

## اللجنة الوطنية لحكمة المقاولات

### الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكمة المنشآت والمؤسسات العامة

ملحق للميثاق المغربي للممارسات  
الجيدة لحكمة المقاولات

# الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكومة المنشآت والمؤسسات العامة

ملحق للميثاق المغربي للممارسات  
الجيدة لحكومة المقاولات

# الفهرس

---

5	مقدمة.....
11	I- دور الدولة.....
17	II- أدوار ومسؤوليات هيئة الحكامة.....
30	III- حقوق المساهمين ومعاملتهم العادلة.....
35	IV- الشفافية ونشر المعلومة.....
39	V- العلاقات مع الأطراف المعنية ومعاملتها العادلة.....
43	معجم المصطلحات.....
47	ميثاق عضو هيئة الحكامة.....
50	الهيآت المساهمة في إعداد الميثاق.....
52	تركيبه مجموعة العمل «حكامة المنشآت والمؤسسات العامة».....
56	المراجع والنصوص الأساسية.....
57	بيان المواد.....

يأتي ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة في ظرفية تتميز باعتماد المغرب لدستور جديد يهدف إلى تعزيز دولة الحق والقانون وتكريس مبادئ فصل السلط وتعزيز الحكامة الجيدة وتوطيد العلاقة بين المسؤولية العمومية والمحاسبة.

فقد جعل الدستور الجديد من الحكامة الجيدة مبدأ أساسيا في مسلسل تعزيز وتدعيم مؤسسات الدولة الحديثة. وفي هذا الخضم، ترتبط الحكامة الجيدة بمبادئ الشفافية والمسؤولية ومحاربة الرشوة والأخلاقيات والمحاسبة.

وعلى مستوى المنشأة، يدل مفهوم الحكامة على «جميع العلاقات التي تربط مسيرى المنشأة وأعضاء هيئة حكامتها<sup>1</sup> مع المساهمين من جهة، ومع الأطراف المعنية من جهة أخرى، وذلك بهدف خلق قيمة مضافة لصالح المنشأة<sup>2</sup>».

وفي هذا الصدد، تكتسي الممارسات الجيدة أهمية كبرى من حيث:

- تكريس ثقافة المحاسبة ؛
- تعزيز مناخ الثقة مع الأطراف المعنية بالمنشآت ؛
- جلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية وتسهيل ولوج المنشآت لرؤوس الأموال ؛
- نشر قيم الشفافية والإعلام والتواصل ؛
- تحسين جدوى المنشأة وأدائها وجودة خدماتها ؛
- المساهمة في تطوير نسيج اقتصادي تنافسي.

وفي أفق إصدار وتكريس الممارسات الجيدة، قامت «اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات» في مارس 2008 بإعداد الميثاق المغربي للممارسات الجيدة للحكامة وكذا الملحق الخاصة بالمقاولات المتوسطة والصغيرة من جهة والمؤسسات البنكية من جهة أخرى على التوالي في دجنبر 2008 وأبريل 2010.

1 المجلس الإداري في حالة البنية الأحادية للشركة ومجلس الرقابة في حالة البنية الثنائية.

2 الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المقاولات مارس 2008.

ويعتبر «المعهد المغربي للمدراء» المحدث في يونيو 2009، رافعة مهمة فيما يخص التحسيس ونشر الممارسات الجيدة لحكامة المقاولات. وتتمثل المهمة الأساسية لهذا المعهد في توفير إمكانيات واسعة للتكوين في ميدان الحكامة لصالح المدراء بهدف تنمية الكفاءات اللازمة لممارسة مهامهم ومساهماتهم المهنية النشيطة في المجالس الإدارية وتحسين حكامة الهيئات المعنية.

### لماذا هذا الميثاق؟

يأتي هذا الميثاق المخصص للمنشآت والمؤسسات العامة لتتيمم «الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المقاولات» لسنة 2008، كما أنه موجه للمنشآت والمؤسسات العامة الراغبة في الرفع من أدائها بشكل شامل. ويأخذ هذا الميثاق بعين الاعتبار خصوصيات هذه المنشآت، كما يوصي وبإلحاح، بعدد من الممارسات التي من شأنها تحسين حكامتها مثل: اعتماد جن خاصة وموثيقها والمدراء المستقلين ورسالة المهام والتعاقد والنظام الداخلي وميثاق أعضاء هيئة الحكامة وسياسة توزيع الأرباح وتقييم عمل هيئة الحكامة والشفافية وولوج المعلومات...

تساهم المنشآت والمؤسسات العامة بصفة فعّالة في إنجاز المشاريع الكبرى المهيكلة للبلاد وتنفيذ الاستراتيجيات القطاعية والإصلاحات الهيكلية التي ترمي إلى خلق الظروف المواتية لتشجيع الاستثمار وزيادة من وتيرة النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ومن سنة لأخرى، سجّلت هذه المنشآت تطورا ملحوظا من حيث حجم الاستثمارات وقيمتها المضافة معززة بذلك دورها كفاعل ومواكب مهمّ للديناميكية الإردية التي أطلقتها السلطات العمومية من أجل تحديث الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر نموه.

وتعتبر هذه الاجازات ثمرة مجهودات مهمة تم بذلها في الميادين التالية :

- إعادة هيكلة عميقة من أجل دعم الجدوى الاقتصادية والمالية للمنشآت ؛
- إصلاحات و تحريات قطاعية للدفع بالمؤسسات الاحتكارية سابقا للعمل في محيط تنافسي وخاصة الفاعلين بقطاعات إستراتيجية مثل الاتصالات والبنيات التحتية والنقل والطاقة والمجال السمعي البصري ؛

- تحويل الإطار القانوني لبعض المؤسسات العامة إلى شركات مساهمة لدعم حكامتها.

وهكذا، وتماشيا مع الاختيارات الإستراتيجية للمغرب المتمثلة في سياسة الانفتاح و تحرير الاقتصاد وكذا ملائمة قوانينه مع أحسن المعايير الدولية، تم تسجيل تطورات مهمة على المستوى المؤسسي والقانوني والاقتصادي للمقولة المغربية بصفة عامة والمنشأة العامة بصفة خاصة. مكنت من التوفر على إطار حكامة حديث وعصري مثل: مدونة التجارة وقانون شركات المساهمة وقانون المنافسة وإطار الصفقات العمومية وقانون الأبنك ومدونة الشغل ومدونة تحصيل الديون العمومية وقانون مسؤولية الأمرين بالصرف والمراقبين والمحاسبين العموميين ومدونة المحاكم المالية ومجلس القيم المنقولة وقانون المراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة.

وقد تم اعتماد هذا القانون الأخير خلال 2003 من أجل تقوية الشفافية ودعم دور هيآت الحكامة في تسيير المنشآت العامة. ويستوحي هذا القانون أهم أسسه، من مبادئ «حكامة المقولة» الذي يميز بين ثلاث مهام متنافية: مهمة التوجيه تمارسها هيئة الحكامة ومهمة التسيير التي تزاو لها الإدارة ومهمة المراقبة والتقييم التي تؤمنها هيآت المراقبة.

كما جدر الإشارة إلى أن الممارسات الجيدة المنصوص عليها في هذا الميثاق لا تطمح أن تكون شاملة. حيث يمكن للمقاولات التي ترغب في تنفيذ ناجح لحكامة جيدة اللجوء إلى مرجعيات مكملة للأنماط المغربية أو الدولية المنبثقة عن المنظمة الدولية للأنماط (ISO) أو علامة «المسؤولية الاجتماعية للمقولة» التي يقترحها الإتحاد العام لمقاولات المغرب (CGEM).

إن هذه الممارسات ستساعد بدون شك المنشآت العامة التي تتبناها على تطوير أدائها وتنافسيتها وكذا نموها مع تحسين صورتها أمام أهم الشركاء والأطراف الأخرى المعنية.

ومن جهة أخرى، من المتفق عليه أن الشفافية تعطي ثقة أكبر في العلاقات بين جميع شركاء المنشأة العامة وتساهم في خلق المزيد من القيمة المضافة.

## لن يتوجه هذا الميثاق ؟

يتوجه هذا الميثاق إلى المؤسسات والمنشآت العامة، سواء كانت مكلفة أو غير مكلفة بمهمة المرفق العمومي وكذا المنشآت ذات نشاط تجاري. كما أن المنشآت العامة التي ليس لها نشاط تجاري مدعوة لاعتماد الممارسات الجيدة المتضمنة في هذا الميثاق.

ومن جهة أخرى، تنتظم بعض المنشآت العامة على شكل مجموعات عمومية تملك شركات تابعة أو مساهمات، ويجب أخذ هذا المعطى بعين الاعتبار من خلال مساهمة فعّالة لهذه المجموعات في تنفيذ التوصيات المنصوص عليها في الميثاق على مستوى الشركات التابعة لها.

إن المؤسسات والمنشآت العامة تتوفر على خصوصيات، كما تشكل مجموعات غير متجانسة سواء من حيث الإطار القانوني والنشاط والوضعية المالية كما لديها مميزات خاصة من حيث:

- الرهانات الإستراتيجية وعلاقتها مع الدولة :
- المقتضيات التشريعية والقانونية ؛
- المهام ومجالات التدخل ؛
- وجود أو غياب رأس مال اجتماعي ؛
- رأسية وتكوين هيآت الحكامة ؛
- نوعية التسيير؛
- تعيين المسيرين ؛
- منظومة المراقبة والمحاسبة.

لهذا يركز هذا الميثاق على مناهج سلوك وتوصيات موجهة للدولة ولهيآت الحكامة ومسيرى المنشآت والمؤسسات العامة.

## كيفية استعمال هذا الميثاق ؟

تعتمد الممارسات الجيدة للحكامة أولاً، على المقتضيات القانونية والتنظيمية التي يجب احترامها بدقة، سواء على مستوى فلسفتها أو المحتوى أو الشكل. ويجمع هذا الميثاق الخاص مناهج سلوك وتوصيات مكملة للمقتضيات المذكورة<sup>3</sup>. ويمكن استكمال هذه الميثاق وإغناؤه لاحقاً بنصوص أخرى ( بيان، إعلان...) كما يمكنه بدوره إغناء محتوى النصوص التي توجد في حيز التنفيذ.

ويستند هذه الميثاق على «الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المقاول» كما يستند على المسطرة المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تنبني على مبدأ «تطبيق التوصية أو تقديم تفسير». إن المنشأة التي لا تحترم كلياً أو جزئياً إحدى هذه التوصيات مطالبة بتقديم تفسير للمخالفة في فصل «حكامة المقاول» المتضمن في تقرير التسيير أو التقرير السنوي.

إن تنفيذ مقتضيات هذا الميثاق من طرف الأطراف المعنية وخاصة الدولة المساهمة والمنشآت، سيتضمن الطرق الملائمة للتتبع والتقييم والإخبار، بما سيمكن من الإطلاع على التنزيل الفعلي لمبدأ «تطبيق أو تفسير» «comply or explain».

على مستوى هيآت الحكامة، وعلى غرار الميثاق العام، يعتمد هذا الميثاق على بنية أحادية تتألف من «مجلس إدارة» بالنسبة للمؤسسات العامة، والمنشآت العامة التي اختارت صيغة شركات المساهمة. كما يمكن تطبيقه من طرف شركات المساهمة التي اختارت بنية ثنائية تتكون من «مجلس الرقابة» و «مجلس الإدارة الجماعية». في هذه الحالة، فإن مقتضيات الفصل «دور ومسؤولية هيئة الحكامة» تنطبق على كل من مجلس الرقابة ومجلس الإدارة الجماعية حسب مسؤولية كل منهما.

ومن البديهي أن تنفيذ هذه التوصيات يستلزم ويحتتم تفكيراً ورؤية داخلية من طرف المنشأة حول ذاتها، هذه العملية تفترض سيرورة خاصة من أجل تأهيل الموارد البشرية وتعبئة الوسائل المالية اللازمة على الخصوص لتحسين جودة ودورية المعلومات التي يجب تقديمها من طرف المسيرين.

<sup>3</sup> تعتبر محتويات الميثاق في حالة تباينها مع المقتضيات القانونية والتنظيمية كأنها لم تكن.

