفيذ البرنامج** وجود نقائص على مستوى التنسيق والمتابعة وتفعيل آليات التتبع. فعلى الرغم من مساهمة مجالس الجهات بما يقارب 40% من الغلاف المالي للبرنامج، إلا أنها لم تكن ممثلة داخل اللجنة الوطنية لتنمية المجال القروي والمناطق الجبلية. ورغم إحداث لجنة موسعة تضم الولاة ورؤساء الجهات إلى جانب أعضاء اللجنة الوطنية، فإن غياب إطار قانوني يؤطر مهامها ويحدد آليات تنظيمها جعل عملها محدود الأثر والفعالية في ضمان التنسيق على المستويين الوطني والجهوي.

كما سَجّل المجلس غياب آليات مؤسساتية لتتبع تنفيذ قرارات وتوصيات لجان الحكامة، حيث لم يتم تفعيل بعض التوصيات الصادرة عنها سنتي 2017 و2021، سواء تلك المتعلقة بإشراك متدخلين إضافيين مثل قطاعي الشباب والثقافة والمديريات الجهوية لأملاك الدولة، أو تلك الخاصة بتسريع مساطر الاعتمادات وتوضيح الدراسات المرتبطة بالمشاريع. ويُعزى ذلك إلى غياب جداول زمنية واضحة، وعدم تعيين مسؤولين مكلفين بالتنفيذ، فضلًا عن غياب أنظمة داخلية لدى عشر لجان جهوية (باستثناء جهتي الشرق وبني ملال-خنيفرة)، وهو ما حدّ من انسجام منهجية عملها.

وقد كانت لهذه النقائص عدة تبعات، من أبرزها ضعف مواءمة توزيع المهام التنفيذية للمشاريع مع القدرات التدبيرية المتاحة لدى الأطراف المعنية؛ إذ أسندت نسبة كبيرة من المشاريع إلى العمالات والأقاليم (51%)، والجهات (20%)، إضافةً إلى المصالح اللاممركزة للقطاعات الوزارية (22%)، فيما تولّت هيئات أخرى نسبًا محدودة. غير أن هذا التوزيع تم دون اعتماد تحليل دقيق لقدرات هذه الهيئات من حيث الموارد البشرية، والخبرة التدبيرية، والقدرة على التتبع والمراقبة. كما سُجّل قصور في بعض الدراسات التقنية، مما أدى إلى ارتفاع حجم الأشغال في 243 مشروعًا بنسبة تراوحت بين 10% و290%. ولوحظ أيضًا الشروع في تنفيذ مشاريع دون تسوية الوضعية العقارية أو الحصول على التراخيص القانونية، وقد سُجّل وجود 303 مشروعا دون تسوية، و334 مشروعًا دون رخصة في سبع جهات. وسُجّل كذلك توقف بعض المشاريع، من بينها 100 مشروع ما يزال متوقفًا إلى حدود يونيو 2025.

**وفي ما يتعلق بتخطيط وبرمجة المشاريع**، لاحظ المجلس عدة نقائص مرتبطة بمرحلة التشخيص والاستهداف وآليات البرمجة. فقد تم الاعتماد على ثلاث دراسات أُنجزت بين 2014 و2019، اتسمت بالتسريع من إنجازها، مما أثر على جودتها وأدى إلى ضعف شموليتها، مع الانتقال من وحدة الاستهداف على مستوى الدوار إلى مستوى الجماعة دون تدقيق للمعايير أو معالجة للنقص في البيانات، وهو ما حدّ من دقة التوجيه المجالي. كما أن التصنيف الذي اعتمدته الجمعية المنجزة لدراسة سنة 2019، بكلفة بلغت 216 مليون درهم، لم يُفعَّل بالشكل المطلوب نتيجة غياب إشراك فعلي للجهات والجماعات، وعدم تعميم نتائجه على القطاعات الوزارية والجماعات الترابية المعنية لتمكينها من تنفيذ برامجها وفق مقاربة مندمجة. وقد أثار اعتماد المعدلات الجهوية بدل الوطنية في احتساب مؤشرات الاستهداف ملاحظات متعددة، قبل أن تقرر اللجنة الوطنية سنة 2020 اعتماد المعدل الوطني ومنهجية متعددة المعايير.

ورغم صدور توجيهات وزارية في هذا الصدد، أبانت الممارسة العملية عن تباين واضح بين اللجان الجهوية في إعداد مخططات العمل السنوية، إذ لم يلتزم سوى بعضها بتبرير معايير الاستهداف. كما تأثرت برمجة المشاريع بضعف التنسيق، حيث لاحظ المجلس وجود تعارض بين المخططات الجهوية والبرمجة القطاعية لكل من وزارة التجهيز والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، إلى جانب غياب إشراك فعلي لهذين الفاعلين خلال مرحلة التشخيص. وفي قطاع التعليم، خُصصت 66% من الاعتمادات لثلاث جهات فقط استنادًا إلى معطيات قديمة، مما يطرح مخاطر مرتبطة بعدم استغلال فعّال للمنشآت المحدثة. كما لم تُراعَ أهداف البرنامج الوطني للتنمية المندمجة للمراكز القروية، بسبب غياب إشراك الوزارة المكلفة بإعداد التراب الوطني في حكامة البرنامج.

وإجمالًا، تعكس هذه النقائص الحاجة إلى مقاربة مندمجة للتشخيص ترتكز على معايير حديثة وتشرك مختلف الفاعلين، مع توحيد منهجية إعداد المخططات الجهوية وضمان الالتقائية مع البرامج القطاعية، وذلك من أجل توجيه أكثر نجاعة للاستثمارات نحو المناطق الأكثر هشاشة، وتفادي تشتت الجهود وضعف الأثر التنموي للبرنامج.

وتبعًا لذلك، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات** رئاسة الحكومة والقطاعات الوزارية المعنية باعتماد إصلاحات جوهرية تضمن فعالية برامج تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية واستدامة أثرها. **ويؤكد المجلس** في هذا الإطار على ضرورة إعداد معايير رسمية واضحة للتشخيص الترابي تُبنى بطريقة تشاركية بين مختلف الفاعلين، وترتكز على مؤشرات دقيقة لقياس الفوارق، مع اعتماد إطار موحّد للبرمجة يضمن تحديد الأولويات وتعزيز الالتقائية والتكامل بين المشاريع. **كما أوصى** بإشراك الجماعات الترابية والفاعلين المحليين، والاستفادة من خبرة المندوبية السامية للتخطيط والمرصد الوطني للتنمية البشرية، إضافة إلى تعبئة الجامعات والمؤسسات البحثية المتخصصة لتجويد الاستهداف وفهم خصوصيات المجالات الترابية.

وفي مجال الحكامة، **أوصى المجلس** بتطوير الإطار التنظيمي المؤطر لتنفيذ البرامج العمومية، من خلال وضع أنظمة داخلية مرجعية للجان الحكامة وتفعيل آليات ناجعة لتتبع قراراتها. كما **أوصى** بتجويد الدراسات التقنية المرتبطة بالمشاريع وفق معايير تنميط دقيقة، مع الحرص على تسوية الوضعيات العقارية والحصول على التراخيص اللازمة قبل الشروع في التنفيذ. و**أوصى، أيضا،** بضمان الانسجام بين السياسات والبرامج والمشاريع العمومية مع التصاميم الجهوية لإعداد التراب وبرامج التنمية الجهوية، وإيلاء العناية اللازمة للإعداد المسبق لشروط تشغيل وصيانة البنى التحتية والمنشآت المنجزة.

## تعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية:
### ضرورة تحسين نموذج التخطيط الاستراتيجي وتوضيح الإطار المؤسساتي

بذل المغرب، خلال السنوات الأخيرة، جهودًا مهمة لتعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية بغية تعزيز قدرته على التكيف مع الإجهاد المائي، حيث تم إطلاق مشاريع استراتيجية في هذا الإطار، لا سيما في مجال تحلية مياه البحر. وفي نهاية سنة 2024، بلغت القدرة الإنتاجية لتحلية المياه وإعادة استعمال المياه العادمة المعالجة، على التوالي، حوالي 324 مليون و52 مليون متر مكعب سنويًا. ويتوقع أن ترتفع هذه القدرة الإنتاجية إلى 2,2 مليار متر مكعب سنويًا، في أفق 2030، في مجال التحلية، وإلى 100 مليون متر مكعب سنويًا، في أفق 2027، بالنسبة لإعادة استعمال المياه المعالجة.

**بخصوص الإطار الاستراتيجي والقانوني والمؤسساتي،** عرفت وثائق التخطيط الاستراتيجي في قطاع الماء مراجعات متكررة لأهدافها المتعلقة بتعبئة الموارد غير الاعتيادية. ويعزى ذلك إلى تسارع إشكالية الإجهاد المائي في السنوات الأخيرة مع تزايد حدة الظواهر المناخية القصوى، مما جعل توقعات هذه الوثائق متجاوزة. وقد استدعت هذه الوضعية اتخاذ إجراءات استعجالية لضمان توفير الماء الصالح للشرب، كوضع مخطط استعجالي لتزويد آسفي والجديدة بالماء عبر تحلية مياه البحر، وكذا اقتناء محطات متنقلة لتحلية المياه، منها 41 محطة لتحلية مياه البحر و162 محطة لإزالة المعادن من المياه الأجاجة، وذلك بطاقة إجمالية تقدر بنحو 39 مليون متر مكعب سنويًا.

وقد سجل المجلس، في هذا الإطار، غياب رؤية استراتيجية مندمجة تُغطي مختلف أبعاد الموارد المائية غير الاعتيادية، حيث يتم إنجاز المشاريع المتعلقة بها في غياب رؤية شاملة، تحدد، بانسجام مع وثائق التخطيط المائي، توجهات لتطوير منظومة متكاملة تشمل نقل التكنولوجيا والبحث والتكوين والإدماج الصناعيين واستخدام الطاقات المتجددة.

كما تأخر اعتماد النصوص التنظيمية المتعلقة بتعبئة المياه غير الاعتيادية. فرغم دخول القانون (رقم 36.15) المتعلق بالماء حيز التنفيذ منذ غشت 2016، لم يتم، إلى نهاية 2024، إصدار تسعة من نصوصه التطبيقية، وذلك بسبب بطء المشاورات بين القطاعات المعنية. ومن بين هذه النصوص غير المعتمدة نصين مهمين، ويتعلق الأول بكيفية إعداد والمصادقة على عقد الامتياز الخاص بتحلية المياه، أما الثاني فيخص إعادة استعمال المياه العادمة المعالجة أو تثمين واستخدام مياه الأمطار.

ولاحظ المجلس أيضا غياب إطار مؤسساتي واضح لحكامة قطاع تعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية، علما أن هذا المجال يعرف تعددا للفاعلين فيه وتداخلا لاختصاصاتهم، خاصة وزارة الداخلية ووزارة التجهيز والماء والوزارة المكلفة بالفلاحة وكالات الأحواض المائية والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب ومجموعة المكتب الشريف للفوسفاط والجماعات والوكالات المستقلة للتوزيع والشركات الخاصة للتدبير المفوض والشركات الجهوية متعددة الخدمات التي بدأت عملها حديثا.

**أما في ما يخص حصيلة الإنجازات،** فقد بلغت القدرة الإنتاجية لتحلية المياه حوالي 324 مليون متر مكعب سنويًا في نهاية 2024، بزيادة سنوية قدرها 35 مليون متر مكعب منذ 2015. ومن المتوقع أن ترتفع هذه الوتيرة لتصل إلى 216 مليون متر مكعب سنويًا إضافية بين 2024 و2026، بفضل المشاريع الجارية. ورغم ذلك، تبقى هذه الوتيرة غير كافية لتحقيق هدف 2030، المتمثل في إنتاج 2,2 مليار متر مكعب سنويًا، أي زيادة سنوية بنحو 313 مليون متر مكعب.

كما لاحظ المجلس أن حجم المياه العادمة المعالجة المعاد استعمالها لا تمثل سوى 7% من إجمالي المياه العادمة الحضرية بنهاية سنة 2024، ويستهدف البرنامج الوطني للتطهير السائل المندمج وإعادة استعمال المياه العادمة المعالجة، إعادة استعمال نسبة تقدر بحوالي 14% من إجمالي المياه العادمة الحضرية بحلول 2027. ويُستغل هذا المورد أساسًا في سقي المساحات الخضراء وملاعب الغولف وبعض الأنشطة الصناعية. وعلاقة بتجميع مياه الأمطار، فسعة التخزين لم تتجاوز 53.000 متر مكعب، وقد اقترح مشروع المخطط

الوطني للماء 2020-2050 وضع برنامج وطني لجمع وتثمين هذه المياه بهدف اقتصاد حوالي 300 مليون متر مكعب سنويًا من المياه الصالحة للشرب.

**وفي ما يتعلق بتمويل مشاريع تعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية**، تتجه الدولة بشكل متزايد نحو اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لكن نجاح هذه الشراكات يتوقف على تدبيرها الفعّال، وذلك بالنظر إلى الدور الأساسي الذي يجب أن يلعب الفاعل العمومي (وزارة التجهيز والماء، والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، والوزارة المكلفة بالفلاحة، إلخ.) لضمان استمرارية التزويد بالماء.

**وبالنسبة لتنفيذ هذه المشاريع**، بالنظر إلى آجال إنجاز محطات التحلية، يتوقع البرنامج الوطني للتزويد بالماء الشروب ومياه السقي، إنجاز المحطات المبرمجة في آجال تتراوح بين خمس وسبع سنوات، لكن بعض التجارب السابقة، تبين بأن هذه الآجال قد تكون أطول من ذلك بكثير، كما هو الشأن بالنسبة لمحطة التحلية بأكادير، التي بلغت المدة الإجمالية لإنجازها 14 سنة، كما تأخر إنجاز محطة التحلية بالدار البيضاء، حيث لم تنطلق الأشغال المتعلقة بها إلا سنة 2024، علما أنه كان من المقرر أن تكون هذه المحطة جاهزة سنة 2015.هذه الوضعية تستدعي وضع **إدارة استباقية للمخاطر** لتجاوز تعقيدات مشاريع تعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية، نظرًا لما تتطلبه من استثمارات ضخمة وتحديات تقنية دقيقة، خاصة في ظل ضغط آجال الإنجاز.

**وعلاقة بكلفة تحلية المياه**، رصد المجلس مخاطر ارتفاع هذه الكلفة لأسباب تعاقدية. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لمحطة تحلية مياه البحر بأكادير، ارتفعت كلفة المتر المكعب المرجعية للمياه الصالحة للشرب إلى 10,29 درهم سنة 2024 (بزيادة 16%)، وذلك بسبب عدم الحصول على الامتيازات الضريبية، التي كان من المتوقع الاستفادة منها، والتكاليف الإضافية الناجمة عن جائحة كوفيد-19. كما أن كلفة المتر المكعب لمحطة الدار البيضاء، التي حددت في 4,48 درهم، تعتبر قابلة للتغيير بسبب تأثير تقلب أسعار الصرف والتضخم.

**وبخصوص مردودية شبكات توزيع المياه الصالحة للشرب**، سجل المجلس أن هذه الأخيرة لا تتلاءم وتكلفة إنتاج المياه المحلاة. وقد بلغت المردودية الوطنية 78% سنة 2024. ورغم رفع الميزانية المخصصة لتحسين شبكات توزيع المياه الصالحة للشرب على الصعيد الوطني، يُتوقع ضياع 113 مليون متر مكعب من المياه المحلاة سنويًا سنة 2027، بكلفة تفوق 506 مليون درهم.

ومن جهة أخرى، تحول مجموعة من الإكراهات دون **تثمين المياه العادمة المعالجة في مجال الري**، فبالإضافة إلى تقادم الإطار القانوني المعتمد، تبرز المخاوف الصحية بشأن هذه المياه، نظرا لعدم ثقة المستعملين في جودتها، وكذا ارتفاع تكلفة المعالجة التكميلية التي تسمح بإعادة استعمال هذه المياه. كما تعرقل المخلفات الصناعية غير المعالجة جهود تحسين جودة المياه، إلى جانب غياب التوافق حول تمويل مشاريع التثمين في مجال الري وتوزيع التكاليف بين المتدخلين.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات رئاسة الحكومة** بوضع استراتيجية مندمجة متوافق عليها لتعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية، تتطرق لمختلف الجوانب المرتبطة بها، ولا سيما التمويل، واستدامة النموذج الاقتصادي، واستخدام الطاقات

المتجددة، والاستعمال في القطاع الفلاحي، وتطوير منظومة صناعية لهذا القطاع، وكذا الاستغلال الأمثل للقدرات المنجزة.

**كما أوصى** بتوضيح الإطار المؤسساتي لتعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية، وتسريع وتيرة إنجاز مشاريع محطات التحلية وبرامج إعادة استعمال المياه العادمة المعالجة، وكذا مراجعة الأهداف المتوخاة في هذا الصدد بهدف الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.

**وأوصى المجلس وزارة الداخلية** بتعزيز جهود تحسين مردودية شبكات توزيع المياه الصالحة للشرب، وخاصة شبكات توزيع المياه المحلاة.

**وأوصى، أيضا، وزارة التجهيز والماء** بتحسين نموذج التخطيط الاستراتيجي لتعبئة الموارد المائية من أجل الاستعداد للظرفيات المائية الحرجة وضمان رؤية أفضل للقطاع الفلاحي وتسريع استصدار النصوص التنظيمية المتعلقة بالموارد المائية غير الاعتيادية.

## الاستراتيجية الوطنية للسلامة الطرقية 2017-2026:
### حصيلة متباينة مع الحاجة إلى تعزيز آليات الإعداد والتنفيذ والتتبع

لمواجهة تحديات السلامة الطرقية، اتخذ المغرب عدة مبادرات منذ سبعينيات القرن الماضي، مثل إحداث اللجنة الوطنية للوقاية من حوادث السير سنة 1977 وإطلاق أول استراتيجية وطنية للسلامة الطرقية 2004-2013، ثم الاستراتيجية الوطنية الثانية التي همت الفترة 2017 -2026. وقد استندت هذه الأخيرة على خطة من خمس مرتكزات وهي: "تدبير السلامة الطرقية"، و"طرق أكثر أمانًا"، و"مركبات أكثر أمانًا"، و"سلوك أكثر أمانًا من مستعملي الطريق"، و"استجابة أكثر فاعلية بعد الحوادث".

وتمحورت المهمة التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات حول تقييم ملاءمة الاستراتيجية الوطنية للسلامة الطرقية 2017-2026 وكذا اتساقها ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة. كما تم الوقوف على المعيقات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف.

**فبخصوص حصيلة تحقيق أهداف الاستراتيجية**، حددت هذه الأخيرة هدفًا عامًا يتمثل في خفض وفيات حوادث السير إلى النصف في أفق سنة 2026 مقارنة بسنة 2015، أي أقل من 1.900 وفاة. كما تم تحديد أهداف مرحلية، تهدف بالأساس إلى عدم تجاوز 3.000 وفاة في سنة 2020 و2.800 وفاة في سنة 2021. لكن، خلال هذه الأخيرة، بلغ عدد وفيات حوادث السير المسجلة ما مجموعه 3.685 حالة. كما استمر هذا المنحى التصاعدي في سنة 2023 بمجموع 3.819 حالة وفاة وفي سنة 2024 ب 4.024 حالة. وتبرز هذه الوضعية أن هذه الأهداف المرحلية لم تتحقق، بل وعلى العكس من ذلك هناك ارتفاع في أعداد الوفيات، مما يجعل تحقيق هدف الاستراتيجية المتمثل في خفض عدد الوفيات بنسبة 50% في أفق 2026، بعيد المنال.

ويُعزى هذا الوضع بشكل رئيسي إلى الارتفاع الكبير في عدد وفيات حوادث السير بين فئة مستعملي الطرق الأكثر عرضة للخطر. ففي ما يتعلق **بمستعملي الدراجات ثنائية وثلاثية العجلات**، ارتفع هذا العدد من 852 وفاة سنة 2015 إلى 1.537 وفاة سنة 2023، ثم إلى 1.738 سنة 2024 وهو ما يشكل فارقا كبيرا مقارنة بالهدف المرحلي لسنة 2020 (أقل من 639 وفاة) والهدف الاستراتيجي لسنة 2026 (أقل من 426 وفاة). أما بالنسبة **لفئة الراجلين**، فقد ارتفع عدد الوفيات بشكل طفيف بين سنتي 2015 و2024، من 992 وفاة إلى 1.068 وفاة، إلا أن هذه الأرقام تظل بعيدة عن الأهداف التي حددتها الاستراتيجية، والتي تمثلت في أقل من 800 وفاة في سنة 2020 وأقل من أقل من 500 وفاة كهدف منشود في أفق سنة 2026.

وقد سجل المجلس وجود عدة أسباب تفسر ارتفاع عدد الوفيات المرتبطة بالمركبات ذات العجلتين والثلاث عجلات، منها: النمو المستمر لأسطول هذه المركبات بسبب استخدامها على نطاق واسع في الأنشطة المهنية، وكذا أوجه القصور المسجلة في تنفيذ التدابير المحددة في خطة العمل 2017-2021، كضعف إنجاز الممرات الخاصة للراجلين والدراجات، وعدم فعالية حملات التواصل والتحسيس لمكافحة كل أشكال السلوكيات السلبية عبر الطرقات، وكذا ضعف نسبة تكوين سائقي الدراجات النارية.

**وبالنسبة لإطار الحكامة المتعلق بالاستراتيجية**، سجل المجلس تفعيلا غير مكتمل لمهام الوكالة الوطنية للسلامة الطرقية (نارسا)، حيث تم إحداثها سنة 2018 بمقتضى القانون (رقم 103.14) بتاريخ 22 فبراير 2018، لكن تفعيل مهامها وكذا فروعها الجهوية لم يتم إلا في نهاية سنة 2020، أي بعد مرور أربع سنوات من إطلاق الاستراتيجية. ويعزى هذا التأخر بالأساس، حسب الوكالة، إلى المساطر القانونية والتشريعية التي تخضع لها عملية إحداث المؤسسات العمومية.

كما لاحظ المجلس تداخلا في بعض الاختصاصات وغموضا في توزيع الأدوار بين المتدخلين سواء على المستوى المركزي أو الترابي، خاصة بين الوكالة والوزارة المكلفة بقطاع النقل والمديريات الجهوية للتجهيز والنقل واللوجيستيك والماء والمديريات الجهوية لوكالة "نارسا" و هيئات حكامة قطاع السلامة الطرقية، وذلك نتيجة عدم تحيين النصوص التنظيمية، ولا سيما تلك المتعلقة منها بلجان السلامة الطرقية، لكي تواكب التحولات الهيكلية التي شهدها القطاع، كتفعيل وكالة نارسا سنة 2020 وتقسيم وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك إلى وزارتين سنة 2021. ووقف المجلس، أيضا، على ضعف دور الوكالة في إعداد وتتبع وتقييم البرامج التي تساهم في تمويلها. ويتعلق الأمر، مثلا، بالبرنامج الخاص بتهيئات السلامة الطرقية الذي تشرف عليه الوزارة المكلفة بالتجهيز، وكذا برنامج تكوين السائقين المهنيين، وبرنامج تجديد أسطول مركبات النقل الطرقي اللذين يُدبران من طرف الوزارة المكلفة بقطاع النقل.

**وفي ما يخص تنزيل الاستراتيجية الوطنية للسلامة الطرقية**، سجل المجلس عددا من الملاحظات همت بالأساس المرتكزات الخمسة للاستراتيجية المذكورة سابقا. ويتعلق الأمر أساسا بالتفاوت في اهتمام وانخراط مدبري الشبكة الطرقية في معالجة إشكاليات السلامة الطرقية. فبينما تُعدّ السلامة الطرقية أولويةً للشركة الوطنية للطرق السيارة بالمغرب والوزارة المكلفة بالتجهيز في ما يتعلق بالطرق خارج المناطق الحضرية، لا تحظى هذه

الإشكالية بنفس القدر من الأولوية في استراتيجيات الجهات المسؤولة عن الشبكة الطرقية في التجمعات الحضرية.

بالإضافة المواكبة غير الكافية للجماعات الترابية في مجال السلامة الطرقية من طرف نارسا في مجالات تهم تدريب عدد من موظفي الجماعات الترابية حول تطبيق دليل تحسين السلامة على الطرق في المجال الحضري.

كما وقف المجلس على وجود تأخر في اعتماد معايير البرنامج الدولي لتقييم سلامة الطرق الذي تبنته الاستراتيجية الوطنية للسلامة الطرقية 2017-2026 وقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 299/74، الذي أعلن الفترة 2021-2030 عِقد عمل من أجل السلامة على الطرق، وذلك بهدف تحسين وبلورة مفاهيم السلامة الطرقية في جميع مراحل دورة حياة الشبكات الطرقية، ولا سيما باتباع مبادئ وتوجيهات البرنامج المذكور.

كما لاحظ المجلس عدة نقائص في مجال الفحص التقني للمركبات كعدم تعديل النصوص التنظيمية المتعلقة بسلامة المركبات لملاءمتها للمعايير الدولية (الاتفاق المبرم سنة 1958 بشأن المصادقة على المركبات، والاتفاق المبرم سنة 1997 بشأن الفحص التقني الدوري والاتفاق المبرم سنة 1998 بشأن إعداد الأنظمة التقنية على الصعيد الدولي)، وذلك بسبب تأخر إنجاز دراسة تقييم آثار اعتماد هذه المعايير الدولية على الفاعلين في هذا المجال.

علاوة على ذلك، وقف المجلس نقائص تخص فعالية نظام المراقبة وزجر المخالفين، ولا سيما استمرار معيقات تحصيل الغرامات من المخالفين، حيث لا تتعدى المبالغ المستخلصة 67,1 مليون درهم من أصل غرامات بما مجموعه 1,43 مليار درهم، خلال الفترة 2017-2023، أي بنسبة لا تتجاوز 5%. ويُعزى الضُعف المسجل في التنفيذ والتحصيل إلى الصعوبات المرتبطة بالتبليغ.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات رئاسة الحكومة** بالعمل على مراجعة إطار حكامة قطاع السلامة الطرقية بهدف توضيح الأدوار، وتفادي تداخل المسؤوليات بين المتدخلين خاصة نارسا ووزارة النقل واللوجستيك والمديريات الجهوية للتجهيز والنقل واللوجيستيك والماء وهيئات الحكامة المكلفة بهذا القطاع.

**كما أوصى المجلس وزارة النقل واللوجستيك** بالحرص على تحيين الإطار القانوني المتعلق بالسلامة الطرقية للمركبات لجعله يتماشى مع المعايير المعتمدة على الصعيد الدولي في هذا المجال.

**وأوصى المجلس، أيضا، الوكالة الوطنية للسلامة الطرقية** باعتماد مقاربة جديدة في ما يتعلق بمساهمتها في تمويل المشاريع التي تشرف عليها الأطراف الفاعلة الأخرى في مجال السلامة الطرقية، وذلك بالحرص على المشاركة الفعالة في إعداد هذه المشاريع وتقييم مدى ملاءمتها وأثرها في تحسين مؤشرات السلامة الطرقية. **كما أوصاها** بتحديد وتجاوز المعيقات المرتبطة بدعم ومواكبة الجماعات الترابية في مجال السلامة الطرقية، وكذا بتسريع وضع نظام معلوماتي مندمج لجمع المعطيات المتعلقة بحوادث السير الجسدية وبمخالفات السير، وذلك بتنسيق مع مختلف المتدخلين في هذا المجال، لاسيما الوكالة الوطنية للسلامة الطرقية والمديرية العامة للأمن الوطني والدرك الملكي ووزارة العدل.

## خارطة طريق تطوير التكوين المهني الأساسي:
### تطلعات كبرى مع صعوبات في التنزيل

يعتبر التكوين المهني إحدى الرافعات الاستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ببلدنا. وقصد الاستجابة لمتطلبات القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتعزيز قابلية تشغيل الشباب، تم اعتماد خارطة طريق لتطوير التكوين المهني عرضت أمام أنظار **جلالة الملك نصره الله وأيده** بتاريخ 4 أبريل 2019. وحددت هذه الخارطة توجها استراتيجيا جديدا في مجال التكوين الأساسي، يهدف إلى تأهيل عرض التكوين وإعادة هيكلة الشعب بما يستجيب لحاجيات سوق الشغل. ويعتمد هذا التوجه على جيل جديد من مراكز التكوين المهني، يجسده إحداث "مدن المهن والكفاءات" في جميع جهات المملكة. وقد عهد بمهمة تنفيذ هذه الخارطة إلى مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل (المكتب).

وهدفت المهمة الرقابية التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات إلى تقييم تنفيذ خارطة الطريق في المحور المتعلق بالتكوين المهني الأساسي وذلك بهدف التحقق من تخطيط وتنفيذ التوجيهات الاستراتيجية التي حددتها هذه الخارطة.

**فبخصوص الأبعاد الاستراتيجية لخارطة الطريق**، سجّل المجلس أن توجهاتها العامة لم تتم بلورتها في خطة متعددة السنوات موثقة رسميا ومصادق عليها من قبل هيئات حكامة المكتب، تتضمن تحديدا واضحا للأهداف الاستراتيجية لكل محور، والأنشطة اللازمة لتنفيذها والمدة الزمنية والتركيبة المالية.

كما لاحظ المجلس أنه باستثناء المحور المتعلق بإحداث مدن المهن والكفاءات، الذي تم تأمين تمويله من خلال اتفاقية محددة، فإن تنفيذ المحاور الأخرى لم يحظ بتمويل كافٍ، ومحدد، مثلا في إطار عقد برنامج مع الدولة. مع العلم أن خارطة الطريق تتضمن مشاريع مهيكلة في مجال التكوين المهني تتطلب موارد مالية كبيرة. مما لم يحد فقط من إنجاز الأنشطة التي كان المكتب قد شرع في تنفيذها، بل أضعف أيضًا وضعيته المالية وأثّر على تنفيذ باقي المشاريع المدرجة ضمن خارطة الطريق.

وسجل المجلس، أيضا، أن تنفيذ هذه الخارطة ركز أساسًا على مشروع مدن المهن والكفاءات، الذي خصص له الجزء الأكبر من الجهد والموارد. ورغم أن بعض الإجراءات أُطلقت في إطار المحاور الأخرى وأسفرت عن تحقيق بعض التقدم، إلا أن الإنجازات المحققة بقيت جزئية، ولم تسمح بتحقيق تنفيذ مندمج ومتوازن لجميع التوجهات الإستراتيجية.

