



إصلاح منظومة الصندوق المغربي للتقاعد: دراسة في مسببات الأزمة وسيناريوهات الإصلاح

The Reform of the Moroccan Retirement Fund System: A Study of the Causes of the Crisis and of the Reform Scenarios

Abstracts in English and French

عثمان مودن

Othman Mouden

عن الكاتب

قائمة المحتويات

٤	ملخص	يتأسس الأستاذ عثمان المودن منتدى الباحثين في وزارة الاقتصاد والمالية في
٤	مقدمة	المملكة المغربية، ويشغل منصب إطار في الخزينة العامة للمملكة. يعمل باحثاً في
٥	أولاً: ماهية الصندوق المغربي للتقاعد	سلك الدكتوراه في المالية العامة في جامعة محمد الخامس في الرباط. حاصل
٥	أ. الإطار القانوني للصندوق وتركيبته	على شهادة في التدبير الإداري والمالي من كلية العلوم القانونية والاقتصادية
٥	ب. أنظمة الصندوق وموازنته	والاجتماعية في الرباط.
٦	ثانياً: أسباب أزمة الصندوق المغربي للتقاعد	
٦	أ. بوادر أزمة الصندوق	
٨	ب. عملية المغادرة الطوعية وتكريس أزمة الصندوق	
٨	ثالثاً: سيناريوهات إصلاح الصندوق المغربي للتقاعد	
٨	أ. وجهة نظر الدولة في الإصلاح	
١٠	ب. تصور النقابات العمالية	
١٢	Abstract	
١٣	Résumé	

إن النقاش بشأن إصلاح منظومة التقاعد في المغرب ليس وليد اليوم، وإنما يعود إلى مرحلة حكومة التناوب أواخر التسعينيات. تركّز هذه الدراسة على الصندوق المغربي للتقاعد بشكل خاص، كون النقاشات بشأن أزمة التقاعد ارتبطت بهذا الصندوق تحديداً. وتعود أسباب هذه الأزمة إلى المرحلة الممتدة بين سنتي ١٩٥٦ و١٩٩٦، حيث خضع الصندوق إلى التسيير المباشر من الدولة بطريقة غير ممنهجة اتسمت بسوء التدبير وغياب الحكامة، عبر هيمنة النظرة القصيرة الأمد على أنماط القيادة والتسيير. ويتمثل السبب الأبرز لهذه الأزمة في مسألة تمويل العجز في نظام المعاشات العسكرية من الفوائد السنوية التي يسجلها نظام المعاشات المدنية، في مخالفة صريحة وواضحة لمقتضيات المادة ١٢ من قانون ٩٥-٤٣ التي تؤكد على مراقبة التوازن المالي للنظامين، كلاً على حدة. ناهيك بالعامل الديموغرافي المتمثل في ارتفاع أمد الحياة لدى المغاربة وانخفاض معدل الخصوبة. وجاءت عملية المغادرة الطوعية - التي أعلنتها الحكومة المغربية سنة ٢٠٠٥ - لتكرس أزمة الصندوق عبر حرمانه من مجموع المساهمات التي كان سيؤديها المشتركون في حال استمروا في عملهم لغاية بلوغهم السن العادي للتقاعد، فضلاً عن أنها تحمّل الصندوق عبء أداء أقساط المعاشات للمغادرين. تخلص هذه الدراسة، وبعض عرض معطيات الأزمة، إلى مناقشة مقترحات حلول وسناريوهات بحسب وجهات نظر الفاعلين والمتدخلين.

مقدمة

منذ مدة غير قصيرة، يثير موضوع إصلاح صناديق التقاعد في المغرب العديد من النقاشات، نظراً إلى أهميته في عملية الإصلاح بصورة عامة، لا على الصعيد الإداري فحسب بل أيضاً على الصعيد السياسي. وإذا كانت مسألة الإصلاح قد فرضت نفسها منذ أواخر التسعينيات، فإن موضوع إصلاح صناديق التقاعد لا يزال يفرض نفسه إلى اليوم باعتباره إحدى ورشات عمل الإصلاح المستعجلة التي تزداد تعقيداً وترتفع تكلفتها كلما تأخر العمل بها. ستركز هذه الدراسة المقتضية على نظام الصندوق المغربي للتقاعد، كونه مثار جدل دائم، وكون الأزمة المطروحة تمسه وترتبط به أساساً، وذلك من خلال عرض موقفي الفريقين الأساسيين المعنيين بتوجهات الصندوق، أي الحكومة والمركزيات النقابية، بالإضافة إلى اقتراحات كل منهما، من دون التطرق إلى جميع أنظمة التقاعد في المغرب، والتي تضم أربعة صناديق هي:

- الصندوق المغربي للتقاعد CMR؛
 - الصندوق الجماعي لمنح رواتب التقاعد RCAR؛
 - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNSS؛
 - الصندوق المهني المغربي للتقاعد CIMR.
- وستسعى هذه الدراسة للإجابة عن الإشكاليات المحورية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ماهية الصندوق المغربي للتقاعد؟
 - ما هي مسببات أزمته؟
 - ما السبيل للخروج من وضعية الأزمة وما هي الحلول المقترحة لتجاوز هذا الوضع؟

Keywords:

The retirement system – Kingdom of Morocco – Intilaka – The Moroccan Retirement Fund

الكلمات المفتاح:

نظام التقاعد – المملكة المغربية – نظام انطلاقة – الصندوق المغربي للتقاعد

أولاً: ماهية الصندوق المغربي للتقاعد

ستتطرق هذه الفقرة إلى الإطار القانوني الذي يخضع له الصندوق المغربي للتقاعد، وتركيبته، والأنظمة المتعددة التي يشرف عليها، بالإضافة إلى موازنته (الموارد والنفقات).

