



**ROYAUME DU MAROC**  
Ministère de la fonction publique  
et de la modernisation  
de l'Administration



**CDL-UD(2016)010**  
Or. ar.

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT**  
**(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA  
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration  
UniDem**

**“GOUVERNEMENT OUVERT”**

**Centre d'Accueil et de Conférences  
Avenue Essanouabar, HAY RIAD, Rabat, Maroc**

**4 - 7 avril 2016**

**INTEGRITE DU SECTEUR PUBLIC ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

par

**M. Abdelaziz EL HOUARI (Chef de service, Ministère de la Fonction Publique et de la  
Modernisation de l'Administration, Maroc)**



المملكة المتحدة  
رئيس الحكمة  
وزارة الوظيفة العمومية  
وتحديث الإدارة

# الحكومة المفتحة واستراتيجية محاربة الفساد



الرباط، 6 أبريل 2016

- تقديم عام
- تطور سياسات محاربة الفساد المعزوب
- المقاربة المعتمدة في إعداد الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد
- مضامين الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد
- آليات الحكامة و المواكبة
- أولويات التنفيذ.

# البرامج والمبادرات المتخذة



الرسالة الملكية الموجهة إلى المشاركين في الندوة الوطنية حول دعم الأخلاقيات بالمرفق العمومي، 29 أكتوبر 1999 : «...وما زال نرى في قضية تطليق الحياة العامة وفي تقديمها الإدارة موضوعا حيويا يحظى باهتمامنا ويستأثر بفكرنا...»

إحداث اللجنة الوطنية لتخليق المرفق العام 1999

1999- 2005

- إعداد برنامج عمل في محاربة الرشوة، يتكون من 23 إجراء أفقيا و40 إجراء عموديا :
- المصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2007
- إحداث الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة 2007
- إصدار القانون المتعلق بغسل الأموال 2007
- مراجعة المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية 2007
- إحداث وحدة معالجة المعلومات المالية 2008
- إصدار القوانين المتعلقة بالتصريح الاجباري للممتلكات 2008

2005 - 2010

- إعداد برنامج عمل للوقاية من الرشوة ومحاربتها، يتضمن 43 إجراء أفقيا
- دسترة الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها
- دسترة مؤسسة الوسيط
- إحداث المجلس الوطني لحقوق الإنسان ودستريته
- دسترة مجلس المنافسة
- إحداث 4 أقسام للجرائم المالية في بعض محاكم الاستئناف

2010 - 2011

على الرغم من الجهودات المترجمة في هذا المجال واعتماد المغرب لبرامج إصلاحية هامة لمحاربة الفساد والوقاية منه، وإيجابية خلاصات تقرير استعراض المغرب في إطار تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، فإن تشخيص واقع الفساد وتقييم السياسات الحكومية في هذا الشأن أبرز أن هناك :

- ❑ ترتيب غير مرضي بالرغم من تحسن النقطة المحصل عليها في مؤشر إدراك الفساد IPC
- ❑ غياب استراتيجيات وطنية مندمجة وواضحة لمكافحة الفساد بالقطاع العام والخاص تأخذ البعد الترابي بعين الاعتبار
- ❑ غياب هيئة للإشراف على تدبير وتنزيل البرامج والإجراءات المتخذة (القطاع العام والخاص والمجتمع المدني) مما نتج عنه ضبابية في تحديد المسؤوليات والآجال
- ❑ نقص فعالية ونجاعة الإجراءات المتخذة حتى الآن في مجال مكافحة الفساد، وضعف النتائج المحققة
- ❑ ضعف الإمكانيات المرصدة وعدم وجود آليات لقياس الإنجاز

# المقاربة المعتمدة



اعتماد أول استراتيجية وطنية لمحاربة الفساد وفق المعايير الدولية :

