

# الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

من أجل دينامية شاملة ومتجددة



11	<b>الفصل الأول: السياق المرتبط بتوجيه وتبعية وتقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد</b>
16	1 - الوقاية من الفساد ومحاربتة في المغرب .....
16	1.1 - المسار التاريخي وراهن سياسة مكافحة الفساد في المغرب.....
	2.1 - دور الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في البيئة العامة لمكافحة الفساد والإطار المرعي.....
19	2 - استراتيجية وطنية للوقاية من الفساد ومحاربتة.....
20	1.2 - خلاصة تركيبية لتشخيص ونتائج تغطية مخاطر وبؤر الفساد.....
21	2.2 - المقاربة المنهجية المعتمدة في القطاعات.....
22	3.2 - التعديلات المدرجة في مخطط العمل تبعا لخلاصات الاجتماع الأول للجنة الوطنية لمكافحة الفساد.....
23	<b>الفصل الثاني : تحليل شامل للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد</b>
27	1 - تحليل هيكلية ومضمون الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.....
28	1.1 - الأشغال المنجزة.....
28	2.1 - أهم الملاحظات .....
29	3.1 - توصيات لإعادة هيكلية الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.....
33	2 - تحليل حكامه الإستراتيجية وإدارة المشاريع.....
34	1.2 - الملاحظات الأساسية.....
34	2.2 التوصيات.....
38	<b>الفصل الثالث: تتبع تنفيذ مخططات عمل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في أفق سنة 2020</b>
45	1 - خطة العمل والأولويات لسنة 2019.....
48	1.1 - تذكير.....
48	2.1 - تقييم تقدم المشاريع.....
49	3.1 - المشاريع التي تتطلب تعميق الدراسة.....
51	2 - خطة العمل الشاملة.....
54	3 - خطة العمل لسنة 2020.....
54	4 - التوصيات وخريطة الطريق 2020.....
55	1.4 - بخصوص مخططات العمل.....
55	2.4 - بخصوص حكامه الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.....
56	3.4 - بخصوص دور الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.....
57	

58	4.4 - بخصوص القطاعات والمؤسسات غير المعنية بالاستراتيجية الحالية.....
59	ملحق 1 - ملخص التقدم المحرز في المشاريع الواردة في خطة عمل سنة 2019.....
73	ملحق 2 - خطة العمل لسنة 2019.....
91	ملحق 3 - خطة العمل الأولوية لسنة 2020 : المشاريع ذات الأولوية.....
98	خطة العمل لسنة 2020 : المشاريع الأخرى المبرمجة.....
105	ملحق 4 - خطة العمل الشاملة.....

## مضامين السياق، والخلاصات الأساسية وإطار التحليل

أطلق المغرب منذ سنة 1998 عدة مبادرات لمكافحة الفساد، اقترنت بالتزام إقليمي ودولي تجسد من خلال الانضمام إلى عدة اتفاقيات، منها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، واتفاقية الاتحاد الإفريقي بشأن الوقاية من الفساد ومحاربتة. كما كرس دستور 2011، بشكل لا رجعة فيه، الاختيار الديمقراطي للأمة، والتزام الدولة بإرساء مبادئ الحكامة الجيدة والنزاهة والشفافية.

وقد تم تكريس إرادة مكافحة الفساد عبر تعزيز الترسانة القانونية، ووضع آليات وبرامج حكومية (اللجنة الوطنية لتخليق الحياة العامة سنة 1999، وبرنامجي عمل الحكومة لسنتي 2005 و2010 باعتبارها مبادرات كان الهدف منها التعبير عن انخراط المغرب في مسلسل الإصلاح ومكافحة الفساد. وفي السياق ذاته، تم اعتماد استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد خلال شهر دجنبر 2015.

وبالرغم مما تحقق من إنجازات، فإن الفساد مازال يشكل أحد العوائق الكبرى التي تحُول دون تحقيق تنمية مستدامة وشاملة، ودون تلبية حاجيات الرفح من تنافسية بلادنا، والاستجابة للانتظارات المشروعة للمواطنين.

ولمواجهة هذا الوضع، جعلت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها من إضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وتسريع وتيرة تنفيذها وتقوية أثرها، واحدا من أوراها ذات الأولوية غداة تعيين جلالة الملك محمد السادس للسيد محمد بشير الراشدي رئيسا للهيئة في دجنبر 2018.

لأجل ذلك، أنجزت الهيئة قراءة نقدية للاستراتيجية الوطنية، ولما تم إنجازه منها، وذلك بعد ثلاث سنوات من اعتمادها. وأعدت تقريرا تحليليا وتوجيهيا، تمثل الوثيقة الحالية نسخته المحينة، تؤكد فيه على أهمية هذه الاستراتيجية، باعتبارها إطارا عاما لقيادة وتنفيذ السياسات العمومية في مجالات التحسيس والوقاية من الفساد ومحاربتة، هذا الإطار الذي يحتاج إلى دعمه وتعزبه بما يضمن تحقيق الالتقائية والتماسك ودعم النتائج بالنسبة لمجموع الفاعلين العموميين والخواص والمجتمع المدني.

## النقائص الأساسية المستخلصة:

تتمثل أبرز النقائص التي تم تسجيلها في ما يلي :

1. إنجازات تحققت بالفعل، ولكن بأثر ضعيف، وعدد كبير من التدابير موجهة لإنتاج نصوص تشريعية أو لإجراءات داخلية للإدارة.
2. مقارنة تسعى لأن تكون بالأساس نظامية، ولكن ينقصها الترابط القوي بين أدوار الفاعلين لضمان إلتقائية الإجراءات ودعم النتائج.
3. تجزيء للإجراءات التي لا تزال تنفذ بشكل منفرد، على المستوى القطاعي، مع خطر مواجهة نفس مظاهر القصور التي عرفتتها البرامج الحكومية السابقة لسنتي 2005 و2010.
4. محدودية الإنجازات التي قامت بها بعض الإدارات، مثل رقمنة الخدمات الموجهة للمواطنين، في التحفيز على تعميمها على باقي الإدارات على الرغم من أثرها المؤكد.
5. عدد كبير من المشاريع تفتقد للإلتقائية ولا تتماشى مع التوجهات العامة والمهيكله للاستراتيجية.
6. حكمة تمت هندستها بشكل جيد، ولكن بعض عناصرها الأساسية تفتقر إلى النجاعة وبعضها الآخر إلى الفعالية. فاللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، باعتبارها الهيئة العليا لتوجيه وقيادة الاستراتيجية، والتي يرأسها رئيس الحكومة، لم تعقد اجتماعها الأول إلا في شهر أبريل 2018. ولجان تنسيق البرامج لم تستفد من الإشراف المباشر والفعلي للوزراء أو على الأقل للكتاب العامين، كما هو محدد في اتفاقيات البرامج، مما أثر سلبا على تجانس وإلتقائية مشاريع وعمليات البرامج وبالتالي على النتائج.
7. الحصيلة المحققة اعتمدت بالأساس على معطيات متأتية مباشرة من القطاعات يطغى عليها البعد الكمي بشكل يخفي الفوارق بين طبيعة الإنجازات، ويفتقر إلى البعد المتعلق بتقييم وقياس الأثر. حيث أن هذه الحصيلة لا تقيس مساهمة هذه الانجازات في تحقيق الأهداف الإجرائية والاستراتيجية وخاصة غياب ما يتعلق بقياس الأثر الملموس من قبل الفئات المستهدفة.
8. غياب عنصر هام في الاستراتيجية هو الفساد في الحياة السياسية والانتخابات.

## إعادة هيكلة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد: محاور التجويد والتوصيات

ينبغي التأكيد أن الأهداف العامة والاختيارات الأساسية التي شكلت ركائز الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وكذا البرامج الموضوعاتية العشرة التي تتمحور حولها، لم تكن موضوعا للمراجعة أو النقد، حيث أن الغاية من العمل الذي قامت به الهيئة، يتجلى في إعادة بناء الاستراتيجية وفق هيكلية قوية ومضمون واضح، وإرساء إطار للحكامة يضمن قيادة مثلى بخصوص توجيهه واستهداف الأولويات، وتدبير أكثر سلاسة للمشاريع وذلك لتحقيق أكبر أثر ممكن.

إن الدينامية الجديدة المنشودة من خلال إعادة هيكلة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، باعتبارها إطارا عاما لمحاربة الفساد، سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، تستدعي عددا من إجراءات التقويم والتجويد وإعادة التأطير، وقد تم تحديد هذه الإجراءات وفق المنطق التالي :

1. دراسة وتحليل مفصل لهيكلية ومضامين الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، بهدف الخروج، بالنسبة لكل برنامج، بمخطط عمل تعديلي شامل يضمن التجانس والاتقائية والوضوح.
2. هذا المخطط يتم ترجمته إلى مشاريع مهيكلة وأفقية على شكل عمليات بهدف تحقيق نتائج ملموسة، وفقا لمنطق قائم على التراكم وإنتاج أثر قابل للقياس.
3. تحديد المشاريع والعمليات ذات الأولوية على أساس تأثيرها المهيكل، وأثرها الملموس المحتمل، والقدرة على إنجازها خلال السنة، وذلك لبلورة مخطط عمل سنوي للتدابير ذات الأولوية بغاية ضمان تعبئة المسؤولين الكبار والفاعلين المعنيين، وإرساء دينامية جماعية جديدة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل متحكم فيه.
4. وضع نظام للمؤشرات يغطي مختلف أبعاد الاستراتيجية، من عمليات ومشاريع و برامج وأهداف إجرائية واستراتيجية محددة فيها.
5. توضيح نظام الحكامة، بتدقيق هندسة وأدوار ومسؤوليات مختلف الأجهزة. تتولى اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد باعتبارها جهازا للتوجيه والقيادة، وضع الأسس والوسائل الضرورية لتقييم تقدم الاستراتيجية والنتائج المحققة وكذا الإكراهات المحتملة التي ينبغي تجاوزها.
6. الدعم والتعبئة المباشرة لكبار المسؤولين (الوزراء والكتاب العاميين) للجان تنسيق البرامج، باعتبارها جهازا ضروريا لتنفيذ متجانس وجماعي للمشاريع والعمليات، في انسجام مع الدينامية المنشودة.
7. على هذا الأساس، ومع الأخذ في الاعتبار مختلف التجارب السابقة (تجربة اللجنة الوطنية لمناخ الاعمال واللجنة بين الوزارية للحكومة الالكترونية)، فإنه سيكون من المفيد جعل كتابة اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد تحت الاشراف المباشر لرئيس الحكومة تحقيقا للنجاعة والعرضانية.
8. أخيرا، تبني منهجية موحدة وفعالة في إدارة المشاريع، مدعومة من مكتب متخصص، ومنصة تشاركية مقرونة بالمؤشرات الناجعة التي تمكّن في ما بعد وبشكل موضوعي، من تتبع التقدم الفعلي للمشاريع، وقياس مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بها، ودعم النتائج، ووضع لوحات قيادة تبعا لذلك، ثم تقييم الآثار المنتظرة.

إن المنهجية التي أطلقتها الهيئة ينبغي أن تندرج في إطار دينامية متطورة في الزمن حتى بلوغ مرحلة النضج عبر دعم النتائج، والحلول المناسبة للإكراهات والصعوبات التي تمت مواجهتها، وكل ذلك وفق منطق استراتيجي وسلس. يتمثل الهدف المحدد لهذه الدينامية في البحث عن أكبر قدر من الأثر على المواطنين، وذلك من أجل إعادة بناء الثقة وتوسيع التعبئة ضد مختلف مظاهر الفساد في مفهومه الواسع.

## تواريخ وأرقام أساسية ذات صلة بإعادة هيكلة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد<sup>1</sup>

يناير / فبراير 2019

إن تحليل الاستراتيجية والمقترحات التي تمخضت عنها، والتي تم عرض أبرز عناصرها أعلاه، شكل موضوع تقرير أولي قدم بمناسبة انعقاد الاجتماع الثاني للجنة الوطنية لمكافحة الفساد الذي ترأسه رئيس الحكومة بتاريخ 15 فبراير 2019.

وقد تمت المصادقة بالإجماع على هذا التقرير خلال هذا الاجتماع واعتمد كورقة توجيهية ومؤطرة للاستراتيجية، تم تعزيزها بالتزام قوي من مختلف الأطراف المعنية من أجل ضمان نجاحها.

239 ← العدد الأولي للمشاريع/العمليات (قبل مراجعتها من القطاعات)<sup>2</sup>

197 ← عدد المشاريع/العمليات بعد عملية أولى للتجميع<sup>3</sup>

44 ← سحب المشاريع/العمليات

136 ← مشروع/إجراء تم تجميعها في 27 مشروع أفقي

45 ← مشروع/إجراء تمت إضافتها

89 ← مجموع المشاريع / الإجراءات بعد إعادة الهيكلة

أبريل / يوليو 2019

■ أحد عشر اجتماعا

نظمت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها عدة اجتماعات للتنسيق والمصادقة على مستوى البرامج العشرة المكونة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. وقد مكنت هذه الاجتماعات، التي ترأسها بشكل مشترك كل من الوزير المكلف بتنسيق البرنامج المعني ورئيس الهيئة، من تسليط الضوء على مختلف أوجه التقدم المحرز على مستوى تنفيذ الاستراتيجية والمكتسبات التي تم تحقيقها وكذا حدودها، وذلك من حيث هيكلتها ومحتواها، من جهة، وغطت حكومتها من جهة أخرى، كما تمت المصادقة على مخطط العمل الشامل المتعلق بها بعد إعادة هيكلته، وعلى أولويات البرنامج الخاص لسنة 2019، وكذا منهجية التسيير وغطت الحكامة المقترحين. لقد جاءت هذه الاجتماعات التي برمجت من أجل دعم المقاربة التشاركية المعتمدة من طرف الهيئة والتي مكنت من تعزيز مضمون وهيكله الاستراتيجية ومشاركة كافة الأطراف المعنية وانخراط الجميع في المقاربة الشاملة.

1. ملحوظة: يتعلق الأمر بمخطط العمل الذي قُدّم للمصادقة وتم استكمالها بعد استشارة مختلف الأطراف المعنية

2. في مخطط العمل الأولي قبل الاجتماع الأول للجنة الوطنية لمكافحة الفساد بتاريخ 4 أبريل 2019

3. عمل تم إنجازه داخل الكتابة الدائمة بالتنسيق مع القطاعات إلى غاية دجنبر 2018



أحد عشر اجتماعا

ثلاثة عشر اجتماعا

سهرت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها بتنسيق مع الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد على رصد أولويات مخططات عمل القطاعات الوزارية والهيئات التي تتولى تنفيذ المشاريع برسم سنة 2019.

وهكذا تم عقد خمسة عشر اجتماعا مع نقط اتصال القطاعات الوزارية والهيئات السالفة الذكر بغاية تحديد مستوى تقدم المشاريع التي يشرفون عليها ومراجعة حزمة المشاريع من أجل تحديد ودراسة مختلف التغييرات المحتملة وملاءمة المقترحات وتعيين مخطط العمل على ضوء ذلك.

يناير 2020

2020

اعتبرت سنة مناسبة للاستفادة مما تحقق من تراكمات ومنجزات بشأن إعادة هيكلة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد التي انطلق تنفيذها سنة 2019 في صيغتها الجديدة وبأجهزة للحكمة تمت مراجعة وظائفها. حيث سيتم التركيز على مخطط العمل أولويات سنة 2020 والذي أضيفت إليه مشاريع أخرى برمجتها بعض القطاعات خلال نفس السنة.

إن الهدف هو عكس المنحنى على المدى الطويل بنتائج ملحوظة ومؤثرة، لصالح إعادة بناء ثقة المواطنين والمستثمرين والفاعلين الاقتصاديين والمؤسسين والمنظمات الدولية.

27 ← مشروعا تكتسي طابع الأولوية

22 ← مشروعا عاما مبرمجا

04 ← مشاريع ذات طابع عرضاني

21 ← مشروعا قطاعيا

من هنا جاءت الأهمية التي شددت عليها الهيئة في الوفاء بالالتزامات وتحقيق الأهداف التي تم تحديدها في خطة العمل ذات الأولوية لسنة 2020، وذلك بعد سنة 2019 التي تعتبر سنة تقوية أسس الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد.



# الفصل الأول

السياق المرتبط بتوجيهه وتتبع وتقييم  
الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد



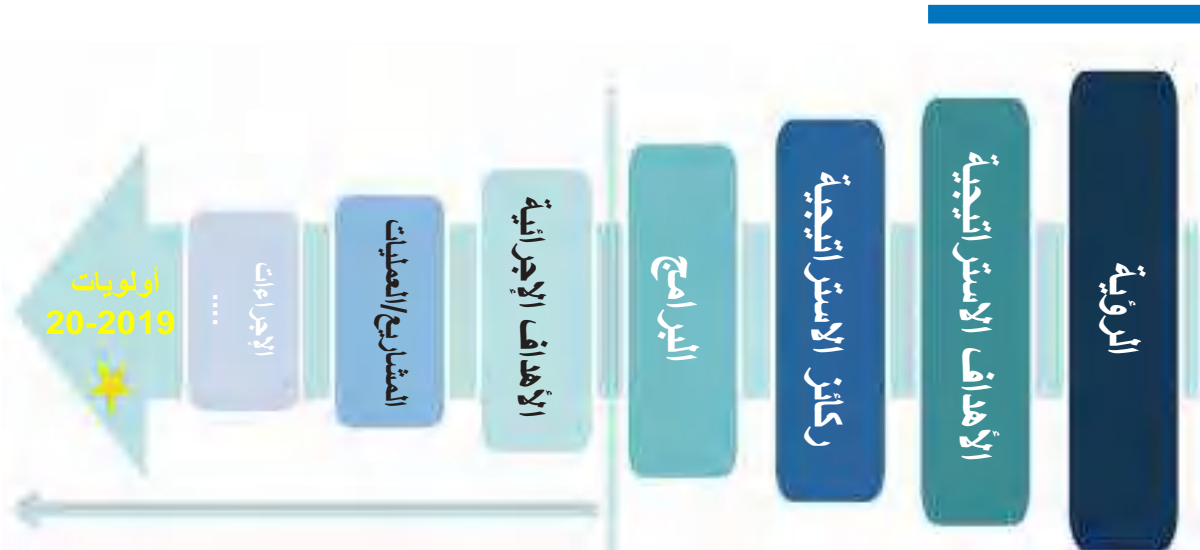
## الفصل الأول: السياق المرتبط بتوجيه وتبوع وتقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

في إطار مهامها الدستورية المتعلقة بالإشراف وتبوع التنفيذ والتنسيق وتقييم السياسات العمومية في مجال الوقاية من الفساد ومحاربه، أعدت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها قراءة نقدية للاستراتيجية الوطنية، وذلك بعد أزيد من ثلاث سنوات على إقرارها. تتوخى من خلالها إضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية المذكورة ورفع وتيرة تنفيذها وحجم آثارها، وذلك بالاعتماد على أفكار وتصورات جديدة موجهة للحكومة.

وتجدر الإشارة إلى أن تبوع وتقييم هذه الاستراتيجية، يشكلان منهجية جديدة تتطلب تعبئة الفاعلين وترابطا قويا بين أدوارهم.

وأخذا بعين الاعتبار أن الأهداف والاختيارات الكبرى التي تتضمنها الاستراتيجية الوطنية، وكذا البرامج الموضوعاتية العشرة التي تتمحور حولها، لم تكن موضوعا للمراجعة أو النقد، فإن الغاية من العمل الذي قامت به الهيئة يتوخى إعادة بناء الاستراتيجية وفق هيكلية قوية ومضمون واضح قائم على إرساء إطار للحكومة يضمن قيادة مثلى في ما يتعلق بتوجيه واستهداف الأولويات، وبتدبير أكثر سلاسة للمشاريع وذلك لتحقيق أكبر أثر ممكن.

لأجل ذلك، جاء اقتراح أن تتم مراجعة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وفق منطق يحافظ على ما تم تحديده في الاستراتيجية بخصوص الرؤية، والأهداف، والركائز الاستراتيجية، والبرامج.



في هذا السياق قدمت الهيئة، عبر مرحلتين، عددا من التعديلات والتحسينات والمقترحات لإعادة التأطير، تهم العناصر الأخرى في هيكلية ومضمون الاستراتيجية (المشاريع/العمليات - الأولويات - الأهداف الإجرائية) من جهة، وإدارة المشاريع والحكومة العامة للاستراتيجية من جهة أخرى، وذلك كما هو مفصل بعده:

## المستوى الأول : تحليل هيكله ومضمون الاستراتيجية:

### الأشغال المنجزة

- تجميع المشاريع التي تهم جميع القطاعات في «مشاريع أفقية» يمكن تنفيذها بشكل موحد ومنسجم؛
- مراجعة وتركيز عدد من المشاريع حتى يكون مضمونها أكثر استهدافا وتكون نتائجها مضمونة أكثر، وتتماشى مع الأهداف الإجرائية المرتبطة بها؛
- اقتراحات بسحب المشاريع ذات الطابع «الخاص بمهام كل قطاع» والتي ليست لها علاقة مباشرة بالفساد (بالرغم من أثرها المباشر على الشفافية والحكامة...)
- ضمان تماسك جميع مكونات الاستراتيجية والتغطية الفعلية للأهداف الإجرائية.

### التوصيات والمقترحات التي تم اعتمادها

- مخططات عمل للبرامج العشرة التي تمت مراجعتها وتبسيطها وربط بعضها ببعض بشكل جيد.
- مخططات عمل تحدد الأولويات لسنتي 2019 و2020: مشاريع/عمليات ذات أثر و/أو تأثير مهيكلي (موزعة على 10 برامج).

## المستوى الثاني : تحليل إدارة المشاريع وحكامة الاستراتيجية

### الأشغال المنجزة

- تحليل الجوانب المتعلقة بتخطيط وإدارة المشاريع: المنهجية، الآليات، التقاطعات....
- تحليل الجوانب المتعلقة بالتنسيق وتبعية تنفيذ وتقييم الاستراتيجية
- تحديد العوائق الكبرى وإمكانيات التجويد.

### التوصيات والمقترحات التي تم اعتمادها

- تجديد الالتزامات، عبر تقديم واعتماد خارطة الطريق الجديدة للاستراتيجية أمام مجلس الحكومة
- إعادة النظر في تموقع الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد وتعزيز وسائل عملها
- مراجعة واعتماد مقاربة جديدة وموحدة وفعالة لإدارة المشاريع
- إحداث مكتب مركزي لإدارة المشاريع لدى اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، وخلايا لدعم مكتب إدارة المشاريع على مستوى منسقي البرامج، وذلك من أجل مزيد من الفعالية في تبعية وتنسيق المشاريع والبرامج.

تم تقديم تحليل الاستراتيجية والمقترحات التي تمخضت عنه، من طرف الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها خلال الاجتماع الثاني للجنة الوطنية لمكافحة الفساد المنعقد يوم 15 فبراير 2019، برئاسة رئيس الحكومة. وحظي التقرير بإجماع أعضاء اللجنة، وتم، تبعا لذلك، اعتماده كورقة مؤطرة للاستراتيجية مدعومة بالتزام قوي من مختلف الأطراف المعنية لضمان نجاحها.

على هذا الأساس، تم عقد اجتماعات مع المنسقين الثمانية (8) لبرامج الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للمصادقة على مخططات العمل المراجعة وعلى منهجية التدبير وصيغة الحكامة المقترحة. هذه الاجتماعات، التي جاءت لتدعم المنهجية التشاركية التي تعتمدها الهيئة، مكنت من تدقيق أكثر للاستراتيجية بمشاركة فاعلة للأطراف المعنية وانخراط الجميع في المنهجية الشاملة.

و خلال الثلاث أشهر الأخيرة من سنة 2019 سهرت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها بتنسيق مع الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد على تتبع القطاعات الوزارية والهيئات التي تتولى تنفيذ المشاريع المدرجة في مخطط عمل الأولويات برسم سنة 2019، وذلك بغاية تحديد وضعية تقدم المشاريع ومراجعة حزمة المشاريع من أجل تحديد ودراسة مختلف التغييرات المحتملة وتعيين مخطط العمل الشامل.

إن هذا التقرير يقدم الحصيلة النهائية لمسار المراجعة ويضفي دينامية جديدة على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ويتضمن المحاور الأساسية التالية: بعد تذكير تركيبى بأهم العناصر المكونة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، تم إنجاز تحليل على مرحلتين أولاهاما تتجلى في إعادة قراءة هيكلية الاستراتيجية ومحتواها وطريقة إدارة مشاريعها وحكامتها. وثانيهما في تحليل مفصل لمخطط العمل، سواء ما يتعلق بهيكلية المشاريع أو أهميتها أو ودقتها، باتجاه مزيد من التماسك والوضوح والقدرة على جعل تنفيذه وتتبعه أكثر سلاسة، وخاصة من أجل ضمان تحقيق الأثر المرجو من تنفيذها على المواطنين والمستثمرين والفاعلين الاقتصاديين والمؤسساتيين.

لقد مكنت الخلاصات الناتجة عن هذا التحليل من اقتراح مراجعة للاستراتيجية الوطنية توفر شروط التجانس والالتقائية والوضوح، وتفضي إلى بلورة مخطط عمل شامل يمكن ترجمته إلى مشاريع مهيكلية مع تحديد العمليات ذات الأولوية لمخطط العمل برسم سنة 2019، واستخلاص الدروس الأساسية من السنة الأولى من تنفيذ مسلسل الرصد والتنسيق، واعتبار 2020 سنة أساسية لإعادة التنشيط الفعلي للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وتقوية أثرها.

## 1 - الوقاية من الفساد ومحاربتة في المغرب:

### 1.1 - المسار التاريخي وراهن سياسة مكافحة الفساد في المغرب

شهد المغرب منذ أواخر سنوات التسعينيات إطلاق مبادرات متتالية تعكس إرادة سياسية على أعلى مستوى، لمكافحة الفساد. ويوضح الشكل التالي أهم معالم هذه المبادرات:

الشكل رقم 1: المحطات الأساسية لمكافحة الفساد في المغرب



فبالإضافة إلى الالتزامات الوطنية التي تم التعبير عنها، بشكل خاص، في مختلف خطاب جلالة الملك محمد السادس، وكذا في دستور 2011، ومن خلال ما تحقق من منجزات تشريعية ومؤسسية هامة خلال العقدين الأخيرين، فقد عبّر المغرب عن التزام قوي على المستوى الدولي بالانضمام إلى عدة اتفاقيات إقليمية ودولية، خاصة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، التي شرع في تنفيذها بشكل فعلي، والاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، واتفاقية الاتحاد الافريقي حول مكافحة الفساد.

إلا أن تفاقم وضعيية الفساد والتطبيع معه وتدهور ثقة المغاربة واقتران ذلك بمجموعة من العوامل الأخرى، يشكل نواقص بنيوية تحول دون إيجاد دينامية قوية في خدمة أهداف التنمية. لذلك لم يتمكن المغرب من تحسين تصنيفه في مختلف المؤشرات الدولية المتعلقة بالفساد والمواضيع ذات الصلة، فرغم بعض التقدم الذي حققه من خلال تحسين موقعه في ترتيب مؤشر إدراك الفساد الذي تصدره جمعية ترانسبارنسي الدولية، فقد تراجع في بداية سنة 2020 إلى المرتبة 80 بفقدان 7 درجات ونقطتين مقارنة مع سنة 2018 .



يضاف إلى ذلك، أن مختلف الأبحاث والدراسات والتحليلات التي قامت بها المنظمات الوطنية والدولية، بما فيها تلك التي أنجزتها الهيئة، تكشف عن ضعف للأثر العام لتلك المنجزات على المواطن والمقاول، أي على الفئات الأساسية المستهدفة من كل عملية لمكافحة الفساد، وتشهد على التأثير السلبي للتطبيع مع الفساد الذي يحول دون التمكن من عكس اتجاه الظاهرة نحو الانخفاض، ويقوض الثقة، ويمنع من بناء أسس تنمية مستدامة شاملة تخدم التماسك الاجتماعي الضروري لرفاهية الجميع.

#### جدول 1: الفساد في المغرب أرقام أساسية

2019	2015	2014	المؤشر
البارومتر العالمي حول الفساد في إفريقيا - ترانسبرونسي الدولية		البحث الوطني الأول الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة	
مستوى الفساد في المغرب (الإدراك والمعيش من طرف المواطنين)			
		7.5	معدل المستوى العام للفساد في نظر المواطنين (على 10)
31%	48%	41%	التردد المعلن للتعرض لأفعال الفساد خلال 12 شهرا الأخيرة كما صرح المواطنون
53%	26%		معدل تصريح المواطنين الذين يعتقدون أن مستوى الفساد ارتفع
12%	24%		معدل تصريح المواطنين الذين يعتقدون أن مستوى الفساد انخفض
43/100 - 73 <sup>e</sup> /180			تنقيط ترانسبرونسي الدولية 2018 (معدل الملامسة والترتيب)
رد فعل المواطنين أمام الفساد			
13%	30%	27%	معدل تصريح المواطنين الذي يعتقدون أن عمل الحكومة في الوقاية من الفساد ومحاربتة جيد و/أو فعال
74%	64%	62%	معدل تصريح المواطنين الذي يعتقدون أن عمل الحكومة في الوقاية من الفساد ومحاربتة سيء و/أو غير فعال
		3%	معدل تصريح المواطنين الذي يبلغون عن الفساد
		86%	معدل الذين قبلوا بعد التعرض للفساد خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة

أبرزت النسخة الثانية من البارومتر العالمي حول الفساد في إفريقيا المنجز برسم سنة 2019، أرقاما مقلقة حول وضعية الفساد في المغرب. هكذا، فإذا كان عدد المغاربة المتورطين (طوعا أو تحت ضغط) في أفعال الفساد سنة 2019 قد تراجع مقارنة مع سنة 2015 من 48% إلى 31% (الذي يبقى مرتفعا جدا)، فإن المؤشرات الأخرى سجلت بالمقابل تدهورا. إذ أن نسبة 53% من المغاربة الذين يعتبرون أن الفساد تفاقم خلال الاثني عشر شهرا الأخيرة تبقى في حد ذاتها أمرا مقلقا. لكن ما يثير القلق أكثر أن 74% من المغاربة يعتبرون أن سياسات مكافحة الفساد سيئة، مقابل 64% سنة 2015. إن هذا يعني أن المغاربة باتوا أقل ثقة في إمكانية تحسن الأمور في المستقبل.

