الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها
INPPLC

الاستراتيجية الخماسية

للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها

2030
2029
2028
2027
2026
2025

الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها
INPPLC
ⵓⵔⴰⵎⵓ ⵏⵓⵎⵙⵓ ⵏ ⵜⵣⵍⵖⵜ
ⴰ ⵍⵓⵓⵖ ⵙⵓⵔⵙⵓⵙ ⴰ ⵙⵓⵙⵍⵎⵓⵙ ⵏⵙ

الاستراتيجية الخماسية

للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها

2025 - 2030

« فمحاربة الفساد هي قضية الدولة والمجتمع : الدولة بمؤسساتها، من خلال تفعيل الآليات القانونية لمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة، وتجريم كل مظاهرها، والضرب بقوة على أيدي المفسدين. والمجتمع بكل مكوناته، من خلال رفضها، وفضح ممارسيها، والتربية على الابتعاد عنها »

مقتطف من الخطاب السامي الذي وجهه صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، الى الأمة يوم السبت 30 يوليو 2016 بالرباط، بمناسبة الذكرى 17 لعيد العرش المجيد.

الفهرس

1 - كلمة رئيس الهيئة 6

2 - السياق العام 10

3 - المرجعيات المؤطرة للاستراتيجية 14

4 - التحديات البنيوية التي تواجه الهيئة 18

5 - الرسالة المؤسسية للهيئة 22

6 - الرؤية الاستراتيجية 2030 26

7 - القيم المؤطرة للاستراتيجية 30

8 - الغاية الاستراتيجية العامة (2025–2030) 34

9 - المحاور الاستراتيجية الستة للهيئة 38

10 - آليات التفعيل والتتبع والتقييم 44

11 - مصفوفة مشاريع الاستراتيجية الخماسية 48

كلمة رئيس الهيئة

لقد بات واضحا اليوم أن مخاطر الفساد لم تعد تختزل في كونه انحرافا فرديا في السلوك الإداري أو المالي، بل في أن يصبح خللا بنيويا يقوِّض فعالية المؤسسات، ويضعف أثر السياسات العمومية، ويهدد بشكل مباشر الثقة في الإدارة وشرعية الفعل العمومي.

وإنه بقدر ما يكشف الفساد عن تجاوزٍ للقانون، فإنه يكشف أيضا عن عطب في منظومة الحكامة، وفي علاقة المواطن بالمرفق العام، وفي معنى المصلحة العامة ذاتها؛ لهذا لم يعد من المقبول الاكتفاء بالتدخل بعد وقوع الضرر، أو بتحريك المساطر بشكل انتقائي أو ظرفي، بل أصبح من الضروري إرساء تحول مؤسسي عميق، قوامه الانتقال من منطق "التصدي والمعالجة" إلى منطق "الوقاية الذكية والاستباقية"، ومن منطق معالجة الحالات الفردية إلى منطق هندسة النزاهة كنظام عام مندمج.

في هذا الأفق، تقدم الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها استراتيجيتها المؤسسية الخماسية للفترة 2025-2030.

هذه الاستراتيجية ليست مجرد برنامج عمل إداري، وليست تمرينا إجرائيا في التخطيط، بل هي أولا ترجمة عملية للتوجيهات الملكية السامية، الرامية إلى إضفاء دينامية جديدة على مؤسسات الحكامة من خلال تعزيز التفاعل مع الأجهزة الوطنية في تتبع الإصلاحات والأوراش الكبرى، وهي ثانيا إعلان جماعي عن إرادة واضحة:

- لإعادة تحديد موقع الهيئة كسلطة معيارية وتوجيهية داخل المنظومة الوطنية للنزاهة؛
- لتحويل النزاهة من شعار أخلاقي إلى ممارسة مؤسساتية قابلة للقياس؛

محمد بنعليلو

رئيس الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها

- ولجعل العلاقة بين المواطن والهيئة قائمة على قاعدة الثقة والوضوح والمصداقية، باعتبارها رأسمالا مؤسسيا ضروريا لاستدامة الأداء وليس مجرد شعور سياسي عام.