**وبالنسبة لمدن المهن والكفاءات**، التي تعد مشروعا رئيسيا في خارطة الطريق، فإن أثرها لا يزال محدودًا نسبيا. ويعزى هذا الوضع، من جهة، إلى نموذج التنمية المعتمد والتموقع الاستراتيجي لهذه المؤسسات الغير الواضح بما يكفي في منظومة التكوين المهني، مما يحد من قدرتها على إحداث قيمة مضافة حقيقية لمنظومة التكوين المهني. ومن جهة أخرى، تؤثر عدم فعالية نموذج تمويل مدن المهن والكفاءات على تسييرها، الذي يتكفل به حاليًا مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، ويجعلها تعتمد بشكل كبير على الدعم العمومي. كما

يفاقم هذا الوضع التأخيرات والصعوبات التي تواجه تطبيق نموذج الحكامة، كما هو منصوص عليه في اتفاقية التمويل ووفقًا لروح ما جاءت به خارطة الطريق.

**وفي ما يتعلق بتأهيل وتطوير عرض التكوين،** لاحظ المجلس أن عملية تحديد العرض الجديد تشوبها عدة نقائص. إذ لا تزال البيانات القطاعية التي بُني عليها العرض ناقصة وغير محينة بما فيه الكفاية، مما يؤثر على جدوى الخيارات المُتخذة ويحد من القدرة على تقييم مدى ملاءمة العرض التكويني للاحتياجات الحقيقية لسوق الشغل. بالإضافة إلى ذلك، لا يزال تنزيل هذا العرض الجديد في منظومة التكوين بأسرها محدودا، ويعزى ذلك إلى نقص التخطيط الفعال وعدم كفاية الموارد المالية، لا سيما تلك المخصصة لتطوير البنية التحتية والمعدات بمؤسسات التكوين. علاوة على ذلك، لا تزال الملاءمة المستمرة بين العرض التكويني واحتياجات سوق الشغل غير كافية، نظرًا لضعف التشاور بين مختلف الفاعلين المحليين والمهنيين في مختلف القطاعات، فضلًا عن غياب نظام مهيكل للرصد والتوقع.

**وفي ما يتعلق بتحديث الوسائل البيداغوجية وجودة التكوين،** لاحظ المجلس أن تطبيق النموذج البيداغوجي الجديد الذي اعتمده المكتب يعرف تفاوتا بين مؤسسات التكوين. مما يستدعي المزيد من الجهود لدمج مكوناته بشكل كامل، ولا سيما التكوين وفق المقاربة بالكفايات، والتكوين بالتناوب، وتنمية المهارات الناعمة والتعلم عن بُعد. إضافةً إلى ذلك، لا تزال ظروف التكوين، لاسيما من حيث المعدات وفضاءات التدريس والموارد، عمومًا دون المستوى المطلوب لضمان جودة تتوافق مع توجيهات خارطة الطريق.

**وبالنسبة للتوجيه المبكر وتحسين جاذبية التكوين،** سجلت الإجراءات المتعلقة بالمساعدة في التوجيه التي اتخذها مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بعض التقدم. ومع ذلك، لا تزال فعاليتها محدودة، ويعزى ذلك تحديدًا إلى عدم كفاية عدد مستشاري التوجيه ومراكز التوجيه، والتنفيذ الجزئي للمشروع المهني، بالإضافة إلى نقص التنسيق مع الجهات المعنية، ولاسيما القطاع الوزاري المكلف بالتربية الوطنية والأكاديميات. كما تظل المسارات بين التكوين المهني والتعليم العالي جد محدودة، مما يحد من جاذبية التكوين المهني ويقلل من آفاق اندماجه في مسار أكاديمي ومهني متسق.

**أما في ما يخص تعزيز القدرات المهنية للشباب العاملين في القطاع غير المهيكل أو الباحثين عن عمل،** فقد قام المكتب بتطوير دورات تكوينية تأهيلية قصيرة الأمد تهدف إلى تعزيز قابلية توظيف المستفيدين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتسهيل اندماجهم في سوق الشغل. غير أن غالبية المستفيدين من هذه الدورات تتكون من متدربين في التكوين الأساسي للمكتب، وليسوا شبابا عاملين في القطاع غير المهيكل أو الباحثين عن عمل الذين يشكلون الهدف المحدد في خارطة الطريق. علاوة على ذلك، وفي ظل غياب على برنامج مهيكل وإطار تعاقدي على المستوى الوطني والجهوي والإقليمي يشرك كافة الأطراف المعنية، تبقى التكوينات التأهيلية، وخاصة تلك القصيرة المدة، التي اعتمدها المكتب لتنزيل هذا المحور مرهونة بالمبادرات الفردية للمسؤولين الجهويين للمكتب، وبدرجة انخراط الشركاء المؤسساتيين الجهويين والاقليميين.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات كلًّا من القطاع الوزاري المكلف بالتكوين المهني ومكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل** بوضع استراتيجية مؤطرة

ومهيكلة لتطوير التكوين المهني، تعتمد بالأساس على توجيهات خارطة الطريق، خصوصًا في ما يتعلق بالتكوين الأساسي مع إدراج التموقع الاستراتيجي لمدن المهن والكفاءات في هذه الاستراتيجية الخاصة من أجل ضمان تكامل هذه المؤسسات وترابطها مع باقي مكونات التكوين المهني في الجهات. **كما حث** على إحداث أجهزة وآليات كفيلة بضمان ملاءمة مستمرة لعرض التكوين مع حاجيات سوق الشغل.

**وأوصى المجلس كلا من وزارة الاقتصاد والمالية والقطاع الوزاري المكلف بالتكوين المهني ومكتب التكوين المهني وإنعاش** الشغل بإرساء آلية تعاقدية مناسبة تربط بين الدولة والمكتب على مستوى الأهداف والوسائل بهدف تأمين تمويل مشاريع خارطة الطريق وضمان تتبعها؛ وبالإسراع في تفعيل نموذج الحكامة الخاص بشركات تدبير مدن المهن والكفاءات، مع إشراك مجالس الجهات والمهنيين، وكذا تفعيل أجهزة حكامة هذه المؤسسات لكي يتم تحقيق الغاية من إحداث هذه المراكز التكوينية الجديدة. **كما أوصى** بضبط إطار تمويل شركات تدبير مدن المهن والكفاءات من خلال ربط الدعم المالي بأهداف دقيقة وقابلة للقياس، وضمان تنويع مصادر تمويلها، ومراجعة النموذج الاقتصادي والمالي لهذه الشركات بناء على أسس واقعية بغرض ضمان الاستدامة المالية لهذه الشركات وتحقيق النجاعة في أدائها.

**أوصى المجلس، أيضا، مكتب التكوين المهني وإنعاش** الشغل بضمان توفر مؤسسات التكوين المهني على الشروط التقنية والبيداغوجية اللازمة لتفعيل مقاربة التكوين بالكفايات، وتنزيل العرض التكويني الجديد والسهر على تعميم اعتماد طرق التكوين حسب البيداغوجيا الجديدة على كافة المنظومة من أجل الرفع من جودة التكوين.

## تنزيل ورش منهجية نجاعة الأداء بوزارة الاقتصاد والمالية:

### حصيلة متباينة بين المكتسبات المحققة والتحديات التي يجب تجاوزها

يشكل تنزيل منهجية نجاعة الأداء أحد الأوراش الرئيسية التي جاء بها القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية لسنة 2015. وقد ركزت المهمة التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات على تقييم تطبيق هذه المنهجية بوزارة الاقتصاد والمالية بالنظر إلى دورها المحوري في تنزيل مضامين القانون التنظيمي لقانون المالية، من خلال تقييم الإجراءات التي اتخذتها هذه الوزارة خلال فترة الإعداد (2014-2017) لوضع المتطلبات الأساسية اللازمة لتنزيل هذه المقاربة على مستوى جميع الوزارات والمؤسسات. كما همت تقييم مدى دمج هذه المقاربة في المنظومة التدبيرية للوزارة، ولا سيما في البرمجة الاستراتيجية والعملياتية، وفي قيادة وتنشيط العمليات وكذا نظم المعلومات.

**فبخصوص وضع المتطلبات الأساسية لتنزيل منهجية نجاعة الأداء**، سجّل المجلس عدم تفعيل إطار الحكامة المنصوص عليه في منشور رئيس الحكومة المتعلق بالمرحلة التجريبية الثانية من الإعداد (رقم 2014/06 بتاريخ 12 يونيو 2014)، وذلك لتسهيل تنزيل هذا الإصلاح وتعميمه. وقد نص هذا المنشور على إحداث بنيات للحكامة على عدة مستويات، تتمثل في اللجنة الاستراتيجية المشتركة بين الوزارات، ولجنة القيادة الوزارية، وفريق العمل الوزاري. كما شدد منشورا رئيس الحكومة المتعلقان على التوالي بالمرحلتين التجريبيتين الثالثة والرابعة من الإعداد (رقم 04/ 2015 بتاريخ 18 يونيو 2015 ورقم 2016/06 بتاريخ 23 مايو 2016) على ضرورة تفعيل هذه البنيات، إلا أن ذلك لم يتم بالنظر أساسا لشغور منصب الكاتب العام لوزارة الاقتصاد والمالية خلال الفترة المعنية، حسب ما أدلت به هذه الوزارة.

كما لاحظ المجلس أن **برنامج التكوين** الذي تم تنفيذه لا يستجيب بشكل كاف لاحتياجات تنزيل ورش نجاعة الأداء. فعلى الرغم من أنه شمل عددًا كبيرًا من الموظفين، وصل إلى 3.052 مستفيد، غير أنه لم يساهم في تدعيم تنفيذ الورش. ويرجع ذلك إلى التأخر في تنظيم الدورات التكوينية خلال مرحلة الإعداد ووتيرتها الضعيفة، حيث لم تتعد مدة التكوين 24 يومًا في مرحلة الإعداد الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2017. بالإضافة إلى ذلك، لم يتم استهداف الموظفين والكفاءات المتدخلة بصفة مباشرة في تنزيل ورش نجاعة الأداء وتنفيذ إصلاحات القانون التنظيمي للمالية بالفعالية المطلوبة.

**وفي ما يتعلق بملائمة بعض الآليات الأساسية للتدبير من أجل دعم مقاربة نجاعة الأداء**، سجل المجلس أن الوزارة لا تستغل قدرات البرمجة الاستراتيجية المتاحة لدى مختلف مديرياتها في إطار نهج متكامل يربط الأهداف المحددة لكل مديرية بالأولويات الاستراتيجية للوزارة. وتقوم مديرية الشؤون الإدارية والعامة، منذ سنة 2008، بتنسيق البرمجة الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد والمالية، في غياب إطار عملي (خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى2021)، مما حال دون توحيد المنهجية المتبعة، حيث قامت كل مديرية بإعداد خطة عملها الاستراتيجية بصفة منفردة، مما أفرز اختلافات في الصياغة والأهداف المسجلة في البرامج الخاصة بالوزارة، وكذا الفروق الكبيرة المسجلة في بنية هذه الاستراتيجيات وفي مستوى تفصيلها بالنسبة لمحاور أفقية أو متشابهة.

كما لاحظ المجلس أن **توزيع برامج الوزارة**، والذي يعود إلى المرحلة التجريبية الأولى من الإعداد لهذا الورش خلال سنة 2013، يرتكز أساسا على الهيكلة التنظيمية وليس على الأهداف الاستراتيجية للوزارة، حيث تم في مجمله وفق نهج عمودي يرتبط بشكل أساسي بالهيكل التنظيمي للوزارة، دون بلورة نهج شامل يأخذ بعين الاعتبار أهدافها الاستراتيجية كنقطة ارتكاز لضمان تنسيق تدخل مختلف المديريات. كما لم تتم مراجعة أو تحيين هذا التوزيع، الذي تم وضعه قبل نشر الدلائل المنهجية لأخذ القدرات الجديدة المكتسبة بعين الاعتبار، خصوصا بعد اعتماد خطة العمل الاستراتيجية للمديريات سنة 2017.

وسجل المجلس أن الوزارة تتوفر على هياكل منفصلة لمراقبة التدبير على مستوى كل مديرية تقريبًا تعمل بشكل مستقل لتتبع أنشطتها الخاصة. إلا أن إحدى هذه الهياكل لم تُعيّن بشكل رسمي للقيام بمركزة التتبع والقيادة، خاصة على مستوى مديرية الشؤون الإدارية والعامة، المخول لها أن تضطلع بدور القيادة والتنسيق لضمان شمولية النظام ومتابعة مؤشرات الأداء على مستوى الوزارة. لذلك، وعلى الرغم من توفر عدد من مكونات نظام

مراقبة التدبير واشتغالها جزئيًا، فإن غياب إطار موحد لتجميع وتنظيم هذه المخرجات يحول دون تحقيق رؤية شاملة ومندمجة لتتبع الأداء.

**أما في ما يخص مؤشرات الأداء المعتمدة من طرف الوزارة،** فقد لاحظ المجلس وجود هوامش لتحسينها، من خلال ترشيد عدد المؤشرات والرفع من استخدام المؤشرات الفرعية، فضلاً عن ضرورة إجراء مراجعة عامة لتطوير مؤشرات أكثر ملائمة تتماشى مع استراتيجية الوزارة، وكذا تحسين عملية جمع بيانات الأداء ودمجها.

فقد سجل المجلس، بهذا الخصوص، أن الوزارة تعتمد على بعض المؤشرات التي تعكس أنشطتها بدلا من مؤشرات لقياس الأداء، بالرغم من أن منشور رئيس الحكومة المتعلق بدلائل البرامج الميزانياتية الموجهة نحو النتائج المنبثقة عن القانون التنظيمي لقانون المالية (منشور رقم 2021/12 بتاريخ 26 يوليو 2021)، ينص على أن ملاءمة المؤشرات، على غرار الأهداف المرتبطة بها، يجب أن تجسد وتسمح بقياس أحد الأبعاد الأساسية للبرنامج والمرتبطة بالفعالية الاجتماعية والاقتصادية، والكفاءة، وجودة الخدمة. وكمثال على ذلك، فالمؤشر المتعلق "بعدد المباني الإدارية التي يتم ترميمها" يقتصر فقط على تقديم معلومات عن العدد السنوي لعمليات الترميم المنجزة. كما أن مؤشر "معدل ملء مؤشرات الأداء من طرف الوزارات" لا يقدم معلومات عن أداء مديرية الميزانية، بل يعتمد على الجهود التي تبذلها الوزارات والمؤسسات لتحمل مسؤولية مشروعها للأداء، على الرغم من إجراءات المواكبة والتكوين والمساعدة التي تقدمها مديرية الميزانية.

كما لاحظ المجلس أنه يصعب تقييم الأداء عن طريق بعض مؤشرات الوزارة بسبب ارتباطها بعوامل خارجية لا تتحكم فيها، مما لا يتيح استعمالها في تتبع وتقييم أداء البرامج. ويتعلق الأمر، على سبيل المثال، بمؤشر قياس "الفرق في التوقعات" الذي تتبعه مديرية الدراسات والتوقعات المالية، والذي يعتمد على عوامل خارجية لا تتحكم فيها الوزارة، مثل التساقطات المطرية، والمحاصيل الزراعية، وسعر النفط في السوق الدولية، وقيمة الدولار، والوضع الاقتصادي، والظرفية الدولية، إلخ. وينطبق هذا الأمر أيضًا على مؤشر "المساحات المصفاة من الاحتلالات بدون سند أو قانون" الذي تتبعه مديرية أملاك الدولة، الذي يصعب تحديد قيمة هدف له بسبب الاعتبارات المرتبطة بالسياق الاجتماعي.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات وزارة الاقتصاد والمالية** بتفعيل مسطرة البرمجة الاستراتيجية من أجل صياغة استراتيجية مُهيكلة تستجيب لمتطلبات مقاربة نجاعة الأداء وتشجيع الالتقائية والانسجام بين مختلف مديرياتها، من خلال وضع برامج تُجسد مهامها الرئيسية واستراتيجيتها.

**كما أوصى المجلس** بمراجعة أهداف ومؤشرات الوزارة على ضوء مخططها الاستراتيجي والنتائج المحققة، وكذا بتطوير أنظمة معلومات الأداء عبر تعزيزها بوحدات وتطبيقات لتحليل الأداء وتمكينها من تتبع ودمج وجمع ومعالجة واستعادة جميع المؤشرات.

# مراقبة التسيير

## القطاعات المالية

### المالية العمومية:
#### نقط جديرة بالاهتمام

تأثر الوضع الاقتصادي العالمي خلال سنة 2024 باستمرار التوترات الجيوستراتيجية وحالة عدم اليقين التي لازالت سائدة مند جائحة كورونا. وقد أدى هذا الوضع إلى حالة من عدم الاستقرار وعدم وضوح الرؤية لدى الفاعلين الاقتصاديين زادتها حدة، على مستوى التجارة العالمية، النزعة الحمائية والتوترات التجارية. ورغم هذا الوضع وما واكبه من سياسات نقدية متشددة من أجل مواجهة الضغوطات التضخمية، فقد أبان الاقتصاد العالمي عن بوادر صمود نسبي إزاء هذه المتغيرات بطريقة متباينة بين اقتصاديات الدول. كما اتسمت سنة 2024 على مستوى المالية العمومية، باستمرار تسجيل مستويات مرتفعة لعجز الميزانية ونسبة المديونية.

في إطار هذا الوضع العالمي، وعلى الرغم من استمرار ظاهرة الجفاف لسنوات متتالية، فقد سجل الاقتصاد الوطني خلال سنة 2024، نموا بنسبة 3,8% بعد أن حددته التوقعات في نسبة لا تتجاوز 2,5%. ويعود ذلك بالأساس إلى نمو الأنشطة غير الفلاحية.

أما على مستوى المالية العمومية، فقد سجلت سنة 2024 استمرار تقليص عجز الميزانية الذي انخفض إلى 3,9% مقابل نسبة 4,4% سنة 2023 و4,3% المستهدفة في قانون المالية. كما أبرزت نسبة دين الخزينة تراجعا إلى 67,7% من الناتج الداخلي الخام مقابل 68,7% المسجلة سنة 2023.

ويرجع هذا التحسن، أساسا، إلى العائدات الضريبية التي بلغت 338 مليار درهم مسجلة ارتفاعا ملحوظا بنسبة 14,5%، يضاف إلى ذلك اللجوء إلى التمويلات المبتكرة التي وصلت إلى 35,3 مليار درهم بزيادة حوالي 10 مليار درهم مقارنة بسنة 2023، مما يرفع الحجم الإجمالي للعائدات المتأتية من هذه التمويلات إلى 109,6 مليار درهم منذ الشروع في اللجوء إليها سنة 2019. وإذا كانت هذه العمليات تسهم في تعزيز تمويل ميزانية الدولة فإنها تتطلب ضمان مردودية الاستثمارات التي توجه إليها **بطبيعتها**. لذا تبدو الحاجة إلى دعم اللجوء إلى هذا النوع من التمويلات بدراسة جدوى من أجل توضيح الرؤية على المديين المتوسط والطويل، تستند إلى مسار النتائج والتكاليف ذات الصلة، وترصد الآفاق المستقبلية، كما تحدد المخاطر المالية المتعلقة بها وطرق وآليات التحكم فيها.

وبخصوص الموارد المتأتية من المؤسسات والمقاولات العمومية، فقد ارتفعت بنسبة 18,7% لتصل إلى 16,6 مليار درهم خلال سنة 2024 متركزة بشكل كبير في أربع مؤسسات، تساهم بحوالي 93% من هذه العائدات. في المقابل، بلغت التحويلات إلى المؤسسات والمقاولات العمومية 41,6 مليار درهم، مما يتطلب العمل على تقليص الفارق بين مساهمات هذه المؤسسات في ميزانية الدولة وبين التحويلات المالية لفائدتها.

في مقابل ذلك، عرفت ميزانية سنة 2024 ضغطا على النفقات التي ارتفعت بنسبة 6,7% على مستوى النفقات العادية و6% بالنسبة لنفقات الاستثمار مما استدعى فتح اعتمادات إضافية بمبلغ 14 مليار درهم.

وبالنظر إلى التحديات الاجتماعية والظرفية المناخية، وكذلك إلى المشاريع والأوراش والإصلاحات الكبرى الجارية والمبرمجة، فمن المتوقع أن تتزايد الضغوط على تحملات الميزانية مما يستلزم مواصلة الجهود من أجل تكوين هوامش ميزانياتية كافية وقارة. كما يستدعي ذلك البحث عن مصادر أخرى مبتكرة لتخفيف الضغوط على المالية العمومية.

وفي هذا الصدد، يجدر التذكير بالأولويات التي يمثلها ورش تعميم الحماية الاجتماعية الذي كلف ميزانية الدولة 35,7 مليار درهم سنة 2024 (الدعم المباشر والتأمين الإجباري عن المرض AMO تضامن) والبرنامج الوطني للتزويد بالماء الشروب ومياه السقي بميزانية قدرها 143 مليار درهم عن الفترة 2020-2027، بالإضافة إلى الاستثمارات الكبرى على مستوى البنية التحتية التي يتطلبها الاستعداد لتنظيم فعاليات دولية كبرى.

وفي نفس السياق، يتعين التصدي للفوارق المجالية تماشيا مع التوجيهات الملكية السامية الواردة في خطاب العرش الأخير والداعية إلى بذل مجهودات إضافية من أجل تأهيل المناطق التي لا زالت تعاني من مظاهر الفقر والهشاشة خاصة في العالم القروي، في إطار جيل جديد من برامج التنمية الترابية بغية تحقيق العدالة الاجتماعية والترابية. وبالتالي فإن هذه البرامج تقتضي تعبئة موارد مالية إضافية، وكذا استباق بعض المخاطر مثل عدم الضبط الدقيق لإشكاليات وحاجيات كل مجال ترابي، وعدم تكريس العمل الجماعي بين مختلف الفاعلين المؤسساتيين ومحدودية الاستعمال الأمثل للخبرات والكفاءات المتاحة، وكذا غياب نظام محكم للقيادة والتتبع والتقييم.

كما أن التحولات المناخية المتمثلة في ارتفاع وتيرة ظواهر جوية قصوى ومتكررة أصبحت تفرض واقعا جديدا بتحديات كبيرة ومتنامية على الاقتصاد الوطني وعلى المالية العمومية خصوصا في ما يتعلق بالحد من آثار الاحتباس الحراري وندرة التساقطات.

وعلى صعيد آخر، وكما سبق أن أثار الانتباه إليه في تقاريره السنوية السابقة، فإن المجلس يؤكد من جديد على الحاجة الملحة إلى التسريع لوتيرة إصلاح منظومة التقاعد تلافيا للانعكاس السلبي على ديمومة هذه المنظومة، ولما يشكله من أخطار على المالية العمومية على المديين المتوسط والبعيد ارتباطا بالأساس بالوضعية التي يشهدها نظام المعاشات المدنية الذي سجل عجزا تقنيا بمبلغ 7,2 مليار درهم عند نهاية سنة 2024، مع مخاطر بنفاذ احتياطه في أفق سنة 2030، وذلك بالرغم من التحسن النسبي الذي عرفته مساهمات المنخرطين نتيجة الزيادة في أجور موظفي القطاع العام في سنتي 2024 و2025.

## تدبير وعاء ضرائب الدولة بالمديرية العامة للضرائب:
### وجود هامش مهم لتحسين تعبئة الموارد الجبائية

تشكل المداخيل الجبائية موردا رئيسيا لميزانية الدولة، حيث بلغت 300 مليار درهم برسم سنة 2024 وهو ما يعادل 81% من مجموع المداخيل العادية برسم هذه السنة.

ويتجلى الهدف الرئيسي للمهمة التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات في تقييم الجهود المبذولة من طرف الإدارة الجبائية لأجل تشجيع الخاضعين للضريبة على الامتثال لواجباتهم الجبائية من خلال تعريفهم الضريبي لدى الإدارة الجبائية ومراقبة الإدلاء بالإقرار الضريبي وأداء الضريبة ومراقبة صدقية الإقرارات المدلى بها عبر تدقيق الوثائق. كما تناولت المهمة مراقبة تدبير استرجاع الضريبة على القيمة المضافة أو الإعفاء منها، وذلك بالنظر إلى أهمية النفقات الجبائية المتعلقة به.

فبخصوص السجل الخاص بالخاضعين للضريبة، الذي يكتسي أهمية بالغة في تحديد الالتزامات الضريبية المتعلقة بكل ملزم بحسب معطيات تعريفه الضريبي، سجل المجلس أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها المديرية العامة للضرائب لتصفية وإضفاء طابع الموثوقية على هذا السجل، فمازال يحتوي على معلومات ناقصة وغير مكتملة الموثوقية. ويعزى ذلك بالأساس إلى عمليات إدارج المعطيات التي كانت تتم بشكل غيرآلي من أجل التعريف الضريبي لأول مرة.

أما في ما يتعلق بتوسيع الوعاء الضريبي، فقد لاحظ المجلس أن التدابير التي اتخذتها الإدارة الجبائية لتعريف ملزمين جدد تمت في غياب سياسة عامة ومندمجة من أجل تحقيق هدف الإدماج التدريجي للقطاع غير المهيكل، وذلك وفقا لما نص عليه القانون الإطار المتعلق بالإصلاح الجبائي.علاوة على ذلك، وقف المجلس على محدودية تعاون شركاء المديرية العامة للضرائب من أجل تزويدها بالمعطيات المطلوبة في إطار ممارستها لحق الاطلاع المخول لها قانونا.

**وفي ما يخص التشجيع على الامتثال الضريبي للملزمين**، لاحظ المجلس أن الإدارة الجبائية سجلت تأخرا ملحوظا ومتكررا في إصدار وتوجيه الإشعارات للملزمين المتخلفين عن إيداع إقراراتهم الضريبية داخل الآجال القانونية، وقد قاربت مدد هذا التأخر أجل التقادم المحدد في أربع سنوات بالنظر إلى السنوات المعنية بالإخلال بتقديم الإقرارات. ومن شأن ذلك أن يساهم في تأخير إصدارات تسوية الضريبة وبالتالي في الحد من إمكانية تحصيلها.

**وبالنسبة لمسطرة فرض الضريبة بصورة تلقائية**، سجل المجلس أن تحديد أسس فرض نفس النوع من الضريبة يتم بطريقة غير موحدة بين بعض المصالح المكلفة بالتدبير الجبائي. وقد يتسبب هذا الاختلاف الحاصل في عمليات تقدير أسس الضريبة في إصدار واجبات مختلفة من الإدارة الجبائية إزاء ملزمين في وضعيات جبائية مماثلة. وهو ما يشكل مخاطر قد تمس بتحقيق أحد أهداف الإصلاح الجبائي التي تسعى إلى تعزيز ثقة الملزمين إزاء الإدارة الجبائية.

**وبخصوص المراقبة عبر تدقيق الوثائق،** لا يقدم السند القانوني لهذا النوع من المراقبة (المادة 221 المكررة من المدونة العامة للضرائب) توضيحات كافية للتمييز بين كل من الخطأ المادي والإخلال الذين يتم رصدهما أثناء المراقبة. ويؤدي اللبس الذي يكتنف تعريفهما إلى تباين في التفسيرات مما يؤثر على مسطرة المراقبة المتبعة والتي تختلف حسب الفقرتين الأولى والثالثة من المادة المذكورة أعلاه. كما لاحظ المجلس محدودية التنسيق بين مديرية المراقبة والمديريات الجهوية للضرائب في برمجة المراقبة عبر تدقيق الوثائق. وعلى الرغم من اعتماد البرمجة المركزية على نظام لتحليل المخاطر فإن كل من جودة الإقرارات المودعة وافتقاد قنوات تبادل المعلومات مع الشركاء المؤسساتيين للمديرية العامة للضرائب للنجاعة تحد من بلوغ الأهداف المرجوة من عمليات المراقبة المبرمجة. كما أن فعالية البرمجة على المستوى الجهوي محدودة نظرا لاقتصارها على أحكام ضريبية موضوع المراقبة ولغياب التنسيق المسبق حول المبادئ التوجيهية لعمليات المراقبة.

**وفي ما يتعلق بتنفيذ عمليات المراقبة،** فقد سجل المجلس ضعف تتبع أعمال هذه المراقبة وغياب آليات للقيادة وتوثيق الإجراءات التي يتم القيام بها، بحيث أن وضعيات التتبع تقتصر على النتائج الكمية لتنفيذ البرامج المركزية حسب حالة تقدمها دون توفير معلومات كافية ومفيدة لقيادة البرمجة. كما أن مخرجات المراقبة على المستوى الجهوي لا يتم استغلالها في إغناء نظام تحليل المخاطر بمعطيات تسمح بتحسين البرمجة المركزية للمراقبة اللاحقة.

وعلى صعيد آخر، لاحظ المجلس أن **تدبير إرجاع الضريبة على القيمة المضافة** لا يتم التكفل به كليا في النظام المعلوماتي، مما لا يتيح التتبع بشكل مناسب وضمان جودة المعالجة. علاوة على ذلك، لا تخول المساطر المتبعة في معالجة طلبات إرجاع الضريبة على القيمة المضافة توثيق أعمال المراقبة المنجزة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية الملفات حسب طبيعة الأنشطة المهنية للملزمين وحجم المبالغ موضوع طلبات الإرجاع.

وسجل المجلس أيضا اللجوء إلى الطلبات التكميلية كإجراء لإرجاع الضريبة على القيمة المضافة، خاصة في حالات وجود عيوب شكلية في الوثائق المرفقة بطلبات الإرجاع الأولى، وذلك في غياب إطار تنظيمي لهذه المسطرة التكميلية، التي قد تتعارض مع أحكام مدونة الضرائب بخصوص عدم الحق في الخصم بالنسبة لمشتريات السلع والخدمات غير المبررة بفواتير قانونية لها قوة الإثبات. كما تساهم هذه المسطرة في تمديد الآجال التي تستغرقها معالجة ملفات الإرجاع والتي قد تصل إلى 8 سنوات، مقابل مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر كأجل تعتمده الإدارة لتصفية مبالغ الإرجاع.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات وزارة الاقتصاد والمالية** بمواصلة جهود توسيع الوعاء الضريبي بتعريف ملزمين جدد، وذلك في إطار رؤية شاملة ومتدرجة ومندمجة لإدماج القطاع غير المهيكل. **كما أوصى** بالعمل مع الإدارات العمومية وغيرها، في إطار حق الاطلاع، على تطوير وسائل تتيح تبادل المعلومات بصورة آلية وآمنة؛

**وأوصى المجلس، أيضا،** بالحرص على تحقيق الشمولية والموثوقية في تزويد سجل الخاضعين للضريبة بمعطيات التعريف الضريبي، وذلك بتطوير واستغلال آليات إلكترونية تعتمد على مصادر موثوقة.

