

المملكة المغربية · الولاية التشريعية الثانية عشرة · دراسة مستقلة

عقد الإثبات

دراسة استراتيجية لبرنامج حكومي 2026-2031: تحويل التوجيهات الملكية السامية إلى نتائج قابلة للقياس، لكل مواطن وفي كل مجال ترابي

السيادة الاستراتيجية · الشباب · الجهات · المقاولات · المرفق العمومي · المساءلة

100 مليار
درهم

سقف برمجة 2031-2027

12

التزاماً مرقماً

7

أوراش ذات أولوية

3

التزامات أمام المواطن

حفيظ بوتشكوش

باحث مستقل في السياسات العمومية والعلوم السياسية والعلاقات الدولية

ORCID 0009-0007-3785-5570

أكتوبر 2026

طبيعة الوثيقة. دراسة مستقلة تُعرض على المعنيين ومكونات الأغلبية في مرحلة إعداد البرنامج الحكومي المنصوص عليه في الفصل 88 من الدستور لا تمثل برنامجاً رسمياً ولا التزاماً صادراً عن الحكومة أو الأغلبية أو أي حزب. الأرقام مستقاة من مصادر عمومية مؤرخة (المنذوبة السامية للتخطيط، بنك المغرب، وزارة الاقتصاد والمالية)، والأهداف مقترحات تُثبت أو تُعدل خلال المئة يوم الأولى.

كلمة إلى القارئ

تنطلق هذه الوثيقة من ملاحظة بسيطة: المغرب لا تنقصه الرؤى ولا الاستراتيجيات، بل كثيراً ما تنقصه سلسلة قصيرة وقابلة للتحقق تربط القرار بالإنفاق، والإنفاق بالنتيجة التي يلمسها المواطن في حياته اليومية. وقد وصف الخطاب الملكي السامي في 9 أكتوبر 2026، عند افتتاح الولاية التشريعية الثانية عشرة، الولاية بأنها «تعاقد أخلاقي» يربط المنتخبين بالمواطنين. ويستخلص هذا البرنامج النتيجة المنطقية: لا وجود للالتزام لا يمكن إثباته.

ومن هنا عنوانه، وقاعدة تُطبَّق على كل التزام من الالتزامات الاثني عشر: **نتيجة مرقّمة، ومسؤول واحد، وتمويل محدد، وأجل، ومعطيات منشورة.** وكل ما لا يستوفي هذه الشروط الخمسة لا يُدرج ضمن الوعود.

هيكل الوثيقة

1. الخلاصة التنفيذية — ثلاثة التزامات، سبعة أورايش، اثنا عشر التزاماً مرقّماً
2. التكلفة: قراءة إجرائية للتوجيهات الملكية
3. التشخيص: الواقع الاقتصادي والاجتماعي لسنة 2026
4. الأورايش السبعة ذات الأولوية
5. الأولويات الأفقية: النساء، مونديال 2030، الشراكات والهجرة
6. الإطار المالي: سقف برمجة لا وعد بموارد مضمونة
7. حكمة التنفيذ: القيادة بالإثبات
8. الأجندة التشريعية والتنظيمية ذات الأولوية
9. خارطة الطريق 2026-2031
10. المخاطر وسبل التصدي لها
11. ملحق — لوحة قيادة النتائج والمصادر

1. الخلاصة التنفيذية

يدخل المغرب الولاية 2031-2026 في نافذة مواتية لكنها ضيقة. مواتية: إذ يتوقع بنك المغرب نمواً بنسبة 4,4% سنة 2026، والتضخم متحكم فيه (0,7%)، وبلغت نسبة ملء السدود 65,5% في فاتح أكتوبر 2026 مقابل 32,7% قبل سنة، وقيس معدل البطالة بمفهومه الضيق في 9,5% خلال الفصل الثاني وفق البحث الجديد للمندوبية السامية للتخطيط. وضيقة: لأن النمو المتوقع لا يتجاوز 2,9% سنة 2027، وعجز الميزانية يعود إلى 3,5% من الناتج الداخلي الخام، والاستثمار العمومي يتراجع بـ 5,4% في توقعات 2027، وعجز الحساب الجاري يتسع إلى 4,6% من الناتج سنة 2026 بفعل فاتورة طاقة بلغت 138,1 مليار درهم، فيما يعاني شاب نشيط من كل أربعة شباب في الفئة 15-24 سنة من البطالة.

والخلاصة واضحة: **لا تستطيع الحكومة شراء النتائج بالإففاق، بل عليها انتزاعها بالتنفيذ.** لذلك يركز البرنامج على إعادة توجيه الموارد القائمة نحو ما يحدث أثراً قابلاً للقياس أكثر مما يركز على أغلفة جديدة، وعلى منظومة قيادة تجعل كل تأخير مرئياً.

ثلاثة التزامات أمام المواطن

الالتزام	ما ينبغي أن يلمسه المواطن سنة 2031
1. عمل لائق	لا شاب بدون حل: كل شاب من الفئة 15-29 سنة خارج الشغل والدراسة والتكوين يُسجّل، يتلقى في أجل أربعة أشهر عرض شغل أو تدريب أو تكوين مؤهل أو مواكبة لإحداث نشاط. ومليون منصب شغل صافي خلال الولاية، أغلبها مصرّح به.
2. مرفق عمومي يشغل بالقرب من المواطن	مدرسة يتعلم فيها الطفل القراءة والحساب؛ فريق رعاية صحية أولية معروف لكل أسرة؛ أكثر مئة خدمة إدارية استعمالاً متاحة رقمياً وحضورياً؛ وقرارات تُتخذ في الجهة، أقرب ما يكون إلى الحاجيات.
3. دولة تحمي وتقدّم الحساب	ماء وطاقة ومواد أساسية مؤمنة أمام الصدمات؛ لوحة قيادة عمومية فصلية لكل التزام؛ حصيلة مرحلية سنوية أمام البرلمان.

سبعة أورايش ذات أولوية

#	الورش	الغاية
1	السيادة الاستراتيجية: الماء والطاقة والغذاء والمخزون	مواجهة الجفاف وصدمات التموين دون انقطاع بالنسبة للأسر أو للاقتصاد.
2	النمو عبر المقاولات والتشغيل المنتج	جعل القطاع الخاص «فاعلاً استراتيجياً في التحول»: استثمار، تشغيل، تصدير.
3	الشباب: ميثاق «لا شاب بدون حل»	وضع الشباب «في صدارة السياسات العمومية» واستعادة ثقته في المؤسسات.
4	مدرسة تُعلّم ومهارات تُدمج	تحسين التعلّيمات الأساس وربط التكوين بالشغل الفعلي.
5	صحة القرب وحماية اجتماعية فعلية	الانتقال من تغطية مسجلة على الورق إلى علاج يُتلقى فعلاً.
6	الجهوية المتقدمة واللامركز الفعلي	نقل الاختصاصات والموارد إلى الجهات والمصالح الترابية دون تأخير.
7	الدولة الرقمية والذكاء الاصطناعي والمساءلة	تبسيط حياة المرتفق وتحديث الإدارة وجعل العمل العمومي قابلاً للتحقق.

اثنا عشر التزاماً مرقماً

#	الالتزام (هدف 2031)	وسيلة الإثبات
1J	مليون منصب شغل صافي خلال 2031-2027، 60% منها على الأقل مصرّح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومستمرة 12 شهراً	المندوبية (البحث الجديد) + الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، نشر نصف سنوي
2J	ضمان لا شاب بدون حل: عرض في أجل 4 أشهر؛ 3 جهات نموذجية سنة 2027، وتعميم على الجهات الاثنتي عشرة سنة 2029	المدة الوسيطة للحصول على عرض؛ نسبة الإدماج بعد 6 و12 شهراً
3J	خفض بطالة الفئة 15-24 سنة من 27,2% (الفصل الثاني 2026) إلى أقل من 20%	المندوبية السامية للتخطيط، سلسلة 2026
4J	رفع معدل نشاط النساء من 18,1% إلى 24%؛ إحداث 100 ألف مقعد إضافي للحضانة والتعليم الأولي بتوقيت ممتد	المندوبية؛ سجل مؤسسات الاستقبال
5J	آجال أداء الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات العمومية للمقاولات لا تتجاوز 60 يوماً، مع نشر شهري	الخزينة العامة للمملكة، مرصد آجال الأداء
6J	خفض ضياع شبكات الماء الصالح للشرب الحضرية بـ10 نقاط مقارنة بتشخيص 2027؛ مسار تحلية وإعادة استعمال مطابق للأهداف الوطنية	تقرير سنوي عمومي حسب الحوض والموزع
7J	قانون لأمن التموين؛ مخزون استراتيجي مطابق للالتزامات القانونية، يُراقب ويُنشر فصلياً	هيئة مراقبة معيّنة؛ نشر فصلي
8J	التحكم في القراءة والحساب في نهاية الابتدائي: 15+ نقطة مقارنة بقياس 2027؛ خفض الهدر المدرسي بـ30% في الأقاليم ذات الأولوية	تقييم وطني معياري (المجلس الأعلى للتربية / الوزارة)
9J	ربط 90% من السكان بفريق رعاية صحية أولية معروف؛ نشر آجال المواعيد حسب كل مؤسسة	وزارة الصحة، المجموعات الصحية الترابية
10J	نشر 100% من نصوص نقل الاختصاصات المنصوص عليها في ميثاق اللاتمرکز خلال 12 شهراً؛ توقيع 12 عقداً من الجيل الجديد بين الدولة والجهات قبل نهاية 2027؛ تفويض 30% على الأقل من الاستثمار الوزاري للمصالح اللامركزية سنة 2029	الجريدة الرسمية؛ التتبع الميزانياتي للخزينة العامة
11J	رقمنة كاملة لأكثر مئة مسطرة استعمالاً مع شبك مساعدة حضوري؛ مبدأ «مرة واحدة» للوثائق التي تتوفر عليها الإدارة	مؤشر عمومي للرقمنة ولرضا المرتفقين
12J	لوحة قيادة عمومية فصلية؛ حصيلة مرحلية سنوية أمام البرلمان في إطار الفصل 101؛ تقييم مستقل في منتصف الولاية سنة 2029	النشر الفعلي في الآجال المحددة