- تبني على رؤية موحدة ذات أهداف واضحة قابلة للقياس
- تكرس الانتقائية بين البرامج والمبادرات الاقضية والقطاعية
- تجميع بين القانوني والإجرائي وبين الزجري والوقائي والتوعوي والتربوي
- تعتمد على الشراكة مع كافة الفاعلين بها فيها المجتمع المدني والقطاع الخاص
- تنفذ في إطار خطة مندمجة متعددة السنوات ، تحدد الموارد الضرورية ومسؤولية كافة الأطراف
- تركز على آلية للحكامة لتتبع إنجاز وتقييم البرامج وفق مؤشرات موضوعية لقياس الاداء



## اعتماد مقارنة تشاركية تركز على مرحلة التنفيذ كأساس لضمان نجاح الإستراتيجية

### لجان حكامه الاستراتيجية

#### الأعضاء

الهيئات	المجتمع المدني / القطاع الخاص	الوزارات	الأعضاء
1. الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة	1. جمعية برلمانيين مغاربة ضد الفساد	1. وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	1. وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة
2. محكمة النقض	2. جمعية ترانسبرانسي المغرب	2. وزارة الاقتصاد والمالية	2. وزارة الاقتصاد والمالية
3. المجلس الأعلى للحسابات	3. الكونفدرالية العامة لهقاوالات المغرب	3. وزارة الداخلية	3. وزارة الداخلية
4. الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات		4. وزارة العدل والحريات	4. وزارة العدل والحريات
		5. وزارة الشؤون العامة والحكامة	5. وزارة الشؤون العامة والحكامة
		6. وزارة التربية الوطنية	6. وزارة التربية الوطنية

إشراف :  
رئيس الحكومة

لجنة التنسيق

تتبع :

وزير الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة

لجنة المشروع

تتسق :

مدير تحديث الإدارة

الهيئات	المجتمع المدني / القطاع الخاص	الوزارات	الأعضاء
1. الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة	1. جمعية برلمانيين مغاربة ضد الفساد	1. وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	1. وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة
2. محكمة النقض	2. جمعية ترانسبرانسي المغرب	2. وزارة الاقتصاد والمالية	2. وزارة الاقتصاد والمالية
3. المجلس الأعلى للحسابات	3. الكونفدرالية العامة لهقاوالات المغرب	3. وزارة الداخلية	3. وزارة الداخلية
4. الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات		4. وزارة العدل والحريات	4. وزارة العدل والحريات
		5. وزارة الشؤون العامة والحكامة	5. وزارة الشؤون العامة والحكامة
		6. وزارة التربية الوطنية	6. وزارة التربية الوطنية

1. وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة
2. وزارة الاقتصاد والمالية
3. وزارة الداخلية (الإدارة العامة للأمن الوطني)
4. وزارة العدل والحريات
5. الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة

## الوزارات

وزارة التربية الوطنية و التكوين المهني  
مديرية الشؤون الثقافية و التناصي  
مديرية المناهج  
مديرية التقييم ، و تنظيم الحياة المدرسية و التكوين المشترك بين الأقاليميات

وزارة التعليم و التعل و التكوين  
إدارة الشؤون الإدارية و التشغيلية  
مديرية التعل الطرقي و السلامة الطرقيه  
مديرية الطرق

وزارة الصحة  
البحثية العامة  
مديرية المستشفيات و العلاجات المستقلة  
مديرية التخطيط و الموارد المالية

وزارة الصناعة و التجارة و الإستثمار و الإقتصاد الرقمي  
مديرية المواد و الأنظمة المعلوماتية  
الكتابة العامة  
مديرية المواد و الدراسات و الأنظمة المعلوماتية

وزارة الإتصال  
البحثية العامة

وزارة الوطنية العمومية و تخطيط الإدارة

مديرية تخطيط الإدارة  
مديرية الوطنية العمومية

وزارة الداخلية  
البحثية العامة الإدارة البرابيه  
المديرية العامة للأمن الوطني  
المديرية العامة للجماعات المحلية

وزارة العمل و العمريات  
مديرية الشؤون الجنائية و العمو  
مديرية البرابيه و العمريات

وزارة الإقتصاد و المالية  
الخزينة العامة للمملكة  
إدارة الخزائن و الضرائب غير المباشرة  
المديرية العامة للضرائب

