

ورقة سياسات • دراسة استراتيجية

من هندسة الوعود إلى هندسة الدولة

دراسة في قابلية تنفيذ برنامج حزب الأصالة والمعاصرة
خلال الولاية 2027-2031

مقاربة في الاقتصاد السياسي والحكامة الائتلافية ونظرية تنفيذ السياسات العامة

2027 — 2031

إعداد

الباحث حفيظ بوتشكوش

ORCID 0009-0007-3785-5570

تاريخ الإصدار

2 أكتوبر 2026

المعطيات إلى غاية

2 أكتوبر 2026

ملخصات · Abstract · Résumé

Résumé

Cette étude évalue la faisabilité du programme du Parti Authenticité et Modernité (PAM) pour la législature 2027–2031, à la lumière de la théorie de la mise en œuvre des politiques publiques (Pressman et Wildavsky, Lipsky, Tsebelis, Matland, Barber). À partir du programme officiel, du cadrage macroéconomique du PLF 2027 et des séries du HCP, elle montre que le « dividende de croissance » de 300 milliards de dirhams suppose une croissance de référence de 1,3 à 2 % seulement, et que l'objectif d'un million d'emplois nets repose sur une élasticité huit fois supérieure à celle observée en 2022–2025. Elle propose une architecture d'exécution et quatre scénarios pour 2031.

Abstract

This study assesses the implementability of the Authenticity and Modernity Party's (PAM) 2027–2031 programme in Morocco through implementation theory. Using the party's official programme, the 2027 budget framework and High Commission for Planning data, it finds that the claimed MAD 300 billion growth dividend implies a counterfactual growth rate of only 1.3–2%, and that the one-million-net-jobs target assumes an employment elasticity eight times higher than observed in 2022–2025. It proposes a delivery architecture and four scenarios for 2031.

Mots-clés / Keywords

Maroc · Morocco · PAM · mise en œuvre des politiques publiques · policy implementation · gouvernement de coalition · fiscal stress test · emploi · delivery unit

فهرس المحتويات

4	المُلخَص التنفيذي	
6	الإشكالية والأطروحة	أولاً
8	تفويض 23 شتبر 2026 بالأرقام	ثانياً
9	مختبر 2021–2026	ثالثاً
11	الإطار النظري المركب	رابعاً
13	الهندسة الائتلافية	خامساً
15	الهندسة الدستورية للصلاحيات: ما تملكه الحكومة وما لا تملكه	سادساً
17	اختبار الإجهاد المالي	سابعاً
21	مليون منصب شغل	ثامناً
24	الاختبارات القطاعية	تاسعاً
26	هندسة التنفيذ	عاشراً
28	الخريطة الزمنية، ومصفوفة المخاطر، ولوحة المؤشرات	حادي عشر
31	أربعة سيناريوهات لسنة 2031	ثاني عشر
32	الخلاصة العامة والتوصيات العشر	
35	المصادر والمراجع	

الملخص التنفيذي

الحكم الإجمالي: برنامج قابل للتنفيذ جزئياً بدرجة عالية، وغير قابل للتنفيذ كلياً بصيغته الحالية. ذلك أن الحزب الذي سيقود الحكومة لم يحصل إلا على 97 مقعداً من أصل 395 (24.6%)، في اقتراح لم تتجاوز نسبة المشاركة فيه 38% تقريباً، في حين يقترح برنامجاً تبلغ كلفته الإضافية 350 مليار درهم، أي نحو 70 مليار درهم سنوياً.

وتنطلق الدراسة من أطروحة مركزية مفادها أن الخطر الأكبر على البرنامج لا يكمن في نقص المال ولا في ضعف النيات، بل في «مفارقة التفويض الضيق والبرنامج الواسع»؛ أي في برنامج صُمم لأغلبية مطلقة، وسُيْنَفَّذ بحكومة ائتلافية، بتفويض انتخابي محدود، وفي ميزانية تعدّها الحكومة المنتهية ولايتها.

ثماني خلاصات حاسمة

1 البرنامج لا يضيف أي هامش مالي. كلفته السنوية (70 مليار درهم) تعادل نحو 3.6% من ناتج 2027، وتفوق العجز المسموح به كله (3% ≈ 58 ملياراً). وأهدافه للعجز والمديونية مطابقة تقريباً لمسار الحكومة المنتهية ولايتها، ومن ثم، فإن كل درهم إضافي ينبغي أن يُستَمَدَّ من موارد جديدة.

2 رقم 300 مليار من «عائد النمو» يفترض اقتصاداً شبه راكد دون البرنامج. مقابل المسار الرسمي لمشروع قانون المالية (4.1%)، لا يولد فارق النمو سوى 70 إلى 85 مليار درهم حسب المرونة الضريبية. بلوغ 300 مليار يقتضي مساراً مرجعياً بنمو بين 1.3% و2% فقط.

3 تناقض داخلي في هدف المليون منصب. يفترض البرنامج 53 ألف منصب لكل نقطة نمو، بينما تكشف أرقامه نفسها عن نحو 6,400 منصب لكل نقطة في 2022-2025، أي قفزة بثمانية أضعاف. وبالقراءة الحرفية لعبارته، لا تتجاوز الحصيلة المتوقعة نحو 460 ألف منصب.

4 الوعد نفسه قُطِع سنة 2021، وحصيلته محل نزاع. الحكومة المنتهية ولايتها تعلن 850 ألف منصب صافي، والبرنامج يعلن 94 ألفاً فقط، وهو رقم مطابق لمجموع النتائج السنوية للمندوبية السامية للتخطيط. وما لم يُعَيَّن حكم إحصائي وحيد مسبقاً، فإن المعركة ذاتها ستكرر سنة 2031.

5 خط الأساس تجاوزته الأرقام. البرنامج ينطلق من بطالة 10.8%، بينما سجلت المنهجية الجديدة للمندوبية السامية للتخطيط 9.5% في الفصل الثاني؛ وهو ما يجعل هدف 7% أقل طموحاً مما يبدو.

6 **السنة الأولى مرهونة بميزانية موروثة.** الحكومة المنتهية ولايتها وضعت إطار مشروع قانون المالية 2027 وبرمجته الثلاثية. الولاية الفعلية للبرنامج أقرب إلى أربع سنوات.

7 **جزء معتبر من البرنامج يقع في أورايش دولة ذات توجيه ملكي** (الماء، الحماية الاجتماعية، كأس العالم 2030). هامش الحكومة الحقيقي هو هندسة التنفيذ، لا اختيار الأولويات.

8 **الائتلاف الأرجح (228 مقعداً) هو نفسه الذي تبادل الاتهامات حول الأسعار.** فالعدد متوفر، غير أن أغلبية القرار ليست مضمونة.

ما الذي يرفع احتمال النجاح؟

يتوقف ذلك على ثلاثة قرارات تُتخذ في الأيام المائة الأولى: ميثاق أغلبية بصيغة عقد تنفيذ يحدد آلية التحكيم؛ ملحق مالي علني بثلاثة سيناريوهات للنمو؛ ووحدة إنجاز صغيرة لدى رئيسة الحكومة تتابع عشرة التزامات فقط، لا عشرين، بمؤشرات أثر لا مؤشرات نشاط.

أولاً

الإشكالية والأطروحة

مفارقة التفويض الضيق والبرنامج الواسع

إذا كانت الانتخابات تمنح حق المحاولة، فإن التنفيذ وحده يمنح شرعية الإنجاز. وبين هذين الحدين مسافة تمرّ عبر خمس محطات: الوعد، ثم القرار القانوني، ثم الاعتماد المالي، ثم المؤسسة المنفذة، ثم الخدمة التي يلمسها المواطن.

السؤال المركزي: هل يتوفر برنامج حزب الأصالة والمعاصرة على شروط التحول من تعاقد انتخابي إلى منظومة حكومية قابلة للتمويل والتنفيذ والتتبع والمحاسبة خلال 2027-2031؟

الأطروحة

تدافع الدراسة عن أطروحة مفادها أن قابلية تنفيذ البرنامج تتحدد بطول سلسلة التنفيذ أكثر مما تتحدد بحجم الإنفاق. ويزداد هذا الرهان حدةً بفعل ثلاثة عوامل خاصة بسياق 2026:

- **تفويض عددي ضيق:** أقل من ربع المقاعد، ما يجعل البرنامج مادة تفاوض لا وثيقة حكم.
- **تفويض اجتماعي ضعيف:** مشاركة في حدود 38% مقابل قرابة 50% سنة 2021، ما يجعل استعادة الثقة وظيفه حكومية بحد ذاتها.
- **هامش تنفيذي مقيد:** جزء واسع من الأوراش الكبرى (الحماية الاجتماعية، الماء، كأس العالم 2030، النموذج التنموي الجديد) أوراش دولة ذات توجيه ملكي، ما يحصر المجال الخالص للحكومة في طريقة التنفيذ أكثر من اختيار الأولويات.