من بين أهم النقائص التي تحول دون تحقيق تغيير ملموس يمكن اعتباره تغييرا نهائيا لا رجعة فيه وليس ظرفيا أو تم تحقيقه بشكل معزول، وله نتائج حقيقية على المواطنين، يجب الإشارة إلى العناصر التالية:

■ غياب مقاربة استراتيجية شاملة وواضحة، قابلة للتنفيذ، تجمع كل الأطراف المعنية، وتسمح باستهداف فعال لأهم بؤر أو مخاطر الفساد، من أجل تحقيق نتائج وآثار كبيرة. فالمقاربات السابقة تميزت بوضع خطط انطلاقا من «قائمة إجراءات»، تشريعية ومؤسسية أساسا، على شكل مخطط عمل لا يخضع لمنطق الاستهداف، والأولويات، والملاءمة بين الأهداف والوسائل المرصودة، مع تحديد المسؤوليات بخصوص النتائج والآثار المنشودة؛

■ ضعف استمرارية واستدامة المبادرات المناهضة للفساد التي تظل رهينة الوتيرة والزمن السياسيين؛

■ ضعف العمل الأفقي والتنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية الرئيسية سواء الحكومية أو غير الحكومية؛

■ شبه غياب تقييم نتائج وآثار مختلف المبادرات، وهو تقييم يفترض أن يفضي إلى إدخال التعديلات أو التصحيحات اللازمة لضمان الفعالية والنجاعة؛

■ ضعف الوسائل المخصصة لمكافحة الفساد والتي تعتبر حتى الآن «نفقات» عوض اعتبارها استثمارا ضروريا وذا مردودية كبيرة للبلد

## 2.1 - دور الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في البيئة العامة لمكافحة الفساد والإطار المرجعي

الشكل رقم 2: تخطيط استراتيجي للاستراتيجية الوطنية تدمج كل الفاعلين - نظرة عامة



الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها تنهض بمهامها في:



منذ تعيين رئيسها في نهاية 2018، ما فتئت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها تضع أسس هياكلها بما يتماشى مع توسيع مهامها الدستورية. وللمرور من نظام قائم على الفاعلين إلى منظومة مترابطة تعزز الجمع بين جهودها وجهود الفاعلين المعنيين في القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، مع الاضطلاع بمسؤولياتها المؤسساتية في ما يخص مهامها الدستورية وذلك للمساهمة في تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

■ عكس اتجاه الظاهرة بشكل كبير نحو الانخفاض، وتقليص هام للبور التي تشجع على تفاقمها، وذلك عبر اعتماد مقاربة جريئة من أجل تعبئة حقيقية لجميع الفاعلين

■ إحياء قيم النزاهة والشفافية والحكامة المسؤولة

■ تشجيع بناء ثقة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين والمؤسساتيين

■ تحسين موقع المغرب على المستوى الدولي وجعله نموذجا في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته.

لأجل ذلك، فتحت الهيئة عددا من الأوراش الاستراتيجية ذات الأولوية، من بينها الورش المتعلق بإضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وتسريع وتيرة تنفيذها، وتحسين آثارها، موضوع هذا التقرير، بموازاة عشرة أوراش أخرى، من بينها ورش مراجعة القانون رقم 12-113 لتقوية وتوضيح مهام الهيئة واستقلاليتها، حتى تتمكن من الاضطلاع بدورها المؤسساتي كاملا وبفعالية وفي ارتباط قوي مع أدوار المؤسسات الأخرى الفاعلة في منظومة مكافحة الفساد.

يشكل إعطاء دينامية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وللسياسات العمومية الأخرى ذات الصلة بالوقاية من الفساد ومحاربتة جزءا من المحاور الستة الاستراتيجية المهيكلة للمهام الدستورية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها المتمثلة في التوجيه والإشراف والتنسيق وتبوع وتقييم تنفيذ السياسات العمومية، إلى جانب مهام البحث والتحري في الملفات المتعلقة بأفعال الفساد باعتبارها آلية للمساهمة في محاربة عدم الإفلات من العقاب في هذا المجال. وقد وضعت الهيئة خارطة طريق استراتيجية وعملية بأهداف ملموسة وقابلة للقياس.

في هذا السياق، انكبت الهيئة على إنجاز أشغال تروم إضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وإعادة النظر في حكمتها، حتى تكون رافعة حقيقية للوقاية من الظاهرة ومحاربتها، من خلال تحليل شامل وعميق، تمخضت عنه توجهات واضحة تمت بلورتها بدورها على شكل خارطة طريق. وسيكون مجموع هذه الأفكار موضوع تحليل مفصل في الفقرات القادمة.

## 2 - استراتيجية وطنية للوقاية من الفساد ومحاربتة

انطلاقا من مقاربة علمية مستوحاة من الممارسات الدولية الفضلى، تقوم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، في صيغتها الأولى، على منطلق الركائز/المحاور الاستراتيجية. قبل أن يتم استكمال هذه المقاربة بإضافة بُعد البرامج الموضوعاتية، بربطها بالمشاريع التي تدخل في نطاقها، وبتجميع المشاريع المتقاربة لتحويلها إلى مشاريع أفقية يمكن تنزيلها وتنفيذها قطاعيا.

يتمثل الهدف من هذه المراجعة في ضمان تحقيق الوضوح والتماسك في ما يتعلق بالتصور والبرمجة، وسلاستها في ما يتعلق بالتنفيذ والتنسيق، حيث تم إسناد التنسيق إلى القطاع المعني بالمشروع مع إشراك المؤسسات والأجهزة العمومية والقطاع الخاص وذلك في إطار اتفاقية- برنامج موقعة مع القطاعات الأخرى.

على المستويين الوطني والدولي، تقوم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد على هدفين استراتيجيين يعكسان رؤية جماعية تطمح إلى تعزيز النزاهة وتقليص الفساد بشكل كبير في أفق 2025.

الشكل رقم 3: الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد - نظرة عامة



إضافة إلى ذلك، تم إعداد مخطط عمل وفقا لمقاربة برنامجية تضم 10 برامج محددة يتم تنفيذها بشكل تدريجي.

الشكل رقم 4: البرامج الموضوعاتية ال 10 للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

### الملاحظات العامة الأساسية التي رصدتها الهيئة

بعد ثلاث سنوات من إطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، انكبت الهيئة، ضمن أورشها الاستراتيجية ذات الأولوية، على إنجاز تحليل وتقييم شاملين، بالنظر إلى الإشكالات والملاحظات التي ظلت مطروحة، سواء فيما يتعلق بالمقاربة أو فيما يتعلق بهيكله ومضامين الاستراتيجية. ويتضمن هذا الفصل أهم الملاحظات العامة التي تم رصدها. بينما سيتم عرض النتائج المفصلة لتحليل هيكله ومضامين وإدارة مشاريع وحكامه الاستراتيجية في الفصلين القادمين، على أن يتم في آخر هذا التقرير الخروج بمجموعة من التوصيات والتوجهات الاستراتيجية، لتعزيز نقط القوة في الاستراتيجية وتدارك نقط الضعف.

### 1.2 - خلاصة تركيبية لتشخيص ونتائج تغطية مخاطر وبؤر الفساد

اعتمد التشخيص على معطيات وطنية ودولية مكنت من تحديد بؤر الفساد الكبرى التي تتطلب استهدافا استراتيجيا. تبعا لذلك، ومع الأخذ في الاعتبار الركائز الاستراتيجية والبرامج ومخططات العمل، تم اعتماد مقاربة منهجية تراعي خصوصيات المحيط العام، قبل التركيز على المخاطر المحددة حيث سيتم استكمال هذه المقاربة بمعالجة تغطية هذه المخاطر بإشراك الفاعلين المعنيين في القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني.

وإذا كانت المقاربة المنهجية تجد مَسَوِّعَهَا في اعتبارها عملية وقائية تهتم المجال بشكل عام، فإنها تفترض ترابطا بين أدوار الفاعلين لضمان إلتقائية العمليات وتجميع النتائج، وهما معا يمثلان النواقص الأساسية، حتى اليوم، لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، في غياب مراجعة حقيقية لهيكلتها وغياب حكامه نشطة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن عددا من الإجراءات المتخذة تكتسي طابعا تشريعيًا أو إداريًا، وأثرها على واقع الفساد مرتبط إلى حد كبير بتنفيذها عمليًا وباكتمالها للحد من الثغرات ومن السلوكيات غير المشروعة القائمة.

أيضًا، واعتبارًا لمجموع هذه الأسباب، يبقى الأثر المنشود للمشاريع والعمليات والإجراءات المبرمجة ضعيفًا، وبالتالي ستظل قضية الوقاية وتغطية المخاطر الكبرى المعروفة للفساد مطروحة بإلحاح شديد.

إن ضعف الأثر كما تم رصدّه، يتفاقم أكثر، وذلك بسبب تجزئ العمليات التي لا يزال تنفيذها يتم بشكل منفرد على المستوى القطاعي ويساهم بذلك في تشتت المبادرات وكذا بفعل ضعف انخراط الأطراف المعنية في إطار مقاربة شاملة ومتناسكة للتنفيذ الناجع للعمليات المبرمجة. إن هذا العنصر الأساسي لنجاح الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد سيتم تحليله فيما تبقى من هذه الوثيقة.

أخيرًا، لا بد من الإشارة إلى أن النسخة الحالية من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد تخلو من عمليات تهم تخليق الحياة السياسية وتعزيز الأخلاقيات والشفافية في الانتخابات، وهي من المجالات المعرضة لمخاطر الفساد، ولها أثر كبير، بشكل مباشر أو غير مباشر، على باقي المجالات وعلى حياة المواطنين وكذلك على تنمية البلد بشكل عام.

## 2.2 - المقاربة المنهجية المعتمدة في القطاعات

في النسخة الأولى للاستراتيجية، يتضمن مخطط العمل نوعين من المشاريع. مشاريع أفقية من جهة، ومشاريع قطاعية من جهة أخرى. فالبعد الأفقي جاء ليجيب بشكل استهدافي على الإشكالات التي تم تحديدها في التشخيص، في انسجام مع الممارسات الاستراتيجية الفضلى. بينما تم عكس مسلسل التخطيط الاستراتيجي خلال إعداد الجزء القطاعي، خاصة في ظل عدم الاستعداد أو حتى عدم القدرة على إنجاز الخرائط المفصلة للمخاطر القطاعية وتجميعها بشكل شامل ومتناسك وذلك مع المسؤولين والفاعلين المعنيين. هكذا، وبدل تحديد أهم مخاطر الفساد وترجمة المقاربة والتوجهات الاستراتيجية إلى إجراءات ملائمة تسمح بتغطيتها مباشرة وبشكل فعال، طُلب من القطاعات أن تقترح بنفسها الإجراءات التي تراها ذات أهمية لتقليص الفساد داخلها. هذه المقاربة المعكوسة، بالطريقة التي تم بها إعمالها، تحد بالضرورة وبشكل كبير من تماسك الاستراتيجية وتضعف بالتالي الأثر المنشود من الإجراءات التي تم اعتمادها.

إن هذه المقاربة تفسر كذلك، جزئيًا، العدد الكبير من «المشاريع» التي تضمنها مخطط العمل النهائي للاستراتيجية، وهي مشاريع لا تتماشى بشكل جيد مع التوجهات العامة والمهيكلية (حيث عدد من المشاريع تتشابه حد التطابق في كل قطاع من القطاعات المعنية، أو أنها عبارة عن إجراءات ينبغي أن تندرج ضمن مشروع مهيكل أكثر على المستوى الأفقي ويستهدف بشكل أفضل تحقيق النتائج وإنتاج الأثر).

لذلك، فالمقاربة المعتمدة بالنسبة للقطاعات كانت بمثابة «قائمة عمليات أو إجراءات» لا علاقة لها أحيانًا بالتوجهات العامة والمهيكلية للاستراتيجية مع وجود مخاطر حقيقة واضحة (تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المقاربات القطاعية المستند على «قائمة عمليات أو إجراءات» أبانت عن محدوديتها بالنسبة للمخططات الحكومية السابقة (2005 و2010 - 2012).

ختاما، فإن غياب هيكله وحكامه وآليات مواكبة، إلى جانب الإشكالات المشار إليها، تفسر في جانب كبير منها مستوى النتائج والآثار المتحصل عليها، وكذلك التأخر الذي عرفته الاستراتيجية التي لاتزال بالرغم من بعض الإنجازات التي لا يمكن إنكارها، في مرحلة الانطلاق وبتنتائج ضعيفة سواء على المواطنين أو على الفاعلين الاقتصاديين.

### 3.2 - التعديلات المدرجة في مخطط العمل تبعا لخلاصات الاجتماع الأول للجنة الوطنية لمكافحة الفساد

على إثر الاجتماع الأول للجنة الوطنية لمكافحة الفساد يوم 4 أبريل 2018، تم تقديم عدة توصيات تهم حكامه الاستراتيجية، وإدارة المشاريع وأيضا محتوى مخطط العمل، وذلك من طرف منسقي البرامج وباقي الفاعلين من القطاع الخاص والمجتمع المدني.

ومن بين التوصيات الأساسية المقدمة توصية تتعلق بمراجعة مخطط العمل بهدف تعزيز المشاريع وتقليص عددها الإجمالي واستهدافها بشكل أفضل (من خلال تجميع متجانس للمشاريع، ومضمون قوي يبرر وجودها). وأسفرت الاجتماعات التي عقدها المنسقون فيما بعد على إدخال عدد من التعديلات.

جدول 3: تحليل التعديلات على مخطط عمل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد على إثر الاجتماع الأول للجنة الوطنية لمكافحة الفساد

التعديلات	ملاحظات وتحليل
تجميع المشاريع المتقاربة	عدد كبير من المشاريع/الإجراءات الواردة في مخطط العمل السابق تمت صياغتها بشكل فضفاض وعام، وتضم عدة عمليات أو إجراءات. تم تجميعها في «مشاريع» لتكون أكثر متانة، وذلك بهدف خلق مزيد من التجانس والالتقائية. بيد أن النتيجة تظل دون الأهداف المتوخاة، بل إن تسميات بعض «المشاريع» تفسح المجال لصيغ عامة أكثر وتحيل على أهداف عامة.
سحب عدد من المشاريع تم اعتبارها غير مهمة	حيث أن عملية التصفية والمعايير المرتبطة بها لم يتم إعدادها بشكل مسبق، فإن سحب المشاريع لم يخضع دائما لمعايير موضوعية. لقد تم سحب المشاريع التي عرفت تأخرا كبيرا في التنفيذ أو التي بدت صعبة بالنسبة للقطاعات المكلفة بها دون تحليل لأثرها على واقع الفساد، أو أثر سحبها على الأهداف العامة للاستراتيجية.
إعادة برمجة/ تأجيل عدد من المشاريع	لقد تم التأجيل على أساس التأخر المسجل في التنفيذ أو الصعوبات التي تمت مصادفتها. هذه البرمجة الجديدة، تم التفكير فيها بشكل لم يسمح بتبرير التأخر الحقيقي المترتب عنها وأثره على التفاوت الحاصل في تنفيذ الاستراتيجية.
إضافة مشاريع جديدة	عدة مشاريع، تم تقديمها في آخر تقرير للجنة الوطنية لمكافحة الفساد باعتبارها إنجازا. إن كثيرا من هذه المشاريع التي تندرج، في الواقع، ضمن الأنشطة العادية «لمهام» القطاع المعني وليس ضمن تدابير الوقاية من الفساد أو مكافحته، كانت في طور الانتهاء أو أنها كانت قد انتهت فعلا لحظة إدماجها في مخطط عمل الاستراتيجية. وقد ساهمت هذه الإضافة في الرفع بشكل آلي من عدد المشاريع التي تم تنفيذها بما قد يوحي بـ«نجاح» المرحلة الأولى من الاستراتيجية.

يشار إلى أن المراجعة الأولى للبرامج أدى إلى انتقال العدد الإجمالي «للمشاريع» من 239 في النسخة القديمة من برنامج العمل إلى 197 في النسخة المراجعة. بالمقابل، هناك عدد من المشاريع الجديدة «الأكثر أهمية» والتي ينبغي أن تكون مهيكلة أكثر، تتضمن عددا كبيرا من الإجراءات، أو بالأحرى مشاريع فرعية، ولم يتم بذل أي مجهود حقيقي لتنسيقها وتجميعها. وبالتالي، فإن الهدف الأساسي لعملية الاختزال يجد نفسه محكوما بهذا المنطق القائم على تعدد وتقارب الإجراءات التي يجب اتخاذها.

علاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن تحديد أولويات الاستراتيجية والعمليات استند إلى منهجية تغطي المدى القصير والمتوسط والطويل، مع تقسيمها إلى ثلاث مراحل، تمتد كل مرحلة على ثلاث سنوات، حيث كان الانشغال الأكبر هو قابليتها للإنجاز خلال هذه الآجال وبالوسائل المتاحة (وفقا لتقديرات القطاع المعني، وليس استجابة للأولويات المحددة في الاستراتيجية ولا لتلبية الانتظارات المشروعة للمواطنين). وبالتالي، فإن تحديد الأولويات لم يخضع لمعايير الآثار والنتائج وضرورة تعبئة الموارد.

وكخلاصة، فهذه المقاربة لا تأخذ في الاعتبار أحد العوامل الرئيسية لنجاح الاستراتيجية، أي الأثر الملموس أو المعيش من طرف الفئات المستهدفة، وكذا النتيجة المتمثلة في تقليص فعلي للفساد أو لمخاطر الفساد. بهذا تكون الاستراتيجية قد تم اختزالها وفق منطق كمي يروم إبراز عدد الإجراءات المتخذة.

الشكل رقم 5: تحليل شامل للتقدم المحرز و نقائص الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وحكامتها



ختاماً، إن التغييرات التي تم إدخالها سواء على المقاربة المعتمدة أو على المضامين لم تسمح فعلاً باستهداف جيد لمخاطر الفساد، ولا بتخفيف وتبسيط مخطط العمل المصاحب لها. هذه المبادرات، المحمودة بالتأكيد، اقتصرت على تغييرات منهجية على مستوى الهيكل العامة وليس في العمق، مع أثر ضعيف على النتيجة، وبالتالي على ضمان فعالية الاستراتيجية. وهكذا بات من الضروري القيام بتحليل عميق لهيكله ومضمون مخطط عمل الاستراتيجية (المشاريع/العمليات - الأهداف الإجرائية...) من أجل الخروج بهيكله جديدة، مع ضمان التجانس والالتقائية والوضوح وزيادة الأثر.

يمثل هذا أحد الأهداف الأساسية لهذا التقرير، في نسخته المحينة، والذي على أساسه واصلت الهيئة تعزيز العمل على مستوى كل برنامج من البرامج العشرة التي تشكل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، مع الأخذ في الاعتبار لقرارات الاجتماع الثاني للجنة الوطنية لمكافحة الفساد بتاريخ 15 فبراير 2019. إن العمل المذكور لا يزال متواصلاً من خلال عقد اجتماعات للتنسيق والمصادقة بالنسبة لكل برنامج، إضافة إلى عدة اجتماعات بين المجموعة المكلفة بهذا الورش لدى الهيئة والمجموعات التقنية في القطاعات المعنية.

#### جدول 4: جدول اجتماعات القيادة وتنسيق البرامج (المنعقدة ما بين ماي و غشت 2019)

اجتماع عام مع الكتابة الدائمة للاستراتيجية الوطنية بحضور الوزير وممثلي منسقي البرامج	2 ماي 2019
اجتماع مع منسق البرنامجين 3 و 4	27 ماي 2019
اجتماع مع منسق البرنامج 1	28 ماي 2019
اجتماع مع منسق البرنامج 2	21 يونيو 2019
اجتماع تحضيرى مع منسق البرنامجين 5 و 7	02 يوليوز 2019
اجتماع مع منسق البرنامج 01	10 يوليوز 2019
اجتماع مع منسق البرنامجين 5 و 7	22 يوليوز 2019
اجتماع تحضيرى مع منسق البرنامج 9	23 يوليوز 2019
اجتماع مع منسق البرنامج 9	25 يوليوز 2019
اجتماع مع منسق البرنامج 8	29 يوليوز 2019
اجتماع مع منسق البرنامج 6	02 غشت 2019

هذه الاجتماعات ترأسها بشكل مشترك الوزير المكلف بتنسيق البرنامج المعني ورئيس الهيئة، وذلك من أجل التدقيق وضمان انخراط مجموع الأطراف المعنية في المنهجية المعتمدة والمصادقة على مخطط العمل الشامل المراجع المتعلق بها وعلى الأولويات برسم سنة 2019.

#### ملحوظة

إن التحليل الشامل للاستراتيجية المفصل في الفقرات القادمة يتوزع إلى قسمين أساسيين، يتعلق الأول بتحليل بنية الاستراتيجية ومضامينها، ويهم الثاني التركيز على البعد المتعلق بإدارة المشاريع والحكامة. ويستعرض الفصلان الآتيان أشغال التحليل الذي تم إنجازه، والملاحظات والتوصيات المقترحة لإضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية وزيادة أثرها وتماسكها ووضوحها، سواء فيما يتعلق بهيكلتها أو بأجهزة وصيغ الحكامة فيها.



# الفصل الثاني

تحليل شامل للاستراتيجية  
الوطنية لمكافحة الفساد

## 1 - تحليل هيكلية ومضمون الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

### 1.1 - الأشغال المنجزة

تتمثل أهم الأشغال التي أنجزتها الهيئة في ما يلي:

#### أ- تحليل شمولية وتجانس الأهداف الاجرائية :

■ التأكد من أن الأهداف الإجرائية تتقاطع مع الأهداف الاستراتيجية وأنها شاملة في مجموعها وغير مكررة (إعادة صياغتها عند الاقتضاء):

■ التأكد من أن المشاريع المبرمجة في كل هدف إجرائي تسمح بتحقيقه بطريقة فعالة وناجعة.

#### ب- التأكد من كون المشاريع والإجراءات المبرمجة تتلاءم مع المبادئ الأساسية ومحددات كل برنامج.

على هذا الأساس تم إعداد قائمة من المحددات انطلاقا من الممارسات الفضلى والمعايير الدولية لكل برنامج في الاستراتيجية، وتمت مقارنتها مع المشاريع المبرمجة وذلك بهدف استكمالها، أو إضافة العناصر الناقصة.

#### ج- تحليل مضمون وصياغة المشاريع:

■ التأكد من أن المشاريع المبرمجة تغطي بشكل شامل أهم مخاطر/بؤر الفساد التي لها علاقة بالبرنامج؛

■ فحص صياغة المشاريع بهدف ضمان وضوحها؛

■ تحديد المشاريع المسماة «أفقية» التي ينبغي تنفيذها بشكل موحد في كل القطاعات (التي لا تهم قطاعا معينا ولا مجالا واحدا للعمل)؛

■ تجميع المشاريع المشتتة المقترحة من طرف مختلف القطاعات في مشروع أفقي، إما بتصنيفه قطاعيا أو باعتباره مشروعاً رائداً أو أيضاً إجراءً مواكبا؛

■ تحديد المشاريع/الأنشطة العملية (الخاصة بمهام كل قطاع) التي ليست لها علاقة مباشرة بالوقاية من الفساد ومحاربتة، واقتراح سحبها من مخطط العمل؛

■ تحديد المشاريع المتشابهة أو المرتبطة ببعضها بما يبرر تجميعها؛

■ التأكد من جدوى تنفيذ المشاريع المقترحة.

#### د- التأكد من تجانس مخطط العمل والمشاريع المبرمجة وذلك لضمان التكامل بين المشاريع المبرمجة

في لاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والالتفاقية في أهدافها مع تلك المحددة في الاستراتيجية ذاتها

هـ- تحليل شامل للأثر المنتظر لكل مشروع ولكل برنامج على الفئات المستهدفة الرئيسية : يتعلق الأمر بتقديرٍ على نطاق موسع يهدف إلى التأكد من أهمية أثر الاستراتيجية بشكل عام.

لقد مكن هذا التحليل، على الخصوص، من إعادة التوازن إلى مخطط العمل. كما تم في الوقت ذاته القيام بتحليل الأثر المحتمل في ما يتعلق بالمشورات الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً عند إعداد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (مؤشر ملامسة الرشوة، مؤشر مناخ الأعمال ، ...).

## 2.1 - أهم الملاحظات

### I - بخصوص هيكله ومضمون مخطط العمل

بالإضافة إلى الملاحظات العامة على مخطط العمل المذكور في الجزء الأول من هذا التقرير، تم رصد الملاحظات التالية بشكل متكرر:

■ تقسيم مخطط العمل إلى مراحل (من 3 سنوات) يبقى فضفاضاً جداً، ويؤثر خاصة على التصور المتعلق بأثر المشاريع، وعلى العلاقات بين البرامج وعلى تخطيط الموارد؛

■ الأهداف الإجرائية لبعض البرامج تفتقر نسبياً إلى التماسك و/أو لا تغطي بشكل كامل محددات هذه البرامج؛

■ طابع العمومية أو الغموض الذي يميز صياغة بعض الأهداف الإجرائية والمشاريع، الأمر الذي لم يسمح بتحديد الفئات المستهدفة والأهداف المنشودة بشكل واضح؛

■ بعض المشاريع الأفقية المتضمنة في البرنامج نفسه والتي يجب تنفيذها في كل القطاعات، تمت برمجتها بشكل منفرد لعدد محدود من القطاعات. وتهتم أساساً المشاريع المتعلقة بالاستقبال، والتوجيه، وتبسيط ونشر المساطر، ووضع أنظمة فعالة للشكايات والتبليغ، وحملات التواصل الداخلي، إلخ..

■ تقديم المشاريع القطاعية يتم في الغالب بشكل مبعثر ضمن مخطط العمل، مما يؤثر على درجة تماسكها وقوة استهدافها؛

■ بعض المشاريع/الإجراءات ذات طبيعة عملية (خاصة بمهام كل قطاع)، ولا يبدو أن لها علاقة مباشرة بالفساد.

### II - بخصوص الأثر الإجمالي المحتمل للمشاريع والاستراتيجية

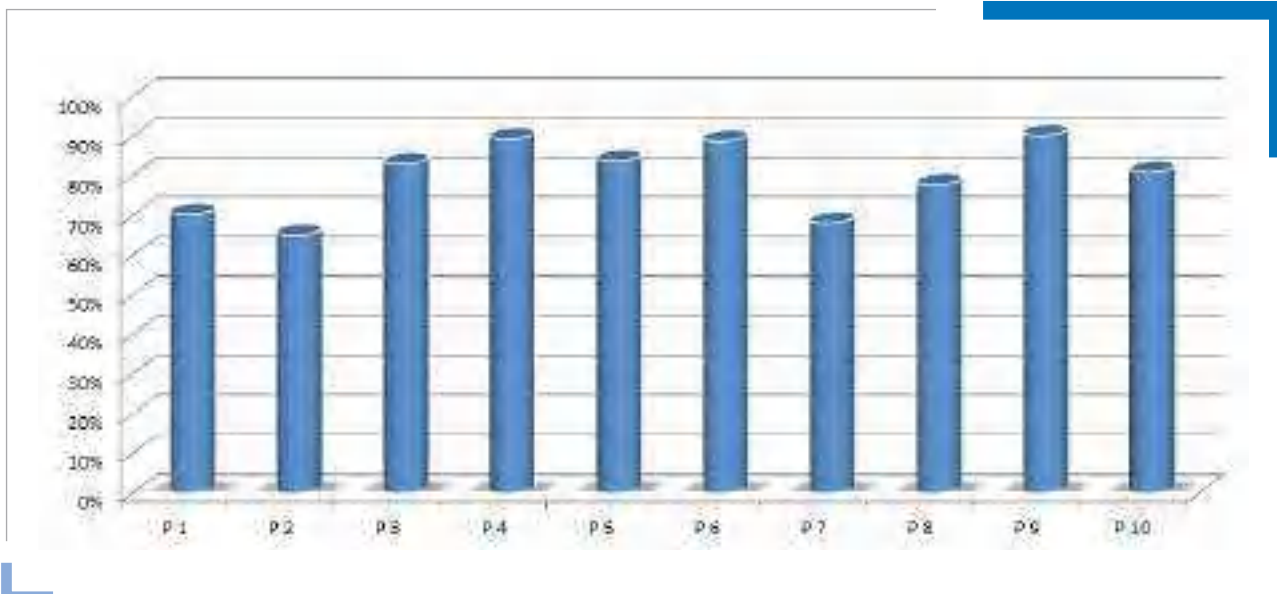
يتعلق الأمر بتحليل الأثر «المحتمل» لكل مشروع، ثم لكل برنامج، من أجل تحديد ما ينبغي القيام به لتقويته. إن الهدف من هذا التحليل ليس هو تحديد حجم الأثر بدقة، بل تحديد الأهداف الإجرائية أو البرامج التي تحتاج إلى دعم لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

لإنجاز ذلك، تم تقدير الأثر المحتمل لكل مشروع بناء على تنقيط أجراه ثلاثة أشخاص وفقاً للمقياس التالي: 0 = لا يوجد أثر - 1 = أثر ضعيف - 2 = أثر متوسط - 3 = أثر كبير. وبناء على معدل حسابي لهذا التنقيط تم تحديد مستوى الأثر المتوقع بالنسبة لكل مشروع، ولكل هدف إجرائي ولكل برنامج.

ويمكن تلخيص نتائج هذا التحليل على النحو التالي :

جدول 5- رسم بياني 1: معدل الأثر المتوقع لكل برنامج

البرامج	الأثر
البرنامج 1: تحسين خدمة المواطن	70%
البرنامج 2 : رقمنة الخدمات الإدارية	65%
البرنامج 3: الشفافية والوصول إلى المعلومات	83%
البرنامج 4: الأخلاقيات	89%
البرنامج 5: الرقابة والمساءلة	84%
البرنامج 6: تقوية المتابعة والزرع	89%
البرنامج 7 : الطلبات العمومية	68%
البرنامج 8: نزاهة القطاع الخاص	78%
البرنامج 9 : التواصل والتحسيس	90%
البرنامج 10: التربية والتكوين	81%



وبصفة عامة، يبقى معدل الأثر وفقا للتقديرات المتوصل إليها معدلا متوسطا. ولعل قراءة هذه النتيجة من خلال ربطها بالتحليل الخاص بتقييم الاستراتيجية في القسم التالي، من شأنها أن تفسر جزئيا عدم تحقيق أهداف الاستراتيجية المحددة من خلال المؤشرات المعتمدة، كما يؤكد هذا التحليل الملاحظات التي تم رصدها في التحليل الشامل للاستراتيجية في ما يتعلق بضعف الاستهداف وتحديد الأولويات لكل مرحلة من مراحل التنفيذ بدلاً من معايير الأثر والنتائج.