وزارة السكني و سياسة المدينة  
الكتابة العامة  
البحثية العامة

وزارة التعمير و إعمار التراب الوطني  
البحثية العامة

## الإدارات العمومية

الدرك الملكي  
الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة  
بنك المغرب  
وسادة معالجة المعلومات المالية  
المدونة السامية للمياه و الغابات و محاربه التصحر  
الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية و المسح الطرقي و المرقطية  
الوكالة الوطنية لدعم المقاولات الصغرى و المتوسطه

## المجتمع المدني

جمعية تازانسراسي المغرب

34

هيئة تم نقاؤها

52

أزيد من

إجماع

100

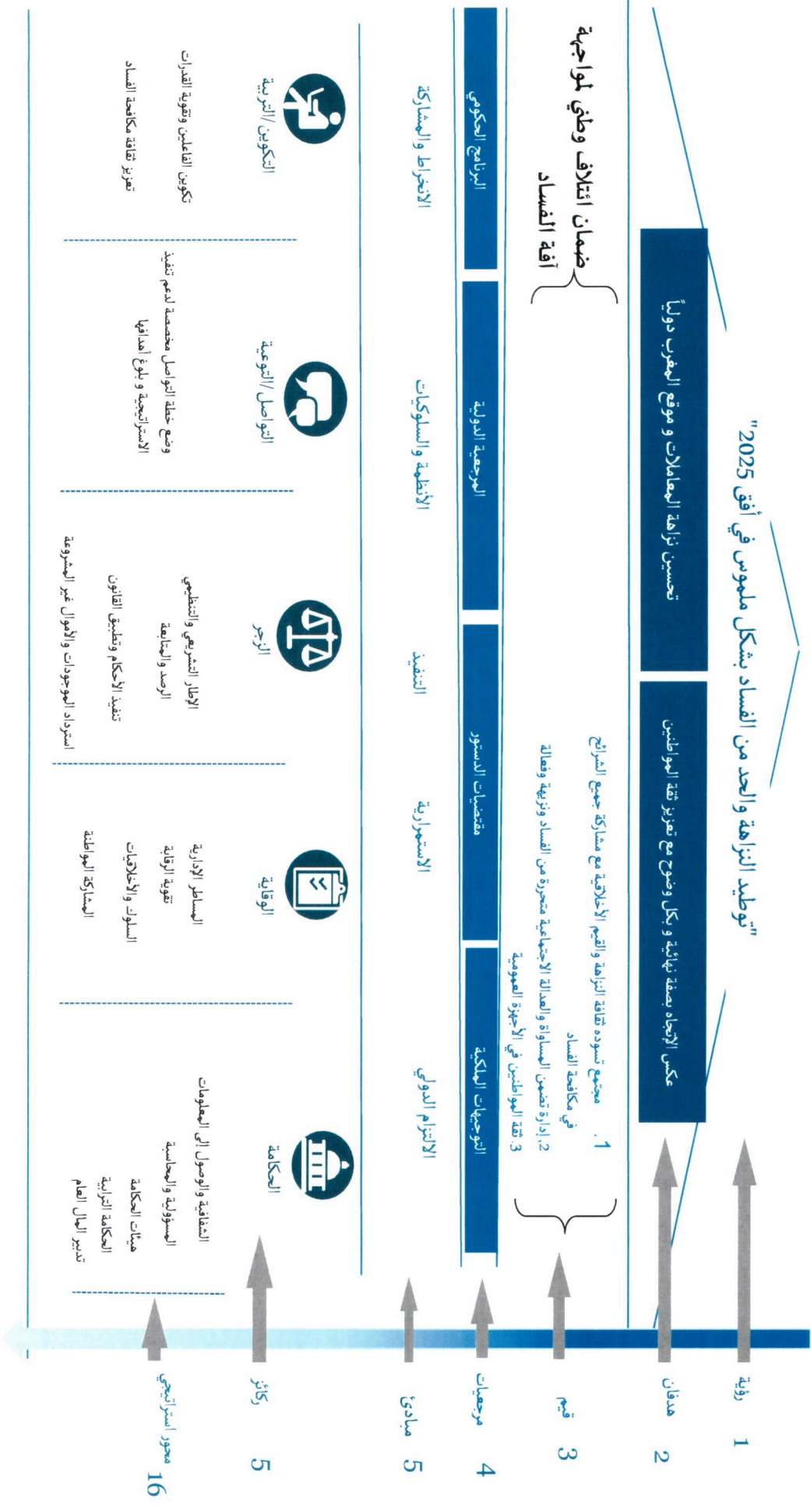
أزيد من

مسؤول تم نقاؤه

# مضامين الاستراتيجية



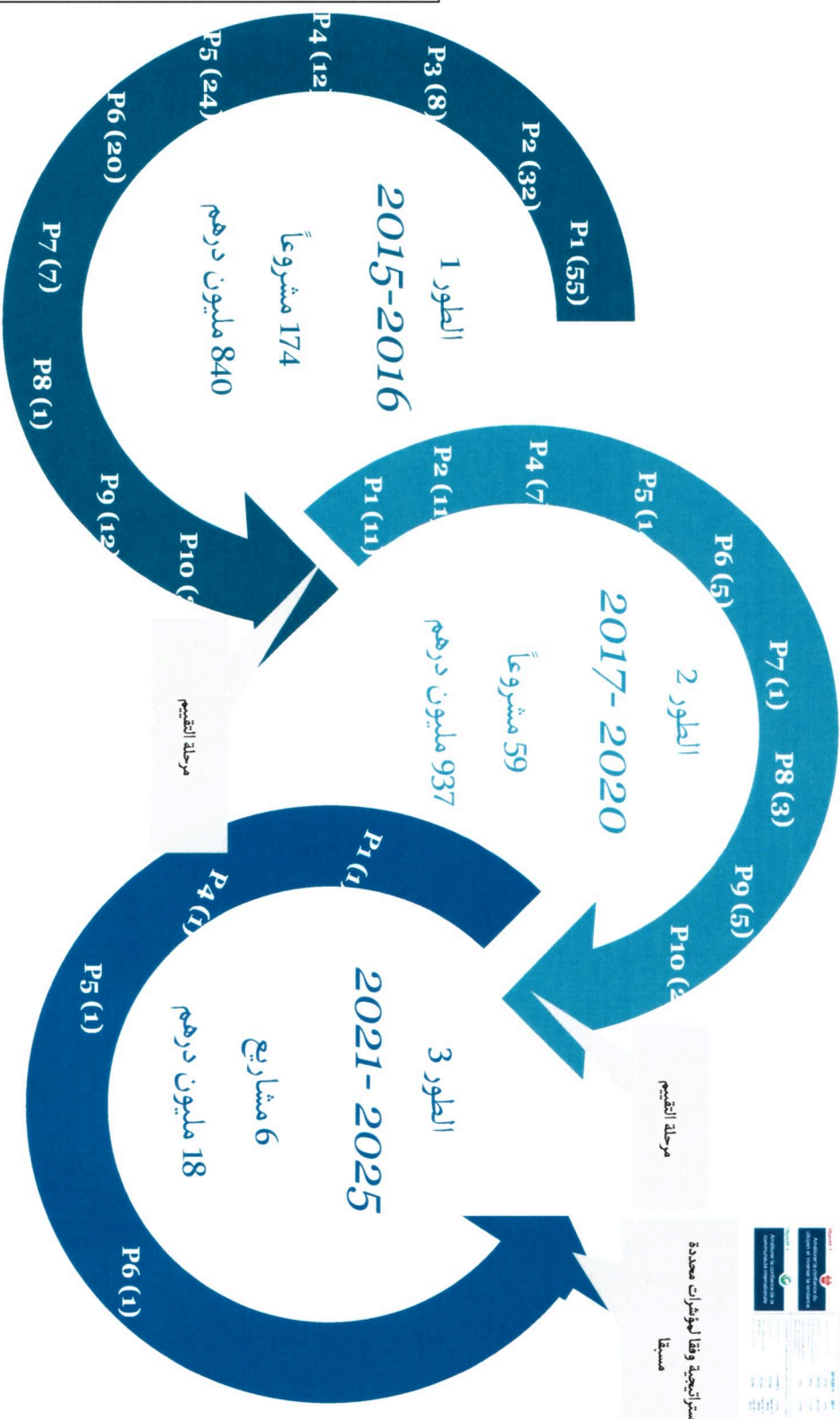
## استراتيجية وطنية مدمجة موجهة نحو تحقيق النتائج