وبخصوص المراقبة عبر تدقيق الوثائق، **حث المجلس** على توضيح كاف لإجراءات تطبيق الأحكام القانونية المتعلقة بمساطر إيداع الإقرار التصحيحي، وبتحسين نجاعة برمجة عمليات المراقبة عبر تدقيق الوثائق والرفع من أدائها.

**وأوصى المجلس، كذلك**، بتحديث آلية معالجة طلبات إرجاع الضريبة على القيمة المضافة، وذلك بتسريع نزع الطابع المادي على تدبيرها ووضع نظام مخاطر مناسب واعتماد نظام فعال للمراقبة الداخلية.

## تدبير قبول إلغاء الديون غير القابلة للتحصيل بإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة:
### الحاجة إلى استكمال وتوضيح الإطار القانوني وإغناء المساطر وتعزيز آليات التحصيل

تلعب مداخيل الجمارك والضرائب غير المباشرة دورًا مركزيًا في تمويل ميزانية الدولة. إذ بلغت حوالي 145 مليار درهم خلال سنة 2024، وفقاً للمعطيات الصادرة عن هذه الإدارة.

ويعد تدبير قبول إلغاء الديون غير القابلة للتحصيل عملية في غاية الأهمية، حيث يساهم في تحسين تحصيل المداخيل الجمركية من خلال تصفية جزء من المبالغ المستحقة وتعزيز قدرات قباض إدارة الجمارك. وقد عرفت المبالغ المتراكمة لهذه الديون في السنوات الأخيرة ارتفاعا ملحوظا، حيث انتقل مبلغها التراكمي من 115 مليار درهم سنة 2020 إلى 202 مليار درهم عند نهاية سنة 2024.

وقد تمحورت المهمة التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات حول تحليل مختلف الجوانب المرتبطة بمسطرة قبول إلغاء هذه الديون، وعلى وجه الخصوص معالجة قاعدة بياناتها والإطار القانوني الذي ينظمها، والمساطر المعتمدة في تدبيرها، فضلاً عن التطبيق العملي لهذه المساطر.

**فبخصوص معالجة قاعدة البيانات**، سجّل المجلس نقائص على مستوى النظام المعلوماتي «BADR» في شقه المتعلق بتدبير الديون المقبولة للإلغاء، خاصة في ما يتعلق بتعريف المدينين.

كما لاحظ المجلس، **في ما يتعلق بالمقتضيات القانونية المنظمة لعملية قبول إلغاء الديون**، ضعف التأطير القانوني. ويعزى هذا الأمر لعدم كفاية الترسانة القانونية الحالية المنظمة لقبول إلغاء الديون، التي لا توضح بشكل كاف المراحل والإجراءات الواجب اتباعها في مسطرة الإلغاء، فضلا عن تباين التأويلات حول تحديد الأثر القانوني المترتب عن قبول إلغاء الدين.

ووقف المجلس، أيضا، على الانعكاسات السلبية لتعدد المتضامنين في الديون الجمركية على فعالية مسطرة إلغاء الديون وغياب نص تنظيمي يحدد بدقة الوثائق المثبتة الواجب توفرها بملفات هذه الديون.

**وفي ما يخص المساطر المؤطرة لعملية قبول إلغاء الديون المعمول بها،** فقد تبين أنها لا تُلزم بدعم ملفات اقتراحات قبول الإلغاء بالوثائق المثبتة لاستمرار عسر المدينين، خصوصًا في الحالات التي يتم فيها قبول الإلغاء استنادًا إلى قرارات قديمة، بالرغم من وجود فوارق زمنية مهمة بين تاريخ تلك القرارات وتاريخ المقترحات الجديدة للإلغاء. كما تم تسجيل إمكانية اقتراح وقبول إلغاء ديون بدعوى عدم قابليتها للتحصيل، ليس بسبب إثبات عوز المدين واختفائه فقط، بل أحيانًا نتيجة غياب معطيات كافية عنه، وهو ما يوسع نطاق القبول دون ضمانات كافية.

وسجل المجلس، أيضًا، غياب التنصيص على ضرورة إشراك طرف ثانٍ في التصديق على محاضر التفتيش والعوز، مما يحد من مصداقيتها ويضعف الرقابة على هذه الإجراءات.

إضافة إلى ذلك، لم يتم التنصيص على ضرورة التحقق القبلي من تقادم الديون قبل إصدار قرارات إلغائها، الأمر الذي قد يؤدي إلى قبول إلغاء ديون سقطت أصلاً بالتقادم. كما أن المساطر المعمول بها لا تتيح إشراك السلطة المختصة باتخاذ قرار قبول إلغاء الديون في المسطرة المعلوماتية الخاصة بها، وهو الأمر الذي من شأنه أن يحد من فعالية هذه الأخيرة ومن شفافيتها.

**أما في ما يخص ملفات الديون المقبولة للإلغاء،** فقد مكنت دراسة بعضها من الوقوف على محدودية الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة بخصوص إثبات عوز بعض المدينين، بالإضافة إلى غياب ما يؤكد ثبوتية الوثائق المكونة للملف بما يضمن صحة الوقائع وتواريخها بمجرد الاطلاع عليها.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس وزارة الاقتصاد والمالية** بمراجعة الإطار القانوني لمسطرة قبول إلغاء الديون غير القابلة للتحصيل، لا سيما المواد 126 و127 و139 من القانون رقم 15.97 بمثابة مدونة تحصيل الديون العمومية واعتماد نص تنظيمي موحد ومؤطر لمسطرة قبول إلغاء الديون غير القابلة للتحصيل يسري على جميع أنواع الديون المدبرة من طرف مختلف مديريات وزارة الاقتصاد والمالية بشكل يضمن التسيير الأمثل والشفاف لعملية قبول إلغاء الديون.

وفي نفس السياق، **حث المجلس** على إعداد مقترح استكمال قرار وزير الاقتصاد والمالية المحدد للوثائق المثبتة لمداخيل الدولة بالمستندات المثبتة للديون المقبولة للإلغاء تمكن من مراقبة مشروعية هذه العملية. **وحث، أيضا،** على ضرورة تعزيز مسطرة قبول إلغاء الديون خاصة عند اقتراح إلغاء ديون بناءً على قرارات قديمة، لضمان عدم قبول إلغاء ديون لا تستوفي شروط الاستحقاق.

**كما أوصى المجلس** بالتنصيص على التأكد المسبقً من عدم تقادم الديون موضوع الاقتراح في مسطرة قبول إلغاء الديون غير القابلة للتحصيل وبتحسين التدبير المعلوماتي للمسطرة، وكذا بتعزيز نظام المراقبة الداخلية لعملية قبول الإلغاء، لاسيما من خلال ضمان موثوقية الوثائق المثبتة ضمن ملف الاقتراح وإتاحة الولوج إلى جميع الوثائق ذات الصلة لدى كافة

الأطراف المعنية والتنصيص على إعداد وثيقة تلخيصية للمعطيات والإجراءات المتخذة عند كل اقتراح للإلغاء.

## طرق وآليات تعبئة الموارد الجبائية للجماعات الترابية:

### الاستغلال الأمثل للإمكانيات الجبائية المتاحة رهين باستكمال إصلاحات الإطار القانوني وتسريع وتيرة تحديث طرق التدبير

في سياق الإصلاحات الهامة التي شهدتها جبايات الجماعات الترابية، من خلال إصدار القانون رقم 47.06، الذي تم تعديله بالقانونين رقم 07.20 الصادر سنة 2020، ورقم 14.25 الصادر سنة 2025، من أجل تبسيط المنظومة الجبائية الترابية وملاءمتها مع تلك المتعلقة بالدولة، أنجزت المجالس الجهوية للحسابات مهمة موضوعاتية حول طرق وآليات تعبئة الموارد الجبائية للجماعات الترابية، شملت عينة مكونة من 515 جماعة ترابية. وتندرج هذه المهمة في إطار يعكس استمرارية المهمة المنجزة خلال سنة 2015 من طرف المجلس الأعلى للحسابات، وذلك بغية تحليل الوضعية الراهنة لتدبير موارد الجماعات الترابية وتتبع تطورها على ضوء المستجدات الحاصلة، وتحديد ما إذا تم تدارك النقائص والتحديات المسجلة سلفا.

بلغت الموارد المالية للجماعات الترابية سنة 2024 ما مجموعه 53,06 مليار درهم، شكلت المداخيل الجبائية 82% منها (43,4 مليار درهم)، مع تسجيل اعتماد مهم للجماعات الترابية على حصصها من ضرائب الدولة وعائدات الرسوم المدبرة لفائدتها من طرف الدولة، وارتفاع متراكم الباقي استخلاصه بثلاث أضعاف خلال العشر سنوات الأخيرة، إذ انتقل من 16,8 إلى 48,5 مليار درهم خلال الفترة 2013-2023. وقد كشف تحليل البنية التركيبية للباقي استخلاصه المتعلق بمداخيل التسيير ذات الطابع الجبائي لسنة 2022 عن كون المبلغ المسجل على مستوى الجماعات التابعة لجهة الدار البيضاء-سطات يشكل حوالي 45% من إجمالي المبالغ الباقي استخلاصها، وذلك بمبلغ يناهز 17,3 مليار درهم، بالإضافة إلى كون فئة المداخيل التي لا تتجاوز مبلغ 400 درهم تشكل الحصة الأكبر في تكوين الباقي استخلاصه، وذلك بحوالي 60% من حيث العدد.

**بالنسبة للإطار القانوني**، رغم الجهود المبذولة لإصلاح منظومة جبايات الجماعات الترابية، والتي عملت مصالح الدولة على تنزيلها، بناء على التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2015، وكذا التوصيات التي خلُصت إليها المناظرة الوطنية حول الجبايات لسنة 2019، ما تزال بعض مقتضيات النصوص القانونية المؤطرة لهذه المنظومة تعرف تباينا في التأويل والتطبيق. وهكذا، فقد أظهرت الممارسة اختلافات على مستوى تطبيق الإجراءات المسطرية والجزاءات المتعلقة ببعض الرسوم، وعدم فرض وتحصيل رسوم أخرى مثل مساهمة أرباب العقارات المجاورة للطرق العامة في نفقات تجهيزها وتهيئتها. كما أفضى طول المدة الانتقالية التي استمرت لمدة تزيد عن 15

سنة، منذ اعتماد القانون بسن أحكام انتقالية في ما يتعلق ببعض الرسوم والحقوق والمساهمات والأتاوى المستحقة لفائدة الجماعات المحلية (رقم 39.07)، دون تدارك النقائص المسجلة إلى تعميق التباينات بين الجماعات في التطبيق العملي للمقتضيات المرتبطة بمجموعة من الرسوم المحلية.

علاوة على ذلك، سجلت المجالس الجهوية للحسابات محدودية دور الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية في تحفيز النمو العمراني والاقتصادي ودعم التوازن والاستقلال المالي للجماعات نظرا للنواقص التي تعتري القواعد المؤطرة للرسم، من حيث آليات التطبيق، مما انعكس سلبا على نجاعة تطبيقه، إذ لا يتم استثمار شروط التمييز الإيجابي في تحديد أسعار هذا الرسم وتوسيع وعائه، لا سيما في ما يتعلق بالعقارات المخصصة لإنجاز التجهيزات العمومية. كما أن عدم التنصيص على مقتضيات استثنائية متعلقة بآجال التقادم يحول دون تحصيل الموارد المرتبطة بحالات عدم إمكانية تحديد هوية الملزمين، على سبيل المثال.

من جانب آخر، سجلت المجالس الجهوية للحسابات مجموعة من أوجه التباين في تحديد أسس فرض الرسوم ذات الطابع العقاري وكذا الرسوم المرتبطة بالأنشطة الاقتصادية، مما يستدعي التفكير في رسوم بديلة تحقق التجانس والتكامل في فرض الرسوم الجبائية، من جهة، وتراعي خصوصيات وطبيعة كل رسم، من جهة أخرى، وذلك عن طريق تجميع الرسوم ذات الطبيعة الاقتصادية وكذا الرسوم المرتبطة بالتعمير. بالإضافة إلى إخراج الحقوق والأتاوى والمساهمات التي لا تكتسي صبغة جبائية من مجال التشريع الضريبي وإدراجها ضمن المجال التنظيمي ودراسة إمكانية اللجوء إلى اعتماد التعريفات المقابلة للخدمات المقدمة واتخاذ قرارات ملائمة بشأن الرسوم ذات مردودية ضعيفة، وذلك تماشيا مع التوصيات الصادرة عن المجلس خلال سنة 2015.

**وبخصوص آليات تدبير الإدارة الجبائية**، سجلت المجالس الجهوية للحسابات محدودية تفعيل آليات التشخيص قصد رصد الإكراهات التي تحول دون تحقيق النجاعة والفعالية في تدبير الموارد الجبائية للجماعات الترابية، وتحديد الدعائم الرئيسية لمقومات الإصلاح. فقد كشفت المهمة الموضوعاتية عن محدودية إنجاز دراسات تقييمية للإمكانات الجبائية المتاحة، وكذا عدم اتخاذ جميع الإجراءات المسطرية المنظمة لعمليات فرض وتحصيل الرسوم الجماعية من قبيل إحصاء الأراضي الحضرية غير المبنية، الذي لا تباشره سوى 27% من الجماعات المكونة للعينة. بالإضافة إلى تسجيل عدم توفر أغلب الجماعات إلى نظام العنونة الذي يعتبر شرطا أساسيا لنجاح عملية التحصيل الجبائي، إذ تتوفر حوالي 5% فقط من الجماعات المكونة للعينة على نظام شامل للعنونة، مقابل 8% من الجماعات بنظام يغطي جزء من نفوذها الترابي، وغياب تام للعنونة على مستوى 87% من الجماعات. إلى جانب ذلك، لا تتبنى الجماعات الترابية مقاربات وأساليب بديلة لتجاوز الإكراهات المرتبطة بتحديد الأشخاص الخاضعين.

**أما في ما يتعلق بالموارد والآليات الموضوعة رهن إشارة الإدارة الجبائية**، فتبقى غير كافية للاستجابة لمتطلبات النجاعة في التدبير ولا تراعي بالضرورة الاحتياجات الفعلية للجماعات. فإذا كانت الجماعات الكبرى (فوق 250 ألف نسمة) تتوفر على هياكل متخصصة تضم ثلاث مصالح مستقلة (التحصيل، الوعاء والمنازعات، المراقبة)، فإن الجماعات المتوسطة والصغرى تعاني من ضعف في الموارد البشرية وندرة الكفاءات

المهنية المتخصصة، مما يحد من تطبيق مبدأ الفصل بين عمليات الوعاء والتحصيل، في كثير من الأحيان.

علاوة على ذلك، فإن محدودية المعطيات المتوفرة وعدم دقتها يشكل عائقا أمام توسيع القاعدة الضريبية واستخلاص الموارد المتأتية من مجموعة من الرسوم، وهو ما يستدعى إرساء آليات للتنسيق مع مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية، لتسهيل الولوج إلى المعلومات اللازمة وتبسيط المساطر وتسريع عملية استخلاص الموارد، لا سيما في ما يخص الرسم على الخدمات المقدمة بالموانئ والرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية. وفي هذا الإطار، فإن التوفر على معطيات ومعلومات حول الملزمين ببعض الرسوم يواجه عدة إكراهات ترتبط بضعف انخراط الإدارات والمصالح اللاممركزة وعدم استجابتها في أغلب الأحيان، إلى جانب محدودية لجوء الجماعات إلى الإدارات المعنية مثل المحافظات العقارية والوكالات الحضرية بنسبة لا تتعدى 37%.

وفي نفس السياق، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير ورقمنة عمل الجماعات الترابية، من قبيل تعميم تطبيق نظام التدبير المندمج للمداخيل على مجموع الجماعات الترابية سنة 2022، وتطوير المنصة الإلكترونية لإيداع الإقرارات وأداء الرسوم المدبرة من طرف الجماعات الترابية في فاتح أبريل 2023، التي ساهمت في تطوير أداء الإدارات الجبائية الترابية، فإن ورش الرقمنة لا يُستثمر على النحو المطلوب. ذلك أن المنظومة الحالية لا تخول للجماعات تتبع المعطيات الأساسية لعملها عن طريق لوحة قيادة تستخرج بصفة تلقائية وبشكل دوري، بالموازاة مع التأخر الذي يعرفه تعميم تفعيل نظام " GIR Reporting"، الذي كان موضوع دورية وزير الداخلية حول تنفيذ وتتبع أوراش رقمنة المساطر (عدد 32 بتاريخ 19 ماي 2020)، والذي، بدوره، يواجه استخدامه من طرف الخزنة الجهويين والإقليميين مجموعة من الإكراهات المرتبطة بطبيعة المخرجات والوضعيات التحليلية الممكن استخراجها من النظام.

**وبخصوص الرفع من مستوى تحصيل الرسوم الجماعية**، فهو رهين بحسن استثمار كفاءات وقدرات الموارد البشرية والوسائل المخصصة لذلك، وذلك من خلال تجاوز إكراهات التحصيل من طرف شساعات المداخيل والتعجيل بتصحيح ومعالجة أسباب رفض المحاسبين العموميين للتكفل بالأوامر بالمداخيل، وتكريس أهمية التحصيل الرضائي للديون الجماعية. وفي هذا الإطار، فإنه من الضروري إيلاء أهمية لتتبع الموارد الجبائية ورصد تطورها، عن طريق وضع نظام للتتبع والتنسيق مع مصالح الآمرين بالصرف وتعزيز دور المتدخلين في عمليات التحصيل واعتماد نظام لامادي لمعالجة المعطيات المتصلة بالتحصيل.

وتأسيسا على ما سبق، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات** كلا من وزارة الداخلية والوزارة المكلفة بالمالية، بمواصلة الجهود، في إطار إصلاح نظام جبايات الجماعات الترابية، من أجل تجميع الرسوم المقررة بالنظام الجبائي الحالي وتوسيع وعائها، وتبسيط المساطر المتعلقة بها، بشكل يحقق وظائفها المالية والاقتصادية والاجتماعية والتنموية، لاسيما عبر تشخيص الإمكانيات الجبائية المتاحة، وتنزيلها وفق استراتيجيات جبائية ترابية محكمة.

**كما دعا المجلس** وزارة الداخلية والوزارة المكلفة بالمالية إلى اعتماد الوسائل التقنية الحديثة لتجاوز الإكراهات المرتبطة بتبليغ المدينين بإجراءات التحصيل الجبري، بما يُمكن

من تقوية دور المصالح المختصة في تحصيل الديون العمومية المتكفل بها، لا سيما من خلال توظيف وسائل التواصل الرقمي مع الملزمين، واتخاذ التدابير اللازمة بشأن تصفية متراكم الباقي استخلاصه وتفادي تراكمها مجددا.

**وأوصى المجلس أيضا** وزارة الداخلية بإرساء نظام للحكامة الجبائية الترابية يُمَكن من إشراك مختلف الفاعلين الترابيين، وذلك عن طريق إحداث لجنة موضوعاتية تحت إشراف والي الجهة أو عامل العمالة أو الإقليم، يعهد إليها بمهام القيادة والإشراف والتتبع والتنسيق مع الإدارات والمؤسسات العمومية التي تتوفر على معطيات تتعلق بفرض وتصفية الرسوم الجماعية، مع دراسة إمكانية إحداث وحدات جهوية متخصصة في تحصيل موارد الجماعات الترابية، وذلك على غرار المهام الموكلة للوحدة المركزية للتحصيل، وتبعا لإسناد تحصيل مجموعة من الرسوم الجماعية إلى قباض جماعيين.

## التصديق على حسابات الدولة:

### تقدم متواصل لورش مسك المحاسبة العامة مع ضرورة العمل بشكل تدريجي ووفق جدول زمني مضبوط على تجاوز الإكراهات التي تعترضه

يندرج ورش التصديق على حسابات الدولة ضمن مسار إصلاح المالية العمومية الذي انطلق منذ أزيد من عقد، استنادا إلى أحكام الدستور التي كرست مبادئ الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة والحكامة الجيدة. وقد جاء اعتماد القانون التنظيمي (رقم 130.13) لقانون المالية ليشكل الإطار القانوني الذي أرسى قواعد تحديث المحاسبة العمومية ونص على عملية التصديق على الحسابات ضمن منظومة المالية العمومية.

ويتضمن الإصلاح المحاسبي المنصوص عليه في القانون التنظيمي المذكور ورشين أساسيين هدفهما صدقية وجودة البيانات المالية للدولة. ويتعلق الأمر بورش مسك المحاسبة العامة الذي يقتضي تكاثف وتنسيق أنشطة جميع المتدخلين لإنجاحه وتحقيق أهدافه من خلال إعداد بيانات مالية صادقة وتقديمها إلى المجلس الأعلى للحسابات قصد التصديق عليها في إطار الورش الثاني.

ونظرا لترابط الورشين فإن عملية التصديق على الحسابات تقترن بمدى التقدم المنجز في مسك المحاسبة العامة ومدى جودة مخرجاتها وتوفيرها للمعلومات والبيانات الكفيلة بتمكين المجلس الأعلى للحسابات من التصديق عليها، طبقا للمعايير المعتمدة في مجال التدقيق المالي وفي آجال معقولة، تحفظ لعملية التصديق راهنيتها.

وفي إطار إخبار كل المتدخلين خصوصا البرلمان والحكومة بمدى تقدم أعمال التصديق على الحسابات، دأب المجلس الأعلى للحسابات في مناسبات عدة، خصوصا في تقاريره السنوية والتقارير المتعلقة بتنفيذ قوانين المالية على التأكيد على ضرورة الانخراط الفعلي لجميع المتدخلين في هذا الورش (الآمرون بالصرف، والخزينة العامة للمملكة،

والمحاسبون العموميون، ...) وتطوير العمل الجماعي بينهم لتوفير الشروط الضرورية لإنجاحه، وذلك من خلال تجاوز الإكراهات الموضوعية المتعلقة بمسار التصديق على حسابات الدولة خصوصا خلال السنوات الأولى، كما أصدر توصياته قصد تجويد البيانات المالية من أهمها إرساء نظام فعال ومتكامل يشمل كل السلسلة المحاسبية.

أما في ما يخص المراحل التي قطعها هذا الورش، فقد عرفت تسجيل تطور مهم، في إطار الأنشطة التي قام بها المجلس خلال سنة 2024 وإلى غاية شتنبر من سنة 2025 من أجل إنهاء تدقيق حسابي سنتي 2020 و2021 والأرصدة الافتتاحية من جهة، والشروع بالموازاة في تدقيق حسابي سنتي 2022 و2023 من جهة أخرى، حيث توصل المجلس بالوثائق المحاسبية لهذه الحسابات على التوالي خلال شهر مارس من سنتي 2024 و2025.

فبخصوص حسابات سنتي 2020، و2021 والأرصدة الافتتاحية، فبعد توصل المجلس الأعلى للحسابات، من طرف الخزينة العامة للمملكة، ببعض الوثائق والمعلومات المكملة للعناصر التي سبق الإدلاء بها، تم الشروع، ابتداء من دجنبر 2023، في عملية التدقيق التي شملت تقييم نظام المراقبة الداخلية والنظم المعلوماتية والأشغال المتعلقة بمراقبة الحسابات على مستوى مختلف الدورات المحاسبية.

ونتيجة لعمليات التدقيق، أعد المجلس تقريرا بملاحظات أولية تم توجيهها إلى الخزينة العامة للمملكة في نونبر 2024، من أجل الإدلاء بأجوبتها وتعقيباتها في إطار المسطرة التواجهية. وتوصل المجلس بأجوبة الخزينة العامة للمملكة في نهاية شهر فبراير 2025، حيث أكدت من خلالها أغلب الملاحظات التي خلص إليها المجلس والتي تتعلق في مجملها بمحدودية المعلومات التفصيلية المدلى بها من أجل تبرير الأرصدة الافتتاحية وبتوفير الوثائق المطلوبة. كما أثار المجلس كما أثار المجلس المخاطر والصعوبات المتعلقة بجرد وتقييم الأصول الثابتة للدولة لدى القطاعات الوزارية ، بالإضافة إلى عدة ملاحظات متعلقة بنظام المراقبة الداخلية وبأنظمة المعلومات وأخرى متعلقة بالدورات المحاسبية. وقد تم تضمين هذه الملاحظات والتوصيات الرامية إلى تجاوزه في تقرير نهائي تم تبليغه إلى وزارة الاقتصاد والمالية وإلى الخزينة العامة للمملكة في يونيو 2025، مع دعوتهما للانخراط في إطار برنامج عمل على المدى المتوسط والبعيد مع التزام جميع المتدخلين بتنفيذه وفق جدول زمني محدد.

وقد عزت الخزينة العامة، بشكل عام، هذه الوضعية، إلى الإكراهات التي يشكلها الانتقال إلى المحاسبة العامة من أهمها ضعف انخراط مختلف المتدخلين ومحدودية تأهيلهم قصد الإسهام في تفعيلها، وكذا إلى حجم وطبيعة المعلومات التي تتطلبها عملية التصديق، كما أبدت استعدادها للانخراط في تجويد البيانات المالية للدولة من خلال الانخراط الجدي في إعداد وتنفيذ برنامج العمل المشار إليه.

ويجدر التذكير بأن المجلس حرص عبر مختلف محطات هذا الورش على العمل في إطار التعاون والتشاور المستمرين مع مختلف المتدخلين لا سيما مصالح وزارة الاقتصاد المالية خصوصا الخزينة العامة للمملكة وكذا مع جميع الأطراف المؤسساتية المعنية قصد تجاوز الإكراهات وضمان الاستعمال الأمثل لمخرجاته من جهة، وجعله فرصة لتعزيز المراقبة الداخلية لدى الإدارات والرقي بتدبير المالية العمومية، من جهة أخرى.

# القطاعات الاجتماعية والثقافية

## التأمين الإجباري عن المرض:
### تطور متواصل وتحديات تستدعي جهودا وحلولا ملائمة

هدفت المهمة الرقابية التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات حول تدبير التأمين الإجباري الأساسي عن المرض (**التأمين**)، والتي شملت الفترة ما بين 2022 و2024، إلى التحقق من مدى إنجاز الأهداف التي نص عليها القانون الإطار المتعلق بالحماية الاجتماعية (رقم 09.21 بتاريخ 23 مارس 2021)، وذلك من خلال تحليل أهم الجوانب المرتبطة بالتسجيل والتغطية الفعلية، ومتطلبات إنجاح التعميم، والنفقات المرتبطة بالخدمات، والتوازن المالي، والحكامة.

**فبخصوص التسجيل والتغطية الفعلية**، ارتفع عدد المسجلين في التأمين من 26,84 مليون سنة 2022 إلى 31,94 مليون سنة 2024 (+19%)، بفضل توسع قاعدة المسجلين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (ص.و.ض.ج)، التي ارتفعت من 23,24 إلى 28,1 مليون مسجل. كما عرف عدد المسجلين في الصندوق الوطني لمنظمات الاحتياط الاجتماعي (ص.و.م.ح.ج) زيادة متوسطة من 3,6 إلى 3,84 ملايين شخص خلال نفس الفترة. ورغم ذلك، يبقى الإقبال على نظام التأمين **"أمو عمال غير الأجراء"** (الخاص بفئات المهنيين والعمال المستقلين والأشخاص غير الأجراء الذين يزاولون نشاطا خاصا) محدودا مقارنة مع الهدف المنشود، حيث بلغ عددهم 3,27 ملايين شخص سنة 2024 مقابل 11 مليون كهدف، أي أقل من 30%. في المقابل، بلغ عدد المسجلين في نظام **"أمو تضامن"** ما يناهز 14,47 مليون شخص، متجاوزا بذلك الهدف المحدد في 11 مليون شخص (+31,5%). أما عدد المسجلين في نظام **"أمو الشامل"** (الخاص بالأشخاص القادرين على تحمل واجبات الاشتراك الذين لا يزاولون أي نشاط مأجور أو غير مأجور)، فلم يتجاوز 341 ألف مسجل.

أما في ما يخص التغطية الفعلية، فقد ارتفع عدد المستفيدين ذوي الحق المفتوح من 22,1 إلى 25,62 مليون شخص خلال الفترة 2022-2024، نسبة 85% منهم تخص ص.و.ض.ج و13,3% تخص ص.و.م.ح.ج. مما رفع نسبة هذه التغطية على المستوى الوطني من 60% إلى 70%، علما أن ما يفوق 11 مليون شخص ما زالوا خارج نظام التأمين.

**وبالنسبة لأهم متطلبات إنجاح ورش تعميم التأمين**، يظل غياب النصوص التنظيمية لتفعيل المادة 114 من القانون رقم 65.00 بمثابة مدونة التغطية الصحية، عائقاً أمام إدماج نحو 1,56 مليون شخص، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بتأخر أو عدم أداء المشغّلين للاشتراكات التي ترتب عنها توقف حقوق الاستفادة من التأمين لما يقارب 1,5 مليون أجيرا سنة 2024. كما أن ضعف تحصيل الاشتراكات بنظام "أمو عمال غير الأجراء" يشكل تحدياً بنيوياً، إذ لم يتجاوز معدل التحصيل لدى الفئة 37% سنة 2024، رغم إلغاء ديون بقيمة 577,6 مليون درهم لتحفيزهم على الانخراط والانتظام في الوفاء باشتراكاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب إنجاح ورش تعميم التأمين رفع تحديات بنيوية أخرى، لاسيما الارتفاع المتزايد لعدد الشباب العاطلين المستفيدين من "أمو تضامن" (حيث ارتفع عدد المنخرطين من الفئة العمرية 15-30 سنة بنسبة 113% بين 2022 و2023)، وضعف جاذبية المستشفيات العمومية التي لم تستقطب سوى 21% من نفقات "أمو تضامن" سنة 2024 مقابل 79% للقطاع الخاص، مما يضاعف الأعباء المالية على الدولة (9,4 مليار درهم لتغطية الكلفة الإجمالية لنظام أمو تضامن و3,1 مليار درهم كإعانة لدعم المؤسسات الصحية). كما يظل غياب تعريف دقيق للفئة المستهدفة بنظام "أمو الشامل"، إضافة إلى استمرار حالات الازدواجية في التسجيل (97.514 حالة بين 2022 و2024)، من أبرز التحديات التي تستدعي إصلاحات عاجلة لضبط المنظومة وضمان فعاليتها.