إن الهيئة لا تنظر إلى مكافحة الفساد بوصفها شأنا قطاعيا معزولا، بل بوصفها رهانا استراتيجيا للدولة وللمجتمع. فالانتقال نحو نموذج تنموي عادل وفعال، كما أكد جلالة الملك محمد السادس، نصره الله، في مختلف توجيهاته السامية، يمر عبر إقامة إدارة نزيهة، ومؤسسات فعالة، ومجتمع واعٍ بحقوقه وملتزم بواجباته؛ فلا يمكن أن يستقر اقتصاد منتج، ولا أن تقوم عدالة اجتماعية منصفة، في ظل بيئة يطغى فيها الانحراف عن المصلحة العامة، واستغلال النفوذ، والإفلات من المساءلة.

من هذا المنطلق، تروم هذه الاستراتيجية الانتقال من مرحلة تجميع المبادرات المتفرقة إلى مرحلة إرساء أسس متينة لبناء منظومة متكاملة للنزاهة. إنها تعبر عن التزام الهيئة بتوحيد الرؤية الوطنية، وتحويل النزاهة إلى خيار مؤسسي معلن، وإلى مشروع وطني جامع.

فالهيئة لا تشتغل في عزلة، ولا ينبغي لها ذلك. إنها ليست سلطة مراقبة من الخارج، بقدر ما هي سلطة قيادة من الداخل: وتبادر، وتوجه، وتوحد، وتنسق، وتعبئ، وتقترح، وتقيم، وتقوِّم. إنها فضاء وطني للتقاطع بين الدولة والمجتمع والاقتصاد، هدفه خلق جبهة واسعة ضد الفساد، في انسجام مع المقتضيات الدستورية، ومع الالتزامات الدولية للمملكة، ومع قيم العدالة والإنصاف.

لقد وضعت الهيئة، مجلسا وإدارة، في اعتبارها وهي تعد هذه الاستراتيجية هدفا مزدوجا واضحا:

أولا، تثبيت مكافحة الفساد والوقاية منه في صلب السياسات العمومية للدولة، باعتبارها سياسة عمومية شاملة دائمة وليست شأنا قطاعيا أو ظرفيا؛

وثانيا، جعل ثقافة النزاهة جزءا من الهوية المؤسسية للدولة ومن «السلوك المواطن» اليومي، لا مجرد موضوع للتوعية الموسمية أو الحملات التواصلية.

إن استقلالية الهيئة المكرسة دستوريا، لا تعني عزلتها عن مؤسسات الدولة، بل هي شكل متقدم من أشكال المسؤولية، حتى يتسنى لها القيام بمهام القيادة الأخلاقية والمعيارية والتنسيقية لمنظومة النزاهة على أكمل وجه. ومن ثم، فإن هذه الاستراتيجية تترجم هذا التكليف إلى التزام فعلي يجسد الانتقال من الصفة الدستورية إلى الدور المهيكل، ومن الحضور القانوني الرمزي إلى الفاعلية الإجرائية، ومن الاكتفاء بالتوجيه والاقتراح إلى البحث عن تحقيق الأثر الملموس.

بهذه الاستراتيجية، تفتتح الهيئة مرحلة جديدة من حضورها، هدفها ليس فقط أن تحصن نفسها كمؤسسة، بل أن تساهم في تحصين الدولة والمجتمع معا ضد مخاطر الفساد، وأن تمنح المواطن القناعة بأن الشفافية والنزاهة ليستا وعودا نظرية، بل مسارا يبنى كل يوم بشكل منهجي وقابل للقياس والمساءلة.