## I- دور الدولة

من المفيد توضيح الوظائف الأساسية والمهام التي تقوم بها الدولة والتي من شأنها تحسين حكمة المؤسسات والمنشآت العامة.

تربط الدولة بالمؤسسات والمنشآت العامة علاقات متعددة كما تلعب عدة أدوار: الموجه الاستراتيجي، المساهم، المراقب، المقنن، الضامن للمرفق العمومي، المقاول، الزبون...

يهتم هذا الميثاق بثلاثة وظائف أساسية للدولة وهي: الموجه الاستراتيجي والمراقب والمساهم. لذا، يجدر توضيح هاته المهام وتحقيق الانسجام في العلاقات التي تربط الدولة بالمؤسسات والمنشآت العامة عبر هاته الوظائف.

### I-1- الدولة كموجه استراتيجي

تعمل المؤسسات والمنشآت العامة في قطاعات اقتصادية كبرى من بينها البنيات التحتية والنقل واللوجستيك والاتصالات والطاقة والسكن والمرافق العمومية.

ويتطلب سياق انطلاق الإستراتيجيات القطاعية الطموحة والمشاريع الهيكلية والبرامج الاجتماعية الكبرى التي تركز على المؤسسات والمنشآت العامة، تعزيز الممارسات الجيدة لحكمة هذه الهيئات وذلك لمزيد من الفعالية والنجاحة في الأداء.

وتمكن استثمارات المؤسسات والمنشآت العامة من توفير بنيات تحتية واسعة وجيدة. فهي تشكل أحد محركات النمو وعاملاً مهماً لانبثاق عدد كبير من القطاعات، ومن هنا تأتي أهمية الإجازات الاقتصادية والمالية لهاته الهيئات.

في هذا الإطار، تتحمل الدولة دورها كموجه إستراتيجي من خلال تحديد التوجهات الكبرى والاختيارات الإستراتيجية وتدبير السياسات العامة التي من شأنها خلق مناخ من الثقة وإيجاد الظروف المواتية للتنطور الاقتصادي والاجتماعي والتنمية الجهوية.

لهذا يجب على كل منشأة عامة أن تتموقع بالنسبة لهذا الميثاق وتوضح إلى أي مدى تقوم بتطبيق التوصيات المنصوص عليها، وذلك علاقة بوضعيتها القانونية وحجمها والمساهمين فيها وأنشطتها وتعرضها للمخاطر وكذا نط تدبيرها، علماً أن التوصيات ومناهج السلوك التي يتضمنها الميثاق لا يمكن أن تشكل عائقاً أمام ديناميكية المنشأة.

وسيتيم إعداد تقرير سنوي شامل حول حكمة المؤسسات والمنشآت العامة على أساس التقارير المنجزة من طرف كل منشأة، وسيقدم هذا التقرير درجة وكيفية تطبيق هذا الميثاق الذي سيشكل أداة لتقاسم وترويج الممارسات الجيدة للحكمة.

### كيف تتم مراجعة هذا الميثاق؟

إن حكمة المقولة هي حسب تعريفها سيروية تطور مستمر. وعلى غرار الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكمة المقاولات، فإن هذا الميثاق المتعلق بالمنشآت العامة قابل للتطور كذلك، نتيجة لذلك ستتم مراجعته وتحسينه في آجال دورية للأخذ بعين الاعتبار التجربة المكتسبة وتطور البيئة للمؤسسات والمنشآت العامة والممارسة القانونية ومناخ الأعمال.

في هذا الإطار، قرّر فريق العمل المكلف بإعداد هذا الميثاق مواصلة أنشطته من خلال الإشراف على تنفيذ الميثاق، وتقييم منتظم لآثاره وتحسينه بتنسيق مع اللجنة الوطنية لحكمة المقاولات.

ويتكون هذا الميثاق من خمسة فصول تشكل دعائم نظام الممارسات الجيدة لحكمة المنشآت والمؤسسات العامة:

- I- دور الدولة
- II- أدوار ومسؤوليات هيئة الحكامة
- III- حقوق المساهمين ومعاملتهم العادلة
- IV- الشفافية ونشر المعلومات
- V- العلاقات مع الأطراف المعنية ومعاملتها العادلة

وبهذا الصدد وفي إطار متابعة جهود تحرير الاقتصاد الوطني واندماجه في الاقتصاد العالمي، ستواصل الدولة جهودها الإصلاحية لتعزيز انفتاح الاقتصاد وتنمية تنافسيته وتنويع مصادر النمو للحفاظ على شروط المنافسة الحرة والعادلة بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص.

وتنعكس أهداف الدولة كموجه إستراتيجي في مهمة المنشأة أو المؤسسة العامة أو في أهدافها وبرامج عملها. وتتطلب مساهمة المنشآت العامة في تحقيق أهداف الدولة «الموجه الإستراتيجي» في ظروف مثالية، توضيحا للعلاقات بين الدولة والمنشآت العامة.

ولأجل التوضيح، يجب إرساء علاقات تعاقدية متعددة السنوات بين الدولة والمنشآت والمؤسسات العامة ومركزة على إشراك جميع الفاعلين وتحديد أهداف واضحة وانسجام التدخلات والتتبع الديناميكي والمجاسبة.

وينبغي أن يشكل هذا التعاقد متعدد السنوات بين الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة إطارا مميّزا لحوار إستراتيجي منتظم بين الطرفين، ويجب أن يشمل هذا الحوار خاصة ظروف وشروط إنجاز التوجيهات الكبرى والاختيارات الإستراتيجية للدولة من طرف المؤسسات والمنشآت العامة المعنية. كما أن هذا التعاقد يصلح كأساس للأخذ بعين الاعتبار تأثير السياسات العمومية على المنشآت العامة أو لتحديد مساهمات هذه الهيئات.

ويتيح هذا الحوار الاستراتيجي فرصة توضيح الأهداف الإستراتيجية للمنشأة العامة وتأهيل نموذجها الاقتصادي. كما يتيح كذلك فرصة لإقامة حوار داخل المنشأة يخص التدبير وكذا لإرساء تدبير قائم على النتائج.

## 2-I- الدولة المراقبة

تمارس الدولة بموجب القانون رقم 00-69 السالف الذكر، المراقبة المالية على المنشآت والمؤسسات العامة وذلك بالإضافة إلى الأشكال الأخرى المتعلقة بالمراقبة الداخلية والخارجية الجاري بها العمل على مستوى المنشأة العامة.

ويهدف هذا القانون إلى بلورة نظام مراقبة حديث ومنتطور يترجم بوضوح الانشغالات في مجال المراقبة. وهكذا، وبالإضافة إلى مراقبة الملاءمة التي يجب أن تتسم بالفعالية، ينبغي أن تساهم المراقبة في إنجاز أهداف عقلنة التسيير والاستعمال الأمثل للموارد وخاصة تقييم النتائج والإنجازات والوقاية ضد المخاطر.

ويرتكز إصلاح المراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة الذي دخل حيز التنفيذ سنة 2004، على المبادئ التوجيهية التالية: تعميم وملاءمة المراقبة وكذا توضيح السلط داخل المنشأة استنادا على المبادئ المتعلقة بحكامة المقابلة.

وتندرج المراقبة المالية إلى جانب الهيئات الأخرى للمراقبة الداخلية والخارجية للمؤسسات والمنشآت العامة في إطار ديناميكية توازن السلط دون التدخل في مهام أجهزة التوجيه والتسيير.

كما يجب على المراقبة أن تعطي الأولوية، بالإضافة إلى الملاءمة، للنجاعة والوقاية من المخاطر وكذا إعطاء ديناميكية للتسيير ولنظام حكمة المؤسسات والمنشآت العامة. لتمكين هاته الهيئات من التدخل كفاعلين اقتصاديين في إطار يتسم بالشفافية والمسؤولية.

بهذا الصدد، يتوخى تحقيق هذه الأهداف من خلال اعتماد فعلي لمنظومة الإعلام والتسيير والمراقبة الداخلية والتي تشمل على الخصوص الوسائل التالية: نظام أساسي للمستخدمين ومخطط تنظيمي ودليل المساطر ونظام الصفقات ومحاسبة تمكن من إعداد قوائم تركيبية منتظمة وصحيحة ومصادق عليها من لدن المدققين الخارجيين المؤهلين لمزاولة مهنة مراقب الحسابات وكذا مخطط متعدد السنوات.

كما يتوخى تحقيق هذه الأهداف أيضا من خلال صياغة موثيق ودليل المساطر والمناهج تروم تنمية وتجانس أشكال المراقبة التي يقوم بها مختلف المراقبون.



إن دور الدولة المساهمة حيال مجموع المنشآت تحكمه المبادئ التالية :

- توضيح كيفية مزاولة الحقوق المرتبطة بمساهمات الدولة في إطار إستراتيجية المساهمة. وفي هذا الصدد يتم إعداد ونشر إستراتيجية شاملة المساهمة تحدد أهدافها الكبرى أو دورها في حكمة المنشآت والطريقة التي سيتم بها تنفيذ هذه الإستراتيجية.

### الأهداف الأساسية للدولة المساهمة في المغرب

- تعزيز اقتصاد منفتح ؛
- تحسين مساهمة المؤسسات والمنشآت العامة في ديناميكية النمو ؛
- البحث عن أفضل ترمين لمساهمات الدولة ؛
- تشجيع المنشآت العامة على التعهد بالمسؤولية الاجتماعية والدفاع عن القيم والمصالح الحيوية للبلد بطريقة مثلى.

سيتم تدوين هذه الإستراتيجية وكذا الأهداف المرتبطة بها في وثائق عامة متاحة للجميع مع نشر واسع لدى الوزارات والمؤسسات المعنية وهيآت حكمة المؤسسات والمنشآت العامة وكذا المسيرين والبرلمانيين. على غرار التقرير السنوي حول قطاع المؤسسات والمنشآت العامة المرفق بمشروع قانون المالية.

وتقع على عاتق هيئة حكمة المؤسسات والمنشآت العامة أن تأخذ بعين الاعتبار استراتيجية الدولة المساهمة وذلك أثناء تحضير الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة:

- باعتبارها مساهمة نشيطة. فإن الدولة سوف تستمر في ممارسة حقوقها الخاصة بالملكية والحقوق التي تعود لها على نحو ملائم للإطار القانوني لكل منشأة أو مؤسسة عامة. في هذا السياق. فإن الدولة سوف تعمل على:

- وضع مساطر مهيكلة وشفافة للتعين في هيآت حكمة المنشآت والمؤسسات العامة ؛

- وضع نظم لنشر المعلومات تمكن من رصد وتقييم أداء المنشآت العامة بشكل منتظم ؛

إضافة إلى أدوات التسيير هاته. فإن القانون رقم 00-69 السالف الذكر. أدخل آليات عملية جديدة مثل لجنة التدقيق المنبثقة عن هيئة الحكمة كما كرس هذا القانون السياسة التعاقدية للعلاقات بين الدولة والمنشآت والمؤسسات العامة بهدف المزيد من الوضوح والشفافية والمسؤولية لدى الفاعلين المعنيين.

وستكتسي المراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة المزيد من الفعالية من خلال :

- دعم وتحسين حكمة هذه المنشآت تماشياً مع التوصيات المنصوص عليها في هذا الميثاق ؛
- توزيع أفضل للمنشآت من حيث تموقعها وحاجياتها فيما يخص المراقبة والحكمة ؛
- تنظيم لقاءات دورية مع مسيري المنشآت للوقوف على أدائهم واقتراح محاور ومخططات لتحسينها في أفق تعميم التعاقد بين الدولة وهذه الهيآت ؛
- تقييم آليات المراقبة وطرق وضعها بهدف تحليل تناسبها وقياس فعاليتها من وجهة الرهانات الإستراتيجية للمنشآت وطرق حكامتها وكذا ضرورة تقوية الإنجازات العملية وآليات الوقاية من المخاطر.

### I-3- الدولة المساهمة

على إثر مختلف عمليات الخوصصة والتحريرات القطاعية وتحويل مؤسسات عامة إلى شركات مساهمة. تعمل حالياً العديد من المنشآت في محيط تنافسي. لذا أصبح من الضروري إعطاء توضيح أفضل لمهمة الدولة المساهمة.