أ. الإطار القانوني للصندوق وتركيبته

يُعد الصندوق المغربي للتقاعد في طليعة مؤسسات الاحتياط الاجتماعي في المغرب نظراً إلى عدد المنخرطين والمتقاعدين المنتمين إليه. وقد أحدث هذا الصندوق بموجب ظهير شريف في فاتح شوال ١٣٤٨ - ٢ آذار/مارس ١٩٣٠^١ ثم أعيدت هيكلته ليواكب الواقع بجميع تطورات بموجب القانون رقم ٩٥-٤٣ القاضي بإعادة تنظيم الصندوق المغربي للتقاعد^٢ مع المرسوم التطبيقي له رقم ٧٤٩-٩٥-٢ الصادر في ٨ رجب ١٤١٧ - ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦^٣. وعلاوة على النصوص التي سبق أن أشرنا إليها، هناك القانون رقم ١١٠٧١ المحدث بموجبه نظام رواتب التقاعد المدنية،^٤ والقانون رقم ١٢٠٧١ الذي يعين بموجبه حد سن موظفي وأعوان الدولة والبلديات والمؤسسات العمومية المنخرطين في نظام رواتب التقاعد المدنية.^٥ ويُعتبر الصندوق المغربي للتقاعد مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي (المادة ١ من قانون ٩٥-٤٣) مقرها العاصمة الرباط (المادة ٢ من المرسوم)، وتخضع لوصاية الدولة ومراقبتها المالية (المادة ٢ من القانون)، من خلال وزير المالية بموجب المادة ٢ من مرسوم ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦. ويسير الصندوق مجلس إدارة يضم:

- ٦ أعضاء يمثلون الدولة، بينهم رئيس مجلس الإدارة الذي هو رئيس الحكومة؛
- عضواً واحداً يمثل الجماعات المحلية؛
- ٣ ممثلين للمستفيدين المنخرطين في نظام المعاشات المدنية؛
- ٢ ممثلين للمستفيدين المنخرطين في نظام المعاشات العسكرية؛
- ممثلين آخرين لنظامي المعاشات المدنية والعسكرية.^٦

ب. أنظمة الصندوق وموازنته

يعهد إلى صندوق المغربي للتقاعد إدارة الأنظمة التالية:

- المعاشات المدنية؛
- المعاشات المدنية عن الزمانة؛
- المعاشات العسكرية؛
- المعاشات العسكرية عن الزمانة؛
- معاشات الزمانة الممنوحة لرجال التأطير والصف في القوات المساعدة؛
- المعاشات الممنوحة للمقاومين وأراملهم وفروعهم وأصولهم؛
- الإعانات الإجمالية الممنوحة لبعض المقاومين وأعضاء جيش التحرير وخلفهم؛
- المعاشات والإيرادات والإعانات الأخرى.^٧

ويعتمد الصندوق في إدارة أنظمتها المتعددة على موارد تتألف من:^٨

- الاقتطاعات من أجل المعاش والاقتطاعات عن تصحيح الخدمات المترتبة على الموظفين المستخدمين المنخرطين في نظام المعاشات؛
- الاقتطاعات والقنوات المحولة إليه تطبيقاً للقوانين المعمول بها في هذا المجال؛
- مساهمات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العامة ومساهمات هيئة الإحاق المتعلقة بتأسيس الحق في المعاش الممنوح للمستخدمين المنخرطين في نظام المعاشات؛
- المبالغ المحولة فيما يتعلق بحقوق المعاش المؤسسة في النظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد؛
- المبالغ المستحقة على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العامة لتغطية النفقات المتعلقة بالمعاشات والإيرادات والإعانات المشار إليها سابقاً؛
- المبالغ المستحقة على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العامة فيما يتعلق بالمصاريف المترتبة على إدارة المعاشات؛
- المبالغ المستوفاة بغير حق والتي أعيدت إلى الصندوق؛
- حاصلات توظيف الأموال والحاصلات الناجمة عن استغلال ممتلكات الصندوق؛
- الزيادات على التأخير والغرامات؛
- الإعانات المالية والهبات والوصايا والحاصلات المختلفة؛
- جميع الموارد المالية التي يمكن منحها مستقبلاً للصندوق.

وعلى الرغم من تعدد موارد الصندوق، فإنها تبقى غير كافية لإدارة مختلف أنظمة التقاعد التي يطّلع بها. علماً بأن المساهمات التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية تشكل نسبة مهمة من هذه الموارد، إلا إن ماطلة هذه الهيئات في أداء مساهماتها، وعدم احترامها الأجل المنصوص عليها في المادة ٦ من مرسوم ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦،^٩ أدت إلى عجز في موازنة الصندوق، وخصوصاً في ظل تعدد نفقاته التي تشمل ما يلي:^{١٠}

- صرف المعاشات والإيرادات والإعانات والمستحقات الأخرى التي تدخل في نطاق الأنظمة التابعة للصندوق؛
 - المبالغ المرجعة من الاقتطاعات لأجل المعاش؛
 - التسبيقات عن المعاشات الممنوحة للمتقاعدين وإن اقتضى الأمر لخلفهم؛
 - الأجور عن الخدمات المقدمة لحساب الصندوق فيما يتعلق بتحصيل الموارد وصرف المعاشات.
- بصورة عامة، يعاني الصندوق المغربي للتقاعد جراء عجز مالي مزمن، فما هي أسباب هذا العجز؟

ثانياً: أسباب أزمة الصندوق المغربي للتقاعد

تعددت أسباب أزمة الصندوق المغربي للتقاعد، وإذا كانت الدراسات تجمع في معظمها على أن هذه الأسباب ترجع إلى مرحلة التسيير المباشر لهذا الصندوق من الدولة، إلا أنها تغفل دور عملية المغادرة الطوعية المسماة "انطلاقة" في تكريس هذه الأزمة وتعميقها.