المنسق	البرامج	عدد المشاريع
وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	البرنامج 1: تحسين خدمة المواطن	67
وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	البرنامج 2: الإدارة الإلكترونية	43
وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	البرنامج 3: الشفافية والوصول إلى المعلومات	8
وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة	البرنامج 4: الأخلاقيات	20
وزارة الاقتصاد والمالية	البرنامج 5: الرقابة والمساءلة	39
وزارة العدل والحريات	البرنامج 6: تقوية المحاماة والرجز	26
وزارة الاقتصاد والمالية	البرنامج 7: العمليات العمومية	10
الاتحاد العام لمقاولات المغرب	البرنامج 8: نزاهة القطاع الخاص	4
وزارة الإتصال	البرنامج 9: التواصل والتحسيس	17
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني	البرنامج 10: التربية والتكوين	5

239 مشروع وإجراء

P1	تحسين خدمة المواطن
P2	دارة الكترونية
P3	الشفافية والوصول الى المعلومات
P4	أخلاقيات وآداب المهنة
P5	الرقابة والمساءلة
P6	تقوية الهياكلية و الحيز
P7	المشتريات العمومية
P8	نزاهة النشاط التجاري
P9	لتواصل و التوعية
P10	البرية و التكوين




تقييم الاستراتيجية وفقا لاورشات محددة مسبقا

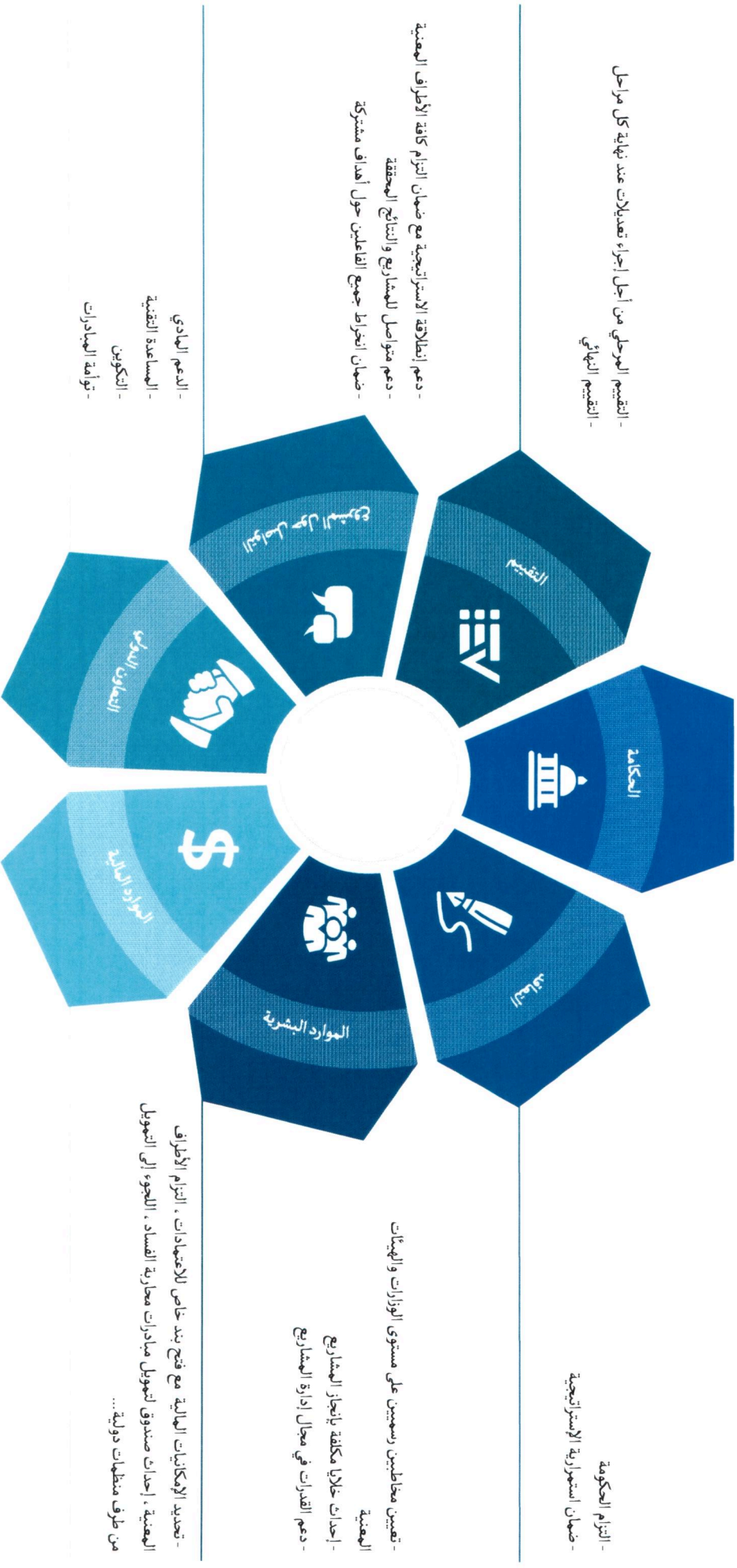
# أبيات الحكامة والمواكبة







### لمواجهة المعوقات ، يتطلب تنفيذ الاستراتيجية اعتماد 7 أورش متكاملة لتفعيل الموكبة



# أولويات التنفيذ



## المتطلبات اللازمة لانطلاق الاستراتيجية بعد المصادقة عليه

- مؤسسة اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد ،