## II- أدوار ومسؤوليات هيئة الحكامة

يجب أن تتمتع هيئة حكامة المنشآت والمؤسسات العامة بالسلط والكفاءات والموضوعية اللازمة لتنفيذ وظيفتها في القيادة الاستراتيجية ومراقبة التدبير. ويتوجب عليها أيضا التصرف بنزاهة وأن تكون مسؤولة عن جميع القرارات التي تتخذها.

يتمثل دور هيئة الحكامة في :

- الحرص على أن تتصرف المنشأة أو المؤسسة العامة في سياق المهام الموكلة إليها وذلك وفقا للسياسة العامة للحكومة مع احترام حقوق المساهمين الآخرين ؛
  - اتخاذ القرار فيما يتعلق بإستراتيجية المنشأة العامة وطريقة تمويلها وسياسة التواصل ؛
  - تقييم تدبير أجهزة الإدارة من خلال جودة المراقبة الداخلية وإجازات الميزانية وعلى أساس معايير النجاعة ؛
  - إعطاء التقرير الكامل وتحمل مسؤولية نتائج المنشأة والمؤسسة العامة ؛
  - تشكيل لجان متخصصة ؛
  - إجراء تقييم لأدائها (تقارير دورية) ؛
  - القيام بعمليات المراقبة والتحقيقات التي تراها مناسبة ؛
  - استدعاء خبراء عند الضرورة لمساعدتها في مهامها.
- وفي هذا الإطار، يتوجب على هيئة الحكامة :
- مزاولة مهامها بكل موضوعية واستقلالية ؛
  - ضمان الوصول إلى المعلومات والتكوين للمدراء وتقييم مساهمتهم الفردية والجماعية ؛

- الحفاظ على حوار مستمر مع المدققين الخارجيين وهيئات التقنين وأجهزة الدولة المكلفة بالمراقبة والتقييم عندما يسمح بذلك النظام القانوني ومستوى مساهمة الدولة.

■ إن سياسة الدولة المساهمة ستساعد في الأخذ بعين الاعتبار مسؤوليات المنشآت والمؤسسات العامة اتجاه الأطراف المعنية من خلال تشجيعها على :

- إعطاء تقرير عن علاقاتها مع هذه الأطراف؛

- الاعتراف واحترام حقوق الأطراف المعنية التي ينص عليها القانون أو الاتفاقيات المبرمة؛

- وضع برامج تكريس احترام ميثاق الأخلاقيات الداخلي الذي يجب إعلام شركاء المؤسسة به ؛

- تمكين شركاء المنشآت والمؤسسات العامة، بما في ذلك المنافسين، من الاستفادة من آليات مراجعة فعالة وعادلة. وفي هذا الصدد، تلعب العديد من المؤسسات أدوارا مهمة في هذا المجال مثل «لجنة الصفقات» و «مجلس القيم المنقولة» و «الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة» و «مؤسسة الوسيط» و «المجلس الوطني لحقوق الإنسان» و «الغرف المهنية» ومختلف هيئات التقنين «كالهيئة العليا للاتصال السمعي البصري» و «الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات» و «مجلس المنافسة».

■ إن الدولة تستمر، من خلال الهيئة المنسقة أو المساهمة<sup>4</sup> في تطوير وتحسين دور هيئات حكامة المنشآت والمؤسسات العامة لتمكينها من ممارسة مسؤولياتها بصفة مهنية ومستقلة. تتطلب استقلالية المسؤوليات من جميع أعضاء هيئة الحكامة تنفيذ مهامهم بطريقة منصفة اتجاه جميع المساهمين ليعود ذلك بالنفع على الشركة.

■ سيتم تحسين سياسة توزيع الأرباح وذلك لضمان العائد العادل للدولة بالنظر لدورها كمساهم مع الحفاظ على توازن الشركة واحتياجات تمويل تنميتها.

4 الجهاز الذي يجسد ويمثل وظيفة الدولة المساهمة والمكلفة بتنفيذ إستراتيجية الدولة المساهمة

## II-2- المدراء ممثلو الدولة

تتوفر الدولة في هيآت حكامه المنشآت والمؤسسات العامة. بصفتها أحد المساهمين أو المالكين أو المراقبين. على مقعد أو عدة مقاعد لأعضاء هذه الهيآت.

و في هذا الإطار :

- ينبغي تعيين ممثل الدولة على أساس شخصي باستخدام معايير الكفاءة المهنية، ولا سيما في المجالات التقنية والاقتصادية والمالية والخبرات المتعلقة بنشاط المؤسسة :
- لا يجوز لكل ممثل للدولة أن يكون عضوا في أكثر من سبع هيآت تداولية في آن واحد وذلك دون احتساب اللجان :
- تحدد مدة مهمة ممثلي الدولة في أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط لكل هيئة. فيما يتعلق بالمنشآت العامة على شكل شركة مساهمة، فإن الأنظمة الأساسية هي التي تحدد هذه المدة دون أن تتجاوز ست سنوات في حالة التعيين من قبل الجمعية العامة وثلاث سنوات على الأكثر في حالة التعيين بالنظام الأساسي :
- لا ينوب عن ممثل الدولة إلا عضو آخر من الهيئة التداولية المعنية مع الإشارة إلى أن هذه النيابة لا تهم إلا دورة واحدة ولا يكون لكل عضو خلال نفس الدورة إلا وكالة واحدة فقط :
- يتنافى تمثيل الدولة مع أي نشاط أو عمل قد يمس باستقلالية العضو خصوصا وظيفة مراقبة المنشأة أو تقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة للمنشأة:
- يجب على ممثلي الدولة أن يحرصوا على المشاركة الفعلية واليقظة والاستقلالية والمواظبة والشفافية وتجنب تنافي المصالح :
- يجب على ممثلي الدولة إعطاء الأولوية لمصلحة المنشأة العامة. ويجب كذلك أن يدرك هؤلاء الأعضاء أن لديهم مسؤولية مشتركة مع جميع أعضاء هيئة الحكامة فيما يخص جميع المداولات والقرارات :

■ دراسة الوثائق الأساسية وفقا للقوانين الجاري بها العمل. بما في ذلك المخطط متعدد السنوات والميزانية والهيكل التنظيمي ودليل المساطر والنظام الأساسي للمستخدمين ونظام الصفقات والافتراض وتوزيع الأرباح :

■ تقديم المشورة لمسيرى المنشآت والمؤسسات العامة :

■ التأكيد على الطابع الجماعي للقرارات والمسؤولية المرتبطة بها. ويجب على جميع أعضاء وهيآت الحكامة أن يتمتعوا بنفس الحقوق والواجبات.

## II-1- مسؤوليات وواجبات أعضاء هيئة الحكامة

يجب على أعضاء هيئة الحكامة :

- لعب دورهم كهيئة للتداول بصفة كاملة وأن يقدموا قيمة مضافة حقيقية للمنشأة أو المؤسسة العامة :
- التوفر على القدرة على اتخاذ قرارات لصالح المنشآت والمؤسسات العامة :
- التمتع باستقلالية في التقدير واتخاذ القرار والعمل :
- الإخبار عن حالات التنافي :
- القيام بواجب المراقبة على أكمل وجه :
- تنفيذ الالتزام بإخبار الأطراف المعنية والشركاء والمساهمين والموافقة على تحمل تبعات الأعمال والقرارات المتخذة :
- الحصول على التكوين اللازم لتسهيل اندماجهم ومشاركتهم في العمل. ولا بد أن يتضمن هذا التكوين الخصائص العامة للمؤسسة وصفقاتها واستراتيجيتها وسياساتها ورهاناتها والمخاطر التي تواجهها. ويجب أن يمكن هذا التكوين في نهاية المطاف من التوفر على مدراء معتمدين.

## قواعد من أجل تسيير جيد لهيئة الحكامة

1. لا يجب أن يفوق عدد أعضاء الهيئة 12 عضوا بصفة عامة، في حالة شركة مساهمة، يمكن أن يصل هذا العدد إلى 15 عضواً إذا كانت أسهم الشركة مسعرة في بورصة القيم؛
2. يجب أن تعقد الهيئة اجتماعين في السنة على الأقل، منها تلك المخصصة لخصر القوائم التركيبية للسنة المالية المنصرمة وذلك بحضور المدقق الخارجي أو مراقب الحسابات، وتلك التي تهتم خصراً الميزانية وبرنامج عمل السنة المالية وكذا القضايا الإستراتيجية؛
3. يمكن أن تعقد الهيئة أكثر من اجتماعين بناء على طلب من رئيسها أو ثلث أعضائها؛
4. يجب أن تقترح هيئة الحكامة وتنشر جدول أعمال اجتماعها مصحوباً بالوثائق المتعلقة بالاجتماع وذلك خمسة عشر يوماً على الأقل قبل تاريخ انعقاد كل اجتماع؛
5. لا يمكن التداول بشكل صحيح إلا إذا حضر نصف أعضاء الهيئة على الأقل (النصاب القانوني الذي يتم بلوغه)؛
6. يجب أن تقر الهيئة بالتوقيع والموافقة على الحاضر من قبل جميع الأعضاء وتوزيعها عليهم؛
7. يجب أن تضمن الهيئة مراقبة فعلية للمنشأة العامة والإشراف على عمل مسيرتها وكذا تقييم واضح وموضوعي لوضعيتها؛
8. يجب أن تسهر الهيئة على الموضوعية والطبيعة المهنية للعلاقات مع مدققي الحسابات؛
9. يجب أن تكلف الهيئة بمهمة واضحة وأن تتحمل في النهاية مسؤولية نتائج المنشأة العامة؛
10. يجب التأكد من أن حجمها وتشكيلتها ملائمين؛
11. يجب أن يتم تقييم المساهمة الفعلية لكل عضو من حيث الحضور في اجتماعات هيئة الحكامة واللجان فضلاً عن مشاركته في المناقشات واتخاذ القرار والتتبع؛
12. يجب الحرص على تمثيل بعض الأطراف المعنية إذا كانت الممارسة الفعلية لهذه الأطراف تعزز للمهارات والمعلومات واستقلالية هذه الهيئة؛
13. يجب أن يحدد العدد الأقصى للغيابات والذي قد يؤدي إلى تعويض العضو.

- ستسهر وزارة الاقتصاد والمالية في حدود اختصاصاتها، على ضمان التنسيق المسبق بين ممثلي الدولة في هيآت حكامة المنشآت العامة وذلك لاتخاذ القرار الذي يتماشى ومصصلحة الدولة المساهمة؛
- ستعمل الدولة بالتعاون مع المعهد المغربي للمدراء على تكوين مدراء معتمدين لتمثيل الدولة في هيآت الحكامة بالمنشآت والمؤسسات العامة؛
- ستعمل الدولة على إدراج مقارنة النوع عند تعيين ممثليها في هيآت حكامة المنشآت والمؤسسات العامة.

## II-3- المدراء المستقلون

إن المنشآت والمؤسسات العامة مدعوة لتعيين مدراء مستقلين للوصول تدريجياً إلى معدّل 25% وذلك لتمكينها من الاستفادة من الخبرات الخارجية وإثراء النقاش وتحسين الإجراءات والقرارات التي تتخذها هيئة الحكامة.

يعد عضو هيئة الحكامة مستقلاً إذا لم تكن لديه أي علاقة من أي نوع مع المنشأة أو المؤسسة العامة ومجموعتها وإدارتها والتي يمكنها أن تقيد عمله بحرية في اتخاذ القرار. وهكذا يراد بالعضو المستقل ليس فقط أن يكون غير تنفيذي أو لا يمارس أي وظيفة بإدارة المنشأة أو مجموعتها ولكن عضواً ليس له أية علاقة بمصلحة خصوصية (مساهم متميز أو مستخدم أو طرف آخر) تهتم المنشأة العامة ومجموعتها وإدارتها.

## II-4- تشكيلة وتسيير هيئة الحكامة

يجب أن تتشكل هيآت الحكامة من أعضاء نزهاء وأكفاء ومهتمين وملمين بالمعلومات ويضيفون تنوعاً (تكوين ومسار مهني ونوع...) بشكل يغني النقاش ويتفادي السعي المنهجي إلى الإجماع.

تقتضي الممارسة الجيدة ألا ينتمي رئيس هيئة الحكامة إلى الإدارة العامة للمنشأة.