أ. بوادر أزمة الصندوق

إن أزمة الصندوق المغربي للتقاعد ناجمة عن سيرورة تاريخية طويلة من التسيير اللاعقلاني للصندوق، وسوء تدبير أنظمتها وغياب الحكامة، من خلال هيمنة نظرة قصيرة الأمد إلى أنماط القيادة السائدة بدلاً من النظرة المتوسطة أو الطويلة الأمد. علماً بأن معالجة إشكالية التقاعد تستوجب نظرة شمولية متكاملة على المدى البعيد،^{١١} ذلك بأن أزمة الصندوق تعود أساساً إلى مرحلة تاريخية تمتد من سنة ١٩٥٦ إلى سنة ١٩٩٦، أي على مدى ٤٠ سنة خضع فيها الصندوق للتسيير المباشر من الدولة التي لم تؤد مساهماتها فيه طوال المدة السابقة، إذ قُدر مجموع المبالغ المستحقة بزمتهما لفائدة الصندوق بـ ١١ مليار درهم، الأمر الذي تسبب بوقوعه في العجز. كذلك لا يخضع نظام هذا الصندوق، مقارنة بصناديق التقاعد الأخرى، لنسب متساوية من الاقتطاعات التي يساهم فيها كل من الدولة والموظف، والتي تبلغ الثلث (راجع الجدول رقم ٤). بيد أن السبب الأهم لهذا العجز يتمثل في مسألة تمويل العجز في نظام المعاشات العسكرية من الفوائد السنوية التي يسجلها نظام المعاشات المدنية، في مخالفة صريحة وواضحة لمقتضيات المادة ١٢ من قانون ٩٥-٤٣ التي تؤكد على مراقبة التوازن المالي للنظامين، كلاً على حدة.

علاوة على ذلك، تقدم التقارير الحكومية مؤشراً آخر إلى أزمة الصندوق، وهو العامل الديموغرافي الذي يكمن في ارتفاع متوسط أمد الحياة لدى المغاربة، إذ وصل إلى ٧٥ سنة، وانخفاض معدل الخصوبة، إذ باتت بنية السكان في المغرب/المغربية تتجه نحو عتبة الشيخوخة، وفق ما يبيّنه الجدولين التاليين:^{١٢}

جدول رقم ١:

بنية السكان المغربية/المغاربة بحسب الفئات العمرية (١٩٦٠ - ٢٠٥٠)

السنوات	فئة الأعمار		
	١٤-٠	٥٩-١٥	ما فوق ٦٠
١٩٦٠	٤٤,٤	٤٨,٤	٧,٢
١٩٨٢	٤٢,٢	٥١,٥	٦,٣
١٩٩٤	٣٧	٥٥,٩	٧,١
٢٠٠٤	٣١	٦١	٨
٢٠١١	٢٧	٦٤,٣	٨,٧
٢٠٣٠	٢١	٦٣,١	١٥,٨
٢٠٥٠	١٧,٢	٥٨	٢٤,٥

جدول رقم ٢: متوسط عمر السكان بحسب السنوات

متوسط عمر السكان	السنوات
٢٧	٢٠٠٤
٢٩	٢٠١١
٣٢	٢٠٣٠
٤٠	٢٠٥٠

وفي تقرير أصدره مكتب "أكتوريا"،^{١٣} وهو مركز دراسات فرنسي، عن إصلاح أنظمة التقاعد في المغرب، تم تقدير حجم الخلل الذي سيعرفه الصندوق المغربي للتقاعد، وبالتالي حجم العجز المالي بـ ٥١٧ مليار درهم. ومن المرجح أن يصبح هذا الخلل ملموساً ابتداءً من سنة ٢٠١٢، كما يُتوقع نفاذ احتياطات الصندوق في مطلع سنة ٢٠١٩، الأمر الذي يعني عدم تمكين المتقاعدين من الحصول على رواتبهم.

وقد رصد تقرير صادر عن البنك الدولي بعنوان: "المتقاعدون في المغرب نحو استراتيجية متكاملة للإصلاح"^{١٤} هذه التوقعات نفسها، إذ ربط أزمة الصندوق بسوء الإدارة في ظل التسيير المباشر للدولة.

في حين أشار المجلس الأعلى للحسابات في تقرير له عن منظومة التقاعد في المغرب،^{١٥} في تموز/يوليو ٢٠١٣، إلى أن نظام المعاشات المدنية للصندوق المغربي للتقاعد يعاني جراء اختلال مالي هيكلي، وإلى أن الناتج التقني للنظام سيأخذ منحى تراجعياً بدءاً من سنة ٢٠١٤، كما ستخفّض الاحتياطات المالية للنظام لتصبح سلبية بدءاً من سنة ٢٠٢١.

جدول رقم ٣: التغييرات التي ستعرفها الموازنات المالية لنظام المعاشات المدنية للصندوق المغربي للتقاعد (الأرقام معبر عنها بـ مليار درهم)

السنوات	العجز المتراكم	الاحتياطات المالية
٢٠١٤	- ١,٤	٧٦,٥
٢٠١٥	- ٥,٠	٧٢,٩
٢٠١٦	- ١١,٢	٦٦,٧
٢٠١٧	- ٢٠,٤	٥٧,٥
٢٠١٨	- ٣٣,٢	٤٤,٧
٢٠١٩	- ٤٩,٩	٢٨
٢٠٢٠	- ٧٠,٩	٧
٢٠٢١	- ٩٦,٢	نفاذ الاحتياطات المالية
٢٠٢٢	- ١٢٥,١	نفاذ الاحتياطات المالية

تجدر الإشارة إلى أن العجز المتراكم يساوي عجز السنة السابقة يُضاف إليه العجز المسجل في السنة التالية، مثلاً العجز المسجل في سنة ٢٠١٤ هو ١,٤ مليار درهم يُضاف إليه العجز المسجل في سنة ٢٠١٥، أي ٣,٦ مليار درهم ليصبح العجز المتراكم هو ٥,٠ مليار درهم، وهكذا إلى أن يصل هذا العجز بحلول سنة ٢٠٢٢ إلى ١٢٥,١ مليار درهم.

ويرى المجلس أن أهم عناصر اختلال نظام المعاشات المدنية في الصندوق المغربي للتقاعد تكمن فيما يلي:

- نقص مرتبط بنظام الحكامة وبعض قواعد التدبير، وخصوصاً على مستوى آليات القيادة.
 - الطابع السخي لخدمات النظام مقارنة بمجهود المساهمات المقدمة، إذ يمنح الصندوق عن كل سنة من الاشتراكات قسماً سنوياً بمعدل ٢,٥٪ من الراتب الأخير.^{١٦}
 - اعتماد الراتب الأخير كوعاء للتصفية لا متوسط الأجور خلال كل فترة العمل أو خلال جزء منها، الأمر الذي يترتب عليه الحق في معاشات مرتفعة.
- يوضح الجدولين التاليين ٤ و ٥ دور العاملين السابقين في ارتفاع معدل المعاشات الممنوحة من الصندوق المغربي للتقاعد مقارنة بصناديق التقاعد الأخرى، وارتفاع هذا المعدل عما هو سائد في أغلبية الدول.