الأسئلة الفرعية

1. هل تنسجم الوعود الاجتماعية مع الفرضيات الاقتصادية والمالية؟
2. كيف سيغيّر منطق الائتلاف هوية البرنامج وترتيب أولوياته؟
3. أين تقع نقاط التعطيل المحتملة في كل سلسلة تنفيذ؟
4. ما الهندسة المؤسسية والمالية التي ترفع احتمال الإنجاز بأقل كلفة سياسية؟

| حدود الدراسة

تستند الدراسة إلى البرنامج الانتخابي المعلن والمعطيات المتاحة إلى غاية 2 أكتوبر 2026. الحسابات المالية الواردة فيها توضيحية بفرضيات مصرّح بها، ولا تحل محل ملحق مالي رسمي لم يُنشر بعد. والغاية منها اختبار منطق البرنامج، لا التنبؤ بأرقامه النهائية.

ثانياً

تفويض 23 شتنبر 2026 بالأرقام

تصدّر الحزب دون أن يُمنح أغلبية: 97 مقعداً، بفارق 31 مقعداً عن التجمع الوطني للأحرار، وعلى بُعد 101 مقعد من عتبة الأغلبية المطلقة (198). وفي 29 شتنبر عيّن الملك محمد السادس فاطمة الزهراء المنصوري رئيسة للحكومة، طبقاً للفصل 47 من الدستور، لتكون أول امرأة تتولى هذا المنصب في تاريخ المغرب.

الحزب	المقاعد 2026	التغير مقارنة بسنة 2021	الموقع المرجح
الأصالة والمعاصرة	97	10+ (87 سنة 2021)	قائد الحكومة
التجمع الوطني للأحرار	66	36- (102 سنة 2021)	شريك محتمل
الاستقلال	65	16- (81 سنة 2021)	شريك محتمل
العدالة والتنمية	54	41+ (13 سنة 2021)	المعارضة الرئيسية
الأحزاب الثلاثة مجتمعة	228	—	أغلبية عددية (عتبة 198)

المصادر: النتائج المؤقتة المعلنة من وزارة الداخلية كما نقلتها الجزيرة وCanal212 وSunday Guardian؛ التعيين: Morocco World News.

ثلاث قراءات للنتيجة

- **قراءة الاستمرارية:** الأحزاب الثلاثة للأغلبية المنتهية ولايتها احتفظت مجتمعة بـ228 مقعداً. الناخب لم يُسقط الأغلبية، بل أعاد ترتيب قيادتها. وهو ما يُضعف القدرة على تقديم البرنامج بوصفه «قطيعة».
- **قراءة العقاب:** تراجع الأحرار من 102 إلى 66 مقعداً، والاستقلال من 81 إلى 65، وعودة العدالة والتنمية من 13 إلى 54 تشير كلها إلى تصويت احتجاجي على حصيلة الأسعار. ومن ثم، فإنّ القدرة الشرائية هي الاختبار السياسي الأول للحكومة الجديدة، لا مجرد ميثاق من خمسة.
- **قراءة العزوف:** نسبة امتناع في حدود 62%، مع حضور لافت للناخبين فوق 60 سنة وعدم ثقة معلن لدى فئات واسعة من الشباب. والمفارقة أنّ البرنامج يخاطب الشباب بميثاق كامل، في حين لم يمنحه هؤلاء تفويضاً واضحاً.
- **الاستنتاج:** شرعية الحكومة المقبلة ستكون شرعية إنجاز أكثر منها شرعية صناديق اقتراع. وهو ما يُعطي قيمة المؤشرات العلنية القابلة للتحقق، ويرفع في المقابل كلفة أي فجوة بين الوعد والنتيجة.

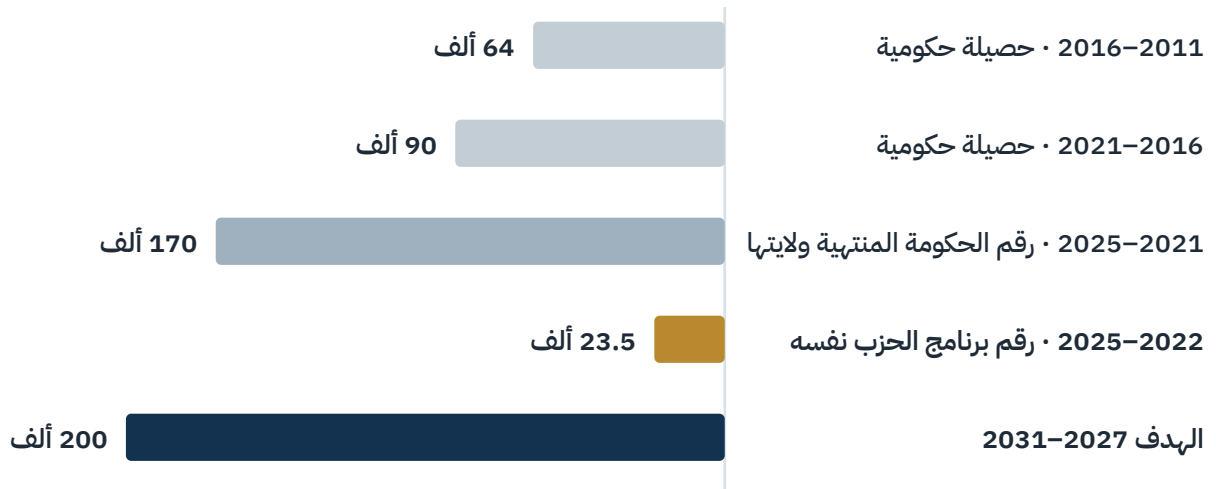
نشا

مختبر 2021-2026

الوعد نفسه، وحصيلتان متناقضتان

أفضل مؤشر على مصير وعد 2026 هو مصير الوعد نفسه سنة 2021. ففي 11 أكتوبر 2021، التزمت الحكومة المنتهية ولايتها، في برنامجها المقدم وفق الفصل 88، بإحداث «مليون منصب شغل صافي على الأقل» ورفع نشاط النساء من 20% إلى أكثر من 30% (LesEco). وفي 2026، يعود حزب الأصالة والمعاصرة، وقد كان شريكاً في تلك الحكومة، ليعيد بالمليون نفسه.

الشكل 1 | الوتيرة السنوية للإحداث الصافي لمناصب الشغل: الهدف يفوق بثمانية أضعاف ونصف ما سجلته 2022-2025 بأرقام البرنامج نفسه



المصادر: حصيلة الحكومة أمام البرلمان، أبريل 2026؛ البرنامج الانتخابي لحزب الأصالة والمعاصرة، شتنبر 2026. الأرقام تغطي فترات ومنهجيات مختلفة، والتباين نفسه موضوع التحليل.

قدّمت الحكومة المنتهية ولايتها أمام البرلمان حصيلة تناهز 850 ألف منصب صافي بين 2021 و2025 (Médias24). أما البرنامج الانتخابي لحزب الأصالة والمعاصرة فيقرر أن الرصيد الصافي بين 2022 و2025 لم يتجاوز 94 ألف منصب، أي أقل من 10% من التعهد (pam.ma).

التحقق من الرقم في مصدره الأول: رقم 94 ألفاً ليس تقديراً حزيباً، بل هو بالضبط مجموع التغيرات السنوية الصافية في الشغل كما نشرتها المندوبية السامية للتخطيط وفق البحث الوطني حول التشغيل: -24 ألفاً سنة 2022، ثم -157 ألفاً سنة 2023، ثم +82 ألفاً سنة 2024، ثم +193 ألفاً سنة 2025 (المندوبية، نتائج 2022؛ نتائج 2023؛ نتائج 2024؛ نتائج 2025). وحتى بإضافة سنة 2021 (+230 ألفاً)، لا تتجاوز الحصيلة الرسمية للفترة 2021-2025 نحو 324 ألف منصب، أي أقل من 40% من الرقم الذي قدمته الحكومة المنتهية ولايتها.

حدّ منهجي: هذه الأرقام صادرة وفق المنهجية القديمة. وقد تعدّلتها السلاسل المعاد بناؤها وفق البحث الجديد حول اليد العاملة (EMO2026)، دون أن يُتوقع أن يغيّر رتبة الفارق.

ثلاثة دروس

1. الخلاف حول القياس هو الدرس الأول. فالفترة تكاد تكون واحدة، والرقمان يتباعدان بنحو تسعة أضعاف. ويُعزى هذا الفارق إلى اختلاف ما يُحتسب: وظائف غير فلاحية أم مجموع الاقتصاد، إحداث إجمالي أم صافي بعد خصم فقدان الوظائف الفلاحية بسبب الجفاف (LesEco). وما لم يُعيّن حكمٌ إحصائي وحيد مسبقاً، فإنّ المعركة ذاتها ستتكرر سنة 2031.

2. هدف النساء تراجع قبل أن يبدأ. وعد 2021 كان 30%؛ وعد 2026 هو 21.2% انطلاقاً من 17.5%. وفي ذلك اعتراف ضمني من الحزب بأن المؤشر لم يتقدم طوال خمس سنوات، وخفضٌ للسقف بنحو تسع نقاط.

3. النقد الذاتي رصيد إن تُرجم إلى آليات مختلفة. فالحزب شريك في حصيلة ينتقدها؛ وإذا كان ذلك يُضعف خطاب القطيعة، فإنه يمنح البرنامج مصداقية حين يقترح أدوات جديدة فعلاً: تمويل «كفاءات 2030» مجزاً حسب النتائج (30% عند بدء التكوين، 30% عند الشهادة، 40% بعد الإدماج)، ودعم «أول عقد شغل» لا يُصرف جزؤه الأكبر إلا عند الاحتفاظ بالشاب. وتلك، في تقديرنا، أنجع أفكار البرنامج، وينبغي أن تغدو نموذجاً لباقي الالتزامات.