ما لا يعد به هذا البرنامج

الالتزام بالواقعية واحتراماً للمواطن، لا يعد هذا البرنامج بـ: توظيفات واسعة في الوظيفة العمومية دون حاجة مثبتة؛ دعم معمم غير موجه؛ تخفيضات ضريبية غير ممولة؛ أرقام تشغيل تخلط بين المناصب المحدثة والمصرح بها والمستقرة؛ أورايش ممولة بمداخل استثنائية. وكل إجراء لا يمكن تحديد كلفته وحامله ومؤشره خلال المئة يوم الأولى يُرجأ أو يُتخلى عنه.

2. التكلفة: قراءة إجرائية للتوجيهات الملكية السامية

حدد الخطاب الذي ألقاه صاحب الجلالة الملك أمام مجلسي البرلمان في 9 أكتوبر 2026 توجيهات الولاية، إذ قدّمها باعتبارها «منعطفًا حقيقياً» نحو قوة اقتصادية صاعدة وموثوقة، تقتزن بعدالة اجتماعية ومجالية معززة. ودور الحكومة ليس التعليق على هذه التوجيهات، بل **تحويلها إلى قرارات وميزانيات ونتائج**، في احترام تام للاختصاصات الدستورية لكل مؤسسة (الفصول 49 و88 و89 و92 و101 من الدستور).

التوجيه الملكي (9 أكتوبر 2026)	ترجمته في البرنامج	الالتزامات
جعل الولاية «منعطفاً حقيقياً» نحو اقتصاد صاعد مع عدالة اجتماعية ومجالية	نمو يقوده الاستثمار الخاص والتشغيل؛ توزيع ترابي للموارد وفق صيغة معلنة	ل1، ل10
جيل جديد من الاستراتيجيات الكبرى: الماء، الطاقة، الغذاء، الصناعة، الرقمي، الذكاء الاصطناعي	الورش 1 (السيادة) والورش 7 (الرقمي والذكاء الاصطناعي)؛ مراجعة كل استراتيجية قطاعية بأهداف وكلفة	ل6، ل7، ل11
تسريع تكوين المخزون الاستراتيجي وتأمين التموين	قانون أمن التموين؛ مراقبة المخزون ونشره فصلياً	ل7
القطاع الخاص «فاعل استراتيجي في التحول»	آجال الأداء، التبسيط، الطليبات العمومية، دعم مشروط بالنتائج	ل1، ل5
الشباب «في صدارة السياسات العمومية»	ميثاق «لا شاب بدون حل»؛ مدرسة وتكوين مرتبطان بالشغل؛ مشاركة الشباب	ل2، ل3، ل8
«الرهان الحقيقي للمرحلة المقبلة هو العمل الترابي» في إطار الجهوية المتقدمة	عقود متعددة السنوات بين الدولة والجهات؛ توضيح الاختصاصات؛ تعزيز الموارد البشرية والمالية	ل10
ميثاق اللاتمرکز: لم يعد مقبولاً أي تأخير أو تماطل	جدولة 12 شهراً لنصوص النقل؛ تفويض ميزانياتي قابل للقياس	ل10
الشراكة في مجال الهجرة: النموذج الحالي «بلغ حدوده»؛ التنمية المشتركة والتنافسية والاستقرار الإقليمي	مساهمة حكومية في الرؤية الاستراتيجية المعلنة: تنقل نظامي، تكوين، استثمار، حماية القاصرين	أفقي
الولاية «تعاهد أخلاقي» مع المواطنين	لوحة قيادة عمومية، حصيلة سنوية أمام البرلمان، تقييم مستقل	ل12

عبارات مقتضبة من الخطاب الملكي ليوم 9 أكتوبر 2026، رُوجعت على النص المنشور في Le Matin، والنص الرسمي هو المرجع.

3. التشخيص: واقع سنة 2026

يبدأ البرنامج الواقعي بأرقام قابلة للتحقق. ويعرض الجدول التالي أحدث المعطيات العمومية المتاحة عند تاريخ التحرير.

المؤشر	المعطى المتاح	الدلالة بالنسبة للبرنامج
نمو الناتج الداخلي الخام	4,4% سنة 2026؛ 2,9% سنة 2027 (بنك المغرب، شتنبر 2026)	لا يجوز بناء نفقات دائمة على سنة فلاحية استثنائية.
التضخم	0,7% سنة 2026؛ 1,5% سنة 2027؛ سعر الفائدة الرئيسي 2,25%	نافذة مواتية للإصلاح دون صدمة على القدرة الشرائية.
عجز الميزانية	3,5% (2025)؛ 3,4% (2026)؛ 3,5% (توقع 2027)	هامش مالي محدود: الأولوية لإعادة التوجيه.
الاستثمار العمومي (الميزانية)	124,8 مليار درهم (6,9% من الناتج) سنة 2026؛ 118,1 مليار سنة 2027	انتقاء المشاريع حسب نضجها واستعمالها الدائم.
الحساب الجاري والطاقات	عجز جار 4,6% من الناتج سنة 2026؛ فأتورة طاقية 138,1 مليار درهم (+28,4%)	النجاعة الطاقية والطاقات المتجددة رهان سيادي ورهان للتوازن الخارجي.
البطالة بالمفهوم الضيق	9,5% في الفصل الثاني 2026 (الحضري 11,9%؛ القروي 5,4%) — 1,121 مليون عاطل	المعدل الوطني يخفي الفجوة الحضرية وهشاشة العالم القروي.
الشباب 15-24 سنة	بطالة بنسبة 27,2% (الفصل الثاني 2026)	الأولوية القصوى: الانتقال من المدرسة إلى الشغل.
الاستغلال الناقص لليد العاملة	مؤشر مركب بنسبة 18,9%	قياس الشغل الناقص واليد العاملة المحتملة لا البطالة وحدها.
النساء	معدل نشاط 18,1% (الرجال 66,5%)؛ بطالة 14,8%	أول مخزون للنمو في البلاد؛ الارتفاعات: الحضنة، التنقل، الأمان.
التشغيل 2025 (السلسلة القديمة)	193 ألف منصب صافي: 203+ آلاف بالقروي و-10 آلاف بالحضري	العالم القروي يفقد مناصب: تنوع غير فلاح ضروري.
الشباب خارج الشغل والتعليم والتكوين (15-29)	نحو ثلث الفئة العمرية (دراسة المندوبية 2026)	الذهاب إلى الشباب حيث يوجدون: العرض وحده لا يكفي.
الموارد المائية	ملء السدود 65,5% في فاتح أكتوبر 2026 (32,7% قبل سنة)	الانفراج المائي فرصة لإصلاح الطلب لا للتراخي.
المشاركة الانتخابية	38% في اقتراع 23 شتنبر 2026	الثقة تُبنى بنتائج مرئية وقابلة للتحقق.

تنبيه منهجي: اعتمدت المندوبية السامية للتخطيط سنة 2026 بحثاً جديداً حول التشغيل (135 ألف أسرة، معايير منظمة العمل الدولية)، ونتائج غير قابلة للمقارنة المباشرة مع السلاسل السابقة (مثلاً 37,2% بطالة لدى الفئة 15-24 سنة في 2025 وفق السلسلة القديمة). وتُصاغ أهداف هذا البرنامج وفق السلسلة الجديدة.