ويوضح الجدول التالي الأثر المقدر لكل هدف:

جدول 6: معدل الأثر لكل هدف (حسب تقدير أولي)

نسبة الأثر		البرامج - الأهداف
البرنامج 1: تحسين خدمة المواطن		
70%	70%	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
	63%	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
	78%	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات
البرنامج 2 : رقمنة الخدمات الإدارية		
65%	59%	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي
	75%	الهدف الإجرائي 5: التبادل الإلكتروني بين الإدارات
	61%	الهدف الإجرائي 6: وضع الخدمات على الخط
البرنامج 3: الشفافية والوصول إلى المعلومات		
83%	87%	الهدف الإجرائي 7: وضع الإطار القانوني وتطويره ومواكبة تنفيذه
	83%	الهدف الإجرائي 8: نشر المعلومات المتعلقة بسياسات وتدبير مكافحة الفساد
	79%	الهدف الإجرائي 9: نشر المعلومات الإدارية
البرنامج 4: الأخلاقيات		
89%	100%	الهدف الإجرائي 10: تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام
	78%	الهدف الإجرائي 11: تعزيز تكافؤ الفرص
	90%	الهدف الإجرائي 12: التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب
البرنامج 5: الرقابة والمساءلة		
84%	100%	الهدف الإجرائي 13: تعزيز وحدات التفتيش والتدقيق المركزية واللامركزية
	85%	الهدف الإجرائي 14: تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية
	67%	الهدف الإجرائي 15: مراجعة أنظمة التصريح بالممتلكات وتنازع المصالح
البرنامج 6: تقوية المتابعة والزجر		
89%	93%	الهدف الإجرائي 16: مراجعة الإطار القانوني المتعلق بمكافحة الفساد
	100%	الهدف الإجرائي 17: دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد
	73%	الهدف الإجرائي 18: توسيع وتجويد آليات التبليغ والنشر في مجال مكافحة الفساد
البرنامج 7 : الطلبات العمومية		
68%	71%	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ونزاهة الطلبات العمومية
	67%	الهدف الإجرائي 20 : تحديث الطلبات العمومية
	67%	الهدف الإجرائي 21 : تدبير عقود الشراكة والتدبير المفوض

البرنامج 8: نزاهة القطاع الخاص		
78%	83%	الهدف الإجرائي 22: تعزيز نزاهة القطاع الخاص
	67%	الهدف الإجرائي 23: تعزيز الشفافية وتشجيع التحول الرقمي وتطوير الوصول إلى المعلومات
	83%	الهدف الإجرائي 24 : مواكبة المبادرات الأفقية وتطوير الممارسات الفضلى في مجال مكافحة الفساد
البرنامج 9 : التواصل والتحسيس		
90%	78%	الهدف الإجرائي 25 : التواصل وتحسيس المواطنين حول مجالات مكافحة الفساد
	100%	الهدف الإجرائي 26 : التواصل وتحسيس الموارد البشرية بالقطاع العام حول مجالات مكافحة الفساد
	93%	الهدف الإجرائي 27 : التواصل وتحسيس القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدينية حول مجالات مكافحة الفساد
البرنامج 10: التربية والتكوين		
81%	88%	الهدف الإجرائي 28: تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
	89%	الهدف الإجرائي 29: إدماج مكافحة الفساد في برامج التربية والتعليم والتكوين
	67%	الهدف الإجرائي 30: تكوين الفاعلين في القطاع الخاص والمجتمع المدني في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد

يسمح هذا الجدول بملاحظة الاختلال الموجود بين الأهداف الإجرائية من حيث الأثر المتوقع، ويمكّن من تحديد الأهداف التي ينبغي مراجعتها من منظور تعزيز النتائج والأثر. لقد أخذ مخطط العمل المعدل الذي اقترحه الهيئة في «الملحق 4» في الاعتبار هذا التحليل وتم إدخال التحسينات المناسبة. وموازية مع ذلك، تقوم الهيئة بتحليل مفصل للأثر يستند على مؤشرات كل مشروع وعلى الربط بين الأهداف الإجرائية والأهداف الاستراتيجية المفصلة، علاوة على تقييم شامل للأثر، سيتم إنجازه انطلاقاً من دراسة و/أو بحوث مناسبة .



## 3.1 - توصيات لإعادة هيكلة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

إن ما تم القيام به من أشغال موضحة في هذا الفصل مكنت من إدخال عدد من التغييرات والتحسينات التي تم اقتراحها ومناقشتها مع منسقي البرامج خلال اجتماعات العمل المنعقدة بين شهري ماي و غشت 2019 وذلك كما تم عرضها سابقا.

وقد توجت هذه الاجتماعات، التي نُظمت بدعم من الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد، وبمشاركة نشطة لمنسقي البرامج العشرة ومجموع الأطراف المعنية، بعرض الأشغال التي قامت بها الهيئة، ودراسة مقترحاتها بشكل مشترك ومفصل واستكمالها وتحيينها عند الاقتضاء، وذلك في أفق التوصل إلى نسخة نهائية معتمدة لمخطط العمل الشامل ومخطط عمل الأولويات المنبثق عنه.

تظهر أهم التعديلات والتوصيات المتعلقة بهيكله ومحتوى الاستراتيجية ومخطط العمل كما يلي :

### 1.3.1 - خطة العمل الشاملة

بالنظر إلى أهميتها في توحيد المقاربة ودعم الرؤية الشاملة، فإنه يفضل الإبقاء على ركائز وبرامج الاستراتيجية كقاعدة للتماسك والوضوح والتي تهيكّل مخطط العمل الشامل. وبالمقابل تم اقتراح إجراء التعديلات التالية:

#### الأهداف الاستراتيجية

تم تدقيقها وتفصيلها إلى أهداف قابلة للقياس وتعكس النتائج الفعلية والأثر الملموس مع ربطها بالأهداف الإجرائية لكل برنامج.

#### الركائز والبرامج

الإبقاء عليها والاستعانة بها للتحقق من التماسك العام للاستراتيجية.

#### الأهداف الإجرائية

مراجعة خفيفة لضمان تجانسها مع المحددات الرئيسية لكل برنامج بالاستناد إلى الممارسات الدولية الفضلى في هذا المجال، وأيضا لضمان التغطية الشاملة. يجب ألا تكون أهداف البرنامج متشابهة بعضها ببعض، وأن تكون في مجموعها شاملة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي صياغتها بطريقة واضحة وقادرة على التأثير.

#### المشاريع والعمليات

ساعدت الأشغال المذكورة أعلاه، على تجويد مخطط العمل وإعادة تركيز المشاريع المبرمجة لتحقيق أثر أكبر. وفي ما يلي أهم التعديلات التي ينبغي القيام بها:

إضافة بعض المشاريع المهيكلّة الناقصة (تغطي بشكل متجانس محددات كل برنامج) وسحب المشاريع الأخرى التي لم يتأكد أثرها أو صلتها بالفساد.

إعادة صياغة وتركيز بعض المشاريع لتيسير قراءتها وفهمها مع تحديد الفئات المستهدفة والأهداف المنشودة.

تجميع الإجراءات أو المشاريع القطاعية المتقاربة أو التي تتطلب التنفيذ بشكل موحد في مشاريع أفقية وتنفيذها على المستوى القطاعي وفقا لخصائص كل قطاع، أو في مشاريع رائدة تقترحها القطاعات لتيسير قراءتها.

ومن المهم الإشارة إلى أنه يتعين على منسقي البرامج إعداد دلائل عملية تحدد منهجية مفصلة للتنفيذ الموحد لكل مشروع من هذه المشاريع الأفقية التي يتعين تنفيذها من طرف جميع القطاعات.

هام: اقتراح إضافة جدول زمني مؤقت يعكس برمجة على ثلاث سنوات تمتد حتى عام 2025 استناداً إلى معايير الأثر المحتمل والمدة المتوقعة للتنفيذ والكلفة الإجمالية، وذلك لتعويض المنهجية السابقة القائمة على البرمجة المرحلية.

وقد تم اقتراح برمجة دفعة أولى من المشاريع بين سنتي 2019 و2022، وتعديل البرمجة تبعاً للتقدم المحرز في المشاريع وفي التقييم الشامل للاستراتيجية. وجدير بالذكر أن الرزنامة الزمنية المقترحة في مخطط العمل المعدل قد تمت مناقشتها واعتمادها خلال الاجتماعات مع منسقي البرامج.

تم عرض مخطط العمل المعدل خلال الاجتماعات التنسيقية الخاصة بالبرامج 10 في الملحق رقم 4

### 2.3.1 - خطة العمل الأولوية لسنة 2019

بالموازاة مع مخطط العمل الشامل للاستراتيجية، تم إعداد مخططات سنوية للعمل بالتعاون مع منسقي البرامج تتضمن مشاريع/إجراءات مستمدة من مخطط العمل الشامل، وذلك وفقاً لمعيارين رئيسيين: طابعها المهيكل الذي من شأنه تسهيل أو تسريع تنفيذ المشاريع الأخرى في الاستراتيجية، و/أو الأثر القوي المحتمل على المدى القصير (سنة واحدة) لاستعادة ثقة المواطنين والمؤسسات والفاعلين الاقتصاديين. وعليه، فإن بنية مخططات عمل الأولويات ظلت مطابقة لهيكل مخطط العمل الشامل والبرامج العشرة.

ومن شأن مخططات العمل هاته إضفاء المصدقية على جهود الحكومة والفاعلين الآخرين المعنيين في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته، وضمان التعبئة المحفزة لمختلف الأطراف المعنية في الاستراتيجية.

انظر خطة العمل الأولوية لسنة 2019 المعتمدة في الملحق رقم 2.

## 2 - تحليل حكمة الإستراتيجية وإدارة المشاريع

### 1.2 - الملاحظات الأساسية

بالإضافة إلى تحليل المضامين والمخططات العمل الخاصة بالبرامج العشرة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، اعتبرت الهيئة أنه من المهم القيام بتشخيص للآليات الموضوعية لحكامتها وتنفيذها الفعلي. حيث أن لهذه الآليات أهمية كبرى بحكم كونها الضامن الأساسي لتحقيق الأهداف المسطرة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

وقد اتبعت الهيئة للقيام بذلك الخطوات التالية:

- تحليل الجوانب المتعلقة بقيادة وتنسيق وتتبع تنفيذ الاستراتيجية؛
- تحليل الجوانب المتعلقة بتخطيط وإدارة المشاريع (المنهجيات - الأدوات،...);
- تحليل الجوانب المتعلقة بتقييم الاستراتيجية؛
- تحديد العوائق الكبرى ومجالات التجويد.

## I - أجهزة التسيير

تمت مأسسة اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد التي يرأسها رئيس الحكومة، بموجب مرسوم، وهي مكلفة أساساً بمهام تنسيق وتتبع وتقييم الاستراتيجية الوطنية. وقد أُسندت كتابة هذه اللجنة إلى السلطة الحكومية المكلفة بإصلاح الإدارة.

وتبقى الموارد البشرية والمالية المرصودة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد محدودة مقارنة بالمهام المعقدة الموكولة إليها. كما تصطدم الكتابة الدائمة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، في الغالب بضعف تعاون بعض القطاعات، إضافة إلى صعوبة الوصول إلى المعلومات المهمة ذات الصلة من أجل التنفيذ الأمثل للمهام التي تدخل في اختصاصها.

وفيما يتعلق بتتبع تنفيذ الاستراتيجية، تجدر الإشارة إلى أن عدد الاجتماعات التي عقدتها كل من اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد ولجان تنسيق البرامج يبقى ضئيلاً جداً، في الوقت الذي ينبغي أن تكون فيه هذه الاجتماعات أكثر تواتراً من أجل التتبع والتنسيق على مستوى القطاعات المكلفة بقيادة الاتفاقيات-البرامج، وعلى مستوى اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، لتقييم السير الجيد للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مجموعها، ولضمان التوجيه وإعادة التأطير عند الاقتضاء.

كل هذا يؤدي إلى ضعف التقائية وتماسك وفعالية العمليات، وبالتالي إلى وقوع تأخر كبير في تحقيق الأهداف الإجرائية والعامّة للاستراتيجية.

أخيراً، بات التنسيق صعباً أيضاً بسبب تعقيد التنظيم (انظر القسم التالي)، وبسبب العدد الكبير من المشاريع والإجراءات بمستويات غاية في التنوع، إضافة إلى الصعوبات التي يواجهها المنسقون للحصول على النتائج، أو لفرض احترام المواعيد المحددة للقطاعات الأخرى والفاعلين المعنيين.

## II - التنظيم الهيكلي

ينبغي التنظيم الهيكلي لأجهزة إدارة الاستراتيجية على اتفاقيات-برامج، موقعة بين كل الأطراف المعنية، ومنسق رفيع المستوى (يمكن للوزير أن يفوض ذلك للكاتب العام إذا اقتضى الأمر)، إضافة إلى مسؤولي المشاريع الخاصة بالقطاع المعني في إطار مختلف البرامج.

الأهداف الأولية التي بررت إقرار هيكله قائمة على البرامج والتنظيم المنبثق عنها تتمثل في:

- ضمان التجانس الشامل للاستراتيجية ومخطط العمل؛
- اعتماد مقاربة موحدة وضامنة للتقائية في التنفيذ، تمكن من استغلال إمكانيات تضافر الجهود،

وتجنب التكرار في الهدف العام المتمثل في الفعالية والنجاعة. ولكن أيضًا وقبل كل شيء في رؤية أكثر وضوحًا للنتائج المنتظرة بالنسبة للمواطنين والفاعلين الاقتصاديين وباقي الفئات المستهدفة من المشاريع والإجراءات المتخذة.

إرساء حكامٍ وآلياتٍ للتتبع أكثر تقاربًا، مع إشراك كبار المسؤولين (الوزراء/الكتاب العامين) في القطاعات الرئيسية المكلفة بتنسيق البرامج، لضمان الالتقائية وتحقيق الأهداف المسطرة؛

جعل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وبرامجها وإجراءاتها، من خلال هذه المقاربة، في قلب السياسات العمومية.

مع ذلك، يظهر أن عدداً مهماً من المشاريع والإجراءات قدم وفق مقاربة تجزئية ناتجة عن العوامل المشار إليها أعلاه، لاسيما تلك المتعلقة بضعف الأهداف، وعدم تجانس المشاريع ودقتها، مما يجعل من هذا التنظيم المبني على المصفوفة أكثر تعقيداً مما كان متوقعاً.

علاوة على ذلك، من المهم أن نلاحظ أن الموظفين الذين تم تعيينهم لإدارة مشاريع الاستراتيجية غالباً ما يكونون هم أنفسهم داخل الإدارات مكلفين بمهام (خاصة بقطاعهم) أكثر أولوية بالنسبة لهم، وليس لهذه المهام في الغالب أي علاقة أو أي ارتباط بالإشكاليات المطروحة، ولا بالمقاربة الاستراتيجية التي تم تبنيها، كما أن أكثرهم لم يتلقوا أي تكوين خاص في هذا المجال.

بالإضافة إلى مشاكل التعقيد التنظيمي والكفاءة في التدبير، هناك عامل رئيسي آخر يساهم في عدم تحقيق الأهداف يتمثل في ضعف مشاركة كبار المسؤولين (قبل 2019)، والذي تجسد بشكل خاص في غيابهم عن اجتماعات مختلف اللجان واجتماعات التنسيق.

لتجاوز هذه الإشكالات والصعوبات الأخرى التي تم تحديدها، تم، في القسم الخاص بالتوصيات، اقتراح إعادة تنظيم مخطط العمل لأول مرة، بالإضافة إلى طريقة عمل جديدة. وترتكز هذه المقاربة التي اقترحتها الهيئة على المكتسبات، مع مراجعة منهجية، وذلك من أجل التغلب على الصعوبات وإضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية، وإغنائها بمخرجات اجتماعات تنسيق البرامج بهدف المصادقة النهائية عليها خلال اجتماع اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد بتاريخ 15 فبراير 2019.

### III - إدارة المشاريع

لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية، تم اعتماد المقاربة القائمة على إدارة المشاريع. غير أنه تم تسجيل عدد من الصعوبات أبرزها:

غياب مقاربة موحدة قائمة على آليات موحدة للتخطيط والتتبع والتقييم لإدارة المشاريع (جذادات ومواثيق المشروع، آليات معلوماتية للتخطيط والتتبع والتدبير والدعم وتقاسم المعلومات، ولوحات القيادة، ومؤشرات..)؛

غياب «مكتب إدارة المشاريع» مكلف بمواكبة فريق المشروع وتيسير تتبع وتقييم الاستراتيجية؛

غياب الإعداد المنتظم للميزانيات التوقعية على أساس يسمح بقراءة واضحة للمعطيات ومقارنتها

■ غياب تحديد وتعيين منتظمين لفرق المشروع والمسؤوليات ذات الصلة ؛

■ غياب تكوين الأشخاص المعنيين حول المفاهيم والآليات المتعلقة بتصوير وبرمجة وإدارة المشاريع.

إن هذه النقائص تفسح المجال لعدة مقاربات، وتنطوي على صعوبات في ما يتعلق بالتقارب والمقارنة بين القطاعات، وبالتنسيق والتقييم، وبشكل عام فهي تتعلق بضعف استثمار المنجز والفعالية والنجاعة.

#### IV - تقييم الاستراتيجية

تؤكد التقارير التي أعدها منسقو المشاريع والتي يتم تجميعها على مستوى الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد مجموع الإشكالات المثارة أعلاه، أي: غياب مقارنة موحدة، نقص التكوين، العرض غير المتجانس للمعلومات، ضعف التنسيق، إلخ.

وتقدم هذه التقارير في الغالب المستوى العام للإنجاز والتنفيذ، بدل تقييم مفصل للجوانب الأساسية لمشروع ما: تقدّم التنفيذ (في ما يتعلق بالآجال، المتوقعة، وتلك التي تم تجاوزها، والنتائج المحققة، وارتباطها وأثرها على ما تبقى من المشروع وعلى باقي المشاريع ذات الصلة...)، الإكراهات وخطط مواكبتها، المخاطر وخطط تغطيتها، مستوى تحقيق الأهداف والأثر النهائي، ثم مقترحات إعادة التأطير والتوجيه إذا اقتضى الأمر.

واستغلال مختلف التقارير المسلمة من طرف القطاعات المعنية بصيغ مختلفة وبمضامين متنوعة تقوم الكتابة الدائمة بإنجاز تقريرها. ولعل هذه الطريقة في العمل تجعل التقييم المستمر شاقا جدا، وكذلك التقييم في نهاية دورة الاستراتيجية، وذلك بالنظر لصعوبة تحديد الاختلالات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف. لهذا من المهم، أيضا، تسجيل الثغرات التالية:

■ غياب مؤشرات قياس التقدم والأثر بالنسبة للأهداف الإجرائية والعامّة للبرامج،

■ غياب الانسجام في الصيغ والمضامين،

■ التأخير في نقل المعلومات من طرف مديري البرامج/المشاريع؛

■ ضعف أهمية بعض المعلومات المرسلّة: مثلا، إحصائيات عامة جدا لا تسمح بتحليل مفصل.

وجدير بالذكر، أن التقرير الأخير للجنة الوطنية لمكافحة الفساد يورد أن ما مجموعه 89 مشروعا « تم إنجازها». وهو ما قد يفهم منه بأن أغلب المشاريع المبرمجة للمرحلة من 2016 إلى 2018 قد تم إنجازها (59 انتهت، و30 في مرحلة متقدمة). إلا أن العروض الأخيرة حول تقدم المشاريع المقدمة خلال الاجتماعات الإعدادية لانعقاد اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد بتاريخ 15 فبراير 2019، أبانت عن نسبة تقدم أقل بكثير (في حدود 50%).

إن هذا يؤكد صعوبة الحصول على تحليل موضوعي ومعبر عن الواقع، ويسمح بالتالي بالتقدير الأمثل لوضعية الإنجازات، وهذه الصعوبات تعتبر السبب الأساسي في عدم تحقيق النتائج المنشودة، ومن ثم استغلال المنجز وإعادة التأطير/التوجيه الضرورية لتحسين سير تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

وهكذا، فإن التقرير المذكور يكتفي بتحليل كمي يهتم عدد المشاريع ويقف عند ثلاث وضعيات (منجز، في طور الإنجاز، لم يتم الشروع فيه)، وهذا بغض النظر عن طبيعة وأهمية هذه المشاريع. ولهذا، لا يمكن اعتبار التقرير المشار إليه تقريرا تقييميا، بل يبقى تقريبا جدا حتى في بعده «الكمي».

وبخصوص تقدير أثر 89 مشروعا التي تم اعتبارها منجزة، فإنه في ضوء تطور المؤشرات العامة المعتمدة في إطار الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، يبقى أثرا ضعيفا كما يبين ذلك الجدول التالي:

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	
41	43	40	37	37	39	37	مؤشر إدراك الفساد
74	71	71	60	55	52		مؤشر العدالة العالمية
75	75	71	70	72	72	77	المنتدى الإقتصادي العالمي

إن تحليل هذا الجدول يكشف أن الأهداف العامة المحددة لم تتحقق. وهذا يبين ليس فقط أن المشاريع التي تم إنجازها لم تحقق الأثر المنتظر في ما يتعلق بتحسين المؤشرات والتقليص الفعلي للفساد، ولكن أيضا أن المواطن لم يلمس تغييرا كبيرا.

هذه الخلاصة الكبرى هي الحافز الأساسي للمبادرة المتعلقة بإصلاح حكامه الاستراتيجية سواء ما يتعلق بوزن وارتباط الأدوار والمسؤوليات، أو بربط هذه المشاريع بمؤشرات قياس الأثر، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي سطرته الاستراتيجية. إن المقترحات الأولى في هذا الاتجاه مفصلة في الفصل التالي من هذا التقرير المتعلق ب «التوصيات».

## 2.2 التوصيات

### حكمة وإدارة المشاريع: توضيح الأدوار وتدقيق الآليات

من أجل إضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية، وكذا على إدارة المشاريع، ومن أجل التغلب على الإشكالات المرصودة، يقترح القيام بتعديلات على ثلاثة مستويات:

1. مراجعة وتعزيز هيكله الحكامة؛

2. توضيح أدوار هيكل/كل الهياكل والتقاطعات بينها؛

3. تحديد طرق وأدوات الإدارة.

تتعلق التوصية الأولى بتعديل المرسوم 582 - 17 - 2 بشأن اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد من أجل استكمالها، وذلك من جهةٍ لمراعاة تفعيل المهام الدستورية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، وخاصة مهام الإشراف والتنسيق وضمان تتبع تنفيذ السياسات العمومية في هذا المجال، ومن جهة أخرى بغاية إعادة تموقع الكتابة الدائمة لدى رئيس الحكومة، وتمكينها من الطابع الأفقي الضروري لضمان تنسيق فعال.

إضافة إلى ذلك، يوصى أيضا بمنح الكتابة الدائمة الوسائل اللازمة (نظام المعلومات، الموارد البشرية، الخبرات، إلخ) حتى تتمكن من تأمين دعم مفيد ودائم على أعلى مستوى لمديري المشاريع، وتطوير التواصل والتفاعل بين المتدخلين في برنامج معين ومع اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد.

أخيراً، يوصى بتعيين التعاقد خاصة بالنسبة للقطاعات والمؤسسات التي لم يتم إشراكها في الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (على سبيل المثال: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الوكالة القضائية للمملكة، ...) بصفتها جهة حاملة للمشاريع.

يمكن تلخيص خطاطة الهيكل العامة المقترحة كالتالي:

الشكل رقم 6: الهيكل المقترحة للحكومة



لضمان اشتغال سلس وفعال لهذه الهيكلية، ينبغي أيضا تدقيق أدوار ومهام كل متدخل، وكذا الوسائل التي يجب توفيرها في كل مستوى من مستوياتها، وذلك وفقا للتصور التالي:

## اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد وكتابتها الدائمة

يتعين على اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد أن تحافظ على وتيرة اجتماعاتها بمعدل اجتماعين في السنة وذلك لتغطية الأدوار التالية:

### قيادة الاستراتيجية:

تحدد اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد التوجهات الاستراتيجية والمنهجية، وتشرف بشكل كامل على قيادة البرامج، وتنجز تقييما لتقدم الاستراتيجية وأثرها، وتقرر في ضوء هذا التقييم ما إذا كان ينبغي إعادة تأطيرها أو توجيهها، وتصادق على التقارير التي تُقدَّمُ إليها، وتتخذ القرارات التي تُمكِّن الاستراتيجية من تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل والأكثر دقة.

وتضمن اللجنة، عند القيام بالتحكيم ، تنسيقا على أعلى مستوى بين منسقي البرامج المعنيين، وذلك لتأمين شروط التنفيذ الأمثل للاستراتيجية.

## الكتابة الدائمة

تتولى الكتابة الدائمة تتبع وتعزيز مستوى تقدم الاستراتيجية والحرص على تنفيذ توجيهات اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد. كما تتولى تجميع وتوحيد واستغلال البيانات المجمعة ولوحات القيادة الواردة من منسقي البرامج ومديري المشاريع بهدف ضمان التتبع الشامل والمنتظم للاستراتيجية.

وسعيا وراء تقوية دور الكتابة الدائمة، فإنه يتعين خلق مكتب مركزي لإدارة المشاريع (PMO)، تكون مهمته مواكبتها في البرمجة والتخطيط وتتبع التنفيذ وتقييم مخططات العمل للبرامج العشرة. كما سيتولى هذا المكتب على الخصوص تطوير الآليات التالية وتقاسمها مع مجموع المتدخلين:

■ منصة تشاركية ونظام معلوماتي يسمحان بجمع وتقاسم، حسب الحاجة، مجموع وثائق ومعطيات الاستراتيجية التي ينتجها مختلف الفاعلين؛

■ نماذج موحدة وأدوات تخطيط المشاريع المعدة على أساس الممارسات الفضلى في هذا المجال (جذاذات/ مواثيق المشروع - الجداول الزمنية التفصيلية - الميزانيات التقديرية - أدوات القياس...).

مع تقاسم هذه النماذج من الوثائق مع مجموع المتدخلين لاستخدامها بشكل أمثل وموحد.

■ لوحات قيادة وتقارير منتظمة للتتبع (خاصة بالرجوع إلى المعلومات المتاحة على المنصة التعاونية، وإلى قواعد التخطيط) وتجميع المعلومات المتعلقة بالمشاريع والبرامج؛

■ أدوات لبلورة وتتبع المؤشرات المعتمدة لقياس التقدم المحرز والنتائج المحققة.

وهكذا يوصى بأن تتولى الكتابة الدائمة من خلال مكتب إدارة المشاريع تنظيم دورات تكوينية على إدارة المشاريع وعلى الأدوات الموضوعية رهن إشارة مجموع المتدخلين تبعا لدور كل واحد. كما يوصى أيضا بتحديد الحاجيات المفصلة وإعداد البرامج المتعلقة بهذه التكوينات بتعاون وثيق مع منسقي البرامج. وبالموازاة مع ذلك، يُقترح تنزيل النظام كما تم تصوره، من خلال إحداث خلايا لمكتب إدارة المشاريع، لدى منسقي البرامج، لتكون بمثابة نقط الاتصال مع مكتب إدارة المشاريع المركزي والكتابة الدائمة.

إن الهدف من إحداث هذه الخلايا هو توفير الدعم المستمر لمديري المشاريع والفاعلين المشاركين في مشاريع الاستراتيجية، وتحسين التواصل وتيسير تداول المعلومات بشكل آلي على أوسع نطاق وهذا ما سيسمح بتجاوز الإكراهات المتعلقة بآجال إرسال المعلومات.

## منسقو البرامج

يتعلق الأمر بسبع قطاعات وزارية زيادة على الاتحاد العام لمقاولات المغرب، ويتولى منسقو البرامج السهر على تنسيق وتنفيذ وضمان تتبع مخططات العمل المتعلقة بالبرامج العشرة، ولهذه الغاية يقوم منسقو البرامج على الخصوص بما يلي:



ضمان انتظام اجتماعات تنسيق البرامج، التي يرأسها الوزير أو الكاتب العام للقطاع المكلف بهذا التنسيق؛

إنشاء إطار لتجميع والتفائية وتجانس مشاريع البرنامج من خلال إعداد دلائل تنفيذ موحدة للمشاريع الأفقية بالتعاون مع الأطراف المعنية؛

توحيد أساليب وأدوات العمل (جذاذات المشروع- جداول التنفيذ المفصلة ...) وضمان توافر البيانات المتعلقة بمشاريع البرنامج؛

وضع مؤشرات للتتبع وقياس الأثر وتعيينها من خلال تحديد طرق التعبئة والقياس (لوحات القيادة والتقارير)؛

التحفيز على الاستفادة مما تحقق من منجزات وتبادل الخبرات.

لذلك، يُقترح أن يعقد منسقا البرامج اجتماعات كل ثلاثة أشهر لضمان تنفيذ مخططات العمل وإدخال التعديلات المطلوبة واللجوء إلى التحكيم عند الحاجة.

## مسؤولو المشاريع

يتولى مسؤولو المشاريع تنفيذ مشاريع الاستراتيجية على مستوى القطاعات والمؤسسات، سواء مركزيا أو جهويا. لأجل ذلك يقومون بما يلي:

إدارة المشاريع من خلال التخطيط المفصل للتنفيذ وتعيينها على ضوء أي تطورات محتملة؛

تتبع التقدم المحرز في مشاريعهم والتقييم المباشر من خلال المؤشرات المقترحة، وإغناء المنصة التعاونية وإرسال المعلومات اللازمة إلى الأطراف المعنيين، بالإضافة إلى تقديم تقارير منتظمة إلى منسق البرنامج.

ولتسهيل قيامهم بهذه المهام، يعتمد مسؤولو المشاريع على الأدوات الموضوعية تحت تصرفهم، من خلال تعبئة جذاذات المشاريع وجدول التنفيذ المفصلة (الموحدة). إضافة إلى إعداد مؤشرات للتتبع والتقييم، وتحديد والإشارة إليها بانتظام في جذاذات المشروع.

## الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها

إن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها مدعوة، بموجب صلاحياتها الدستورية، لضمان الإشراف وتنسيق برامج الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، والسهر على تتبع تنفيذها الشامل. كما يناط بها تقييم مجموع السياسات الوطنية في مجالات النزاهة والحكامة ومحاربة الفساد، بما في ذلك الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد. وتتمثل مهامها الأساسية في ما يلي:

**الإشراف:** من خلال اقتراح التوجهات العامة، والتوصيات المتعلقة بمضمون وتدبير وحكامة الاستراتيجية، بهدف تحسين ملاءمة الأهداف المسطرة وتحقيقها؛

**التنسيق:** من خلال قيادة وتتبع تنفيذ البرامج والمشاريع، بالتعاون مع منسقي البرامج وباقي المتدخلين، في انسجام مع الأهداف المسطرة وفي الآجال المحددة. وذلك في إطار نظام الحكامة الخاص باللجنة الوطنية لمكافحة الفساد. وفي هذا الاتجاه، فإن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها

سوف ترصد الوسائل اللازمة لتعزيز وتقوية الانسجام والالتقائية والتجانس في تنفيذ العمليات المقررة. كما ستسعى الهيئة أيضا إلى إتاحة وتيسير سبل الحصول وتقاسم المعلومات والمعطيات المهمة ذات الصلة بالبرامج والمشاريع، وجعل هذا الأمر شرطا لنجاح الاستراتيجية ورافعة لنجاعتها.

**تتبع الإنجاز وتقييم الأثر:** من خلال تتبع منتظم للإنجازات، ووضع المقاربات المنهجية والآليات المتعلقة بقياس أثر السياسات العمومية في مجال الوقاية من الفساد ومحاربتها.

ولتحقيق ذلك، ستعمل الهيئة، من جهة، على استثمار تحليل المعطيات ومعلومات لوحات القيادة والتقارير والمؤشرات المتأتمية من الآليات التي تم إرساؤها في إطار تنفيذ البرامج والمشاريع، ومن جهة أخرى استغلال معطيات الأبحاث والدراسات الوطنية، والقطاعية والموضوعاتية التي ستقوم بإطلاقها في إطار من التكامل والانتظام.

ومن أجل ضمان إنجاح الاستراتيجية، يبقى من الضروري انخراط المسؤولين الكبار في التنسيق وقيادة البرامج، بما يضمن تحقيق الالتقائية واتخاذ القرارات اللازمة وبالتالي دعم وتيرة إنجاز وتنفيذ الاستراتيجية في شموليتها.

وأخيرا، لابد من ضمان سلاسة التدبير والتواصل وتوافر المعلومات، وذلك باللجوء إلى الرقمنة كوسيلة ملائمة لإنجاح مثل هذه الأوراش الوطنية الكبرى.