رابعاً

الإطار النظري المركب

خمس عدسات لقراءة قابلية التنفيذ

ولما كانت نظرية واحدة لا تكفي لتفسير مصير برنامج حكومي، فإن الدراسة تجمع بين خمس عدسات، لكل منها سؤال واحد تطرحه على البرنامج.

1. برسمن وويلدافسكي: رياضيات السلسلة الطويلة

في «التنفيذ» (1973) بيّن الباحثان أن مشروعاً متفقاً على غايته وممولاً قد يتعثر لمجرد طول سلسلة الموافقات. احتمال عبور السلسلة كاملة هو حاصل ضرب احتمالات حلقاتها:

$$P = \prod_{i=1}^n p_i \quad 0.9^{10} \approx 0.349$$

حيث P احتمال التنفيذ الكامل، و p احتمال عبور الحلقة i، و n عدد الحلقات.

وبعبارة أوضح، فإنّ عشر حلقات تبلغ نسبة نجاح كل منها 90% لا تُفضي إلى إنجاز كامل إلا باحتمال يقارب 35%. السؤال الذي تطرحه هذه العدسة: كم حلقة يحتاجها كل التزام، وأيها يمكن حذفه؟

2. ليبسكي: السياسة كما يطبقها موظف الواجهة

يُعاد إنتاج السياسة العامة، في الواقع، عند الطبيب والمدرس ومفتش الشغل وموظف الجماعة. وعليه، فإنّ تغطية صحية شاملة بلا موارد بشرية سرعان ما تتحول إلى طوابير انتظار. السؤال: هل يملك آخر موظف في السلسلة وسائل تقديم الخدمة الموعودة؟

3. تسبيليس: اللاعبون المعترضون

كلما زاد عدد الفاعلين الذين يملكون قدرة التعطيل، وتباعدت مواقفهم، ضاق مجال تغيير الوضع القائم. وفي الحالة المغربية، يتعدد هؤلاء الفاعلون: شركاء الائتلاف، وزارات السيادة، المؤسسات الاستراتيجية، الجماعات الترابية، النقابات، ومجموعات المصالح في مسالك التوزيع. السؤال: من يستطيع أن يقول «لا» لكل التزام؟

4. ماتلاند: مصفوفة الغموض والصراع

يصنّف ماتلاند (1995) السياسات حسب درجة غموض أهدافها ووسائلها، ودرجة الصراع حولها. ولكل خانة منطق تنفيذ مختلف:

صراع منخفض	صراع مرتفع	
غموض منخفض	تنفيذ إداري – الألياف البصرية، تأهيل المراكز الصحية. النجاح رهين بالموارد.	تنفيذ سياسي – إصلاح مسالك التوزيع، التخفيضات الضريبية. النجاح رهين بميزان القوة.
غموض مرتفع	تنفيذ تجريبي – «IA Maroc»، الحوسبة السحابية السيادية. النجاح رهين بالتعلم والتجريب.	تنفيذ رمزي – «مليون منصب شغل». النجاح رهين بتعريف المؤشر وبمن يملك سلطة قياسه.

الاستنتاج المنهجي: لا يستقيم تدبير الالتزامات العشرين بآلية واحدة. الالتزام الإداري يحتاج مخطط مشروع، والسياسي يحتاج تفاوضاً وتحالفات، والتجريبي يحتاج تجارب محدودة قابلة للتوسيع، والرمزي يحتاج أولاً تعريفاً إحصائياً غير قابل للمساومة.

5. باربر: علم الإنجاز

من تجربة وحدة الإنجاز لدى رئيس الوزراء البريطاني (2001) ثم تجارب مماثلة في ماليزيا وغيرها، استخلص مايكل باربر أن التنفيذ يتحسن بثلاثة عناصر: أولويات قليلة، بيانات دورية موثوقة، ومراجعة منتظمة يرأسها رئيس الحكومة. **السؤال: هل للحكومة جهاز صغير يعرف كل شهر أين يتعثّر كل التزام؟**

النموذج التركيبي

تقترح الدراسة أن النتيجة دالة ضربية لستة شروط:

$$R = W \times F \times L \times C \times K \times T$$

حيث W الإرادة السياسية، وF التمويل، وL السلطة القانونية، وC القدرة الإدارية، وK التنسيق، وT الثقة. وإنما كانت العلاقة ضربية لأنّ انهيار شرط واحد يُفَرِّغ الباقي من أثره: تمويل بلا إدارة يُنتج بطناً، وإدارة بلا صلاحيات تُنتج عجزاً، وصلاحيات بلا تنسيق تُنتج تنازعاً.

خامساً

الهندسة الائتلافية

من أغلبية العدد إلى أغلبية القرار

الأغلبية العددية متاحة؛ أغلبية القرار ليست مضمونة. والفارق بينهما هو المتغير الأشد تأثيراً في مصير البرنامج خلال السنتين الأوليين.

تحديث 2 أكتوبر 2026: باشرت المنصوري مشاوراتها يوم 30 شتنبر بلقاء التجمع الوطني للأحرار والاستقلال والحركة الشعبية والاتحاد الاشتراكي والتقدم والاشتراكية، ثم الاتحاد الدستوري والحركة الديمقراطية الاجتماعية في فاتح أكتوبر. ورفض الأمين العام للعدالة والتنمية عقد اللقاء بمقر حزبها، وجدد تحالف اليسار رفضه المشاركة. ويعقد كل من الأحرار والاستقلال دورة استثنائية لمجلسه الوطني يوم 3 أكتوبر للحسم في المشاركة (فرانس 24، إحاطة، Kech24). تبقى الصيغ الواردة أدناه صالحة إلى حين الإعلان عن التشكيلة، ويُحدّث هذا القسم عندئذ.

1. من البرنامج الانتخابي إلى البرنامج الحكومي

ينص الفصل 88 من الدستور على أن الحكومة لا تُنصَّب إلا بعد حصول برنامجها على ثقة مجلس النواب بالأغلبية المطلقة. ويترتب على ذلك وجوب التمييز بين ثلاث وثائق:

الوثيقة	طبيعتها	مستوى الإلزام	معيّار المحاسبة العادل
البرنامج الانتخابي	تعاهد بين الحزب والناخبين	سياسي وأخلاقي	ما احتفظ به الحزب في البرنامج الحكومي
ميثاق الأغلبية	تسوية بين أحزاب الحكومة	ائتلافي وتنظيمي	احترام آليات التحكيم
البرنامج الحكومي	التزام بعد التنصيب البرلماني	دستوري وسياسي	ما تحقق منه فعلاً في 2031

توصية شفافية: أن تنشر رئيسة الحكومة، مع البرنامج الحكومي، جدول مطابقة يبيّن لكل التزام انتخابي ما إذا كان قد اعتُمد أو عدّل أو أُجّل، ولماذا. ومن شأن هذا الجدول أن يحمي الحزب من اتهام التكرار لوعوده، ويحمي الناخب من ضياع المسؤولية داخل التسوية.

2. الصيغ الائتلافية الممكنة

الصيغة	المقاعد	الفارق عن العتبة	نقطة القوة	نقطة الضعف
الأصالة والمعاصرة + الأحرار + الاستقلال	228	30+	استمرارية وخبرة حكومية	خصومة الحملة حول الأسعار والحصيلة
الأصالة والمعاصرة + الأحرار + أحزاب صغيرة	+ 163 ؟	رهين بـ 35 مقعداً إضافياً	إقصاء شريك منافس	هشاشة وكثرة الشركاء
الأصالة والمعاصرة + الاستقلال + أحزاب صغيرة	+ 162 ؟	رهين بـ 36 مقعداً إضافياً	صورة التجديد	تعدد اللاعبين المعارضين

والصيغة الأولى هي الأقصر حسابياً؛ غير أنه، بمنطق تسبيلي، كل حزب يضاف يضيف لاعباً معترضاً، وكل حزب صغير يضاف لبلوغ العتبة يملك قدرة ابتزاز تفوق وزنه العددي.

3. المعضلة الخاصة بالقدرة الشرائية

الحزب الذي قاد الحكومة السابقة (الأحرار) قد يصبح شريكاً في حكومة تتخذ من فشل سياسة الأسعار السابقة مبرراً لوجودها. هذه معضلة سردية حقيقية: كيف تنتقد حصيلة شريكك دون تفجير الائتلاف؟ والمخرج ليس الصمت، بل تحويل النقاش من «من أخطأ؟» إلى «ما المؤشر الذي سنحاسب عليه جميعاً ابتداءً من 2027؟».

4. ميثاق الأغلبية بوصفه عقد تنفيذ

ينبغي ألا يكون الميثاق مجرد إعلان تضامن، بل وثيقة تشغيلية تحسم خمسة أسئلة قبل التنصيب:

1. من يقود السياسة الاقتصادية والمالية؟ وزارة المالية لا ينبغي أن تُمنح غنيمةً ائتلافية دون التزام مكتوب بالإطار المالي متعدد السنوات.
2. كيف يُحكّم في الخلاف؟ هيئة رئاسة أسبوعية، وأجل أقصى لحسم أي خلاف (مثلاً 15 يوماً)، ثم تحكيم رئيسة الحكومة.
3. كيف تُوزّع كلفة الوعود؟ كل وعد يحمله حزب داخل الائتلاف يأتي مع مصدر تمويله.
4. من يملك الملفات العابرة للوزارات؟ مسؤول رئيسي واحد لكل التزام، مهما تعددت القطاعات.
5. ما قواعد الخطاب العلني؟ قاعدة بسيطة: الخلاف داخل الهيئة، والحصيلة أمام البرلمان، لا تبادل للمسؤولية في الإعلام.