خمسة توترات بنوية يجب حلّها

1. نمو رهين بالتساقطات. ما تزال الفوارق في النمو بين السنوات الجافة والممطرة كبيرة. السيادة المائية والتنوع خارج الفلاحة البورية سياسات نمو، لا سياسات بيئية فحسب.

2. **نمو لا يخلق ما يكفي من الشغل.** يظل الإحداث الصافي للمناصب دون حاجيات ساكنة نشيطة شابة، والتشغيل القروي في تراجع.
3. **مشاركة نسائية من بين الأدنى عالمياً.** أقل من امرأة واحدة من كل خمس نساء نشيطة: إنه ظلم وطاقه نمو معطلة في آن واحد.
4. **فوارق مجالية مستمرة.** تغذي فجوات الولوج إلى المدرسة والعلاج والماء والشغل، بين الجهات وبين المدن والقرى، الإحساس بالحيث المجالي.
5. **هوامش مالية ضيقة أمام التزامات كبرى.** تفرض أوراش كأس العالم 2030 والحماية الاجتماعية والماء انضباطاً صارماً في انتقاء المشاريع وترتيبها الزمني.

4. الأوراش السبعة ذات الأولوية

يُعرض كل ورش وفق الشبكة نفسها: هدف 2031، الإجراءات، المؤشرات، الجهة الحاملة، والغلاف الإرشادي. وتُحتسب الأغلفة خارج الاعتمادات المدرجة سلفاً في قوانين المالية ولا تُضاف إليها ألياً.

الورش 1 — السيادة الاستراتيجية: الماء والطاقة والغذاء والمخزون

هدف 2031: لا انقطاع بنيوي في التزويد بالماء الشروب للمدن والمراكز القروية؛ تبعية طاقة أقل؛ مخزون استراتيجي فعلي ومراقب.

الإجراءات

- **تدبير الطلب قبل توسيع العرض:** برنامج وطني لخفض ضياع الشبكات، عقود نجاعة مع الموزعين، وتسعيرة تصاعدية تحمي الأشر الأولي لاستهلاك الأسر.
- **تأمين العرض حيث تكون الجدوى:** مواصلة التحلية والربط بين الأحواض وفق ترتيب علني للمشاريع بحسب كلفة المتر المكعب والحاجة الطاقية وتدبير المحلول الملحي؛ إعادة استعمال المياه العادمة المعالجة في السقي والصناعة والفلاحة.
- **ربط دعم السقي بالاقتصاد الفعلي في الماء،** ومراجعة الزراعات الأكثر استهلاكاً في الأحواض شديدة الإجهاد المائي، بالتشاور مع الفلاحين وحماية مداخل الاستغلايات الصغيرة.
- **قانون أمن التموين:** إطار موحد للمخزون الاستراتيجي (المواد البترولية، الحبوب، المدخلات، الأدوية الأساسية)، مع مراقبة مستقلة للمستويات ونشر فصلي.
- **تسريع الانتقال الطاقوي:** النجاعة الطاقية في البنايات العمومية والصناعة، تقوية الشبكات والتخزين، الإنتاج الذاتي للمقاولات، الإدماج الصناعي المحلي والتكوين في المهن الخضراء.
- **الأمن الغذائي:** دعم صغار المنتجين والتعاونيات والتجميع؛ الحد من خسائر ما بعد الحصاد؛ شفافية الهوامش في مسالك توزيع المواد الأساسية.

المؤشرات	ضياع الشبكات الحضرية (-10 نقاط)؛ الكميات المحلاة والمعاد استعمالها مقارنة بالمسار الوطني؛ أيام المخزون الفعلي لكل مادة؛ حصة الطاقات المتجددة في إنتاج الكهرباء؛ كلفة الطاقة المستوردة.
الجهات الحاملة	وزارة التجهيز والماء؛ وزارة الانتقال الطاقوي؛ وزارة الفلاحة؛ وكالات الأحواض المائية؛ المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب.
الغلاف الإرشادي	15 مليار درهم على خمس سنوات (خارج الاستثمارات المبرمجة)، تُنتقى وفق الكلفة والنجاعة.

الورش 2 — النمو عبر المقاوله والتشغيل المنتج

هدف 2031: مليون منصب شغل صافي خلال الولاية، أغلبها مصرّح به ومستقر؛ استثمار خاص متنام، انسجاماً مع هدف ميثاق الاستثمار الرامي إلى رفع حصة القطاع الخاص إلى ثلثي الاستثمار الإجمالي في أفق 2035.

الإجراءات

- **الأداء في الآجال:** آجال الأداء العمومي ≥ 60 يوماً، فوائد تأخير تلقائية، ونشر شهري حسب كل إدارة ومقولة عمومية. إنه الإجراء الأقل كلفة والأكثر نجاعة لخزينة المقاولات الصغيرة جداً والصغرى والمتوسطة.
- **تحفيزات تشغيل مشروطة بالنتيجة:** صرف الجزء الأكبر من الدعم بعد إثبات التصريح لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والأجر والاستمرار 12 شهراً؛ تخفيض مؤقت لكلفة أول تشغيل رسمي للشباب.
- **الطلبات العمومية رافعة:** حصة محجوزة وحصص ملائمة للمقاولات الصغيرة والتعاونيات والمقاولين الذاتيين؛ رقمنة كاملة للصفقات.
- **تبسيط الاستثمار:** شبك وحيد فعلي عبر المراكز الجهوية للاستثمار، آجال قرار ملزمة، واعتبار سكوت الإدارة موافقة بالنسبة لقائمة محددة من الرخص.
- **الصناعة والتصدير:** دعم صناعي مرتبط بالتزامات قابلة للقياس (استثمار منجز، مناصب، تكوين، صادرات أو تعويض الواردات)؛ الارتقاء بمنظومات السيارات والطيران والصناعات الغذائية والطاقت المتجددة والاقتصاد الرقمي.
- **الإدماج التدريجي للقطاع غير المهيكّل:** تبسيط ضريبي واجتماعي للأنشطة الصغيرة جداً، مع الولوج إلى التمويل والحماية الاجتماعية مقابل الهيكلية.

المؤشرات	المناصب الصافية (البحث الجديد)؛ المناصب المصرح بها؛ الاستمرار بعد 12 شهراً؛ متوسط آجال الأداء العمومي؛ نسبة الاستثمار الخاص من الاستثمار الإجمالي؛ الصادرات الصناعية.
الجهات الحاملة	وزارة الاقتصاد والمالية؛ وزارة الصناعة والتجارة؛ الوزارة المكلفة بالاستثمار؛ وزارة التشغيل؛ المراكز الجهوية للاستثمار.
الغلاف الإرشادي	15 مليار درهم على خمس سنوات، يُصرف أغلبه بعد إثبات النتيجة.

الورش 3 — الشباب: ميثاق لا شاب بدون حل»

هدف 2031: كل شاب من الفئة 15-29 سنة خارج الشغل والدراسة والتكوين يطلب المواكبة يتلقى حلاً ملموساً خلال أربعة أشهر؛ وينخفض عدد هذه الفئة بنسبة 20% على الأقل مقارنة بمرجع 2026.

الإجراءات

- **الذهاب نحو الشباب:** رصد نشيط عبر دور الشباب والجمعيات والجماعات وشبكات التواصل الاجتماعي؛ مستشار مرجعي لكل شاب؛ تشخيص المهارات.
- **أربعة مخارج:** شغل، تدريب أو تمرس مؤدى عنه، تكوين تأهيلي قصير مرتبط بعرض فعلي، أو مواكبة لإحداث نشاط مع تمويل أصغر.
- **رفع العوائق الملموسة:** التنقل، حضنة الأطفال للأمهات الشابات، الولوج الرقمي، الصحة النفسية والمواكبة الاجتماعية.
- **تمويل الفاعلين حسب الأداء:** أداء مستحقات هيئات التكوين والوساطة وفق نسبة الإدماج بعد 6 و12 شهراً، مع نشرها حسب الجنس والجهة والوسط.
- **المشاركة والثقة:** مجالس جهوية استشارية للشباب تُشرك في تتبع الميثاق؛ تطوع مدني؛ رياضة وثقافة القرب.
- **تنزيل تدريجي:** ثلاث جهات نموذجية سنة 2027، توسيع سنة 2028، وتعميم على الجهات الاثنتي عشرة سنة 2029 بعد التقييم.

المؤشرات	المدة الوسيطة حتى العرض؛ نسبة الإدماج بعد 6 و12 شهراً؛ عدد الشباب خارج الشغل والتعليم والتكوين؛ بطالة الفئة 15-24 سنة.
-----------------	--

الجهات الحاملة	وزارة الشباب؛ وزارة التشغيل (الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات)؛ مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل؛ الجهات.
الغلاف الإرشادي	12 مليار درهم على خمس سنوات، جزء منها معاد توجيهه من برامج التشغيل ضعيفة الإدماج.