## تقييم الاستراتيجية

إقرار بعد «التقييم للاستراتيجية» من أجل قياس النجاعة وإعادة التأطير عند الاقتضاء

يشكل التقييم مرحلة أساسية في مسار تنزيل الاستراتيجية لأنه يمكّن، من جهة، من التأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتطوير الاستراتيجية لملاءمتها مع التغييرات الملاحظة، ومن جهة أخرى، التحقق من أثرها الفعلي على مستوى تقليص مستوى الفساد، وضمان بلوغ القيم المستهدفة للمؤشرات الاستراتيجية ذات الصلة.

في هذا السياق، يوصى بتنفيذ الإجراءات التالية للتغلب على أوجه القصور التي تم رصدها على هذا المستوى:

وضع إطار موحد لتقييم المشاريع يتضمن مؤشرات لتتبع التقدم الفعلي للإنجاز وليس فقط ما يتعلق بعدد المشاريع/العمليات المنجزة؛

إعداد لوحات قيادة إلكترونية وتعيينها بشكل مستمر طيلة فترة تنفيذ المشاريع؛

ربط كل المشاريع بمؤشرات للتتبع قابلة للقياس، مع مراعاة أهداف الاستراتيجية من خلال ربط واضح ومنهجي بين المشاريع والأهداف الإجرائية ثم الأهداف العامة (الاستراتيجية)؛ إعداد تقارير دورية للتقييم وفقا لنموذج محدد سلفاً.

وبشكل ملموس، تقترح الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها نظاما أو نموذجا لتقييم الاستراتيجية يبدأ من الأهداف الاستراتيجية وصولا إلى مؤشرات تتبع المشاريع وقياس أثرها، وذلك كما هو مبين في الخطاطة أسفله.

لقد تم ربط الأهداف الاستراتيجية المفصلة بالأهداف الإجرائية للبرامج العشرة، ومؤشرات التتبع ومؤشرات قياس الأثر بالنسبة لكل هدف إجرائي. وينبغي تدقيق هذه المؤشرات وتفصيلها كي تُيسر مواكبة تحقيق الأهداف.

أخيرا، فإن مديري المشاريع مدعوون لتطوير مؤشرات أخرى للتتبع خاصة بكل مشروع أو عملية مبرمجة وضمان ربطها بالمؤشرات العامة للبرامج، وتوجيه كل ذلك لضمان تدفق منتظم للمعلومات من أدنى مستويات التنفيذ المتمثل في المشاريع والعمليات إلى المستوى الاستراتيجي الأعلى.

إن هذا النظام يهدف إلى تيسير تقييم الاستراتيجية والمشاريع المتفرعة عنها، بالاعتماد على نظام معلوماتي ملائم، يمكن مديري المشاريع من إغناء مؤشراتهم (يجب تحديدها) وتجميعها تلقائيا وتقديمها على شكل لوحات قيادة تسمح بإنجاز تتبع منتظم ودقيق للاستراتيجية.

جدول 7: لتوضيح النظام/ النموذج المقترح



## الإجراءات المواكبة

ينبغي التأكيد على أن الميزانيات الضرورية لتمويل المشاريع الـ197 لم يتم تحديد مصادرها ولم يتم تخصيصها، وأن الحصص الإضافية في الميزانيات القطاعية لم تتم برمجتها في قوانين المالية. ولقد أثارت العديد من القطاعات إشكالية تمويل مشاريعها وعملياتها القطاعية وإلى صعوبة تغطيتها بميزانياتها الحالية.

لذا، قدمت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها توصيتها الملحة القاضية بخلق برنامج «الوقاية من الفساد ومحاربه» في مختلف الميزانيات القطاعية المعنية، وتحويل الاعتمادات المخصصة أصلاً للمشاريع والعمليات الواردة في برامج الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد إلى هذا البرنامج، وتمكينه من الوسائل المالية الإضافية للاستجابة لمتطلبات إنجاز هذه المشاريع والعمليات. وسيكون من شأن ذلك تسهيل تنسيق الجهود وتوضيح الرؤية أكثر لهذا البرنامج الأفقي الذي سيتم تعريفه قطاعياً.

زيادة على الجانب المتعلق بالتمويل، فإن هناك إجراءات أخرى مواكبة لضمان إنجاز الاستراتيجية تتمثل في:

توظيف و/أو تخصيص موارد بشرية تتوفر على الخبرة الضرورية، سواء على مستوى أجهزة اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد أو على مستوى القطاعات، لضمان تدبير احترافي للمشاريع عالية الخصوصية في الاستراتيجية.

تكوين مختلف المتدخلين على مضمون الاستراتيجية، وأساليب إدارة المشاريع، وعلى الخصوصيات التي تنطوي عليها الوقاية من الفساد ومحاربه.

مواكبة الاستراتيجية والعمليات ذات الأولوية ببرنامج تواصل فعال يهدف تقاسم الإنجازات والاستجابة للانتظارات وتحسيس مجموع المشاركين بمسؤولياتهم.

وختاماً، من المهم الإشارة إلى أن اللجوء إلى الخبرة الخارجية الوطنية و/أو عبر التعاون الدولي يمكن أن تكون في بعض الحالات مفيدة، خاصة من أجل نقل الخبرة وتقديم الدعم التقني لإرساء مقاربات متقدمة في مجال إدارة المشاريع، وفي مجال التكوين والآليات التكنولوجية. كما أن هذا قد يشكل إضافة مؤكدة في ما يتعلق باستثمار الممارسات الفضلى على المستوى الدولي لتوفير الدعم المباشر لبعض المشاريع التي تتطلب خبرات خاصة.

# الفصل الثالث

تتبع تنفيذ مخططات عمل الاستراتيجية  
الوطنية لمكافحة الفساد في أفق سنة  
2020



في إطار ممارستها لمهامها الدستورية، المتمثلة في الإشراف والتنسيق وتنفيذ ومتابعة وتقييم الاستراتيجيات والسياسات العمومية في مجال الوقاية من الفساد ومحاربه، بدأت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها منذ نونبر 2019 عملية رصد تنفيذ مخطط عمل أولويات سنة 2019 للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بالتنسيق مع الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد.

وتعتبر هذه المبادرة امتدادا للمقاربة التي اعتمدها الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها لتحسين مستوى تنفيذ الاستراتيجية المذكورة، كما تهدف إلى تحديد درجة التقدم المحرز في تنفيذ المشاريع المسجلة برسم سنة 2019. حيث قامت الهيئة الوطنية بمعية والكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد بمواكبة القطاعات المسؤولة عن المشاريع الواردة في خطة العمل الأولوية سنة 2019.

هكذا تم عقد عدة جلسات عمل مع نقاط الاتصال بمختلف المؤسسات المسؤولة عن المشاريع المذكورة. وكانت هذه الاجتماعات فرصة لمراجعة حزمة مشاريع هذه القطاعات من أجل تحديد التغييرات الممكنة وتعيين مخطط العمل الشامل.

وقد جرت هذه الاجتماعات وفق البرنامج التالي:

#### جدول رقم 8 خاص باجتماعات رصد تنفيذ مخطط عمل الأولويات لسنة 2019

وزارة الصحة (المفتشية)	21 نونبر 2019
وزارة التربية الوطنية	27 نونبر 2019
وزارة الاقتصاد والمالية (الخزينة العامة)	28 نونبر 2019
وزارة الصحة (المفتشية)	29 نونبر 2019
قطاع إصلاح الإدارة _ الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد	02 دجنبر 2019
وزارة الاقتصاد والمالية (الجمارك)	05 دجنبر 2019
المجلس الأعلى للسلطة القضائية	05 دجنبر 2019
قطاع إصلاح الإدارة	05 دجنبر 2019
النيابة العامة	06 دجنبر 2019
الاتحاد العام لمقاولات المغرب	10 دجنبر 2019
وزارة العدل	10 دجنبر 2019
وزارة الصناعة	12 دجنبر 2019
وزارة الداخلية (الكتابة العامة)	13 دجنبر 2019
رئاسة الحكومة	07 فبراير 2020
وزارة التجهيز	11 فبراير 2020
المفتشية العامة للمالية	12 فبراير 2020
قطاع التكوين المهني	12 فبراير 2020
لجنة الحق في الحصول على المعلومات	13 فبراير 2020
قطاع التعليم العالي	14 فبراير 2020

## 1 - خطة العمل والأولويات لسنة 2019

### 1.1 - تذكير

أدت اجتماعات التنسيق التي تم تنظيمها بين شهري ماي و غشت 2019 مع منسقي برامج الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد إلى اعتماد خطة العمل الشاملة المعاد هيكلتها، وخطة عمل المشاريع ذات الأولوية لسنة 2019 (انظر الملحق 1) وذلك بغاية تسريع وتيرة تنفيذ هذه الاستراتيجية والرفع من أثرها على المواطنين و المستثمرين والفاعلين الاقتصاديين.

وللتذكير، تم إعداد مخطط عمل أولويات سنة 2019 (الملحق رقم 1) على النحو التالي:

الجدول رقم 9: توزيع المشاريع في مخطط عمل أولويات سنة 2019 حسب البرامج

عدد المشاريع	البرامج
21	البرنامج رقم 1
7	البرنامج رقم 2
4	البرنامج رقم 3
6	البرنامج رقم 4
5	البرنامج رقم 5
4	البرنامج رقم 6
5	البرنامج رقم 7
1	البرنامج رقم 8
2	البرنامج رقم 9
3	البرنامج رقم 01
94	

الجدول رقم 10 : توزيع المشاريع في مخطط عمل أولويات سنة 2019 حسب القطاعات

عدد المشاريع	القطاعات
2	وزارة الصحة (المفتشية)
2	وزارة التربية الوطنية
4	وزارة الاقتصاد والمالية ( الخزينة العامة للمملكة)
1	وزارة الاقتصاد والمالية ( الجمارك)
1	المجلس الأعلى للسلطة القضائية
21	قطاع إصلاح الإدارة
3	وزارة العدل
2	وزارة الصناعة
7	وزارة الداخلية ( الكتابة العامة)
2	قطاع الحكامة
2	رئاسة الحكومة
2	رئاسة النيابة العامة
49	



## 2.1 تقييم تقدم المشاريع

تبعاً لاجتماعات التتبع المنظمة مع القطاعات المعنية بمشاريع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد برسم سنة 2019 ، يظهر ما يلي:

الجدول رقم 11 /الرسم 7 : وضعية إنجاز مشاريع مخطط عمل الأولويات لسنة 2019

النسبة المئوية	عدد المشاريع	
12,24	6	المشاريع المنجزة
16,8	4	المشاريع المحولة
34,69	17	المشاريع التي تم إطلاقها
22,45	11	المشاريع المؤجلة
22,45	11	المشاريع تم التخلي عنها
100	49	

المشاريع المنجزة: مشروعات مكتملة

المشاريع المحولة: مشاريع تم نقل مسؤولية قيادتها

المشاريع التي تم إطلاقها : مشاريع تم الشروع في تنفيذها سنة 2019 ولكن الإنجاز النهائي لن يتم إلا سنة 2020 فما فوق

المشاريع المؤجلة: مشاريع تم تأجيل تنفيذها إلى غاية 2020 (أو بعدها)

مشاريع تم التخلي عنها: مشاريع تم سحبها من حقيبة مشاريع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

يبدو من خلال قراءة هذه الأرقام بأنه تم تنفيذ ستة مشاريع فقط فيما تم الشروع في تنفيذ سبعة عشرة مشروعاً مع توقع تنفيذها الكامل خلال سنة 2020.

كما أن حوالي 50% من خطة عمل أولويات سنة 2019 لم يتم تنفيذها (منها مشاريع لم يشرع في إنجازها وأخرى حولت إلى جهة أخرى) مما يطرح العديد من الأسئلة حول مبررات هذا التأخير والذي يمكن أن يكون له تأثير كبير على تنزيل مخطط العمل الشامل للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، الشيء الذي تمت إثارته خلال اجتماعات رصد مخطط عمل أولويات سنة 2019 المنظمة بشراكة بين الهيئة الوطنية

للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد.

وهكذا ينبغي التأكيد على أن سنة 2019 شهدت إطلاق أو استكمال إنجاز العديد من المشاريع التي لم تكن مبرمجة لهذا التاريخ وكذلك دمج مشاريع جديدة في حزمة مشاريع الاستراتيجية الوطنية مما يبرز الأهمية التي توليها مختلف الإدارات والمؤسسات المنخرطة في هذا الورش الحاسم للبلاد.

ملحوظة : من أجل الاطلاع على العناصر التفصيلية المتعلقة بتتبع المشاريع المدرجة في خطة العمل الأولوية لسنة 2019 ينظر الملحق رقم 1

## تحليل مركب

بناء على نتائج تحليل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، الذي شكل محطة ضمن مسار إعادة تنشيطها، وفي ضوء الملاحظات التي تمت إثارتها خلال مختلف الاجتماعات الخاصة بتنسيق ورصد التقدم المحرز في إنجاز مخطط عمل أولويات 2019، يمكن استخلاص الخلاصات الأساسية التالية:

- استمرار الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في تسجيل تأخر كبير على مستوى التنفيذ.
- بقاء إشكالية تخصيص الميزانيات الخاصة بالاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بدون إجابة الشيء الذي يفسر جزئياً حالات التأخير الملحوظة.
- أداء مبني على التنظيم القطاعي أكثر منه على البرنامج. و هذه المقاربة لا تسعف في الوصول إلى مستوى أعلى من الفعالية، كما أنها تضعف النتائج.
- إن ضعف على مستوى الاعتماد على منهجية التدبير والحكمة المقترحة من طرف الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والمعتمدة خلال اجتماعات تنسيق البرامج مع العلم أن هذه المنهجية تضمن الكثير من التنسيق والانسجام بين إنجازات القطاعات.
- لا يزال منطق المشاريع العرضية يتطلب بذل جهود عميقة لتملكه من طرف كافة الفاعلين المعنيين. في هذا الإطار، يرى ممثلو بعض القطاعات الوزارية أن هذه المقاربة، التي تقتضي التكامل والاندماج تتطلب دعماً على مستوى رئيس الحكومة، اعتباراً لكون منسقي البرنامج على نفس مستوى نظرائهم المعنيين بالمشاريع، ولعدم توفرهم على سلطات لتنفيذ الإصلاحات الوطنية التي تستدعي تدخل عدة قطاعات. كما أن مصالح رئاسة الحكومة ترى بأنها لا يمكن أن تكون حاملة للمشاريع وهو الموقف الذي تدعمه الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.
- لا تدمج الاستراتيجية، حتى الآن، جميع القطاعات والمؤسسات المعنية، سيما في المشاريع العرضية. لذلك سيكون من الصعب إشراكها في هذه المرحلة المتقدمة نسبياً من هذا المسار، مما يفترض أولاً المرور عبر مرحلة التحديد والتحليل لخصائصها المحتملة.
- إن تنفيذ المشاريع الأفقية يبقى محصوراً في القطاعات والمؤسسات التي شاركت بالفعل في الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
- لوحظ تأخر كبير في تنفيذ أدوات القيادة وإدارة المشاريع والتتبع. وهذا المسار يتطلب أيضاً المواكبة وقيادة التغيير.
- لا تزال الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد غير مصحوبة بمخطط تواصل مناسب يمكن من إخبار الجمهور المستهدف بالإنجازات وبالآفاق المستقبلية، بغاية إحداث التغيير الموضوعي لإدراك وتعبئة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين وغيرهم من الفاعلين المعنيين.

### 3.1 المشاريع التي تتطلب تعميق الدراسة

إن المشاريع المفصلة أدناه قد تم اعتبارها من طرف القطاعات المعنية إما مؤجلة أو محذوفة، غير أنه وبناء على تحليلات وتقديرات للآثار المحتملة للمشاريع التي قامت بها الهيئة في إطار رصد تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لسنة 2019 وتوقعات سنة 2020، فإنها تعتبر أن من ضمن هذه المشاريع، هناك مشاريع مهمة ومهيكلية لتحقيق الأهداف العملية والاستراتيجية المرجوة. وأخذا بعين الاعتبار الإكراهات والصعوبات لتنفيذها عمليا، تقترح الهيئة تعميق دراسة هذه المشاريع بمشاركة الإدارات المعنية من أجل تأطيرها بشكل أفضل وتهيئة الظروف الملائمة لتنفيذها على النحو الأمثل.

العنوان	تحديد التراخيص التي يمكن استبدالها بالرقابة البعدية مع فرض عقوبات على الخروقات الممكن ارتكابها
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	<p>الرخص تهم مجموعة من القطاعات والإدارات، من الصعب إقرار هذا المبدأ في المستقبل بالنظر لحساسية بعض القطاعات وللمخاطر التي يمكن أن تنتج عنه ومساسها بحقوق المواطنين (السكن...)</p> <p>نشر القانون المتعلق بتبسيط المساطر الإدارية ينص على إحداث لجنة وطنية لتبسيط المساطر الإدارية وعلى مراسيم تنفيذية.</p>
طرح واقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها	<p>من الواضح أن موضوع منح الرخص في عدد من القطاعات والمؤسسات أضحى يشكل مصدرا لتفويض الحقوق وتفشي الفساد والزبونية والاستفادة من الامتيازات غير المستحقة، لذلك جعلته العديد من البلدان محورا رئيسيا لتحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين.</p> <p>كما أن القطاع المسؤول عن تنسيق البرنامج الذي يندرج فيه هذا المشروع، له دور هيكلي من أجل تيسير تحديده وتنفيذه.</p> <p>ويبقى من الطبيعي تقييم المخاطر المرتبطة بالانتقال من وضعية تدبير مبنية على الرخص ورقابة الشرعية القبلية، إلى وضعية قائمة على التصريح والرقابة البعدية.</p> <p>مع العلم أن الوضعية الأولى، الجاري بها العمل في كثير من الحالات، لا تخدم مصلحة أغلب المواطنين المعنيين، بسبب الضغط الناتج عن طول الأجال وتعقد إجراءات الحصول على هذه الرخص، مما يسهم في خلق الظروف المواتية لتفشي الفساد بجميع أشكاله.</p> <p>فيما يتعلق بتبسيط المساطر، يتعين اعتماد هذا الإجراء كوسيلة أساسية لإزالة عدد من المساطر (مثل الرخص القبلية)، والتخفيف من التعقيدات التي يعاني منها المواطن والمرتفق. وقد أعطت هذه المقاربة نتائج مهمة في العديد من البلدان (مثل المكسيك في عملية تبسيط كبيرة خلال سنوات التسعينات و 2000).</p> <p>في الختام، تؤكد الهيئة الوطنية على توصيتها بالإبقاء على هذا الورش، واعتباره ورشا يكتسي طابع الأولوية، والعمل مع مجموع الأطراف المعنية على إعطائه الأهمية التي يستحقها وتسهيل تنفيذه، لا سيما من خلال البرمجة المثلى حسب المراحل والرخص والقطاعات المعنية.</p>

العنوان	مراجعة مقتضيات قانون التصريح بالملتملكات واعتماد نظام إلكتروني للتصريح
الوضعية الحالية / الجهة حاملة المشروع	مشروع على مستوى قطاع إصلاح الإدارة بتعاون مع المجلس الأعلى للحسابات. تم إعداد دراسة في هذا الشأن وتحديد التوجهات الأولية.
طرح واقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	هذا مشروع يكتسي حسب منظور الهيئة أهمية قصوى، وتقترح بشأنه تصورا يبنني على إلزامية التصريح الإلكتروني عبر تطوير تطبيق معلوماتي مرتبط بمصادر البيانات وقواعد معطيات المؤسسات الوطنية المعنية (المحافظة العقارية؛ إدارة الضرائب؛ إدارة الجمارك؛ مكتب الصرف؛ ...) هذا التطبيق يمكن من التحليل الاستباقي لتحديد الحالات التي تستلزم الاستهداف والتدقيق. هذا المنظور يرمي في مجمله إلى معالجة آلية للبيانات والمعطيات المصرح بها. وتبقى الحالات التي يكون تقاطع المعطيات يبرز فيها شبهات وقرائن حقيقية، هي التي تستلزم تدخل سلطات التحري لتعميق الأبحاث والتأكد من هذه الشبهات. وضمن هذه الشروط لا تعود هنالك حاجة لتقليص عدد الملزمين بالتصريح في المناصب والوظائف المعنية.

العنوان	ضمان التوازن التعاقدي بين الجهة صاحبة المشروع والمقاولة للحد من كثرة التفسيرات للشروط التعاقدية (توضيح الاستثناءات)
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	هذا المشروع تشرف عليه وزارة الاقتصاد والمالية. وبما أنه يتعلق بمنشور موجه للجهات صاحبة المشروع، فإن الخزينة العامة للمملكة ترى بأن مصالح رئاسة الحكومة تبقى مؤهلة أكثر لضمان تنفيذ هذا المشروع. غير أن مصالح رئاسة الحكومة، لا يمكنها أن تكون مسؤولة عن تنفيذ مشاريع، وهو الموقف الذي تتبناه كذلك الهيئة الوطنية. بل الأكثر من هذا أن رئاسة الحكومة ترى بأن هذا المشروع يتعين سحبه في إطار اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد. هذا المشروع لم يشرع في تنفيذه سنة 2019، ومن تم يتعين إرجاء تنفيذه إلى سنة 2020. وعليه فإن القطاع المعني يقترح الصياغة التالية: «نشر دورية لرئيس الحكومة يدعو من خلالها كل الفاعلين (إدارات و مقاولات و أجهزة الرقابة) على التنزيل الأمثل للمقتضيات التنظيمية للطلبات العمومية والالتزام بها لضمان الإنجاز الأفضل للأعمال موضوع الصفقة وصيانة حقوق المقاولة في إطار علاقة رابح/رابح.»
طرح واقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	يقترح الإبقاء على المشروع نظرا لأهميته القصوى في الوقاية من الفساد في مجال جد حساس مع برمجة ورشة عمل مع القطاع المعني (المالية/الخزينة) لتدقيق مضامينه وجوانبه ومراحل. وتقترح الهيئة تحديد مضمونه كالتالي : «العمل على وضع آليات كفيلة بضمان إنجاز الصفقات العمومية في إطار علاقة تعاقدية متوازنة تركز التنزيل الأمثل للمقتضيات التنظيمية وتضمن حقوق المقاولة، في أفق المرحلة الثانية المتعلقة بمراجعة النصوص التنظيمية المتعلقة به » وعلى صعيد آخر ، فلا يمكن أن يكون رئيس الحكومة مكلفا بمشروع في إطار الاستراتيجية

العنوان	مراجعة تحليلية شاملة للأحكام الضريبية من أجل توضيحها وتبسيطها
طرح الهيئة الوطنية للنزاهة	<p><b>ملاحظة:</b> المراجعة الشاملة وإعادة الهيكلة للمدونة العامة للضرائب، قد تم الانتهاء من إنجازها سنة 2018، وكانت موضوع يوم دراسي في البرلمان خصص لتقديم ونقاش التوجهات والأهداف المقصودة من وراء مضمون المشروع.</p> <p>وتعتبر الهيئة أن هذا المشروع المتعلق بالمدونة العامة للضرائب الجديدة، سيكون له إسهام كبير في توضيح أحكام هذا القانون وبالتالي في تنفيذه وفي تقوية الشفافية التي تحكم العلاقة بين إدارة الضرائب والأشخاص الخاضعين للضريبة.</p> <p>ومن أجل هذا الهدف تقترح الهيئة تحديد مضمون مشروع المراجعة المذكور، كالتالي :</p> <p>« التسريع بإدخال مشروع المراجعة الشاملة للمدونة العامة للضرائب في المسار التشريعي قصد اعتمادها وتفعيل مقتضياتها.»</p>

العنوان	مواكبة تعميم نظام الكتروني لأخذ المواعيد على مستوى جميع القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية
الوضع / اقتراح الإدارة المسؤولة عن المشروع	القطاع المعني يقترح سحب المشروع
طرح الهيئة الوطنية للنزاهة	يقترح الإبقاء على المشروع نظرا لأهميته مع برمجة لقاء عمل مع القطاع المعني لتدقيق جوانبه.

العنوان	إجبارية نشر تقارير المفتشيات العامة وهيئات الرقابة على المواقع الإلكترونية مع مراعاة احترام سرية المعطيات الشخصية وقرينة البراءة
الوضع / اقتراح الإدارة المسؤولة عن المشروع	القطاع المعني يقترح سحب المشروع
طرح الهيئة الوطنية للنزاهة	يقترح الإبقاء على المشروع نظرا لأهميته في تدعيم الشفافية والحكامة الجيدة

العنوان	وضع إطار لحماية وتعزيز دور الإعلام في التبليغ عن قضايا الفساد خاصة فيما يرتبط بالصحافة الاستقصائية وتعزيز استقلاليتها والحفاظ علي حماية مصادرها
الوضع / اقتراح الإدارة المسؤولة عن المشروع	القطاع المعني يقترح سحب المشروع
طرح الهيئة الوطنية للنزاهة	يقترح الإبقاء على المشروع نظرا لأهميته في تدعيم الشفافية والحكامة الجيدة .

## 2 - خطة العمل الشاملة

لقد كانت اجتماعات المتابعة التي عُقدت مع نقط اتصال الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد فرصة لمراجعة حزمة المشاريع القطاعية المدرجة في مخطط العمل الشامل للاستراتيجية الوطنية. و مكنت هذه العملية من إدخال مختلف التعديلات القطاعية على مخطط العمل الشامل وتحليلها مع مراعاة سياق طرحها الأمر الذي سيكون له أثر أكيد على مخطط العمل في صيغته النهائية من قبيل:

إنجاز المشروع قبل الموعد المحدد؛

تمديد آجال تنفيذ بعض المشاريع لأسباب مختلفة، لاسيما ما يتعلق بنقص الوسائل أو عدم السيطرة على عوامل خارجية معينة؛

تأجيل إطلاق بعض المشاريع مقارنة بالجدول الزمني الأولي لنفس الأسباب المذكورة أعلاه؛

تغيير بعض مسؤولي المشاريع؛

أو التخلي عن بعض المشاريع لعدم التوفر على الإمكانيات...

لقد تم عرض كل التعديلات المقترحة من قبل القطاعات في مخطط العمل الشامل، مصحوبة بالتعليقات الخاصة بكل تعديل أو حذف، مقترنة بتقييم الهيئة الوطنية بخصوصها.

وتجدر الإشارة إلى أن الاستعدادات لازالت جارية لعقد اجتماعات أخرى تخصص لوضع آخر اللمسات على محتوى المشاريع المدرجة في الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ( انظر الملحق 4).

## 3 - خطة العمل لسنة 2020

بناء على التعديلات المسجلة في تنفيذ بعض المشاريع المبرمجة لسنة 2019 ، إلى جانب المشاريع المخطط لها مبدئياً لسنة 2020، وعلى ضوء مقترحات الإدارات والمؤسسات المختلفة المشاركة في الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، فإن مخطط العمل لسنة 2020 ، المشار إليه في الملحق، قد تم اقتراحه من أجل رفع معدل تنفيذ المشاريع وتعزيز إنجازات وتأثير الاستراتيجية الوطنية.

وينقسم مخطط العمل هذا إلى جزأين:

الجزء الأول: عبارة عن تجميع للمشاريع المنتقاة كأولويات لسنة 2020، وذلك بالنظر لاعتبارات تتعلق ب :

الأثر المباشر على المواطن والاستثمار والاقتصاد؛

هيكلية وتعزيز تنفيذ بقية البرنامج أو الاستراتيجية في شموليتها؛

مواكبة التغيير والسلوكات؛

التمثيلية الواضحة للبرامج العشرة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

الجزء الثاني: جاء ليكمل الأول ويجمع الإجراءات الأخرى المبرمجة و/ أو المقترحة من طرف القطاعات لسنة 2020.

لذلك يوصى بتركيز جهود الرصد والتقييم على هذه الإجراءات في أفق التوسيع والتسريع انطلاقاً من سنة 2020 ( انظر الملحق 3). وعلى الرغم من أن هذين الجزأين من مخطط العمل 2020 على نفس القدر من الأهمية، فإن التركيز سينصب بالأساس على الجزء الأول المتعلق بالأولويات لضمان تحقيق الأهداف والرفع من مستوى الأثر المطلوب، ومن ثمة ضمان وضع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في دينامية قوية.

#### 4 - التوصيات وخريطة الطريق 2020

##### 1.4. بخصوص مخططات العمل

فيما يتعلق بتعيين وتوحيد مخططات العمل، عقدت اجتماعات عمل مشتركة بين الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2019 إلى فبراير 2020 بمشاركة مختلف الإدارات والمؤسسات المعنية، حيث خصصت هذه الاجتماعات لتعيين الدراسة التحليلية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والإعداد للاجتماع الثالث للجنة الوطنية لمكافحة الفساد.

وكان الهدف من عقد هذه الاجتماعات:

■ المصادقة النهائية على مخطط عمل 2020 ومخطط العمل الشامل و البرامج والمشاريع المكونة لها حسب القطاعات أو المؤسسات المعنية؛

■ تقاسم مخططات العمل الجديدة لضمان اشتغال كل المتدخلين وفق رؤية موحدة (نماذج محينة وسهلة الاستخدام تتضمن المعلومات الضرورية ونظام ترميز بسيط)؛

■ تشغيل البوابة التعاونية والتأكد من تطعيمها على أساس مخطط العمل الجديد.

لذلك يقترح :

■ المصادقة على مخطط عمل أولويات سنة 2020 المقترح بترابط وثيق مع منسقي البرنامج ونقط الاتصال، وذلك في إطار اجتماعات تكميلية تسعى كل من الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد إلى تنظيمها خلال الثلاثة أشهر الأولى من سنة 2020 .

■ النشر على أوسع نطاق مخطط عمل أولويات سنة 2020 المصادق عليه، من أجل ضمان اشتغال جميع المتدخلين على نفس الأساس.

## المشاريع العرضانية \_ وتفرعاتها القطاعية

يقوم تصور الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها بشأن تنفيذ مخططات العمل الشاملة على ضرورة تجميع المشاريع القطاعية أو الإجراءات من نفس الطبيعة أو التي تتطلب التنفيذ الموحد مع المشاريع العرضانية. وذلك بالنظر لكون التنفيذ المشتت لهذه المشاريع يؤثر بقوة على الآثار المنتظرة.

أمثلة:

الهدف الإجرائي الأول:

الاجل	المسؤول	المشروع	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2020 - 2019	قطاع إصلاح الإدارة	تحسين الاستقبال بالإمارات العمومية من خلال إنجاز مواقع نموذجية	
2020	المنشآت العامة للامن الوطني	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفعين في منطقتي الشرطة وفي مجال المنطقة الوطنية للتعريف الإلكترونية وفي مراكز تسليم وثائق الإقامة	
2020	البرك المتكبر	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفعين في مراكز الدواحة لتحسين الاستقبال	

الهدف الاجرائي 25

الاجل	المسؤول	المشروع	الهدف الاجرائي 25 : التواصل والتعويض اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد
2020	قطاع الاتصال	إعداد خطة تواصلية لفائدة المواطنين حول السياسات والميغرات الوطنية المرتبطة بمكافحة الفساد	
2020	وزارة السجدة	تنظيم جلسات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات قطاع السجدة في مجال مكافحة الفساد وتحسين النزاهة	
2020	التيبة العامة	التواصل مع المواطنين حول مبادرات التيبة العامة في مجال مكافحة الفساد	

من المهم جدًا التوصية بضرورة قيام منسقي البرامج بإعداد دلائل عملية تصف بشكل مفصل منهجية التنفيذ الموحد للمشاريع من قبل جميع القطاعات.