**وفي ما يتعلق بنفقات أنظمة التأمين الإجباري عن المرض**، فقد عرفت ارتفاعاً ملحوظاً خلال الفترة 2022-2024، حيث انتقلت من 13,62 إلى 24,95 مليار درهم (+83%)، نتيجة أساساً لارتفاع نفقات الأنظمة المدبرة من طرف ص.و.ض.ج التي بلغت 17,33 مليار درهم سنة 2024. كما سجلت نفقات الأنظمة الجديدة نمواً سريعاً، إذ ارتفعت نفقات نظام "أمو عمال غير الأجراء" من 526 مليون درهم إلى 1,75 مليار درهم، فيما بلغت نفقات نظام "أمو تضامن" 7,05 مليار درهم سنة 2024. وسجل المجلس أن 57% من هذه النفقات موجهة إلى الأمراض المزمنة والمكلفة التي لها تأثير كبير على استدامة النظام.

كما تُظهر بنية النفقات أن معظمها موجه نحو الأدوية (30%)، والاستشفاءات الجراحية (18%)، وحصص تصفية الدم (11%)، مع استفادة القطاع الخاص بنسبة 91% من النفقات، مقابل 9% فقط للقطاع العام. ويضاف إلى ذلك ارتفاع العبء المالي المتبقي على عاتق المؤمنين (ما بين 30% إلى 37% من الكلفة المفوترة).

**أما في ما يخص الوضع المالي لأنظمة التأمين الإجباري عن المرض**، لاحظ المجلس أن مختلف الأنظمة تعرف اختلالات بنيوية متزايدة تهدد استدامتها. فقد سجل نظام التأمين الخاص بأجراء القطاع العام عجزاً إجمالياً متواصلاً منذ 2021، حيث بلغ 1,51 مليار درهم سنة 2021 و861 مليون درهم سنة 2024. كما تراجع احتياطيه إلى ما دون الحد الأدنى القانوني، بمبلغ 5,56 مليار درهم. كما يعاني نظام "أمو عمال غير الأجراء" من اختلال مالي بفعل ضعف وفاء المنخرطين بالاشتراكات، التي تراجعت إلى 1,37 مليار درهم سنة 2024 مقابل ارتفاع نفقات التعويضات مما جعله يسجل عجزاً تقنياً يقارب 391 مليون درهم سنة 2023. أما نظام "أمو الشامل"، فقد سجل عجزاً حاداً بلغ 425 مليون درهم سنة 2024.

وتؤكد هذه المؤشرات مجتمعة الحاجة إلى إصلاحات هيكلية عاجلة لضبط النفقات وتعزيز الموارد بما يضمن استدامة التوازنات المالية للمنظومة.

**أما على مستوى حكامة التأمين الإجباري عن المرض**، فقد سجل المجلس استمرار بعض النقائص الجوهرية التي تحدّ من نجاعة الإصلاح. إذ لم يتم بعد إصدار عدد من النصوص التطبيقية التي نص عليها القانون رقم 65.00 بمثابة مدونة التغطية الصحية الأساسية، خاصة تلك المتعلقة بالتنسيق بين الأنظمة وتوضيح المقتضيات الانتقالية، مما يعيق التفعيل الكامل للقانون ويؤثر على تحقيق هدف التعميم. كما لاحظ المجلس غياب إطار منظم لحكامة المعطيات داخل ص.و.ض.ج، وهو ما يضعف موثوقية وتناسق البيانات المستعملة

في التدبير. وعلى المستوى المالي، يظل غياب إطار خاص بتدبير مالية التأمين، قائم على تحديد أهداف الإنفاق السنوية وضبط النفقات والإذن بها عبر قوانين مالية موازية، عاملاً مفاقماً للمخاطر التي تتهدد استدامة المنظومة. وبالإضافة إلى ذلك، عرف تفعيل الهيئة العليا للصحة، التي أوكلت إليها مهام الإشراف والتقنين خلفاً للوكالة الوطنية للتأمين الصحي، تأخراً رغم تعيين رئيسها منذ مارس 2024، مما يحدّ من فعاليتها في ضبط التكاليف وضمان جودة العلاجات.

وفي ذات السياق، سجل المجلس أنه لا يتم تحيين الأدوات التنظيمية للمنظومة منذ 2006، سواء تعلق الأمر بمصنفات الأعمال الطبية أو بالتعريفة الوطنية المرجعية، مما أدى إلى اتساع الهوة بين التكلفة الفعلية للعلاجات ومستويات التعويض. فضلاً عن ذلك، يظل التنسيق ولا سيما في ما يتعلق بإجراءات الترخيص لتسويق الأدوية وإجراءات إدراجها ضمن قائمة الأدوية القابلة للتعويض ضعيفاً، وهو ما يتسبب في تأخر تحمل مصاريف بعض العلاجات وإثقال كاهل المؤمنين.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات** باستكمال الإطار القانوني للتأمين الإجباري عن المرض من أجل ضمان تعميمه الفعلي. **كما أوصى** بإرساء إطار لتدبير مالي خاص به ، يحدد بصفة خاصة مبالغ موارده ونفقاته السنوية ويمكن من تتبع توازنه واستدامته، وبإحداث نظام معلوماتي مندمج خاص بهذا التأمين يضمن، بصفة خاصة، تدبير وتتبع ورقابة عمليات مختلف مكوناته.

**وحث المجلس، أيضا،** على وضع آليات ملزمة للانخراط في نظام "أمو عمال غير الأجراء"، والوفاء باشتراكاتهم بصفة منتظمة.

**وأوصى المجلس، كذلك،** بالسهر على التنسيق بين سياسة التأمين الإجباري عن المرض والسياسات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، ولاسيما بتعزيز الإدماج المهني للأشخاص غير القادرين على تحمل واجبات الاشتراك، عبر تمكينهم اقتصادياً وتيسير ولوجهم إلى سوق الشغل، بما يسمح بانتقالهم التدريجي والطوعي إلى الأنظمة المبنية على المساهمة. **كما حث** على مواصلة تطوير وتأهيل المؤسسات الاستشفائية العمومية، باعتبارها رافعة أساسية للتغطية الصحية العامة، قصد توفير عرض العلاجات وتحسين جودة الخدمات الصحية.

## تدبير دور الطالب والطالبة:
### تعزيز التأطير المؤسساتي ومراجعة نموذج التمويل والحكامة

تُشكّل دور الطالب والطالبة (الدور) إحدى المرتكزات الأساسية لدعم التمدرس ومحاربة الهدر المدرسي، من خلال توفير خدمات الإيواء والإطعام والرعاية الأساسية لفائدة التلاميذ المنحدرين من أوساط اجتماعية محدودة الدخل، ولا سيما في الوسط القروي. وقد شهدت هذه الدور توسعًا ملحوظًا خلال العقدين الأخيرين، إذ بلغ عددها مع نهاية سنة 2024 ما مجموعه 1.067 دارًا، تستقبل 84.879 مستفيدًا خلال الموسم الدراسي 2024/2023، تمثل الفتيات 56% منهم، مقابل 267 دارًا فقط سنة 2005.

يُعهد بتدبير هذه الدور إلى جمعيات المجتمع المدني، مع اعتماد كبير على التمويل العمومي، الذي يمثل حوالي 76% من إجمالي مواردها المالية. وتُعد المبادرة الوطنية للتنمية البشرية المساهم الرئيسي في تمويل بناء وإعادة تأهيل هذه الدور، حيث ساهمت في إحداث أو إعادة تأهيل 96% منها، وذلك بشراكة مع مختلف الفاعلين.

هدفت المهمة الرقابية التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات، والتي شملت الفترة الممتدة بين 2018 و2024، إلى تقييم تدبير هذه الدور عبر تحليل الإطارين القانوني والتنظيمي المؤطرين لها، وقياس مدى استجابتها لحاجيات المستفيدين، وكذا مدى انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية للدولة في مجال محاربة الهدر المدرسي. كما شمل التقييم دراسة آليات الحكامة والتنسيق بين مختلف الفاعلين، وتحليل الموارد المالية والبشرية المتوفرة.

**في ما يخص تموقع الدور ضمن الإطار الاستراتيجي والقانوني لمنظومتي التربية والحماية الاجتماعية**، رغم إدراج بنيات الإيواء ضمن البرنامج الوطني لمحاربة الهدر المدرسي، في إطار السياسة العمومية المندمجة للحماية الاجتماعية للفترة 2020-2030، فإن الجهة المشرفة على هذه الدور لم تُحدَّد بشكل صريح. وقد انعكس هذا الغموض على وضوح المسؤوليات وعلى مستوى التنسيق المؤسساتي.

كما أن البرامج الإصلاحية لوزارة التربية الوطنية، رغم تقاطعها مع أهداف هذه الدور، لم تُدمجها بصفة واضحة ضمن منظومة الدعمين الاجتماعي والبيداغوجي، في حين لم تتضمن استراتيجية "جسر" لوزارة التضامن أي إشارة إليها، رغم دورها المباشر في تحسين شروط التمدرس بالوسط القروي. ويُعزى ذلك إلى غياب إطار قانوني وتنظيمي دقيق يحدد طبيعة العلاقة بين الفاعلين، الأمر الذي يؤثر على نجاعة هذه الدور واستدامتها.

أما **الإطار القانوني والتنظيمي**، تخضع دور الطالب والطالبة لأحكام القانون (رقم 65.15) المتعلق بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، الذي أرسى معايير صارمة للبنيات والتجهيزات. غير أن تفعيل هذا القانون يواجه صعوبات متعددة، أهمها تأخر صدور النصوص التطبيقية وارتفاع الكلفة المالية، إذ قدّرت مؤسسة التعاون الوطني سنة 2024 أن تأهيل 528 دارًا، أي ما يمثل 56% من مجموعها، يتطلب استثمارات تفوق 314 مليون درهم. وتظل الحاجة قائمة إلى مواءمة هذا القانون مع مقتضيات القانون الإطار (رقم 09.21) المتعلق بالحماية الاجتماعية، والقانون (رقم 58.23) المتعلق بالدعم الاجتماعي المباشر، خصوصًا عبر اعتماد السجل الاجتماعي الموحد.

**وفي ما يتعلق بالتخطيط المندمج للدور وباستغلالها**، برزت اختلالات على مستوى إدماج مؤشرات الهدر المدرسي في قرارات إحداث هذه الدور أو إعادة توزيعها، وهو ما انعكس على فعاليتها وعلى مردودية الاستثمار العمومي. ويرتبط هذا القصور أساسًا بغياب إدماجها في الخريطة المدرسية، وضعف التنسيق مع الجماعات الترابية واللجان الإقليمية ومؤسسة التعاون الوطني، فضلًا عن غياب معايير دقيقة لاختيار مواقعها. وقد ترتب عن ذلك إغلاق 32 دارًا وتحويل 12 أخرى إلى وجهات مختلفة.

أما على صعيد الاستغلال، فقد كشفت معطيات سنة 2023 أن نحو نصف هذه الدور (449 من أصل عينة تضم 898) لم تُستغل بكامل طاقتها؛ إذ لم تتجاوز نسب الإشغال 50% في 150 دارًا، مقابل اكتظاظ شديد، في 355 دارًا أخرى، بلغ في بعض الجهات ضعف الطاقة القانونية، مما يعكس خللًا في التخطيط الترابي وضعف التوازن بين العرض والطلب.

كما سجل المجلس وجود 90 دارًا خارج الإطار القانوني موزعة على 10 جهات، نتيجة عدم مطابقة البنايات للمعايير، وتعثر مساطر الترخيص، وهو ما أضعف فعالية آليات المراقبة والتقويم.

وعلى مستوى الاستهداف، يظل غياب معايير وطنية موحدة وضعف الالتقائية مع باقي برامج الدعم أبرز مظاهر القصور؛ إذ يُترك تحديد شروط الاستفادة غالبًا لجمعيات المجتمع المدني وفق معايير متباينة. وقد أكدت دراسة للمرصد الوطني للتنمية البشرية، أجريت سنة 2021، أن 22% من المستفيدين أقرّوا بوجود حالات إقصاء غير مبررة، مع نسب حرمان أعلى لدى الفتيات (12%) مقارنة بالفتيان (9%)، نتيجة غياب قاعدة بيانات وطنية موحدة تضمن عدالة مجالية واجتماعية في الولوج إلى هذه الخدمات.

**أما بخصوص النموذج التمويلي للدور**، فيعاني من هشاشة بنيوية بحكم اعتماده شبه الكلي على التمويل العمومي ومساهمات الأسر. ففي سنة 2022، مثل الدعم العمومي حوالي 76% من موارد هذه الدور، مقابل 24% فقط من مساهمات المستفيدين والتبرعات ومداخيل أخرى محدودة. ويعكس ضعف تنويع الموارد غياب استراتيجيات للتعبئة وإبرام الشراكات، إلى جانب محدودية القدرات التدبيرية، وهو ما يترتب عنه ضعف الاستثمار، وغياب هوامش مالية للتعامل مع الأزمات، وارتفاع مخاطر توقف الخدمات.

وعلى مستوى **الإنفاق**، لم يتجاوز التمويل المخصص لكل مستفيد سنة 2024 مبلغ 20 درهمًا يوميًا (4.708 درهم سنويًا)، أي أقل بكثير من التكلفة المرجعية الدنيا المحددة في 60 درهمًا يوميًا، بما يعادل عجزًا يقارب 40 درهمًا لكل فرد يوميًا. ويرتبط هذا الوضع بتشتت الوحدات وضعف اقتصاديات الحجم، إذ إن 37% من هذه الدور تحتضن أقل من 50 مستفيدًا، و71% أقل من 100، مما يزيد من كلفة الفرد ويقلص الكفاءة المالية.

كما ظلت الموارد المخصصة **للأنشطة التربوية والثقافية** محدودة خلال الفترة 2018-2024، حيث لم تتجاوز 1% من نفقات التسيير (باستثناء أجور المربين). ونتيجة لذلك، يقتصر التدبير غالبًا على تغطية الحاجيات الأساسية، مع غياب شبه كامل للأنشطة الداعمة، والاعتماد على متطوعين أو جمعيات.

وبناءً على ما سبق، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات** وزارة التربية الوطنية، بتنسيق مع وزارتي الداخلية والتضامن، بتعزيز التأطير المؤسساتي للدور، من خلال تحديد الجهة الحكومية المكلفة بالإشراف المركزي عليها، وإدماجها في الاستراتيجيات الوطنية للتعليم

والحماية الاجتماعية ومحاربة الهدر المدرسي. كما **أوصى** ببلورة خطة وطنية مندمجة لتطوير هذه الدور وتوزيعها بشكل متوازن، تستند إلى تشخيص دقيق للحاجيات، وترتكز على الخريطة المدرسية المندمجة، مع تحديد أهداف كمية وآجال زمنية للتنفيذ، وضمان التنسيق مع برامج الدعم الموازي. وتشمل هذه الخطة أيضًا اعتماد منظومة شفافة للاستهداف ترتكز على السجل الاجتماعي الموحد، إلى جانب تسوية الوضعية القانونية للدور غير المطابقة.

كما أوصى المجلس بإدماج الدور في منظومة التغذية المدرسية، وتعزيز التأطير التربوي والدعم النفسي، واعتماد نموذج تدبيري مستدام يقوم على شراكات مؤسسية واضحة بين الدولة والجماعات الترابية ومؤسسة التعاون الوطني والمجتمع المدني والقطاع الخاص، مع تأهيل البنية الإدارية.

**وأوصى المجلس**، كذلك، الوزارة المنتدبة لدى وزارة الاقتصاد والمالية المكلفة بالميزانية بتوفير موارد مالية قارة وكافية لدعم تفعيل القانون (رقم 65.15) المتعلق بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، خاصة في ما يتعلق بملاءمة الدور مع المعايير الجديدة للبنية التحتية والتأطير وجودة الخدمات، مع اعتماد برنامج تمويلي متعدد السنوات يستند إلى تشخيص دقيق، ويستهدف تأهيل الدور غير المطابقة تدريجيًا، مع إعطاء الأولوية للمجالات الترابية الهشة بما يضمن العدالة في التنفيذ.

## تدبير المنشآت والبنيات التحتية الثقافية:
### إرساء تخطيط استراتيجي محكم وحكامة فعّالة للرفع من جاذبيتها

تُعَدّ المنشآت والبنيات التحتية الثقافية من الدعائم الأساسية للنهوض بالقطاع الثقافي، لما تتيحه من فرص لتشجيع الإبداع الفني، وتوسيع نطاق الولوج إلى الثقافة، والارتقاء بالرأسمال البشري، فضلاً عن إسهامها في إرساء صناعة ثقافية دينامية ومستدامة. وقد ساهمت الاستثماراتُ المخصَّصة للتجهيزات والبنيات التحتية الثقافية خلال الفترة 2018-2024، والتي فاقت 6,48 مليار درهم، في تعزيز الخريطة الوطنية للتجهيزات الثقافية، حيث بلغ عدد المنشآت المستغلة 1176 وحدة تشمل مختلف الفضاءات الثقافية (مراكز ثقافية، مسارح، مكتبات عمومية، خزانات وسائطية، معاهد موسيقية وغيرها).

في هذا السياق، أبانت مهمةُ التقييم التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات عن استمرار مجموعة من الإشكالات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وبرمجة المشاريع، وتنفيذ عمليات البناء والتجهيز، إضافةً إلى نقائص تتعلق بحكامة آليات التنشيط الثقافي المعتمدة داخل الفضاءات المُحدثة.

**في ما يخص مؤشر التغطية المجالية والديموغرافية للشبكة الوطنية للمنشآت الثقافية،** فلا يتجاوز 3,2 منشأة ثقافية لكل 100.000 نسمة، مما يبقيه ضعيفا مقارنة بالمعايير

والتوصيات الدولية المعتمدة في المجال (فوفقًا لتوصيات اليونسكو والاتحاد الدولي للمكتبات، يُوصى بمكتبة عمومية واحدة على الأقل لكل جماعة يفوق عدد سكانها 5.000 نسمة). كما سجّل المجلس أن عدد الجماعات التي تتوفر على منشآت ثقافية، مثل المراكز الثقافية، ودور الشباب، والمركبات السوسيوثقافية، والمكتبات العمومية، والخزانات الوسائطية، والمسارح، والمعاهد الموسيقية، لا يتعدى 380 جماعة على الصعيد الوطني، أي ما يمثل 25% فقط من مجموع الجماعات. وتبرز هذه المؤشرات محدودية التغطية الترابية للشبكة الثقافية الوطنية.

وعلى صعيد آخر، بلغ عدد **البنيات التحتية الثقافية غير المستغلة** على المستوى الوطني 81 منشأة، أي ما يعادل 16% من إجمالي الرصيد العقاري للفضاءات الثقافية التابعة للمديريات الجهوية للثقافة، فيما بلغت قيمة الاستثمارات المنجزة وغير المثمنة نحو 305 ملايين درهم. ويرجع هذا القصور إلى ثلاثة أسباب رئيسية: العجز الملحوظ في الموارد البشرية المؤهلة، التأخر في افتتاح المنشآت الجاهزة ووضعها رهن الاستغلال، إضافةً إلى الإكراهات المرتبطة بإعادة التأهيل والصيانة.

كما يظل الأثر الاقتصادي والاجتماعي للفضاءات الثقافية المحدثة محدوداً، إذ لا تمثل المقاولات النشيطة في المجال الثقافي سوى 0,8% من مجموع النسيج المقاولاتي، ولا يتجاوز عدد مناصب الشغل المصرح بها 0,4% من سوق العمل. أما مساهمة القطاع الثقافي في الناتج الداخلي الخام فلا تتعدى 0,5%، مقابل متوسط يصل إلى 3,9% في عدد من الدول المقارنة.

**وبخصوص التخطيط الاستراتيجي وبرمجة مشاريع البنيات التحتية الثقافية**، سجل المجلس غياب إطار استراتيجي شامل يوجّه برمجة وتدبير تدخلات ق في إطار منسق ومتكامل. ويؤثر هذا الغياب بشكل مباشر على التوظيف الأمثل للاستثمارات المخصَّصة للتجهيزات والبنيات التحتية الثقافية، مما يُضعف انسجام وتكامل تدخلات الفاعلين، ويحدّ من نجاعة المشاريع العمومية المنجزة في هذا المجال. كما يُعدّ غياب إطار منهجي دقيق لتشخيص الحاجيات الثقافية وتخطيط المشاريع ذات الصلة من أبرز العوامل المقيّدة لفعالية التوزيع الترابي للموارد المالية والاستثمارية الموجهة للقطاع.

**أما في ما يتعلق بحصيلة اتفاقيات تنفيذ مشاريع بناء وتجهيز المنشآت الثقافية**، فقد سجّل المجلس أن ما يقارب 20% من أصل 189 اتفاقية مبرمة خلال الفترة 2018-2024 لم يُشرع في تفعيلها إلى غاية دجنبر 2024، وهو ما حال دون إنجاز 39 مشروعاً ثقافياً مبرمجاً بغلاف مالي يفوق 693 مليون درهم. ويُعزى هذا الوضع بالأساس إلى صعوبات مالية ناجمة عن ضعف الضبط المسبق للالتزامات التمويلية، فضلاً عن إكراهات مرتبطة بتسوية الوضعية القانونية للأوعية العقارية، وعدم وفاء بعض الأطراف بالتزاماتها، إضافة إلى التأخر في صياغة الاتفاقيات التنفيذية واعتمادها.

كما بلغ عدد **المشاريع الثقافية المتعثرة** خلال الفترة نفسها 12 مشروعاً، بكلفة إجمالية تتجاوز 388 مليون درهم، موزعة على مختلف جهات المملكة. وقد ظل استكمال أشغال هذه المشاريع ومباشرة استغلالها متوقفاً لأسباب متعددة، من بينها التعثرات التقنية، والإكراهات الإدارية، وصعوبات التمويل وتعبئة العقار، فضلاً عن غياب التنسيق أحياناً بين الأطراف المتدخلة. وفي هذا السياق، سجّل المجلس غياب خطة عملية لتسوية وضعية

هذه المشاريع، تستند إلى تشخيص خاص بكل مشروع على حدة، وتحديد التدابير التصحيحية الكفيلة بتجاوز الإكراهات، وفق منهجية تراعي درجة التقدم المحققة، وطبيعة العراقيل القائمة، والأولويات الترابية والمالية لإعادة تفعيل المشاريع المتعثرة.

إضافةً إلى ما سبق، لاحظ المجلس **غياب إطار محكم لتدبير المشاريع على المستوى الجهوي**، خاصة في ظل عدم وجود خطط عمل جهوية تترجم التوجهات الاستراتيجية للوزارة الوصية وتحدد أولويات الاستثمار الثقافي بناءً على خصوصيات المجال الترابي. ويُضاف إلى ذلك غياب أدوات تنظيمية كفيلة بإرساء التدبير القائم على النتائج، وتعزيز فعالية التنسيق مع مختلف الشركاء لتجويد تتبع تنفيذ المشاريع في إطار الإشراف المنتدب. وفي هذا السياق، لا تتوفر الوزارة على نظام معلوماتي لتتبع مشاريع إنجاز وتجهيز البنيات التحتية الثقافية، يتيح لوحات قيادة ومؤشرات أداء منتظمة، ويمكّن من قياس مستوى التقدم المحرز في التنفيذ مقارنة بالأهداف المسطّرة. كما أن الاعتمادات المالية لا تُفوَّض من طرف الوزارة المكلفة بقطاع الثقافة إلى مديرياتها الجهوية في إطار برنامج تعاقدي واضح يحدد الأهداف المنتظرة، والنتائج المرجوة، والتزامات كل طرف، إضافة إلى الوسائل المالية والبشرية الكفيلة بتنفيذ المشاريع في احترام للآجال والكلفة والجودة.

**وبالنسبة لتدبير المنشآت الثقافية**، يبقى النموذج الاقتصادي لاستغلال الفضاءات قائماً بشكل شبه حصري على الاعتمادات المالية المخصَّصة من طرف الوزارة المكلفة بقطاع الثقافة، مع محدودية القدرة على تعبئة مصادر تمويل بديلة (لاسيما الشراكة بين القطاعين العام والخاص) وضعف تنمية الموارد الذاتية. وفي هذا السياق، سجّل المجلس أن الإجراءات المتخذة لحث القطاع الخاص والمجتمع المدني على الانخراط في تنشيط واستغلال المنشآت الثقافية ما تزال محدودة، ولا تُمكّن من تطوير نماذج استغلال أكثر نجاعة واستدامة، تراعي التحولات التي يشهدها القطاع الثقافي وتُعزّز أدائه على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

كما أبرزت دراسة وضعية التجهيزات والممارسات الرقمية داخل المنشآت الثقافية أوجه قصور تُعيق مسار التحول الرقمي وتُضعف جاذبية هذه الفضاءات؛ إذ إن غالبية المنشآت تفتقر إلى تجهيزات رقمية كافية وملائمة لمواكبة تطور الممارسات الفنية والثقافية، كما لم تُعتمد استراتيجيات رسمية لرقمنة الخدمات وإحداث منصات تفاعلية موجَّهة لفائدة المرتفقين.

بناءً على ما سبق، **أوصى المجلس الوزارة المكلفة بقطاع الثقافة** بإعداد خطة عمل استعجالية لمعالجة وضعية المشاريع الثقافية المتعثرة، ترتكز على تشخيص دقيق لكل مشروع، وتحديد المعيقات التقنية أو المالية أو العقارية التي تحول دون إنجازه، واقتراح تدابير تصحيحية مناسبة لاستكمال الأشغال أو إعادة النظر في تخصيص استعماله. وفي السياق نفسه، **أوصى المجلس** بإرساء نظام معلوماتي مندمج لتتبع وقيادة مشاريع البنيات الثقافية، يُمكّن من توفير لوحات قيادة تحليلية لمؤشرات الإنجاز والأداء، ويساعد على رصد التعثرات بشكل استباقي، بما يعزز فعالية اتخاذ القرار على المستويين المركزي والترابي.

وعلى صعيد آخر، **أوصى المجلس** بتسريع إعداد واعتماد إطار استراتيجي مندمج لتنمية القطاع الثقافي، يتضمن رؤية موحدة للتنمية الثقافية في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية

والمجالية، ويؤطر تدخلات مختلف الفاعلين العموميين ضمن أهداف مشتركة ومؤشرات دقيقة. **كما أوصى** بالعمل على توسيع العرض الثقافي عبر تقليص الفوارق المجالية، وتعزيز شبكة المنشآت الثقافية من حيث التجهيز والتأهيل، وإرساء نظام دوري لتقييم أدائها الوظيفي وقياس مدى مساهمتها في التنمية الترابية.

**وأوصى المجلس، أيضا،** بمراجعة وإصلاح آليات الدعم العمومي المخصصة للأنشطة الثقافية، بما يضمن تحقيق الالتقائية مع الأهداف الاستراتيجية للقطاع، ولاسيما ما يتعلق بتطوير الصناعات الثقافية والإبداعية.

## مشاريع البناء في الجامعات العمومية وتجهيزها بالعتاد العلمي:
## نقص في التخطيط والتتبع والمراقبة يساهم في تعثر وتأخر المشاريع

يبرز تطور التعليم العالي ببلادنا أهمية عمليات البناء واقتناء العتاد العلمي اللازمة للتكوين والبحث العلمي، وذلك بالنظر إلى الزيادة الملحوظة في أعداد الطلاب في التعليم العالي العمومي، حيث ارتفعت من 541.375 طالب خلال الموسم الجامعي 2012-2013 إلى 1.106.225 طالب خلال الموسم الجامعي 2023-2024. هذه الوضعية أدت إلى زيادة الضغط على البنيات التحتية، وخاصة في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، حيث ارتفع معدل عدد الطلبة لكل 100 مقعد من 174 إلى 258 طالبًا خلال نفس الفترة. وبالموازاة مع ذلك، تواجه مختبرات البحث في الجامعات العمومية إكراهات هامة تتعلق بتوفر العتاد العلمي وصيانته.

وقد تناولت المهمة الرقابية التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات، بشكل رئيسي، تدبير عمليات البناء واقتناء العتاد العلمي في الجامعات العمومية خلال الفترة 2012-2024.

**فبخصوص تدبير عمليات البناء،** سجّل المجلس أنه لم يتم وضع خارطة وطنية استشرافية للتعليم العالي وخريطة جامعية، كما نص على ذلك القانون-الإطار رقم 51.17 بتاريخ 9 غشت 2019 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي. وكان من المفروض أن توضح هذه الخارطة الوضع الحالي التوزيع الجامعات والمؤسسات الجامعية ومؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات ومؤسسات التعليم العالي الخاصة والمؤسسات الأجنبية وغيرها.

كما لاحظ المجلس، أنه خلافا لما تنص عليه المادة 20 من القانون رقم 01.00 بتاريخ 19 ماي 2000 المتعلق بتنظيم التعليم العالي التي تربط بناء المؤسسات الجامعية بصدور مراسيم إحداثها، قامت الوزارة الوصية والجامعات بتشييد مؤسسات لم تصدر مراسيم بشأن إحداثها، وبالمقابل لم يتم بناء مؤسسات، مع العلم أن إحداث هذه المؤسسات غالبًا ما يأتي استجابة لحاجيات التكوين والبحث العلمي وللحد من ظاهرة الاكتظاظ.

وبخصوص تنفيذ وتتبع المشاريع، سجل المجلس محدودية منظومة مراقبة الجودة، إذ تم تصميمها أساسًا للاستجابة للحد الأدنى من متطلبات الضمان العشري. ذلك أن العقود التي تربط الجامعات بمختلف المتدخلين، باستثناء المهندس المعماري، تقتصر في الغالب على أوامر بالخدمة ذات طابع عام، ولا تتضمن تحديدًا دقيقًا لمهامهم.

وسجل المجلس، أيضا، أن 31 مشروعًا من أصل 279، أي ما يعادل 11% من عمليات البناء التي انطلقت خلال الفترة 2012-2023، متوقفة عن التنفيذ، مما أدى إلى عدم الاستفادة من طاقة استيعابية قدرها 5.592 مقعدًا إضافيا.