الورش 4 — مدرسة تُعلّم ومهارات تُدمج

هدف 2031: تحسن قابل للقياس في التعلّيمات الأساس، وتراجع الهدر المدرسي، وتكوين مهني يُقيّم بمدى إدماج خريجيه.

الإجراءات

- **الأساسيات أولاً:** القراءة والحساب واللغات في السنوات الأولى؛ تقييم وطني معياري سنوي في نهاية كل سلك؛ دعم موجه للتلاميذ المتعثرين.
- **تعميق تجربة مدارس الريادة** بناءً على نتائجها المقيّمة، مع تعميم مشروط بإثبات الأثر.
- **التخصيص حسب الحاجة:** تأهيل الحجرات والمرافق الصحية، النقل والإطعام المدرسي بالوسط القروي، والداخليات لفائدة فتيات العالم القروي.
- **المدرّس في صلب الإصلاح:** تكوين مستمر داخل الفصل، مواكبة تربوية، وتحفيزات للتعيين في المناطق الصعبة.
- **تكوين مهني يُبنى مع المشغلين:** تعميم التكوين بالتناوب، مدن المهن والكفاءات، تمويل مرتبط بالإدماج.
- **التعليم العالي والذكاء الاصطناعي:** مسالك رقمية وفي الذكاء الاصطناعي، شهادات مزدوجة مع الصناعة، بحث تطبيقي بالشراكة.

المؤشرات	نسبة التحكم في القراءة والحساب في نهاية الابتدائي؛ نسبة الانقطاع حسب الإقليم؛ إدماج خريجي التكوين المهني بعد 12 شهراً.
الجهات الحاملة	وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة؛ وزارة التعليم العالي؛ مكتب التكوين المهني؛ الأكاديميات الجهوية.
الغلاف الإرشادي	20 مليار درهم على خمس سنوات خارج الاعتمادات القائمة؛ تُرصد بعد قياس الكلفة لكل تلميذ والأثر المنتظر.

الورش 5 — صحة القرب وحماية اجتماعية فعلية

هدف 2031: أن يتحول تعميم الحماية الاجتماعية إلى علاج يُتلقى فعلاً، على مسافة وفي آجال معقولة.

الإجراءات

- **الرعاية الأولية بوابة للمنظومة:** فرق صحية ترابية، مراكز صحية مؤهلة، وحدات متنقلة مجدولة، ومسارات إحالة نحو المستشفى.
- **النشر حسب الإقليم** لمسافة الوصول إلى العلاج الأساسي ومدته، وتوفر الأدوية وآجال المواعيد.
- **الموارد البشرية:** تكوين مسرّع للأطباء والممرضين، تحفيزات للعمل في المناطق ناقصة التغطية، والتطبيب عن بعد حيث تتوفر شروطه.
- **تأمين إجباري فعلي عن المرض:** تقليص المبالغ المتبقية على عاتق المؤمن، تسريع التعويضات، ومراقبة جودة الخدمات.
- **الدعم الاجتماعي المباشر:** استهداف عبر السجل الاجتماعي الموحد مع آليات للطعن، وتقييم أثره على الفقر والتمدرس.

المؤشرات	نسبة السكان المرتبطين بفريق رعاية أولية (90%); آجال المواعيد؛ المبلغ المتبقي على عاتق الأسر؛ نسبة اللجوء إلى السجل.
الجهات الحاملة	وزارة الصحة والحماية الاجتماعية؛ المجموعات الصحية الترابية؛ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛ الهيئة الوطنية للتأمين الصحي.
الغلاف الإرشادي	18 مليار درهم على خمس سنوات، مكملة للاعتمادات القائمة.

الورش 6 — الجهوية المتقدمة واللاتمركز الفعلي

هدف 2031: أن تُتخذ القرارات التي تهم المجالات الترابية داخلها، بالموارد اللازمة ومساءلة واضحة.

الإجراءات

- **ميثاق اللاتمركز في 12 شهراً:** نشر جميع نصوص نقل الاختصاصات، تفويض الإمضاء والاعتمادات للمصالح اللامركزية، وتحيين التصاميم المديرية الوزارية.
- **عقود من الجيل الجديد بين الدولة والجهات:** متعددة السنوات، تحدد الخدمات والاختصاصات والتمويل ومؤشرات النتائج؛ توقيع اثني عشر عقداً قبل نهاية 2027.
- **صيغة توزيع معلنة:** توزيع الموارد حسب السكان والفقر وُبعد الخدمات وعجز البنيات؛ خرائط عمومية للمشاريع وآجالها وكلفها.
- **القدرات الجهوية:** استقطاب كفاءات تقنية، تعزيز الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع، وتعاقد الهندسة بين الجماعات الترابية.
- **التنسيق:** ندوة نصف سنوية بين رئيسة الحكومة ورؤساء الجهات، بجدول أعمال مبني على معطيات لوحة القيادة.

المؤشرات	نصوص النقل المنشورة؛ حصة الاستثمار الوزاري المفوض (≤ 30% سنة 2029)؛ العقود الموقعة والمنفذة؛ الفوارق الجهوية في الولوج إلى الخدمات.
الجهات الحاملة	وزارة الداخلية؛ وزارة الاقتصاد والمالية؛ الجهات؛ الولاية والعمال.
الغلاف الإرشادي	12 مليار درهم على خمس سنوات، دون ازدواجية في التمويل مع البرامج القطاعية.

الورش 7 — الدولة الرقمية والذكاء الاصطناعي والمساءلة

هدف 2031: إدارة أبسط للمرتفق، وأنجع للموظف، وأكثر شفافية للمواطن.

الإجراءات

- **مئة مسطرة ذات أولوية رقمية بالكامل،** مع الإبقاء على الاستقبال الحضوري ومساعدة المواطنين غير المرتبطين بالإنترنت.
- **«مرة واحدة»:** الربط البيني لقواعد المعطيات العمومية، فلا يُطلب من المواطن وثيقة تتوفر عليها الإدارة سلفاً.
- **الذكاء الاصطناعي في خدمة المرفق العمومي:** حالات استعمال مؤطرة (معالجة الطلبات، رصد الغش، المساعدة على القرار)، إطار أخلاقي وحماية المعطيات الشخصية بتنسيق مع اللجنة الوطنية لمراقبة حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، وكفاءات وبنية حوسبة وطنية.
- **سجل عمومي للأداء:** ينشر فيه كل برنامج كبير اعتماده ونفقاته وتقدمه والمستفيدين منه وتأثيراته والقرار التصحيحي.
- **النزاهة:** طلبات عمومية مفتوحة، التصريح بتضارب المصالح والوقاية منه، والتعاون مع الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.

المؤشرات	المساطر المرقمة؛ رضا المرتفقين؛ آجال المعالجة؛ النشر الفعلي لسجل الأداء.
الجهات الحاملة	وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة؛ وكالة التنمية الرقمية؛ رئاسة الحكومة (القيادة).
الغلاف الإرشادي	4 مليارات درهم على خمس سنوات.

5. الأولويات الأفقية

المساواة بين النساء والرجال رافعة للنمو

إن رفع معدل نشاط النساء من 18,1% إلى 24% سيضيف مئات الآلاف من النشيطات إلى الاقتصاد. والرافعات ملموسة: مقاعد الحضنة والتعليم الأولي بتوقيت ممتد، نقل آمن، ولوج التعاونيات النسائية إلى العقار والتمويل، محاربة التمييز في الأجور، وميزانية مستجيبة للنوع في كل ورش. وتُنشر جميع مؤشرات البرنامج مصنفة حسب الجنس.

كأس العالم 2030: إرث دائم لا قوس عابر

ينبغي أن يُسرّع تنظيم كأس العالم 2030 إنجاز تجهيزات ذات استعمال دائم: النقل الحضري، الماء، تدبير النفايات، ملاعب القرب، الإيواء السياحي والتكوين في مهن السياحة. ويخضع كل مشروع كبير لاختبار الاستعمال بعد المنافسة، وتُنشر الكلفة الإجمالية والالتزامات متعددة السنوات ومخاطر تجاوز الكلفة. وتُنشر جدول موحد لكلفة الالتزامات متعددة السنوات المرتبطة بسنة 2030 خلال المئة يوم الأولى.