سادساً

الهندسة الدستورية للصلاحيات: ما تملكه الحكومة وما لا تملكه

جزء معتبر من البرنامج يقع في مجال مشترك مع المؤسسة الملكية، لا في المجال الحكومي الخالص. والبرنامج نفسه يصف الدعم الاجتماعي المباشر بأنه «ورش ملكي تاريخي». ومن ثمّ، فإنّ قياس نجاح الحكومة يقتضي أولاً رسم حدود ما تملك تقريره.

1. ثلاث دوائر دستورية

- **المجلس الوزاري (الفصلان 48 و49):** يرأسه الملك، ويتداول في التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة، والتوجهات العامة لمشروع قانون المالية، ومشاريع القوانين التنظيمية والقوانين-الإطار، والتعيين في مناصب منها والي بنك المغرب ومسؤولو المؤسسات والمقاولات العمومية الاستراتيجية.
- **مجلس الحكومة (الفصل 92):** يرأسه رئيس الحكومة، ويتداول في السياسة العامة قبل عرضها على المجلس الوزاري، والسياسات العمومية والقطاعية، ومشاريع القوانين ومنها مشروع قانون المالية قبل إيداعه.
- **البرلمان (الفصول 70 و75 و88 و101):** يمنح الثقة، ويصوت على قانون المالية، ويناقش الحصيلة المرحلية.

2. خريطة التزامات البرنامج حسب درجة التحكم الحكومي

درجة التحكم	أمثلة من البرنامج	ما يعنيه للمحاسبة
حكومي أساساً	أشطر الضريبة على الدخل، ضبط مسالك التوزيع، تفتيش الشغل، «مسار إدماج»، المدرسة العمومية	الحكومة مسؤولة مسؤولية كاملة عن النتيجة
مشترك مع شركاء مؤسساتيين	الحد الأدنى للمعاش (صناديق التقاعد والحوار الاجتماعي)، الدعم الاجتماعي المباشر، استدامة التأمين الإجباري عن المرض	الحكومة مسؤولة عن المبادرة والتنسيق، لا عن القرار منفرداً
أوراش دولة ذات توجيه ملكي	البرنامج الوطني للماء وتحلية المياه، منشآت كأس العالم 2030، الأمن الغذائي والطاقي الاستراتيجي	الحكومة مسؤولة عن التنفيذ وجودته، لا عن اختيار الأولوية

3. ثلاث نتائج تحليلية

1. **خطر الإسناد المزدوج:** قد تنسب الحكومة إلى نفسها نتائج أورايش انطلقت قبلها وبتوجيه ملكي، وقد تحملها المعارضة إخفاقات لا تملك قرارها. ولذلك ينبغي لجدول المطابقة المقترح أن يصنّف كل التزام حسب الدائرة التي يقع فيها.
2. **المؤسسات العمومية الاستراتيجية حلقة حاسمة:** جزء كبير من تنفيذ ميثاق الماء والطاقة يمر عبر مؤسسات يُعيّن مسؤولوها في المجلس الوزاري. ومن ثمّ، فإنّ عقود البرامج معها، لا القرار الوزاري، هي أداة التنفيذ الحقيقية.
3. **هامش رئيسة الحكومة الفعلي هو هندسة التنفيذ:** أي ترتيب الأولويات داخل الأورايش القائمة، وتسريعها، وربطها بمؤشرات أثر. وفي هذا المجال تحديداً، تستطيع الحكومة أن تصنع الفارق.

سابعاً

اختبار الإجهاد المالي

هل تصمد 350 مليار درهم؟

النتيجة: التصور المالي منسجم في شكله، هش في برهانه. 85.7% من التمويل المعلن (300 من 350 مليار درهم) يعتمد على «الأثر الإضافي للنمو»، وهو مورد لا يدخل الخزينة إلا بعد أن يتحقق.

مصدر التمويل المعلن	المبلغ (مليار درهم)	الحصة	درجة اليقين
الأثر الإضافي للنمو	300	85.7%	ضعيفة: فرضية
مساهمة الجماعات الترابية	40	11.4%	متوسطة: رهينة بقدرات غير متجانسة
إعادة التخصيص والنجاعة	10	2.9%	مرتفعة نسبياً: قرار حكومي
المجموع	350	100%	—

1. قياس الحجم: البرنامج أكبر من العجز المسموح به

بلغ الناتج الداخلي الإجمالي 1,720 مليار درهم نهاية 2025، ويتوقع الإطار الماكرو-اقتصادي لمشروع قانون المالية 2027 نمواً اسمياً بـ 6.8% في 2026 و 6% في 2027، أي ناتجاً يقارب 1,950 مليار درهم سنة 2027 (La Belpresse, Quotidienne).

■ 70 مليار درهم سنوياً ≈ 3.6% من ناتج 2027؛

■ سقف العجز 3% ≈ 58 مليار درهم.

الأهم: البرنامج لا يضيف أي هامش مالي. مسار الحكومة المنتهية ولايتها يحدد أصلاً عجزاً بـ 3% للفترة 2027-2029، ومديونية تنزل من 65% سنة 2027 إلى 63% في 2029 (Le Desk, La Quotidienne). وأهداف الحزب (3% و 62%) مطابقة لهذا المسار تقريباً. ومعنى ذلك أن كل درهم من الـ 70 مليار السنوية ينبغي أن يأتي من موارد جديدة أو من إعادة تخصيص، لا من الاقتراض.

المصدر الأولي للأرقام الرسمية في هذا القسم: وزارة الاقتصاد والمالية، تقرير تنفيذ الميزانية والتأطير الماكرو-اقتصادي لثلاث سنوات برسم مشروع قانون المالية 2027، 11 شتنبر 2026؛ والمذكرة التوجيهية لإعداد مشروع قانون المالية 2027، 5 غشت 2026.

2. اختبار مضاد من داخل البرنامج

- **الدعم الاجتماعي المباشر:** رفع الحد الأدنى من 500 إلى 1,000 درهم لنحو 4 ملايين أسرة يكلف، في حده الأقصى، 24 مليار درهم سنوياً، أي 120 ملياراً على خمس سنوات. وهذا البند وحده يقارب ميزانية ميثاق القدرة الشرائية كاملة (150 ملياراً)، قبل احتساب المعاشات ومجانية الكهرباء. صحيح أن التدرج يخفّض الكلفة، غير أن الهامش يظل ضيقاً.
- **الضريبة على الدخل:** إعفاء الأجور الخام دون 15,000 درهم يعفي «الأغلبية الساحقة من الأجراء» بتعبير البرنامج نفسه. هذه الخسارة الجبائية غير مقدّرة في البرنامج، على الرغم من أنها تُقتطع من «عائد النمو» الذي يُفترض أن يمول كل شيء.

3. الاختبار الحاسم: كم يولّد النمو فعلاً؟

حساب توضيحي بفرضيات مصرّح بها: المسار المرجعي هو النمو الذي كان سيتحقق دون البرنامج. نختبر ثلاثة مسارات موثقة، بناتج اسمي 2026 في حدود 1,837 مليار درهم، ونسبة موارد عادية إلى الناتج في حدود 24.7% (424.2 مليار درهم سنة 2025).

الحساب يجري بالقيم الاسمية: نمو حقيقي مضافاً إليه تضخم بـ 2% (فرضية الإطار الرسمي والبرنامج معاً)، ومرونة ضريبية ε بقيمتين: 1.0 (الموارد تنمو كالناتج) و 1.2 (فرضية متفائلة).

$$\Delta R \approx \varepsilon \times 0.247 \times 1837 \times \sum_{t=1}^5 \left[(1.05 \times 1.02)^t - ((1 + g) \times 1.02)^t \right]$$

حيث ΔR الموارد الإضافية (مليار درهم)، و ε المرونة الضريبية، و 0.247 نسبة الموارد العادية إلى الناتج، و 1837 الناتج الاسمي لسنة 2026، و g النمو المرجعي.

المسار المرجعي g	مصدره	الموارد الإضافية على 5 سنوات عند $\varepsilon =$	عند $\varepsilon = 1.2$ (مليار درهم)
4.1% إلى 4.2%	الإطار الرسمي لمشروع قانون المالية 2027	70 ≈	85 ≈
3.7%	متوسط 2022-2025 كما يورده البرنامج	107 ≈	129 ≈
3.0%	توقع المندوبية السامية للتخطيط لسنة 2027	163 ≈	195 ≈
1.3% إلى 2%	المسار الذي يجعل رقم 300 مليار صحيحاً	300 ≈	300 ≈

النتيجة: حتى بأكثر الفرضيات تفاؤلاً، لا يتجاوز عائد النمو الإضافي ثلثي الرقم المعلن. أما مقابل المسار الرسمي، فيتراوح بين 70 و85 مليار درهم، أي ربع المبلغ تقريباً. رقم 300 مليار لا يستقيم إلا بافتراض أن الاقتصاد كان سينمو بين 1.3% و2% فقط دون البرنامج، أي احتساب معظم النمو المرتقب كأنه ثمرته.