**وبالنسبة لاقتناء العتاد العلمي**، وقف المجلس على عدم وجود آليات واضحة لتحديد وترتيب الأولويات في اقتناء العتاد العلمي بالرغم من كونها أساسية لتبرير وتخطيط الاستثمارات، حيث تقوم الجامعات باقتناء العتاد العلمي في غياب قاعدة بيانات شاملة للعتاد المتوفر (سواء الذي تم اقتناؤه من ميزانيتها أو استلامه في إطار الهبات أو مشاريع البحث العلمي)، ودون الإلمام بمؤشرات استغلاله وتوافره.

بالإضافة إلى ذلك، سجل المجلس اقتناء عتاد علمي دون تحديد مسبق، حيث تُنجز عمليات الاقتناء دون تحليل مسبق ومعمق لأهداف الاستعمال وغاياته، ويتم الاكتفاء بتعليل عام وهدف غير محدد بدقة يتمثل في "*تطوير التكوين والبحث العلمي*".

وفي ما يتعلق باستغلال العتاد العلمي، لاحظ المجلس حالات عدة لعدم الاستغلال، أو الاستغلال بشكل جزئي ومحدود داخل المؤسسات الجامعية، وذلك راجع لعدة أسباب، كغياب آليات فعالة للتعاضد والاستغلال المشترك بين الجهات المستفيدة، ونقص في الأطر التقنية المؤهلة لاستغلال وصيانة العتاد، وغياب استراتيجية صيانة ملائمة، بالإضافة إلى بطء وتيرة تشغيل مدن الابتكار. أما في ما يخص التعاضد والاستغلال المشترك للعتاد العلمي، فلا يزال في مراحله الأولى، حيث تظل حالات التعاضد التي تم الوقوف عليها حالات مبنية على بعض المبادرات الفردية للأساتذة الباحثين من دون أن تتم ترجمتها إلى مأسسة حقيقية.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار** بتضمين استراتيجياتها، بعد التشاور مع الجامعات، التوجهات والأهداف المتعلقة بإحداث المؤسسات الجامعية على الصعيد الوطني بغية ضمان التناسق اللازم بين هذه التوجهات وطلبات الجامعات بإحداث هذه المؤسسات، وكذا إدراج توجيهات واضحة تتعلق باقتناء المعدات العلمية، وخاصة المعدات الثقيلة المخصصة للبحث العلمي.

**وأوصى، أيضا**، بوضع خارطة وطنية استشرافية للتعليم العالي تسمح بالتوفر على رؤية واضحة لآفاق تطور التعليم العالي من حيث المؤسسات التي يتوجب خلقها أو تلك التي تحتاج إلى توسعتها على ضوء احتياجات الاقتصاد الوطني.

**كما أوصى المجلس الجامعات** بوضع مسطرة رسمية لتحديد الاحتياجات وتحديد مشاريع البناء ذات الأولوية من أجل تحسين البرمجة وتخصيص الموارد. **وحث، كذلك**، على تعزيز منظومة مراقبة وتتبع مشاريع البناء، وخاصة من خلال تشكيل فرق متخصصة ووضع نظام إنذار من أجل الالتزام بالمواعيد التوقعية للمشاريع.

**وأوصى، كذلك**، بوضع جرد وقاعدة بيانات موحدة ومحينة للمعدات العلمية المتوفرة تسمح بتحديد العتاد الذي ينبغي اقتناؤه بوضوح ودقة وتلافي تعدده دون استعماله بالشكل الأمثل.

## النظام المعلوماتي لوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة:
## مجهودات لتطوير النظام مع الحاجة إلى تعزيز مجموعة من مكوناته

هدفت المهمة الرقابية التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات حول تدبير النظام المعلوماتي الخاص بقطاع التربية الوطنية والتعليم، والتي شملت الفترة ما بين سنتي 2015 و2023، إلى التحقق من مدى ملاءمة ونجاعة النظام المعلوماتي في دعم أنشطة الوزارة والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، وذلك من خلال تناول أهم الجوانب المرتبطة بواقع النظام المعلوماتي، وحكامة وتدبير نظم المعلومات، وتدبير المشاريع، وتدبير العمليات المعلوماتية، إضافة إلى تدبير الأمن المعلوماتي. ويسجل المجلس المجهودات الهامة المبذولة من قبل الوزارة قصد تطوير النظام المعلوماتي بقطاع التربية والتعليم.

**فبخصوص تشخيص الوضع الحالي للنظام المعلوماتي**، سجل المجلس بعض النقائص التي تؤثر على قدرة هذا النظام على ضمان معالجة أنشطة الوزارة والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين بشكل ملائم، ولاسيما، التغطية المحدودة للعمليات بالتطبيقات المعلوماتية، وتجاوز القدرة الاستيعابية للبنية التحتية، وحاجة الهندسة التقنية إلى تحسينات لتعزيز الاستنساخ والازدواجية، وبعض الاختلالات التي تهم الأمن والموثوقية على مستوى قواعد البيانات، فضلاً عن أن تنظيم وظيفة نظم المعلومات لا يزال غير مكتمل وغير مؤطر بشكل رسمي.

**وبالنسبة لحكامة النظام المعلوماتي**، سجل المجلس أن إطار الحكامة وتدبير النظام المعلوماتي الحالي لقطاع التربية الوطنية والتعليم الأولي لا يسمح بالشكل الكافي بضمان قيادة فعالة لهذا النظام وجعله رافعة أساسية لتحقيق الاستراتيجيات والأهداف المهنية للوزارة. وترجع هذه الوضعية، أساسا، إلى ضعف التطابق في بعض الحالات مع المعايير والممارسات الفضلى في حكامة نظم المعلومات سواء على المستوى المفاهيمي والتنظيمي أو على مستوى التنزيل العملي. ويشمل ذلك بعض الجوانب المهمة مثل التخطيط الاستراتيجي، والسياسات والمساطر، والرقابة الداخلية، واتخاذ قرارات الاستثمار.

**وفي ما يتعلق بتدبير المشاريع المعلوماتية**، فإن مسارات الإنجاز لا تستند في الغالب إلى أسس منهجية تتوافق بالشكل الكافي مع الممارسات الفضلى المعتمدة في هذا المجال. كما أنها تشهد بعض النقائص، لا سيما في ما يتعلق بتأطير المشاريع، والتخطيط، والتتبع، والتنفيذ، مما ينعكس على مستوى إنجاز المشاريع المعلوماتية، وكذلك على أداء ونجاح المشاريع التي تم تنفيذها.

**ويعرف تدبير العمليات المعلوماتية** بعض الصعوبات التي تحدّ من فعالية الأداء. وتنتج عن هذه الصعوبات، التي تهم عددا من المجالات، مجموعة من التحديات تخص توافر ونجاعة الأداء المنتظرة من الخدمات الرقمية، كما قد تمس بجودة وسلامة وأمن المعلومات التي ينتجها النظام المعلوماتي. هذا، بالإضافة إلى الاستغلال غير الكافي للتطبيقات المعلوماتية والخدمات الرقمية.

**أما على مستوى إدارة أمن النظام المعلوماتي،** فقد تم تسجيل بعض الملاحظات، لا سيما على مستوى الاستراتيجية الأمنية، وتدبير العمليات والأصول المعلوماتية، والأمن المتعلق بالموارد البشرية، والامتثال التنظيمي، الأمر الذي قد يفرض بعض التحديات على مستوى حماية المعلومات وسريتها وسلامتها وتوافرها.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة** بمواصلة توثيق العمليات المهنية على مستوى الوزارة والأكاديميات وتغطيتها بتطبيقات معلوماتية مناسبة لتوحيد الممارسات وتطوير النظام المعلوماتي، وبالاستمرار في دعم المؤسسات التعليمية بالعتاد المعلوماتي وربطها بشبكة الانترنت، مع توفير المواكبة اللازمة لتمكينها من استخدام الوسائل الرقمية بفعالية في إدارة شؤونها التربوية والإدارية.

**وأوصى المجلس، أيضا،** باعتماد تنظيم رسمي ملائم لوظيفة نظم المعلومات يحدد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بتدبير هذه الوظيفة من أجل تعزيز فعاليتها، وبتعزيز تدبير المشاريع المعلوماتية عبر تحسين التخطيط، وتوثيق الحاجيات، وإشراك أكبر للجهات المستفيدة، مع إرساء آليات ناجعة للتتبع لضمان تحقيق الأهداف والرفع من جودة التنفيذ.

**كما أوصى** بتعزيز تدبير العمليات المعلوماتية عبر اعتماد مستويات خدمة واضحة، ووضع آليات منتظمة لمتابعة الأداء وتقييم فعالية العمليات مع العمل على تحسين آليات التزامن بين الأنظمة المعلوماتية حتى يتسنى تحسين مستويات الخدمات المقدمة وضمان استمرارية العمليات؛ وبالعمل على مواصلة تحسين هندسة قواعد البيانات من خلال وضع الآليات المناسبة للتحكم في جودة وأمن وتناسق البيانات،

**وحث المجلس، كذلك،** على تدعيم أمن نظم المعلومات من خلال الاستمرار في تقوية البنية الأمنية وتحسين التحكم في المخاطر، بما ينسجم مع استراتيجية الوزارة والتوجيهات المعتمدة في الدليل الوطني لأمن نظم المعلومات.

## النظام المعلوماتي الخاص بالتعليم العالي:
## الحاجة إلى إعادة البناء على أسس متينة ومندمجة

يشكل النظام المعلوماتي الخاص بالتعليم العالي رافعة أساسية من أجل الاستجابة للتحديات الراهنة والمستقبلية لضمان الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الرقمية في مسار إصلاح منظومة التعليم العالي. كما يتوخى منه أن يلعب دورا هاما لتيسير ممارسة الأنشطة المهنية سواء على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار أو الجامعات العمومية.

وهدفت المهمة الرقابية، التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات، حول تدبير النظام المعلوماتي الخاص بالتعليم العالي إلى التحقق من مدى ملاءمة ونجاعة النظام المعلوماتي في دعم أنشطة الوزارة والجامعات، وذلك من خلال تناول أهم الجوانب المرتبطة بالوضع الحالي لهذا النظام، وحكامة وتدبير نظم المعلومات، وتدبير المشاريع المعلوماتية، وتدبير العمليات المعلوماتية، إضافة إلى تدبير الأمن المعلوماتي.

**فبخصوص الوضع الحالي** للنظام **المعلوماتي للتعليم العالي**، فهو يقوم على هيكلة لا مركزية، حيث تتوفر كل من الوزارة والجامعات وبعض المؤسسات التابعة لها، على أنظمة معلوماتية مستقلة. وقد سجّل المجلس غياب رؤية استراتيجية موحدة ومندمجة لنظام معلوماتي شامل خاص بقطاع التعليم العالي مما أدى إلى تطوير تطبيقات معلوماتية بشكل متفرق وغير منسق والاعتماد على بنى تحتية معلوماتية قائمة على مراكز بيانات محلية، تابعة لكل من الوزارة والجامعات، مما نجم عنه ضعف في الترابط والتكامل بين مختلف الأنظمة. كما أن النظام المعلوماتي للتعليم العالي لم يعرف تطورا ملحوظا، ولم يبلغ درجة كافية من النضج إضافة الى أن أداء بنيته التحتية التقنية بقي محدودا، مما يؤثر على قدرته على الاستجابة بفعالية لمتطلبات أنشطة الوزارة والجامعات.

ولاحظ المجلس أن **إطار الحكامة** في صيغته الحالية لا يتيح تحقيق قيادة فعالة ومنظمة بشكل كاف لنظام المعلومات، ولا يدعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف الوظيفية للوزارة والجامعات بالشكل المطلوب. وترجع هذه الوضعية لعدة نقائص من أبرزها غياب مخطط توجيهي، وعدم توثيق خطط العمل السنوية، وضعف تفعيل هيئات الحكامة.

**وفي ما يتعلق بتدبير المشاريع المعلوماتية**، سجل المجلس مجموعة من النقائص والتي تتعلق، خاصة، بالتأطير والتخطيط، وتتبع تنفيذ هذه المشاريع. ويرجع ذلك بصفة خاصة إلى غياب دمج مرحلة دراسة الجدوى في عملية تسيير المشاريع، وضعف مشاركة الجهات المهنية المعنية، وغياب تنظيم مهيكل وآليات تتبع فعالة.

**أما بالنسبة للعمليات المعلوماتية**، والتي تشمل جميع الأنشطة اللازمة لضمان تشغيل فعال وآمن للأنظمة والخدمات المعلوماتية، فقد سجل المجلس مجموعة من الملاحظات تخص آليات الطوارئ ومواقع النسخ الاحتياطي وتدبير العمليات المتعلقة بالأصول المعلوماتية، وإجراءات تدبير الأصول وآليات الأمن المعلوماتي، وكذا قاعدة بيانات الحوادث التشغيلية وإدارة قواعد البيانات. وقد تبيّن، على ضوء هذه العناصر أن الإكراهات التي يعرفها تدبير العمليات المعلوماتية، ومحدودية فعالية آليات الرقابة، تحد من استجابة التطبيقات للاحتياجات المهنية.

**وفي ما يتعلق بنظام تدبير أمن المعلومات**، والذي يعتبر إطارًا أساسيًا يهدف إلى ضمان حماية المعلومات وأنظمة المعلومات من أي ولوج أو استخدام أو إفشاء أو انقطاع أو تعديل أو تدمير غير مصرح به، ومن خلال تقييم هذا النظام على ضوء المرجعيات والمعايير المعتمدة، لاسيما التوجيهات الوطنية لأمن نظم المعلومات (DNSSI) والمعايير والممارسات الفضلى المعمول بها عالميا، فقد تبين أن الوزارة والجامعات لا تتوفر على نظام لتدبير أمن المعلومات يتماشى كليا مع الاستراتيجية المعتمدة من طرف كل منهما. ويرجع ذلك لمجموعة من النقائص تتعلق بسياسة وحكامة أمن نظم المعلومات، وتدبير سعة الأصول المعلوماتية، والحماية ضد البرمجيات الخبيثة، واستخدام أنظمة وبرمجيات منتهية الصلاحية، وعدم تطبيق التصحيحات الأمنية، والحماية المادية لمراكز البيانات والمناطق المنظمة الولوج، إضافة إلى خطط استمرارية واستعادة النشاط.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار** أن تعمل بتنسيق مع الجامعات على إعداد استراتيجية شاملة لنظام المعلومات، ترتكز على تحليل دقيق للوضع الحالي وتترجم إلى توجهات وأهداف قابلة للقياس، بالإضافة إلى مخطط توجيهي شامل للتعليم العالي يُؤسس لهندسة متكاملة تدعم بناء نظام معلوماتي مندمج، مع العمل على توثيق العمليات المهنية المعتمدة داخل الوزارة والجامعات بصفة رسمية.

**كما أوصى** ببناء حكامة فعالة لنظام المعلومات وإعداد وتنفيذ سياسات ومساطر واضحة لتدبيره، وبتعزيز تدبير المشاريع المعلوماتية من خلال تحسين آليات التخطيط، والتوثيق الدقيق للحاجيات، وضمان انخراط فعال للجهات المهنية المعنية في مختلف مراحل المشروع، مع إرساء آليات فعالة للتتبع والتدبير لضمان نجاح المشاريع المعلوماتية وتحقيق أهدافها.

**وأوصى المجلس، كذلك**، بتعزيز تدبير العمليات المعلوماتية بما يضمن استمرارية الخدمات، وتوافرها، ورفع مستوى أدائها لتلبية احتياجات وتطلعات المستخدمين. **وحث، أيضا**، على إرساء سياسة وآليات كفيلة بضمان الأمن المعلوماتي تتماشى مع استراتيجية الوزارة ومقتضيات التوجيهات الوطنية لأمن نظم المعلومات.

# القطاعات الإنتاجية

## التدبير المستدام للموارد السمكية:
## ضرورة تعزيز مخططات التهيئة وآليات التتبع والمراقبة لضمان تدبير مستدام للموارد السمكية

يتوفر المغرب على مجال بحري تفوق مساحته 1,1 مليون كيلومتر مربع وشريط ساحلي يمتد على مسافة 3.500 كيلومتر، مما يوفر له ثروة سمكية مهمة تؤهله لاحتلال المرتبة الأولى على الصعيد الإفريقي والمرتبة الثالثة عشرة على الصعيد العالمي في صيد الأسماك وفواكه البحر، وذلك حسب آخر تقرير صادر عن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لسنة 2024.

ويحظى قطاع الصيد البحري بأهمية بالغة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث ساهم، سنة 2023، بنسبة 1,1% من الناتج الداخلي الخام، ووفر أكثر من 260.000 فرصة شغل مباشرة وحوالي 650.000 فرصة شغل غير مباشرة. غير أن التحديات التي يفرضها تزايد الضغط على الموارد السمكية، إلى جانب تأثيرات تغير المناخ التي تسبب تدهور المخزونات وتهدد التنوع البيولوجي البحري، تبرز أهمية التدبير المستدام لهذه الموارد.

**ففي ما يتعلق بالإطار الاستراتيجي**، استفاد قطاع الصيد البحري، من إستراتيجية "أليوتيس" التي شملت الفترة 2009-2020، غير أنه، منذ ذلك الوقت، لم يتم اعتماد أية إستراتيجية جديدة يُفترض أن تضمن استمرارية الجهود التي بذلت في الفترة سالفة الذكر وتجاوز النقائص المسجلة خلالها.

كما لم يتم إحداث الهيئات البين-مهنية الخاصة بقطاع الصيد، بالرغم من مرور أكثر من اثنا عشرة سنة على صدور القانون المتعلق بالهيئات بين المهنية للفلاحة والصيد البحري (رقم 03.12 بتاريخ 17 يوليوز 2012)، وكذا بالرغم من دورها الاستراتيجي في تعزيز الحكامة التشاركية وإشراك المهنيين في التدبير المستدام للموارد السمكية.

**في ما يتعلق بتدبير مخزون الموارد السمكية**، كشفت التقييمات المنجزة من طرف المعهد الوطني للبحث في الصيد البحري عن استغلال مفرط للعديد من الأنواع، لاسيما الأسماك الصغيرة السطحية، والرخويات والقشريات والأسماك القاعية، حيث تسجل مستويات استغلال تفوق العتبات المقبولة بيولوجياً. علاوة على ذلك، يرتكز التدبير الحالي للموارد السمكية على إدارة المخزونات الفردية للأنواع، دون أخذ التفاعلات المعقدة القائمة داخل النظم البيئية البحرية بعين الاعتبار وبشكل كامل، كما تقتضي ذلك مقاربة التدبير الإيكولوجي لمصايد الأسماك. وفي هذا السياق، فإن إرساء مخططات تهيئة المصايد الهادفة إلى حماية المخزونات السمكية يظل متأثراً بالاستخدام المستمر لأدوات صيد غير انتقائية. هذا، بالإضافة إلى أن التقسيم الجغرافي المعتمد لمناطق الصيد لا يتيح تدبيرا للموارد

السمكية يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الإيكولوجية والاقتصادية والاجتماعية لكل منطقة.

**وفي ما يخص المناطق البحرية المحمية،** وبالنظر لالتزام المغرب بإحداث شبكة وطنية للمناطق البحرية المحمية تغطي ما لا يقل عن 30% من المجالات البرية والبحرية وحماية الأنواع المهددة بالانقراض، فقد سجل المجلس تأخرا ملحوظا في إحداث المناطق المحمية طبقا للقانون (رقم 22.07 بتاريخ 16 يوليوز 2010) المتعلق بالمناطق المحمية. ويعود هذا الوضع إلى تأخر صدور المرسوم (رقم 2.18.242 بتاريخ 27 أبريل/نيسان 2021) لتطبيق بعض مقتضيات هذا القانون لمدة تقارب إحدى عشرة سنة، بالإضافة إلى التأخر المسجل في مسطرة إحداث خمس مناطق بحرية محمية نتيجةً للتحفظات التي أبدتها بعض الأطراف المعنية.

**في ما يتعلق بتنمية تربية الأحياء المائية البحرية،** لم يتمكن القطاع من تحقيق هدف انتاج 200.000 طن المحدد ضمن إستراتيجية "أليوتيس"، في أفق سنة 2020، حيث لم يتعد إنتاج القطاع 3.640 طنًا سنة 2024، أي بمساهمة تقل عن 1% من الإنتاج السمكي الوطني. وفي غياب استراتيجية خاصة بقطاع الصيد البحري، منذ سنة 2020، يتم تدبير مجال تربية الأحياء البحرية من طرف الوكالة الوطنية لتنمية تربية الأحياء المائية البحرية في غياب خارطة طريق تحدد التوجهات الإستراتيجية الكفيلة بتطوير منظومة تشمل مختلف حلقات سلسلة القيمة.

كما أنه، بعد إحداث الوكالة الوطنية لتنمية تربية الأحياء المائية سنة 2011، لم يتم اعتماد القانون (رقم 84.21) المتعلق بتربية الأحياء المائية البحرية إلا في مارس 2023، أي بعد تأخر دام أزيد من 12 سنة، وأنه من أصل ثلاثين نصا تنظيميا نص عليها هذا القانون، لم يصدر سوى المرسوم (رقم 2.23.720 بتاريخ فاتح فبراير 2024) المتعلق بإحداث المجلس الوطني لتربية الأحياء المائية البحرية والمرسوم (رقم 2.23.1032 بتاريخ 14 مارس 2025) المتعلق بالمخططات الجهوية لتهيئة تربية الأحياء المائية البحرية وتدبيرها وببنيات تربية الأحياء المائية البحرية. في ما مازالت نصوص تطبيقية ذات أهمية لم تصدر بعد كتلك المتعلقة بكيفيات تسليم رخص مزارع تربية الأحياء المائية البحرية وتعليقها وسحبها، وبكيفيات تسليم رخص إدخال كائنات تربية الأحياء المائية ونقلها، وبكيفيات تسليم اعتماد أحواض السمك وتجديده ومراقبته وتعليقه وسحبه.

**وبالنسبة لمنظومة التتبع والمراقبة والإشراف على أنشطة الصيد،** تبين غياب إطار رسمي ومتكامل للتنسيق والتعاون يحدد بشكل واضح أدوار ومسؤوليات كل جهة معنية بالعملية (لاسيما كتابة الدولة المكلفة بقطاع الصيد البحري ومندوبيات الصيد البحري والمكتب الوطني للصيد البحري والمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية وغرف الصيد البحري وغيرها)، وينص على آلية ممركزة لتقاسم المعلومات. علاوة على ذلك، لا تُنفذ عمليات المراقبة المبرمجة من طرف بعض مندوبيات الصيد البحري وفق المنهجية المطلوبة في المخطط الوطني للمراقبة (حسب المخاطر، حسب المستوى، حسب المجموعة أو الفرد...)، وإنما تُنجز وفقاً للإمكانيات البشرية والوسائل المادية المتوفرة لديها، الأمر الذي لا يسمح بتحقيق أهداف هذا المخطط من أجل تنزيل أمثل لتدابير التهيئة.

**وفي ما يتعلق بنظام التتبع والتوثيق الخاص بالمصطادات،** سجل وجود ممارسات غير قانونية خارجة عن نطاق المراقبة والتتبع. وتتمثل أساساً في الصيد بواسطة شباك الجر المعروفة بـ"السويلكا"، واستعمال العجلات المطاطية، والقوارب غير القانونية. علاوة على ذلك، يعتمد القطاع نظاماً معلوماتياً لشهادات المصطادات(SAMAC) ، يسمح بتسجيل مختلف مراحل مسطرة منح هذه الشهادات من المنبع إلى التصدير بخصوص المنتجات السمكية الموجهة للتصدير، غير أن هذا النظام لا تشمل مختلف عمليات التفويت المتعلقة بالمصطادات الموجهة للسوق المحلية.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات كتابة الدولة المكلفة بقطاع الصيد البحري** باعتماد إستراتيجية جديدة لتنمية قطاع الصيد البحري بعد استكمال مخطط "أليوتيس"، وذلك من أجل تعزيز المكتسبات ومواجهة التحديات المرتبطة بتدبير الموارد البحرية بشكل مستدام، ومراقبة أنشطة الصيد، وتثمين المنتجات السمكية. **كما أوصى** بمراجعة مخططات تهيئة المصايد بهدف اعتماد مقاربة إيكولوجية للصيد، في إطار تقييم أوسع للمخزونات السمكية وترشيد مجهود الصيد.

**وحث المجلس، أيضا،** على تعزيز نظام المراقبة من خلال تحسين نظام التتبع والتوثيق المعتمد من قبل القطاع، بهدف الحد من أنشطة الصيد غير القانونية.

**وأوصى، كذلك،** بتشجيع إحداث منظومة حديثة ومتكاملة لتربية الأحياء المائية البحرية تشمل جميع حلقات سلسلة القيمة، من خلال استكمال الإطار التنظيمي ووضع آلية تحفيزية لجذب المستثمرين، وتكوين الموارد البشرية، وتوفير المنصات العقارية والبنى التحتية اللازمة.

## قطاع الصناعات الغذائية:

### إمكانات واعدة وحصيلة مشجعة تستدعي تضافر الجهود من أجل بلورة استراتيجية كفيلة بضمان تنافسية القطاع والرفع من قيمته المضافة

يحظى قطاع الصناعات الغذائية بمكانة مهمة في الاقتصاد الوطني، حيث يضم حوالي 2.000 مقاولة، تشغل ما يزيد عن 272.000 منصب شغل سنة 2024. ويساهم القطاع بمعدل 4% في الناتج الداخلي الخام وب 27% في القيمة المضافة للقطاع الصناعي. كما يحقق رقم معاملات يناهز 185 مليار درهم، وأكثر من 44 مليار درهم من الصادرات، أي ما يعادل 10% من الصادرات الإجمالية.

في إطار تنفيذ الاستراتيجيات القطاعية للوزارتين المكلفتين بالفلاحة وبالصناعة، وبهدف مواصلة تسريع تنمية الصناعات الغذائية خلال الفترة 2017-2022، تم في أبريل 2017، توقيع عقد-برنامج خاص بتنمية الصناعات الغذائية بين وزارة الاقتصاد والمالية، وهاتين الوزارتين، و13 منظمة مهنية.

وقد انصبت المهمة الموضوعاتية التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات حول تقييم مدى انسجام عقد-البرنامج الخاص بتنمية الصناعات الغذائية، سالف الذكر، مع الاستراتيجيتين الفلاحية والصناعية، بالإضافة إلى تحليل الأداء والإنجازات مقارنة بالأهداف المتوخاة.

**فعلى الصعيد الإستراتيجي،** سجّل المجلس عدم توفر قطاع الصناعات الغذائية على رؤية استراتيجية موحدة وشاملة تعكس تناغم رؤى جميع القطاعات المعنية، حيث إن مخطط المغرب الأخضر 2008-2020 لم يحدد أهدافًا واضحة بمؤشرات دقيقة لتثمين الإنتاج الفلاحي. كما أن مخطط التسريع الصناعي 2014-2020 لم يتضمن أهدافًا استراتيجية محددة خاصة بقطاع الصناعات الغذائية. علاوة على ذلك، لم يحدد عقد-البرنامج الخاص بتنمية الصناعات الغذائية أهدافا استراتيجية تشمل قطاع الصناعات الغذائية بأكمله، فقد ركّز فقط على سلاسل اعتُبرت ذات أولوية (كصناعة الحليب ومشتقاته وصناعة زيت الزيتون)، لكن لم تكن تمثل سوى 28% من رقم المعاملات و23% من القيمة المضافة لقطاع الصناعات الغذائية، عند إعداد عقد-البرنامج في سنة 2016. هذا، ولم يتم بعد ذلك تجديد هذا العقد-البرنامج، رغم مرور ما يزيد عن 3 سنوات على نهايته، علما أنه غطى الفترة الممتدة من 2017 إلى 2021، وتم تمديده سنة 2021 بموجب ملحق إلى غاية نهاية سنة 2022.

**وبخصوص حكامة عقد-البرنامج،** قامت الأطراف المعنية بإرساء حكامة متعددة المستويات، تتمثل في لجنة القيادة، ولجنة التتبع، ولجنة التوجيه. وسجّل المجلس أن لجنة القيادة، التي يترأسها بشكل مشترك كل من وزيري الصناعة والفلاحة، وتضم في عضويتها ممثلين عن الفاعلين الخواص، وتعقد اجتماعاتها مرة واحدة على الأقل في السنة، لم تعقد أي اجتماع طيلة فترة تنفيذ عقد-البرنامج، علماً أنها تُعد اللجنة الوحيدة التي يُمثل فيها الفاعلون الخواص الموقعون على العقد.

كما عرف عقد-البرنامج مجموعة من التعديلات، تمت عبر إبرام ملحقين أحدثا تغييرا جوهريا في هيكلته ومضمونه، حيث تم إلغاء 41% من بنوده الأصلية وتعديل 48% منها. علاوة على ذلك، تم التخلي بموجب هذين الملحقين عن عدد من التدابير التي كانت تدخل ضمن أوراش ذات أولوية كبرى، من قبيل التقييس، واستكشاف أسواق جديدة، وتأهيل الموارد البشرية، والابتكار، وتحديث قنوات التوزيع التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، نص عقد-البرنامج على 29 اتفاقية خاصة، منها 19 اتفاقية بين الحكومة والفاعلين الخواص (الصنف الأول)، و10 اتفاقيات بين الفدراليات المهنية للقطاعات المعنية وكل من الجمعيات الأعضاء في هذه الفدراليات (الصنف الثاني). غير أنه لم يتم توقيع سوى 7 اتفاقيات فقط من الصنف الأول من أصل 19 اتفاقية خاصة، ولم يتم توقيع أي اتفاقية من الصنف الثاني.

**وفي ما يتعلق بالتمويل،** تبلغ الكلفة الإجمالية للعقد-البرنامج 12,37 مليار درهم، موزعة ما بين مساهمة الدولة ب 4 مليار درهم ومساهمة القطاع الخاص التي تبلغ 8,37 مليار درهم. ويظهر تحليل الإنجازات المالية أن تمويل الإجراءات المنجزة إلى غاية 31 دجنبر 2024 بلغ نسبة 66% من التمويلات المتوقعة، أي ما يعادل 8,13 مليار درهم. كما يبين توزيع هذه الإنجازات، حسب مصدر التمويل، أن 82% من الاستثمارات المتوقعة من قبل القطاع الخاص قد تم تنفيذها، أي 6,84 مليار درهم من أصل 8,37 مليار درهم. أما في

ما يتعلق بحصة الدولة، فتم صرف 32% فقط من المساهمة التي نص عليها عقد-البرنامج إلى غاية 31 دجنبر 2024، أي 1,28 مليار درهم من أصل 4 مليار درهم.