بالإضافة إلى ذلك ، فإن هيئة الحكامة :

- لها الحق في أن تكون على علم بجميع العمليات المالية وغير المالية للمنشآت والمؤسسات العامة ؛
- يجب أن تجري تقييمها دقيقا لأداء الأعضاء التنفيذيين والمسيرين بالنظر للاستراتيجيات والأهداف المسطرة.

## II-5- دور مسيري المؤسسات والمنشآت العامة

يعمل كل من مسير المنشأة العامة وهيئة الحكامة بتعاون وثيق من أجل مصلحة المنشأة على أساس الثقة المتبادلة الناجمة خاصة عن احترام التزامات الشفافية والإخبار والسرية.

وتقوم الإدارة، بناء على نشاط وأهداف المؤسسة، بتنسيق وتنفيذ التوجهات الإستراتيجية للمنشأة على شكل مخطط مقابولة وذلك بالتشاور مع هيئة الحكامة كما تتناقش بصفة منتظمة مع هذه الأخيرة حول تقدم تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة بإعطاء الأولوية باستمرار للنجاعة العملية.

ومن جهة أخرى، يقوم المسير بالواجبات التالية :

- واجب مطابقة عمليات التسيير والمساءلة مع توصيات هيئة حكامة المنشأة العامة ؛
- واجب الانضباط والشفافية في إمداد هيئة الحكامة للمنشأة العامة بجميع المعلومات المالية وغير المالية ؛
- واجب العناية والسعي من أجل خلق قيمة للمنشأة العامة وتطوير النتائج والأرباح المدفوعة للدولة المساهمة. في هذا الإطار، يتعين على هيئة التسيير إحداث لجان داخلية تعمل في اتجاه تحسين المراقبة والتدقيق الداخليين.

## II-6- مسؤولية مسيري المنشآت العامة

من أجل تمكين هيئة الحكامة من تقييم جودة تدبير وأداء الطاقم المسير، يقوم رئيس الحكومة أو السلطة الحكومية المفوضة لهذا الغرض أو هيئة الحكامة المكلفة بالتعيين إن وجدت، بتوجيه رسالة مهام إلى كل مدير منشأة بمناسبة تعيينه أو في مراحل مهمة من حياة المؤسسة خصوصا: إعادة الرسملة واعتماد عقد برنامج أو مخطط عمل لإعادة الهيكلة وفتح الرأسمال على القطاع الخاص أو تحويل المؤسسة العامة إلى شركة مساهمة. وتحدد هذه الرسالة ما تنتظره هذه الأطراف من الإدارة وكذا التوجهات العامة المرسومة لها.

على أساس هذه الرسالة، يتعين على المسير المعني تنزيل هذه التوجهات العامة على شكل مخطط مقابولة يتم تقديمه من أجل المصادقة من طرف هيئة الحكامة المدعوة بكيفية منتظمة إلى تقييم تطبيق هذا المخطط والعمل على إدخال التقويمات الضرورية خاصة عند حصر الحسابات.

## II-7- اللجان المتخصصة المنبثقة عن هيئة الحكامة

يوصى، كلما دعت الضرورة لذلك، بإنشاء مجموعة من اللجان المتخصصة، ومن الواجب تحديد عدد هذه اللجان وهيكلتها وتنظيمها.

- لجنة التدقيق ؛
- لجنة التعويضات والتعيينات ؛
- لجنة الإستراتيجية والاستثمارات ؛
- لجنة الحكامة.

تتبنى كل لجنة مذكورة أعلاه ميثاقا خاصا بها وذلك اعتمادا على التوصيات التالية :

## أ- لجنة التدقيق

تنبثق هذه اللجنة عن هيئة الحكامة وتحدد مهامها فيما يلي :

- دراسة مشروع حصر حسابات الشركة والحسابات المجمعة وتقييم المخاطر؛
- إبلاغ هيئة الحكامة بالمخاطر الاقتصادية والمالية والعملياتية ؛
- تقييم، من خلال عمليات الافتحاص، قانونية العمليات وجودة التنظيم ودقة وحسن تطبيق منظومة المعلومات وأداء المنشأة؛
- الأمر بعمليات التدقيق الخارجي وأعمال التقييم التي تراها ضرورية وإجازها على نفقة المؤسسة. ويجوز للجنة التدقيق إذا رغبت في ذلك، طلب القيام بتدقيقات داخلية وخبرات خارجية أو إشراك أي خبير مستقل في أشغالها.

ويمكن دعوة المسؤول المالي والمحاسب بالمؤسسة أو المنشأة العامة قصد المشاركة في أشغال اللجنة دون أن يكونوا أعضاء.

في هذا الإطار :

- يجب أن تتكون لجنة التدقيق من عدد أحادي من الأعضاء غير التنفيذيين أو الخبراء الملمين بمعلومات كافية في المجال المحاسباتي والمالي لنشاط المؤسسة أو المنشأة العامة والمتوفرين على موضوعية وحرية الحكم اللازمين من أجل تحقيق مهامهم ؛
- يجب على لجنة التدقيق أن تجتمع ثلاث مرات على الأقل وكلما دعت الضرورة لذلك ؛
- تقوم لجنة التدقيق بإعداد تقرير تعرض من خلاله نتائج تدخلاتها وكذلك خلاصات تقارير مختلف الأجهزة الخارجية والداخلية للمراقبة والتفتيش والتدقيق. هذا بالإضافة للتوصيات الواجب اتخاذها من أجل تحسين التدبير والتحكم في المخاطر الاقتصادية والمالية للمنشأة. ويعرض هذا التقرير على هيئة الحكامة من أجل أداء مهامها المتعلقة بمراقبة التسيير والتحقق من مصداقية ووضوح المعلومات ؛

- تشرف لجنة التدقيق على شمولية وصحة المعلومات المالية وكذا مداومة الطرق المحاسبية المعمول بها عند حصر البيانات ؛
- تتأكد لجنة التدقيق من وجود جميع وسائل التسيير التي تغطي جميع الأنشطة والتي يجب تطبيقها بشكل صحيح ؛
- تأخذ اللجنة بعين الاعتبار أعمال التدقيق المنجزة من طرف مصالح التدقيق الداخلي الذي يعتبر مخطط مخطط عملها من اختصاص الإدارة ؛
- تشارك هذه اللجنة كذلك في اختيار المدقق أو مراقب الحسابات بالنسبة للمؤسسة أو المنشأة العامة ؛
- يوصى إلى لجنة التدقيق أن تقترح على هيئة الحكامة تجديد المدقق الخارجي المكلف بدراسة الحسابات، كل ولايتين، شريطة احترام قواعد المنافسة من أجل اختياره.

## ب- لجنة التعويضات والتعيينات

- يجب أن تتكون هذه اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين الذين لديهم إلمام بخصائص نشاط المنشأة أو المؤسسة العامة ويتميزون بالموضوعية وحرية الحكم الضروريين من أجل القيام بالمهام المنوطة بهم.
- تساعد هذه اللجنة هيئة الحكامة في وضع سياسة أجور مناسبة ومحفزة وشفافة لفائدة الأطر المسيرة ومستخدمي المؤسسة أو المنشأة العامة.
- تجتمع هذه اللجنة مرتين في السنة على الأقل وكلما دعت الضرورة لذلك من أجل القيام بالواجبات المسندة لها.

## ج- لجنة الإستراتيجية والاستثمارات

- يجب على لجنة الإستراتيجية والاستثمارات أن تجتمع على الأقل مرتين في السنة وأن تضم على الأقل ثلاثة أعضاء من هيئة الحكامة. ويتم توضيح عمل اللجنة في الميثاق الخاص بها.

وفي هذا الإطار، تهدف هذه اللجنة إلى :

- مساعدة هيئة الحكامة في تهيئة إستراتيجية المؤسسة أو المنشأة العامة المطابقة لسياسة الحكومة المتعلقة على الخصوص بالقطاع المعني بالأمر:
  - دراسة المشاريع التقنية قبل تقديمها لهيئة الحكامة وكذا مشاريع الاستثمارات ذات الطابع الاستراتيجي وكل عملية، خاصة عملية البيع أو الشراء التي يمكن أن يكون لها تأثير هام على الأنشطة والنتائج و الموازنة بالنسبة للمؤسسة والمنشأة العامة :
  - دراسة المخطط متعدد السنوات للمؤسسة والمنشأة العامة الذي يغطي ثلاث سنوات على الأقل :
  - إعداد مداوات هيئة الحكامة المتعلقة باستراتيجية المؤسسة أو المنشأة العامة :
  - إبداء الرأي لإدارة المؤسسة أو المنشأة العامة حول مشاريع مغيرة لتعديل هياكل المؤسسة والمنشأة العامة بشكل مهم.
- يجب على رئيس اللجنة أو أي طرف تم تعيينه من أجل هذا الغرض أن يقدم تقريراً فيما يخص الأشغال والخلاصات واقتراحات اللجنة.
- تجتمع لجنة الإستراتيجية والاستثمارات كلما دعت الضرورة لذلك على الأقل مرتين في السنة وذلك باستدعاء من رئيسها وخاصة بالنسبة للمشاريع والأحداث الهامة التي تخص المؤسسة والمنشأة العامة.
- من أجل القيام بمهامها، يمكن للجنة الاستشارة مع المسيرين أو أطر الإدارة الذين يعينهم الأمر، كما يمكنها اللجوء لخبراء خارجيين وذلك على نفقة المؤسسة والمنشأة العامة.

## د- لجنة الحكامة

تؤكد هذه اللجنة من تطبيق الممارسات الجيدة الصادرة عن هيئة الحكامة ولجانها المتخصصة. وتتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل يتم تعيينهم من قبل هيئة الحكامة. يتوجب على المدراء المستقلين أن يمثلوا بصفة تدريجية على الأقل نصف أعضاء هذه اللجنة.

تجتمع هذه اللجنة على الأقل مرتين في السنة وتقدم تقريرها السنوي لهيئة الحكامة.

ويمكن تلخيص مهام هذه اللجنة فيما يلي :

- السهر على فعالية عمل هيئة الحكامة ولجانها المتخصصة وتقديم تقارير دورية لهذه الهيئة :
- صياغة مهام مختلف اللجان المتخصصة المنبثقة عن هيئة الحكامة :
- الإشراف على صياغة النظام الداخلي وميثاق هيئة الحكامة :
- تتبع تكوين المدراء :
- السهر على جودة المعلومات المقدمة لأعضاء هيئة الحكامة :
- تبني إجراءات لاختيار وتجديد أعضاء هيئة الحكامة ووضع مخطط لتعاقب أعضائها :
- تحديد كفاءات ملائمة ودراسة مهارات وخبرات المترشحين من أجل مناصب أعضاء هيئة الحكامة :
- اقتراح، بشكل دوري لهيئة الحكامة، قائمة التعيينات من أجل تجديد المدراء المستقلين :
- تقديم الرأي بشأن مقترحات التعيينات المقدمة من طرف المساهمين :

## II-9- النظم الداخلي وميثاق عضو هيئة الحكامة

ينبغي على المنشآت العامة اعتماد نظام داخلي وميثاق عضو هيئة الحكامة. وهما يشكلان عناصر أساسية في إطار توثيق وتطبيق حكامه المقاولات.

على كل هيئة حكامه العمل بنظام داخلي يأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

- حجمها وتشكيلتها :
  - الإجراءات المتعلقة بتعيين وانتخاب أعضائها :
  - مؤهلات وتكوين الأعضاء :
  - تنظيم ودورية اجتماعاتها :
  - المهام المنوطة بها :
  - تقسيم وتفويض السلط بين المسيرين :
  - إحداث لجان مختصة (التركيبة والعدد الأدنى للاجتماعات والمهام والوسائل والتقارير) :
  - معايير تخصيص تعويضات الحضور:
  - طريقة تقديم التقارير وإجازها :
  - طريقة ووتيرة تقييم هيئة الحكامة.
- ينبغي لهيئة الحكامة أيضا إعداد ميثاق الذي يمكن إدراجه أولا في النظام الداخلي. ويشمل هذا الميثاق خصوصا على ما يلي :
- حقوق وواجبات كل عضو من أعضاء هيئة الحكامة :
  - الأخلاقيات: السرية والشفافية والإستقلالية :
  - الدفاع عن المصلحة الاجتماعية ومصلحة المؤسسة والمنشأة العامة :
  - الجاهزية والحضور في الاجتماعات :
  - حضور الجمعيات العامة :
  - التبعية والإخبار :
  - تكوين وإعلام هيآت الحكامة.