أين تذهب الـ230 ملياراً غير المغطاة؟ ثلاثة مخارج لا رابع لها: تأجيل جزء من الالتزامات (السلة المشروطة أدناه)، أو مراجعة سقف العجز، أو موارد جبائية جديدة لم يعلنها البرنامج. وعلى الحكومة أن تختار أحدها علناً منذ البداية.

الخلاصة: التمويل المعلن غير مبرهن في صيغته الحالية. والحسابات تقريبية، لكن اختبار الحساسية يبيّن أن الاستنتاج صامد: الفجوة بين 70-85 و300 مليار أكبر من أي تعديل منهجي معقول.

4. معضلة الثلاثية المالية المستحيلة

يسعى البرنامج إلى ثلاثة أهداف في آن واحد: توسع اجتماعي كبير، وتخفيف ضريبي، وانضباط مالي (عجز 3% ومديونية نحو 62%). ويمكن الجمع بين اثنين منها يُيسر نسبي، أما الثلاثة مجتمعةً فمشروطة بمفاجأة إيجابية في الإنتاجية. ولذلك يجب تصنيف الالتزامات في ثلاث سلال:

السلة	المضمون	القاعدة
التزامات محمية	الصحة الأساسية، التعليم، الحماية الاجتماعية	تُموّل في كل السيناريوهات
التزامات مشروطة بالأداء	الزيادات الأجرية الإضافية، التخفيف الضريبي، الدعم الموسع	تُفَعّل فقط عند تحقق عتبة إيرادات منشورة مسبقاً
استثمارات قابلة لإعادة الجدولة	منشآت غير عاجلة	تُؤجّل دون المساس بالحقوق

5. السنة الأولى: ميزانية موروثية

يُودع مشروع قانون المالية لسنة 2027 بمكتب أحد مجلسي البرلمان قبل نهاية السنة المالية بسبعين يوماً على أبعد تقدير، وفق القانون التنظيمي 130.13 لقانون المالية. وقد عرضت وزارة الاقتصاد والمالية إطاره منذ 22 يوليوز، ونشرت مذكرته التوجيهية في غشت وتقرير تأطيره الماكرو-اقتصادي في 11 شتنبر. ومعنى ذلك أنّ الحكومة الجديدة ستسلم وثيقة أعدتها الحكومة المنتهية ولايتها، ولن يتاح لها سوى تعديلات محدودة. أول ميزانية تعكس البرنامج بالكامل هي ميزانية 2028 عملياً، ما يعني أن الولاية الفعلية للبرنامج أقرب إلى أربع سنوات منها إلى خمس.

6. الجماعات الترابية: 40 مليار درهم من شريك غير متجانس

والجماعات الترابية ليست كتلة متجانسة: المدن الكبرى تملك قاعدة جبائية، وكثير من الجماعات القروية يعتمد أساساً على تحويلات الدولة. ودون تحديد حصة كل مستوى، وطبيعة المساهمة (إلزامية أم تعاقدية)، وآلية دعم الجماعات الضعيفة، قد يتحول نقل المسؤولية إلى نقل للعجز دون نقل للوسائل. ولتفادي ذلك، تقترح الدراسة إحداث صندوق تعادل تعاقدى يرتبط بعقود الدولة-الجهة.

ثامناً

مليون منصب شغل

الوعد الأوضح والأكثر عرضة للالتباس

الهدف ممكن نظرياً وغير قابل للتحقق عملياً ما لم يُحسم أمران: خط الأساس، والتعريف. ذلك أن مليون منصب صافي بين 2027 و2031 يعني نحو 200 ألف منصب صافي كل سنة، وهو مستوى يفوق بوضوح متوسط الإحداث الصافي في العقد الماضي.

1. خط الأساس تغيّر تحت أقدام البرنامج

في غشت 2026، انتقلت المندوبية السامية للتخطيط إلى «البحث حول اليد العاملة» (EMO2026) المطابق للمعايير الدولية الحديثة، ونشرت سلاسل معاد بناؤها للفترة 2017-2025. وعلى هذا الأساس الجديد، كانت وضعية الفصل الثاني من 2026 كالآتي:

المؤشر (الفصل الثاني 2026)	القيمة
معدل البطالة الصارمة	9.5%
بطالة الشباب 15-24 سنة	27.2%
بطالة النساء / الرجال	8.1% / 14.8%
معدل مشاركة النساء / الرجال	66.5% / 18.1%
معدل مشاركة الشباب 15-24 سنة	22.9%
المعدل المركب لنقص استعمال اليد العاملة	18.9%

المصادر: Le Desk، Le Matin، La Quotidienne، استناداً إلى مذكرة المندوبية السامية للتخطيط.

ثلاث نتائج تحليلية:

- هدف 7% يحتاج إلى تحديد منهجيته. الانتقال من 9.5% إلى 7% بالمنهجية الجديدة أقل طموحاً بكثير مما كان سيعنيه الهدف نفسه بالمنهجية القديمة. يجب أن يُثبَّت في البرنامج الحكومي أن القياس سيتم بسلسلة EMO2026 حصراً.

- البطالة الصارمة ليست المؤشر الصحيح وحدها. نقص الاستعمال المركب (18.9%) يقارب ضعف البطالة الصارمة. بل قد تنخفض البطالة لمجرد انسحاب الناس من سوق الشغل.
- المشكلة البنيوية هي المشاركة لا البطالة. أقل من امرأة واحدة من كل خمس نساء تشارك في سوق الشغل. وكل برنامج تشغيل لا يرفع هذا الرقم إنما يعالج العرض لا الداء.

2. اختبار المرونة: تناقض داخلي في البرنامج نفسه

البرنامج يفترض أن كل نقطة نمو ستولد ثمانية أضعاف الوظائف التي ولّدتها في السنوات الأخيرة. فهو يعلن مرونة تشغيل قدرها 0.53، «أي حوالي 53,000 منصب شغل صاف عن كل نقطة نمو إضافية»، مع نمو 5% مقابل نحو 3.7% في 2022-2025، ويقرّ في الوقت نفسه بأن الرصيد الصافي لتلك الفترة لم يتجاوز 94,000 منصب (pam.ma). والرقم الذي تُبنى عليه المقارنة متين: فهو مطابق لمجموع النتائج السنوية الرسمية للمندوبية السامية للتخطيط (القسم الثالث)، ما يجعل التناقض قائماً داخل معطيات البرنامج نفسه، لا بين البرنامج ومصدر خارجي. ولهذه العبارة قراءتان، كلتاهما تُضعف هدف المليون:

القراءة	الحساب	النتيجة على 5 سنوات
53 ألفاً عن كل نقطة فوق المسار السابق	1.3 نقطة × 53 ألفاً ≈ 69 ألفاً إضافية، + نحو 23.5 ألفاً سنوياً كوتيرة أساسية	≈ 460 ألف منصب، أي أقل من نصف الهدف
53 ألفاً عن كل نقطة من مجموع النمو	5 × 53 ألفاً ≈ 265 ألفاً سنوياً	يتحقق المليون، لكن نمو 3.7% كان يجب أن يولد نحو 196 ألفاً سنوياً في 2022-2025، لا 23.5 ألفاً

المرونة المحققة فعلياً في 2022-2025 كانت في حدود 6,400 منصب لكل نقطة نمو. بلوغ المليون يتطلب إذن قطيعة في المحتوى التشغيلي للنمو، لا مجرد تسريعه. وهذا ممكن نظرياً إذا انتقل النمو نحو قطاعات كثيفة التشغيل، بيد أن البرنامج لا يحدد الآلية التي ستحقق هذا التحول ولا كلفتها.

3. ملاحظتان على التوزيع القطاعي

- 360 ألف منصب منسوبة إلى كأس العالم 2030 «من 2026 إلى 2031»: النافذة تبدأ قبل الولاية بسنة، وجزء كبير منها وظائف بناء مؤقتة بطبيعتها. يجب أن تُقاس بمؤشر الاستدامة بعد 12 شهراً.
- خط الأساس المعلن (10.8%) تجاوزته الأرقام: البطالة نزلت إلى 9.5% في الفصل الثاني بالمنهجية الجديدة. هدف 7% صار بذلك أقل طموحاً مما يبدو.

4. تعريف إحصائي غير قابل للمساومة

$$\text{صافي المناصب} = \text{المناصب المُحدّثة} - \text{المناصب المفقودة}$$

ولا يُحتسب منصباً صافياً: المستفيد نفسه في أكثر من برنامج؛ العقد القصير المتكرر؛ المنصب المنقول من قطاع إلى آخر؛ المنصب الممول مؤقتاً دون بيان مدته؛ فرصة التدريب أو التأهيل.

5. أربعة مؤشرات بدل مؤشر واحد

المؤشر	ما يقيسه	خطر الاكتفاء به
فرص العمل الإجمالية	الحركة الاقتصادية	يضخم الحصيلة
صافي الوظائف	الزيادة الحقيقية	يخفي الهشاشة
الوظائف المستدامة بعد 12 شهراً	الاستمرارية	—
الوظائف المصرح بها والمحمية اجتماعياً	الجودة	—

6. خطر الازدواج القطاعي

يوزع البرنامج الوظائف على كأس العالم، والخدمات، والصناعة، والعالم القروي، واقتصاد الرياضة. غير أن عامل بناء ملعب يمكن أن يُصنّف في ثلاث خانات منها. ولا يعني ذلك بالضرورة وجود احتساب مزدوج، لكنه يفرض منهجية تصنيف حصرية وسجلاً موحداً يمنع تسجيل المنصب مرتين.