الشراكات الدولية والهجرة: التنمية المشتركة

في امتداد الرؤية الاستراتيجية التي أعلن عنها صاحب الجلالة، والتي تعود المبادرة فيها لجلالته، تُعد الحكومة مساهمتها التقنية: تنقل نظامي ودائري مرتبط بتكوينات معترف بها، استثمار مغاربة العالم، حماية القاصرين غير المرافقين ومواكبتهم، تنافسية المناطق الصناعية بالشمال، والاستقرار الإقليمي. ويندرج العمل الحكومي في المبدأ الذي ذكر به الخطاب: الشراكة «اختيار سيادي والتزام إرادي».

استدامة الحماية الاجتماعية: التقاعد والتأمين الإجباري عن المرض

لا يمكن للبرنامج أن يتجاهل أثقل خطر مالي في هذا العقد. فحسب تقرير الاستقرار المالي لسنة 2024 الصادر عن بنك المغرب وهيئة مراقبة التأمينات والاحتياط الاجتماعي والهيئة المغربية لسوق الرساميل، حصلت أنظمة التقاعد مجتمعة 66,8 مليار درهم من الاشتراكات مقابل 71,1 مليار درهم من المعاشات المؤداة. وسجل نظام المعاشات المدنية بالصندوق المغربي للتقاعد عجزاً تقنياً قدره 7,2 مليار درهم، ويتوقع نفاد احتياطياته في حدود سنة 2030. ومن دون إصلاح، ستتحمل الدولة التزامات غير مغطاة على حساب كل الأولويات الأخرى.

المؤشر	المعطى المتاح
الاشتراكات والمعاشات، جميع الأنظمة (2024)	66,8 مليار درهم محصلة مقابل 71,1 مليار درهم مؤداة؛ احتياطات إجمالية قدرها 326,9 مليار درهم
الصندوق المغربي للتقاعد — المعاشات المدنية	عجز تقني قدره 7,2 مليار درهم سنة 2024؛ نفاد الاحتياطيات متوقع في حدود 2030
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي — النظام العام	فائض إجمالي قدره 4,0 مليار درهم، لكن نسبة التمويل المسبق لا تتجاوز 61%

المؤشر	المعطى المتاح
التأمين الإجباري الأساسي عن المرض	أكثر من 32 مليون مستفيد سنة 2025 (نحو 88% من السكان)، منهم قرابة 11 مليوناً في إطار «أمو تضامن»
اشتراكات «أمو تضامن» التي أدتها الدولة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	8,14 مليار درهم سنة 2023؛ 9,17 مليار درهم سنة 2024

المصادر: بنك المغرب والهيئتان التنظيميتان، تقرير الاستقرار المالي 2024، المذكرة المرافقة لمشروع قانون المالية 2026 حول تعميم التأمين الإجباري عن المرض.

الإجراءات

- قانون إطار لإصلاح أنظمة التقاعد سنة 2027، على أساس هندسة القطبين (العام والخاص) المنبثقة عن الحوار الاجتماعي لأبريل 2024، يُتفاوض بشأنه مع الشركاء الاجتماعيين.
- معايير تحسم وتُنشر مع أثرها المالي: الرفع التدريجي لسن التقاعد، ونسب الاشتراك، وقاعدة الاحتساب، وقواعد المراجعة؛ مع مراعاة المهن الشاقة وحماية المعاشات الصغيرة.
- تقرير اكتواري عمومي سنوي لكل نظام يُعرض على البرلمان.
- استدامة التأمين الإجباري عن المرض: تحسين استخلاص اشتراكات غير الأجراء، والتحكم في النفقات (بروتوكولات علاجية، أدوية جنيسة، أداء من الغير مراقب)، واستكمال نقل تدبير الصندوق الوطني لمنظمات الاحتياط الاجتماعي إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ونشر الحسابات سنوياً حسب كل نظام.

لماذا هذا المحور حاسم

إصلاح التقاعد المؤجل نفقة مستقبلية مؤكدة. وتكليفه وجدولته ونشره شرط لمصادقية كل الالتزامات الأخرى: فلا تُموّل أي نفقة جديدة في هذا البرنامج بتأجيل هذا الإصلاح.

أوراش مواكبة

خمس مجالات لا تدرج ضمن الأوراش السبعة ذات الأولوية، لكن نجاحها شرط لنجاح تلك الأوراش. ولكل منها توجه ومؤشر عمومي.

المجال	التوجه	المؤشر العمومي
السكن	تقييم الدعم المباشر للسكن (الاستهداف، والأثر على الأسعار والعرض)؛ تعبئة العقار العمومي لحظيرة كرائية بأثمنة في المتناول؛ تقليص آجال رخص البناء.	المدة الوسيطة لرخص البناء؛ حصة الدعم الموجه للأسر ذات الدخل المحدود
العدالة	نشر آجال البت حسب كل محكمة؛ ضمان تنفيذ الأحكام الصادرة ضد الإدارة؛ رقمنة المساطر؛ تعزيز المساعدة القضائية.	متوسط آجال البت حسب نوع القضايا؛ نسبة تنفيذ الأحكام الصادرة ضد الدولة
المقاصة	إصلاح تدريجي لدعم غاز البوتان وفق جدولة معلنة، وتعويضه بتحويلات موجهة عبر السجل الاجتماعي الموحد مع حماية الأسر الهشة. ومن المتوقع أن تبلغ حملات المقاصة 13,2 مليار درهم سنة 2027.	حصة الدعم التي تستفيد منها 40% من الأسر الأقل دخلاً
الثقافة والرياضة	تجهيزات قرب تُدبّر بشراكة مع الجمعيات؛ تعميم الرياضة المدرسية؛ دعم الصناعات الثقافية والإبداعية.	نسبة ممارسة الشباب للرياضة؛ نسبة ارتياد التجهيزات
كأس العالم 2030	جدول موحد وعمومي للكلفة والالتزامات متعددة السنوات ومخاطر التجاوز؛ اختبار الاستعمال بعد المنافسة لكل مشروع كبير.	الفارق بين الكلفة المتوقعة والكلفة المنجزة لكل مشروع

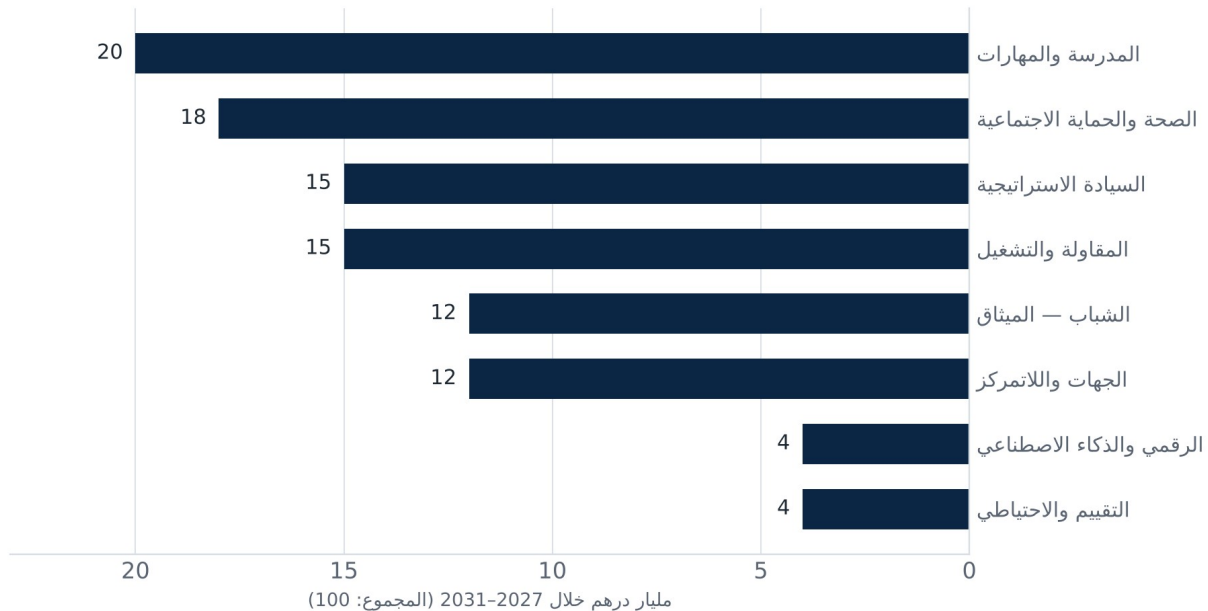
مغاربة العالم

خدمات قنصلية رقمية، شبك استثمار مخصص، الاعتراف بالكفاءات المكتسبة في الخارج، وتعبئة الكفاءات العلمية في برامج البحث والتدريس.