جدول رقم ٤: مقارنة معدل المعاشات الممنوحة من الصندوق المغربي للتقاعد بمعاشات صناديق التقاعد الأخرى

الأنظمة	CMR	CNSC	RCAR
متوسط معدل التعويض	٨٣٪	٥٤٪	٥٧٪
معدل التعويض الافتراضي	٨٧,٥٪	٧٠٪	٧٠٪

جدول رقم ٥: مقارنة معدل معاشات التقاعد من الصندوق المغربي للتقاعد بتلك السائدة في عدد من الدول

الدول	نسبة التعويض
فرنسا	٥٠٪
اليابان	٣٤٪
كندا	٤٤,٤٪
تركيا	٦٤,٥٪

- تراجع العامل الديموغرافي، إذ انتقل المؤشر الديموغرافي من ١٢ نشيطاً/موظفاً لتقاعد واحد سنة ١٩٨٦ إلى ٦ نشيطين سنة ٢٠٠١ إلى ٣ في سنة ٢٠١٢، ومن المتوقع أن يصل هذا العامل إلى نشيط واحد لكل متقاعد في الفترة ٢٠٢٤ - ٢٠٤٠. ويوضح الجدول رقم ٥ تدهور البنية الديموغرافية لمختلف أنظمة التقاعد في المغرب، نتيجة ازدياد أعداد المقبلين على التقاعد وقلة مناصب الشغل المحدثة.

جدول رقم ٦:

تدهور البنية الديموغرافية لمختلف أنظمة التقاعد في المغرب

السنوات/أنظمة التقاعد	٢٠٠٧	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠٢٠	٢٠٣٠	٢٠٤٠
CMR	٤,٠٧	٣,٣٦	٣,١٨	٢,٩٩	٢,٨١	٢,٠١	٢,٠١	١,٥٤	١,٥٤
CNSS	٨,٤١	١٢,٠٧	١٢,٥٧	١٢,٩٤	١٣,٢٢	١٢,٥٨	١٢,٥٨	٩,٠٦	٦,٤٩
RCAR	٢,٧٣	١,٨٤	١,٧٣	١,٦٣	١,٥٤	١,٢٤	١,٢٤	٠,٩٦	٠,٨٣
CIMR	٢,٨٨	٢,٢٦	٢,١٦	٢,٠٧	١,٩٨	١,٩	١,٦٤	١,٣١	١,٢١

ب. عملية المغادرة الطوعية وتكريس أزمة الصندوق

في إطار تقييم بعض السياسات العمومية وأثرها، والإنجازات والتحديات التي واجهت تطبيقها، وبهدف المساهمة في عمليات التخطيط ومراجعة السياسات، لا بد من التطرق إلى سياسة عملية "المغادرة الطوعية" ودورها في تكريس أزمة الصندوق المغربي للتقاعد، إذ تكمن الآثار السلبية لهذه السياسة، بداية، في حرمان الصندوق من مجموع المساهمات التي كان سيؤديها المشتركين لو استمروا في عملهم لغاية بلوغهم السن العادي للتقاعد، وبالتالي يتحمل الصندوق عبء أداء أقساط المعاشات للمغادرين بشكل مبكر.

ويمكن توضيح حجم التكلفة بالنسبة إلى الصندوق من خلال المقارنة التالية:

- المعاشات التي كان سيتحملها الصندوق في حال استمر المغادرون في العمل لغاية بلوغهم السن القانوني للتقاعد؛
- المعاشات المصروفة للمستفيدين من التقاعد المبكر وفق شروط عملية المغادرة الطوعية، أي بنسبة ٢٪ قبل السن القانوني للتقاعد و ٢,٥٪ بعد بلوغهم هذا السن.^{١٧}

هذا مع مراعاة الربح غير المحصل في مداخل الصندوق من مساهمات الدولة واقتطاعات الموظفين والتعويضات العائلية التي سيمنحها الصندوق للمتقاعدين الجدد.

بصورة عامة، قُدرت التكلفة الإجمالية لعملية المغادرة الطوعية، والتي تقع على عاتق الصندوق المغربي، بـ ٧,٤٨٣ مليار درهم. وقد سبق أن صرح المدير العام للصندوق المغربي للتقاعد السيد محمد العلوي العبدلوي،^{١٨} على هامش ندوة نظمت في الرباط، أن عملية المغادرة الطوعية قلّصت نسبة الساكنة النشيطة/السكان الأجراء بنحو ٣٩,٠٠٠ نسمة، الأمر الذي ساهم بدوره في تقليص مداخل الصندوق في مقابل رفع تكاليفه.^{١٩} وبالتالي أثّرت هذه التكلفة على توازنات الصندوق الذي يعاني جراء وضع متأزم أصلاً، وهو ما دفع إلى طرح مسألة الإصلاح بشدة لإيجاد حل لأزمة الصندوق المتفاقمة.

ثالثاً: سيناريوهات إصلاح الصندوق المغربي للتقاعد

تختلف الرؤى في مسألة إصلاح الصندوق بحسب اختلاف الفاعلين والمتدخلين، أي الدولة والمنظمات الدولية والنقابات العمالية.