7. الحكومة لا تخلق مليون وظيفة

صحيح أن الدولة تستثمر، وتخفف كلفة المعاملات، وتمول التكوين، وتوجه الطلبات العمومية. غير أن الوظائف المستدامة تنتجها المقاولات؛ ولذلك يُقترح تحويل الوعد إلى عقد وطني للتشغيل المنتج يحدد مساهمة كل قطاع، وكلفة الدعم العمومي لكل منصب، ومعدل بقائه بعد توقف الدعم.

تاسعاً

الاختبارات القطاعية

تشريح أربع سلاسل تنفيذ

القاعدة التي تحكم الاختبارات الأربعة: كل قطاع يُقاس بالحلقة الأضعف في سلسلته، لا بحجم اعتماداته. يعرض الجدول التالي تقديراً توضيحياً لطول كل سلسلة وحلقتها الحرجة.

القطاع	عدد الحلقات الحرجة (تقدير)	الحلقة الأضعف	نوع التنفيذ (ماتلاند)	مؤشر النجاح الحقيقي
القدرة الشرائية	8-6	مقاومة المستفيدين من الوسطاء	سياسي	الدخل الحقيقي وهوامش الأسعار المنشورة
الصحة	10-9	الموارد البشرية	إداري	زمن الانتظار ونسبة الأسرة العاملة فعلاً
الماء	9-7	كلفة الطاقة والتشغيل	إداري وتقني	انتظام التوريد وكلفة المتر المكعب
الرقمنة والذكاء الاصطناعي	7-5	حوكمة البيانات	تجريبي	نسبة الخدمات المنجزة رقمياً من البداية إلى النهاية

1. القدرة الشرائية: محاربة الأسعار أم محاربة أسبابها؟

يقترح البرنامج إعادة تنظيم مسالك التوزيع، وعصرنة أسواق الجملة، وشركات جهوية للتوزيع، ووحدات للتبريد، وربط بعض الحوافز الفلاحية بتمويل السوق الداخلية. والتشخيص سليم، بيد أن الخطر يكمن في أن يُستبدل وسيط خاص بوسيط عمومي، فتُضاف طبقة مؤسساتية تلتهم جزءاً من المكسب.

البديل الأنجع: نظام شفافية ومنافسة يقوم على رقمنة مسار السلعة، ونشر الهوامش بين الإنتاج والجملة والتقسيم، وتعزيز سلطات مجلس المنافسة، وفتح البنية اللوجستية للمنتجين الصغار بشروط عادلة. وهذا الملف هو الاختبار السياسي الأول، لأنه سبب التصويت العقابي.

2. الصحة: الفرق بين التغطية القانونية والخدمة الفعلية

يُعد البرنامج بأربعة مستشفيات جامعية جهوية، وبتأهيل 1,600 مركز صحي أولي و90 مستشفى جهوياً وإقليمياً. غير أنَّ القدرة الصحية تخضع للمعادلة الآتية:

$$\text{القدرة الصحية} = \text{البنية} \times \text{التجهيز} \times \text{الموارد البشرية} \times \text{ميزانية التشغيل}$$

وغياب أي عنصر منها يجعل الطاقة الاستيعابية اسمية فحسب؛ لذلك يجب أن يُرفق كل مشروع استشفائي **بخطّة موارد بشرية تسبق افتتاحه بسنتين على الأقل**: عدد الأطباء والممرضين، تخصصاتهم، الحوافز الترابية، السكن والنقل، كلفة التشغيل السنوية، والصيانة. وهنا تحديداً تصدق أطروحة ليبسكي: المواطن يحصل على السياسة التي يستطيع المستشفى تقديمها، لا التي يعلنها النص.

اختبار الأجل: يلتزم البرنامج بإنجاز المستشفيات الجامعية الأربعة (بني ملال، كلميم، الرشيدية، الدار البيضاء) «قبل نهاية 2028». أي في غضون سنتين تقريباً من تنصيب الحكومة، تشمل العقار والدراسات والصفقات والبناء والتجهيز. بمنطق برسم وويلدافسكي، هذا **الأجل غير واقعي إلا لمشاريع انطلقت فعلاً قبل الولاية**. والأجدى تحويله إلى أجلين: نهاية الأشغال، ثم بدء الخدمة الكاملة بطاقمها.

3. الماء: من منطق المنشآت إلى أمن الخدمة

يتضمن البرنامج نحو 400 منشأة مائية، وست محطات إضافية لتحلية مياه البحر، وتوسيع الري المقتصد، والربط بين الأحواض. معيار النجاح ليس عدد المنشآت، بل: حجم الماء المنتج فعلياً، وانتظام وصوله، وكلفة المتر المكعب، والطاقة المستهلكة في التحلية، ونسبة المياه غير المحاسب عليها، وأثر المشاريع في الفرشات المائية. **التحلية تنقل مشكلة الماء إلى مشكلة طاقة**؛ ولذلك يجب ربط هذا الميثاق بمصادر طاقة متجددة مخصصة وبتسعير واضح.

4. الرقمنة: السيادة لا تعني المركزية المطلقة

ويُعد البرنامج بتجهيز 80% من المساكن بالألياف البصرية، وإحداث 1,500 فضاء رقمي، و«IA Maroc»، وحوسبة سحابية وطنية سيادية. والطموح مشروع، غير أنه يحتاج إطاراً لحوكمة البيانات يحدد: الأساس القانوني للمعالجة، ومالك كل قاعدة بيانات، وقابلية التبادل بين الإدارات، والأمن السيبراني، وحق المواطن في التصحيح والاعتراض، وتدقيق الخوارزميات المستعملة في الاستهداف الاجتماعي. **المنصة السيئة لا تلغي البيروقراطية، بل تنقلها إلى شاشة لا يمكن مجادلتها**.

عاشراً

هندسة التنفيذ

دولة تعرف كل شهر أين تتعثر

الخطر المركزي هو «حكومة الجزر القطاعية». كل ميثاق من المواثيق الخمسة عابر للوزارات: القدرة الشرائية تخص الفلاحة والتجارة والمالية والداخلية ومجلس المنافسة؛ والماء يتقاطع مع الفلاحة والطاقة والتجهيز والجهات. وقد أبرزت أعمال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول المغرب، ومنها مراجعة الحكومة المنفتحة (2015) وبرنامج الدعم المؤسساتي لمصالح رئاسة الحكومة، الحاجة إلى تقوية قدرات مركز الحكومة على التنسيق والتتبع. كما خصصت المنظمة تقريرها الصادر في يوليو 2026 لبناء قدرات مراكز الحكومات على قيادة الأولويات المعقدة وتنفيذها. ومن ثم، فإنَّ إحداث لجنة جديدة لكل ملف قد يضاعف التنسيق شكلياً ويشتت المسؤولية فعلياً.

1. دروس التجارب المقارنة

التجربة	ما نجح	ما يجب تجنبه
وحدة الإنجاز لدى رئيس الوزراء البريطاني (2001)	فريق صغير، أولويات قليلة، مراجعات دورية مع رئيس الحكومة، بيانات شهرية	التركيز على أهداف رقمية قابلة للتلاعب
وحدة الأداء والإنجاز المالية (2009)	«مختبرات» تجمع الفاعلين لحل العقد التنفيذية، ونشر علني للنتائج	تضخم الجهاز وتحويله إلى أداة تواصل
الدرس المشترك	الوحدة تنجح حين تكون صغيرة، قريبة من رئيس الحكومة، ومحرومة من سلطة التنفيذ المباشر	تفشل حين تنافس الوزارات أو تكتفي بقياس النشاط

2. البنية المقترحة: أربع طبقات

- المجلس الاستراتيجي للتنفيذ** برئاسة رئيسة الحكومة: يجتمع شهرياً، يحكم بين الوزراء، ويرفع العراقيل القانونية والمالية. لا يناقش التفاصيل، بل ما عجزت عنه المستويات القطاعية.
- وحدة الإنجاز الحكومي:** 25 إلى 40 إطاراً عالي الكفاءة، لا تحل محل الوزارات، وتحوّل البرنامج إلى مسارات حرجة ومؤشرات، وتتحقق من البيانات، وتطلق الإنذار المبكر، وتقدم تقريراً شهرياً.
- قائد تنفيذي لكل التزام:** مسؤول رئيسي واحد، حتى لا تصبح المسؤولية الجماعية اسماً آخر لانعدام المسؤولية.

4. عقود دولة-جهة: تحدد المشاريع، والتمويل المشترك، والعقار، وآجال الترخيص، ومؤشرات الأثر، وآلية فض النزاعات.