6. الإطار المالي: سقف برمجة لا وعد بموارد مضمونة

يقترح البرنامج سقف برمجة قدره 100 مليار درهم خلال 2031-2027، أي 20 ملياراً سنوياً في المتوسط. وقياساً إلى ناتج داخلي خام اسمي يناهز 1800 مليار درهم سنة 2026 (رتبة مقدار مستنتجة من معطيات بنك المغرب)، يمثل ذلك حوالي 1,1% من الناتج سنوياً. وهو ليس اعتماداً مصادقاً عليه ولا نفقة إضافية مكتسبة، بل سقف برمجة يُفتح سنوياً بقانون المالية، في احترام لمسار العجز والمديونية.

الورش	5 سنوات (مليار درهم)	سنوياً	قاعدة الالتزام
1. السيادة الاستراتيجية	15	3,0	ترتيب حسب كلفة المتر المكعب والطاقة والأثر
2. المقاولات والتشغيل	15	3,0	صرف أغلب الدعم بعد الإثبات
3. الشباب — الميثاق	12	2,4	تمويل الفاعلين حسب الإدماج
4. المدرسة والمهارات	20	4,0	بعد قياس فجوات التعلم
5. الصحة والحماية الاجتماعية	18	3,6	الأولوية للولوج والجودة
6. الجهات واللامركزية	12	2,4	صيغة معلنة، دون ازدواجية
7. الرقمي والذكاء الاصطناعي والمساءلة	4	0,8	الربط البيني وحماية المعطيات
التقييم والافتحاص واحتياطي المخاطر	4	0,8	دون جهاز مواز
المجموع	100	20	≈ 1,1% من الناتج سنوياً



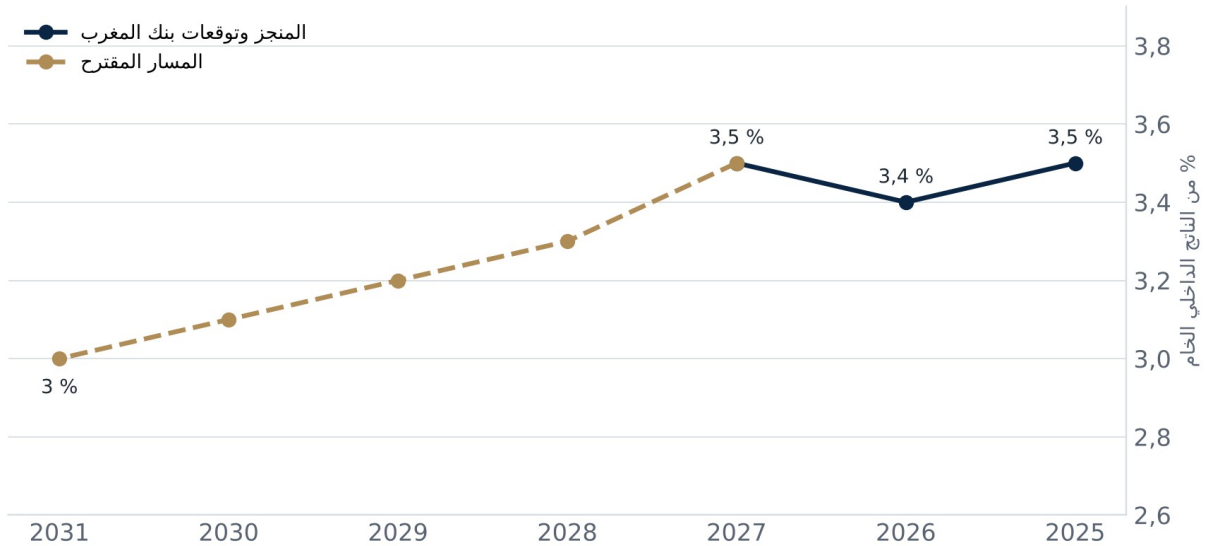
الشكل 1 — توزيع سقف البرمجة حسب الأوراش، بمليارات الدراهم خلال 2031-2027.

سيناريو تعبئة الموارد (مشروط)

المصدر	مليار درهم	الشرط
مراجعة النفقات وإعادة توجيه البرامج ضعيفة الأثر أو غير الجاهزة	40	إطلاق المراجعة خلال المئة يوم ونشر نتائجها
توسيع الوعاء الضريبي وتحسين الامتثال	25	تقدير حذر ومصادق عليه ومنشور
هبات وشراكات غير مستردة مثبتة	10	الاتفاقيات الموقعة وحدها
هامش ميزانياتي سنوي إضافي	25	لا يُفتح إلا إذا ظل مسار العجز والدين مستداماً
المجموع	100	التمويل الميسر دين، ولا يُحتسب ضمن المداخيل

خمس قواعد للانضباط المالي

1. لا نفقة دائمة بمدخول استثنائي (سنة فلاحية جيدة، تفويت أصول، تمويلات مبتكرة).
2. المسار: خفض العجز نحو 3% من الناتج في نهاية الولاية، ودين الخزينة في منحى تنازلي، انسجاماً مع المسار الرسمي المعلن.
3. بوابة الجاهزية: لا يُموّل أي مشروع دون دراسة جدوى، وكلفة كاملة، وكلفة تشغيل بعد 2031، وجهة حاملة معينة.
4. التقييم الإلزامي: يخضع كل برنامج يفوق مليار درهم لتقييم مستقل منشور.
5. بند الخروج: يُراجع كل جهاز بعد سنتين، وما لا يحقق أثراً إضافياً مثبتاً يُوقف ويُعاد برمجة اعتماداته.



الشكل 2 — عجز الميزانية بنسبة مئوية من الناتج الداخلي الخام: المنجز سنة 2025 وتوقعات بنك المغرب (2026-2027)، ثم المسار المقترح إلى غاية 2031.

إذا تباطأ النمو أو عاد الجفاف

تُحمى ثلاث أولويات: الأمن المائي، وميثاق الشباب، والرعاية الصحية الأولية. ويُعدّل أولاً: إيفاع المشاريع غير الجاهزة، وجدولة بعض النفقات الرقمية، ووتيرة تنزيل العقود الجهوية. وتُنشر التعديلات وتُشرح أمام البرلمان.

التكلفة التفصيلية لثلاثة إجراءات رئيسية

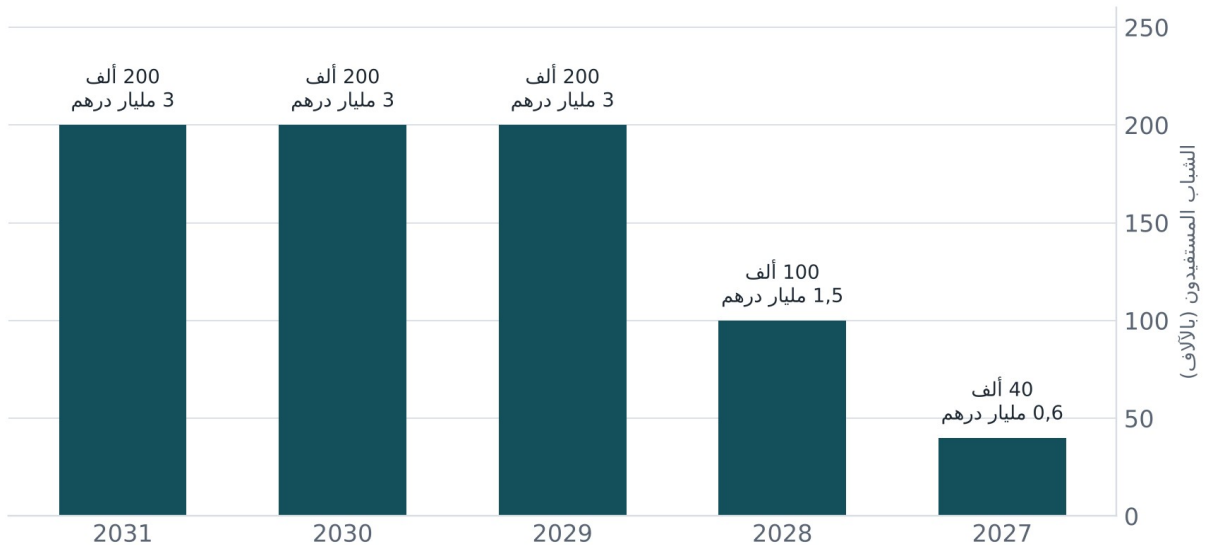
الأغلفة المرصودة لكل ورش سقوف. أما بالنسبة لثلاثة إجراءات رئيسية، فيقدّم البرنامج تكلفة تصاعديّة مبنية على كلفة الوحدة. **وهذه الكلفة فرضيات عمل معلنة**، تؤكدّها الوزارات خلال المئة يوم الأولى؛ وقيمتها أنها تجعل كل درهم قابلاً للنقاش والتحقق.