أ. وجهة نظر الدولة في الإصلاح

يمكن استخلاص مقاربة الدولة لإصلاح صندوق التقاعد من تقرير "أكتوبر" والمجلس الأعلى للحسابات. فبحسب مكتب الدراسات الفرنسي "أكتوبر" الذي كلفته الدولة إعداد دراسة "حول أنظمة التقاعد في المغرب"، والتي قدمها في ٢٠ نيسان/أبريل ٢٠١٠، فإن إصلاح الصندوق المغربي للتقاعد يمر عبر السيناريوهات التالية:

- توحيد أنظمة التقاعد أو دمجها في نظامين رئيسيين؛
- رفع سن التقاعد إلى ٦٢ سنة؛
- رفع نسبة الاقتطاع لتصل إلى ٢٠٪ بشكل تدريجي بإضافة نسبة ٢٪ سنوياً؛
- خفض معاشات المتقاعدين؛
- وهذه الاقتراحات الثلاثة الأخيرة اقترحتها البنك الدولي أيضاً

في المقابل، يوصي المجلس الأعلى للحسابات، وانسجاماً مع منهجية التشخيص التي قام بها، بتبني إصلاح يمر عبر مرحلتين، أي إصلاح مقياسي وإصلاح هيكل، على النحو التالي:

١. المرحلة الأولى:

تهدف إلى تقوية ديمومة أنظمة التقاعد ككل، وتخفيض ديون الأكثر هشاشة بينها، وتسهيل الاندماج على المدى الطويل. وفي هذه المرحلة يقترح المجلس القيام بالإصلاحات التالية:

- رفع السن القانوني للإحالة على التقاعد إلى ٦٥ سنة على مدى ١٠ سنوات، مع منح المنخرطين إمكان تمديد فترة نشاطهم.
- تغيير وعاء احتساب الحقوق بالتدرج استناداً إلى معدل الأجور خلال السنوات الأخيرة في العمل، والتي تمتد من ١٠ إلى ١٥ سنة، بدلاً من الاعتماد على الراتب الأخير.
- نسبة القسط السنوي ٢٪ بدلاً من ٢,٥٪ المعتمدة حالياً.
- نسبة المساهمة ٣٠٪ موزعة كما يلي: ٢٤٪ بالنسبة إلى النظام الأساسي (بدلاً من ٢٠٪ المعتمدة حالياً)، و٦٪ تتعلق بالنظام الإضافي المبني على الرسملة يتحملها المشغل والأجير بالتساوي.^{٢٠}

٢. المرحلة الثانية:

سيتم القيام بإصلاح هيكل عبر محطتين:

- أ. المحطة الأولى: البدء بإصلاح هيكل بغية إدخال تعديلات تضمن تقارب مختلف الأنظمة وانسجامها، بهدف وضع نظام ذي قاعدة موحدة وعامة لمجموع النشيطين في القطاعين العام والخاص،^{٢١} ومن الخيارات التي يضعها المجلس على هذا المستوى ما يلي:
 - وضع قطبين للتقاعد، عام وخاص، عبر دمج أنظمة تقاعد القطاع العام.
 - المحافظة على الأنظمة مع إصلاح عميق لنظام المعاشات المدنية للصندوق المغربي للتقاعد بصورة خاصة لتقريبه من الأنظمة الأخرى.
 - ب. المحطة الثانية: في هذه المرحلة التي ستتتج الإصلاح يقترح المجلس الأعلى للحسابات تبني نظام أساسي موحد مع أنظمة إجبارية واختيارية، إذ يلاحظ أن المجلس لم يرغب في اقتراح تصور محدد للاختيارات المتعلقة بهندسة هذا النظام وأهم القواعد والمقاييس التي تحكمه، بل اكتفى بتحديد معالمة على الشكل التالي:
 - نظام أساسي موحد يعمم هذا النظام على مجموع النشيطين وتتجلى أهم خصائصه التقنية، بحسب المجلس الأعلى للحسابات، فيما يلي:
 ١. في كونه نظام أساسي محدد السقف؛
 ٢. معدل تعويض كفيل بضمان معاش مناسب؛
 ٣. نسب مساهمة تنسجم مع مستلزمات التنافسية وحماية القدرة الشرائية للمنخرطين وديمومة النظام؛
 ٤. بذل مجهود في المساهمات بالنسبة إلى المشغل، والتركيز على تغطية التقاعد، إذ يجب ألا يتحمل هذا النظام خدمات أخرى ذات صلة، وإنما يجب تغطيتها بشكل منفصل؛
 ٥. اعتماد مبدأ التوزيع في تدبير هذا النظام الذي يجب أن يتولاها جهاز عمومي.
 - الأنظمة التكميلية: تهدف هذه الأنظمة إلى تحمل جزء من الراتب أو الأجر الذي يتجاوز السقف المؤمن من جانب النظام الأساسي، بغية تمكين النشيطين من معاشات تكميلية تضمن لهم معدل تعويض مناسب، لكن على هذه الأنظمة التكميلية مراعاة العوامل التالية:
 ١. وضع أنظمة بمساهمات محددة وتقاسم المساهمات بين المشغلين والأجراء بشكل مغاير عما هو معمول به في النظام الأساسي؛
 ٢. اعتماد مبدأ الرسملة في تدبير الأنظمة الإضافية؛
 ٣. يقترح المجلس أن يقتصر الطابع الإجباري لهذه الأنظمة في البداية على القطاع العام بينما تكون التغطية لاختيارية في القطاع الخاص.
 - الأنظمة الاختيارية: يمكن أن تُخصَّص هذه الأنظمة بطريقة اختيارية للجزء من المدخول أو الراتب الذي يفوق سقف الأنظمة التكميلية، على يتحمل النشيطون وحدهم مجموع المساهمات في إطارها.
- وإذا كانت اقتراحات مكتب الدراسات "أكتوريا" تعبر عن التصور الذي كانت ستستند إليه الحكومة السابقة في الحوار بشأن إصلاح صناديق التقاعد، فإن تصور الحكومة الحالية لا يزال غير واضح، وبالتالي من الممكن أن يتم الاعتماد على اقتراحات المجلس الأعلى للحسابات - نظراً إلى منهجيته في تشخيص وضعية الصندوق المغربي للتقاعد وكل أنظمة التقاعد وواقعية اقتراحاته - كأرضية للإصلاح مع إضفاء بعض المساهمات إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة تطبيق مسألة توحيد أنظمة التقاعد حالياً في ظل رفض الاتحاد العام لمقاولات المغرب وأغلبية النقابات هذا الاقتراح.