محمد بنعليلو

رئيس الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

2 - السياق العام

تأتي الاستراتيجية المؤسسية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، في مرحلة دقيقة من مسار ترسيخ النزاهة في المغرب. مرحلة أصبحت فيها الحاجة ملحة إلى الانتقال من منطق تعدد المبادرات الوطنية في مجال مكافحة الفساد إلى منطق التمكين المؤسسي للهيئات الوطنية للحكامة، باعتبارها الفاعل الدستوري المركزي الذي يناط به ضمان انسجام الجهود الوطنية، وتأطيرها، وتوجيهها نحو تحقيق أثر مؤسسي ملموس ومستدام.

فبعد أن شهدت منظومة النزاهة في المملكة تطورا تدريجيا عبر مراحل سياسية مختلفة توجت بالتزام دستوري (دستور 2011) جعل من الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة أساسا لتدبير الشأن العام، ونص صراحة على إحداث هيئة وطنية مستقلة تعنى بالنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها. وهو الالتزام الذي تجسد عمليا بإصدار القانون رقم 46.19 الذي منح الهيئة صلاحيات واسعة، لتتحول من مؤسسة ذات وظائف استشارية محدودة إلى قطب وطني مرجعي يمارس أدوارا توجيهية وعملياتية وتحليلية وتقييمية وتعبوية، ضمن رؤية متكاملة للوقاية والمساءلة والمكافحة، تُمكِّنُ من الانتقال من مقاربة أخلاقية الطابع في مناهضة الفساد إلى مقاربة شمولية تعتبر النزاهة جزءا من مناعة الدولة.

ولأن القانون المذكور، أعاد، عن حق، تعريف وظيفة الهيئة من جهاز بوظائف استشارية محدودة في صيغة الهيئة المركزية، إلى فاعل وطني قيادي يجمع بين الوقاية، والمكافحة، والتقييم، والتحليل، والتعبئة، والتنسيق. ومن هيئة تعطي الرأي، إلى هيئة تساهم في توجيه القرار العمومي، ومن مؤسسة تراقب من الخارج، إلى مؤسسة تساهم في هندسة منظومة النزاهة من الداخل عبر نقلة

وظيفية منحتها صلاحيات توجيهية في صياغة التوجهات الاستراتيجية للدولة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته، وفي رصد المخاطر وقياس حدتها، وفي تعبئة الفاعلين، وفي ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة باعتبارها عناصر مركزية في علاقة المواطن بالمرفق العام. ومن ثم، جاءت هذه الاستراتيجية لتجيب عن عدد من الإشكالات والتحديات البنيوية التي تواجه المنظومة الوطنية للنزاهة، والتي من بينها:

- تعدد المبادرات وتشتتها؛
- تباين المقاربات بين الفاعلين العموميين والاقتصاديين؛
- محدودية ثقافة القياس والتقييم؛
- هشاشة الثقة المجتمعية في فعالية الآليات القائمة؛
- اتساع الطلب الاجتماعي على الشفافية والإنصاف.

وبالتالي، فإن هذه الاستراتيجية بقدر ما تهدف إلى «تنفيذ برامج»، فهي تهدف أيضا إلى «إعادة تموقع الهيئة» باعتبارها هيئة مستقلة ذات ولاية دستورية، داخل المنظومة الوطنية. إنها وثيقة تأسيسية لمرحلة التمكين المؤسساتي الفعلي، تجعل من الهيئة موجها معياريا، واستراتيجيا، وشريكا لكل الفاعلين في المجتمع من قطاعات حكومية ومؤسسات عمومية، وقطاع خاص ومجتمع مدني ومواطنين، وواجهة دولية موثوقة في قضايا النزاهة، عبر المبادرة والمواكبة، والدفع بالمبادرات المختلفة نحو الالتقائية في بناء منظومة النزاهة بالمغرب، وتحويل النزاهة إلى رافعة للثقة والنجاعة وإلى رأسمال وطني لا مادي حقيقي.