■ الحرص على وضع آليات لتقييم هيئة الحكامة وتقديم النتائج المتعلقة به وكذا تتبع توصيات هذا التقييم :

■ تتبع التوافق التدريجي لممارسات الحكامة داخل المؤسسة والمنشأة العامة مع التوصيات المقترحة في هذا الميثاق .

## II-8- تقييم هيئة الحكامة

يتعين على هيئة الحكامة اللجوء إلى تقييم سنوي لأجزائها وكذلك تقييم مهارات أعضائها.

إن مسلسل التقييم المنهجي يشكل أداة ضرورية لتعزيز مهنية هيئة حكامه المؤسسة والمنشأة العامة حيث:

- يمكن من تسليط الضوء على المهارات اللازمة وتحديد مواصفات المدراء :
- يجب القيام بعملية التقييم كل ثلاث سنوات على الأقل مع إمكانية اللجوء إلى خبرة مستشار خارجي إذا دعت الضرورة لذلك :
- يمكن عرض نتائج هذا التقييم في التقرير السنوي للمؤسسة والمنشأة العامة.

تقتضي الممارسة الجيدة أن تقوم هيئة الحكامة سنويا بتقييم ذاتي لأدائها وأداء أعضائها من خلال لجنة الحكامة. ومرة كل ثلاث سنوات. من طرف استشاريين مستقلين وذلك بشكل معمق. ينبغي أن يشمل التقييم دور هيئة الحكامة والعلاقة بين أنشطتها ومهمتها والأدوات والعمليات التي تؤثر على أدائها. ويجب أن يتم إدراج مناقشة نتائج التقييم في جدول أعمال الاجتماعات اللاحقة لهيئة الحكامة.

يجب إبلاغ كافة المدراء بنتائج التقييم. كما يجب أن يخصص تقرير لتتبع التوصيات يتم إعداده من طرف لجنة الحكامة.

توجه وزارة الاقتصاد والمالية (مديرية المنشآت العامة والخصوصية) إلى رئيس الحكومة تقريرا سنويا عن حكامه المؤسسات والمنشآت العامة.



### III- حقوق المساهمين ومعاملتهم العادلة

ينبغي على الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة الاعتراف بحقوق جميع المساهمين والحرص، وفقا للقوانين الجاري بها العمل، على معاملتهم معاملة عادلة والمساواة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

#### III-1- القوانين والأنظمة

يجب احترام حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة عادلة وفقا للقوانين الجاري بها العمل.

تشكل المساواة في المعاملة بين المساهمين، أغلبية كانوا أو أقلية، في مجال ممارسة حقوق التصويت مبدأ أساسيا من مبادئ حكمة المنشآت.

يجب على المنشأة والمؤسسة العامة احترام حقوق الأقلية من المساهمين وتسهيل ممارسة مهامهم وبالخصوص فيما يتعلق بالمجالات التالية :

■ العمل بأنظمة موثوق بها فيما يخص تسجيل الأسهم؛

■ حرية تفويت أو تحويل أسهمها؛

■ الولوج في الوقت المناسب وبصورة منتظمة لمعلومات ذات قيمة وذات أهمية عن المنشأة ؛

■ المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة ؛

■ المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة بالمنشأة العامة مثل الإصدارات الجديدة والتغيرات في النظام الأساسي والعمليات الاستثنائية وانتخاب وعزل المدراء وسياسة الأجور لكبار المسيرين والمصادقة على التدقيقات الخارجية ؛

■ سياسة توزيع الأرباح.

يجب على المنشأة العامة أن تضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك الأقلية منهم، ومنحهم الفرصة في الطعن والتعويض في حالة انتهاك حقوقهم.

تسهر المنشأة العامة على ضمان الوسائل والمعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم.

ستقوم المنشأة العامة بتشجيع المشاركة الفعلية والتصويت من طرف المساهمين في الجمعيات العامة.

تهتم المنشأة العامة بوضع المعلومات بشكل منتظم وسريع وخاصة على موقعها الإلكتروني، حول :

■ مواصفات حقوق المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين ؛

■ بنية المساهمة والمراقبة ؛

■ برنامج المعلومات الدورية والجمعيات والمؤتمرات الصحفية ؛

■ الوثائق القانونية والمالية غير السرية (القوانين ومحاضر الهيئات وميثاق الأخلاقيات والتقرير السنوي والرسائل الموجهة للمساهمين و/أو حاملي السندات وميثاق حول جوانب حكمة المنشأة...):

■ نتائج التصويت ومحاضر اجتماعات المساهمين.

تلتزم المؤسسة والمنشأة العامة بإبلاغ المساهمين حول مسلسل التسوية القضائية أو التصفية في حالة مسطرة جماعية.

وتعمل المؤسسة والمنشأة العامة بالإخبار عن تنظيم أشغال هيئة الحكامة وإجراءات الرقابة الداخلية.

وتقوم المؤسسة والمنشأة العامة كذلك بالتواصل بكل شفافية حول السياسة العامة لتوزيع الأسهم ونظام تحفيز المستخدمين وأثارها بالنسبة لهيئة التنسيق والمساهمين.

تشجع المؤسسة والمنشأة العامة هيآت الإيداع على إخبار المساهمين، بوسائل عملية، حول ممارسة حقوق الاكتتاب والتخصيص.

تتأكد المؤسسة والمنشأة العامة من احترام مبدأ حصول المساهمين على المعلومات.

تقوم المؤسسة والمنشأة العامة بالإعلان عن التاريخ المحدد لدفع أرباح الأسهم أثناء إقراره من قبل الجمعية العامة وتوزيع الأسهم المجانية في حال زيادة رأس المال عن طريق إدماج الاحتياطات.

تعتبر أرباح الأسهم التي تدفعها المنشأة العامة جزءاً من التعويض عن المخاطر التي يتحملها المساهمون وعاملاً أساسياً في تحديد قيمة الأسهم. يجب أن تتطابق حصة الأرباح المخصصة للتوزيع مع السياسة العامة للتخصيص (أو استبقاء الأرباح) المطلوبة لتحقيق تنمية مستدامة وسليمة للمؤسسة.

### III-2- المشاركة في الجمعية العامة

تعتبر الجمعية العامة عنصراً مركزياً في حكمة المؤسسات العامة باعتبارها أفضل مجال لكي يمارس المساهم حقوقه في المنشأة العامة. ولهذه الغاية :

- ستحدد المنشأة مكان وتاريخ وأجل عقد الجمعية العامة مع الأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر وستضع رهن إشارة المساهمين. على موقعها الإلكتروني، كل المعلومات الموثوقة والعملية وذات الصلة فيما يتعلق بمشاركتهم في الجمعية العامة. وخاصة الأنظمة وإجراءات التصويت ؛
- يجب أن توضع كل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالجمعية العامة رهن إشارة المساهمين في أقرب الآجال، على الأقل 15 يوماً بعد نشر إعلان الاستدعاء، بحيث يكون لديهم الوقت للتعرف عليها ؛
- يجب على المساهمين الاحتفاظ بإمكانية إدراج نقط في جدول الأعمال واقتراح التوصيات ؛

■ بالنسبة للتوصيات المعروضة على التصويت في الجمعية العامة، يجب أن تكون مصحوبة بالمعلومات التي تحدد الرهانات وذلك من أجل توضيح الرؤيا للمساهمين عند اتخاذ قرارات التصويت ؛

■ تشجع المنشأة العامة على مشاركة المساهمين في الجمعية العامة حيث أن جودة وثراء المناقشات متعلقة بحضور أكبر عدد منهم ؛

■ تحرص المنشأة العامة على التنصيب في نظامها الأساسي على ضمان حق المشاركة في الجمعيات العامة من دون تحديد العدد الأدنى للأسهم ؛

■ بما أن الجمعية العامة هي المكان الذي تقوم فيه هيئة الحوكمة بإبلاغ المساهمين عن ممارسة مسؤولياتها، فإن المنشأة العامة توصي بشكل مؤكد على حضور المدراء في الجمعية العامة للإجابة على أسئلة المساهمين مع الحرص على ألا تلحق الأجوبة ضرراً بالمساهمين أو بموظفي هذه الشركة.

### III-3- زيادات رأس المال

في حالة الزيادة في رأس المال بواسطة حصص نقدية، مع إلغاء حق أفضلية الاكتتاب، يتعين على الهيئة التنسيقية التي تمثل الدولة المساهمة، وفقاً لمبدأ الشفافية، تبرير الأسباب والجدوى وتوضيح الآثار عند الاقتضاء من حيث تقليص حصة مساهمي الأقلية.

### III-4- حق التصويت

تطبق المنشآت العامة مبدأ «صوت واحد مقابل سهم واحد». وعلى وجه الخصوص، يوصى بتفادي ممارسات حق التصويت المضاعف والأسهم ذات الأولوية في الأرباح دون حق التصويت وشهادات الاستثمار وكذا كل آلية من شأنها أن تمنح لبعض المساهمين حق مراقبة لا يتلاءم مع مساهماتهم في رأسمال المنشأة.

### III-5- تركيبة الرأسمال

يجب على المنشآت العامة أن تعلن عن تركيبة رأسمالها والآليات التي تمنح لبعض مساهميها حق مراقبة لا يتلاءم مع مساهماتهم في رأسمالها (اتفاق المساهمين)، وفي هذه الحالة يجب العمل على احترام حقوق المساهمين (بما فيهم الأقلية).

## IV- الشفافية ونشر المعلومة

إن الشفافية ونشر المعلومات أمران أساسيان للمنشآت والمؤسسات العامة بالنظر إلى كونهما يعززان سمعتها ومصداقيتها. إن لنشر المعلومة دورا حاسما للتحقق من أن هيئة الحكامة وكذا المنشأة أو المؤسسة العامة تعمل وفق الأهداف المحددة. ويجب أن يكون الولوج إلى المعلومات يسيرا وأن تكون هذه المعلومات سهلة الفهم لمساعدة المساهمين والأطراف المعنية في اتخاذ القرارات.

### IV-1- نشر المعلومات المهمة المتعلقة بسير المنشآت والمؤسسات العامة

في حدود الإمكان ومع احترام القوانين الجاري بها العمل، يجب على المنشأة العامة أن تنشر المعلومات المالية (القوائم المالية) والمعلومات غير المالية ذات الأهمية وعلى الخصوص تلك المتعلقة بسياساتها الاجتماعية والبيئية وقواعدها الأخلاقية والأدبيات. وفي هذا الإطار، على المنشأة والمؤسسة العامة أن تقوم بنشر وإعداد ميثاق أخلاقي يهدف إلى تقاسم قيم الشفافية والإنصاف وكذا إلى محاربة الغش والرشوة.

علاوة على ذلك، توصى المنشآت العامة بتسهيل ونزع الصفة المادية عن مساطرها من أجل خدمة ذات جودة. كذلك، يتم تشجيع المنشآت والمؤسسات العامة على تفعيل بوابات إلكترونية تسمح بالولوج إلى معلوماتها المالية وغير المالية بما في ذلك الخدمات العمومية المقدمة وتعزيز الشفافية اتجاه شركائها واتجاه العموم.

### النتائج والوضعية المالية للمنشأة

على المنشأة العامة أن تعد سنويا تقريرا عن تسييرها تظهر من خلاله وضعيتها المالية وأهم مؤشرات الإنجاز وكذا آفاق تطورها.

ويتعلق الأمر بالتركيبات الهرمية وبالمساهمات المتبادلة. وكذا بالأسهم ذات حق التصويت المحدود أو المزدوج والتي من شأنها أن تقلص قدرة تأثير المساهمين الأقلية على التوجهات الإستراتيجية للمنشأة العامة. ويتعلق الأمر كذلك باتفاقات المساهمين التي تخول مجموعات أو كتل من المساهمين أن يتضافروا لاكتساب أغلبية فعلية تمنحهم حقوقا أفضلية لامتلاك الأسهم أو فرصا لعقد اتفاقات بخصوص ظروف استقطاب واختيار رئيس هيئة الحكامة وأعضائها أو إمكانية توجيه التصويت.