**وبالنسبة لحصيلة إنجازات عقد-البرنامج**، تم إيداع 466 ملفا من أجل الاستفادة من دعم الدولة في مجال الاستثمار خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2022. ومن مجموع الملفات المُودَعة، تم إنجاز 48% منها باستثمار بلغ 4,3 مليار درهم إلى حدود نهاية سنة 2024. بالإضافة إلى ذلك، فإن 21% من المشاريع ما تزال في طور الإنجاز، باستثمارات تُقدَّر بـ 2,5 مليار درهم إلى نهاية 2024. في المقابل، ما يناهز 31% من الملفات تم رفضها أو فسخ الاتفاقيات المتعلقة بها أو التخلي عنها، ويرجع ذلك أساسًا إلى انسحاب المقاولات المعنية، أو عدم احترام الآجال المحددة في برامج الاستثمار، أو عدم مطابقة الوثائق التبريرية للشروط المطلوبة.

في هذا الإطار، عرفت **الإنجازات المتعلقة بدعم الاستثمار** نسب إنجاز مهمة، لكن متفاوتة حسب السلاسل الإنتاجية. ففي ما يتعلق بتثمين وتحويل الفواكه والخضروات، تم تسجيل نتائج جيدة على مستوى وحدات التلفيف (35 وحدة منجزة، أي بنسبة 129,6% من الهدف المحدد في عقد البرنامج)، ووحدات التخزين عن طريق التبريد (79 مشروعًا منجزًا، أي بنسبة 106,7% من الهدف المسطر)، في حين أن التدابير التي تهدف إلى تطوير منتجات جديدة من خلال جذب ثلاثة مشاريع استثمارية بهدف تطوير تكنولوجيات جديدة في مجال تحويل الفواكه والخضروات لم تُسفر عن أي نتائج. بالإضافة إلى ذلك، لم يتم إنجاز أي مشروع في سلسلة تثمين التمور.

وبالرغم من تسجيل إنجازات جيدة في ما يتعلق بإحداث وحدات لتحويل مشتقات الحليب (13 مشروعًا منجزًا و16 وحدة في طور الإنجاز، علما أن الهدف المحدد هو 14 وحدة)، فإن تطوير إنتاج الحليب المجفف بهدف تعويض الواردات لم يحقق ما كان متوقعًا. وبالنسبة لصناعة البسكويت والشوكولاتة والحلويات، فقد عرفت أداء إيجابيا، حيث تم إنجاز 8 مشاريع استثمارية، بينما لا تزال 21 وحدة صناعية في طور الإنجاز من أصل الهدف المحدد في إحداث 30 وحدة صناعية.

**أما في ما يخص الإنجازات المتعلقة بدعم التصدير**، تم إيداع 252 ملفا من أجل الاستفادة من المنح المتعلقة بتشجيع التصدير المنصوص عليها في عقد-البرنامج، منها 133 مشروعا تتعلق بتحويل الفواكه والخضر، وقد سجلت هذه الإنجازات نسب متفاوتة في تحقيق أهداف التصدير بين السلاسل الإنتاجية. على سبيل المثال، سجلت صادرات المعجنات الغذائية والكسكس أداء إيجابيا، حيث بلغ الحجم الإجمالي للصادرات 26.175 طنا، أي ما نسبته 138% من الهدف المحدد عن الفترة 2017-2022. كما بلغت الكمية الإضافية من صادرات الزيتون المعبأ 77.657 طنا، وهو ما يعادل 172,6% من الهدف المحدد خلال نفس الفترة.

أما بالنسبة لسلسلة البسكويت والحلويات والشوكولاتة، فقد تم تحقيق 21% فقط من هدف التصدير، أي حجم مبيعات إضافي قدره 109,9 مليون درهم خلال الفترة 2017-2022. في حين، لم يتم تنفيذ أي عملية تصدير سواء لمنتجات الدواجن أو لمشتقات الحليب في إطار عقد البرنامج. ويعزى ذلك إلى انخفاض الإنتاج إثر توالي سنوات الجفاف وزيادة أسعار المدخلات.

كما تضمن العقد-البرنامج مجموعة من التدابير الأفقية تتعلق أساسا بالتسويق، والتكوين، والابتكار والدعم التقني، والتقييس. غير أنه تم تسجيل عدم تفعيل الإجراءات المتعلقة بأغلبية هذه المجالات.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات كلا من وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات ووزارة الصناعة والتجارة** بوضع استراتيجية لتنمية قطاع الصناعات الغذائية، مبنية على تشخيص دقيق، تتضمن أهدافًا واضحة، وتأخذ بعين الاعتبار، على وجه الخصوص، التحديات المرتبطة بالسيادة والأمن الغذائيين، ومخاطر التغيرات المناخية، وتقليص الكربون في المجال الصناعي.

**وأوصى المجلس**، كذلك، بإحداث آلية تنسيق بين كافة الفاعلين المتدخلين في قطاع الصناعات الغذائية، مع إشراك الفاعلين الخواص في المساهمة في اتخاذ القرار وتتبع تنفيذ الإجراءات، وضمان تحديد واضح لالتزامات ودور كل طرف عن طريق التعاقد، بالإضافة إلى وضع آلية للتتبع والتقييم الدوري المشاريع والإجراءات المنجزة.

**كما أوصى المجلس** بتأهيل وتحديث نظام تسويق المنتجات الغذائية المصنعة من خلال تعزيز آليات التتبع والمراقبة في مرحلة ما بعد التثمين (l'aval du secteur)، لا سيما ما يتعلق بالمبيعات غير المعبأة وخسائر ما بعد الحصاد، وقنوات التوزيع التقليدية (أسواق البيع بالجملة، الرياشات، المجازر، الدكاكين، إلخ)، مع الحرص على إرساء آليات مناسبة لتطبيق المقتضيات القانونية والتنظيمية المؤطرة للقطاع في ما يخص التعبئة والتلفيف والسلامة الصحية وتتبع مسار المنتجات.

**وأوصى المجلس**، أيضا، بوضع إطار شامل لتوحيد معايير قطاع الصناعات الغذائية، ووضع رؤية استراتيجية متكاملة لتعزيز الابتكار والبحث والتطوير في هذا القطاع.

## التشجير الغابوي:
## حصيلة متباينة للتشجير الغابوي تستدعي إعادة تأهيل النظم الغابوية لضمان استدامتها في ظل تزايد التحديات التي تواجهها

يعتبر المجال الغابوي، الذي يمتد على حوالي 9 ملايين هكتار ويغطي 12,6% من التراب الوطني، ثروة استراتيجية ذات أبعاد إيكولوجية واقتصادية واجتماعية مهمة، حيث يلعب دورا محوريا في الحفاظ على التنوع البيولوجي، وتنظيم المناخ، وحماية التربة من التعرية، بالإضافة إلى توفير فرص الشغل في المجال القروي. غير أن هذه الثروة الغابوية تواجه تدهورا متزايدا نتيجة لعدة عوامل، لاسيما الاستغلال المفرط والحرائق، إضافة إلى الضغوط المتزايدة للأنشطة البشرية، حيث يفقد المجال الغابوي مساحة تقدر بنحو 17 ألف هكتار سنويا. لذلك، تعتبر إعادة تأهيل النظم الغابوية، من الأولويات الاستراتيجية لضمان استدامتها من خلال عمليات التشجير والتخليف الطبيعي وتحسين المراعي.

**في ما يخص إعادة تأهيل النظم الغابوية**، فعلى الرغم من الجهود المبذولة تظل النتائج المحققة، خلال الفترة ما بين 2010 و2021، دون مستوى الأهداف المسطرة، حيث تم غرس 363.762 هكتارا من أصل 580.000 هكتار المخطط لها، أي بنسبة إنجاز لم تتعد 62%. كما لم تتجاوز نسبة نجاح عمليات التشجير 56% في المتوسط خلال نفس الفترة. وفي إطار تنفيذ استراتيجية "غابات المغرب 2020-2030 "، تمت إعادة تأهيل مساحة تقدر بـ 57.546 هكتارا، أي بنسبة إنجاز بلغت 41% مقارنة بالمساحات المبرمجة بين عامي 2022 و2024.

**وبخصوص الإطار الاستراتيجي**، فعلى الرغم من أن استراتيجية "غابات المغرب" تطمح لإعادة تأهيل النظم الغابوية من خلال عمليات التشجير والتخليف على مساحة 600 ألف هكتار خلال الفترة 2020-2030، مع نسبة نجاح مستهدفة تبلغ 80%، إلا أنها لم توضح الأهداف الوظيفية لهذا التشجير، سواء كانت وقائية أو إنتاجية أو ترفيهية. كما أنها لم تحدد المساحات المستهدفة لكل من هذه الأهداف، مما يزيد من صعوبة تتبع النتائج وقياس الأثر. إضافة إلى ذلك، لم تقم الوكالة الوطنية للمياه والغابات بإعداد خطة للتكيف مع التغيرات المناخية، وذلك ضمن رؤية شاملة ومتكاملة تغطي جميع المراحل الأساسية لعمليات التشجير والتخليف، مع إدماج البحث العلمي كعنصر محوري لضمان التدبير المستدام للغابات والمساهمة الفعالة في جهود إعادة تأهيل النظم الغابوية.

وفي ما يتعلق بحكامة القطاع الغابوي، لا تزال الهيئات المؤسساتية، كالمجلس الوطني والمجالس الإقليمية للغابات، غير مفعلة بشكل كاف. علاوة على ذلك، لم يتم بعد اعتماد الإطار القانوني لإحداث وتنظيم هيئات الحكامة الغابوية على المستويين الجهوي والترابي، المنصوص عليها في استراتيجية "غابات المغرب"، والتي من المفترض أن تعزز التدبير المحلي للغابات. وفي هذا الصدد، تم إعداد مشروع قانون المتعلق بالحفاظ على الغابات وتنميتها المستدامة (رقم 21.22)، لكن لا يزال في طور الدراسة، رغم مرور حوالي نصف المدة المخصصة لتنفيذ استراتيجية "غابات المغرب"، مما يشكل عائقا أمام التفعيل الكامل لهذه الهيئات وتنفيذ العمليات المبرمجة، ويحول دون إرساء حكامة غابوية أكثر شمولية وفعالية.

**وبالنسبة لمراحل تنفيذ عمليات إعادة تأهيل النظم الغابوية**، لا يزال تدبير البذور، الذي يشكل المرحلة الأولى في هذه العملية، يعاني من غياب رؤية متكاملة تشمل مختلف مكونات سلسلة البذور (الجمع والمراقبة والتخزين والتوزيع)، حيث لم تعمل الوكالة على إرساء منظومة فعالة لتدبير البذور الغابوية، تضمن جودتها وتتبعها والتصديق عليها، علما أن استراتيجية "غابات المغرب" تهدف إلى ضمان "السيادة الخضراء" الضرورية للحفاظ على الموروث الغابوي الوطني وتنميته بشكل مستدام. كما تعاني مراقبة عمليات جمع البذور وتخزينها من طرف المحطات الجهوية للبذور من محدودية الموارد البشرية واللوجستية، مما يضعف قدرتها على ضمان توفير بذور ذات جودة عالية كفيلة بتأمين إنجاح برامج التشجير الغابوي.

أما بالنسبة لعملية إنتاج الشتائل الغابوية، فتعاني من ضعف قدرة المشاتل العمومية على توفير إنتاج كاف لتحقيق أهداف استراتيجية غابات المغرب، وذلك بسبب تدهور حالة العديد منها، وصعوبة تعبئة موارد مياه السقي، فضلا عن محدودية الابتكار وضعف استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة. كما أن إشراك القطاع الخاص في التزويد الكامل

بالشتائل لم تواكبه إجراءات تنظيمية عملية، من أجل إنتاج شتائل غابوية مُعتمدة تستجيب لحاجيات الوكالة. فدفتر التحملات الحالي لا يمكّن من تأطير هذه العملية من الناحية الإدارية والتقنية والتنفيذية، بما يتناسب مع طبيعتها البيولوجية، كما لا يتضمن منهجية واضحة للتحقق من المواد المستعملة ومراقبتها، ولا يمكّن من إرساء نظام مراقبة وضمان الجودة (نظام المراقبة، تحديد حالات عدم المطابقة ومعالجتها، إلخ).

**أما في ما يخص تتبع وتقييم عمليات إعادة التأهيل،** فقد تم تسجيل نقائص على مستوى التتبع البعدي لبرامج ومشاريع التشجير، وهو ما يستدعي تحيين وتوحيد منهجية ومعايير تسلم الأشغال وتطوير اعتماد الآليات الرقمية في تتبع وتقييم الأعمال المنجزة. وفي هذا الصدد، بلغ المتوسط السنوي لنسب معدلات نجاح عمليات التشجير 56% خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2021. في حين لم يتعد هذا المعدل نسبة 51% خلال موسم 2022-2023 (نجاح تشجير 9.991 هكتار من أصل 19.475 هكتار مغروسة). ويعزى ضعف نسب معدلات نجاح عمليات التشجير إلى تداخل مجموعة من العوامل، خصوصا منها المناخية والتقنية والتدبيرية. فنجاح عمليات التشجير يستلزم توفر شروط مناخية ملائمة، واختيار تقنيات غرس مناسبة، وإنجاز أشغال تهيئ التربة بالجودة المطلوبة، مع ضمان تتبع دقيق ومستمر لمحيطات التشجير والحرص على صيانتها على امتداد عدة سنوات.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات** بالتعجيل باستصدار مشروع القانون المتعلق بالحفاظ على الغابات وتنميتها المستدامة.

**كما أوصى الوكالة الوطنية للمياه والغابات** بإعداد خطة عمل مفصلة لإعادة تأهيل النظم الغابوية، تأخذ بعين الاعتبار مختلف العمليات (التشجير، والتخليف، والتخليف عن طريق التسييج، وتحسين المراعي الغابوية)، مع مراعاة توضيح الأهداف الوظيفية منها، وتحديد دقيق للمسؤوليات بين مختلف المتدخلين. **وحث المجلس، أيضا،** على اعتماد مؤشرات أداء دقيقة وواضحة لتتبع نجاعة ومعدل نجاح هذه العمليات، وعلى التقييم المنتظم لمستوى تقدم تنفيذ مختلف العمليات المسطرة في استراتيجية "غابات المغرب 2020-2030".

**وأوصى، كذلك،** بوضع خارطة طريق واضحة الأهداف لتطوير منظومة تدبير البذور وإنتاج الشتائل الغابوية، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الفاعلين، وإرساء آليات فعالة لضمان الجودة وتتبع دقيق لمصادر البذور والشتائل واعتماد نظام موثوق للتصديق بالنسبة لمختلف المراحل من الإنتاج إلى التوزيع. **وأوصى، أيضا،** باعتماد دفتر تحملات خاص بإنتاج الشتائل الغابوية يتلاءم مع طبيعتها البيولوجية، ويحدد المعايير التقنية لضمان جودة الشتائل، بالإضافة إلى ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة من أجل تأطير إنتاج الشتائل الغابوية من طرف القطاع الخاص، وذلك لضمان تحقيق أهداف استراتيجية "غابات المغرب 2020-2030" في ما يخص "السيادة الخضراء".

# التنمية المجالية وتدبير المرافق العمومية الترابية

## منظومة الوظيفة العمومية الترابية:
## تحديات في الحكامة وفي توزيع الموارد البشرية والحاجة إلى إصلاح يضمن تحسين تدبيرها

يُعَدّ التدبير الفعّال للموارد البشرية على المستوى الترابي، من خلال اعتماد مقاربات تضمن التكامل والانسجام بين مختلف مكوّنات الوظيفة العمومية، رافعة أساسية لتسريع وتيرة تفعيل الجهوية المتقدمة وتحقيق أهدافها التنموية. وقد بلغ العدد الإجمالي للموظفين المدنيين والمستخدمين بالإدارات العمومية والجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات العمومية خلال سنة 2023 حوالي 912.188 موظفًا ومستخدمًا، بكتلة أجور قاربت 222,33 مليار درهم.

وقد أسفرت المهمة الموضوعاتية التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات حول منظومة الوظيفة العمومية الترابية عن رصد إكراهات بنيوية تُعيق فعالية تدبير الموارد البشرية الترابية، لا سيما تلك المرتبطة بالتوزيع المجالي، والتأهيل المهني، والتحفيز الوظيفي، وتدبير المسارات المهنية، إضافةً إلى تطوير الكفاءات وتعزيز القدرات، باعتبارها عناصر محورية لتحسين جودة الخدمات العمومية ومواكبة متطلبات التنمية الترابية.

**فبخصوص وضعية الموارد البشرية على المستوى الترابي**، أظهر التقييم وجود تحديات بنيوية بارزة، تتجلى أساسًا في التفاوتات المجالية في التوزيع، وضعف مستويات التأطير، وتنامي الكلفة الإجمالية رغم تراجع العدد. ففي ما يخص **التوزيع**، يظل تركيز الموارد البشرية غير متوازن، إذ يتمركز ما يقارب 60% من الموظفين في أربع جهات فقط.

أمّا من حيث مستويات التأطير، فيُلاحظ وجود تفاوت واضح بين الإدارات العمومية والجماعات الترابية؛ إذ تمثل فئة الأطر 67% من موظفي الدولة، مقابل 33% فقط داخل الجماعات التي يغلب عليها أعوان التنفيذ. كما أن محدودية نسبة الموارد البشرية المتاحة لدى الجهات، التي لا تتجاوز 1%، تعكس ضعف قدراتها التدبيرية. وفي المقابل، تسجل المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الترابي نسب تأطير أكثر توازنًا، حيث تمثل فئتَا الأطر المتوسطة والعليا معًا 58% من مجموع المستخدمين، منها 31% أطر عليا، وهو ما يشكل نموذجًا مرجعيًا يمكن الاستئناس به لتوسيع قاعدة الكفاءات داخل المنظومة الترابية.

ورغم تراجع العدد الإجمالي لموظفي الدولة والجماعات الترابية بنسبة 3,22% خلال الفترة ما بين 2018 و2023، فقد ارتفعت كتلة الأجور بحوالي 26% في الفترة نفسها. ويُعزى هذا الارتفاع إلى الزيادات العامة في الأجور، وتحسين مسارات الترقي، وإحداث سلالم جديدة، وتعويضات المسؤولية، وهو ما أسفر عن ارتفاع الكلفة الأجرية دون أن يقابله تحسن ملموس في مردودية الخدمات.

وتظل كتلة الأجور عنصرًا ضاغطًا على ميزانيات التسيير، إذ بلغت 57% من ميزانية تسيير الدولة سنة 2023، و48% في المتوسط لدى الجماعات الترابية، بينما لم تتجاوز 17% من نفقات الاستغلال لدى المؤسسات والمقاولات العمومية. وتبرز هذه المؤشرات الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في أنماط التوظيف والتأطير، وربط النفقات بمستويات الأداء، بما يعزز النجاعة المالية ويدعم فعالية المرفق العمومي الترابي.

**وفي ما يتعلق بالإطار الاستراتيجي والقانوني المنظم للوظيفة العمومية الترابية،** سجل المجلس استمرار اختلالات جوهرية تتمثل في تعدد المرجعيات، وضعف التنسيق، وغياب رؤية مندمجة، وهو ما يحدّ من مواكبة ورش الجهوية المتقدمة وتفعيل ميثاق اللاتمركز الإداري. ويتميّز النظام القانوني الحالي بتعدد الأنظمة الأساسية، التي يبلغ عددها 39 نظامًا، 68% منها خاصة، في غياب إطار موحَّد وملزِم. هذا التعدد يكرّس تفاوتات واضحة على مستوى التحفيز والحركية والجاذبية بين القطاعات، وهو ما سبق أن أوصت مناظرات الإصلاح الإداري بمراجعته وتبسيطه، على غرار التجارب الحديثة في مجالات التربية والتكوين أو الوظيفة الصحية.

كما لم يُواكب تفعيل الجهوية المتقدمة بإطار قانوني متكامل، إذ لم يُصدر بعد النظام الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الترابية رغم التنصيص عليه منذ 2015، في حين لا يزال العمل جاريًا بمرسوم 1977 ومذكرات غير ملزِمة. وفي السياق ذاته، لم يُستثمر نظام التوظيف بالتعاقد بما يكفي لاستقطاب الكفاءات، نتيجة غياب إطار قانوني يحدد بوضوح شروط العقود وضماناتها.

ويعاني تدبير الوظيفة العمومية الترابية كذلك من محدودية التنسيق بين الفاعلين الأفقيين (إصلاح الإدارة، الاقتصاد والمالية، الداخلية، المندوبية السامية للتخطيط)، مما يؤدي إلى تداخل الأدوار وتفاوت في تنزيل الإصلاحات، في ظل غياب قاعدة بيانات وطنية موحدة ومؤشرات أداء دقيقة وموضوعية. فيما يبقى دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية محدودًا، إذ لم يعقد سوى ست دورات من أصل سبع عشرة دورة نظامية خلال الفترة الممتدة ما بين 2003 و2019، نتيجة ضعف تركيبته وغموض اختصاصاته، وهو ما قلّص من أثره الاستشاري وأبرز الحاجة إلى مراجعة صلاحياته وتعزيز نجاعته. أما اللجان المشتركة، فتبقى فعاليتها محدودة بسبب ضعف انتظام اجتماعاتها وغياب آليات للتقييم، على الرغم من أهميتها في تعزيز الالتقائية وتثمين الكفاءات على المستوى الترابي.

**وفي ما يخص حكامة وتتبع تدبير الموارد البشرية الترابية،** فرغم تعدد البرامج والمبادرات بهذا الخصوص، سجّل المجلس استمرار أوجه قصور هيكلية. إذ إن غياب المرصد الوطني للمرافق العمومية وتشتت المعطيات بين المتدخلين يُضعف أسس التخطيط القائم على مؤشرات دقيقة، في حين لا تتوفر سوى 56% من القطاعات الوزارية و11% من الجماعات الترابية على دلائل مرجعية للكفاءات، مع غياب تقديرات استشرافية للحاجيات من الموارد البشرية لدى نحو نصف هذه الجماعات.

أما في مجال **التوظيف،** فما تزال المنظومة محدودة من حيث التشخيص والاستشراف، حيث يكتفي 20 قطاعًا وزاريًا من أصل 27 على تعويض المحالين على التقاعد بدل اعتماد مقاربة استراتيجية شمولية، بينما تواجه 78% من الجماعات صعوبات عملية في تنظيم مباريات التوظيف. وفي ما يتعلق **بالحركية،** فقد تبين بأنها لا تسهم في تقليص التفاوتات

المجالية، حيث إن 99% من الانتقالات المسجلة سنة 2023 تمت بناءً على طلب شخصي، و96% منها في قطاعي التعليم والصحة، في حين لم تتجاوز نسبة الانتقالات بين القطاعات 4%. كما سجل المجلس حركية معكوسة من المصالح اللامركزة نحو المركز، حيث تم ما مجموعه 30.168 حالة انتقال مقابل 13.870 في الاتجاه المعاكس خلال الفترة 2016-2021، وذلك حسب آخر المعطيات المتاحة لدى وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة.

وبخصوص **التكوين المستمر**، فما يزال محدود الأثر رغم أهميته الاستراتيجية؛ إذ لا تتوفر سوى 52% من القطاعات الوزارية على مخططات مديرية للتكوين، بينما لم تُفعَّل الجهات بعد دورها في إعداد وتنفيذ التصميم المديري الجهوي للتكوين، نتيجة غياب إطار قانوني مماثل لذلك المعتمد لفائدة أعضاء المجالس المنتخبة. كما أن مدة التكوين انحصرت بين ساعة وسبع ساعات سنويًا لكل موظف، وهو مستوى بعيد عن معايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تحدده بين 20 و30 ساعة. يضاف إلى ذلك تركّز البرامج على الأطر العليا بنسبة 70%، وضعف استفادة الإناث بنسبة لا تتجاوز 18%، فضلًا عن محدودية التكوين عن بُعد الذي لم تتجاوز نسبته 21%.

وتبعًا لذلك، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات** بضرورة تعزيز حكامة تدبير الوظيفة العمومية الترابية، من خلال إحداث قاعدة بيانات وطنية للكفاءات، مدعومة بنظام معلوماتي مشترك بين القطاعات المعنية، مع تفعيل الأجهزة المؤسساتية المنصوص عليها قانونًا، كالمرصد الوطني للمرافق العمومية. **كما أوصى المجلس** بمراجعة اختصاصات وتركيبة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يضمن اضطلاعه بدور استشاري واقتراحي فعّال، قادر على مواكبة رهانات الإصلاح وتوجيه السياسات العمومية في المجال.

وفي الإطار ذاته، **أوصى المجلس** بتفعيل آلية الحركية الوظيفية كوسيلة لتصحيح التفاوتات المجالية وتثمين الكفاءات، من خلال تبسيط مساطر انتقال الموظفين، وتعزيز جاذبية الوظيفة العمومية الترابية عبر آليات تحفيزية قادرة على استقطاب الكفاءات وضمان استقرارها، لاسيما في القطاعات ذات الأهمية الاستراتيجية.

**كما أوصى المجلس** ببلورة استراتيجية وطنية مندمجة لتأهيل الوظيفة العمومية الترابية، تراعي الخصوصيات المجالية والاجتماعية والاقتصادية لكل جهة، وترتكز على التعاقد المؤسساتي بين الدولة والجهات في مجال تدبير الرأسمال البشري. وتشمل هذه الاستراتيجية إعداد دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات، ووضع مخططات متوسطة المدى لتدبير الموارد البشرية، فضلًا عن إرساء تصاميم جهوية للتكوين المستمر تحت إشراف السلطات الجهوية وبشراكة مع الجامعات، وربط تنفيذها بتقييم الأثر المهني.

**وأوصى المجلس، أيضا،** بالإسراع في اعتماد مشروع القانون المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الترابية، بما يسمح بتوحيد الوضعيات الإدارية وملاءمتها مع المهام الجديدة، وتحسين أسس تدبير الكفاءات والمسارات المهنية.

# المحطات الطرقية للمسافرين:
## ضرورة تحسين منظومة النقل العمومي للمسافرين عبر الطرق في إطار رؤية إصلاحية مندمجة تضمن التقائية تدخلات الفاعلين

يبلغ عدد المحطات الطرقية على الصعيد الوطني 72 محطة موزعة على 11 عمالة و42 إقليما. ووصل إجمالي تكاليف إنجاز وتشغيل الشطر الأول من المحطات الطرقية من الجيل الجديد (11 محطة) حوالي 751,97 مليون درهم، أما إجمالي عائدات تدبيرها، فوصل، خلال السنة المالية 2024، إلى حوالي 44,77 مليون درهم. ويبلغ العدد الإجمالي للموظفين والأعوان بالمحطات الطرقية 557 فردا.

وفي هذا الصدد، تناولت المهمة الموضوعاتية التي أنجزتها جميع المجالس الجهوية للحسابات تقييم اشتغال المحطات الطرقية من الجيل القديم ونتائج تنزيل وتعميم المحطات الطرقية من الجيل الجديد موضوع الاتفاقية الإطار الموقعة سنة 2020 بين وزارة الداخلية ووزارة النقل واللوجستيك ووزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة إلى جانب الشركة الوطنية للنقل والوسائل اللوجيستيكية.

**بالنسبة لتفعيل اختصاصات الجهات في مجال النقل وتنظيم الشروط التقنية للمحطات الطرقية،** لم يتم إصدار أي نصوص تنظيمية بخصوص الإجراءات المتعلقة بالمحطات الطرقية، لا سيما تحديد الخصوصيات التقنية الواجب احترامها بالمنشآت المبنية وكيفيات تسيير مرافقها وتنظيم العمليات التجارية والأنشطة المهنية داخلها. ويعزى ذلك إلى كون تحديد المعايير التقنية لإحداث المحطات الطرقية أُسْنِدَ إلى كل من السلطة الحكومية المكلفة بالنقل بمقتضى الظهير الشريف بشأن النقل بواسطة السيارات عبر الطرق (رقم 1.63.260 الصادر في 12 نونبر 1963)، ومن السلطة الحكومية بالداخلية بمقتضى القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات (رقم 113.14).

من جهة أخرى، أُسْنِد تنظيم النقل الطرقي غير الحضري للأشخاص بين الجماعات الترابية إلى الجهات داخل نفوذها الترابي بمقتضى القانون التنظيمي المتعلق بالجهات (رقم 111.14)، في حين أن تنسيق عمليات النقل الجماعي للمسافرين عبر الطرق وضبط استغلال التراخيص ذات الصلة معهود بموجب الظهير الشريف سالف الذكر إلى السلطة الحكومية المكلفة بالنقل. وقد نجم عن ذلك عدم تفعيل اختصاصات الجهات في ميدان النقل رغم مضي 10 سنوات على دخول القوانين التنظيمية للجماعات الترابية حيز التطبيق.

**بخصوص إحداث الجيل الجديد من المحطات الطرقية وتحديث أسطول الحافلات،** لا يخضع إحداث المحطات الطرقية لتصميم مديري وطني يمكن من تحديد توطينها الترابي وخصائصها البنيوية وتراتبية أصنافها التقنية حسب عمالات وأقاليم المملكة، وذلك قصد تسهيل اتخاذ قرارات الإحداث والتمويل وتعزيز النقل متعدد الوسائط. وتبعا لذلك، وقفت المجالس الجهوية للحسابات على إحداث مجموعة من المحطات الطرقية دون توفر مقوّمات الجدوى الاقتصادية، كمحطات إفران وتاوريرت اللتين تشهدان إقبالا محدوداً للمسافرين وبويزكارن وأصيلة المغلقتين منذ 2012 و2020 تواليا.

ومن جهة أخرى، فإن الحافلات المستفيدة من منح "التجديد والتكسير"، خلال الفترة 2020–2024، لم تتعد 149 مركبة، أي ما يشكل 6% فقط من مجموع الحافلات الموجودة في وضعية تشغيل خلال سنة 2024. وتعزى محدودية هذه الحصيلة إلى الصعوبة التي واجهتها مقاولات النقل لاستيفاء بعض شروط الاستفادة، خاصّة سلامة وضعياتها الجبائية، فضلا عن وجوب اقتناء مركبات تتوفر على باقة السلامة، وفقا لما ينصّ عليه مقرّر إحداث منحة التجديد لسنة 2024، علما أن هذا النوع من المركبات يعرف نقصا في المخزون في السوق الوطنية.