## 2.4 . بخصوص حكامه الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

يقترح التسريع في تعميم منصة تشاركية كأداة لتقاسم وتتبع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وإطلاق برنامج للتكوين من أجل ضبط آليات استعمال هذه المنصة.

يتعين على نقاط الاتصال ومنسقي البرامج السهر على ضمان تتبع صارم لتنفيذ المشاريع. كما يُقترح اللجوء إلى المزيد من الرصد والتنسيق بين الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد ومنسقي البرنامج، وكذا الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، لتحقيق مزيد من النجاعة، وذلك من خلال :



- إعداد تقارير مرحلية شهرية عن المشاريع حسب البرنامج (لنقاط الاتصال ومنسقي البرنامج) مدعومة بنظام للتذكير على مستوى الكتابة الدائمة؛
- إعداد تقارير وصفية ومفصلة للمشاريع التي تم الإعلان عن إنجازها؛
- عقد اجتماعات فصلية للتنسيق حسب كل برنامج على حدة وذلك لعرض تقدم المشاريع، وإيجاد حلول للصعوبات والعقبات التي تعترض تنفيذها، واقتراح تعيين مخططات العمل (التأجيل، إعادة التأطير، السحب عند الاقتضاء) .
- ينبغي على حاملي المشاريع تحديد مصادر تمويلها والجدولة الزمنية لتنفيذها وكل الأطراف المعنية المحتملة وذلك بشكل واضح. أما بالنسبة لبقية مشاريع سنة 2020، يُقترح استكمال جداول برمجة المشاريع من خلال إضافة خانات تشير بتفصيل إلى المعلومات الخاصة بها والخطوات الواجب اتباعها وعند الاقتضاء للحصول على هذه المعلومات.
- يوصى أيضاً، مستقبلاً، بإدراج بند خاص «بالوقاية من الفساد ومكافحته»، في الميزانية الخاصة بمختلف القطاعات، والذي يتعين أن يضم جميع التمويلات المخصصة لتغطية المشاريع القطاعية المبرمجة، مع تحديد الأهداف ومؤشرات القياس.

### 3.4. بخصوص دور الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها

#### التنسيق والمصاحبة والمساعدة:

تلتزم الهيئة بتقديم المساعدة للأطراف المعنية بغاية ضمان تملك الأساليب والأدوات المقترحة، ومصاحبة القطاعات الراغبة في ذلك في تنفيذ مشاريعها. ولهذا الغرض سيتم تنظيم ورشات عمل مشتركة بين الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد والهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها لتوفير مزيد من التفاصيل حول منهجية التنسيق والقيادة التدريب على الأدوات المرصودة من أجل تنفيذ موحد وناجح. وبالموازاة مع ورش العمل المذكورة يمكن للكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمكافحة الفساد أن تقوم بشكل مستقل بتنظيم تداريب حول النظام المعلوماتي الجديد.

**التتبع وتقييم الأثر:** يُقترح اللجوء إلى إجراء تقييم مرحلي لآثار الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2020-2021) وعليه:

■ سيساهم البحث الوطني الذي ستقوم به الهيئة الوطنية في إغناء جزء من هذا التقييم.

■ في ضوء النتائج التي سيتم التوصل بها، يمكن القيام بدراسة تكميلية لتقييم الأثر،

■ يجب أن يتم دمج نتائج التقييم مع نتائج دراسات خرائطية مخاطر الفساد المبرمجة في مجموعة من القطاعات من أجل إجراء التعديلات الضرورية على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

#### 4.4 - بخصوص القطاعات والمؤسسات غير المعنية بالاستراتيجية الحالية

إن المقترح الجديد القائم على منطق المشاريع العرضانية سوف يفتح أفقا جديدا لإدماج كل القطاعات والمؤسسات العمومية المعنية بالإجراءات الشاملة القابلة للتعميم، حيث يقترح العمل على تحديد هذه القطاعات والمؤسسات. وفي هذا الإطار، يُقترح دعوة جميع هذه القطاعات والمؤسسات إلى ورشات عمل لاطلاعها على المنهجية الجديدة؛ تزويدها بالدلائل الموحدة للمشاريع العرضانية الخاصة، مع تحديد طرق تفعيلها؛ وفي الأخير سوف تتولى القطاعات والمؤسسات المدمجة حديثاً مسؤولية المشاريع الخاصة به.

هذه هي التوجهات الاستراتيجية الكبرى للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها المقترحة لإضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ومراجعة حكومتها وذلك لجعلها رافعة حقيقية للوقاية من هذه الظاهرة ومحاربتها. وهي ظاهرة تحول دون تحقيق بلادنا للتنمية المنشودة.

إنها مهمة في صميم أولويات السياسات العمومية التي ينبغي النهوض بها بعزيمة وجرأة، من أجل ترسيخ مستدام لقيم النزاهة والأخلاقيات والحكامة الجيدة في بلادنا، بدعم من التعبئة المسؤولة لكل الفاعلين العموميين والخواص والمجتمع المدني وتضافر جهودهم، وذلك في بيئة تساعد على الانخراط القوي للمواطن باعتباره فاعلا ومستهدفا. ويشكل ذلك شرطا أساسيا لدولة الحق والقانون ولإعادة بناء ثقة المجتمع بمختلف مكوناته، مواطنين ومستثمرين ومقاولات وإدارات ومنظمات دولية.

إننا مدعوون جميعا، كل في إطار مسؤولياته، لتحقيق أهداف هذا العمل الجماعي، بضمان التنفيذ الفعلي والمتسارع للمشاريع خاصة تلك التي تتضمنها مخططات عمل الأولويات، لأن نجاح هذه المرحلة الأولى تقتضي إضفاء دينامية جديدة على الاستراتيجية في مجملها وطيلة مراحل أجزائها.

# ملحق 1

ملخص التقدم المحرز في المشاريع  
الواردة في خطة عمل سنة 2019



## نظرة عامة

الجدول رقم 12 مشاريع مخطط عمل أولويات سنة 2019 حسب القطاعات

المجموع	مشاريع تم سحبها	مشاريع مؤجلة	مشاريع منقولة	مشاريع تم الشروع فيها	مشاريع منجزة	
2		1		1		وزارة الصحة ( المفتشية العامة )
2		2				وزارة التربية الوطنية
4			1	2	1	وزارة الاقتصاد والمالية (الخزينة العامة للمملكة)
1				1		وزارة الاقتصاد والمالية ( الجمارك )
1		1				المجلس الأعلى للسلطة القضائية
19	3	7	2	7		قطاع إصلاح الإدارة
3			2		1	وزارة العدل
2		1		1		وزارة الصناعة
6	2	1	1	2		وزارة الداخلية ( كتابة عامة )
2		2				قطاع الحكامة
2	2					رئاسة الحكومة
1				1		رئاسة النيابة العامة
45	7	15	6	51	2	المجموع

### التفاصيل حسب القطاعات والمؤسسات

#### وزارة الصحة ( المفتشية العامة )

العنوان	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المواطنين في المؤسسات الصحية
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	في البداية، تم تحديد المستشفى الإقليمي بالجديدة كموقع تجريبي لإحداث بنية نموذجية للاستقبال وذلك بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبمساعدة قطاع إصلاح الإدارة. إلا أنه وبالنظر لتعقد «وظيفة الاستقبال» في البنية الاستشفائية، مقارنة مع البنيات الإدارية الأخرى (الملحقات الإدارية، مصالح الضرائب ...) كان من الضروري إعادة النظر في هذا المشروع ومراجعة كلفته المالية. مما تطلب منح وقت إضافي للجهة المانحة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) قصد المصادقة. الشيء الذي أدى إلى التأخير في تنفيذ المشروع على مستوى المستشفى الإقليمي بالجديدة. ولتجاوز هذا التأخير، قررت وزارة الصحة إعادة برمجة المشروع في إطار برنامج «دعم قطاع الصحة 2020 / 2025» والذي يهدف إلى إنشاء 12 مركزاً استشفائياً جهويا و 63 مركزاً استشفائياً إقليمياً. وهكذا فإن الوزارة تطمح إلى تدعيم هيكلها ببنيات حديثة للاستقبال استجابة لمتطلبات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من المشروع بحلول ماي 2020

العنوان	إنجاز دراسة حول خرائطية مخاطر الفساد في قطاع الصحة ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	سيتم ربط الاتصال قريبا بمسؤولي الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها من طرف مصالح قطاع الصحة قصد مواكبة هذه المصالح في تنفيذ هذا المشروع ( إعداد الإطار المرجعي للدراسة )
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع بحلول ماي 2020

### وزارة التربية الوطنية

العنوان	تنظيم حملات تحسيسية ومسابقات وطنية بغاية تعزيز قيم النزاهة ومحاربة الفساد عبر الأنشطة الموازية
وضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	سيتم ربط الاتصال قريبا بمسؤولي الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها من طرف مصالح قطاع التربية الوطنية قصد مواكبة هذه المصالح في تنفيذ هذا المشروع ، بحيث أن الهيئة تعتبر شريكا فيه .
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020

العنوان	دمج قيم النزاهة والتخليق ومكافحة الفساد في المناهج الدراسية والأنشطة الموازية : تطور تدريجي / طرق تدريس محددة
وضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تم تحيين مضمون الكتب المدرسية عبر إدماج قيم النزاهة بطريقة صريحة ومباشرة على عكس الأهداف المحددة في البداية للمشروع
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع ما بين سنتي 2020 و2021
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	يتعين برمجة جلسات عمل مع القطاع المعني من أجل تحديد مجال ومضمون المشروع

### وزارة الاقتصاد والمالية ( الخزينة العامة للمملكة )

العنوان	وضع آلية لضمان فعالية تلقي ملاحظات المتنافسين واقتراحاتهم وشكاياتهم بشأن العناصر التمييزية التي قد تشكل تقييداً للمنافسة وتتبعها ومعالجتها مع الالتزام بنشرها المنتظم والفوري من خلال البوابة الوطنية للصفقات العمومية
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تطوير تطبيق لتلبية احتياجات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وسيكون قريبا على الإنترنت. غير أنه يتعين تعميق الجوانب التنظيمية والقانونية التي تقوم عليها هذه الآلية.
الأفاق	تم نقل المشروع إلى الأشهر الأولى من سنة 2020

<p>تدعيم قاعدة بيانات للصفقات العمومية و تحديد جداول القيادة المساعدة لهيئات الرقابة لاتخاذ القرار</p>	<p>العنوان</p>
<p>تم إعداد قاعدة المعطيات وهي جاهزة للاستعمال الفعلي</p>	<p>الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع</p>
<p>ضمان توازن تعاقدى أفضل بين السلطة المتعاقدة والمقاوله للحد من إمكانيات القراءة المكثفة للشروط التعاقدية (تحديد الاستثناءات)</p>	<p>العنوان</p>
<p>من المشاريع التي تشرف عليها وزارة الاقتصاد والمالية. وبما أن الأمر يتعلق بمنشور موجه لمسؤولي المشاريع ، فإن مسؤولي مصالح الخزينة العامة للمملكة يرون بأن مصالح رئاسة الحكومة مؤهلة أكثر لضمان تنفيذ هذا المشروع .</p> <p>غير أن مصالح رئاسة الحكومة ترى بأنها لن تكون حاملة للمشاريع وأن هذا المشروع يتعين سحبه في إطار اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد .</p> <p>إن هذا المشروع لم يتم إنجازه سنة 2019 وعليه يتعين نقله إلى سنة 2020. وعليه يقترح القطاع المعني الصياغة التالية:</p> <p>« نشر منشور لرئيس الحكومة يدعو من خلاله كل الفاعلين ( إدارات ومقاولات وأجهزة الرقابة ) على التنفيذ الأمثل واحترام المقتضيات التنظيمية للطلبات العمومية من خلال ضمان الإنجاز الأفضل للأعمال موضوع الصفقة وحماية حقوق المقاوله في إطار علاقة متوازنة</p>	<p>الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع</p>
<p>يقترح الإبقاء على المشروع نظرا لأهميته في الوقاية من الفساد في قطاع بالغ الحساسية، مع برمجة ورشة عمل مع القطاع المعني ( المالية / الخزينة العامة للمملكة ) لتدقيق مضامينه وجوانبه ومراحل أجرأته</p> <p>كما تقترح الهيئة تحديد مضمونه كالتالي:</p> <p>« وضع آليات كفيلة بضمان إنجاز الصفقات العمومية في إطار علاقة تعاقدية متوازنة، في أفق مراجعة النصوص التنظيمية في مرحلة ثانية ستكرس تنزيل هذه المقتضيات وتصون حقوق المقاوله»</p>	<p>اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة</p>

<p>رقمنة إجراءات التخليص الجمركي: تبادل المعلومات مع كافة المتدخلين في سلسلة التجارة الخارجية</p>	<p>العنوان</p>
<p>حسب ممثلي إدارة الجمارك ، انطلق هذا المشروع سنة 2018 وبرمج على عدة مراحل. تم الانتهاء من البعض منها ما بين سنتي 2018 و2019، أما المراحل الأخرى فبرمجت برسم سنة 2020.</p> <p>المنجزات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تجهيز كل الجمركين بلوحات إلكترونية (tablettes) مرتبطة بنظام بدر للقيام بكل العمليات الجمركية؛</li> <li>■ وضع نظام PORTNET لتبادل المعلومات ذات الصلة بالترخيص باستيراد المنتجات الغذائية.</li> </ul> <p>وفي هذا الإطار، تم توقيع اتفاقية مع المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية ووزارة الصناعة ووزارة النقل.</p>	<p>الوضعية الحالية / اقتراح حامل المشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تطبيق التجربة المتبعة لرخص استيراد المنتجات الغذائية على منتجات وسائل الاتصال بشراكة مع الوكالة الوطنية لتقنين المواصفات</li> <li>■ تطبيق التجربة المتبعة لرخص استيراد المنتجات الغذائية على تصدير المنتجات خاضعة لرقابة قبلية في المعامل بشراكة مع المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية والمكتب الشريف لمراقبة الصادرات</li> <li>■ تجريب نظام معلوماتي لتبادل المعطيات مع العاملين في الشحن والتخزين على منصة موانئ ومطارات المملكة.</li> </ul>	<p>الأفاق</p>

المجلس الأعلى للسلطة القضائية

<p>نشر الأحكام والقرارات النهائية الصادرة في جرائم الفساد</p>	<p>العنوان</p>
<p>لم يتم الشروع في تنفيذ المشروع وسيتم تأجيله اعتبارا للصعوبات القانونية ذات الصلة باحترام مبدأ قوة الشيء المقضي به، لنشر هذا النوع من الوثائق.</p>	<p>الوضعية / اقتراح حامل المشروع</p>
<p>يقدر المجلس الأعلى للسلطة القضائية إنجاز هذا المشروع سنة 2020 .</p>	<p>الأفاق</p>
<p>بما أن الأمر يتعلق بأحكام نهائية وأخذا بعين الاعتبار القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات، وبالنظر إلى بعض التجارب الدولية يتعين تحديد معالم هذا المشروع بشكل أوضح من أجل الملاءمة مع القانون .</p>	<p>اقتراحات الهيئة الوطنية للنزاهة</p>



العنوان	نشر القانون المتعلق بميثاق المرافق العمومية و وضع آليات لتنفيذه
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2021
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	ترى الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها بأن هذا المشروع يكتسي أهمية كبرى وأن آليات تنفيذ ميثاق المرافق العمومية يمكن أن تكون جاهزة سنة 2020
العنوان	اعداد إطار تنظيمي لتحسين استقبال المواطنين
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع بين سنتي 2020 و2021
العنوان	إلزام جميع الإدارات التي تقدم خدمة مباشرة للمواطنين والمقاولات بنشر جميع الإجراءات المعمول بها، مع تحديد الوثائق اللازم إعدادها والآجال والتكاليف المحتملة على نفس البوابة (www.services_publics.ma على سبيل المثال). ويجب أن تكون هذه الإجراءات ملزمة لجميع الأطراف وأن تتحمل الإدارات المعنية المسؤولية عن تنفيذها الموحد. يتعين إعداد ونشر قانون لجعل النشر ملزما لجميع الأطراف.
الأفاق	هذا المشروع لم يعد ذا راهنية بعد نشر القانون 59.19 المتعلق بتبسيط المساطر الادارية
العنوان	وضع آليات لمراقبة جودة الخدمات العمومية ولتقييم أداء الموظفين: دراسات حول جودة الخدمات، مع وضع رهن إشارة المواطنين استمارات عند نهاية الخدمة
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020
العنوان	تحسين منهجية وآليات تلقي الشكايات ومعالجتها، عن طريق تعزيز فعالية وتأثير خدمة «chikaya.ma». تمكين مستعملي هذه الخدمة من تقييم مستوى رضاهم مقارنة بالتجاوب مع شكايتهم
وضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تم إنجاز هذا المشروع مع منظومة للتقييم
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	من المهم التأكد من أن بوابة «chikaya.ma» تدمج فعليا نظام تقييم مستوى رضا المشتكين

العنوان	التعميم التدريجي للولوج المشترك والمؤمن للبيانات الإلكترونية بين القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تم التخلي عن هذا المشروع لأنه لم يعد ذا راهنية خصوصا مع تنفيذ المشروع بعده
العنوان	مشروع نموذجي : إنشاء منصات رقمية مؤمنة للتقاسم الفوري للمعلومات بين الإدارات العمومية المعنية بمجموعة محدودة من المساطر الإدارية «المعقدة» التي تتطلب تنقلات متعددة للمرتفقين (المواطنين أو الشركات) بهدف ضمان تفاعل شفاف مع المرتفق. ولوج واحد، تنقل واحد وأجال جد محدودة: إنشاء الشركات على الخط، الضرائب، الجمارك، مجال العقار والبناء، ... إلخ
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	مشروع تم نقله إلى وكالة التنمية الرقمية و يهتم إحداث بوابة موحدة للمواطن
العنوان	إعداد ونشر القانون المتعلق بالإدارة الإلكترونية
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	يتعلق هذا المشروع بإعداد مشروع قانون بشأن الإدارة الإلكترونية. والصيغة المقترحة هي : «وضع إطار تنظيمي لتأطير رقمنة ووضع الخدمات على الخط بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية»
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع (التصويت عليه ) سنة 2020
العنوان	وضع الآليات اللازمة لمواكبة القانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة صاحبة حاملة المشروع	يرى القطاع المكلف بالمشروع بأن القانون المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات ينص على كل الآليات ذات الصلة بتنفيذه، لذلك يقترح تعويضه بمشروع يتعلق ب« تكوين المكونين في مجال الولوج إلى المعلومات»
الأفاق	تم إنجاز هذا المشروع سنة 2019
العنوان	إطلاق بوابة الكترونية وطنية « لتعزيز الشفافية والحصول إلى على المعلومة»
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020
العنوان	إعداد مدونة السلوكيات والأخلاقيات في الوظيفة العمومية ووضع آليات تفعيل مقتضياتها
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	انطلق المشروع سنة 2017 ، ولقد تم إعداد المشروع
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020 مع وضع آليات تنفيذه

العنوان	مراجعة مراسيم التعيين في المناصب العليا و مناصب المسؤولية بالتأكيد على مبادئ النزاهة والكفاءة وتكافؤ الفرص
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020
العنوان	مراجعة المرسوم المتعلق بتقييم وترقية الموظفين بالتأكيد على النزاهة والكفاءة وتكافؤ الفرص
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2022
العنوان	مراجعة الإطار التنظيمي للمفتشيات العامة للوزارات بغاية تقوية دورها في مراقبة مخاطر الفساد
الأفاق	اعتبارا لصعوبة التحكم في آجال المسار التشريعي والتنظيمي، تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2021
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	ترى الهيئة بأن هذا المشروع يكتسي أهمية كبرى وأنه يمكن التسريع بإنجازه سنة 2020
العنوان	مراجعة المقتضيات المتعلقة بالقوانين الخاصة بالتصريح الإجباري بالممتلكات واعتماد نظام إلكتروني للتصريح
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020
العنوان	مراجعة القانون المحدث للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها بغاية تعزيز استقلاليتها وتقوية قدرتها للاضطلاع على النحو الأمثل بصلاحياتها، بما فيها صلاحيات التحري
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تم إعداد مشروع قانون وأحيل على الأمانة العامة للحكومة قصد عرضه على مجلس الحكومة للمصادقة .
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020
العنوان	إعداد وتعميم دليل حول المقتضيات القانونية والتنظيمية المرتبطة بمكافحة الفساد
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تم الشروع في إعداد المشروع سنة 2018
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2019

إعداد وتعميم مصفوفة تكوين أفقية لفائدة الموارد البشرية بالقطاع العام حول قضايا مكافحة الفساد	العنوان
تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020	الأفاق

دمج موضوعات النزاهة والحكامة ومكافحة الفساد ضمن برامج تكوين الأطر بالنسبة للقطاعات والمؤسسات العمومية	العنوان
يرى القطاع المعني بأن هذا المشروع يماثل المشروع السابق ، لذلك يقترح تغيير عنوانه كما يلي : «دمج موضوعات النزاهة والحكامة ومكافحة الفساد ضمن برامج تكوين الأطر» . و يقترح كذلك أن يعهد بهذا المشروع إلى مديرية المؤسسات العمومية الخصوصة بوزارة الاقتصاد والمالية	الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع

وزارة العدل

إنشاء بوابة الكترونية للإدارة القضائية يناط بها تقديم جميع خدمات الإعلام و نشر المعلومات المرتبطة بالشؤون القضائية	العنوان
تم إنجاز المشروع	الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع

تعزيز قدرات ضباط الشرطة القضائية في مكافحة الجرائم المالية	العنوان
يرى القطاع المعني بأن هذا المشروع يدخل في إطار صلاحيات رئاسة النيابة العامة وبالتالي يقترح نقله إلى حزمة مشاريعها ( مشروع بدأت النيابة العامة في تنفيذه)	الأفاق

توسيع جهات التبليغ عن الفساد	العنوان
يرى القطاع المعني بأنه بعد استقلال النيابة العامة تم نقل هذا المشروع إليها وأنجز باسم « إحداث مركز نداء للإرشاد القانوني»	الأفاق

من المهم الإشارة إلى أن وكالة التنمية الرقمية أصبحت المسؤولة عن مشاريع الوزارة المدرجة في الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. وهذا التحول نتج عنه تأخر تدبير وإدارة هذه المشاريع اعتبارا لكون الوكالة تحتاج لوقت كافي لتملك هذه المشاريع .

العنوان	إتمام النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بخلق المقاولات عن بعد ، بغاية تسريع دخوله حيز التنفيذ.
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تم إعداد ثلاثة قوانين: يتعلق الأمر بالقانون رقم 87/17 والقانون رقم 17 /88 والقانون رقم 17 /89 المراسيم التطبيقية في طور الإنجاز أرضية إلكترونية قيد التطوير
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020

العنوان	رقمنة ووضع الخدمات على الخط بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية عبر بعض المشاريع النموذجية والقطاعية
الأفاق	ستعود الوزارة إلى اللجنة الدائمة لتحديد الرؤية والآجال.

وزارة الداخلية ( الكتابة العامة )

العنوان	مشروع نموذجي : تحسين استقبال المواطنين على مستوى الملحقات الإدارية» ملحقات إدارية شفافة ومواطنة»
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	انطلق المشروع سنة 2018 وسجلت سنة 2019 تحديث وعصرنة ست ملحقات إدارية إعادة استعمال بوابة Chikaya على المستوى اللامركزي من خلال بوابة نموذجية Pachalik Casa Anfa التعميم رهين بتوفر الموارد المالية الكافية.
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع وتحديث مجموع الملحقات الادارية سنة 2025
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	اعتبارا لكون المشروع سيمتد انجازه على عدة سنوات وللمزيد من النجاعة وبغاية تسهيل تتبع وتقييم تحقيق الأهداف، من المهم تدقيق البرمجة السنوية

<p>العنوان</p> <p>تحديد التراخيص التي يمكن استبدالها بالرقابة البعدية مع فرض عقوبات على الخروقات الممكن ارتكابها</p>	
<p>يقترح سحب هذا المشروع للاعتبارات التالية:</p> <p>الرخص لا تخص فقط لوزارة الداخلية، بل مجموعة من القطاعات الوزارية والإدارات المعنية أيضا،</p> <p>من الصعب إقرار هذا المبدأ في المستقبل بالنظر لحساسية بعض القطاعات وللمخاطر التي يمكن أن تنتج عنه وتمس المواطنين (السكن...)</p> <p>كما أن القانون المتعلق بتبسيط المساطر الإدارية ينص على إحداث لجنة وطنية لتبسيط المساطر الإدارية وعلى مراسيم تنفيذية.</p>	<p>الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع</p>
<p>إن هذا المشروع لا يهتم وزارة الداخلية وحدها، غير أنها المعنية به بصفتها منسق البرنامج الذي يندرج فيه.</p> <p>يجب بالطبع تقييم المخاطر، المرتبطة بالانتقال من وضعية تدبير مبنية على الترخيص، ورقابة الشرعية القبلية، نحو وضعية قائمة على التصريح والرقابة البعدية. وتجنب الاستمرار في التدبير بالمخاطر ومعاينة معظم السكان المعنيين، بخلق ظروف مواتية لانتشار الفساد بجميع أشكاله.</p> <p>فيما يتعلق بتبسيط المساطر، يجب أن يدمج هذا المبدأ كأحد السبل الأساسية للتخفيف من تعقدها وبطئها (مثل التراخيص القبلية) التي تواجه المواطنين والمرتفقين. مقارنة كانت لها نتائج مهمة في العديد من البلدان (مثل المكسيك في عملية التبسيط الكبيرة في التسعينات / 2000).</p> <p>في الختام ، توصي الهيئة الوطنية بشدة بالإبقاء على هذا الورش ، واعتباره ورشا يكتسي طابع الأولوية ، والعمل مع جميع الأطراف المعنية لإعطائه الأهمية التي يستحقها وتسهيل تنفيذه ، لا سيما من خلال البرمجة المثلى حسب المراحل والرخص والقطاعات.</p>	<p>اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة</p>
<p>العنوان</p> <p>تحديد التراخيص التي يمكن استبدالها بالتصريح بالشرف مع فرض عقوبات على الخروقات الممكن ارتكابها</p>	
<p>يقترح إعادة تسمية المشروع كما يلي «تحديد التراخيص التي يمكن استبدالها بالتصريح بالشرف مع الرفع من سقف العقوبات الخاصة بالتصريح الكاذب».</p> <p>بالإضافة إلى ذلك فإن الشروع في تنفيذ هذا المشروع لن يتم إلا بعد:</p> <p>مراجعة المقترحات القانونية بغاية تشديد العقوبات ؛</p> <p>انخراط كافة المتدخلين ( القطاعات الوزارية، الإدارات المعنية)</p>	<p>الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع</p>
<p>الأفاق</p> <p>ستعود الوزارة إلى اللجنة الدائمة لتحديد الرؤية والآجال</p>	

العنوان	تحديد الوثائق الإدارية الأساسية رقمنا إجراءات طلبها على الخط
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	انطلق المشروع سنة 2018 وسجل تقدما ملموسا سنة 2019 من خلال وضع بوابة Roukhas.ma
الأفاق	تقدر الوزارة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2025
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	اعتبارا لكون المشروع سيمتد على عدة سنوات وللمزيد من النجاعة وبغاية تسهيل تتبع وتقييم تحقيق الأهداف ، من المهم تدقيق البرمجة السنوية

العنوان	إجبارية نشر تقارير المفتشيات العامة وهيئات الرقابة على المواقع الإلكترونية مع مراعاة احترام سرية المعطيات الشخصية وقرينة البراءة
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	يقترح نقل المشروع إلى مصالح رئاسة الحكومة اعتبارا لطباعه العرضاني
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	يتعين تأطيره على أنه مشروع عرضاني حتى يتسنى تطبيقه على مجموع القطاعات (تقارير المفتشيات العامة للوزارات). وزارة الداخلية مسؤولة بصفتها منسقة البرنامج الذي يندرج فيه المشروع ، كما أن أول تنزيل له يتعين أن يكون نشر خلاصة تركيبية لتقارير المفتشية العامة للإدارة الترابية.
	بالنسبة للهيئة، من المفيد أن يتولى تتبع هذا المشروع أحد القطاعات الوزارية وليس رئيس الحكومة ( قطاع إصلاح الإدارة، أو الداخلية)

### رئاسة النيابة العامة

العنوان	تعزيز قدرات ضباط الشرطة القضائية في مكافحة الجرائم المالية
الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع	تم الشروع في هذا المشروع سنة 2019 بتنظيم عدة دورات تكوينية
الأفاق	تقدر مؤسسة رئاسة النيابة العامة الانتهاء من هذا المشروع سنة 2020

### قطاع الحكامة

العنوان	إنجاز خرائطية لمخاطر الفساد التي تعوق المستثمرين المغاربة والأجانب وبلورة دلائل لحماية المستثمرين من هذه المخاطر
اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة	يتعين إعادة تحديد نطاق هذا المشروع بتشاور بين الاتحاد العام لمقاولات المغرب و الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات والصادرات (AMDIE).