يجب أن تبلغ الجمعية العامة في تقرير هيئة الحكامة الخاص بالتسيير (تدابير الدفاع الاحترازي أو خلال العرض) كل آلية من شأنها أن تؤثر على قدرة المساهمين في التأثير على التوجهات الإستراتيجية للمنشأة العامة.

### III-6- إخبار هيئة الحكامة

يجب على المسيرين الأساسيين وعلى المدراء أن يحرصوا على إعلام هيئة الحكامة بكل شأن ذي أهمية وبكل العلاقات التجارية الخاصة أو العائلية أو غير ذلك، التي من شأنها أن تؤثر على عملية أو صفقة تهم بشكل مباشر المنشأة أو المؤسسة العامة.

وبمقتضى القانون، فإن العمليات مع ذوي العلم المسبق ممنوعة كليا لأنها تخالف الممارسات الجيدة في مجال حكامه المقاولات.

كل المنشآت والمؤسسات العامة مدعوة إلى تطبيق قواعد المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعليها اللجوء إلى مدققي الحسابات.

## معلومات عن أهم المساهمات في الرأسمال وحقوق التصويت

على المنشأة العامة أن تعلن عن تركيبة رأسمالها وعن توزيع حقوق التصويت.

## معلومات عن المراقبة الداخلية وتدابير المخاطر والمعاملات

يجب على المنشأة العامة أن تخبر العموم والمساهمين وهيئة الحكامة عن :

- هيكل المراقبة الداخلية وإجراءات نشر المعلومات المالية ؛
  - أهم عوامل المخاطر والتدابير المتخذة لمواجهةها ؛
  - المساعدات المالية المحتملة وعلى الخصوص الضمانات المتلقاة من الدولة والتزامات هذه الأخيرة لفائدة المنشأة العامة ؛
  - كل معاملة ذات شأن مع أطراف ذات صلة.
- يجب على المنشآت العامة تطبيق وتطوير آليات المراقبة الداخلية وتدابير المخاطر.

إن وضع آليات ناجعة للمراقبة الداخلية ضروري لإضفاء قيمة مضافة على نشاط المنشأة العامة ولمساعدتها على بلوغ أهدافها.

إن تفعيل هذا الإجراء المنهجي والصارم سيمكن من قياس وتحسين فعالية تدبير المخاطر. ويوصى كذلك، في إطار الممارسات الجيدة وفي حدود الإمكان، أن تتضمن القوائم المالية تقريراً يصف :

- نظام المعلومات والتدبير؛
- مسطرة التنظيم المحاسبي والمالي ؛
- دليل مساطر التدبير.

## IV-2- المعلومات المالية الخاضعة لقواعد محاسبية معترف بها

يجب على المنشآت والمؤسسات العامة أن تعمل على تتبع واحترام نفس المعايير التي تخضع لها الشركات المدرجة بالبورصة وذلك فيما يتعلق بالحاسبة والتدقيق.

وفقاً للقانون رقم 05-38 المتعلق بمسك حسابات مجمعة من لدن المنشآت والمؤسسات العامة، يجب على هذه الأخيرة التي تملك شركات تابعة، أن تقوم بإعداد وتقديم حسابات سنوية مجمعة وفق القوانين الجاري بها العمل، أو إن لم توجد، وفق المعايير الدولية للإعلام المالي (IFRS).

## IV-3- نشر المعلومات عن حكمة المنشأة العامة

ينبغي على المنشأة والمؤسسة العامة إخبار مساهميها عن ممارساتها فيما يتعلق بالحكمة الجيدة وعن طريقة تطبيقها.

لأجل هذا، يمكن للمنشأة أو المؤسسة العامة أن تنشر تركيبة هيئة الحكامة وتنظيمها وأشغال اللجان المختصة وسياسة تعويض أعضاء هيئة الحكامة والاتفاقيات المقننة.

## IV-4- آليات ضمان صحة المعلومات

رغم أن صحة المعلومات تضمنها أساساً المحاسبة الموثوقة والمراقبة المنتظمة من طرف مدققي الحسابات إلا أنه يمكن تعزيزها من خلال الأدوات والآليات التالية :

- يجب أن تخضع حسابات المنشآت أو المؤسسات العامة سنوياً إلى تدقيق خارجي مستقل. إن وجود مراقبة مالية للدولة لا يتعارض مع اللجوء إلى مدققين خارجيين مستقلين ؛
- يجب أن يتم تدقيق الحسابات سنوياً من طرف مدقق خارجي مستقل وكفؤ يعطي رأياً مستقلاً وموضوعياً عن الصورة الصادقة للذمة المالية للمنشأة أو المؤسسة العامة ووضعيتها المالية ونتائجها ؛

## V- العلاقات مع الأطراف المعنية ومعاملتها العادلة

- يجب على الدولة المساهمة والمنشآت والمؤسسات العامة إقرار واحترام حقوق الأطراف المعنية المنصوص عليها في القانون أو من خلال الاتفاقيات المشتركة مع اللجوء في هذا الصدد إلى المبادئ الدولية لحكامة المقولة :
- يجب على المنشآت العامة الإخبار بعلاقاتها مع الأطراف المعنية :
- يجب على هيآت حكمة المنشآت والمؤسسات العامة، إعداد وتطبيق برامج الامتثال لمواثيق الأخلاقيات الداخلية. كما ينبغي لهذه المواثيق أن تستوحى من المعايير الوطنية المعمول بها وأن تكون مطابقة للالتزامات الدولية وقابلة للتطبيق على المنشآت والمؤسسات العامة وشركاتها التابعة.

تتألف الأطراف المعنية أساسا من المستخدمين ومحيط الأعمال للمنشأة والمؤسسة العامة (الزبناء والمؤمنين) والدولة وهيآت المراقبة الخارجية وكذا سائر المحيط (المسؤولية الاجتماعية والبيئية).

ومن أجل إنجاز أمثل لها مبرمجها، يجب على المنشآت والمؤسسات العامة أن تدمج في جميع علاقاتها مع الأطراف ذات المصالح، إضافة إلى انشغالاتها الأخلاقية والمثالية، مفهوم الحياد التنافسي لكون هذه المنشآت مطالبة بالامتثال لقوانين السوق وكذا عدم الاستفادة من مزايا غير عادلة بسبب وضعها كمنشأة أو مؤسسة عامة في منافسة مع مقاولات للقطاع الخاص.

### V-1- علاقة المنشآت والمؤسسات العامة مع الأجراء

تخضع علاقات المنشآت والمؤسسات العامة بالأجراء أساسا لتشريعات وتنظيمات معينة مثل قانون الشغل والعقود وأنظمة المستخدمين. في هذا الإطار، قد تكون بعض الحقوق الممنوحة للأجراء في إطار تمثيليتهم مؤشرا لعلاقة اجتماعية صحية داخل المنشآت العامة، مما يؤثر إيجابا في النتائج المالية.

■ يجب على المدقق الخارجي أن ينجز مهمته وفقا للممارسات والقواعد المهنية مرتكزا على الضوابط الوطنية والدولية :

■ تحدد مدة انتداب المدقق في ثلاث سنوات وتندرج إمكانية التجديد في إطار توفير ضمانات استقلالية المدقق الخارجي. ويجب على المنشأة العامة أن تمنح الأفضلية لتناوب المدققين بعد كل تكليفين وأن تعمل على إيجاد فارق زمني بعد نهاية مدة التكليف ما لم يتعارض ذلك مع قواعد المنافسة.

### IV-5- كيفية نشر المعلومات وإيصالها إلى المستعملين

لتحسين شفافية الأهداف والإنجازات، تضمن الدولة احترام قواعد الشفافية الصارمة خصوصا عبر نشر معلومات منتظمة ومجمعة عن المنشآت العامة وبنشر تقرير سنوي لتحسين الشفافية فيما يتعلق بمساهمات الدولة.

من هذا المنظور. وفي إطار القانون الجاري به العمل، يجب أن تخضع العلاقة المتوخاة بين المنشآت والمؤسسات العامة والأجراء للمبادئ التالية :

- احترام حق الأجير في الأمن والسلامة واحترام حياته الخاصة وممارسة حرياته الأساسية (التعبير وإبداء الرأي والمعتقدات) :
- احترام الحق النقابي :
- عدم التمييز في الشغل والمهنة ودعم المساواة :
- تثمين مناصب الشغل والمهارات وتقوية التكوين وتأهيل الأجراء :
- تدبير المسار المهني وشفافيته وسهولة الولوج إليه :
- تشجيع الأجراء على الامتثال لمبادئ الشفافية والنزاهة والأخلاق داخل المقابلة ووضع الآليات والتدابير الضرورية لضمان حماية الأجراء الذين يقومون بالتبليغ عن أي فعل محتمل يتعلق بالرشوة أو مخالفة طبقا للقانون الجاري به العمل.

## 2-V- علاقة المنشآت والمؤسسات العامة بمجال الأعمال

يتكون مجال الأعمال للمنشآت والمؤسسات العامة أساسا من الشركاء التجاريين (المنافسون والزبناء/المستهلكون والممونون/ المدينون ...).

يجب أن تنبني هذه الشراكة على الشفافية وعلى قواعد الأخلاق التي تنضاف إلى الإطار المقتن (قانون الصفقات العمومية ومدونة التجارة وقانون الشركات...) وتعليمات هيآت التقنين مثل مجلس المنافسة والهيئة المركزية لمكافحة الرشوة والغرف المهنية وهيآت حماية المستهلكين.

على المنشأة والمؤسسة العامة أن تسهر خاصة على تنفيذ الآليات والسياسات التي تتيح تحقيق الأهداف التالية:

- توقع المخاطر المرتبطة بسلامة المنتجات والمعلومة المسلمة للشركاء التجاريين:
- الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف عند تحديد وتنفيذ الشروط التعاقدية :

■ الوقاية من ممارسات المنافسة غير المشروعة :

■ وضع أنظمة لليقظة وللمراقبة وللجودة وللتتبع وللتصدي وسحب المنتجات المعيبة عند الاقتضاء :

■ تجنب تنافس المصالح والرشوة والنشيطه والسلبية سواء بين الخواص أو الأعوان العموميين الذين يجب تشجيعهم على التبليغ عن التصرفات غير المشروعة والرشوة.

وتتمثل النتائج المتوخاة فيما يلي:

■ تثمين القواعد التي تشجع على حرية المنافسة وحث على تنافس أوسع بين المتعهدين في الصفقات العمومية عبر تكريس مسطرة طلبات العروض كقاعدة عامة :

■ وضع آليات تمكن من ضمان الشفافية في إعداد الصفقات وإبرامها وتنفيذها :

■ اعتماد مبدأ المساواة في التعامل مع المتعهدين خلال جميع مراحل إبرام الصفقات :

■ وضع مساطر الفعالية لنفقات المنشآت العامة عن طريق تحديد أدق للمواصفات التقنية استنادا للمعايير وعن طريق تعويض قاعدة السعر الأقل بقاعدة العرض الأفضل للحصول على ملاءمة بين الجودة والسعر وعن طريق وضع تدابير لتابعة وتقييم الصفقات :

■ ترسيخ الأخلاقيات وذلك بإدراج إجراءات من شأنها التقليل من إمكانية اللجوء إلى كل الممارسات المرتبطة بأفعال الغش والرشوة :

■ الحد من التدخل البشري من خلال نزع الطابع المادي عن المساطر وإلزام أصحاب المشاريع بنشر بعض المعلومات والوثائق في البوابة الإلكترونية الخاصة بالصفقات العمومية :

■ اعتماد وسائل الطعن واللجوء للمصالحة لتسوية النزاعات المتعلقة بإبرام الصفقات.

### 3-V-3- علاقة المنشآت والمؤسسات العامة بالهيئات المستقلة (البرلمان- المجلس الأعلى للحسابات ...)

المنشأة العامة كهيئة عمومية ملزمة قانونيا بالانضباط لمنطق المساءلة. إن الممارسات الجيدة للحكامة تشجع المنشأة العامة على القيام، طبقا للقانون الجاري به العمل، بما يلي :

- وضع أنظمة نشر المعلومة التي تمكن من المتابعة والتقييم المستمر لأدائها ؛
- وضع المساطر التي تمكن من تسهيل عملية التحقيق والمراقبة التي تقوم بها هذه الهيئات.