أ. ضمان «لا شاب بدون حل» (ل2) — 12 مليار درهم

البند	الفرضية	الكلفة لكل شاب
المستشار المرجعي	مستشار واحد لكل 80 شاباً سنوياً؛ كلفة كاملة قدرها 120 ألف درهم سنوياً	1.500 درهم
الحل المقترح	متوسط مرّجّح: تدريب مؤدّي عنه لستة أشهر، أو تكوين قصير مؤهّل، أو دعم أول تشغيل، أو تمويل أصغر	11.000 درهم
رفع العوائق	النقل، حضانة الأطفال، الولوج الرقمي	2.500 درهم
المجموع لكل مسار		≈ 15.000 درهم

السنة	الشباب المستفيدون	الكلفة (مليار درهم)
2027 (3 جهات نموذجية)	40.000	0,6
2028 (توسيع)	100.000	1,5
2029	200.000	3,0
2030	200.000	3,0
2031	200.000	3,0
نظم المعلومات وتقييم الأثر	—	0,9
المجموع	740.000 مسار	12,0

قراءة: إذا ظل 50% من الشباب في الشغل بعد 12 شهراً، فإن كلفة كل إدماج مستدام تناهز 30 ألف درهم، وهي أقل بكثير من الكلفة الاجتماعية والجيبانية لشباب مُقصى بشكل دائم.



الشكل 3 — التنزيل التدريجي لضمان «لا شاب بدون حل»: عدد الشباب المستفيدين والكلفة السنوية.

ب. أداء مستحقات المقاولات في 60 يوماً (ل5) — كلفة ميزانية صافية شبه منعدمة

المكوّن	التحليل
الكلفة المتكررة	فوائد تأخير تلقائية على حالات التأخير وحدها: منعدمة إذا احتُرمت الآجال. إنها حافز وليست نفقة مبرمجة.
مجهود خزينة طرفي	تصفية مخزون المتأخرات، يُقاس عبر افتتاح صافي للخزينة العامة خلال المئة يوم وُبُوّزَع على 2027-2028 عند الاقتضاء. إنها خزينة لا نفقة جديدة.
التتبع	نشر شهري للآجال حسب كل أمر بالصرف، ممول في إطار الورش 7.
الأثر المنتظر	سيولة تُعاد إلى المقاولات الصغيرة جداً والصغرى والمتوسطة دون أي دعم.

ج. الرعاية الصحية الأولية للقرب (ل9) — 18 مليار درهم

البند	الفرضية	مليار درهم
فرق إضافية (طبيب، ممرضان، عون؛ ≈ 700 ألف درهم سنوياً)	1.000 فريق في وتيرة السير العادية؛ 3.500 فريق-سنة	2,45
تأهيل المراكز الصحية	1.000 مركز × 3 ملايين درهم	3,00
الوحدات المتنقلة (افتناء وتشغيل)	300 وحدة × 2,5 مليون درهم	0,75
التكوين المسرّع والتحفيزات في المناطق ناقصة التغطية	على 5 سنوات	5,00
الأدوية الأساسية ولوجستيك القرب	على 5 سنوات	2,00
خفض موجّه للمبالغ المتبقية على عائق الأسر الهشة	على 5 سنوات	4,00
التطبيب عن بعد ونظم المعلومات	على 5 سنوات	0,80
المجموع		18,00

قاعدة السكان: نحو 36,8 مليون نسمة (الإحصاء العام 2024). وتُحدّد الحاجة الفعلية من الفرق عبر الخريطة الوطنية لسنة 2027. وتُنشر كل الفرضيات لتكون قابلة للنقاش والتصحيح: ذلك هو مبدأ البرنامج.

7. حكمة التنفيذ: القيادة بالإثبات

التجربة الدولية ثابتة: تفشل البرامج بسبب ضعف التنفيذ أكثر مما تفشل بسبب نقص الأفكار. والمنظومة المقترحة خفيفة، توضع لدى رئيسة الحكومة، ولا تُحدث أي إدارة موازية.

الأداة	طريقة الاشتغال
وحدة قيادة الأولويات	من 15 إلى 20 خبيراً (تحليل المعطيات، المالية العمومية، تدبير المشاريع) ملحقين بديوان رئيسة الحكومة. تتبع الالتزامات الاثني عشر، وتُعد التحكيمات، وتنبّه إلى التأخيرات. ولا تحل محل الوزارات.
مسؤول واحد لكل نتيجة	لكل التزام: وزير مسؤول، ومسؤول إداري سامٍ «مالك» للنتيجة، ومسار فصلي، ومصفوفة اختصاصات واضحة.
مراجعة شهرية للأولويات	رئيسة الحكومة والوزير المعني، 45 دقيقة، على أساس المعطيات: أين وصلنا، ما الذي يعرقل، وأي قرار يجب اتخاذه.
ندوة مع الجهات	نصف سنوية مع رؤساء الجهات حول تنفيذ العقود بين الدولة والجهات ونقل الاختصاصات.
تنسيق الأغلبية	ميثاق للأغلبية وهيئة تشاور شهرية لزعماء الأحزاب، للتحكيم القبلي بدل التصحيح البعدي.
لوحة قيادة عمومية	نشر فصلي مبسط وتقرير سنوي كامل؛ حصيلة مرحلية سنوية أمام البرلمان في إطار الفصل 101 من الدستور؛ تقييم مستقل في منتصف الولاية سنة 2029.
المعطيات	اتفاقيات تقاسم مع المندوبية السامية للتخطيط والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمديرية العامة للضرائب والخزينة العامة؛ نشر التعاريف والمصادر؛ حماية المعطيات الشخصية.

بطاقة الالتزام: الصيغة المعيارية

يحظى كل التزام بطاقة من صفحتين تُحَيّن فصلياً: النتيجة المستهدفة والقيمة المرجعية؛ المسؤول السياسي والإداري؛ التمويل ومصدره؛ المحطات الفصلية؛ المؤشرات ومصدر المعطى؛ المخاطر وسبل التصدي لها؛ القرار المنتظر من رئيسة الحكومة.

الاقتصاد السياسي: التوفيق بين أربعة برامج

برنامج الائتلاف ليس برنامج حزب واحد. فعلى أغلبية من أربعة أحزاب أن تحوّل أربعة برامج انتخابية إلى عقد تنفيذي واحد. والمنهجية المقترحة من أربع مراحل تُنجز خلال المئة يوم الأولى.

المرحلة	المضمون
1. مصفوفة التقارب	يُصنّف كل التزام من البرامج الأربعة: متقارب، أو منسجم، أو يحتاج إلى تحكيم، أو غير منسجم مع الإطار المالي.
2. تحكيم مرقّم	تحسم رئيسة الحكومة النقاط التي تحتاج إلى تحكيم على أساس بطاقة للكلفة والأثر، بعد استشارة زعماء الأحزاب.
3. نسبة مرئية	يُبيّن لكل التزام معتمد الحزب أو الأحزاب التي تحمله، حتى يستطيع كل طرف أن ينسب نتائجه أمام ناخبيه.
4. ميثاق الأغلبية	قواعد التضامن الحكومي والتواصل وتسوية الخلافات؛ مع مراجعة نصف سنوية.

8. الأجندة التشريعية والتنظيمية ذات الأولوية

النص المقترح	الموضوع	الأجل
المراسيم التطبيقية للميثاق الوطني للامركز الإداري	نقل الاختصاصات وتفويض الاعتمادات	12 شهراً
مشروع قانون يتعلق بأمن التمويل والمخزون الاستراتيجي	إطار موحد، مراقبة، نشر	2027
مرسوم بإحداث ضمان لا شاب بدون حل»	الحق في عرض خلال 4 أشهر، وتمويل الفاعلين حسب الأداء	2027
تعزيز المنظومة المتعلقة بآجال الأداء	فوائد تأخير تلقائية على الدولة والمؤسسات والمقاولات العمومية؛ نشر شهري	2027
نص حول الربط البيئي والمعطيات العمومية	مبدأ «مرة واحدة»، التقاسم الآمن للمعطيات	2027-2028
إطار تقييم السياسات العمومية	تقييم إلزامي للبرامج التي تفوق مليار درهم	2028
جدولة إصلاح مقاصة غاز البوتان	رفع تدريجي للدعم وتحويلات موجهة عبر السجل الاجتماعي الموحد	قانون المالية 2027
مشروع قانون إطار لإصلاح أنظمة التقاعد	هندسة القطبين، المعايير، المهن الشاقة، تقرير اكتواري سنوي	2027
النصوص التطبيقية في مجال الماء	تدبير الطلب، إعادة الاستعمال، شرطة المياه	2027-2028

قائمة إرشادية تُحصر بتنسيق مع الأمانة العامة للحكومة، مع مراعاة النصوص التي توجد في طور المصادقة.