إضفاء الطابع المؤسسي على اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات	العنوان
تم إعداد مشروع قانون في انتظار المصادقة عليه	الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع
غياب رؤية واضحة لاعتماد مشروع هذا القانون	الأفاق
سنة 2018، تم إعداد صيغة متقدمة للمشروع برئاسة مشتركة بين الاتحاد العام لمقاولات المغرب وقطاع الحكامة. يتعين إعادة تنشيط المشروع	اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة

### رئاسة الحكومة

صياغة منشور لرئيس الحكومة يحث المفتشيات على تكثيف عمليات المراقبة والتدقيق في جميع مراحل الطلبات العمومية وعلى الصعيدين المركزي والمحلي مع استهداف أكبر انطلاقا من مخرجات الدراسات الخرائطية لمخاطر الفساد إجبارية نشر تقارير المفتشيات و هيئات الرقابة على المواقع الإلكترونية مع مراعاة احترام سرية المعطيات الشخصية وقرينة البراءة	العنوان
يقترح سحب المشروعين	الوضعية الحالية / اقتراح الجهة حاملة المشروع
يقترح الاحتفاظ بالمشروع الثاني، وأن يعهد بتتبع إنجازها الى قطاع وزاري يتم التوافق عليه.	اقتراح الهيئة الوطنية للنزاهة



# ملحق 2

خطة العمل لسنة 2019



## لائحة المشاريع برسم سنة 2019

مشروع مقترح من طرف الهيئة ■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية				
المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة	
البرنامج 1 - تحسين خدمة المواطن				
المصدر	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	الهدف الإجرائي 1 - تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	المصدر	
قطاع الإدارة	- يجب أن تنظم العلاقة بين المواطن من جهة، وجميع المؤسسات التي تقدم خدمات عامة (الإدارات والمؤسسات العمومية والسلطات المحلية) والمندوبيات وهيئات التقنيين والمؤسسات المماثلة) من جهة اخرى. - يجب أن تشكل مرجعية لتوجيه وتوحيد الخدمات العمومية وكذا لتتبع وتقييم جودتها.	وضع إطار تنظيمي لتحسين استقبال المرتفقين	إعداد النصوص التنظيمية والآليات اللازمة لضمان فاعلية القانون المتعلق بميثاق المرفق العمومي (في طور الإعداد) وفقا لمقتضيات الفصل 157 من الدستور	تعزيز الاستراتيجية (اقتراح)
قطاع إصلاح الإدارة	يستحسن دمج هذا المشروع مع المشاريع الموائية وإعادة الصياغة لإضفاء طابع الأجراء	تحسين الاستقبال بالإدارات العمومية من خلال إنجاز مواقع نموذجية	وضع إطار تنظيمي لتحسين استقبال المرتفقين والمترفقين وتنزيله خلال سنة 2019، عبر بعض المشاريع النموذجية :	تعزيز الاستراتيجية (اقتراح)
وزارة الصحة	يستحسن إعادة الصياغة لإضفاء طابع الأجراء عبر تحويله الى برنامج نموذجي بقطاع الصحة.	تحسين استقبال المرتفقين بالمؤسسات الصحية	إ إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين بالمؤسسات الصحية ➔	تعزيز الاستراتيجية (اقتراح)

مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية			
المسؤول	ملاحظات	مشروع مقترح من طرف الهيئة	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية
وزارة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشروع تم إطلاقه بشراكة بين الهيئة ووزارة الداخلية (في طور الإنجاز)، كمشروع تجريبي الاختبار بعض الممارسات الجيدة قبل تعميمه على جميع الملحقات الإدارية على المدى المتوسط</li> <li>➔ له تأثير مهم على المواطنين وذو طابع مهيكل.</li> </ul>		<p>مشروع فودجي : " ملحقات إدارية شفافة ومواطنة" : إنشاء مشروع فودجي بهم تحديد 10 ملحقات إدارية فودجية (استقبال - تنظيم - تبسيط المساطر الإدارية - رقمنة - رقابة - ...)</p>
وزارة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء في إطار البرنامج 1 - تحسين خدمة المواطن.</li> <li>- خدمة سريعة (فورية) وتسهيرة مناسبة لتغطية التكاليف الإضافية بما فيها تلك المتعلقة بأجور الموظفين المعيّنين والمكوثين.</li> <li>- التواصل لتجنب اعتبار أداء الرسوم امتيازاً للفتات الميسورة</li> </ul>		<p>مشروع فودجي : إنشاء شبائك سريعة مدفوعة الرسوم في مجموعة فودجية من الإدارات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين و التي تعاني من اكتظاظ كبير</p>
الهدف الإجرائي 2 - تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية			
قطاع إصلاح الإدارة	<p>يستحسن دمج هذا المشروع مع المشروع التالي مع إعادة الصياغة لإضفاء طابع الأجراء</p>	مواكبة الإدارات في تدوين ونشر الخدمات الإدارية وتبسيطها	
قطاع إصلاح الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء قطاعي في إطار البرنامج 1 - تحسين خدمة المواطن.</li> <li>- مواكبة المشروع بالتبسيط والتعميم</li> <li>- لا يجب أن يتجاوز أجل التنفيذ 6 أشهر</li> </ul>		<p>الزام جميع الإدارات التي تقدم خدمة مباشرة للمواطنين (المواطنين، الشركات، ... (بنشر جميع الإجراءات المعمول بها، مع تحديد الوثائق اللازم إعدادها والأجال والتكاليف المحتملة على نفس البوابة <a href="http://www.services_publics.ma">www.services_publics.ma</a> على سبيل المثال). ويجب أن تكون هذه الإجراءات ملزمة لجميع الأطراف وأن تتحمل الإدارات المعنية المسؤولية عن تنفيذها الموحد.</p> <p>➔ إعداد ونشر قانون لجعل النشر إلزامياً و ملزماً لجميع الأطراف قبل نهاية 2019.</p>

مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية

■ مشروع مقترح من طرف الهيئة

■ الصيغة المقترحة

المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولى كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	المصدر
وزارة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء قطاعي في إطار البرامج : 1 - تحسين خدمة للمواطن، 5P - الرقابة والمساءلة و 8P - نزاهة القطاع الخاص.</li> <li>تحديد قائمة التراخيص الرئيسية التي تتميز بأجال طويلة وتشكل مخاطر للفساد.</li> <li>تحميل المسؤولية للمهنيين (المهندسين المعماريين، والموثقين ومراجعي الحسابات،...).</li> <li>تحميل مسؤولية أكبر للمعنيين في حالة المراقبة البعدية.</li> </ul>	<p>عقد اتفاقيات شراكة مع الهيئة والجمعيات المهنية المعنية لتسهيل خلق المفاوالت عن بعد</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد استبدال التراخيص التي تم تحديدها (رخص البناء، التجزئات، تصاريح السكن،...).</li> <li>بالنسبة للتراخيص التي لا يمكن استبدالها بالرقابة البعدية، (على المدى القريب على الأقل) اعتماد آجال محددة للحصول على التراخيص من الإدارة. وفي حالة الرفض أو استيفاء الأجال، تقديم تبريرات موضوعية وموثقة.</li> </ul>	<p>تحديد التراخيص التي يمكن استبدالها بالرقابة البعدية مع فرض عقوبات على المخروقات الممكن ارتكابها :</p>
وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي			<p>تعزيز إتمام النصوص القانونية والتنظيمية، قصد تسريع دخول حيز التنفيذ خلق المفاوالت عن بعد</p>	<p>الاستراتيجية (المسألة)</p>
وزارة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحميل مسؤولية أكبر للمصريين (مواطنين وشركات)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد التراخيص التي يمكن استبدالها بالتصريح بالشرف مع فرض عقوبات على المخروقات الممكن ارتكابها</li> </ul>	<p>الاستراتيجية</p>

<p>■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية</p> <p>■ مشروع مقترح من طرف الهيئة</p> <p>■ الصيغة المقترحة</p> <p>■ الصيغة المقترحة من طرف الهيئة</p>			
المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة
الهدف الإجرائي 3 - تحسين تتبع ومعالجة الشكايات			
قطاع إصلاح الإدارة	<p>يستحسن اعادة صياغة هذا المشروع لإضفاء طابع الأجراء. هل يتعلق الأمر بإنجاز دراسات حول جودة الخدمات، أو وضع استمارات رهن إشارة المرشحين عند مغادرة الإدارات او آلية ذات صلة؟</p> <p>- يقترح إضافة هدف إجرائي خاص بمراقبة جودة الخدمات</p>	<p>وضع نظام لقياس جودة الخدمات الإدارية وتتبع مدى احترامها للالتزامات المسبقة</p>	<p>وضع آليات لمراقبة جودة الخدمات العمومية ولتقييم أداء الموظفين : دراسات حول جودة الخدمات - مع وضع وتعميم استمارات رهن إشارة المرشحين عند نهاية الخدمة - ....</p>
قطاع إصلاح الإدارة	<p>توفير المتابعة الشهرية مع نشر الإحصائيات</p> <p>- إنهاء عملية معالجة الشكايات بالتأكد من رضا أصحابها بهآلاتها</p> <p>- ضمان إعداد تقارير شهرية بشأن معالجة الشكايات على مستوى كل إدارة / مؤسسة</p>		<p>تحسين منهجية وآليات تلقي الشكايات ومعالجتها، عن طريق تعزيز فاعلية و تأثير خدمة "Chikayama".</p> <p>تكين مستعملي هذه الخدمة من تنقيط مستوى رضاهم والتجاوب الإيجابي مع شكاياتهم</p>
			(تقرير إعادة الصياغة)

■ الصيغة المقترحة ■ مشروع مقترح من طرف الهيئة ■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية

المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	المصدر
---------	---------	---	-------------------------------	--------

البرنامج 2 - رقمنة الخدمات الإدارية

الهدف الإجرائي 4 : التبادل الإلكتروني بين الإدارات				
قطاع إصلاح الإدارة			التعميم التدريجي للولوج المشترك المؤمن للبيانات الإلكترونية بين القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية	
وكالة التنمية الرقمية	سيساهم هذا المشروع في تبسيط الإجراءات المعنية والحد من تنقلات المرتفقين بين العديد من الإدارات والتكاليف الناتجة عن ذلك. - تحديد المساطر التي تدخل في إطار هذا المشروع.		<p>➔ مشروع نموذجي : إنشاء منصات رقمية مؤمنة للمشاركة الفوري للمعلومات بين الإدارات العمومية وجموعة محدود من المساطر الإدارية "المعقدة" التي تتطلب تنقلات متعددة للمرتفقين (المواطنين أو الشركات) بهدف ضمان تفاعل شفاف مع المرتفق ➔ ولوج متفرد (تنقل واحد وأجال جد محدودة) : إنشاء الشركات على الخط، الضرائب، الجمارك، مجال العقار والبناء، ...</p> <p>الهدف الإجرائي 6 - وضع الخدمات على الخط</p>	
وكالة التنمية الرقمية	يستحسن دمج هذا المشروع مع المشاريع الموالية وإعادة الصياغة لإضفاء طابع الأجراء		رقمنة ووضع الخدمات على الخط بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية عبر بعض المشاريع النموذجية والقطاعية	
وزارة الصحة	- إجراء قطاعي أطلقته وزارة الداخلية : التحقق من مدى تقدمه وإمكانية تحويله إلى حملة وطنية. - تحديد الوثائق الإدارية المعنية		<p>➔ مشروع نموذجي : تحديد الوثائق الإدارية الأساسية وأتمتة إجراءات طلبها على الخط</p>	
قطاع إصلاح الإدارة			<p>➔ إجراء مصاحب : وضع إطار تنظيمي لتأطير رقمنة ووضع الخدمات على الخط بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية</p>	

<p>■ مشروع مقترح من طرف الهيئة ■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية</p>			
المصدر	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	ملاحظات
<p>تتمتع الهيئة بصلاحية اقتراح (تقديم)</p>	<p>أقتنة دائرة التخليص الجمركي: تبادل المعلومات مع كافة المندخلين في سلسلة التجارة الخارجية</p>	<p>أقتنة دائرة التخليص الجمركي: تبادل المعلومات مع كافة المندخلين في سلسلة التجارة الخارجية</p>	<p>وزارة الاقتصاد والمالية - مديرية الجمارك</p>
<p>تتمتع الهيئة بصلاحية اقتراح (تقديم)</p>	<p>أقتنة بوابة الالكترونية للإدارة القضائية يباط بها تقديم جميع خدمات الإعلام و نشر المعلومات المرتبطة بالشؤون القضائية</p>	<p>نشر الإعلانات المتعلقة بالمبيعات القضائية في المواقع الإلكترونية للمحاكم</p>	<p>وزارة العدل</p>

- يستحسن دمج المشروع ضمن مشروع "إنشاء بوابة الكترونية للإدارة القضائية" يباط به تقديم خدمات الإعلام و نشر المعلومات إضافة إلى خدمات أخرى.



## مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية

■ الصيغة المقترحة من طرف الهيئة ■ مشروع مقترح من طرف الهيئة ■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية

المصدر	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	الصيغة الأولى كما جاءت في الاستراتيجية	ملاحظات	المسؤول
	<b>البرنامج 3 - الشفافية والوصول إلى المعلومات</b>			
	<b>الهدف الإجرائي 7 - وضع الإطار القانوني وتطويره ومواكبة تنفيذه</b>			
	وضع الآليات اللازمة لمواكبة تنفيذ القانون 31.13 المتعلق بالحق في الوصول إلى المعلومات	مواكبة تنفيذ القانون 31.13 المتعلق بالحق في الوصول إلى المعلومات	يستحسن إعادة صياغة هذا المشروع	قطاع إصلاح الإدارة
	إطلاق بوابة الكترونية وطنية «ecnerapmar» لتعزيز الشفافية و تسهيل الوصول إلى المعلومة	منصة مركزية لتمكين المواطنين من الحصول على جميع المعلومات الإدارية والمالية الصادرة عن القطاعات والمؤسسات الوطنية		قطاع إصلاح الإدارة
	<b>الهدف الإجرائي 8 - نشر المعلومات المتعلقة بسياسات وتدابير مكافحة الفساد</b>			
	نشر الأحكام والعقوبات الصادرة في حالات الفساد (بعد صدور الأحكام النهائية)	إبراز فعالية قوانين مكافحة الفساد، مع الحفاظ على الحقوق بما في ذلك مبدأ افتراض البراءة		المجلس الأعلى للسلطة القضائية
	<b>الهدف الإجرائي 9 - نشر المعلومات الإدارية</b>			
	إجبارية نشر تقارير المفتشيات و هيئات الرقابة على المواقع الإلكترونية مع مراعاة احترام سرية المعلومات الشخصية وقرينة البراءة	- ضمان نشر تقارير المفتشيات على غرار نشر تقارير المجلس الأعلى للحسابات والمناقشات التي تترتب على ذلك لا سيما على مستوى البرلمان. - ضمان المزيد من الشفافية في الإجراءات التي تتخذها السلطات مع مراعاة احترام سرية المعلومات الشخصية وقرينة البراءة		

تتبع

تتبع  
(تتبع)

تتبع

تتبع

مشروع مقترح من طرف الهيئة ■ الصيغة المقترحة ■ المشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية			
المصدر	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	ملاحظات
<b>البرنامج 4 - الأخلاقيات</b>			
	الهدف الإجرائي 10 - تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام	إعداد مدونة السلوكيات والأخلاقيات في الوظيفة العمومية	قطاع إصلاح الإدارة يستحسن اعادة صياغة هذا المشروع مع تحديد الأهداف لإضفاء طابع الأجراء
تعزيز النزاهة والتفاني والتفاني والتفاني	إحداث لجان للأخلاقيات في جميع القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية	إعداد مدونة السلوكيات والأخلاقيات في الوظيفة العمومية	رئاسة الحكومة اجراء للتنفيذ العملي لمدونة السلوكيات والأخلاقيات
<b>الهدف الإجرائي 11 - تعزيز تكافؤ الفرص</b>			
تعزيز النزاهة والتفاني والتفاني والتفاني	مراجعة مراسيم التعيين بالمناصب العليا ومناصب المسؤولية مع التركيز على مبادئ النزاهة والكفاءة وتكافؤ الفرص	مراجعة مراسيم التعيين بالمناصب العليا ومناصب المسؤولية	قطاع إصلاح الإدارة - يستحسن اعادة صياغة هذا المشروع كالتالي «مراجعة مراسيم التعيين بالمناصب العليا ومناصب المسؤولية مع التركيز على مبادئ النزاهة والكفاءة و تكافؤ الفرص »
تعزيز النزاهة والتفاني والتفاني والتفاني	مراجعة المرسوم المتعلق بتقييم الموظفين والترقية مع التركيز على مبادئ النزاهة والكفاءة وتكافؤ الفرص	مراجعة المرسوم المتعلق بتقييم الموظفين والترقية	قطاع إصلاح الإدارة - يستحسن اعادة صياغة هذا المشروع كالتالي « مراجعة المرسوم المتعلق بتقييم الموظفين والترقية مع التركيز على مبادئ النزاهة والكفاءة و تكافؤ الفرص »

الاستراتيجية  
تعزيز النزاهة  
والتفاني  
والتفاني  
والتفاني

تعزيز النزاهة  
والتفاني  
والتفاني  
والتفاني

تعزيز النزاهة  
والتفاني  
والتفاني  
والتفاني

■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية

■ مشروع مقترح من طرف الهيئة

■ الصيغة المقترحة

المسؤول

ملاحظات

الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية

الصيغة المقترحة من طرف الهيئة

المصدر

الهدف الإجرائي 12 - تقييم النزاهة بالمغرب

وزارة الصحة	- يستحسن إعادة صياغة هذا المشروع كالتالي "إنجاز دراسة خرائطية مخاطر الفساد بقطاع الصحة ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها"	تدبير المخاطر في مجال مكافحة الفساد بقطاع الصحة	إنجاز دراسة خرائطية لمخاطر الفساد بقطاع الصحة ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها	إنجاز خرائطية لمخاطر الفساد التي تعوق المستثمرين بالمغرب والأجانب وبلورة دلائل لحماية المستثمرين من هذه المخاطر	الصيغة المقترحة (التقرير)
الاتحاد العام لمقاومات المغرب ووزارة الشؤون العامة والحكومة	- إجراء قطاعي في إطار برنامج P8 - نزاهة القطاع الخاص - مع إشراك الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات والمراكز الجهوية للاستثمار بالتعاون مع الفيدراليات المهمة.				

■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية			
المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة
<b>البرامج 5 - الرقابة والمساءلة</b>			
<b>الهدف الإجرائي 13 - تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية</b>			
قطاع إصلاح الإدارة	يستحسن إعادة صياغة هذا المشروع مع تحديد الأهداف لإضفاء طابع الأجرأة يجب أن تشمل المراجعة وضع آلية لضمان التنسيق وتبادل المعلومات بين المفتشيات العامة للوزارات	مراجعة الإطار التنظيمي للمفتشيات العامة للوزارات	مراجعة الإطار التنظيمي للمفتشيات العامة للوزارات فيما يرتبط بمخاطر الفساد الرقابية
وزارة الداخلية	- يقترح سحبه من البرامج ذات الأولوية لسنة 2019 على اعتباره مشروعا قطاعيا ولا يكتسي أهمية بالغة أو أثرا مباشرا ملحوظا	إحداث هيكل إدارية مكلفة بالافتحاص القانوني القبلي للقرارات والأعمال الإدارية قبل اتخاذها على مستوى العمالات والأقاليم	الهدف الإجرائي 14 - تعزيز وحدات التفتيش والتدقيق المركزية واللامركزة
<b>الهدف الإجرائي 15 - مراجعة أنظمة التصريح بالملكيات وتنزع المصالح</b>			
قطاع إصلاح الإدارة	يقترح تجزئ المشروعين لإضفاء طابع الأجرأة	مراجعة قانون التصريح الإيجاري بالملكيات لتحديد قاعة المناصب والوظائف المعنية واعتماد نظام الالكتروني للتصريح والنشر	مراجعة مقتضيات وإجراءات التصريح بالملكيات بهدف تعزيز النزاهة
قطاع إصلاح الإدارة	إعادة توجيه المشروع مع تحديد الأهداف لإضفاء طابع الأجرأة من قبيل تقليل الأشخاص المعنيين و المراقبة المنتظمة للتصريحات ضمانا للفاعلية - تحديد الأشخاص الخاضعين لإجبارية التصريح	مراجعة مقتضيات قانون التصريح بالملكيات لتحديد قاعة المناصب والوظائف المعنية	مراجعة مقتضيات قانون التصريح بالملكيات لتحديد قاعة المناصب والوظائف المعنية
قطاع إصلاح الإدارة	- من شأن النظام الالكتروني للتصريح ومعالجة البيانات إلكترونيا (إلى حد كبير تلقائيا) أن يمكن من تجاوز مسألة العدد	اعتماد نظام الالكتروني للتصريح بالملكيات بشراكة مع المجلس الأعلى للحسابات	اعتماد نظام الالكتروني للتصريح بالملكيات بشراكة مع المجلس الأعلى للحسابات

## مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية

### ■ مشروع مقترح من طرف الهيئة

### ■ الصيغة المقترحة

المسؤول

ملاحظات

الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية

الصيغة المقترحة من طرف الهيئة

المصدر

البرنامج 6 - تقوية المتابعة والرجع

الهدف الإجرائي 17 - دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد

النيابة العامة	<p>- تسريع تبني التعديلات المقترحة بخصوص القانون الخاص بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته</p> <p>- إجراء تحليل قانوني ومؤسسي لنصوص الهيئات المسؤولة عن التحقيق ومكافحة الفساد، مع التوصية بالامتثال للمعايير الأكثر تقدماً.</p> <p>- تحديث المساطر الإجرائية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.</p>		<p>تكييف اختصاصات الهيئات المسؤولة عن التحقيق في قضايا الفساد ومقاومته ومتابعة مرتكبيها وفقاً للدستور والتزامات أعلى السلطات في الدولة والاتفاقيات الدولية.</p>	تعزيز
قطاع إصلاح الإدارة			<p>تعزيز استقلالية الهيئة الوطنية للنزاهة وتقوية قدرتها للاضطلاع على النحو الأمثل بصلاحياتها، بما فيها صلاحيات التحري</p>	تعزيز
النيابة العامة	<p>- موارد بشرية و تكوينات</p> <p>- وسائل عمل</p>		<p>تعزيز قدرات ضباط الشرطة القضائية في مكافحة الجرائم المالية</p>	الاستراتيجية
الهدف الإجرائي 18 - توسيع وتوحيد آليات الإبلاغ والنشر في مجال مكافحة الفساد				
النيابة العامة		<p>توسيع جهات الإبلاغ عن الفساد عبر إحداث مركز النداء للإبلاغ عن الرشوة وطلب المساعدة القانونية</p>	<p>إحداث مركز نداء الإرشاد القانوني</p>	الاستراتيجية (أداة)

<p>■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية                  ■ الصيغة المقترحة                  ■ الصيغة المقترحة من طرف الهيئة</p>			
المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة
<p>الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ونزاهة الطلبات العمومية</p>			
وزارة الاقتصاد والمالية	<p>نشر الملاحظات / الشكايات و كذا الردود على بوابة الطلبات العمومية</p> <p>- تتبع نتائج هذه الحالات من طلبات العروض (عدد وطبيعة العروض المالية المفتوحة ومقارنتها بالشكايات الموضوعة المرتبطة بتقييد المنافسة) أتمتة اللجوء إلى اللجنة الوطنية للطلبات العمومية مع إمكانية اللجوء للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الفساد ومكافضته</p> <p>- إمكانية التحقيق في الحالات التي يمكن اعتبارها خطيرة (نقط تمييزية، إجابات غير موضوعية...).</p>		<p>وضع آليات لتقليص استعمال السلطة التقديرية في مجال الطلبات العمومية في جميع القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية</p> <p>➡ وضع آلية لضمان فعالية تلقي ملاحظات المتنافسين واقتراحاتهم وشكاياتهم بشأن العناصر التمييزية التي قد تشكل تقييداً للمنافسة وتبعتها ومعالجتها مع الالتزام بنشرها المنتظم والفروري من خلال البوابة الوطنية للصفقات العمومية</p>
			<p>➡ نشر دورية لرئيس الحكومة لضمان توازن تعاقدى أفضل بين السلطة المتعاقدة والمقاولة للحد من إمكانيات القراءة المكثفة للشروط التعاقدية (تحديد الاستثناءات)</p>

مشروع مقترح من طرف الهيئة ■ الصيغة المقترحة ■ المشروع المقترحة ■ الصيغة المقترحة من طرف الهيئة			
المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة
			صياغة منشور لرئيس الحكومة يحث المفتشيات على تكثيف عمليات المراقبة والتدقيق في جميع مراحل العمليات العمومية وعلى المعنيين المركزي و المحلي مع استهداف أكبر انطلاقا من مخارج الدراسات الخرائطية لمخاطر الفساد
			الهدف الإجرائي 20 : تحديث الطلبات العمومية
وزارة الاقتصاد والمالية	يستحسن اعادة صياغة هذا المشروع	تدعيم قاعدة بيانات للصفقات العمومية وتحديد جداول القيادة المساعدة لهيئات الرقابة لاتخاذ القرار	تدعيم قاعدة بيانات للصفقات العمومية و تحديد جداول القيادة المساعدة لهيئات الرقابة لاتخاذ القرار

<p>■ <b>الصيغة المقترحة</b> ■ <b>مشروع مقترح من طرف الهيئة</b> ■ <b>مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية</b></p>			
المصدر	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	المسؤول
<p><b>البرنامج 8 - نزاهة القطاع الخاص</b></p>			
	الهدف الإجرائي 22 - تعزيز نزاهة القطاع الخاص		
الاستراتيجية	إضفاء الطابع المؤسسي على اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات		وزارة الشؤون العامة والحكامة
<p><b>البرنامج 9 - التواصل والتحسيس</b></p>			
	التواصل والتحسيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد		
الاستراتيجية	تنظيم حملات تحسيسية ومسابقات وطنية للإبداع من أجل تعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد عبر الأنشطة الموازية	<p>اقتراح دمج مشروعين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم حملات تحسيسية لفائدة المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد</li> <li>"تنظيم مسابقة وطنية للإبداع في مواضيع مكافحة الفساد (أعمال فنية - تطبيقات معلوماتية - أبحاث علمية - كاريكاتير - ...)"</li> </ul> <p>مع وضعه تحت إشراف مشترك وبرنامجته سنة 2019</p>	وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي الهيئة الوطنية للنزاهة
الاستراتيجية	إعداد وتعميم دليل حول المقتضيات القانونية والتنظيمية المرتبطة بمكافحة الفساد		قطاع إصلاح الإدارة



■ الصيغة المقترحة ■ مشروع مقترح من طرف الهيئة ■ مشروع مقترح في أولويات الاستراتيجية

المسؤول	ملاحظات	الصيغة الأولية كما جاءت في الاستراتيجية	الصيغة المقترحة من طرف الهيئة	المصدر
<b>البرنامج 10 - التربية والتكوين</b>				
<b>الهدف الإجرائي 29 - تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد</b>				
قطاع إصلاح الإدارة		إعداد وتعميم مصفوفة تكوين أفقية لفائدة الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	إعداد وتعميم مصفوفة تكوين أفقية لفائدة الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	الاستراتيجية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي	إجراء قطاعي في إطار برنامج P10 - التربية والتكوين - 3 مستويات في التكوين : المبتدئين، الأطر ذوي الخبرة والأطر العليا مع تكييف المحتويات وفقا لخصوصيات القطاع / المؤسسة.		دمج موضوعات النزاهة والحكامة ومكافحة الفساد ضمن برامج تكوين الأطر بالنسبة للقطاعات والمؤسسات العمومية	
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي	إجراء قطاعي في إطار برنامج P10 - التربية والتكوين - تم إطلاق المشروع من طرف الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة بشراكة مع وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي : إنجازات متقدمة وجب استثمارها		دمج قيم ومبادئ النزاهة والتخليق ومكافحة الفساد في المناهج الدراسية والأنشطة الموازية: تطور تدريجي - طرق تدريس مصددة - ...	



# ملحق 3

خطة العمل الأولوية لسنة 2020 :  
المشاريع ذات الأولوية



البرنامج 1 : تحسين خدمة المواطن  
الملتحق - وزارة الداخلية

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	إصدار القانون المتعلق بميثاق المرافق العمومية ووضع آليات لتنفيذه : مواكبة مسطرة المصادقة على المشروع على مستوى البرلمان مع إعداد مشاريع النصوص التنظيمية لتفعيل مضامين الميثاق	P1.01	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2020	قطاع إصلاح الإدارة	تحسين الاستقبال بالإدارات العمومية من خلال إنجاز مواقع نموذجية : مواصلة تحسين الاستقبال بالوحدات النموذجية :المستشفى الإقليمي للجديدة (مصلحة المستعجلات / مصلحة الاستقبال/مصلحة الولادة)، مركز تسجيل السيارات بالرباط، المقر الرئيس ي لرئاسة النيابة العامة بالرباط	P1.03	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2020	وزارة الصحة	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين/وحدة صحية : مواصلة تعميم تحسين الاستقبال بالمؤسسات الصحية	P1.03-a	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2019-2020	وزارة الداخلية	تحسين استقبال المرتفقين بالمحطات الإدارية «ملحقات إدارية شفافة ومواطنة» : توسيع هذه التجربة على مستوى الملحقة الإدارية «بدر» التابعة للدائرة الضمنية أنفا، في أفق تعميمها على باقي عمالات و أقاليم المملكة	P1.03-b	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	تفعيل القانون المتعلق بتبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية واعتماده التنظيمية: الشروع في مواكبة تنزيل مقتضيات القانون المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية من خلال إعداد مشاريع المراسيم التطبيقية	P1.04	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	قطاع إصلاح الإدارة	نشر الخدمات المقدمة للمقاولات من خلال إحداث بوابة وطنية للمقاولة مع اعتماد مقاربة جهوية : مواصلة تدوين مساطر المقاولات على صعيد جهة طنجة والعميل على إطلاق البوابة الوطنية للمقاولة التي تدون 02 خدمة إدارية متعلقة بالمقاولة على مستوى كل جهات المملكة	P1.05-b	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية

2019-2020	وزارة العدل	إعداد دليل حول الرسوم القضائية وأتعاب مساعدي العدالة ومساطر تحديدها	←	P1.05-c	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	وزارة الاقتصاد والمالية	التسريع بإدخال مشروع المراجعة الشاملة للمدونة العامة للضرائب في المسار التشريعي قصد اعتمادها وتفعيل مقتضياتها (المشروع تم الانتهاء من إعداده منذ 2018)	←	P1.05-i	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	وزارة الداخلية	تصديق الشواهد الإدارية التي يمكن استبدالها بالتصريح بالشرف مع رفع منسوب العقوبات الجزية على التصاريح الكاذبة	←	P1.05-h	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2019-2020	وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الأخضر والرقمي	إتمام النصوص القانونية والتنظيمية، قصد تسريع دخول حيز التنفيذ خلق المقاولات عن بعد 88 - عرض مشروع ظهير شريف بتنفيذ القانون رقم 71 على مسطرة المصادقة وكذا إطلاق البوابة الإلكترونية لخلق و مواكبة المقاولات	←	P1.25	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	مؤسسة الوسيط	إعداد برامج تكوين للموظفين في استقبال شكايات المرتفقين	إجراء مصاحب	P1.06-c	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات

← كلما تواجدت هذه الإشارة فهي تتعلق بمشروع قطاعي متفرع عن مشروع أفقي

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	وزارة التجهيز والنقل والولوجستيك والماء	وضع وتقوية أنظمة التدبير الداخلي بوزارة التجهيز والنقل والولوجستيك والماء	P2.06	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي
2019-2020	وكالة التنمية الرقمية	إنشاء منصة رقمية مؤمنة للمشاركة الفوري للمعلومات بين الإدارات العمومية المعنية	P2.02	الهدف الإجرائي 5 : التبادل الإلكتروني بين الإدارات
2020	وزارة الداخلية	تحديد الوثائق الإدارية الأساسية وأتمتة إجراءات طلبها على الخط : الانتقال التدريجي من وظيفة الإخبار أو الإعلان عن المساطر إلى تقديم خدمات فورية عبر الخط لنزع الصفة المادية على أهم المساطر الأكثر تداولا	P2.03-b	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط

### البرنامج 3 : الشفافية والوصول إلى المعلومات

#### المنسق - قطاع إصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	إطلاق بوابة الكترونية وطنية لتعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومة	P3.01a	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذها
2020	لجنة الحق في الوصول إلى المعلومة	إعداد خطة تواصلية حول الحق في الوصول إلى المعلومة	P3.01b	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذها

#### البرنامج 4 : الأخلاقيات

##### المنسق - قطاع إصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	وزارة الصحة	إنجاز خرائطية مخاطر الفساد في قطاع الصحة ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها	P4.04-a	الهدف الإجرائي 12 : التشخيص والتقييم المستثمرين للنزاهة بالمغرب
2019-2020	قطاع الشؤون العامة والحكامة	إنجاز خرائطية لمخاطر الفساد التي تعوق المستثمرين المغاربة والأجانب وبلورة دلائل لحماية المستثمرين من هذه المخاطر	P4.04-c	الهدف الإجرائي 12 : التشخيص والتقييم المستثمرين للنزاهة بالمغرب