### 4-V-4- المسؤولية الاجتماعية للمنشآت

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنشآت تنزيلا للمبادئ المتعلقة بالتنمية المستدامة.

هذه المسؤولية هي مفهوم يفرض على المنشآت إدماج الانشغالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية عند وضعها لإستراتيجيتها ونشاطاتها وعلاقاتها مع الأطراف المعنية.

هذه المسؤولية يمكن أن تترجم على مستوى المنشأة العامة كما يلي :

- تحديد ميثاق أخلاقي خاص بالمنشأة العامة ؛
- وضع برامج عمل ؛
- مراقبة مشددة لمبادئ السلامة (تدبير المخاطر) ؛
- برامج تأمين الجودة مع وضع معايير جديدة ؛
- التواصل الداخلي والخارجي ؛
- يقظة اجتماعية وبيئية.

إن الترجمة العملية للمسؤولية الاجتماعية واسعة وتهم جميع النشاطات وجميع مصالح المنشأة.

### معجم المصطلحات

يقدم هذا المعجم توضيحات لبعض المصطلحات والمفاهيم المستخدمة وذلك لضمان الفهم الجيد لممارسات الحكامة الجيدة وبالتالي تسهيل تطبيقها. وفي حال وجود أي تباين أو اختلاف مع التعاريف الواردة في النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها، فإن التعاريف المتضمنة في هذه الأخيرة هي التي يتم اعتمادها وتطبيقها.

**المساهم :** يتوفر المساهمون على حصة في رأس المال وحقوق التصويت في الشركة تمكنهم من ممارسة تأثير قوي برغم عدم توفرهم على مراقبة مطلقة على الشركة.

**الدعوة إلى المنافسة :** مبدأ من مبادئ إبرام الصفقات يسمح بضمان الشفافية في اختيارات صاحب المشروع والمساواة في الوصول إلى طلبات المنشأة وكذا فعالية النفقات وتحسين مداخيل المنشأة.

**القرار المتعلق بالتنظيم المالي والمحاسبي:** يحدد إجراءات تحضير الميزانيات والبيانات التوقعية لمدة متعددة السنوات وإقرارها والتأشير عليها وطريقة مسك محاسبة الأمر بالصرف والمساعي الواجب على مراقب الدولة القيام بها وكذا السجلات والوثائق الأخرى المتعين مسكها من لدن الخازن المكلف بالأداء.

**مندوب الحكومة:** مكلف بالمراقبة المالية للدولة على شركات الدولة ذات المساهمة غير المباشرة والشركات التابعة العامة وكذا المقاولات ذات الامتياز.

**تنافى المصالح:** اختلافات ذات طبيعة أخلاقية أو تعاقب عليها التشريعات بين الفاعلين في الشركة (بين المساهمين والمديرين وبين المساهمين والدائنين وبين المساهمين بالأغلبية والمساهمين الأقلية وكذا موظفي الشركة في علاقاتهم مع الزبناء...).

**تجميع الحسابات:** جميع العمليات التي تؤدي إلى تحضير البيانات الموجزة المجمعة والتي تروم على وجه الخصوص جئانس حسابات الشركات المعنية

وإزاحة المعاملات المماثلة بين الشركات والدمج الكامل لحسابات الشركات التابعة والدمج التناسبي للشركات الخاضعة للمراقبة المشتركة وجعل التكافؤ بين الشركات الزميلة.

**عقود البرامج:** تبرم عقود البرامج بين الدولة من جهة والمؤسسات والمنشآت العامة من جهة أخرى. تحدد عقود البرامج، لمدة متعددة السنوات، على الخصوص، التزامات الدولة والهيئة المتعاقدة والأهداف التقنية والاقتصادية والمالية المحددة للهيئة ووسائل بلوغ هذه الأهداف وكذا الإجراءات المتعلقة بمتابعة تنفيذ عقود البرامج.

**المراقبة الموابية:** مراقبة يقوم بها الوزير المكلف بالمالية ومراقب الدولة على شركات الدولة التي تملك فيها الدولة أو جماعة محلية مساهمة مباشرة وكذا على المؤسسات العامة المرتبطة مع الدولة بعقد برنامج أو التي تثبت اعتمادها الفعلي لمنظومة للإعلام والتسيير والمراقبة الداخلية. ويمكن هذه المراقبة من تقييم مطابقة تسيير الهيئة للمهام والأهداف المحددة لها وكذا تقييم جودة تسييرها وإجازاتها الاقتصادية والمالية.

**المراقبة التعاقدية:** مراقبة تمارس على المقاولات ذات الامتياز من طرف مندوب للحكومة في إطار عقد امتياز.

**المراقبة بمقتضى اتفاقية:** يمكن أن تخضع للمراقبة بمقتضى اتفاقية:

• الشركات التابعة العامة التي تملك فيها مباشرة الدولة أو جماعة محلية أغلبية رأس المال من خلال اتفاقية مراقبة مبرمة مع الدولة ومعهد بمتابعتها إلى مندوب للحكومة يعين لدى الشركة التابعة العامة؛

• الشركات التابعة العامة غير المشار إليها في البند أعلاه وشركات الدولة التي لا تملك فيها الدولة أو جماعة محلية مساهمة مباشرة من خلال اتفاقية مراقبة مبرمة مع المقاول الأم ومعهد بمتابعتها إلى مندوب الحكومة المعين لدى الشركة التابعة العامة أو شركة الدولة.

**المراقبة المالية:** تجرى المراقبة المالية للدولة على المؤسسات والمنشآت العامة كإفنية قبلية أو بعدية تبعاً لشكلها القانوني وطريقة تسييرها وعلى الهيئات الخاضعة للمراقبة المالية للدولة بمقتضى قانون خاص.

**المراقبة القبيلية:** مراقبة يقوم بها الوزير المكلف بالمالية ومراقب الدولة وخازن مكلف بالأداء. وتمكن هذه المراقبة من المتابعة المنتظمة لتسيير الهيئات والسهر على صحة عملياتها الاقتصادية والمالية بالنظر إلى أحكام النصوص القانونية والتنظيمية والنظامية المطبقة عليها.

**مراقب الدولة:** مكلف بالمراقبة المالية للدولة على المؤسسات والمنشآت العامة الخاضعة للمراقبة القبيلية أو الموابية.

**خلق القيمة:** هي نتيجة لقدرة الشركة على تنفيذ استثمار أو عدة استثمارات والتي يتبين أن معدل عائدها أعلى من المعدل المطلوب (متوسط التكلفة المرجح لرأس المال) وذلك بالنظر إلى مخاطر الاستثمار. ويعتبر خلق القيمة الهدف الرشيد لأي مسير شركة. لكن من الصعب في عالم تنافسي العثور بصفة دائمة على استثمارات تحقق أكثر من تكلفة رؤوس الأموال بالنظر إلى المخاطر المتعلقة بها لأن مثل هذه الفرص تجذب بشكل طبيعي العديد من المرشحين الشيء الذي يؤدي إلى خفض الربح. إن خلق القيمة إذن عمل لا نهاية له يجب تكراره باستمرار.

**تسريب معلومات مع علم مسبق:** استخدام أي شخص، في ممارسة مهنته أو مهامه، لمعلومات مميزة من أجل تحقيق أو التمكن من إنجاز عملية أو عدة عمليات في السوق، إما مباشرة أو عبر وكيل.

وتهم أيضاً استخدام أي شخص عمداً معلومات مميزة حول آفاق ووضعية شركة مدرجة ببورصة القيم أو آفاق تطور قيم منقولة من شأنه تحقيق عملية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة أو نقل معلومات إلى طرف ثالث قبل أن يدركها العموم.

**المسيرون:** أي شخص يشارك، بأي صفة كانت، في إدارة أو تسيير الشركة. ويشمل هذا الرئيس المدير العام والمديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة الجماعية والمدير العام المنتدب والكتاب العام والمديرين وكذا كل شخص يزاول، على أساس دائم، وظائف مماثلة لتلك المذكورة أعلاه.

**الهيئة المنسقة أو المساهمة:** الهيئة التي تجسد وظيفة الدولة المساهمة والمسؤولة عن تنفيذ استراتيجية هذه الأخيرة. وتقوم هذه الهيئة بنشر



## ميثاق عضو هيئة الحكامة

### المادة 1 - الإدارة والمصلحة الاجتماعية

يجب على كل عضو من أعضاء هيئة الحكامة العمل في كل الأحوال لفائدة المصلحة الاجتماعية للشركة.

### المادة 2 - الامتثال للقوانين والتنظيمات الأساسية

يجب على كل عضو من أعضاء هيئة الحكامة أن يعرف كامل حقوقه وواجباته.

### المادة 3 - ممارسة المهام : المبادئ الأساسية

يمارس عضو هيئة الحكامة مهامه بكل استقلالية والتزام ومهنية.

### المادة 4 - الاستقلالية وواجب التعبير

يحرص عضو هيئة الحكامة على المحافظة في جميع الظروف، على استقلالية حكمه وقراره وعمله. ويمتنع عن التأثر بأي شيء بعيد عن المصلحة الاجتماعية التي من واجبه الدفاع عنها. وينبذ هيئة الحكامة إلى كل شيء بلغ إلى علمه من شأنه الإضرار بمصالح الشركة.

يتوجب عليه التعبير بشكل واضح عن تساؤلاته وآرائه. يجب عليه إقناع هيئة الحكامة بصحة مواقفه. في حالة حصول أي خلاف، يحرص على أن يتم تسجيل مواقفه بشكل واضح في محاضر الاجتماعات.

### المادة 5 - الاستقلالية وتنافي المصالح

يتحتم على عضو هيئة الحكامة تفادي أي تنافي بين مصالحه المعنوية والمادية ومصالح الشركة. ويقوم بتبليغ هيئة الحكامة بكل تنافي في المصالح يمكن أن يكون طرفاً فيه. في حالة عدم قدرته على تفادي تنافي في المصالح، يتعين عليه عدم المشاركة في المناقشات وفي أي قرار يهيم المواضيع المعنية.

معلومات عن المنشآت العامة بصفة دائمة ومركبة وتنشر تقريراً سنوياً مركباً عن هذه المنشآت.

**المقولة ذات الامتياز:** مقولة معهود إليها بتسيير مرفق عام بمقتضى عقد امتياز تكون فيه للدولة صفة السلطة المتعاقدة.

**البيانات الموجزة المجمع:** تهدف هذه البيانات المكونة من الموازنة المجمع وحساب الموارد والتحملات المجمع وجدول التمويل المجمع وجدول المعلومات المتممة المجمع إلى إعطاء صورة صادقة للذمة المالية للمجموعة ووضعيتها المالية ونتائجها كما لو أن هذه المجموعة تشكل شركة واحدة.

**الشركة التابعة العامة:** شركة تملك هيآت عامة أكثر من نصف رأسمالها.

**صورة صادقة:** وهي الترجمة للمفهوم البريطاني "True and fair view" المتعارف عليه عالمياً والمعتمد في جل الدول. يجب أن تعطي البيانات الموجزة صورة صادقة عن الذمة المالية للشركة ووضعها المالي وكذا نتائجها. الصورة الصادقة ليست مبدأً محاسباتياً إضافياً بل هدفاً لعملية المحاسبة المنمطة. ومن مزايا هذا المفهوم أنه واسع وغير محدد.

**بيان المساطر:** مرشد يبين المساطر المتعلقة بتسيير الهياكل والمراقبة الداخلية بالمؤسسة. يجب أن يمكن من إعطاء مصداقية أفضل لنظام المراقبة الداخلية والشفافية لعمليات المؤسسة الشيء الذي يساعد على ضمان ضبط وقائي وتدبير استباقي لهذه العمليات.

**الهيآت العامة:** الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العامة.

**شركة الدولة:** شركة تملك هيآت عامة مجموع رأسمالها.

**شركة مختلطة:** شركة تملك هيآت عامة 50% من رأسمالها على الأكثر.

**النظام الأساسي للمستخدمين :** يحدد بوجه خاص الشروط المتعلقة بالتوظيف والأجور والمسار المهني لمستخدمي المنشأة والمؤسسة العامة.