- تعيين منسقين و ممثلي الإدارات المعنية بهختلف البرامج بصفة رسمية ،
- إحداث خلية **PMO** لتتبع تنفيذ الاستراتيجية ،
- توقيع مجموعة من العقود لكل برامج بين الاطراف المعنية و المنسق
- توفير الميزانية الضرورية ،
- استمرارية انخراط جميع الفاعلين في هذا المجال ،

1. مأسسة اللجنة الوطنية للاستراتيجية الوطنية لمحاربة البرامج الوطني للاستقبال والإرشاد والشكايات
3. إعداد موائيق أخلاقية الموظفين
4. إعادة النظر في المنظومة القانونية للتصريح الإجباري للممتلكات ،
5. مراجعة المنظومة القانونية المتعلقة بالفساد ،
6. إحداث مراكز للاستماع على المستوى الجهوي
7. القيام بدراسة لتحديد مخاطر الفساد في الصفقات العمومية ،
8. إحداث موقع للنزاهة ،
9. إعداد دليل عملي لجرائم الفساد
10. القيام بحملة تحسيسية
11. دعم أقسام الجرائم المالية

## - مؤسسة اللجنة الوطنية للاستراتيجية الوطنية لمحاربة

### الأهداف :

- توجيه أوراق الاستراتيجية نحو المجالات ذات الأولوية
  - تدبير الانتقائية وتوحيد الرؤيا ما بين مكونات الحكومة
  - التنسيق والتعاون بين مختلف الفاعلين في تنفيذ الاستراتيجية
  - اعتماد التقويمات الضرورية لتطوير الاستراتيجية
- آليات التنفيذ : مرسوم

## - البرنامج الوطني للاستقبال والإرشاد والشكايات

### الأهداف :

- تبني ميثاق وطني للاستقبال وموثيق قطاعية ،
  - إحداث جماعة مواطنة وشفافة
  - توحيد مساطر الاستقبال ومعالجة الشكايات بمختلف الإدارات
- آليات التنفيذ : مرسوم

## - إعداد ميثاق أخلاقية الموظفين

### الأهداف :

- تعزيز الاخلاقيات في الوظيفة العمومية
- تعميق معرفة الموظفين
- آليات التنفيذ :  
مدونات أخلاقية