ب. تصور النقابات العمالية

في معظم الأحيان، كانت النقابات تبدي رفضها القاطع لخطة الحكومة الهادفة إلى إصلاح صناديق التقاعد، سواء السابقة منها أو الحالية،^{٢٢} إذ كانت تعتبر أن الحكومة فضلت إصلاح أنظمة التقاعد على حساب المأجورين، في حين كان يجب أن تضع حلولاً ناجعة لتجاوز إشكالية هشاشة التوازنات المالية التي يعرفها نظام المعاشات. من هذا المنطلق، ترفض النقابات الاقتراحات برفع سن الإحالة على التقاعد إلى ٦٣ سنة أو ٦٥ سنة، لما سيترتب عليه من انعكاسات سلبية على سوق العمل وعلى القدرة الشرائية للمنخرطين النشيطين والمتقاعدين،^{٢٣} كما ترفض رفع نسبة الاقتطاع، إذ يرى بعض النقابيين أن الخروج من الأزمة يمكن أن يمر عبر:

- محاربة ظاهرة التهرب الضريبي؛
- الزيادة في الأجور؛
- المساءلة عن الفترة السابقة لتسيير الصندوق باعتبار أن أزمته ليست طبيعية وإنما مدبرة.

إلى جانب الحلول المقترحة أعلاه، يطالب البعض بضرورة ضخ أموال الهبات الخليجية في صناديق التقاعد كحل لأزمة التمويل.^{٢٥} كذلك تعيب بعض النقابات على الحكومة الحالية قرارها الانفرادي المتعلق بإصلاح أنظمة التقاعد، وترى أن الحل لا يجب أن يتم على حساب المتقاعدين الذين لا دور لهم في الأزمة المالية التي يعاني منها الصندوق.^{٢٦} في المقابل، يرى بعض أعضاء المجلس الإداري للصندوق أن هذه الأزمة تنطوي على كثير من الترهيل والتضخيم، ويعتبرون أن العجز الذي يحكى عنه غير موجود، الأمر الذي تؤكد، بحسبهم، الموازنات السنوية للصندوق^{٢٧} حتى أن البعض منهم يشير إلى وجود فائض مهم في المحفظة المالية للصندوق، وبالتالي لا داعي للخروج بقرارات وإصلاحات كالتي تروج لها الحكومة، وخصوصاً فيما يتعلق بزيادة سن التقاعد وخفض المعاشات بنسبة تتعدى الـ ٣٠٪ للأجيال المقبلة.^{٢٨}

في سياق النقاش بشأن هذه الملاحظات، تجدر الإشارة إلى أن مطلب ضخ أموال الهبات والمساعدات الخليجية في صناديق التقاعد غير مجد، ذلك بأن هذه الأموال غالباً ما تكون موجهة وفق رغبة الواهب، كما أن هذا الحل سيكون جزئياً ومؤقتاً كون هذه الموارد مؤقتة واستثنائية، بينما يجب أن يراعى إصلاح صناديق التقاعد المقاربة المستقبلية وتمكينه من موارد قارة/شحيحة، من خلال فرض ضريبة على الثروة وتخصيص حصة منها لتمويل الصندوق. وبالنسبة إلى سن التقاعد فيمكن رفعه في بعض القطاعات العمومية، وخصوصاً سلك الجندية، إلى حدود ٦٠ سنة، ذلك بأن سن التقاعد في هذا السلك كانت، حتى السنوات الأخيرة، ٤٥ سنة. وإذا علمنا بأن جزءاً من أزمة الصندوق المغربي للتقاعد هي نتيجة تمويل العجز في المعاشات العسكرية من الفائض في المعاشات المدنية، يصبح عادلاً رفع سن التقاعد في هذا القطاع. كذلك على الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية أداء مستحققاتها في الوقت المحدد، وهو ما أصبح ممكناً، بل ملزماً، في ظل المشروع الجديد للقانون التنظيمي للمالية، ويمكن النص على المقاربة التضامنية والتكاملية بين مختلف صناديق التقاعد في المغرب.

ومهما يكن من صواب هذه الاقتراحات أو خطئها، ومن اختلاف الرؤى بشأنها وتباينها، يبقى مطلب الإصلاح، بل التعجيل في إصلاح الصندوق المغربي للتقاعد، مطلباً ملحاً، ومن شأن التأخر في تطبيقه أن يزيد في أزمة نظام التقاعد وهشاشته، الأمر الذي يستدعي تدخل السلطات العمومية للقيام بإصلاحات شاملة وعميقة وجريئة، في إطار التشاور والتشارك مع مختلف الفاعلين المعنيين بالقطاع، نظراً إلى الحساسية التي يثيرها ملف إصلاح هذا الصندوق. وفي حال عدم اتخاذ أي إجراء سيتم تمويل العجز في الصندوق من الاحتياطات المالية، التي ستراجع من ٧٦,٥ مليار درهم سنة ٢٠١٤ إلى ٧ مليار درهم سنة ٢٠٢٠، إلى أن تنفذ بطول سنة ٢٠٢١، وسيبلغ العجز السنوي ١,٤ مليار درهم سنة ٢٠١٤، و٢٥,٣ مليار درهم سنة ٢٠٢١، و٢٨,٩ مليار درهم سنة ٢٠٢٢، ليصل إلى نحو ٤٥ مليار درهم سنة ٢٠٣٠.

فمن شأن تمويل عجز الصندوق من الاحتياطات المالية أن يؤدي إلى نفاذ هذه الاحتياطات، وبالتالي لن يتمكن المتقاعدون من الحصول على معاشاتهم ابتداء من سنة ٢٠٢٢.