3 - المرجعيات المؤطرة للاستراتيجية

تستند استراتيجية الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها إلى منظومة متكاملة، تشكل الإطار الموجه لمختلف خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية وفق المرجعيات التالية :

1. الدستور

دستور 2011 جعل الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة من المبادئ التي يقوم عليها النظام الدستوري للمملكة ومن مرتكزات تقوية مؤسسات الدولة الحديثة وأسلوبا في تدبير الشأن العام.

فالفصل 36 أقر بوضوح تجريم كل أشكال الفساد والإخلال بنزاهة تدبير الشأن العام، واعتبر حماية المال العام والشفافية في التدبير جزءا من الوظيفة الوقائية لمؤسسات الدولة. وأحدث لأجل ذلك، الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، وجعل الفصل 167 الهيئة في موقع متقدم في البناء المؤسسي للوقاية من الانحرافات، وحماية الأخلاقيات، والمساهمة في زجر المخالفات، من خلال تأكيده على تولي الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، على الخصوص، لمهام المبادرة والتنسيق والإشراف وضمان تتبع تنفيذ سياسات محاربة الفساد.

كما أرست الفصول المنظمة للحكامة والهيئات المستقلة هذا الدور البنيوي للهيئة في صيانة قيم الاستقامة والنزاهة في الحياة العامة.

هذا البعد الدستوري لا يؤسس فقط لمشروعية عمل الهيئة، بل يؤطر أيضا مسؤوليتها ويترجم إرادة الدولة في جعل مكافحة الفساد مكونا من مكونات العدالة الدستورية والاجتماعية. ويرتقي بالهيئة ليجعل منها تعبيرا عن إرادة سياسية للدولة وتجسيدا لرؤية شمولية بعيدة المدى في إرساء النزاهة لا مجرد خيار سياسي ظرفي لمكافحة الفساد، من خلال إعطائها مجالا أوسع للتدخل في رسم الاستراتيجيات، في إطار العمل المشترك والتكامل المؤسساتي والوظيفي بينها وبين السلطات والمؤسسات والهيئات الأخرى المعنية.

2. التوجيهات الملكية مرجعية ناظمة

تشكل التوجيهات الملكية السامية مرجعا ناظما لرؤية الدولة في مجال النزاهة، إذ أكد جلالة الملك محمد السادس نصره الله على أن "**الفساد ليس قدرا محتوما. ولم يكن يوما من طبع المغاربة. غير أنه تم تمييع استعمال مفهوم الفساد، حتى أصبح وكأنه شيء عاد في المجتمع. والواقع أنه لا يوجد أي أحد معصوم منه، (..). وهنا يجب التأكيد أن محاربة الفساد لا ينبغي أن تكون موضوع مزايدات. ولا أحد يستطيع ذلك بمفرده، سواء كان شخصا، أو حزبا، أو منظمة جمعوية. (...). فمحاربة الفساد هي قضية الدولة والمجتمع: الدولة بمؤسساتها، من خلال تفعيل الآليات القانونية لمحاربة هذه الظاهرة الخطيرة، وتجريم كل مظاهرها، والضرب بقوة على أيدي المفسدين. والمجتمع بكل مكوناته، من خلال رفضها، وفضح ممارسيها، والتربية على الابتعاد عنها، (...)**"[1]، وأن أي استغلال للنفوذ والسلطة يعد "**إجراما في حق الوطن، لا يقل شناعة عن المس بحرماته. وفي هذا الشأن، نؤكد على الالتزام بروح المسؤولية والشفافية، والمراقبة والمحاسبة والتقويم، في ظل سيادة القانون، وسلطة القضاء، بما هو جدير به من استقلال ونزاهة وفعالية**"[2].