##### البرنامج 5 : الرقابة والمساءلة

##### المنسق - وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة مقتضيات قانون التصريح بالامتلاك واعتماد نظام لامادي للتصريح بالامتلاكات: إعداد مشروع قانون موحد حول منظومة التصريح الإجباري بالامتلاكات	P5.06	الهدف الإجرائي 15 : مراجعة أنظمة التصريح بالامتلاكات وتنازع المصالح

##### البرنامج 6 : تقوية المتابعة والرجع

##### المنسق - وزارة العدل

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	وزارة العدل	مراجعة الترسانة القانونية الجنائية فيما يتعلق بالمقتضيات الخاصة بكافة الفساد والإثراء الغير المشروع	P6.04	الهدف الإجرائي 16 : مراجعة الإطار القانوني المتعلق بمكافحة الفساد
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة القانون الملحد للهيئة الوطنية للنزاهة لتعزيز استقلاليتها وتقوية قدرتها للاضطلاع على النصوص الأمثل بصلاحياتها كاملة	P6.08	الهدف الإجرائي 17 : دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد



## البرامج 7 : الطلبات العمومية

### المنسق - وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة	إنجاز خرائطية مخاطر الفساد بالطلبات العمومية	P7.02	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ونزاهة الطلبات العمومية
2019-2020	وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة	وضع آية لضمان فعالية تلقي ملاحظات المتنافسين واقتراحاتهم وشكاياتهم بشأن العناصر التمييزية التي قد تشكل تقييداً للمنافسة وتتبعها ومعالجتها مع الالتزام بشروطها المنتظم والفوري من خلال البوابة الوطنية للصفقات العمومية	P7.03	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ونزاهة الطلبات العمومية
2020	وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة	وضع آليات كفيلة بضمان إنجاز الصفقات العمومية في إطار علاقة تعاقدية تضمن أكثر توازن بين صاحب المشروع والمقاولة، تركز التنزيل الأمثل للمقتضيات التنظيمية الصالية، في أفق مرحلة ثانية تتوجه نحو مراجعة النصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية	P7.04	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ونزاهة الطلبات العمومية

## البرامج 10 : التريبة والتكوين

### المنسق - وزارة التريبة الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	إعداد وتعميم مصفوفة تكوين أفقية لفائدة الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P10.01	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2020-2021	وزارة التريبة الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي	دمج قيم ومبادئ النزاهة والتخليق ومكافحة الفساد في المناهج الدراسية والأنشطة للموازية : تطور تدريجي - طرق تدريسي محددة - ...	P10.02	الهدف الإجرائي 29 : إدماج مكافحة الفساد في برامج التريبة والتعليم والتكوين

## خطة العمل لسنة 2020 : المشاريع الأخرى المبرمجة

### البرنامج 1 : تحسين خدمة المواطن

#### المسوق - وزارة الداخلية

الاجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019 - 2020	قطاع إصلاح الإدارة	تحسين الاستقبال بالإدارات العمومية من خلال إنجاز مواقع نموذجية	P1.03	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2020	المديرية العامة للأمن الوطني	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين في مقاطعات الشرطة وفي مصالح البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية وفي مراكز تسليم وثائق الإقامة	P1.03-c	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2020	الدرك الملكي	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين في مراكز الدرك لتحسين الاستقبال	P1.03-d	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2020	الدرك الملكي	نشر المساطر على مستوى الإدارات المعنية	P1.04-b	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	اعتماد مشروع القانون المتعلق بوثائق التعمير للحسم بشأن آجال إعدادها	P1.05-g	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	تبسيط مساطر منح رخص التجزئة والبناء : صياغة دورية مشتركة مع وزارة الداخلية لتبسيط مسطرة البناء بالعالم القروي	P1.05-h	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية الخاصة بوزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	P1.22	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة - إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة	اصلاح منظومة الجمارك المتعلقة بتعشير السيارات الخاصة بهدف تعزيز النزاهة والشفافية في جميع الإجراءات الاستغناء عن التبادل الورقي لشهادة المعاينة وشهادة التعشير	P1.27	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2020	وزارة الداخلية	تعميم نظام مندمج لتلقي ومعالجة شكايات المواطنين على مستوى الجماعات الترابية	P1.06-a	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات

## البرنامج 2 : الإدارة الإلكترونية

### المستق - وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي / وكالة التنمية الرقمية

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	وزارة العدل	وضع أنظمة معلوماتية مساعدة على اتخاذ القرار في مجال التخطيط والتدبير	P2.01	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي
2020	المديرية العامة للأمن الوطني	تعميم النظام المعلوماتي لإدارة مصالح الشرطة : ربط ولايات أمن العيون و وحدة بهذا النظام المعلوماتي	P2.02	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي
2020 - 2019	وزارة الاقتصاد والمالية	أتمتة دائرة التخليص الجمركي : تبادل المعلومات مع كافة المندخلين في سلسلة التجارة الخارجية	P2.04	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط
2020 - 2019	وزارة التجهيز والنقل والوجستيك والماء	وضع بعض خدمات وزارة التجهيز والنقل والوجستيك والماء على الخط	P2.05	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط

## البرنامج 3 : الشفافية والوصول إلى المعلومات

### المستق - قطاع إصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	لجنة الحق في الوصول إلى المعلومة	تنظيم دورات تكوينية في مجال الحق في الحصول على المعلومات	P3.01c	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذها
2020	الوزارة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني	إعداد ونشر سجل وطني للمجتمع المدني يتضمن قائمة بالجمعيات	P3.04	الهدف الإجرائي 9 : نشر المعلومات الإدارية والمالية
2020	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	نشر الدراسات وضط التهيئة على البوابات الإلكترونية للوكالات الحضرية	P3.05-a	الهدف الإجرائي 9 : نشر المعلومات الإدارية والمالية

## البرامج 4 : الأخلاقيات

## المنسق - قطاع إصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	وزارة الصحة	إحداث لجن الأخلاقيات على مستوى المستشفيات	P4.01-a	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام
2020	المجلس الأعلى للسلطة القضائية	إعداد مدونة السلوكيات والأخلاقيات للعاملين بالسلك القضائي	P4.01-c	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة مراسيم التعيين بالمناصب العليا ومناصب المسؤولية بغية تعزيز الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص	P4.02	الهدف الإجرائي 11 : تعزيز تكافؤ الفرص
2020	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة المرسوم المتعلق بتقييم الموظفين والترقية	P4.03	الهدف الإجرائي 11 : تعزيز تكافؤ الفرص
2019-2020	وزارة الاقتصاد والمالية	إنجاز خرائطية لمخاطر الفساد على مستوى الضرائب ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها	P4.04-b	الهدف الإجرائي 12 : التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب
2020	جمعية ترانسبارنسي المغرب	تقييم المنظمة الوطنية للنزاهة	P4.06	الهدف الإجرائي 12 : التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب

## البرامج 5 : الرقابة والمساءلة

## المنسق - وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	وزارة العدل	إحداث مفتشية للشؤون الإدارية لوزارة العدل	P5.01-b	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التفتيش والتدقيق المركزية واللامركزية

## البرنامج 6 : تقوية المتابعة والرجع

### المنسق - وزارة العدل

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	وحدة معالجة المعلومات المالية	تعزيز المنظومة الوطنية لمكافحة غسل الأموال وخاصة فيما يتعلق بارتباطها بأموال الفساد	P6.01	الهدف الإجرائي 16 : مراجعة الإطار القانوني المتعلق بمكافحة الفساد
2020	وزارة العدل	مراجعة نظام المصادرة واسترداد الموجودات وتكريس الإلزامية في جرائم الفساد المالي	P6.02	الهدف الإجرائي 16 : مراجعة الإطار القانوني المتعلق بمكافحة الفساد
2020	الوكالة القضائية للمملكة	تأهيل وتدعيم دور الوكالة القضائية في مجال مكافحة الفساد المالي والمطالبة باسترجاع عائدات وفوائد أفعال الفساد	P6.07	الهدف الإجرائي 17 : دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد
2019-2020	النيابة العامة	تعزيز قدرات ضباط الشرطة القضائية في مجال مكافحة الفساد والجرائم المالية	P6.09	الهدف الإجرائي 17 : دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد
2020	النيابة العامة	تعزيز قدرات قضاة النيابة العامة في مكافحة الجرائم المالية	P6.10	الهدف الإجرائي 17 : دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد
2020	وزارة العدل	تعزيز الإطار القانوني المتعلق بتقنيات وبآليات البحث والتحري في جرائم الفساد المالي	P6.11	الهدف الإجرائي 17 : دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد
2020	وحدة معالجة المعلومات المالية	تدعيم وتأهيل وحدة معالجة المعلومات المالية	P6.12	الهدف الإجرائي 17 : دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد

## البرنامج 7 : الطلييات العمومية

## المنسق - وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة	دراسة الجدوى لتحديد الأسعار المرجعية للخدمات حسب الجهات كأساس لإعداد الصفقات العمومية من قبل الامرين بالصرف	P7.05	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ونزاهة الطلييات العمومية
2020	وزارة التجهيز والنقل والوجستيك والماء	إعداد أسعار مرجعية لكل وحدة خاصة في مجال البناء والأشغال العمومية : إنجاز منظومة معلوماتية مع تكوين المستعملين	P7.06	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ونزاهة الطلييات العمومية
2020	وزارة الاقتصاد والمالية	تدعيم قاعدة بيانات للصفقات العمومية وتحديد جداول القيادة المساعدة لهيئات الرقابة لاتخاذ القرار : إنجاز الاختبارات الوظيفية والتقنية لبنك المعلومات	P7.08	الهدف الإجرائي 20 : تحديث الطلييات العمومية

## البرنامج 8 : نزاهة القطاع الخاص

## المنسق - الاتحاد العام لمقاولات المغرب

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2019-2020	قطاع الحكامة	إضفاء الطابع المؤسسي على اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات : تسيير ميثاق الممارسات الرشيدة لحكومة المقاولات (الميثاق العام وتطبيقاته حسب نوعية المقاولات)	P8.01	الهدف الإجرائي 22 : تعزيز نزاهة القطاع الخاص
2020	الاتحاد العام لمقاولات المغرب	تعزيز الإسهاد بالمطابقة مع مواصفات مكافحة الفساد من خلال معيار ISO 37001 عبر إعداد برامج النزاهة في القطاع الخاص (مدونات السلوك - لجان الأخلاقيات - التقييم الذاتي - تقييم المطابقة - ...)، ودعم مجهودات القطاع الخاص في هذا النهج بمساهمة المعهد المغربي للتقييس	P8.02	الهدف الإجرائي 22 : تعزيز نزاهة القطاع الخاص
2020	الاتحاد العام لمقاولات المغرب	تحسين المقاولات بأهمية رقمية راقمنة أنظمتها بهدف تسهيل الحصول على المعلومات و مواكبة المقاولات في عمليات التحول الرقمي	P8.03	الهدف الإجرائي 23 : تعزيز الشفافية وتشجيع التحول الرقمي وتطوير الوصول إلى المعلومات

## البرنامج 9 : التواصل والتخصيس

### المنسق - قطاع الاتصال

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	الهيئة الوطنية للنزاهة	وضع استراتيجية متكاملة للتواصل مع المواطنين حول مختلف الجوانب المرتبطة بكافة الفساد، وتنسيق المخططات التواصلية مع القطاعات والهيئات المعنية	P9.01	الهدف الإجرائي : 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين
2020	الهيئة الوطنية للنزاهة	بلورة وتنزيل برامج تخصيصية لفائدة المواطنين حول خطورة الفساد وسبل مكافحته	P9.01-b	الهدف الإجرائي : 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين
2020	وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي	تنظيم حملات تخصيصية ومسابقات وطنية لإبداع من أجل مكافحة الغش في الوسط المدرسي وتعزيز قيم النزاهة عبر الأنشطة الموازية	P9.03-e	الهدف الإجرائي : 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين
2020	قطاع الاتصال	إعداد خطة تواصلية لفائدة المواطنين حول السياسات والمبادرات الوطنية المرتبطة بكافة الفساد	P9.03	الهدف الإجرائي : 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين
2020	وزارة الصحة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات قطاع الصحة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.03-a	الهدف الإجرائي : 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين
2020	النيابة العامة	التواصل مع المواطنين حول مجهودات النيابة العامة في مجال مكافحة الفساد	P9.03-d	الهدف الإجرائي : 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين
2020	وزارة العدل	تنظيم حملات للتواصل والتخصيس تجاه موظفي وزارة العدل في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.04-c	الهدف الإجرائي : 26 : التواصل والتخصيس اتجاه الموارد البشرية بالقطاع العام
2020	وزارة الصحة	التواصل مع المواطنين وجمعيات المجتمع المدني حول مبادرات قطاع الصحة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.07	الهدف الإجرائي : 27 : التواصل والتخصيس اتجاه القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدينية

## البرنامج 10: التربة والتكوين

### المسق - وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

الأجال	المسؤول	المشروع	الرمز	الهدف الإجرائي
2020	وزارة العدل	تنظيم دورات تكوينية خاصة بمساعدي القضاء في مجال مكافحة الفساد	P10.01-c	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2020	وزارة الداخلية	تنظيم دورات تكوينية لموظفي وزارة الداخلية والجماعات الترابية لتعزيز النزاهة والأخلاقيات	P10.01-d	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2020	وزارة الثقافة والاتصال	تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة الصحفيين المهنيين في مجال الصحافة الاستقصائية	P10.05	الهدف الإجرائي 30 : تكوين الفاعلين في القطاع الخاص والمجتمع المدني في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد



# ملحق 4

خطة العمل الشاملة



البرنامج 1 : تحسين خدمة المواطن  
المستق - وزارة الداخلية

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز القديم	الهدف الإجرائي	الرمز الجديد
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	إصدار القانون المتعلق بميثاق المرافق العمومية ووضع آليات لتنفيذه	إضافة	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.01
2020-2021	قطاع إصلاح الإدارة	وضع إطار تنظيمي لتحسين استقبال المرتفقين	P1.07	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.02
2020	قطاع إصلاح الإدارة	تحسين الاستقبال بالإدارات العمومية من خلال إنجاز مواقع	P1.04	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.03
2019-2020	وزارة الصحة	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين بمؤسسة/ وحدة صحية	P1.08	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.03-a
2019-2025	وزارة الداخلية	تحسين استقبال المرتفقين على مستوى المملحات الإدارية «ملحقات إدارية شفافة ومواطنة»	P1.06	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.03-b
2020	المديرية العامة للأمن الوطني	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين في مقاطعات الشرطة وفي مصالح البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية وفي مراكز تسليم وثائق الإقامة	P1.07	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.03-c
2020	الدرك الملكي	إنشاء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين في مراكز الدرك لتحسين الاستقبال	P1.09	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.03-d
2019	قطاع إصلاح الإدارة	إعداد برامج تكوين للموظفين في استقبال المرتفقين	إجراء مصاحب	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.03-e
2020	قطاع إصلاح الإدارة	وضع آلية لقياس جودة الخدمات العمومية ومواكبة الإدارات في اعتماده	إجراء مصاحب	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية	P1.03-f

2020-2021	قطاع إصلاح الإدارة	تفعيل القانون المتعلق بتبسيط الإجراءات والمساطر الإدارية واعتماد نصوصه التنظيمية: الشروع في مواكبة تنزيل مقتضيات القانون المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية من خلال إعداد مشاريع المراسيم التطبيقية	P1.10	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.04
2020	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك و <span>الماء</span>	تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية الخاصة بوزارة التجهيز والنقل واللوجستيك و <span>الماء</span>	P1.22	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.04-a
2020	الدرك الملكي	نشر المساطر على مستوى الإدارات المعنية	P1.30	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.04-b
2021	وزارة الداخلية	تحليل المساطر الإدارية المرتبطة بخدمة المرتفقين بهدف تجديدها وتبسيطها اعتمادا على الممارسات الجيدة الدولية في هذا المجال	إضافة	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05
2019-2020	وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي	إتمام النصوص القانونية والتنظيمية، قصد تسريع دخول حيز التنفيذ خلق المقاولات عن بعد	P1.25	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-a
2017-2020	قطاع إصلاح الإدارة	نشر الخدمات المقدمة للمقاولات من خلال إحداث بوابة وطنية للمقاولات مع اعتماد مقاربة جهوية : مواصلة تدوين مساطر المقاولات على صعيد جهة طنجة والعميل على إطلاق البوابة الوطنية للمقاولات التي تدون 02 خدمة إدارية متعلقة بالمقاولات على مستوى كل جهات المملكة	P1.31	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-b
2019-2020	وزارة العدل	إعداد دليل حول الرسوم القضائية وأتعاب مساعدي العدالة ومساطر تحديدها	P1.19	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-c
2021	وزارة العدل	تحديث ومركزة أرشيف الوثائق المحررة من قبل العدول، قصد تسهيل الحصول على نسخ منها، وتجاوز طرق النسخة	P1.26	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-d
2021	وزارة العدل	وضع المرجع الوطني للمنتسبين إلى المهنة القضائية والقانونية	P1.17	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-e

	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	مراجعة معايير قبول طلبات الاستثناءات في مجال التعمير مع تعريفها وتوضيحها ونشرها وتعميمها على الحالات المماثلة	←	P1.23	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-f
2020	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	اعتماد مشروع القانون المتعلق بوثائق التعمير للحسم بشأن آجال إعدادها	←	P1.24	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-g
2020	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	تبسيط مساطر منح رخص التجزئة والبناء صياغة دورية مشتركة مع وزارة الداخلية لتبسيط مسطرة البناء بالعالم القروي	←	إضافة	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-h
2020	وزارة الاقتصاد والمالية	التسريع بإدخال مشروع المراجعة الشاملة للمدونة العامة للضرائب في المسار التشريعي قصد اعتمادها وتفعيل مقتضياتها (المشروع تم الانتهاء من إعدادها منذ 2018)	←	P1.15	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-i
2020	وزارة الداخلية	تحديد التراخيص التي يمكن استبدالها بالرقابة البعدية مع فرض عقوبات على المخروقات الممكن ارتكابها : - اعتماد التراخيص التي تم تصديقها (رخص البناء، التجزئات، تصاريح السكن، ...). - بالنسبة للتراخيص التي لا يمكن استبدالها بالرقابة البعدية، (على المدى القريب على الأقل) اعتماد آجال محددة للحصول على التراخيص من الإدارة. وفي حالة الرفض أو استيفاء الأجال، تقديم تبريرات موضوعية وموثقة.	←	إضافة	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-j
2020	وزارة الداخلية	تحديد الشواهد الإدارية التي يمكن استبدالها بالتصريح بالشرف مع رفع منسوب العقوبات الجزئية على التصاريح الكاذبة	←	إضافة	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية	P1.05-h

2019	قطاع إصلاح الإدارة	إصدار دليل عملي خاص بموظفي وحدات تلقي ومعالجة الشكايات	إضافة	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات	P1.06
2020	وزارة الداخلية	تعميم نظام مندوج لتلقي ومعالجة شكايات المواطنين على مستوى الجماعات الترابية	إضافة	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات	P1.06-a
2021	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	إحداث نوافذ للشكايات على مستوى بوابات الإنترنت للوكالات الحضرية	P1.34	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات	P1.06-b
2020	مؤسسة الوسيط	إعداد برامج تكوين للموظفين في استقبال شكايات المرتفقين	إجراء إضافة	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات	P1.06-c

### مشاريع منجزة

2018	مشروع منجز	وزارة العدل	إشياء منظومة نموذجية لاستقبال المرتفقين على مستوى المحاكم لتحسين خدمات الاستقبال في قطاع العدل	P1.01	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2018	مشروع منجز	وزارة التجهيز والنقل والولوجستيك والماء	تحسين الاستقبال بهراكز تسجيل السيارات	P1.02	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2018	مشروع منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	وضع جهاز جمركي للاستقبال والإرشاد والدعم	P1.03	الهدف الإجرائي 1: تحسين الاستقبال في المرافق العمومية
2018	مشروع منجز	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	تبسيط مسطرة تسليم رخصة السكن بتصريح المهندس المعماري وليس بقرار اللجنة	P1.13	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2018	مشروع منجز	قطاع إصلاح الإدارة	تدوين ونشر مسطرة نزع الملكية من أجل المنفعة العامة وتحديد الأئحة الإجراءات اللازمة لتبسيطها	P1.29	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية

2018	مشروع منجز	وزارة الداخلية	تعريف وتبسيط وتنسيق ونشر المساطر الأكثر عرضة لأعمال الفساد في الجماعات الترابية والوحدات الإدارية	P1.12	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2018	مشروع منجز	وزارة العدل	تعديل المقتضيات القانونية المتعلقة بالسجل التجاري لمواكبة عملية تحديثه وتبسيط وتحديث المساطر المرتبطة	P1.20	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2018	مشروع منجز	قطاع إصلاح الإدارة	إصدار المرسوم 2.17.265 المتعلق بكيفيات تلقي ملاحظات المرشقين واقتراحاتهم وشكاياتهم وتبويبها ومعالجتها (كيفية المعالجة - التفاعل السريع - ...)	P1.31	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات
2018	مشروع منجز	وزارة العدل	فتح نافذة في البوابة الإلكترونية للمحكمة للتوصل بملاحظات المواطنين والمواطنات بشأن الخدمات المقدمة	P1.36	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات
2018	مشروع منجز	وزارة الصحة	إحداث مركز لتدبير الشكايات	P1.33	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات
2019	مشروع منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	إصلاح منظومة الجمارك المتعلقة بتعشير السيارات الخاصة بهدف تعزيز النزاهة والشفافية في جميع الإجراءات	P1.27	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2018	مشروع منجز	وزارة الصحة	تبسيط الخدمات وتوحيد ونشر المساطر الإدارية داخل المؤسسات الصحية	P1.18	الهدف الإجرائي 2: تبسيط ونشر المساطر والخدمات الإدارية
2019	مشروع منجز	وزارة الداخلية	تعميم نظام مندوج لتلقي ومعالجة شكايات المواطنين على مستوى الوحدات الإدارية والعمالات	P1.41	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات
2019	مشروع منجز	قطاع الإسكان وسياسة المدينة	إنجاز البوابة الإلكترونية لتدبير الشكايات على صعيد الوزارة	P1.37	الهدف الإجرائي 3: تحسين تتبع ومعالجة الشكايات

البرنامج 2 : الإدارة الإلكترونية

المنسق - وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي / وكالة التنمية الرقمية

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز القديم	الهدف الإجرائي	الرمز الجديد
2020	وزارة العدل	وضع أنظمة معلوماتية مساعدة على اتخاذ القرار في مجال التخطيط والتدبير	P2.30	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي	P2.01
2020	المديرية العامة للأمن الوطني	تعميم النظام المعلوماتي لإدارة مصالح الشرطة	P2.05	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي	P2.02
2020	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	وضع وتقوية أنظمة التدبير الداخلي بوزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	P2.06	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي	P2.03
2021	وزارة الداخلية	إنشاء نظام للمعلومات على مستوى الجماعات	P2.07	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي	P2.04
2021	الدرك الملكي	إنشاء نظام تسجيل البيانات الرقمية	P2.09	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي	P2.05
2019-2020	وكالة التنمية الرقمية	إنشاء منصة رقمية مؤمنة للتشارك الفوري للمعلومات بين الإدارات العمومية المعنية بجموعة محدود من المساطر الإدارية «المعقدة»	إضافة	الهدف الإجرائي 5 : التبادل الإلكتروني بين الإدارات	P2.06



2019-2021	قطاع إصلاح الإدارة	إصدار القانون المتعلق بالإدارة الرقمية واعتماد نصوصه التنظيمية	إصدار القانون المتعلق بالإدارة الرقمية واعتماد نصوصه التنظيمية	P2.59	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07
2021	وكالة التنمية الرقمية	إنشاء بوابة الكترونية حكومية مندمجة للولوج على الخط إلى الخدمات والوثائق الإدارية وتعزيزها بتطبيق للهواتف الذكية وربطها بالخدمات القطاعية	←	P2.13	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-a
2018-2025	وزارة الداخلية	توحيد الوثائق الإدارية الأساسية وأتمتة إجراءات طلبها على الخط	←	إضافة	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-b
2019-2020	وزارة الاقتصاد والمالية	أتمتة دائرة التخليص الجمركي : تبادل المعلومات مع كافة المندخلين في سلسلة التجارة الخارجية	←	P2.27	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-c
2019-2021	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	تعميم نظام بطائق المعلومات الإلكترونية على الوكالات الضمنية	←	P2.31	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-d
	المديرية العامة للأمن الوطني	إنشاء بوابة مؤسسية للمديرية العامة للأمن الوطني يناط بها تقديم بعض الخدمات المرقمنة و نشر المعلومات التي تهتم المرتفقين	←	P2.32	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-e
2021	وزارة الداخلية	إنشاء بوابات موضوعية لوزارة الداخلية يناط بها تقديم بعض الخدمات المرقمنة و نشر المعلومات التي تهتم المرتفقين	←	P2.33	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-f
2022	وزارة الداخلية	إنشاء مركز اتصال وموقع على شبكة الانترنت لتحسين الولوج عن بعد للجماعات	←	P2.35	الهدف الإجرائي 6 :رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-g

2020	وزارة التجهيز والنقل والوجستيك والماء الدرك الملكي	وضع بعض خدمات وزارة التجهيز والنقل والوجستيك والماء على الخط تعميم أخذ المواعيد عن طريق الهاتف أو الإنترنت	←	P2.26	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-h
2021	وزارة الصحة	تعميم تطبيق للهواتف الذكية من أجل الحصول على المواعيد	←	P2.17	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-i
2021	وكالة التنمية الرقمية	تنظيم حملات تواصلية منتظمة حول الإجراءات اللازمة وكذا التحديدات التي يتم إجراؤها على رقمنة ووضع الخدمات على الخط لتشجيع الملتزمين على الاستفادة منها	إجراء مصاحب	إضافة	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط	P2.07-k

### مشاريع منجزة

2019	مشروع منجز	وزارة العدل	وضع وثقوية أنظمة التدبير الداخلي بوزارة العدل	P2.04	الهدف الإجرائي 4 : وضع وثقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي
2019	مشروع منجز	وزارة العدل	إعداد قاعدة بيانات بالملتسبين للمهن القضائية	P2.14	الهدف الإجرائي 4 : وضع وثقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي
2019	مشروع منجز	وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي	وضع بوابة حكومية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية عن طريق استبدال الوثائق الورقية المطلوبة ببدالات إلكترونية	P2.01	الهدف الإجرائي 5 : التبادل الإلكتروني بين الإدارات
2019	مشروع منجز	وزارة العدل	الحوسبة الشاملة للمساطر والإجراءات القضائية	P2.28	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط

2019	مشروع منجز	وزارة العدل	إنشاء بوابة الكترونية للإدارة القضائية يناط بها تقديم بعض الخدمات المرقمنة و نشر المعلومات المرتبطة بالشؤون القضائية التي تهم المرتفقين	إضافة	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط
2019	مشروع منجز	وزارة العدل	وضع نظام لتدبير التوقيع الإلكتروني على صعيد مكونات الإدارة القضائية	P2.15	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط
2019	مشروع منجز	وزارة الصحة	وضع نظام لتدبير الادوية في المؤسسات الصحية وترسيخ آليات تتبع مسار الادوية داخل المستشفيات	P2.08	الهدف الإجرائي 4 : وضع وتقوية أنظمة المعلومات الخاصة بالتدبير الداخلي
2019	مشروع منجز	وزارة العدل	وضع آلية للتبادل الإلكتروني للمعلومات بشأن خدمات السجل العدلي الموجهة للجانبة المغربية بالخارج	P2.19	الهدف الإجرائي 5 : التبادل الإلكتروني بين الإدارات
2019	مشروع منجز	وزارة العدل	الرقمنة التدريجية للسجلات والمطبوعات الورقية المحررة يدوياً	P2.23	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط
2019	مشروع منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	إنشاء تطبيق للهواتف الذكية يمكن الولوج إلى المعلومات المتعلقة بالصقلات العمومية للإدارات والمؤسسات العمومية	P2.12	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط
2019	مشروع منجز	وزارة الشغل والإدماج المهني	تعميم النظام المعلوماتي لإدارة عقود عمل الأجانب	P2.03	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط
2019	مشروع منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	تعميم استعمال الأنظمة الإلكترونية للحد من الأداء النقدي المباشر بالإدارات والمؤسسات العمومية	P2.10	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط
2019	مشروع منجز	الوزارة المكلفة بالعلاقة مع البرلمان والمجتمع المدني	إحداث بوابة الكترونية خاصة بالتمويل العمومي للجمعيات	P2.22	الهدف الإجرائي 6 : رقمنة ووضع الخدمات على الخط

## البرنامج 3 : الشفافية والوصول إلى المعلومات

## المنسق - قطاع إصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز القديم	الهدف الإجرائي	الرمز الجديد
2018	قطاع إصلاح الإدارة	إصدار القانون 31.13 المتعلق بالحق في الوصول إلى المعلومات	P3.01	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذه	P3.01
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	إطلاق بوابة الكترونية وطنية لتعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومة	إضافة	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذه	P3.01a
2020	لجنة الحق في الوصول إلى المعلومة	إعداد خطة تواصلية حول الحق في الوصول إلى المعلومة	P3.06	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذه	P3.01b
2020	لجنة الحق في الوصول إلى المعلومة	تنظيم دورات تكوينية في مجال الحق في الحصول على المعلومات	إضافة	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذه	P3.01c
	المجلس الأعلى للسلطة القضائية	نشر الأحكام والعقوبات الصادرة في حالات الفساد (بعد صدور الاحكام النهائية)	P3.04	الهدف الإجرائي 8 : نشر المعلومات المتعلقة بسياسات وتدابير مكافحة الفساد	P3.02
2021	وزارة العدل	نشر الإعلانات المتعلقة بالمبيعات القضائية في المواقع الإلكترونية للمحاكم وعلى البوابة الكترونية للإدارة القضائية	P3.07	الهدف الإجرائي 9 : نشر المعلومات الإدارية والمالية	P3.03

2020	الوزارة المكلّفة بالعلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني	إعداد ونشر سجل وطني للمجتمع المدني يتضمن قائمة بالجمعيات	P3.09	الهدف الإجرائي 9 : نشر المعلومات الإدارية والمالية	P3.04
2020	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	نشر الدراسات وخطط التهيئة على البوابات الإلكترونية للكالات الحضريّة	P3.08	الهدف الإجرائي 9 : نشر المعلومات الإدارية والمالية	P3.05-a
2021	وزارة الداخلية	نشر تقارير المفتشية العامة للجماعات المحلية في إطار الشفافية و الوصول إلى المعلومات	إضافة	الهدف الإجرائي 9 : نشر المعلومات الإدارية والمالية	P3.06-a

### مشاريع منجزة

2018	مشروع منجز	وزارة الصناعة والاستثمار والتجارة والاقتصاد الرقمي	تعميم مرجع أسعار العقار كأساس لفرض الضرائب على المعاملات في سائر التراب الوطني	P3.06	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذه
2019	مشروع منجز	وزارة العدل	نشر المعلومات المتعلقة بمكافحة الفساد عبر البوابة الالكترونية للإدارة القضائية	P3.05	الهدف الإجرائي 8 : نشر المعلومات المتعلقة بسياسات وتدابير مكافحة الفساد
2019	مشروع منجز	قطاع إصلاح الإدارة	تكوين المكونين في مجال الحق في الحصول على المعلومات	إضافة	الهدف الإجرائي 7 : وضع الإطار القانوني للوصول إلى المعلومات وتطويره ومواكبة تنفيذه