هوامش

١. الجريدة الرسمية، عدد ٢٨، ٩٠٩، آذار/مارس ١٩٢٠.
٢. انظر الظهير الشريف رقم ١٠٦-٩٦-١ الصادر في ٢١ ربيع الأول ١٤١٧ - ٧ آب/أغسطس ١٩٩٦، في: الجريدة الرسمية، عدد ٤٤٢٢، ٢١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦، ص ٢٥٦١.
٣. انظر النص الكامل للمرسوم في: الجريدة الرسمية، عدد ٤٤٢٢.
٤. منشور في: الجريدة الرسمية، عدد ٣٠٨٧، مكرر بتاريخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧١، ص ٣٣٩٦، وأدخلت عليه تعديلات مهمة بموجب القانون رقم ٠٦، ٨٩، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم ١، ٨٩، ٢٠٥، بتاريخ ٢١ جمادى الأولى ١٤١٠ - ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٩.
٥. الجريدة الرسمية، عدد ٣٠٨٧، مكرر بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧١، ص ٣٤٠٣.
٦. انظر: المادة ٥ من قانون رقم ٩٥-٤٣، والمادة ٣ من مرسوم ٢٠ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦.
٧. انظر: المادة ٤ من قانون رقم ٩٥-٤٣.
٨. انظر: الفقرة ١ من المادة ٩ من قانون ٩٥-٤٣.
٩. تنص المادة السادسة من المرسوم المذكور على ما يلي: "تدفع إلى الصندوق المغربي للتقاعد كل شهر عند حلول أجل استحقاقها مبالغ الاقتطاع من أجل التقاعد ومساهمات أرباب العمل المشار إليها في ١ و ٢ من أ من المادة ٩ من القانون السالف الذكر رقم ٩٥-٤٣".
١٠. انظر: الفقرة الثانية من المادة ٩ من قانون ٩٥-٤٣.
١١. انظر: تقرير المجلس الأعلى للحسابات عن منظومة التقاعد في المغرب، تموز/يوليو ٢٠١٣، ص ٣.
١٢. تجدر الإشارة إلى أن كل البيانات والإحصاءات المعتمدة في هذه الدراسة صادرة عن مديرية التأمينات والاحتياط الاجتماعي التابعة لوزارة المالية. يمكن الاطلاع عليها على الموقع الإلكتروني الخاص بوزارة الاقتصاد والمالية: www.finances.gov.ma
١٣. كلفت الدولة المغربية هذا المكتب بإعداد دراسة عن أنظمة التقاعد في المغرب، وقدمت هذه الدراسة في ٢٠ نيسان/أبريل ٢٠١٠.
١٤. فاطمة الزهراء دريسك، "المغادرة الطوعية من الوظيفة العمومية: مساهمة تحليلية في المنطلقات والتداعيات"، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - أكادال، ٢٠٠٧-٢٠٠٨، ص ٥٨.
١٥. هو التقرير المشار إليه في الحاشية رقم ١٠.
١٦. ينص الفصل ١٢ من القانون رقم ٠١١، ٧١ على ما يلي: "يحدد مبلغ معاش التقاعد بضرب عدد سنوات مدة الخدمة المعتمدة لتصفيته في نسبة ٢,٥٪ من عناصر آخر راتب خضع للاقتطاع من أجل المعاش...."
١٧. تجدر الإشارة إلى أن عملية المغادرة الطوعية من الوظيفة العمومية نظمت بموجب المرسوم رقم ٠٤-٨١١ الصادر في ١٠ ذي القعدة ١٤٢٥ - ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، يُحدّث بصفة استثنائية تعويضاً عن المغادرة الطوعية لموظفي الدولة المدنيين، ج ر عدد ٥٢٧٧ بتاريخ ٢٧ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، ص ٤١٣٦.
١٨. محمد العلوي العبدلوي (تصريح في ندوة نظمها منتدى الباحثين في وزارة الاقتصاد والمالية بعنوان: "منظومة التقاعد بالمغرب نحو رؤى مختلفة للإصلاح"، المغرب: مقرر وزارة الاقتصاد والمالية، ٢٣ كانون الثاني/يناير ٢٠١٥).
١٩. عثمان مودن، "المغادرة الطوعية من الوظيفة العمومية: دراسة في المبررات والتداعيات"، بحث لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال، الرباط، ٢٠١٠-٢٠١١، ص ٥٤.
٢٠. يرى المجلس أن من شأن هذه الإجراءات تمديد ديمومة نظام المعاشات المدنية حتى سنة ٢٠٢٨، وينصح باعتماد مبدأ التدرج في تطبيقها ومراعاة الطابع الشاق

Abstract

The Reform of the Moroccan Retirement Fund System: A Study of the Causes of the Crisis and of the Reform Scenarios

Othman Mouden*

The Moroccan pension fund crisis is linked to a historic phase that runs from 1956 to 1996 in which the fund was directly managed by the state in a non-systematic fashion characterized by bad governance, the dominance of short-term visions in both leadership and management styles, and by the fact that the state had not fulfilled its obligations towards the fund throughout this period. But the most prominent reason for this crisis is financing the deficit in the military pension system, not

to mention the demographic factor of rising life expectancy among Moroccans and the shrinking fertility rates.

The debate on the reform of the retirement system in Morocco is not new, and goes back to the late nineties. This study will focus on the Moroccan pension fund and the scenarios for reform that have been proposed, including standard and structural reform.

** Mr. Othman Mouden is the head of the forum of researchers of the Ministry of Economy and Finance of the Kingdom of Morocco, and a cadre at the Kingdom's public treasury. Mr. Mouden is also a researcher in public finance in doctoral track at the University of Mohammed V, Rabat, and holds a degree in administrative and financial management from the Faculty of Economic, Legal, and Social Sciences, Rabat.*

Résumé

La réforme de la caisse marocaine des retraites: Analyse des causes de la crise et proposition des scénarios de réforme

Othman Mouden*

La crise de la caisse marocaine des retraites (CMR) est liée à une phase historique qui s'étend entre 1956 et 1996, au cours de laquelle la caisse a été gérée directement par l'Etat de manière non systématique caractérisée par une mauvaise gouvernance, par l'absence de vision de long terme et par un mode de financement appliqué principalement pour contenir le déficit du système de retraite aux dépens de l'équilibre financier du système civil. S'ajoute à cela, les répercussions du facteur démographique

notamment l'augmentation de l'espérance de vie et le déclin du taux de fécondité des Marocains.

Cet article aborde donc un débat qui remonte à la fin des années 90. Il analyse les causes de la crise et propose différentes solutions et scénarios réformistes qui pourraient être mise en vigueur.

* M. Othman Mouden est à la tête du forum des chercheurs du ministère de l'économie et des finances du Royaume du Maroc, et un haut cadre au sein du trésor public du royaume. M. Mouden est aussi chercheur spécialisé en finances publiques rattaché au programme doctoral à l'Université Mohammed V, Rabat, diplômé en gestion administrative et financière de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales à Rabat.