كما لا يتم التنسيق بين المحطات الطرقية بشأن عمليات تنظيم الخطوط والرحلات التي تربط بينها، لا سيما التواصل حول المواقيت المتوقعة لانطلاق وعبور ووصول الحافلات، وكذا التنسيق بخصوص التعيين المسبق للأرصفة المخصصة لوقوف الحافلات قبل ولوجها، بالإضافة إلى الرصد المتواصل للصعوبات والحالات الطارئة التي قد تواجه الحافلات في مساراتها. ويعزى ذلك إلى عدم وجود سلطة ضبط للإشراف على هذه العمليات، ممّا يحول دون تحقيق التكامل والانسجام بين المحطات الطرقية.

**بخصوص التحديد القبلي للحاجيات والاستناد إلى تصاميم للتهيئة على مستوى برمجة وإنجاز مشاريع المحطات الطرقية**، لم تتعدّ دراسات التحديد القبلي الدقيق للحاجيات نسبة 2% من مجموع الدراسات التقنية المتعلقة بإنجاز محطات طرقية أو تهيئتها على مستوى 06 جهات، ممّا حال دون التقييم المسبق للمشاريع المعنية ورغم أهميتها في تقييم الحاجة إليها وتحديد طبيعتها (إحداث، إعادة توطين، تأهيل، تهيئة). كما ترتب عن ذلك عدم دقة التركيبة المالية للمشاريع على مستوى اتفاقيات الشراكة المبرمة في هذا الإطار.

كذلك، سجلت المجالس الجهوية للحسابات عدم استناد الجماعات إلى تصاميم التهيئة كآلية للتخطيط والبرمجة وكوسيلة لتوفير العقارات المحتضنة للمشاريع عبر مسطرة نزع الملكية لأجل المنفعة العامة. ونتيجة للطابع الاستعجالي الذي رافق إنجازها، تم إحداث محطات طرقية في مواقع غير مخصصة لها قبل أن تتم مطابقة وضعياتها في تصاميم التهيئة اللاحقة كمحطات جرادة وجرسيف وتاونات وغفساي وأرفود.

**بالنسبة للربط بخدمات النقل الحضري والتجهيزات والمنشآت الطرقية**، تبين عدم توفر معظم المحطات الطرقية على محطات للحافلات الحضرية (83%) وعلى مواقف سيارات خاصّة (51%) وعلى مواقف/ ممرّات للتوقف السريع (74%). ويبلغ عدد المحطات الطرقية المرتبطة بمحطات للحافلات الحضرية 12 محطة من أصل 72، توفر 58 خطا حضريا تربطها بالأحياء والتجمعات السكنية المجاورة. كما تم إحداث وإعادة توطين مجموعة من المحطات على حدود المدارات الحضرية للجماعات دون الحرص مسبقا على إحداث الطرق المدارية والمدارات والممرّات التحت أرضية وتوسعة الطرق المحورية، ويُعْزَى ذلك إلى عدم إدراج مكون إحداث شبكة مواصلات مناسبة لهذه المحطات قبل البدء في تصميمها وبنائها.

**بشأن تدبير الجماعات للمحطات الطرقية**، يشكل الإيجار والتدبير المباشر وشركات الاقتصاد المختلط غالبية أنماط التدبير المعتمدة بحيث شملت 82% من المحطات الطرقية ما بين 2019 و2024. وفي هذا الصدد، سجلت المجالس الجهوية للحسابات عدم اتخاذ الجماعات الإجراءات اللازمة لاعتماد سبل التحديث في التدبير المتاحة لها، ولاسيما عن

طريق التدبير المفوّض أو إحداث شركات التنمية المحلية أو التعاقد الخاص كما تنص على ذلك مقتضيات القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات. وفي هذا الصدد، وقعت وزارة الداخلية اتفاقية سنة 2023 مع إحدى الجمعيات بمبلغ 21 مليون درهم لإعداد دراسة حول تحديد معايير تخطيط وتدبير المرافق العمومية المحلية، بما فيها المحطات الطرقية، وما زال تنفيذ هذه الاتفاقية في مرحلة جرد المرافق العمومية المحلية على المستوى الوطني.

كما سجلت المجالس الجهوية للحسابات عدم توفر 86% من المحطات الطرقية على شاشات متغيّرة المحتوى لعرض جدولة الرحلات ووصول الحافلات، وعدم تزويد 53% بمخابئ لمقاعد الانتظار الخارجية عند مشارف أرصفة الإركاب والإنزال. كما أن 74% منها غير متوفرة على مكاتب للتمريض والإسعاف، و60% غير مزودة بمرائب خاصّة لتوقف الحافلات ومبيتها، بينما تصل نسبة تلك غير المزودة بمكان مخصص للسائقين للاستراحة والمبيت ما بين الرحلات إلى 92%. كذلك، فإن حوالي 38% لا تتوفر على تجهيزات الولوج الخاصّة بالأشخاص ذوي الحركية المحدودة عند بوابات الدخول، فيما 78% غير مزودة بمرافق صحية مجهزة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصّة. وينجم عن هذا الخصاص في توفير المعلومات والتجهيزات اللازمة إرباك المرتفقين وتراجع جاذبية المرفق فضلا عن محدودية تلبية متطلبات المهنيين المرتبطة بالسلامة والجودة.

**بخصوص صيانة المحطات الطرقية**، خلال الفترة 2019-2024، بلغ إجمالي النفقات ذات الصلة على مستوى 46 محطة موجودة بسبع جهات ما يناهز 24,2 مليون درهم، أي بمتوسّط بلغ 87.840 درهم سنوياً لكل محطة. وفي هذا الصدد، سجلت المجالس الجهوية للحسابات عدم انتظام توزيع هذه النفقات وعدم كفايتها لإصلاح كافة العيوب المسجلة، خاصّة تدهور وضعيات الكراسي والأبواب والطلاءات الحائطية والأرضيات. كما سجلت عدم اتخاذ الجماعات إجراءات توعوية، وعند الاقتضاء، زجرية للحد من السلوكات اللامسؤولة والمشينة التي تمس بسلامة تجهيزات المحطات الطرقية.

**بناء على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات** وزارة الداخلية ووزارة النقل واللوجستيك بإحداث آليات تنسيق بصلاحيات موزعة بشكل واضح بين الوزارتين قصد تأطير التدخلات المركزية المرتبطة بتنظيم مرفق المحطات الطرقية. **كما دعا المجلس** إلى التسريع بوضع وتنفيذ تصميم مديري وطني خاصّ بهذه المحطات، وكذا إلى وضع آليات وقنوات إجرائية منظمة وهيئة قيادية مستمرّة للإشراف على هيكلة وجودة الخدمات المقدّمة وطنياً وتنسيق الربط العملياتي المندمج بين المحطات الطرقية.

**وأوصى المجلس وزارة النقل واللوجستيك** والوكالة الوطنية للسلامة الطرقية الرفع من مستوى تنزيل برنامج تجديد وتأهيل وعصرنة حظيرة حافلات النقل العمومي للمسافرين.

**ودعا المجلس** وزارة الداخلية بمواكبة الجماعات وحثها على التحديد القبلي للحاجيات بخصوص مشاريع إنجاز وتوطين المحطات الطرقية ضماناً لفعاليتها وتوظيفها الأمثل، والحرص على الربط متعدد الوسائط للمحطات الطرقية (نقل حضري، طرق محورية ومدارية). **وأوصى** الوزارة أيضاً بحث الجماعات على توفير التجهيزات والخدمات اللازمة المتصلة بالولوجيات وتحسين جودة الانتظار والحصول على كافة معلومات السفر، وعلى تسييرها وفقا لأساليب التدبير الحديثة مع تسريع إخراج الدراسة الوطنية حول تحديد المعايير الموحدة لهذا المرفق. **وأوصى المجلس** الوزارة ذاتها بحث الجماعات

على العناية ببنايات وتجهيزات المحطات الطرقية عن طريق برمجة أشغال الصيانة والإصلاح بصفة دورية، وباعتماد مقاربات توعوية وزجرية للحد من السلوكات المشينة واللامسؤولة التي تضرّ بسلامتها.

## مرفق المقابر:
### نقائص متعددة تحول دون تدبير جيد ومستدام

يكتسي تدبير المقابر من طرف الجماعات أهمية خاصة، نتيجة النمو الديمغرافي واتساع المجال الحضري، ونظرا للتحديات المرتبطة بها، لا سيما في ما يخص توفير العقارات اللازمة لاحتضان هذه الفضاءات وتدبير النفقات المرتبطة بتجهيزها وصيانتها. ويتم تنظيم وتسيير المقابر وفقا لمقتضيات القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات (رقم 113.14) والقانون بمثابة ميثاق المرافق العمومية (رقم 54.19). كما تعتبر المقابر وقفا عاما بمقتضى الظهير الشريف المتعلق بمدونة الأوقاف (رقم 1.09.236).

وفي هذا الإطار، أنجزت المجالس الجهوية للحسابات مهمة موضوعاتية حول تدبير مقابر المسلمين، همت على الفترة 2018-2024، وتناولت تقييم مدى ممارسة الجماعات لاختصاصاتها الذاتية في هذا المجال من إحداث تخطيط وتنظيم وتجهيز وصيانة المقابر وممارسة شرطة الجنائز والمقابر. وتم الاعتماد على نتائج الاستبيانات التي وجهت إلى جميع جماعات المملكة وعلى المعاينات الميدانية لعينة مكونة من 269 جماعة.

**بخصوص الوضعية الراهنة لمقابر المسلمين**، تم حصر ما مجموعه 29.081 مقبرة على الصعيد الوطني موزعة على 1.413 جماعة، أزيد من 95% منها بالمجال القروي، وتمتد على مساحة تقديرية إجمالية تصل إلى 22.019 هكتار. ويبلغ عدد المقابر التي تتوفر على الحد الأدنى من التجهيزات ما مجموعه 109 مقبرة، أي ما يقل عن 0,4% من مجموع المقابر الموجودة على المستوى الوطني. أما عدد المقابر المشمولة بوثائق التعمير، فبلغ ما مجموعه 2.540 مقبرة، أي ما يعادل 9% من مجموع المقابر

تتولى الجماعات التدبير المباشر لما مجموعه 3.561 مقبرة (أي ما يمثل 12%)، بينما تدبر مقبرتان من طرف مجموعات جماعات. وتسير الجمعيات 501 مقبرة، من بينها 32 فقط يتم تدبيرها في إطار اتفاقيات مع الجماعات، أما باقي المقابر، التي يبلغ عددها 25.017 مقبرة (أي حوالي 86% من مجموع المقابر)، فتشرف عليها الجماعات السلالية أو ساكنة الدواوير أو "أفراد القبيلة".

**وفي ما يتعلق بال التخطيط وإحداث المقابر وتوسعتها**، ترتبط الحاجيات السنوية المتعلقة بالمساحة الواجب توفيرها لمرفق المقابر بعدد الوفيات المسجل كل سنة، والذي بلغ خلال الفترة 2018-2024 على المستوى الوطني، حوالي 1.229.755 شخصا، أي بمعدل سنوي قدره 175.679 شخصا. وعلى هذا الأساس، وباعتبار تخصيص 2,64 متر مربع لكل قبر، مع إضافة 50% من المساحة الإجمالية لتغطية متطلبات الارتفاق والولوج، فإن المساحة الدنيا الواجب توفيرها سنويا لإيواء القبور برسم كل سنة تقدر بحوالي 70 هكتار،

دون احتساب المناطق الواقية حول المقابر المحددة بموجب الظهير الشريف بشأن إحداث منطقة وقائية حول المقابر في المدن الجديدة (المؤرخ في 29 أبريل 1938).

وسجلت المجالس الجهوية للحسابات أن اختيار مواقع المقابر يتم بناء على معيار الوعاء العقاري المتوفر في ظل غياب إطار يحدد التوجيهات الخاصة ببرمجة إحداث المقابر. كما سجلت عدم تتبع الجماعات لوضعية استغلال المقابر الواقعة داخل نفوذها الترابي، حيث لا تتوفر هذه الجماعات على معطيات دقيقة بخصوص معدل الاستغلال والمساحات المتبقية للدفن وعدد القبور الشاغرة على مستوى نصف إجمالي المقابر الموجودة على المستوى الوطني، وهو ما لا يساعد على تقييم حاجياتها الفعلية وتحديد عدد ومساحة المقابر التي يتعين برمجتها.

وعلى مستوى آخر، تضمنت وثائق التعمير إحداث 154 مقبرة وتوسعة 115 مقبرة، أي ما مجموعه 269 مشروعا، وهو ما يعني أن عدد المشاريع المبرمجة يمثل أقل من 30% من عدد المقابر التي استنفدت طاقتها الاستيعابية (919 مقبرة)..

وسجلت المجالس الجهوية للحسابات أيضا محدودية المشاريع المتعلقة بإحداث المقابر والمدرجة ضمن برامج عمل الجماعات، إذ بلغ عددها 327 مشروعا برسم الفترة 2018-2023 بمبلغ إجمالي قدره 374,37 مليون درهم، موجه أساسا إلى عمليات تأهيل وصيانة المقابر مثل التسوير والتسييج، والربط بشبكات الماء والإنارة والنظافة.

وبخصوص البرمجة بميزانيات الجماعات، فقد بلغ مجموع الاعتمادات المالية المرصودة للمقابر مبلغ 321,04 مليون درهم خلال الفترة 2018-2023، في حين أن النفقات المنجزة لم تتجاوز مبلغ 150,75 مليون درهم، وهو ما يمثل نسبة تنفيذ في حدود 47%.

**بالنسبة للتجهيز والصيانة**، لم يتجاوز معدل تسييج المقابر نسبة 30% من مجموع المقابر، بينما تمثل تلك التي تتوفر على مرافق صحية 2%، وأقل من 1% من مجموع المقابر تتوفر على مسكن للحارس ومخزن ومكتب خاص بإدارة المقبرة. وبخصوص الربط بالشبكات الأساسية، فإن 76% من مجموع المقابر تتوفر على طريق أو مسلك للولوج، غير أن 77% من هذه الطرق أو المسالك توجد في وضعية متوسطة أو متردية. كما لا تتجاوز نسبتا الربط بشبكتي الماء والكهرباء، على التوالي، 11% و6%.

وبخصوص تجهيزات المقابر، فإن نسبا محدودة منها توجد في حالة جيدة (12% من الأبواب، 18% من الأسوار، 8% من المصليات، 14% من مساكن الحراس، 10% من المرافق الصحية). ورغم هذه الوضعية، سجلت المجالس الجهوية للحسابات عدم صرف المبالغ المرصودة للصيانة، التي تبقى محدودة ومتباينة من سنة لأخرى، حيث بلغت حوالي 38,92 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2023، أي بمعدل سنوي يساوي 6,49 مليون درهم، وهو ما يعادل مبلغ 4.611 درهم سنويا بالنسبة لكل مقبرة موجودة بالمجال الحضري.

**وفي ما يخص تسيير مرفق المقابر**، سجلت المجالس الجهوية للحسابات قصورا في ممارسة الجماعات لوظائفها التنظيمية للمقابر، وهو ما يتجلى من خلال محدودية الجماعات التي تتوفر على قرارات جماعية (110 جماعة) أو أنظمة داخلية للمقابر (25 جماعة) أو تصاميم تنظيمية لعملية الدفن (80 جماعة). كما سجلت عدم إصدار قرارات الإغلاق بخصوص المقابر التي استنفدت طاقتها الاستيعابية، حيث إنه من أصل 919

مقبرة ممتلئة، تم إصدار قرار إغلاق ما مجموعه 201 مقبرة، في حين توقفت عمليات الدفن على مستوى 718 مقبرة دون إصدار قرارات الإغلاق.

كما سجلت المجالس الجهوية للحسابات عدم قيام الجماعات بمسك سجل للدفن خاص بكل مقبرة وقيام رؤساء 136 جماعة فقط بتسليم رخص للدفن، فضلا عن كون 81 جماعة فقط تقوم بإدراج الواجبات المتعلقة بالخدمات المرتبطة بالمقابر وتجهيزاتها ضمن القرارات الجبائية. وقد بلغ مجموع المبالغ المحصلة من الإتاوات المتعلقة بهذه الخدمات المقدمة خلال الفترة 2018-2023 حوالي 115,7 مليون درهم، منها مبلغ 106 مليون درهم (92%) تم استخلاصه من طرف مجموعتي جماعات تدبران مقبرتين.

وبالنسبة للإمكانيات البشرية واللوجستيكية، فتخصص الجماعات 383 موظفا جماعيا للمهام المرتبطة بالإشراف والتدبير الإداري والحراسة، منهم 109 محافظا و217 مكلفا بالحراسة و49 مراقبا و8 إداريين. وفي ما يخص الوسائل اللوجستيكية، فتقوم أغلب الجماعات بتوفيرها عند الطلب وليس بطريقة دورية وتلقائية، كما لا يتم الحرص على ضمان نظافة المقابر بشكل دائم.

**وتأسيسا على ما سبق، أوصى المجلس الأعلى للحسابات** وزارة الداخلية بالعمل، وفق الآليات القانونية المناسبة، بتأطير تدبير المقابر وآليات تمويل تجهيزها وصيانتها وكذا تطوير آليات الشراكة بين الجماعات والأطراف المعنية بتنظيم هذا المجال.

كما **دعا المجلس** وزارة الداخلية بمواكبة الجماعات وحثها على عن طريق برمجة وتنفيذ مشاريع تتعلق بإحداث وتهيئة وتجهيز المقابر مع تحديد مصدر تمويلها ورصد الاعتمادات اللازمة وفق مقاربة شمولية وتشاركية مع كافة الأطراف ذات الصلة. **وأوصى المجلس** الوزارة ذاتها بحث الجماعات على التسريع في استصدار القرارات التنظيمية المتعلقة بتنظيم مرفق مقابر المسلمين، مثل قرارات الإحداث والتسمية والإغلاق وكذا اعتماد نظام داخلي ومسك السجلات المتعلقة بدفن واستخراج ونقل الجثث وإعداد دليل لمختلف المساطر والإجراءات المعتمدة في المرفق المعني؛ وكذا بحثها على تفعيل آليات الشراكة مع الجمعيات وكذا الأطراف الأخرى المسيرة لمرفق المقابر.

## نقل المرضى والجرحى بجهة الدار البيضاء-سطات:
## بين ضرورة وضع إطار تنظيمي مرجعي متكامل وتحسين جودة الخدمات المقدمة

يعتبر مرفق نقل المرضى والجرحى من المرافق الحيوية ذات الأهمية البالغة، حيث أوكل المشرع للجماعات مسؤولية تدبيره وتنظيمه لضمان تقديم خدمات آمنة وفعالة وتقريبها من المواطن. وتأتي أهمية تنظيم هذا القطاع والارتقاء بجودة الخدمات المتعلقة به لتلبية الحاجيات المتزايدة للمواطنين في الحالات العادية وكذا الاستثنائية (كجائحة كوفيد 19).

واستحضارا لهذه الأهمية، أنجز المجلس الجهوي للحسابات لجهة الدار البيضاء-سطات مهمة موضوعاتية متعلقة بتدبير مرفق نقل المرضى والجرحى على مستوى الجهة، والتي تنشط بها حوالي 1.000 سيارة إسعاف وتتواجد بها 182 مؤسسة استشفائية. وقد شملت هذه المهمة الفترة 2018 - 2024، وخلصت إلى تسجيل مجموعة من الملاحظات وإصدار توصيات حول **الإطار العام** لتدبير المرفق و**التدبير المباشر** للجماعات للمرفق وتدبير الجماعات لعرض **القطاع الخاص** داخل مجالاتها الترابية.

**على مستوى الإطار العام**، فإن مرفق نقل المرضى والجرحى يحتاج إلى اعتماد منظومة قانونية متكاملة، من أجل وضع تعريف قانوني للنشاط وتحديد شروط واضحة لمزاولته سواء من طرف القطاع العام أو الخاص، وبالتالي تفادي أي تفاوت واختلاف في المعايير المعتمدة خاصة من طرف الجماعات.

ومن جهة أخرى، فإن القانون المتعلق بمدونة السير على الطرق (رقم 52.05) لم يصنف سياقة سيارات الإسعاف ضمن أنواع السياقة المهنية، بخلاف فئات أخرى حظيت بهذا التصنيف. كما أن الإطار القانوني الحالي يمكن الجماعات من إحداث مرفق نقل المرضى والجرحى داخل دائرة نفوذها أو تفويت تدبيره للخواص ضمن هاته الحدود، غير أن عمليات النقل، وعلى المستوى العملي، لا تنحصر داخل هذا المجال فقط، فقد يستدعي الأمر التنقل من جماعة إلى أخرى أو من جهة إلى أخرى. وفي نفس الإطار سجل المجلس الجهوي للحسابات غياب منظومة مضبوطة للمؤشرات المرجعية والمعايير النظرية والإحصائيات الخاصة بالمرفق، مما يصعب عملية تقييم فعالية الخدمة، ومن ثم تحسين الخدمات المقدمة بما يتناسب مع الطلب.

وبالنظر للفاعلين على المستوى الميداني، تبين تدخل الجماعات ومصالح السلطة الحكومية المكلفة بالصحة والوقاية المدنية والقطاع الخاص داخل نفس المجال الترابي لممارسة نفس الاختصاصات، الأمر الذي أفرز استراتيجيات وبرامج متعددة على المستوى الجهوي تحتاج مزيدا من الالتقائية والشمولية. ورغم أن هذا التعدد يساهم في تعزيز العرض وسد الخصاص في مجال خدمات نقل المرضى والجرحى، فإنه يثير في المقابل إشكالات تتعلق بتحديد المسؤوليات، وبضبط جودة الخدمات وسرعة الاستجابة، وهو ما يقتضي اعتماد إطار قانوني منسجم ومتكامل يحدد بدقة اختصاصات كل طرف وآليات التنسيق بين مختلف المتدخلين.

**وفي ما يتعلق بالتدبير المباشر**، سجل المجلس الجهوي للحسابات قيام الجماعات بتدبير المرفق في غياب أي تخطيط استراتيجي يهم تحديد طرق التدبير الأمثل والأهداف المتوخاة منه والحاجيات المرتبطة به. كما لاحظ، من جهة، اعتماد معظم الجماعات على موارد بشرية غير قارة وسيارات حديثة نسبيا وغير مجهزة ولم تخضع للمراقبة التقنية، مع عدم التمييز في بعض الحالات بين استعمال سيارات الإسعاف ونقل الأموات. ومن جهة أخرى، سجل غياب الرقابة على الأسعار المطبقة من قبل القطاع الخاص، وعدم حرص الجماعات على إشهار تعرفة استعمال سيارات الإسعاف أو مجانيتها، كما أن هذه الجماعات وبشكل عام لا تتوفر على مسطرة موثقة متعلقة بمرفق نقل المرضى والجرحى تهم توفير الخدمات من بداية تلقي الطلب إلى إنجاز الخدمة.

**أما في ما يخص علاقة الجماعات بالقطاع الخاص داخل نفوذها الترابي**، وبالنظر إلى وجود فئة من الممارسين غير المهيكلين يتركزون خاصة في المدن الكبرى للجهة، بادرت بعض الجماعات، كجماعة الدار البيضاء، إلى تنظيم القطاع غير المهيكل عبر منح التراخيص بناء على دفتر للتحملات، إلا أن هذه الإجراءات تبقى غير منسجمة مع مقتضيات القانون التنظيمي للجماعات (رقم 113.14) التي تنص على ضرورة اعتماد أنماط حديثة، كالتدبير المفوض أو شركات التنمية المحلية عند تفويت تدبير المرافق العمومية، كما أن ضعف معالجة طلبات الترخيص وغياب المراقبة الفعلية حَدَّا من أثر هذه المبادرة.

وفي نفس الإطار، سجل المجلس الجهوي للحسابات ضعف انخراط الفاعلين الخواص في هذا المجال، بسبب عدم التوافق حول بعض شروط دفاتر التحملات المعتمدة، مثل مدة الاستغلال وعمر السيارات، فضلا عن اعتبار هؤلاء الفاعلين أن تقديم الجماعات لنفس الخدمات مجانا يؤثر على مردودية نشاطهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب التنظيم والمراقبة الفعالة، إلى جانب غياب نص خاص وصريح يحدد الجزاءات الواجب تطبيقها في حال ممارسة النقل غير المرخص في قطاع نقل المرضى والجرحى، يفتح الباب أمام ممارسات غير قانونية في هذا القطاع.

**واعتبارا لما سبق**، وفي أفق وضع إطار تنظيمي ومؤسساتي شامل لقطاع نقل المرضى والجرحى، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات** وزارة الداخلية بمواكبة الجماعات المعنية وحثها على احترام مقتضيات القانون التنظيمي عند تفويت تدبير المرفق، ووضع خطط استراتيجية واضحة لتنظيمه، مع آليات للتنسيق بين المتدخلين عبر اتفاقيات شراكة ولجن محلية. كما **دعا** إلى إعادة تأهيل وسائلها المادية والبشرية بشكل تدريجي وفق معايير تضمن السلامة والجودة، وتشجيع إدماج الممارسين غير المهيكلين ضمن منظومة مؤطرة تضمن حدا أدنى من الشروط الصحية والتقنية. **وأوصى المجلس** أيضا بوضع تعريفة مناسبة لخدمات النقل الصحي ومراقبة تطبيقها من قبل الخواص.

**كما أوصى المجلس** وزارة الداخلية والسلطة الحكومية المكلفة بالصحة بالإسراع في إعداد إطار تنظيمي شامل لمهن نقل المرضى والجرحى، يشمل القطاعين العام والخاص، وبإرساء منظومة مؤسساتية واضحة لتدبير وتتبع وتقييم الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى دراسة إمكانية إدراج النقل الصحي ضمن خدمات التأمين الإجباري عن المرض.

## مرفق المجازر ونقل اللحوم الحمراء بجهة مراكش-آسفي:
## ضرورة تجويد خدمات المرفق من أجل سلسلة آمنة ومستدامة للإمداد باللحوم

أنجز المجلس الجهوي للحسابات لجهة مراكش-آسفي مهمة موضوعاتية همت تدبير المجازر ونقل اللحوم الحمراء على مستوى النطاق الترابي للجهة، التي تضم 145 مجزرة، من بينها 23 مجزرة بالوسط الحضري و121 مذبحا بالوسط القروي بالإضافة إلى مجزرة معتمدة تابعة للقطاع الخاص.

**بخصوص الوضعية الراهنة لتدبير هذا المرفق**، فقد خلصت هذه المهمة إلى أن إنتاج اللحوم الحمراء يتوزع بشكل متباين بين عمالة وأقاليم الجهة، حيث يتركز حوالي 53% من الإنتاج على مستوى عمالة مراكش، مع تسجيل تراجع في الإنتاج، على المستوى الجهوي، خلال سنتي 2023 و2024، بلغ حوالي 145 طن و1.700 طن، على التوالي، مقارنة بالمتوسط السنوي للإنتاج ابتداء من سنة 2019.

كما سجل المجلس الجهوي للحسابات غيابا شبه تام للمجازر الجماعية المعتمدة، باستثناء المجزرة الوحيدة المعتمدة على مستوى جماعة السويهلة بعمالة مراكش، والتي استغرق إنجازها وحصولها على الاعتماد الصحي ما يناهز عشر سنوات (من سنة 2011 إلى سنة 2021) نتيجة لتأخر انطلاق أشغال البناء بسبب طول المدة المستغرقة في إنجاز الدراسات، وكذا التأخر الناتج عن صعوبات في توفير الاعتمادات المالية اللازمة للبناء والتجهيز، علاوة على المدة التي استغرقت من أجل رفع الملاحظات والتحفظات المسجلة من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية.

فضلا عن ذلك، ورغم انصرام عشر سنوات عن دخول القانون التنظيمي للجماعات حيز التنفيذ (رقم 113.14)، والذي ينص على ضرورة تشجيع استثمار الخواص في إنجاز وتدبير المجازر، فلم يتم إنجاز سوى مجزرة واحدة من طرف القطاع الخاص على مستوى الجهة، والتي شرع في استغلالها سنة 2023. ويرجع ذلك بشكل كبير إلى المنافسة التي تمارسها المجازر غير المعتمدة صحيا التي لا تتحمل نفس التكاليف المرتبطة بضمان الجودة والمطابقة للمعايير، مما يؤثر على الجدوى الاقتصادية والمردودية المالية لهذا النوع من المشاريع، بالإضافة إلى بعض الصعوبات المرتبطة بالحصول على قرار الموافقة البيئية في غياب بنيات تحتية صناعية مخصصة لاستقبال هذا النوع المشاريع.

**بخصوص البنيات التحتية للمرفق**، فقد تبين أن 86% من المجازر والمذابح بالجهة تعرف تهالكا على مستوى بنياتها التحتية، وتآكل الجدران والأسقف والأرضيات الإسمنتية، بالإضافة إلى مشاكل متكررة في أنظمة الصرف الصحي الداخلي والخارجي، فضلا عن نقص في أنظمة التهوية. **وفي ما يتعلق بخدمة نقل اللحوم الحمراء**، فإن 21% من الجماعات لا تتوفر على خدمة نقل اللحوم الحمراء، وهو ما يفيد بأن نقل اللحوم الحمراء من المجازر والمذابح القروية إلى نقط البيع يتم، على مستوى أكثر من خُمُس جماعات الجهة، بوسائل نقل خاصة لا تتوفر فيها شروط السلامة الصحية.

**بالنسبة لمشاريع المجازر الحديثة**، يوجد حاليا على مستوى الجهة 13 مشروعًا، 54% منها في مرحلة التخطيط (07 مجازر)، من أهمها مشروع المجزرة الجهوية لجهة مراكش-آسفي المدرج في إطار مخطط تنمية الجهة (2022-2027)، فيما توجد ستة مشاريع في وضعية تعثر إما في مرحلة التنفيذ أو التجهيز، وذلك بسبب ضعف تعبئة الموارد المالية اللازمة لاستكمال المشاريع، خاصة أنها تتطلب اعتمادات مالية مهمة، علاوة على الإكراهات المتعلقة بتصفية العقارات المخصصة لها، من جهة، وباستيفاء الشروط الصحية التي يجب احترامها من أجل الحصول على الاعتماد الصحي من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، من جهة أخرى.