9. خارطة الطريق 2031-2026

المرحلة	القرارات والمخرجات
المئة يوم الأولى	عرض البرنامج أمام البرلمان (الفصل 88)؛ مرسوم إحداث وحدة القيادة؛ اعتماد مرجع المؤشرات مع المندوبية السامية للتخطيط؛ إطلاق مراجعة النفقات؛ جرد الالتزامات المرتبطة بـ2030؛ جدولة نصوص اللامركزية؛ اختيار الجهات الثلاث النموذجية لميثاق الشباب؛ تعديلات على مشروع قانون المالية 2027، وقانون مالية معدّل عند الاقتضاء.
2027	إطلاق التجارب النموذجية لميثاق الشباب؛ توقيع العقود الاثني عشر بين الدولة والجهات؛ قانون أمن التمويل؛ البرنامج الوطني لخفض ضياع الماء؛ أول لوحة قيادة عمومية.
2028	توسيع ميثاق الشباب؛ أولى تقييمات الأثر؛ تسريع الرعاية الأولية والمدرسة في الأقاليم ذات الأولوية.
2029	تقييم مستقل في منتصف الولاية؛ إيقاف أو إعادة توجيه الأجهزة ضعيفة الأثر؛ تعميم الميثاق على الجهات الاثنتي عشرة.
2030	كأس العالم؛ تسليم التجهيزات وخطة الإرث؛ ترسيخ الخدمات وتمويل التشغيل.
2031	حصيلة نهائية عمومية تُقدّم للبرلمان وللمواطنين قبل نهاية الولاية.

10. المخاطر وسبل التصدي لها

الخطر	الاستجابة
الجفاف وتقلب النمو	ميزانية بسيناريوهات متعددة؛ أولويات محمية؛ لا نفقة دائمة بمدخول طرفي.
صدمة طاقة وعجز خارجي	النجاعة الطاقية، الطاقات المتجددة، المخزون الاستراتيجي، واستهداف الدعم نحو الأسر الهشة.
انزلاق كلفة مشاريع 2030	بوابة الجاهزية، احتياطي المخاطر، ونشر الملاحق والآجال.
تباين المواقف داخل أغلبية من أربعة أحزاب	ميثاق الأغلبية، تحكيمات شهرية، والتزامات مشتركة ومرئية.
ضعف القدرة الإدارية	ترتيب زمني محكم، تعزيز الكفاءات الجهوية، وتعاضد الهندسة.
مستفيدون مسجلون دون تحسن فعلي	مؤشرات نتيجة واستمرار، تحقق مستقل، واسترجاع الدعم غير المستحق.
انقطاع السلاسل الإحصائية	مرجع موحد يُعتمد مع المندوبية خلال المئة يوم؛ نشر التعاريف.
أزمة الثقة (مشاركة 38%)	معطيات مبسطة ومنشورة، ملاحظات المواطنين والجهات، وجواب حكومي علني عن الانحرافات.

الملحق أ — لوحة قيادة النتائج

المؤشر	المرجع	هدف 2031	المصدر / الدورية
مناصب الشغل الصافية (تراكمياً)	—	1.000.000	المندوبية، فصلي
النسبة المصرح بها والمستمرة 12 شهراً	تُحدّد سنة 2027	$\leq 60\%$	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، نصف سنوي
البطالة بالمفهوم الضيق	9,5% (ف2 2026)	$\geq 8\%$	المندوبية، فصلي
بطالة الفئة 15-24 سنة	27,2% (ف2 2026)	أقل من 20%	المندوبية، فصلي
الاستغلال الناقص لليد العاملة	18,9% (ف2 2026)	$\geq 15\%$	المندوبية، فصلي
معدل نشاط النساء	18,1% (ف2 2026)	24%	المندوبية، فصلي
الشباب خارج الشغل والتعليم والتكوين	مرجع المندوبية 2026	20%-	المندوبية، سنوي
آجال الأداء العمومي	تُنشر	≥ 60 يوماً	الخزينة العامة، شهري
ضياغ الشبكات الحضرية للماء	تشخيص 2027	10- نقاط	الموزعون، سنوي
التحكم في القراءة والحساب نهاية الابتدائي	قياس 2027	15+ نقطة	التقييم الوطني، سنوي
الهدر المدرسي (الأقاليم ذات الأولوية)	مرجع 2026	30%-	الوزارة، سنوي
السكان المرتبطون بالرعاية الأولية	خريطة 2027	90%	وزارة الصحة، سنوي
الاستثمار الوزاري المفقوض	يُحدّد	$\leq 30\%$ (2029)	الخزينة العامة، سنوي
المساطر الرقمية بالكامل	جرد 2027	100 مسطرة	الوزارة، فصلي

الأهداف مقترحات سياسية وليست توقعات للمندوبية السامية للتخطيط، وتُثبت أو تُعدّل خلال المئة يوم الأولى بعد قياس القيم المرجعية.

الملحق ب — المراجع والمصادر

رُوجعت المصادر بتاريخ 14 أكتوبر 2026.

- الخطاب الملكي السامي بمناسبة افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الأولى من الولاية التشريعية الثانية عشرة، الرباط، 9 أكتوبر 2026. النص المنشور في Le Matin: <https://lematin.ma/activites-royales/sm-le-roi-adresse-un-discours-au-parlement/369511>
- المملكة المغربية، دستور 2011 (الفصول 49 و70 و88 و89 و92 و101)، الأمانة العامة للحكومة: https://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf
- المندوبية السامية للتخطيط، وضعية سوق الشغل خلال الفصل الثاني من 2026 (البحث الجديد 2026)، 3 غشت 2026: https://m.hcp.ma/Situation-du-marche-du-travail-au-Maroc-au-deuxieme-trimestre-de-2026-a-partir-de-la-nouvelle-enquete-sur-la-main-d_a4342.html

4. المندوبية السامية للتخطيط، النشاط والتشغيل والبطالة — النتائج السنوية 2025:
https://www.hcp.ma/Activite-emploi-et-chomage-resultats-annuels-2025_a4310.html
5. المندوبية السامية للتخطيط، الشباب خارج الشغل والتعليم والتكوين بالمغرب: توصيف إحصائي لفائدة العمل العمومي، 2026: https://www.hcp.ma/Jeunes-NEET-au-Maroc-Profilage-statistique-au-profit-de-l-action-publique_a4302.html
6. المندوبية السامية للتخطيط، الميزانية الاقتصادية الاستشرافية 2027، يوليو 2026:
https://www.hcp.ma/Budget-economique-exploratoire-2027-Perspectives-economiques-pour-les-annees-2026-et-2027-Juillet-2026_a4338.html
7. المندوبية السامية للتخطيط، الإحصاء العام للسكان والسكنى 2024: <https://www.hcp.ma>
8. بنك المغرب، التوقعات الماكرو-اقتصادية ليوم 22 شتنبر 2026 (ملخص Boursenews):
<https://boursenews.ma/article/marches/Bank-Al-Maghrib-abaisse-ses-previsions-de-croissance-et-d-inflation-pour-2026>
9. بنك المغرب، تقرير السياسة النقدية، شتنبر 2026 — المالية العمومية (ملخص 26 Challenge، شتنبر 2026):
<https://www.challenge.ma/maroc-le-futur-gouvernement-doit-il-sinquieter-de-letat-des-finances-publiques-324747/>
10. بنك المغرب وهيئة مراقبة التأمينات والاحتياط الاجتماعي وهيئة المغربية لسوق الرساميل، تقرير الاستقرار المالي 2024 — أنظمة التقاعد (ملخص 27 Hespress، غشت 2025):
<https://fr.hespress.com/436525-436525.html>
11. وزارة الاقتصاد والمالية، مشروع قانون المالية 2026: <https://www.finances.gov.ma/fr/vous-orientez/Pages/plf2026.aspx>
12. وزارة الاقتصاد والمالية، المذكرة المرافقة لمشروع قانون المالية 2026 حول تعميم التأمين الإجباري عن المرض (ملخص 21 Finances News، أكتوبر 2025): <https://fnh.ma/article/actualites-marocaines/amo-maroc-plf-2026>
13. وزارة التجهيز والماء، وضعية السدود في فاتح أكتوبر 2026 (ملخص Le360):
https://fr.le360.ma/economie/barrages-legere-decruce-en-septembre-mais-des-reserves-consequentes-le-bilan-bassin-par-bassin_7DQ6RSYEC5FMZFDB63OI6RSTXM/
14. الانتخابات التشريعية ليوم 23 شتنبر 2026 — نسبة المشاركة (3 Morocco World News، أكتوبر 2026):
<https://www.moroccoworldnews.com/2026/10/340579/pams-national-council-tasks-el-mansouri-with-government-coalition-talks/>

حفيظ بوتشكوش — باحث مستقل

السياسات العمومية والعلوم السياسية والعلاقات الدولية · ORCID 0009-0007-3785-5570
hafidboutchakkoucht@gmail.com