The GIFT-MENA (www.gift-mena.org) Governance Working Papers is a series of articles and research papers on state-building and the civil service in the MENA region, published by the network's permanent secretariat, the Institut des Finances Basil Fuleihan, Beirut, Lebanon
Website: www.institutdesfinances.gov.lb

The GIFT-MENA Working Papers aims at complementing the GIFT-MENA's knowledge exchange platform and at strengthening cooperation ties among member institutions. It falls in line with the knowledge dissemination mission of the network and reflects the commitment of member institutions to its objectives, particularly in what relates to fostering dialogue on state modernization, encouraging the co-production of public policies, and documenting and disseminating successful regional experiences.

You can copy, download or print the content of this paper for your own use, and you can include excerpts, figures and tables from the GIFT-MENA Working Papers in your documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgement of the source and proper citation of GIFT-MENA as copyright owner is given. All submissions for publication, as well as requests for usage rights can be communicated to publications@finance.gov.lb

The opinions expressed and the arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of GIFT-MENA members or the secretariat.

This publication is available online at:
<http://www.gift-mena.org/publications>
For hard copies: Bibliotheque@finance.gov.lb

How to cite this paper:

Mouden, O. (2016), "The Reform of the Moroccan Retirement Fund System: A Study of the Causes of the Crisis and of the Reform Scenarios", The GIFT-MENA Governance Working Papers, no.4, Beirut, Lebanon.

COPYRIGHT © Institut des Finances Basil Fuleihan 2016

إن سلسلة أوراق شبكة GIFT-MENA (www.gift-mena.org) هي عبارة عن سلسلة من المقالات والدراسات في مجال بناء الدولة والخدمة العامة التي تندرج في إطار رؤية متجددة للسياسات العامة لا سيما تلك المتعلقة بإدارة المال العام في بلاد الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يقوم بنشرها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، الأمانة الدائمة للشبكة في بيروت، لبنان:

www.institutdesfinances.gov.lb

تهدف هذه السلسلة إلى استكمال نشاط الشبكة كمساحة لتبادل المعارف فضلاً عن تعزيز التعاون بين المؤسسات الأعضاء. تندرج هذه المبادرة في سياق أهداف الشبكة الرامية إلى نشر المعرفة وتعكس التزام المؤسسات الأعضاء بهذه الأهداف، خاصة تلك الأهداف الرامية إلى تعزيز الحوار حول تحديث الدولة، تشجيع الإصدار المشترك لبعض السياسات العامة، وتوثيق ونشر التجارب الإقليمية الناجحة

يمكنكم نسخ، تحميل أو طباعة المحتوى للاستخدام الخاص، أو تضمين المقطعات والجداول والبيانات في المستندات والعروض التقديمية، و«البلوغر (blogs)» والمواقع الإلكترونية والمواد التعليمية شرط الإشارة إلى المصدر «سلسلة أوراق شبكة GIFT-MENA». لجميع المساهمات وتقديم الأبحاث كما للطلبات المتعلقة بحق الاستخدام، يرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني التالي:
publications@finance.gov.lb

إن الآراء المعبر عنها في هذه الأوراق لا تعكس بالضرورة آراء الأمانة العامة أو أعضاء الشبكة.

الأوراق البحثية متوفرة على موقع شبكة: GIFT-MENA
<http://www.gift-mena.org/publications>
للنسخة الورقية bibliotheque@finance.gov.lb

يرجى الاستشهاد بالمصدر على الشكل التالي:

مودن، ع. (٢٠١٦)، «إصلاح منظومة الصندوق المغربي للتقاعد: دراسة في مسببات الأزمة وسيناريوهات الإصلاح»، سلسلة أوراق غيفت-مينا، رقم ٤، بيروت، لبنان

حقوق الطبع والنشر © معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي ٢٠١٦

The GIFT-MENA Network

The Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa - GIFT-MENA - is a consortium of schools and institutes working to improve the capacity to govern at all levels of the State by investing in sustainable capacity and promoting dialogue among stakeholders concerned with governance and state modernization.

The primary mission of GIFT-MENA is to help improve the strategic role and operational capacities of civil service training institutions to become actors of policy reforms and active contributors to the agenda of sustainable governance and peace building.

The network also seeks to foster innovation and responsiveness. It is an instrument of development cooperation, it nurtures bilateral and multilateral cooperation, mainly South-South, as well as peer-to-peer learning, dialogue, partnership-building and exchange.

Launched in Beirut, in March 2006, the network brings together 60 schools and institutes from 20 countries across the MENA region and the Mediterranean, in addition to 20 partners from leading regional and international organizations.

شبكة غيفت-مينا

تضمّ شبكة GIFT-MENA مجموعة من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة بتعزيز قدرات الموظفين والعاملين في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي تُعنى بتعزيز وتشجيع الحوار بين الجهات المعنية بالحوكمة وتحديث الدولة.

يرتكز عمل الشبكة على تطوير الدور الاستراتيجي والعملية للمعاهد الأعضاء بحيث يُفعل دورها كشريك مساهم في مسار تعزيز دولة القانون، والحكم الرشيد والتنمية المستدامة في بلدان المنطقة.

تشكّل الشبكة أداة لتعزيز التعاون بين الأعضاء على المستويين الثنائي والمتعدّد الأطراف، لاسيّما التعاون بين بلدان الجنوب، والتعلّم بين الأقران، والحوار وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة وبناء الشراكات.

تأسست في بيروت عام ٢٠٠٦، وهي تضم أكثر من ٦٠ معهداً في ٢٠ بلداً من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والمتوسط، بالإضافة إلى ٢٠ شريكاً من المنظمات الإقليمية والدولية.

© Institut des Finances Basil Fuleihan – 2016
512, Corniche El Nahr
P.O.Box: 16-5870 | Beirut, Lebanon
Tel: +961 1 425146/9 | Fax: +961 1 426860
Email: Institute@finance.gov.lb
www.gift-mena.org | www.institutdesfinances.gov.lb

© معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – ٢٠١٦
٥١٢، كورنيش النهر
ص.ب: ١٦-٥٨٧٠ | بيروت، لبنان
هاتف: +٩٦١ ١ ٤٢٥١٤٦/٩ | فاكس: +٩٦١ ١ ٤٢٦٨٦٠
البريد الإلكتروني: Institute@finance.gov.lb
www.gift-mena.org | www.institutdesfinances.gov.lb