هذه التوجيهات تجسد رؤية ملكية متكاملة تقوم على مبادئ **الصرامة في التخليق، والنجاعة في المراقبة، والفعالية في المساءلة**، وتدعو إلى ترسيخ قيم المسؤولية المواطنة داخل الإدارة والمجتمع. وهو ما يعطي للهيئة بعدين مترابطين: بعد أخلاقي قيمي، وبعد مؤسساتي. ويرتقي بعملها من مجرد دور تقني إلى مساهم في صيانة الثقة، وتحصين العقد الأخلاقي بين مؤسسات الدولة والمواطن.

3. القانون

يضع القانون رقم 46.19 المتعلق بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، اللبنات التنظيمية والوظيفية لهيئة وطنية ذات اختصاصات حقيقية في مجالات المكافحة، والوقاية، وتعبئة الفاعلين، وتقييم السياسات العمومية في هذه المجالات، معيدا بذلك تعريف هوية الهيئة وأدوارها في السياقين الوطني والدولي.
فبمقتضى هذا القانون، لم تعد الهيئة جهازا للتوعية فحسب، بل أصبحت جهاز توجيه معياري، ومرجعا تحليليا وتمثيليا، وقوة اقتراحية مستقلة تعين على ضمان الاتساق الوطني في الوقاية من الفساد ومكافحته.

4. الاتفاقيات والمعايير الدولية

تسترشد الاستراتيجية بالمضامين المعيارية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)، التي تعد المرجع الدولي الأعلى في هذا المجال، وكذا بالاتفاقيتين العربية والإفريقية، وبالمعايير الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) ومجموعة الدول ضد الفساد (GRECO) والبنك الدولي بما يسمح لها بمقارنة عملها مع أفضل الممارسات العالمية في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته، والحكامة الأخلاقية في مستوياتها المختلفة.

هذا البعد الدولي ليس عنصرا كماليا في مرجعيات الاستراتيجية، بل هو عنصر من عناصر المصداقية الخارجية للدولة، ومعزز لقدرة الهيئة على حماية المصالح الوطنية في محافل التعاون الدولي ذات الصلة بمجالات تدخلها.

[1] مقتطف من الخطاب السامي الذي وجهه صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، الى الأمة يوم السبت 30 يوليو 2016 بالرباط، بمناسبة الذكرى 17 لعيد العرش المجيد.

[2] مقتطف من الخطاب السامي الذي وجهه صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، الى الأمة يوم السبت 30 يوليو 2005 بطنجة، بمناسبة الذكرى 06 لعيد العرش المجيد.

4 - التحديات البنيوية التي تواجه الهيئة

رغم البناء التشريعي والتنظيمي المؤطر لعمل الهيئة، فإن الواقع العملي يكشف عن تحديات بنيوية ومعرفية وثقافية لا تزال تؤثر في نجاعة أدائها، فنقل مكافحة الفساد من مستوى «الخطاب» إلى مستوى «النسق المؤسسي القابل للقياس» يطرح أمام الهيئة تحديات كبرى، تمثل في الوقت نفسه مصدرا للضغط ومجالا لبناء المشروعية:

1. تحدي التمكين المؤسساتي والجاهزية التنفيذية:

تحتاج الهيئة إلى ترسيخ بنيتها التنظيمية والوظيفية، وإلى استكمال الكفاءات البشرية المتخصصة، وإلى توفير الأدوات التحليلية والتقنية التي تجعلها قادرة على أداء أدوارها بمهنية عالية.

التحدي هنا هو الانتقال من «وجود قانوني» إلى «فاعلية عملياتية قابلة للقياس». وهذا يتطلب حكامة داخلية حديثة، وتدبيرا مبنيا على النتائج، ونظاما واضحا لتدبير المخاطر.

2. تحدي القيادة والتنسيق داخل المنظومة الوطنية للنزاهة:

فالهيئة ليست جهاز تنفيذ قطاعي، بل جهاز توجيه معياري يفترض فيه أن يقود الالتقائية بين فاعلين مختلفين (قضائيون، رقابيون، إداريون، اقتصاديون، إعلاميون، مجتمع مدني...). وهذا يفرض نموذجا جديدا للشراكة المؤسسية، يقوم على الثقة، والاعتراف المتبادل بالاختصاصات، وعلى السعي إلى تحقيق الأثر المشترك بدل منطق التنافس المؤسسي ضيق الافق.