**بشأن الجوانب الصحية والبيئية المرتبطة بالمرفق**، وقف المجلس الجهوي للحسابات على إكراهات تتعلق أساسا بالمراقبة الصحية على اللحوم الحمراء، حيث إن 77 مجزرة ومذبحا من أصل 145، أي ما يمثل نسبة 53% من المجازر بالجهة، تستغل حاليا دون أن تخضع لمراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، فضلا عن أن تدبير المخلفات الصلبة والسائلة داخل جميع المذابح القروية بالجهة وكذا على مستوى 65% من المجازر بالجماعات ذات الطابع الحضري، يتم في غياب أنظمة تصريف صحية فعالة.

كما سجل المجلس الجهوي للحسابات نقائص **على المستوى التدبيري والمالي للمجازر**، من أهمها ضعف اعتماد آليات للتنظيم والتتبع والمراقبة وخاصة في ما يتعلق بعقود استغلال المجازر ومراقبة تنفيذها، خصوصا على مستوى الجماعات التي تعتمد نظام تفويت الاستغلال لفائدة متعاقدين خواص عن طريق عقود إيجار، والتي بلغت نسبتها 74% من مجموع المذابح والمجازر بالجهة والموزعة على 108 جماعة، وكذا نقص في العائدات المالية بسبب نقص في آليات تحصيل الرسوم، وضعف المراقبة على عمليات الذبح، وعدم ضبط أوزان الذبائح عند الاستخلاص، فضلا عن غياب مراجعة دورية للتعريفات الجبائية.

**وبخصوص مسالك الإصلاح الضرورية للنهوض بوضعية مرفق المجازر ونقل اللحوم الحمراء على مستوى الجهة**، فقد خلصت المهمة الموضوعاتية إلى ضرورة إدماج المجازر في التخطيط الحضري والاقتصادي لتحقيق التكامل والنجاعة، وكذا تأهيل المذابح القروية في إطار مقاربة شاملة ورؤية تثمن الدور الحيوي للمذابح القروية كعنصر جاذبية أساسي لتعزيز إشعاع الأسواق الأسبوعية باعتبارها مكونا من مكونات التراث الثقافي، بالإضافة إلى إصلاح نمط الإيجار المعتمد حاليا لتفويت استغلال المجازر وفق تدبير حديث يواكب متطلبات التنمية وتحيين بعض النصوص المنظمة لمسطرة الاعتماد الصحي للمجازر وإعادة النظر في أدوار بعض المتدخلين، خاصة المكتب الوطني للسلامة الصحية للموازنة بين مسؤولية مراقبة واعتماد المجازر صحيا ورفع مستوى مواكبة وتأطير تنزيل مشاريع المجازر الحديثة على مستوى الجماعات.

وبناء على نتائج هذه المهمة، **أوصى المجلس الأعلى للحسابات كلا من وزارة الداخلية والوزارة المكلفة بالفلاحة**، بالتعجيل ببلورة رؤية مشتركة وموحدة لإصلاح قطاع المجازر على مستوى جهة مراكش-آسفي تهدف إلى الإصلاح والتأهيل الشامل لجميع المجازر الحالية، مع إيلاء عناية خاصة لتلك الموجودة على مستوى الأسواق الأسبوعية من خلال بلورة مخطط خاص بتأهيلها في إطار مقاربة شاملة تهدف إلى تأهيل هذه

الفضاءات لتستجيب لمعايير السلامة الصحية، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التقنية والاجتماعية والثقافية والخصوصيات التراثية لكل منطقة.

كما **أوصى** بالتعجيل باعتماد نسخة نهائية محينة للمخطط المديري للمجازر وإحداث آلية جهوية، تضم مختلف الكفاءات والخبرات اللازمة من ممثلي المكتب الوطني للسلامة الصحية وممثلي مختلف الشركاء المعنيين، تعنى بقيادة وتأطير وتتبع وتقييم للعمليات المرتبطة بتمويل وتصميم وتنفيذ مشاريع المجازر وتجهيزها وكذا اعتمادها صحيا. فضلا عن ذلك، **دعا المجلس** إلى مراجعة وتحيين الإطار التنظيمي المرجعي لتدبير القطاع والحرص على تتميمه وتوضيحه بما يسمح بتوفير آليات المواكبة الضرورية لضمان تنزيل مقتضيات القانون المتعلق بالسلامة الصحية للمواد الغذائية والنصوص التنظيمية ذات الصلة، ولا سيما تلك المتعلقة بالترخيص والاعتماد الصحي، وتعويض نظام التسعير الحالي القائم على الرسوم الضريبية بنظام يعتمد الثمن، وذلك من أجل تجاوز النقائص التي تعتري هذا النظام، المتمثلة أساسا في تعدد الرسوم والارتباط الضعيف بالخدمة المقدمة.

وبخصوص نقل اللحوم، **أوصى المجلس** بتوسيع وتحديث أسطول نقل اللحوم عبر تطوير واستقطاب الاستثمار الخاص وتكثيف المراقبة على اللحوم المنقولة وتلك الخاصة بمطابقة الشاحنات للمعايير التقنية من قبل المصالح المختصة، ومواكبة ودعم الجماعات، بتنسيق مع القطاعات المعنية، بجميع الوسائل الكفيلة بتشجيعها على بلوغ تدبير احترافي لهذا المرفق بشراكة مع القطاع الخاص، وكذا توفير العدد الكافي من الشاحنات المجهزة لنقل اللحوم في ظروف صحية، ووفق القوانين الجاري بها العمل، مع دعم تمويل اقتناء شاحنات مجهزة لنقل اللحوم لفائدة الجماعات ذات الموارد المالية المحدودة، خاصة بالمجال القروي، مع إعطاء الأولوية لاستعمالها في إطار التعاضد بين الجماعات.

## مهمات أخرى منجزة من طرف الغرف القطاعية الخمسة والمجالس الجهوية للحسابات الاثنتي عشرة:
### من أجل الرفع من فعالية تدبير الأجهزة العمومية

إضافة إلى المهمات الرقابية، موضوع الخلاصات المدرجة سلفا، قامت الغرف القطاعية الخمس بالمجلس بإنجاز مهمات رقابية أخرى، في إطار بالمراقبة المندمجة، تهم عشرة (10) أجهزة، كان لها أثر ملموس على تدبير الشأن العام، سواء في شقه المالي، أو أبعاده التدبيرية والاجتماعية والبيئية.

ويورد الجدول الموالي قائمة الأجهزة المعنية بالمراقبة المندمجة:

| نوع المراقبة | الجهاز |
|---|---|
| مراقبة الأجهزة العمومية | المكتبة الوطنية للمملكة المغربية (BNRM) |
| | صندوق التكوين المهني المشترك بين المقاولات المنجمية (FFPIEM) |
| | الوكالة الوطنية للسلامة الطرقية (NARSA) |
| | المدرسة الوطنية العليا للمعادن (ENSMR) |
| | الوكالة المغربية للنجاعة الطاقية (AMEE) |
| | الوكالة الوطنية لتنمية تربية الأحياء البحرية (ANDA) |
| | المكتب الوطني المغربي للسياحة (ONMT) |
| | المركز الاستشفائي الجامعي ابن رشد بالدار البيضاء (CHUIR) |
| | المركز الاستشفائي الجامعي الحسن الثاني بفاس (CHU Hassan II) |
| | المركز الاستشفائي الجامعي محمد السادس بوجدة (CHU Mohamed VI) |

وقد كان لهذه المهمات الرقابية **أثر مهم على تدبير الأجهزة** المشار إليها أعلاه. فتفاعلا مع ملاحظات وتوصيات المجلس، اتخذت هذه الأجهزة تدابير ملموسة ومهيكلة تهدف إلى الاستجابة بفعالية للملاحظات المثارة، علما أن مجموعة من الاختلالات تم تصحيحها قبل الانتهاء من المهمات الرقابية.

فعلى مستوى **المكتبة الوطنية للمملكة المغربية**، تم إصدار الحصيلة السنوية للنشر والكتاب بالمغرب لأول مرة في تاريخ المؤسسة برسم 2024، وقد تم تقديمها في ندوة صحفية خلال شهر أبريل 2025. كما بدأت المكتبة في وضع مخطط استراتيجي متوسط

المدى، يشكل إطارا مرجعيا لتوجيه عملها والرفع من أداء أنشطتها. وفي ما يتعلق بتفعيل الشبكة الوطنية للمكتبات، تم تشكيل لجنة تتبع أنيط بها دور التنسيق مع اللجنة الخارجية للشبكة، ومواكبة مختلف المشاريع المتعلقة بها. كما تم تنظيم اللقاء الرابع لشبكة المكتبات بتاريخ 17 يونيو 2025، إضافة إلى التنسيق مع بعض المكتبات الجديدة من أجل وضع خطة عمل لمواكبتها وتكوين المستخدمين بها.

ومن أجل معالجة الصعوبات المتعلقة بتدبير الرصيد الوثائقي، عملت المكتبة الوطنية على إعداد دفتر التحملات الخاص بجرد شامل لممتلكاتها. كما أعطت أهمية أكبر لعمليات التحقق ومراجعة الرصيد الوثائقي المتواجد في مجموعة من الفضاءات، إضافة إلى عملية تروم تنقيح عناوين المخطوطات بالنظام المعلوماتي للمكتبة.

وفي ما يخص تدبير الموارد البشرية، عقدت إدارة المكتبة جولات حوار اجتماعي مع مختلف الشركاء الاجتماعيين، وقد أفضى ذلك إلى إعداد مشروع نظام أساسي متكامل، تتم مناقشته مع الجهات المعنية بوزارة المالية. كما بادرت المؤسسة إلى تعيين لجنة تعنى بالتكوين والتكوين المستمر، حيث وضعت تصورا مبنيا على مقاربة تشاركية في تحديد الحاجيات بما يتماشى والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي ما يتعلق بغياب بالدلائل إجرائية معتمدة ومفعلة بالمكتبة الوطنية، باشرت الإدارة إنجاز دلائل إجرائية لمختلف الأقطاب على أن يتم عرضها على المجلس الإداري قصد المصادقة عليها بهدف تفعيلها خلال سنة 2026. كما تعمل المؤسسة على برمجة ورشات عمل تهدف إلى إعداد بروتوكول خاص بعمليات الهبات والإهداءات وكيفيات قبولها واستقبالها.

وبخصوص **الوكالة الوطنية للسلامة الطرقية**، همت التدابير المتخذة جانب المراقبة الداخلية، تنزيل الدراسات المتعلقة بتوصيف المهام الخاصة بكل مصلحة على حدة، وكذا توثيق منظومة المراقبة الداخلية للوكالة. وبالنسبة لتدبير المداخيل، تعهدت الوكالة بإيلاء أولوية قصوى لجانب المداخيل بصفة عامة، والجانب المتعلق بالباقي استخلاصه بصفة خاصة. وفي هذا الصدد، قامت الوكالة بمراسلة المدينين في إطار المداخيل المستحقة لفائدتها، كما تعمل على تفعيل تحصيل حصتها من المداخيل المتأتية من الغرامات التصالحية والجزافية.

**وبالنسبة للمدرسة الوطنية العليا للمعادن**، فقد قامت بتعزيز نظام المراقبة الداخلية من خلال إنجاز دلائل الإجراءات المتعلقة بالمهام الإدارية والتدريسية للمؤسسة، وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي التي تُحدد المسؤوليات والكفاءات المطلوبة لكل منصب، وتسريع عملية جرد المعدات العلمية. كما قامت المؤسسة بتحيين هيكلها التنظيمي من أجل مواكبة التغييرات والتطلعات المستقبلية، وتم أيضا تفويض للإمضاء لصالح مجموعة من المسؤولين بغية الزيادة في نجاعة اتخاذ القرار. كما تم تعزيز التنسيق بين مختلف الهياكل الإدارية من خلال عقد اجتماعات أسبوعية بين مختلف الأقسام الإدارية من أجل الوقوف على ما تم إنجازه مع الحرص على تحرير محضر خاص بكل اجتماع. هذا بالإضافة إلى خلق مصلحة مكلفة بتتبع تنفيذ مختلف برامج العمل الخاصة بالتكوين المستمر والبحث العلمي.

وفي ما يتعلق بتدبير المداخيل والنفقات، فقد تم تحديد تعريفة مختلف التكوينات وعرضها على مجلس المؤسسة وعلى المجلس الإداري للمصادقة عليها. كما تم وضع خطة لتدبير الصفقات العمومية مبنية على تحديد مسبق للحاجيات، وقامت المؤسسة بالإعلان عن مجموعة من طلبات العروض من أجل ترميم ممتلكاتها العقارية بمبلغ فاق سبعة ملايين درهم.

**وفي ما يخص الوكالة المغربية للنجاعة الطاقية،** فيتم العمل على تجاوز النقائص التي يعرفها نظام المراقبة الداخلية من خلال تفعيل دور الهيئة التشغيلية المسؤولة عن حكامة وتنفيذ وتتبع تنزيل النظام. كما تم تفعيل وظيفة مراقبة التسيير وتقوية دور وظيفة التدقيق الداخلي بمدها بالموارد البشرية اللازمة. وتم أيضا وضع نظام داخلي لمجلس إدارة الوكالة.

أما بالنسبة لتدبير المداخيل، فقامت الوكالة بإعداد صيغة جديدة لتعريفات الأجرة عن الخدمات تأخذ بعين الاعتبار المهام المنوطة بها وخطة عملها في انتظار تقديمها لمجلس الادارة للمصادقة عليها.

وعلاقة بالموارد البشرية، قامت الوكالة بوضع نظام أساسي للمستخدمين وكذا هيكل تنظيمي جديدين تماشيا مع التحولات التي طرأت على المهام المنوطة بها. كما تم وضع آلية لتمكين أطر ومستخدمي الوكالة من الاستفادة من التكوين المستمر بالخارج حسب الحاجيات الحقيقية ووفقا لما تسمح به ميزانيتها.

**وعلى مستوى الوكالة الوطنية لتنمية تربية الأحياء البحرية،** فقد تم تسريع إنجاز مخططات تنمية تربية الأحياء البحرية، من خلال تجاوز مسببات التأخر في تنفيذ الصفقات عبر تنفيذها على شكل حصص وبالتزامن، ولم تعد الوكالة تنتظر إتمام جميع الدراسات المتعلقة بمخطط البنيات التحية لمباشرة الدراسات المتعلقة بالتأثير على البيئة، والتي يمكن إنجازها تزامنا مع أشغال المراحل الأولى. وقد سمح هذا التحول بالرفع من مؤشرات الإنجاز، وانعكس ايجابا على أداء نفقات التجهيز ونفقات مشاريع الدعم سيما تلك المتعلقة بالمشاريع الدعم القطاعي.

من جهة أخرى، رفع قطاع الصيد البحري من وتيرة استكمال النصوص التنظيمية المرتبطة بمجال تربية الأحياء البحرية. فمن أصل ثلاثين نصا تنظيميا نص عليها القانون (رقم 84.21) المتعلق بتربية الأحياء المائية البحرية، فإلى غاية متم شهر ماي 2025، تم إصدار المرسوم (رقم 2.23.720 بتاريخ فاتح فبراير 2024) المتعلق بإحداث المجلس الوطني لتربية الأحياء المائية البحرية والمرسوم (رقم 2.23.1032 بتاريخ 14 مارس 2025) المتعلق بالمخططات الجهوية لتهيئة تربية الأحياء المائية البحرية وتدبيرها وببنيات تربية الأحياء المائية البحرية.

ومن أجل إشراك المهنيين في تعزيز التدبير المستدام للموارد السمكية، باشر قطاع الصيد البحري إحداث منظمة بين مهنية تهم تربية الأحياء المائية البحرية، بعد مرور اثنا عشرة سنة على صدور القانون المتعلق بالهيئات بين المهنية للفلاحة والصيد البحري (رقم 03.12 بتاريخ 17 يوليوز 2012)، وذلك بعد تجاوز التأخير الذي عرفه إصدار النصوص التنظيمية، كالقرار المتعلق بالنظام الأساسي النموذجي (صدر بتاريخ 27 فبراير 2025) والقرار المتعلق بالنظام الداخلي للجنة الاستشارية (صدر بتاريخ 20 مارس 2025).

**وبخصوص المكتب الوطني المغربي للسياحة**، فلتحسين تدبير الأرشيف، يعمل المكتب على إحداث خلية مخصصة تتولى تنفيذ أفضل الممارسات في مجال تدبير الأرشيف، وتم تعيين إطار متخصص للإشراف على أنشطة هذه الخلية. ولتحسين ظروف حفظ الأرشيف، يعتزم المكتب تأهيل مكان مخصص وفقاً للمعايير المعتمدة في هذا المجال، بالإضافة إلى تعزيز الأرشيف الإلكتروني الذي بدأ المكتب الانخراط فيه.

وبالنسبة لتدبير مكتب الضبط ومسك سجلات الواردات والصادرات، قام المكتب بمراجعة الإجراءات المتبعة واتخذ تدابير لتحسين عملية مسك السجلات وتدقيقها، وذلك لتفادي أي إغفال أو تقصير محتمل.

وبالنسبة للإجراءات الضرورية للتسوية المحاسبية للمبالغ موضوع الحجز لدى المؤسسات البنكية، يعمل المكتب على تخصيص بند في الميزانية لإدراج النفقات المتعلقة بتنفيذ الأحكام القضائية النهائية، كما يعمل على تسريع إجراءات تنفيذها.

**وعلى مستوى المركزين الاستشفائيين الجامعيين بفاس ووجدة**، تم تعميم مسطرة طلب العروض المفتوح لإسناد الصفقات والحد من اللجوء للمسطرة التفاوضية بناء على "شواهد الحصرية" التي يدلي بها بعض المتنافسين. كما انخرط المركزان في عمليات تطوير آليات تسجيل وتتبع الموارد الذاتية، خاصة عن طريق الربط بين المصالح الطبية ومكتب الدخول ومصلحة المحاسبة، والتقليص من العمليات اليدوية في ما يتعلق بإدخال المعطيات.

بالإضافة إلى ذلك، تم تعزيز آليات تأمين مخزون الأدوية، خصوصاً عبر ضبط نظام الولوج إلى الأدوية وتتبع استعمالاتها.

**أما المجالس الجهوية للحسابات الاثنتي عشرة**، فقد أنجزت، خلال 2024-2025، ما مجموعه 156 مهمة ذاتية، همت 844 جهازا خاضعا لرقابتها، منها 25 مهمة ذات طابع أفقي، توزعت مواضيعها بين مجالات التدبير المالي والإداري (08 مهمات) وتدبير المرافق العمومية المحلية (05 مهمات) والتهيئة المجالية والمحافظة على البيئة (05 مهمات) والتنمية الاجتماعية وتحفيز الاستثمار (04 مهمات) والتحول الرقمي (03 مهمات). إضافة إلى 131 مهمة خضعت لها أجهزة بعينها كما هو مبين في الجدول الموالي:

| طبيعة الأجهزة | عدد المهمات |
|---|---|
| الجهات باعتبارها جماعات ترابية | مهمة واحدة (01) |
| العمالات والأقاليم باعتبارها جماعات ترابية | 10 مهمات |
| الجماعات ومؤسسات التعاون | 103 مهمة |
| عقود التدبير المفوض | 04 مهمات |
| الوكالات المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء | 03 مهمات |
| مراقبة استعمال الأموال العمومية | 04 مهمات |
| تتبع تنفيذ التوصيات | 06 مهمات |

وقد كان لهذه المهمات الرقابية أثر فوري على تدبير الأجهزة المعنية بهذه المهمات، من خلال اتخاذ هذه الأخيرة لإجراءات تصحيحية خلال تنفيذ مهمة المراقبة أو مباشرة بعد التوصل بالتقارير ذات الصلة.

**ففي ما يخص الأثر المالي،** فقد تم تسجيل اتخاذ الأجهزة المعنية، في ضوء ملاحظات المجالس الجهوية للحسابات، لإجراءات كان لها أثر مباشر على ماليتها تم تقدير جزء منه في حوالي 581,2 مليون درهم، من خلال تحصيل ديون وواجبات مستحقة (278 مليون درهم) وارتفاع مردودية بعض الرسوم والواجبات (289,8 مليون درهم) واسترجاع مبالغ أديت خطأ (9,6 مليون درهم) وتطبيق غرامات تأخير (3,8 مليون درهم). هذا بالإضافة إلى القيام بإجراءات لتحصيل ديون مستحقة بمبلغ إجمالي ناهز 48 مليون درهم.

كما كان للمهمات الرقابية المنجزة من طرف المجالس الجهوية **آثار أخرى تدبيرية وبيئية واجتماعية،** علما أن لبعضها انعكاسات غير مباشرة على مالية الأجهزة المعنية بهذه المهمات.

وتتجلى الآثار التدبيرية خصوصا من خلال تعزيز آليات المراقبة الداخلية وإرساء أساسياتها ومبادئها، باعتبارها المدخل الأولي لتجويد التدبير وكذا للوقاية من حالات الفساد المالي والإداري، وكذا من خلال مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى الرفع من الموارد المالية وترشيد صرفها وتحسين تدبير الأملاك الجماعية وتعزيز تدابير التخطيط للمشاريع العمومية وبرمجتها وتنفيذها واستغلالها.

وفي ما يخص الآثار البيئية، فقد تم تسجيل، على الخصوص، استعمال المياه العادمة المعالجة لسقي المساحات الخضراء من أجل ترشيد استهلاك مياه السقي وكذا تخفيف الضغط على عمليات إنتاج وتوزيع الماء الصالح للشرب بالجماعة المعنية. بالإضافة إلى إرساء تصور مترابط للمساحات الخضراء وفق شبكة خضراء تساهم في تعزيز التنوع الإيكولوجي الحضري، فضلا عن تثمين النفايات الخضراء لإنتاج السماد والمحسنات العضوية.

وتتجلى أهم الآثار ذات البعد الاجتماعي من خلال التدابير المتخذة من أجل تحسين تدبير مرفق النقل المدرسي، لا سيما في المجال القروي، حيث تم على الخصوص إعداد قاعدة بيانات تشمل المعلومات المتعلقة بالمرفق من أجل المساعدة في عملية تتبع تدبيره من طرف الجمعيات المتعاقد معها وفي رصد المشاكل والعراقيل التي تواجهه. فضلا عن ذلك، تم تسجيل فسخ اتفاقية شراكة مع جمعية مكلفة بتدبير مركز لذوي الاحتياجات الخاصة، بعد إخلالها بواجباتها، وإبرام اتفاقية جديدة مع جمعية أخرى ووضع آليات لتتبع مدى تنفيذها لالتزاماتها.

.

# الفهرس


**تقديم ..... 5**

**توجيهات هامة ..... 12**

**الأعمال القضائية للمحاكم المالية ..... 13**

التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية: مدخل رئيس لإعمال مبدإ ربط المسؤولية بالمحاسبة، عند الاقتضاء، من خلال الحكم بالغرامة أو بإرجاع الأموال المطابقة للخسارات التي تلحق بالأجهزة العمومية ..... 13

التدقيق والتحقيق والبت في الحسابات: استرداد مبالغ مالية هامة قبل البت النهائي في الحسابات مع استمرارية تراجع نسبة مبالغ العجز المحكوم بها المتعلقة بصحة النفقة على إثر اعتماد نظام التدبير المندمج للنفقات: ..... 15

إحالة 20 ملفا بشأن أفعال قد تكتسي طبيعة جنائية على رئاسة النيابة العامة خلال الفترة من فاتح يناير 2024 إلى متم شتنبر 2025 ..... 15

**التصريح الإجباري بالممتلكات وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية ..... 17**

التصريح الإجباري بالممتلكات: نسبة امتثال متفاوتة لواجب تجديد التصريح بالممتلكات حسب فئات الملزمين تتراوح بين 86% و100% وتسوية 39% من المخلين بواجب التصريح عند بداية أو انتهاء المهام لوضعيتهم ..... 17

تدقيق حسابات الأحزاب السياسية: إرجاع 36 مليون درهم برسم الدعم العمومي إلى الخزينة مقابل مبالغ غير مرجعة بقيمة 22 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من سنة 2022 إلى غاية 15 نونبر 2025 ..... 19

**تتبع تنفيذ التوصيات ..... 21**

تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات: 18% من التوصيات منجزة و47% في طور التنفيذ مع تسجيل أثر إيجابي على التدبير مقابل عدم تسجيل أي تقدم في تنفيذ 37% من التوصيات المرحلة مقارنة بنسبة إنجازها في السنة السابقة ..... 21

تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات: تنفيذ 45% من التوصيات والشروع في إنجاز 43% منها مع تسجيل تحسن في تدبير المرافق العمومية والنفقات وفي تحصيل المداخيل على إثر تنفيذ توصيات ..... 23

**تتبع أوراش الإصلاحات الكبرى ..... 25**

منظومة الحماية الاجتماعية: تقدم متواصل لورش الإصلاح مع تحديات يتعين مواجهتها ..... 25

منظومة الاستثمار: تسريع وتيرة الإصلاح لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الآجال المحددة ..... 27

الطاقات المتجددة: نتائج واعدة مع الحاجة لتحسين الحكامة وتنمية القدرات والخبرات واستهداف الخيارات التكنولوجية المثلى ..... 29

قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية: ضرورة التسريع من وتيرة تنفيذ الإصلاح ..... 32

الإصلاح الجبائي: ضرورة استكمال إصلاح الضرائب الرئيسية للدولة بإصلاح جبايات الجماعات الترابية والرسوم شبه الضريبية ..... 35

**تقييم البرامج والمشاريع العمومية ..... 38**

البرامج والمشاريع المندمجة للتنمية: نقط جديرة بالاهتمام ..... 38

تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية: تعزيز آليات الاستهداف والحكامة للرفع من أثر برامج التنمية الترابية ..... 41

تعبئة الموارد المائية غير الاعتيادية: ضرورة تحسين نموذج التخطيط الاستراتيجي وتوضيح الإطار المؤسساتي ..... 44
الاستراتيجية الوطنية للسلامة الطرقية 2017-2026: حصيلة متباينة مع الحاجة إلى تعزيز آليات الإعداد والتنفيذ والتتبع ..... 47
خارطة طريق تطوير التكوين المهني الأساسي: تطلعات كبرى مع صعوبات في التنزيل ..... 50
تنزيل ورش منهجية نجاعة الأداء بوزارة الاقتصاد والمالية: حصيلة متباينة بين المكتسبات المحققة والتحديات التي يجب تجاوزها ..... 52
**مراقبة التسيير ..... 55**
**القطاعات المالية ..... 55**
المالية العمومية: نقط جديرة بالاهتمام ..... 55
تدبير وعاء ضرائب الدولة بالمديرية العامة للضرائب: وجود هامش مهم لتحسين تعبئة الموارد الجبائية ... 57
تدبير قبول إلغاء الديون غير القابلة للتحصيل بإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة: الحاجة إلى استكمال وتوضيح الإطار القانوني وإغناء المساطر وتعزيز آليات التحصيل ..... 59
طرق وآليات تعبئة الموارد الجبائية للجماعات الترابية: الاستغلال الأمثل للإمكانيات الجبائية المتاحة رهين باستكمال إصلاحات الإطار القانوني وتسريع وتيرة تحديث طرق التدبير ..... 61
التصديق على حسابات الدولة: تقدم متواصل لورش مسك المحاسبة العامة مع ضرورة العمل بشكل تدريجي ووفق جدول زمني مضبوط على تجاوز الإكراهات التي تعترضه ..... 64
**القطاعات الاجتماعية والثقافية ..... 66**
التأمين الإجباري عن المرض: تطور متواصل وتحديات تستدعي جهودا وحلولا ملائمة ..... 66
تدبير دور الطالب والطالبة: تعزيز التأطير المؤسساتي ومراجعة نموذج التمويل والحكامة ..... 69
تدبير المنشآت والبنيات التحتية الثقافية: إرساء تخطيط استراتيجي محكم وحكامة فعّالة للرفع من جاذبيتها . 71
مشاريع البناء في الجامعات العمومية وتجهيزها بالعتاد العلمي: نقص في التخطيط والتتبع والمراقبة يساهم في تعثر وتأخر المشاريع ..... 74
النظام المعلوماتي لوزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة: مجهودات لتطوير النظام مع الحاجة إلى تعزيز مجموعة من مكوناته ..... 76
النظام المعلوماتي الخاص بالتعليم العالي: الحاجة إلى إعادة البناء على أسس متينة ومندمجة ..... 78
**القطاعات الإنتاجية ..... 80**
التدبير المستدام للموارد السمكية: ضرورة تعزيز مخططات التهيئة وآليات التتبع والمراقبة لضمان تدبير مستدام للموارد السمكية ..... 80
قطاع الصناعات الغذائية: إمكانات واعدة وحصيلة مشجعة تستدعي تضافر الجهود من أجل بلورة استراتيجية كفيلة بضمان تنافسية القطاع والرفع من قيمته المضافة ..... 82
التشجير الغابوي: حصيلة متباينة للتشجير الغابوي تستدعي إعادة تأهيل النظم الغابوية لضمان استدامتها في ظل تزايد التحديات التي تواجهها ..... 85
**التنمية المجالية وتدبير المرافق العمومية الترابية ..... 88**
منظومة الوظيفة العمومية الترابية: تحديات في الحكامة وفي توزيع الموارد البشرية والحاجة إلى إصلاح يضمن تحسين تدبيرها ..... 88
المحطات الطرقية للمسافرين: ضرورة تحسين منظومة النقل العمومي للمسافرين عبر الطرق في إطار رؤية إصلاحية مندمجة تضمن التقائية تدخلات الفاعلين ..... 91
مرفق المقابر: نقائص متعددة تحول دون تدبير جيد ومستدام ..... 94
نقل المرضى والجرحى بجهة الدار البيضاء-سطات: بين ضرورة وضع إطار تنظيمي مرجعي متكامل وتحسين جودة الخدمات المقدمة ..... 97
مرفق المجازر ونقل اللحوم الحمراء بجهة مراكش-آسفي: ضرورة تجويد خدمات المرفق من أجل سلسلة آمنة ومستدامة للإمداد باللحوم ..... 99
**مهمات أخرى منجزة من طرف الغرف القطاعية الخمسة والمجالس الجهوية للحسابات الاثنتي عشرة: من أجل الرفع من فعالية تدبير الأجهزة العمومية ..... 102**

**المجلس الأعلى للحسابات**

قطاع 10 زنقة التوت حي الرياض - الرباط
الهاتف: 57 67 57 37 05 / 00 67 57 37 05
الفاكس: 19 31 71 37 05
www.courdescomptes.ma