3. قيادة كل ميثاق

الميثاق	القائد السياسي	الجهاز التنفيذي	مؤشر النتيجة
القدرة الشرائية	وزير منسق واحد	خلية الأسعار وسلاسل التوزيع	الدخل الحقيقي للأسر وهوامش الأسعار
إدماج الشباب	وزير منسق واحد	منصة موحدة للتعليم والتكوين والعمل	الانتقال إلى وظيفة مستقرة خلال 12 شهراً
المواطنة	رئيسة الحكومة مع الوزراء القطاعيين	فرق الصحة والتعليم والسكن	جودة الخدمة وزمن الوصول إليها
الأمان الاستراتيجي	لجنة دائمة محدودة العضوية	مكاتب الماء والطاقة والغذاء	مخزون الأمان واستمرارية الخدمة
النمو والاستدامة	الاقتصاد والمالية والاستثمار	مجلس الإنتاجية والاستثمار	النمو المنتج وصافي الوظائف

4. عقد النتائج الوزاري

يتضمن كل عقد: خط الأساس، الهدف السنوي، الميزانية، الإصلاحات القانونية المطلوبة، الشركاء، المخاطر، المؤشرات، وما سيُنشر للرأي العام. ويُراجع كل عقد مرة كل ثلاثة أشهر في جلسة مع رئيسة الحكومة، بحضور وحدة الإنجاز ووزير المالية.

5. عشرة التزامات بدل عشرين

توصي الدراسة بأن تتابع وحدة الإنجاز عشرة التزامات ذات أولوية قصوى فقط، وأن تبقى الالتزامات الأخرى في المسار القطاعي العادي. فالتجارب المقارنة تُجمع على أن وحدة تتابع كل شيء لا تتابع شيئاً.

6. منظومة بيانات موحدة

لا يمكن قياس «الوظيفة الصافية» إذا كانت كل وزارة تعتمد تعريفاً وقاعدة بيانات مختلفين. ومن ثم، يتعين ربط بيانات المالية والتشغيل والحماية الاجتماعية والاستثمار والجهات بمعرفات موحدة وآمنة، مع احترام صارم لحماية المعطيات الشخصية.

حادي عشر

الخريطة الزمنية، ومصفوفة المخاطر، ولوحة المؤشرات

الولاية الفعلية للبرنامج أربع سنوات لا خمس: سنة 2027 سنة تأسيس بميزانية موروثة، و2031 سنة انتخابية. ما لا يُطلق قبل منتصف 2028 لن يُنجز في الغالب.

الشكل 2 | الولاية الفعلية 2027-2031: نافذة تنفيذ كاملة بين ميزانية موروثة وسنة انتخابية



الزمن يسير من اليمين إلى اليسار.

فسنة 2027 مقيدة بميزانية موروثة، وسنة 2030 تستأثر بها كأس العالم، وسنة 2031 انتخابية بامتياز. وعليه، فإنّ النافذة الحقيقية للإصلاح هي 2028-2029.

1. الخريطة الزمنية

1. الأيام المائة الأولى (أكتوبر 2026 - يناير 2027): ميثاق الأغلبية وآلية التحكيم؛ جدول المطابقة بين الوعود والبرنامج الحكومي؛ ملحق مالي بثلاثة سيناريوهات؛ تعيين قائد لكل التزام؛ نشر خطوط الأساس؛ إحداث سجل مركزي للمخاطر.
2. الأشهر الستة الأولى: مراجعة النفقات والبرامج المتداخلة؛ البرمجة الميزانية 2027-2031؛ اعتماد منهجية احتساب الوظائف على سلسلة EMO2026؛ توقيع أول عقود النتائج؛ فرز المشاريع الجاهزة فعلاً.
3. السنة الأولى (2027): إصلاحات سريعة الأثر: رقمنة تتبع الأسعار، تبسيط مسارات إدماج الشباب، تقوية تفتيش الشغل، خطة الموارد البشرية الصحية، إطلاق المشاريع المائة الأكثر جاهزية.

4. **الستنان الثانية والثالثة (2028-2029):** أول ميزانية كاملة للبرنامج؛ توسيع ما نجح ووقف ما فشل؛ تشغيل المنشآت؛ مراجعة فرضيات النمو. **الحصيلة المرحلية أمام البرلمان** وفق الفصل 101 من الدستور، مع تقييم مستقل.
5. **الستنان الأخيرتان (2030-2031):** كأس العالم 2030 بوصفه اختبار قدرة؛ تأمين نفقات التشغيل والصيانة؛ نقل البرامج الناجحة إلى تمويل مستدام؛ حصيلة نهائية تقارن الوعد والاعتماد والإنجاز والأثر.

2. مصفوفة المخاطر الكبرى

الخطر	الاحتمال	الأثر	الاستجابة
نمو دون 5%	مرتفع نسبياً	نقص الموارد	سيناريوهات مالية وسلة التزامات محمية
خلافات الائتلاف حول الأسعار	متوسط إلى مرتفع	تأخير القرار	ميثاق تحكيم وأجل حسم محدد
نقص الموارد البشرية في الصحة والتعليم	مرتفع	منشآت بلا خدمة	خطط توظيف تسبق البناء
تداخل الاختصاصات	مرتفع	ضياع المسؤولية	مسؤول رئيسي واحد لكل التزام
ضعف قدرات بعض الجماعات	مرتفع	تفاوت تراخي	صندوق تعادل ودعم تقني
صدمة طاقة أو جفاف	مرتفع نسبياً	تضخم وعجز مائي	احتياطات وخطط طوارئ
مقاومة المستفيدين من الوسطاء	مرتفع	إبطاء إصلاح الأسعار	نشر الهوامش وتفعيل المنافسة
ازدواج احتساب الوظائف	متوسط	تضخم الحصيلة وفقدان الثقة	سجل موحد وتدقيق خارجي
تضخم كلفة مشاريع 2030	متوسط	مزاحمة الإنفاق الاجتماعي	مراجعات مستقلة وعقود تقاسم المخاطر
استمرار العزوف وضعف الثقة	مرتفع	شرعية محدودة	بيانات مفتوحة وآلية شكايات

3. لوحة المؤشرات العلنية

تُنشر اللوحة كل ثلاثة أشهر، على ثلاثة مستويات، مع قاعدة صارمة: لا تنسب الحكومة إلى نفسها أثراً لمجرد أنها أنفقت مالاً أو بنت منشأة.

- **مؤشرات الموارد:** الاعتمادات المرصودة والمصروفة؛ الموظفون المعينون؛ العقود المبرمة؛ المشاريع المنطلقة.

- **مؤشرات المخرجات:** المراكز الصحية المؤهلة والعاملة؛ فرص التدريب؛ الوحدات السكنية؛ المنشآت المائية المشغلة؛ التغطية الرقمية.
- **مؤشرات الأثر:** زمن انتظار المريض؛ الانقطاع المدرسي؛ صافي الوظائف المستدامة؛ مشاركة النساء في سوق الشغل؛ الدخل الحقيقي للأسر؛ الفوارق بين الجهات؛ انتظام التزويد بالماء؛ ثقة المواطنين في الخدمات.

ثاني عشر

أربعة سيناريوهات لسنة 2031

السيناريو الأرجح هو «التنفيذ الانتقائي»، والأفضل مؤسسياً هو «التصحيح التكيفي». ويتحدد الانتقال بينهما بمتغيرين اثنين: مسار النمو، وتماسك الائتلاف.

اتتلاف متماسك	اتتلاف متنازع
نمو قريب من 5%	التحول المنظم – الاقتراب من الأهداف، مع بقاء بلوغها الكامل رهيناً بالظرفية الخارجية وجودة القياس. الاحتمال: ممكن، لكنه يتطلب انضباطاً استثنائياً.
نمو دون 4%	ضغط الموارد وتفكك الأولويات – كل حزب يحمي وعوده، ويتحول البرنامج إلى إجراءات جزئية بإنفاق مرتفع وأثر محدود. الاحتمال: متوسط.

إشارات الإنذار المبكر

ويمكن استشراف السيناريو الذي تتجه إليه الحكومة قبل 2031 بمراقبة خمس إشارات خلال السنة الأولى:

1. هل نُشر ملحق مالي بسيناريوهات النمو قبل نهاية الأيام المائة؟
2. هل وُقّع ميثاق أغلبية مكتوب يتضمن آلية تحكيم وأجلاً للحسم؟
3. هل عُيّن مسؤول رئيسي واحد لكل التزام، باسمه؟
4. هل اعتمد تعريف علني للوظيفة الصافية على سلسلة EMO2026؟
5. هل نُشرت أول لوحة مؤشرات تتضمن مؤشرات أثر، لا مؤشرات نشاط فقط؟

ثلاث إجابات نافية أو أكثر تعني أن البرنامج يتجه إلى السيناريو الانتقائي أو التفكك، أيّاً كان حجم الاعتمادات المرصودة.

الخلاصة العامة والتوصيات العشر

يحمل البرنامج عناصر قوة حقيقية، ومواطن ضعفه لا توجد داخل الوعود بل في المسافات الفاصلة بينها: بين الحزب والائتلاف، وبين الائتلاف والحكومة، وبين الحكومات والوزارات، وبين الجهات، وبين الميزانية والمشروع، وبين المشروع والخدمة.