3. تحدي الثقة والمشروعية الاجتماعية:

لا يمكن لأي هيئة في مجال النزاهة أن تستمر من دون مشروعية اجتماعية تمثلها ثقة المواطن، وهذه الأخيرة تبنى بالوضوح في الأدوار، وبالشفافية في التواصل، وبالقدرة على شرح القرارات وتعليلها، وبالقرب الترابي، وبإتاحة قنوات

آمنة للتبليغ والمساءلة، لأن الواقع يتجاوز فقط سؤال: "هل الهيئة فعالة؟" إلى سؤال أشمل: "هل يقتنع المواطن بأنها تدافع عن مصلحته؟"

4. تحدي بناء القدوة المؤسسية:

الهيئة ليست فقط منبرا للدعوة إلى إشاعة ثقافة النزاهة، بل هي مطالبة بأن تقدم نموذجا نزيها وشفافا في ذاته، وصورة مكتملة للحكامة الجيدة؛ لأن شرعية الخطاب الخارجي مشروطة دائما بسلامة الممارسة الداخلية.

5. تحدي التحول الرقمي والمعرفة المنظمة:

إن قدرة الهيئة على التحليل الاستباقي للمخاطر، وعلى بناء خارطة مخاطر الفساد القطاعية والترابية، وعلى إنتاج مؤشرات وطنية للنزاهة، وعلى تتبع الالتزامات الدولية، رهينة بقدرتها على امتلاك نظم معلوماتية آمنة، متكاملة، ذكية، وذات قابلية للتقاسم.

6. تحدي الاستدامة المالية والبشرية:

لا يمكن بناء سلطة معيارية وطنية بموارد ظرفية أو بنيات غير مستقرة. وبالتالي، فإن الاستدامة بالنسبة للهيئة ليست مطلبا إداريا، بل شرطا لسيادتها الوظيفة. ولن يتحقق ذلك إلا عبر:

أ. اعتماد ميزانية مستقرة وقابلة للتوقع على المدى المتوسط، تضمن للهيئة وسائل الخبرة، والتحليل، والتلقي، والتتبع، دون خضوع لمنطق المناسباتية أو الضغط الميزانياتي الظرفي؛

ب. بناء كتلة قوية من الكفاءات البشرية الدائمة والمتخصصة (تحليل المخاطر، التقييم المؤسساتي، الذكاء الاستراتيجي، الاستباق الرقمي، التحليل القانوني، الدبلوماسية المؤسساتية)، مع المحافظة عليها، والرفع من جاذبية الانتماء المهني للهيئة؛

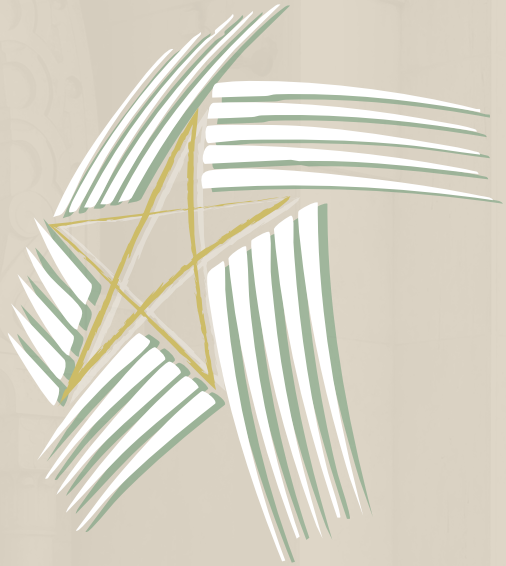
ج. تحويل الكفاءات الداخلية للهيئة إلى «رأسمال استراتيجي وطني» في مجال النزاهة، بحيث تصبح الخبرة المتراكمة رأسمال دولة، لا رأسمال أشخاص.