**الخازن المكلف بالأداء :** يعتبر بصفته كمحاسب عمومي، مسؤولاً عن صحة عمليات النفقات سواء بالنظر إلى أحكام النصوص القانونية والتنظيمية أو إلى أحكام الأنظمة الأساسية والمالية للهيئة.

## المادة 6 - الولاء وحسن النية

لا يأخذ عضو هيئة الحكامة أي مبادرة من شأنها الإضرار بمصالح الشركة ويعمل بحسن النية في جميع الظروف.

يلتزم شخصيا بإحترام السرية الكاملة للمعلومات التي يتوصل بها والمناقشات التي يشارك فيها وكذا القرارات المتخذة.

لا يستخدم لأجل مصلحته الخاصة أو لمصلحة أي كان، المعلومات المتميزة التي يتوفر عليها.

## المادة 7 - المهنية والالتزام

يلتزم عضو هيئة الحكامة بتكريس الوقت والاهتمام اللازمين لممارسة مهامه.

يبحث عن المعلومات المتعلقة بمهام وخصوصيات الشركة ورهاناتها وقيمتها بما في ذلك عبر مساءلة إلى مسيرتها الأساسيين.

يشارك في اجتماعات هيئة الحكامة بفعالية ومواظبة. يحاول قدر المستطاع المشاركة على الأقل، في إحدى اللجان المتخصصة للمجلس، في حال وجودها.

يحضر في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

يحاول جاهدا الحصول، في الأجال المناسبة على المعلومات والمعطيات اللازمة من أجل التداول داخل هيئة الحكامة على أساس معرفة كاملة للوقائع.

يحرص على تخيين المعلومات التي تهمة ومن حقه أن يطلب من الشركة التكوين اللازم له لممارسة مهامه على الوجه الأمثل.

## المادة 8 - المهنية والفعالية

يساهم كل عضو من هيئة الحكامة في ترسيخ الطابع الجماعي وفي فعالية أشغال المجلس واللجان المتخصصة المنبثقة عنه، ويعمل على صياغة التوصيات التي من شأنها تحسين أساليب عمل هيئة الحكامة، خاصة بمناسبة التقييم الدوري لهذه الهيئة. ويقبل تقييم عمله داخل هيئة الحكامة.

يحرص مع باقي أعضاء هيئة الحكامة على أن تتم مهام المراقبة بفعالية وبدون عوائق. ويسهر خصوصا على أن توضع في الشركة الإجراءات اللازمة التي تسمح بمراقبة احترام القوانين والتنظيمات شكلا ومضمونا.

يتأكد من أن المواقف المتخذة من طرف عضو هيئة الحكامة تأخذ وبدون استثناء، شكل قرارات رسمية بتبريرات صحيحة ومدونة في محاضر الاجتماعات.

## المادة 9 - تطبيق الميثاق

فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية من أجل عمل جيد لهيئة الحكامة، يتعين على كل عضو السهر على حسن تطبيق هذا الميثاق في هيأت الحكامة التي يشارك فيها.

## الهيآت المساهمة في إعداد الميثاق

### ■ اللجنة الوطنية لحكامه المقاولات برأسه وزارة الشؤون العامة والحكامه والإتحاد العام لمقاولات المغرب

- وزارة العدل والحريات

- وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة

- الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاوله الصغرى والمتوسطة

- بنك المغرب

- بورصة الدارالبيضاء

- مركز الشباب مسيري المقاولات

- مجلس القيم المنقوله

- جامعه الغرف المغربية للتجارة والصناعة والخدمات

- المجموعه المهنيه لبنوك المغرب

- الهيئه المركزيه للوقايه من الرشوه

- هيئه الخبراء الحاسبين بالمغرب

### ■ مجموعه العمل «حكامه المؤسسات والمنشآت العامة» المؤطرة من طرف وزارة الإقتصاد والماليه (مديرية المنشآت العامة والخصوصه)

- وزارة الإقتصاد والماليه : مديرية الميزانية ومديرية الخزينه والماليه الخارجيه

- وزارة الشؤون العامة والحكامه

- وكالة الحوض المائي لأبي رقراق والشاوبه

- صندوق الإيداع والتدبير

- الإتحاد العام لمقاولات المغرب

- مجموعه التهيئه العمران

- الهيئه المركزيه للوقايه من الرشوه

- المعهد المغربي للمدراء

- الجمع الشريف للفوسفاط

- المكتب الوطني للسكك الحديدية

- المكتب الجهوي للإستثمار الفلاحي للمغرب

- الشركة الوطنية للطرق السيارة بالمغرب

- جامعه محمد الخامس السويسي.

## تركيبة مجموعة العمل «حكمة المؤسسات والمنشآت العامة»

### ■ الرئيس

سمير محمد التازي

- مدير المنشآت العامة والخصوصية بوزارة الاقتصاد والمالية

### ■ مدير البرنامج

عبد الرحمان الصمار

- نائب المدير بمديرية المنشآت العامة والخصوصية بوزارة الاقتصاد والمالية

### ■ التنسيق والتحرير

أحمد بالفاهمي

- رئيس قسم البرمجة وإعادة الهيكلة بمديرية المنشآت العامة والخصوصية

عادل الصابر

- إطار بقسم البرمجة وإعادة الهيكلة بمديرية المنشآت العامة والخصوصية

زيدان الموقت

- إطار بقسم البرمجة وإعادة الهيكلة بمديرية المنشآت العامة والخصوصية

### ■ الأعضاء

عبد السلام أبو درار

- رئيس الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة

رشيد بلكاية

- رئيس اللجنة الوطنية لحكمة المقاولات

صلاح بلمطريق

- نائب مدير وكالة الحوض المائي لأبي رقراق والشاوية

أمينة بنجلون

- مكلفة بمهمة برئاسة الحكومة وزارة الشؤون العامة والحكمة

أحمد برادة

- رئيس قسم بمديرية الميزانية بوزارة الاقتصاد والمالية

محمد بويريك

- الكاتب العام لمجموعة التهيئة العمران

عبد الجليل الحفري

- رئيس مصلحة بمديرية المالية والخزينة الخارجية بوزارة الاقتصاد والمالية

حمو الخمار

- مدير المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي للمغرب

عثمان الفاسي الفهري

- المدير العام المنتدب للشركة الوطنية للطرق السيارة بالمغرب

رجاء الناصري

- رئيسة قسم مراقبة التدبير بالمكتب الوطني للسكك الحديدية

احمد ياسين فوقرا

- مدير قطب الإستراتيجية والدراسات بالهيئة المركزية للوقاية من الرشوة

محمد كرين

- الكاتب العام للمعهد المغربي للمدراء

عزالعرب حسيبي

- مدير بالمجمع الشريف للفوسفاط

محمد حداد

- نائب مدير بمديرية الميزانية بوزارة الاقتصاد والمالية

نجوى كرمي

- مديرة بصندوق الإيداع والتدبير

مصطفى الهبوبي

- مدير قطب المالية بصندوق الإيداع والتدبير

محمد مجون

- رئيس قسم بمديرية الميزانية بوزارة الاقتصاد والمالية

ياسر نظيف

- رئيس قسم المراقبة والجودة بالشركة الوطنية للطرق السيارة بالمغرب

محمد رشيد

- رئيس مصلحة بمديرية الخزانة والمالية الخارجية بوزارة الاقتصاد والمالية

فاطمة سعد الإدريسي

- جامعة محمد الخامس السويسي

عبد الصمد صدوق

- رئيس لجنة الأخلاقيات بالاتحاد العام لمقاولات المغرب

رشيدة التدلاوي

- مديرة الموارد البشرية لمجموعة تهيئة العمران

سعيد التازي سعود

- مكلف بمهمة برئاسة الحكومة وزارة الشؤون العامة والحكامة

عبد العزيز الزروالي

- مدير وكالة الحوض المائي لأبي رقراق والشاوية

■ أعضاء خلية التنسيق بمديرية المنشآت العامة والخصوصية

بشري عاشري

- رئيسة مصلحة التواصل

إدريس بريش

- رئيس مصلحة المساطر

ليلى بوفوس

- رئيسة مصلحة الشؤون العامة

نادية بوخرواعة

- مراقبة دولة

ليلى التازي

- مراقبة دولة

الفهرس

5	مقدمة.....
11	I- دور الدولة.....
11	I-1- الدولة كموجه استراتيجي.....
12	I-2- الدولة المراقبة.....
14	I-3- الدولة المساهمة.....
17	II- أدوار ومسؤوليات هيئة الحكامة.....
18	II-1- مسؤوليات وواجبات أعضاء هيئة الحكامة.....
19	II-2- المدراء ممثلو الدولة.....
20	II-3- المدراء المستقلون.....
20	II-4- تشكيلة وتسيير هيئة الحكامة.....
22	II-5- دور مسيري المؤسسات والمنشآت العامة.....
23	II-6- مسؤولية مسيري المنشآت العامة.....
23	II-7- اللجان المتخصصة المنبثقة عن هيئة الحكامة.....
28	II-8- تقييم هيئة الحكامة.....
29	II-9- النظام الداخلي وميثاق عضو هيئة الحكامة.....
30	III- حقوق المساهمين ومعاملتهم العادلة.....
30	III-1- القوانين والأنظمة.....
32	III-2- المشاركة في الجمعية العامة.....
33	III-3- زيادات رأس المال.....

■	الدستور
■	القانون رقم 00-69 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى.
■	القانون رقم 95-17 المتعلق بشركات المساهمة كما تم تغييره وتميمه.
■	القانون رقم 97 - 15 بمثابة مدونة تحصيل الديون.
■	القانون رقم 89-39 المتعلق بتحويل المنشآت العامة إلى القطاع الخاص كما تم تغييره وتميمه.
■	القانون رقم 05-54 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة.
■	القانون رقم 05-38 المتعلق بالحسابات المجمعة للمؤسسات والمنشآت العمومية.
■	المرسوم رقم 482-98-2 حول شروط وأشكال إبرام صفقات الدولة. وكذا بعض المقتضيات المتعلقة بمراقبتها وتدبيرها.
■	المنشور رقم 13/2002 المتعلق بالقواعد التي يجب مراعاتها من قبل ممثلي الدولة في هيئات الحكامة المؤسسات والمنشآت العمومية.
■	المنشور رقم 3/2005 المتعلق بتحسين برمجة اجتماعات هيئات الحكامة.
■	المنشور رقم 3/2009 بشأن تواريخ اجتماعات هيئات حكامة للمؤسسات و المنشآت العامة لسنة 2009.
■	المنشور رقم 12/1999 بشأن منع أطر وموظفي الدولة والمؤسسات والمنشآت العامة من الإستفادة من تعويضات عن الحضور في المجالس الإدارية للمؤسسات والمنشآت العامة.
■	الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المقاولات 2008.
■	المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية حول حكامة الشركات والمنشآت العامة (2005).
■	دليل خاص بمهام مراقب الدولة.
■	ميثاق الأخلاق للمراقب المالي.
■	دليل الخزنة المكلفين بالأداء.

33	..... III-4- حق التصويت
33	..... III-5- تركيبة الرأسمال
34	..... III-6- إخبار هيئة الحكامة
35	..... IV- الشفافية ونشر المعلومة
	..... IV-1- نشر المعلومات المهمة المتعلقة بسير المنشآت والمؤسسات العامة
35	.....
37	..... IV-2- المعلومات المالية الخاضعة لقواعد محاسبية معترف بها
37	..... IV-3- نشر المعلومات عن حكمة المنشأة العامة
37	..... IV-4- آليات ضمان صحة المعلومات
38	..... IV-5- كيفية نشر المعلومات وإيصالها إلى المستعملين
39	..... V- العلاقات مع الأطراف المعنية ومعاملتها العادلة
39	..... V-1- علاقة المنشآت والمؤسسات العامة مع الأجراء
40	..... V-2- علاقة المنشآت والمؤسسات العامة بمجال الأعمال
42	..... V-3- علاقة المنشآت والمؤسسات العامة بهيآت مستقلة
42	..... V-4- المسؤولية الاجتماعية للمنشآت
43	..... معجم المصطلحات
47	..... ميثاق عضو هيئة الحكامة
50	..... الهيآت المساهمة في إعداد الميثاق
52	..... تركيبة مجموعة العمل «حكمة المنشآت والمؤسسات العامة»
56	..... المراجع والنصوص الأساسية
57	..... بيان المواد