### المشاريع المقترح سحبها أو ترحيلها إلى برامج أخرى

2021	يقترح سحب المشروع من لائحة المشاريع بعد صدور قانون الوصول الى المعلومة	أفقي	إجبارية نشر جميع المعلومات الإدارية على بوابة الالكترونية (التنظيم- المهام - المسؤوليين، ...)، والمالية المرتبطة بالمداخيل والمصاريف (الطلبات العمومية- الاستثمارات-...)، و الميزانيات، ... بالنسبة لجميع القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية و الجماعات المحلية والأحزاب والمجتمع المدني	إضافة	الهدف الإجرائي 9 : نشر المعلومات الإدارية والمالية
------	--	------	--	-------	--

البرنامج 4 : الأخلاقيات

المنسق - قطاع إصلاح الإدارة

الأجال	المسؤول	المشروع	الرمز القديم	الهدف الإجرائي	الرمز الجديد
2021	قطاع إصلاح الإدارة	إعداد مدونة السلوكيات والأخلاقيات في الوظيفة العمومية ووضع آليات تفعيل مقتضياتها	P4.04	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام	P4.01
2020	وزارة الصحة	إحداث لجن للأخلاقيات على مستوى المستشفيات	P4.02	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام	P4.01-a
2020	المجلس الأعلى للسلطة القضائية	إحداث خلية بالمنتشية العامة بالمجلس الأعلى للسلطة القضائية لتتبع وتقييم الأخلاقيات في المجال القضائي	P4.06	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام	P4.01-b
2020	المجلس الأعلى للسلطة القضائية	إعداد مدونة السلوكيات والأخلاقيات للعمالين بالسلك القضائي	إضافة	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام	P4.01-c
2021	أقضي	وضع آليات لتتبع وتقييم احترام مقتضيات مدونة السلوكيات والأخلاقيات	إضافة	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام	P4.01-d
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة مراسيم التعيين بالمناصب العليا ومناصب المسؤولية بغية تعزيز الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص	P4.11	الهدف الإجرائي 11 : تعزيز تكافؤ الفرص	P4.02
2019-2022	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة المرسوم المتعلق بتقييم الموظفين والترقية وضع إطار منهجي ومرجعي موحد في أفق تعميم خرائطية مخاطر الفساد وإجراءات تديرها على مستوى القطاعات	P4.12	الهدف الإجرائي 11 : تعزيز تكافؤ الفرص	P4.03
2021	قطاع إصلاح الإدارة	وضع إطار منهجي ومرجعي موحد في أفق تعميم خرائطية مخاطر الفساد وإجراءات تديرها على مستوى القطاعات	إضافة	الهدف الإجرائي 12 : التشخيص والتقييم المستعمرين للنزاهة بالمغرب	P4.04

2019-2020	وزارة الصحة	إنجاز خرائطية مخاطر الفساد في قطاع الصحة ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها	←	P4.16	الهدف الإجرائي 12 :التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب	P4.04-a
2019-2020	وزارة الاقتصاد والمالية	إنجاز خرائطية لمخاطر الفساد على مستوى الضرائب ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها	←	P5.10	الهدف الإجرائي 12 :التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب	P4.04-b
2019-2020	الاتحاد العام لمقاولات المغرب وزارة الشؤون العامة والحكامة	إنجاز خرائطية لمخاطر الفساد التي تعوق المستثمرين المغاربة والأجانب وبلورة دلائل لحماية المستثمرين من هذه المخاطر	←	P8.05	الهدف الإجرائي 12 :التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب	P4.04-c
2019	قطاع إصلاح الإدارة	التقييم الذاتي للاطر التشريعي حسب مقتضيات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد		P4.15	الهدف الإجرائي 12 :التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب	P4.05
2019-2020	جمعية ترانسبارنسي المغرب	تقييم المنظومة الوطنية للنزاهة		إضافة	الهدف الإجرائي 12 :التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب	P4.06

### مشاريع منجزة

2018	مشروع منجز	وزارة إعداد التراب الوطني و التعمير والإسكان وسياسة المدينة	إنشاء مدونة سلوك قطاعية لموظفي الوكالات الحضرية	P4.01	الهدف الإجرائي 10 : تعزيز نزاهة الموارد البشرية بالقطاع العام	
2018	مشروع منجز	قطاع إصلاح الإدارة	تقييم النزاهة في إطار التعاون مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	P4.13	الهدف الإجرائي 12 :التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب	
2018-2019	مشروع منجز	قطاع إصلاح الإدارة	تنظيم مباريات للملوج إلى الوظائف الوزارية المشتركة	P4.10	الهدف الإجرائي 11 : تعزيز تكافؤ الفرص	
2018-2019	مشروع منجز	وزارة إعداد التراب الوطني و التعمير والإسكان وسياسة المدينة	إنجاز خرائطية مخاطر الفساد في قطاع العقار والتعمير ووضع الإجراءات اللازمة لتدبيرها	P5.03	الهدف الإجرائي 12 :التشخيص والتقييم المستمرين للنزاهة بالمغرب	



البرنامج 5 : الرقابة والمساءلة

المنسق - وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز القديم	الهدف الإجرائي	الرمز الجديد
2021	وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة - المفتشية العامة للمالية	وضع دليل مرجعي للمراقبة الداخلية موجه للإدارات العمومية	P5.06	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التفتيش والتدقيق المركزية واللامركزية	P5.01
2021	وزارة الداخلية	إنشاء خلايا للرقابة والتدقيق الداخلي للجماعات والوحدات الإدارية	P5.26	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التفتيش والتدقيق المركزية واللامركزية	P5.01-a
2020	وزارة العدل	إحداث مفتشية للشؤون الإدارية لوزارة العدل	P5.15	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التفتيش والتدقيق المركزية واللامركزية	P5.01-b
2019-2021	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة الأطر التنظيمي للمفتشيات العامة للوزارات بهدف تعزيز أدوارها الرقابية فيما يرتبط بمخاطر الفساد	P5.07	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.02
2021	قطاع إصلاح الإدارة	تقوية قدرات المفتشيات العامة للوزارات وتعزيز التنسيق فيما بينها عبر تنظيم دورات تكوينية مشتركة تكون كذلك إطار لتبادل التجارب خاصة في مجال مكافحة الفساد	إضافة	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.02-a
2020	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة مديرية المنشآت العامة والخصوصية	سن قانون لإصلاح نظام الحكامة والمراقبة المالية للدولة على المؤسسات والمقاولات العمومية وهيئات أخر	P5.13	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.03

	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	إعداد نظام لتتبع وتقييم المشاريع المستفيدة من الاستثناء على مستوى الوكالات الضمنية	P5.20	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.04
	الدرك الملكي	تسجيل تدخلات الدرك خلال أوقات العمل	P5.11	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.05
	الدرك الملكي	وضع كاميرات للمراقبة على مستوى مراكز الاستقبال وقاعات الاستماع وغرف الأمن	P5.12	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.06
	المديرية العامة للأمن الوطني	تسجيل المراقبة المنجزة من قبل الشرطة	P5.16	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.07
	المديرية العامة للأمن الوطني	تسجيل الاستجوابات والأبحاث في غرف الشرطة	P5.19	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.08
2020	وزارة الشغل والادماج المهني	أهمية المراقبة من قبل مفتشية الشغل	P5.14	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية	P5.09
2019-2020	قطاع إصلاح الإدارة	مراجعة مقتضيات قانون التصريح بالملكيات واعتماد نظام لامادي للتصريح بالملكيات	P5.28	الهدف الإجرائي 15 : مراجعة أنظمة التصريح بالملكيات وتنازع المصالح	P5.10
2022	قطاع إصلاح الإدارة	إصدار قانون يجبر كبار المسؤولين في الإدارات والمؤسسات العمومية على التصريح بتنازع المصالح عند ولوجهم للمنصب	P5.30	الهدف الإجرائي 15 : مراجعة أنظمة التصريح بالملكيات وتنازع المصالح	P5.11

مشاريع منجزة

2018	مشروع منجز	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	إنشاء وحدات الرقابة الداخلية في الوكالات الحضريّة	P5.24	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التنقيش والتدقيق المركزية واللامركزية
2018	مشروع منجز	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	تعزيز وحدات التنقيش والتدقيق المركزية واللامركزية لوزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء تمكين المجلس الأعلى للحسابات وهيئات الحكامة الأخرى من إحالة قضايا الفساد مباشرة على النيابة العامة	P5.25	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التنقيش والتدقيق المركزية واللامركزية
2018	مشروع منجز	وزارة العدل	اعتماد معايير مبنية على مقارنة المخاطر لبرمجة الرقابة الضريبية	P5.01	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية
2019	مشروع منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	اعتماد القانون 66-12 لتحديد مسؤوليات مراقبة التعمير بخصوص أعوان السلطة	P5.06	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية
2018	مشروع منجز	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	إنشاء هيكل تنقيش جهوية	P5.05	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التنقيش والتدقيق المركزية واللامركزية
2019	مشروع منجز	وزارة الصحة	إحداث هيكل إدارية مكلفة بالافتتاح القانوني القبلي للقرارات والأعمال الإدارية قبل اتخاذها على مستوى العمالات والأقاليم	P5.23	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التنقيش والتدقيق المركزية واللامركزية
2018	مشروع منجز	وزارة الداخلية	تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية بوزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	P5.27	الهدف الإجرائي 13 : تعزيز وحدات التنقيش والتدقيق المركزية واللامركزية
2019	مشروع منجز	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية بوزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	P5.13	الهدف الإجرائي 14 : تعزيز وتنسيق الآليات الرقابية

### المشاريع المقترح سحبها أو ترحيلها إلى برامج أخرى

إجراء داخلي ويقترح سحبه من لائحة المشاريع	وزارة الصحة	P5.02	إنشاء آليات محاربة التغييب غير المشروع لمهنيي الصحة
يستحسن تنقيح المشروع الى البرنامج 4	وزارة إعداد التراب الوطني و التعمير والإسكان وسياسة المدينة	P5.03	إنجاز خرائطية مخاطر الفساد في قطاع العقار والتعمير
إجراء قطاعي ويقترح سحبه من لائحة المشاريع	وزارة الثقافة والاتصال	P5.04	اعتماد القانون الجديد للصحافة
يستحسن تنقيح المشروع الى البرنامج 4	وزارة الاقتصاد والمالية	P5.10	إنجاز خرائطية لمخاطر الفساد على مستوى الضرائب
إجراء داخلي ويقترح سحبه من لائحة المشاريع	وزارة الاقتصاد والمالية	P5.18	وضع إطار لتبادل المعلومات في ما بين مديريات وزارة الاقتصاد والمالية
يستحسن تنقيح هذا المشروع إلى البرنامج 10 المتعلق بالتربية والتكوين	قطاع الاتصال	P5.21	تكوين مستمر لفائدة الصحفيين المهنيين في مجال الصحافة الاستقصائية
يستحسن دمجها مع المشروع 05-07	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	P5.08	وضع آلية للتنسيق وتتبع التوصيات ذات الأولوية الواردة في التقارير مع المفتشيات العامة للوزارات
إجراء داخلي ويقترح سحبه من لائحة المشاريع	الدرك الملكي	P5.17	تعزيز الوسائل المخصصة للكشف عبر شراء مركبات لا تحمل علامات الدرك

البرنامج 6 : تقوية المتابعة والرجع

المسوق - وزارة العدل

الرمز الجديد	الهدف الإجرائي	الرمز القديم	المشروع	المسؤول	الاجال
P6.13	الهدف الإجرائي 18 : توسيع وتجويد آليات الإبلاغ والنشر في مجال مكافحة الفساد	إضافة	وضع آليات لضمان تنفيذ مقتضيات القانون المتعلق بحماية المبلغين والشهود والضحايا بهدف تعزيز الحماية وتوسيع مجالها	وزارة العدل	2021
P6.14	الهدف الإجرائي 18 : توسيع وتجويد آليات الإبلاغ والنشر في مجال مكافحة الفساد	P6.16	إحداث هيئة وطنية لحماية المبلغين الشهود و الضحايا	وزارة العدل	2021
P6.15	الهدف الإجرائي 18 : توسيع وتجويد آليات الإبلاغ والنشر في مجال مكافحة الفساد	إضافة	وضع إطار قانوني لحماية ولتعزيز دور الإعلام في التبليغ عن قضايا الفساد خاصة فيما يرتبط بالصحافة الاستقصائية وتعزيز استقلاليتها والحفاظ على حماية مصادرها	وزارة العدل	2021
P6.16	الهدف الإجرائي 18 : توسيع وتجويد آليات الإبلاغ والنشر في مجال مكافحة الفساد	P6.14	إحداث آلية الخط المباشر للتبليغ عن الرشوة والفساد	النيابة العامة	2019
P6.17	الهدف الإجرائي 18 : توسيع وتجويد آليات الإبلاغ والنشر في مجال مكافحة الفساد	P6.19	إصدار قانون يتعلق بحماية الموظفين مثيري الانتباه إلى أفعال الفساد المرتكبة بالإدارات العمومية	قطاع إصلاح الإدارة	2019-2022

### مشاريع منجزة

2018	مشروع منجز	وزارة العدل	تقديم حقوق المجتمع المدني لمراقبة الأشخاص المشتبه في قضايا الفساد	P6.13	الهدف الإجرائي 18 : توسيع وتجويد آليات الإبلاغ والنشر في مجال مكافحة الفساد
2018	مشروع منجز	وزارة العدل	تدعيم وتأهيل أقسام الجرائم المالية	P6.06	الهدف الإجرائي 17 : دعم وتأهيل الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد
2018	مشروع منجز	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	تعزيز العقوبات ضد أعمال الغش فيما يتعلق بالتعمير في إطار القانون 66-12	P6.01	الهدف الإجرائي 16 : مراجعة الإطار القانوني المتعلق بمكافحة الفساد

### المشاريع المقترحة سحبها أو ترحيلها إلى برامج أخرى

بالنظر لمقتضيات القانون 113-12 المحدث للهيئة الوطنية للزراعة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، فمن المنتظر ان تضم الهيئة ضمن أجهزتها مرصدا وطنيا للفساد. وعليه يستحسن سحب هذا المشروع تفاديا لتداخل المهام					
		وزارة العدل	P6.15		إحداث المرصد الوطني لمكافحة الفساد

البرنامج 7 : الطلبات العمومية

المنسق - وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة

الرمز الجديد	الهدف الإجرائي	الرمز القديم	المشروع	المسؤول	الآجال
P7.01	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع وزراةة الطلبات العمومية	P7.09	إحداث مرصد تتبع الطلبات العمومية	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	2021
P7.02	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع وزراةة الطلبات العمومية	P7.05	إنجاز خرائطية مخاطر الفساد بالطلبات العمومية	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	2019-2020
P7.03	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع وزراةة الطلبات العمومية	إضافة	وضع آلية لضمان فعالية تلقي ملاحظات المبتدئين واقتراحاتهم وشكاياتهم بشأن العناصر التمييزية التي قد تشكل تقييداً للمنافسة وتتبعها ومعالجتها مع الالتزام بنشرها المنتظم والفوري من خلال البوابة الوطنية للصفقات العمومية	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	2019-2020
P7.04	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع وزراةة الطلبات العمومية	إضافة	وضع آليات كفيلة بضمان إنجاز الصفقات العمومية في إطار علاقة تعاقدية تضمن أكثر توازن بين صاحب المشروع والمقاولة، تركز التنزيل الأمثل للمقتضيات التنظيمية الحالية، في أفق مرحلة ثانية تتوجه نحو مراجعة النصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	2020
P7.05	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع وزراةة الطلبات العمومية	P7.03	دراسة الجدوى لتحديد الأسعار المرجعية للخدمات حسب الجهات كأساس لإعداد الصفقات العمومية من قبل الامرين بالصرف	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	2020

2020	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	إعداد أسعار مرجعية لكل وحدة خاصة في مجال البناء والأشغال العمومية - إنجاز منظومة معلوماتية مع تكوين المستعملين	إضافة	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع وزاخرة الطلبات العمومية	P7.06
2021	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	تقوية النظام المعلوماتي للمصفقات العمومية مع الرقمنة الكاملة لجميع المراحل بهدف تقليص تدخل العنصر البشري تقاديا لمخاطر الفساد وتحديد جداول القيادة لتتبع مسار الطلبات والمشاريع	إضافة	الهدف الإجرائي 20 : تحديث الطلبات العمومية	P7.07
2019-2020	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	تدعيم قاعدة بيانات للمصفقات العمومية وتحديد جداول القيادة للمساعدة لهيئات الرقابة لاتخاذ القرار	P7.08	الهدف الإجرائي 20 : تحديث الطلبات العمومية	P7.08
2022	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	مراجعة الإطار القانوني لتوضيح وتبسيط الإجراءات والمسؤوليات في عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص (الوطني والأجنبي) لضمان الشفافية والتنافسية	إضافة	الهدف الإجرائي 21 : تدبير عقود الشراكة والتدبير المفوض	P7.09
2021	وزارة الاقتصاد والمالية و إصلاح الإدارة	مراجعة الإطار القانوني لتوضيح وتبسيط الإجراءات والمسؤوليات في عقود التدبير المفوض لضمان الشفافية والتنافسية	إضافة	الهدف الإجرائي 21 : تدبير عقود الشراكة والتدبير المفوض	P7.10



## مشاريع منجزة

2018	منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	اعتماد نماذج موحدة للوثائق (دفاتر التحملات، الشروط المرجعية ...) حسب طبيعة الطلبية (طلب عروض - عقد - ...)	P7.02	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ووزارةه الطلبيات العمومية
2018	منجز	وزارة الشؤون العامة والحكامة	إعادة هيكلة اللجنة الوطنية للطلبات العمومية	P7.01	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ووزارةه الطلبيات العمومية
2018	منجز	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	رفع العتبة المالية من أجل المصادقة على الصفقات لصالح الوحدات الترابية وتقوية المراقبة	P7.06	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ووزارةه الطلبيات العمومية
2018	منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	تسليم شهادة لجميع الموظفين المستفيدين من دورات تكوينية في مجال الطلبيات العمومية	P7.07	الهدف الإجرائي 19 : تعزيز تتبع ووزارةه الطلبيات العمومية
2019	منجز	وزارة الاقتصاد والمالية	تنفيذ مقتضيات القانون رقم 12-86 المتعلق بحقوق الشراكة بين القطاعين العام والخاص	P7.10	الهدف الإجرائي 21 : تدبير عقود الشراكة والتدبير المفوض

## المشاريع المقترحة سحبها أو ترحيلها إلى برامج أخرى

إجراء تقني ويقترح سحبه من لائحة المشاريع		وزارة الاقتصاد والمالية	P7.11	وضع برنامج تكويني خاص للمسؤولين عن تدبير عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص
--	--	-------------------------	-------	---

## البرنامج 8 : نزاهة القطاع الخاص

## المسبق - الاتحاد العام لمقاولات المغرب

الآجال	المسؤول	المشروع	الرمز القديم	الهدف الإجرائي	الرمز الجديد
2020	قطاع الحكامة	مأسسة اللجنة الوطنية لحكامة المقاولات (مرسوم احداث وتنظيم اللجنة) تعزيز الإشهاد بالمطابقة مع مواصفات مكافحة الفساد من خلال معيار ISO 37001 عبر إعداد برامج النزاهة في القطاع الخاص (مدونات السلوك - لجان الأخلاقيات - التقييم الذاتي - تقييم المطابقة - ...)، ودعم مجهودات القطاع الخاص في هذا النهج بمساهمة المعهد المغربي للتقييس	P8.01	الهدف الإجرائي 22 : تعزيز نزاهة القطاع الخاص	P8.01
2020	الاتحاد العام لمقاولات المغرب	تأسيس المقاولات بأهمية رقمية أنظمتها بهدف تسهيل الحصول على المعلومات و مواكبة المقاولات في عمليات التحول الرقمي	P8.02	الهدف الإجرائي 22 : تعزيز نزاهة القطاع الخاص	P8.02
2020	وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي الاتحاد العام لمقاولات المغرب	إجبارية نشر جميع المعلومات الإدارية (التنظيم- المهام - المسؤولين، ...) وكذا المالية، بالنسبة لجميع مؤسسات القطاع الخاص على المواقع الإلكترونية	إضافة	الهدف الإجرائي 23 : تعزيز الشفافية وتشجيع التحول الرقمي وتطوير الوصول إلى المعلومات	P8.03
2021	الاتحاد العام لمقاولات المغرب وزارة الاقتصاد والمالية			الهدف الإجرائي 23 : تعزيز الشفافية وتشجيع التحول الرقمي وتطوير الوصول إلى المعلومات	P8.04

## مشاريع منجزة

2018	مشروع منجز	الاتحاد العام لمقاومات المغرب ووزارة الاقتصاد والمالية	وضع نظام ترمين المقاولات الحاصلة على شهادة المسؤولية الاجتماعية للمقولة في الصفقات العمومية مع تحديد شروط تنزيله	P8.04	الهدف الإجرائي 22 : تعزيز نزاهة القطاع الخاص
2018	مشروع منجز	القطاع المكلف بالاستثمار	النهوض ببرنامج مكافحة الغش كرافعة للقضاء على بؤر الفساد	P8.08	الهدف الإجرائي 24 : مصاحبة المبادرات الأفقية وتطوير الممارسات الفضلى في مجال مكافحة الفساد

## البرنامج 9 : التواصل والتخصيس

## المنسق - قطاع الاتصال

الاجال	المسؤول	المشروع	الرمز القديم	الهدف الإجرائي	الرمز الجديد
2020	الهيئة الوطنية للنزاهة	وضع استراتيجية متكاملة للتواصل مع المواطنين حول مختلف الجوانب المرتبطة بمكافحة الفساد، وتنسيق المخططات التواصلية مع القطاعات والهيئات المعنية	إضافة	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مكافحة الفساد	P9.01
	الهيئة الوطنية للنزاهة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول المقتنيات القانونية والتنظيمية المرتبطة بمكافحة الفساد	إضافة	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مكافحة الفساد	P9.01-a
2020	الهيئة الوطنية للنزاهة	بلورة وتنزيل برامج تحسيسية لفائدة المواطنين حول خطورة الفساد و سبل مكافحته	إضافة	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مكافحة الفساد	P9.01-b
	الهيئة الوطنية للنزاهة	وضع وتنزيل برامج تحسيسية لفائدة المواطنين حول أهمية وسبل التبليغ عن جرائم الفساد	←	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مكافحة الفساد	P9.01-c
2020	وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي	تنظيم حملات تحسيسية ومسابقات وطنية لإبداع من أجل مكافحة الغش في الوسط المدرسي وتعزيز قيم النزاهة عبر الأنشطة الموازية	←	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مكافحة الفساد	P9.03-d
2019	قطاع إصلاح الإدارة	إعداد وتعميم دليل حول المقتنيات القانونية والتنظيمية المرتبطة بمكافحة الفساد	P9.06	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.02

2020	قطاع الإتصال	إعداد خطة تواصلية لفائدة المواطنين حول السياسات والمبادرات الوطنية المترتبة بمكافحة الفساد	إعداد خطة تواصلية لفائدة المواطنين حول السياسات والمبادرات الوطنية المترتبة بمكافحة الفساد	P9.11	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.03
2020	وزارة الصحة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات قطاع الصحة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات قطاع الصحة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.03	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.03-a
2021	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات قطاع إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات قطاع إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.07	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.03-b
2021	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات الوكالات الضمنية في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات الوكالات الضمنية في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.13	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.03-c
2020	النيابة العامة	التواصل مع المواطنين حول مجهودات النيابة العامة في مجال مكافحة الفساد	التواصل مع المواطنين حول مجهودات النيابة العامة في مجال مكافحة الفساد	P9.09	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.03-d
2021	وزارة العدل	إنشاء دليل عملي يتطرق لقضايا الفساد يمكن من تحسين التواصل	إنشاء دليل عملي يتطرق لقضايا الفساد يمكن من تحسين التواصل	P4.05	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتخصيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.03-e
2021	قطاع إصلاح الإدارة	إعداد وتعميم مصفوفة أفقية للتواصل والتخصيس تجاه الموارد البشرية للقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	إعداد وتعميم مصفوفة أفقية للتواصل والتخصيس تجاه الموارد البشرية للقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.11	الهدف الإجرائي 26 : التواصل والتخصيس اتجاه الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.04

2020	وزارة الصحة	تنظيم حملات للتواصل والتحسيس مع موظفي وزارة الصحة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	←	P9.12	الهدف الإجرائي 26 :التواصل والتحسيس اتجاه الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.04-a
2020	وزارة الداخلية	تنظيم حملات للتواصل والتحسيس تجاه موظفي وزارة الداخلية في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	←	P9.15	الهدف الإجرائي 26 :التواصل والتحسيس اتجاه الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.04-b
2025	وزارة العدل	تنظيم حملات للتواصل والتحسيس تجاه موظفي وزارة العدل في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	←	P9.16	الهدف الإجرائي 26 :التواصل والتحسيس اتجاه الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.04-c
2020	الاتحاد العام لمقاولات المغرب	إنجاز حملات توعية حول دور القطاع الخاص في مكافحة الفساد		إضافة	الهدف الإجرائي 27 :التواصل والتحسيس اتجاه القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدينية بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.05
2020	وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	التواصل مع القطاع الخاص حول استراتيجية الوقاية من مخاطر الرشوة ومماربتها في قطاعي التعمير والعقار	←	P9.17	الهدف الإجرائي 27 :التواصل والتحسيس اتجاه القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدينية بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.05-a
2020	الوزارة المكلمة بالعلاقة مع البرلمان والمجتمع المدني	إنجاز حملات توعية حول دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد		P9.01	الهدف الإجرائي 27 :التواصل والتحسيس اتجاه القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدينية بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.06
2020	وزارة الصحة	التواصل مع المجتمع المدني حول مبادرات قطاع الصحة في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة		P9.18	الهدف الإجرائي 27 :التواصل والتحسيس اتجاه القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدينية بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.07

2020	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	إنجاز حملات توعية حول دور المؤسسات الدينية في مكافحة الفساد	إضافة	الهدف الإجرائي 27 : التواصل والتحسيس اتجاه القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدينية بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	P9.08
------	---------------------------------	---	-------	--	-------

### مشاريع منجزة

2018	منجز - إجراء مستمر	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	تنظيم حملات للتواصل والتحسيس تجاه موظفي وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.10	الهدف الإجرائي 26 : التواصل والتحسيس اتجاه الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد
2018	منجز - إجراء مستمر	وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء	تنظيم حملات تحسيسية لفائدة المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد ذات الصلة بحدوث السير	P9.02	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتحسيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد
2019	منجز - إجراء مستمر	وزارة العدل	تنظيم حملات للتواصل مع المواطنين حول مبادرات قطاع العدل في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	P9.04	الهدف الإجرائي 25 : التواصل والتحسيس اتجاه المواطنين بخصوص مواضيع مكافحة الفساد

## البرنامج 10: التريبة والتكوين

## المنسق - وزارة التريبة الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي

الرمز الجديد	الهدف الإجرائي	الرمز القديم	المشروع	المسؤول	الآجال
P10.01	الهدف الإجرائي : 28 البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.07 تجميع	إعداد وتعميم مصفوفة تكوين أفقية لفائدة الموارد البشرية بالقطاع العام بخصوص مواضيع مكافحة الفساد	قطاع إصلاح الإدارة	2019-2020
P10.01-a	الهدف الإجرائي : 28 البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.01	تنظيم دورة تدريبية سنوية للقطاعة حول المضمون القانوني للفساد	المجلس الأعلى للسلطة القضائية	2018-2025
P10.01-b	الهدف الإجرائي : 28 البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.02	تنظيم دورة تدريبية للقطاعة في مجال الجرائم المالية بتعاون مع المنضمات الدولية	المجلس الأعلى للسلطة القضائية	2018-2025
P10.01-c	الهدف الإجرائي : 28 البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.11	تنظيم دورات تكوينية خاصة بمساعدي القضاء في مجال مكافحة الفساد	وزارة العدل	2020
P10.01-d	الهدف الإجرائي : 28 البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.08	تنظيم دورات تكوينية لموظفي وزارة الداخلية والجماعات الترابية لتعزيز النزاهة والأخلاقيات	وزارة الداخلية	2020
P10.01-e	الهدف الإجرائي : 28 البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.09	تنظيم دورات تكوينية في مجال مراقبة وزجر المخالفات في مجال التعمير والبناء لفائدة الموظفين ورجال السلطة	وزارة الداخلية	



2020-2021	وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي قطاع التكوين المهني وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي	تنظيم دورات تكوينية لموظفي مراكز التكوين المهني في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة	←	P9.14	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.01-f
		دمج قيم ومبادئ النزاهة والتطبيق ومكافحة الفساد في المناهج الدراسية والأنشطة الموازية : تطور تدريجي - طرق تدريس محددة - ...		P10.13	الهدف الإجرائي 29 : إدماج مكافحة الفساد في برامج الترب والتعليم والتكوين	P10.02
2021	وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي	برمجة مادة خاصة بمكافحة الفساد ضمن أسلاك الماستر و الدكتوراة في القانون و الاقتصاد		إضافة	الهدف الإجرائي 29 : إدماج مكافحة الفساد في برامج التربية والتعليم والتكوين	P10.03
2020	وزارة الثقافة والاتصال	تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة الصحفيين المهنيين في مجال الصحافة الاستقصائية		P5.21	الهدف الإجرائي 30 : تكوين الفاعلين في القطاع الخاص والمجتمع المدني في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.05
2021	الاتحاد العام لمقاولات المغرب وقطاع التعليم العالي	تنظيم دورات تكوينية حول الممارسات الجيدة للحكومة ومكافحة الفساد بالقطاع الخاص بشراكة مع الأكاديميات		P8.03	الهدف الإجرائي 30 : تكوين الفاعلين في القطاع الخاص والمجتمع المدني في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد	P10.06

## مشاريع منجزة

2018	مشروع منجز	المديرية العامة للأمن الوطني	وضع برنامج تكويني حول مكافحة الفساد بالمعهد الملكي للشرطة	P10.04	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2018	مشروع منجز	وزارة الصحة	تنظيم ورشة تكوين المكونين حول النزاهة في الصفقات العمومية	P10.05	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2018	مشروع منجز	وزارة الصحة	تنظيم ورشة تكوينية لفائدة المنسقين الجهويين في التفتيش	P10.06	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2018	مشروع منجز	وزارة الداخلية	وضع برنامج تكويني حول مكافحة الفساد بالمعهد الملكي للإدارة الترابية	P10.03	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2019		وزارة الداخلية	تنظيم دورات تكوينية في مجال الشؤون القانونية والمنازعات والافتصاص القانوني القبلي لفائدة مسؤولي الإدارة المركزية والترابية	P10.10	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد
2018		وزارة الصحة	تنظيم دورات تكوينية للموظفين المكلفين بهام التفتيش على المستوى المركزي والجهوي في مجال مكافحة الفساد	P10.12	الهدف الإجرائي 28 : تكوين الموارد البشرية بالقطاع العام في المواضيع المتعلقة بمكافحة الفساد