## - مراجعة النظام القانوني المتعلق بالتصريح الإجباري بالامتلاكات

### الأهداف :

- توحيد الأحكام لمجمل الوظيفة العمومية
  - تحديد بدقة الوظائف المعنية
  - تحسين مراقبة تصرفات الوظائف الأكثر عرضة للفساد
- آليات التنفيذ :

مراجعة و دمج مختلف القوانين (تعريف مفصل لقائمة الخاضعين ، استخدام نظام معلوماتي لتحصيل التصريحات,,,,,,)

## - مراجعة المنظومة القانونية المتعلقة بالفساد

### الأهداف :

- ملاءمة القانون التشريع الوطني مع أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
- توسيع مفهوم الفساد (تجريم الإثراء غير المشروع والوسطاء والموظفين الأجانب )
- تشديد العقوبات على جرائم الفساد في قانون الجنائي
- آليات التنفيذ :
- مراجعة القانون الجنائي

## - القيام بدراسة لتحديد مخاطر الفساد في الصفقات العمومية.

### الأهداف:

- تكريس مبادئ الحكامة كما جاء بها الدستور الجديد
- تحديد المخاطر الأساسية ذات الصلة بالفساد في إطار الصفقات العمومية
- الاستفادة من مختلف الممارسات الفضلى سيما على المستوى الدولي
- اقتراح تدابير ملموسة من أجل التقليل من مخاطر الفساد بمختلف مظاهره في إطار الصفقات العمومية

### آليات التنفيذ:

- القيام بدراسة في المجال



## - : إنشاء بوابة للزاهمة

### الأهداف:

- توفير المعلومات والمعطيات والبيانات المتعلقة بالفساد (مؤسسات ، باحثين ، مواطنين ، إلخ)
  - جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالفساد
  - توضيح الجهود المبذولة لمكافحة الفساد
  - تعريف المواطنين بشأن الإجراءات المتخذة في هذا الاتجاه
- آليات التنفيذ:**
- تصميم وتطوير البوابة (مناقصات)
  - التعمية من مصادر مختلفة (إحصاءات عن حالات الفساد ، والأخبار ، مرصد الفساد ، وما إلى ذلك)

## تنظيم حملة توعوية لتشجيع المواطنين على التبليغ عن أعمال الفساد

### الأهداف :

- تحسين الكثيف عن أفعال الفساد
  - تسليط الضوء على التزام الحكومة في مكافحة هذه الظاهرة
  - تشجيع المواطنين على التبليغ عن أعمال الفساد
- آليات التنفيذ :
- تحديد و نشر خطة تواصلية
  - بث اشهرات عبر وسائل الإعلام (التلفزة و المذيع و الصحافة و الإنترنت

## إنشاء مركز اتصال للتبليغ عن أعمال الفساد

### الأهداف :

- تحسين الكشف عن أعمال الفساد
- تحسين الاستجابة للتبليغات عن الفساد
- تشجيع المواطنين على التبليغ عن أعمال الفساد

### آليات التنفيذ

- إنشاء نظام فرز المكالمات قبل إعادة توجيهها إلى القضاة
- شراء و تركيب معدات ل 15 شخصا
- تكوين الفريق

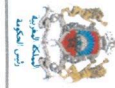
### تعزيز أقسام مكافحة الجرائم المالية

#### الأهداف :

- تحسين الوسائل المخصصة لمكافحة الجرائم المالية
- تحسين أداء قسم مكافحة الجرائم المالية
- تأكيد التزام الحكومة باستهدافها لهذه المسألة

#### آليات التنفيذ:

- تهيئة فضاءات مخصصة للأقسام داخل محاكم الاستئناف في الرباط و الدار البيضاء وفاس ومراكش
- تحسين الكفاءات عبر التكوين الأولي و المستمر
- الاحتراف و التخصص في الجرائم المالية
- إنشاء شبكة للتبادل و نظام تدبير و إدارة المعرفة يسمحان بالعمل بشكل أكثر فعالية



شكرا

[a.elhouari@mmsp.gov.ma](mailto:a.elhouari@mmsp.gov.ma)