الحكم العلمي

البعد	التقدير
وضوح الأولويات	● قوي
الاتساق الاجتماعي والاقتصادي	● جيد إلى قوي
تحديد الكلفة	● متقدم مقارنة بالبرامج المعتادة
صلابة التمويل	● ضعيفة: رقم 300 مليار يفترض نمواً مرجعياً بين 1.3% و2%
قابلية القياس	● جيدة شكلاً، هشة منهجياً (خط أساس متجاوز، ومرونة تشغيل مفترضة بثمانية أضعاف المحقق)
الجاهزية المؤسسية	● متوسطة
مخاطر التنسيق	● مرتفعة
مخاطر الائتلاف	● متوسطة إلى مرتفعة
قابلية التنفيذ الكلي	● ضعيفة بصيغته الحالية
قابلية التنفيذ الجزئي	● مرتفعة

التوصيات العشر

1 نشر جدول مطابقة بين الوعود الانتخابية والبرنامج الحكومي: ما اعتمد، وما عدل، وما أجل، ولماذا.

2 ميثاق أغلبية بصيغة عقد تنفيذ، بآلية تحكيم وأجل أقصى لحسم الخلافات.

- 3 ملحق مالي علني يبرهن رقم 300 مليار درهم، بثلاثة سيناريوهات للنمو ومسار مرجعي صريح.
- 4 ثلاث سلال للالتزامات: محمية، ومشروطة بعبثات إيرادات منشورة، وقابلة لإعادة الجدولة.
- 5 تثبيت منهجية القياس على سلسلة EMO2026، وتعريف حصري للوظيفة الصافية وسجل موحد، مع تعيين المندوبية السامية للتخطيط حكماً إحصائياً وحيداً لقياس الحصيلة، تفادياً لتكرار نزاع 2021-2026.
- 6 اعتماد مؤشر المشاركة (ولا سيما لدى النساء والشباب) هدفاً رئيسياً إلى جانب البطالة.
- 7 وحدة إنجاز صغيرة لدى رئاسة الحكومة تتابع عشرة التزامات فقط.
- 8 قاعدة «الموارد البشرية قبل الإسمت»: لا يُطلق مشروع صحي أو تعليمي دون خطة تشغيل ممولة.
- 9 عقود دولة-جهة وصندوق تعادل يمنعان نقل العجز إلى الجماعات الضعيفة.
- 10 لوحة مؤشرات فصلية علنية بمؤشرات أثر، وتقييم مستقل في منتصف الولاية.

ما الذي قد يغيّر هذا الحكم؟

- ولأنّ الحكم أعلاه قابل للمراجعة، فإنّ الدراسة تحدد سلفاً المعطيات التي ستدفعها إلى تعديله:
- ملحق مالي رسمي يحدد مساراً مرجعياً موثقاً ويثبت أن عائد النمو يتجاوز 150 مليار درهم: يرتفع تقدير صلاية التمويل إلى «متوسطة».
 - ارتفاع المرونة التشغيلية المسجلة في سلسلة EMO2026 خلال 2027 إلى أكثر من 30 ألف منصب لكل نقطة نمو: يصبح هدف المليون قابلاً للتحقق جزئياً على الأقل.
 - ميثاق أغلبية مكتوب ومنشور بآلية تحكيم وأجل حسم: تنخفض مخاطر الائتلاف إلى «متوسطة».
 - نمو دون 3% في 2027 (سيناريو المندوبية السامية للتخطيط): يتعين الانتقال فوراً إلى سلة الالتزامات المحمية وحدها.

كلمة أخيرة

لن يكون السؤال الحاسم سنة 2031: كم أنفقت الحكومة؟ بل: كم منصب شغل صافياً ومستقراً أحدث؟
كم مواطناً حصل على علاج أفضل؟ كم أسرة استعادت قدرتها الشرائية؟ وكم جهة تقلصت فيها فجوة
الخدمة؟

الوعد الانتخابي خطاب عن المستقبل؛ أما السياسة العامة فتتنظيم صارم للزمن والمال والسلطة
والمسؤولية.

**دون هندسة تنفيذ، يبقى البرنامج خريطة طموحة. ومعها،
يمكن أن يصير عقد دولة.**

المصادر والمراجع

المعطيات الانتخابية والمؤسسية

1. [Al Jazeera — Monarchy-aligned PAM leads in Morocco election provisional results](#), 24 شتنبر 2026.
2. [Canal212 — Morocco 2026 parliamentary election results](#), شتنبر 2026.
3. [Sunday Guardian — Morocco Election Results 2026: PAM Leads With 97 Seats](#), شتنبر 2026.
4. [Atalayar — PAM wins Morocco's legislative elections with 97 seats](#), 24 شتنبر 2026.
5. [Morocco World News — King Mohammed VI Appoints Fatima Zahra El Mansouri as Head of Government](#), 29 شتنبر 2026.
6. المملكة المغربية، دستور 2011، الفصول 47 و48 و49 و70 و75 و88 و89 و92 و93 و101.
7. حزب الأصالة والمعاصرة، البرنامج الانتخابي للانتخابات التشريعية 2026، شتنبر 2026 (النص الكامل: المرجع 19).

سوق الشغل

8. [Le Desk — Chômage : le HCP livre la rétopolation promise](#), 3 غشت 2026.
9. [Le Matin — Le chômage recule à 9,5% au deuxième trimestre](#), غشت 2026.
10. [La Quotidienne — HCP : Nouvelle lecture du marché du travail](#), غشت 2026.
11. المندوبية السامية للتخطيط، مذكرة إخبارية حول وضعية سوق الشغل خلال الفصل الثاني من 2026 (البحث حول اليد العاملة EMO2026).

الإطار النظري والحكمة

12. Pressman, J. L., & Wildavsky, A., *Implementation*, University of California Press, 1973.
13. Lipsky, M., *Street-Level Bureaucracy*, Russell Sage Foundation, 1980؛ طبعة موسعة 2010.
14. Tsebelis, G., *Veto Players: How Political Institutions Work*, Princeton University Press, 2002.
15. Matland, R. E., «Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1995.
16. Barber, M., *Instruction to Deliver*, Politico's, 2007؛ و Allen Lane, 2015، *How to Run a Government*.
17. Bardach, E., *The Implementation Game*, MIT Press, 1977.
18. OECD, Building Centre و OECD, Open Government in Morocco, OECD Public Governance Reviews, Paris, 2015.
- of Government Capabilities to Steer and Deliver Complex Priorities, Paris, juillet 2026.

البرنامج الأصلي والمالية العمومية وحصيلة 2021-2026

19. حزب الأصالة والمعاصرة — البرنامج الانتخابي 2026 (النص الكامل)، شتنبر 2026.
20. [Le Desk — PLF 2027 : l'exécutif fixe le cap avant les législatives](#), 5 غشت 2026.
21. [La Quotidienne — PLF 2027 : le budget piège du prochain gouvernement](#), شتنبر 2026.

22. [La Quotidienne — Maroc : la croissance prévue à 4,1% en 2027](#), شتنبر 2026.
23. [Belpresse — Akhannouch : 5,2 % de croissance et un million d'emplois en 2026](#), 9 يونيو 2026.
24. [Médias24 — Akhannouch déroule le bilan détaillé de son gouvernement](#), 15 أبريل 2026.
25. [LesEco — Mandature 2021-2026 : le gouvernement Akhannouch face au miroir](#), أبريل 2026.
26. [LesEco — Les promesses du gouvernement Akhannouch pour 2021-2026](#), 11 أكتوبر 2021.
27. [La Libre — Les Marocains attendent toujours le million d'emplois promis](#), 26 يونيو 2026.

الوثائق الرسمية الأولية

28. [وزارة الاقتصاد والمالية — تقرير تنفيذ الميزانية والتأطير الماكرو-اقتصادي لثلاث سنوات برسم مشروع قانون المالية 2027](#), 11 شتنبر 2026.
29. [وزارة الاقتصاد والمالية — المذكرة التوجيهية لإعداد مشروع قانون المالية 2027](#), 5 غشت 2026.
30. [المنذوبية السامية للتخطيط — النشاط والشغل والبطالة، النتائج السنوية 2022](#).
31. [المنذوبية السامية للتخطيط — النتائج السنوية 2023](#).
32. [المنذوبية السامية للتخطيط — النتائج السنوية 2024](#).
33. [المنذوبية السامية للتخطيط — وضعية سوق الشغل سنة 2025](#), 3 فبراير 2026.
34. [القانون التنظيمي رقم 130.13 لقانون المالية، الجريدة الرسمية، 2015](#).

مشاورات تشكيل الحكومة

35. [فرانس 24 — المنصوري تواصل مشاورات تشكيل الحكومة](#), فاتح أكتوبر 2026.
36. [إحاطة — حزب الاستقلال يحسم موقفه من المشاركة في الحكومة السبت، 2 أكتوبر 2026](#).

ملاحظة منهجية: الحسابات المالية في القسم السابع توضيحية، مبنية على أرقام الإطار الماكرو-اقتصادي لمشروع قانون المالية 2027 (ناتج 2025: 1,720 مليار درهم؛ نمو اسمي 6.8% ثم 6%؛ موارد عادية 424.2 مليار درهم سنة 2025). وهي تقريبية لأنها تعتمد تضخماً ثابتاً في حدود 2%، ومرونتين ضريبيتين فقط (1.0 و 1.2)، ولا تحتسب الأثر المالي للإعفاءات الضريبية الموعودة. نظام التوثيق: تعتمد الدراسة، بوصفها ورقة سياسات، إحالة مزدوجة: روابط مباشرة في المتن للمعطيات الطرفية، وقائمة مرقمة تُقدّم فيها الوثائق الرسمية الأولية (المراجع 28-34) على المصادر الصحفية حين يتعلق الأمر بالأرقام.