7. تحدي القياس والتقييم في ظل السيادة المهنية للهيئة:

لأن الجمهور ينتظر من الهيئة أن تنتج الأثر، لا بذل الجهد فقط، ولأن الفساد ظاهرة معقدة، لا تقاس فقط بعدد الملفات، بل أيضا بمستوى الثقة، وبجودة الخدمة العمومية، وبالتطور الثقافي في السلوك الجماعي، فإن بناء منظومة قياس متعددة الأبعاد يمثل تحديا جوهريا للهيئة.

إن هذه التحديات مجتمعة تحدد نطاق تنفيذ هذه الاستراتيجية، وترسم معالم تحويل الهيئة إلى مؤسسة مساهمة في «توجيه سياسات الدولة وسلوك المجتمع نحو نموذج متكامل للنزاهة».

5 - الرسالة المؤسسية للهيئة



الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

INPPLC

ⵓⵅⵔⵓⵍ ⵓⵏⵓⵎⵙⵔ ⵏ ⵜⵣⵎⵔⵜ
ⵏ ⵍⵓⵔⵣ ⵓⵅ ⵙⵓⵅⵙⵙⵓⵙ ⵏ ⵙⵓⵜⵓⵔⵜ ⵏⵓ

تضطلع الهيئة، بصفتها مؤسسة دستورية مستقلة، برسالة ثلاثية الأبعاد:

- **وظيفة معيارية:** قيادة التوجه الوطني في مجال النزاهة، قياس المخاطر، وتحليل أثر السياسات، واقتراح الإصلاحات وتوجيه القرار العمومي؛
- **وظيفة تعبوية:** بناء وتعبئة جبهة وطنية ضد الفساد، تضم المؤسسات الدستورية، والقطاع العام والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والإعلام، والجامعة، والمواطن؛
- **وظيفة المكافحة:** من خلال معالجة احترافية للشكايات والتبليغات والمعلومات المرتبطة بأفعال الفساد تضمن السرية والحيادية، وتفعل مساطر البحث والتحري اللازمة عند الاقتضاء.

تمارس الهيئة هذه الرسالة من خلال:

1. كونها قطبا وطنيا للمعرفة والتحليل والتوجيه في قضايا النزاهة وتخليق الحياة العامة والحكامة؛
2. كونها آلية مؤسساتية للتنسيق والتقاطع بين الفاعلين المعنيين بالوقاية والمساءلة؛
3. كونها قوة اقتراحية مستقلة تدفع نحو ملاءمة المنظومة القانونية والمؤسساتية مع الدستور ومع الالتزامات والمعايير الدولية؛

4. كونها محركا للتعبئة المجتمعية والثقافية والإعلامية حول النزاهة كمصلحة وطنية مشتركة ؛

5. كونها جهة بحث وتحري في مجال مكافحة الفساد؛

6. كونها فاعلا على الصعيد الدولي، يعكس صورة المغرب في الفضاءات الإقليمية والدولية المتخصصة، ويمثل موقعه ضمنها، ويدافع عن جاهزيته وصدقيته المؤسسية.

بهذه الرسالة وعناصر تحقيقها، تتحول الهيئة من مؤسسةٍ مراقِبة إلى جهة معيارية ذات أثر عام. وبالتالي، إلى فاعل استراتيجي يسعى إلى تحويل النزاهة من التزام قانوني إلى رأسمال وطني، يرفع من جودة السياسات العمومية، ويعزز ثقة المواطن في مؤسساته، ويؤطر العلاقة بين الدولة والمجتمع في أفق حكامة ديمقراطية أكثر نزاهة.

6 - الرؤية الاستراتيجية 2030

تسعى الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، في أفق سنة 2030، إلى ترسيخ نفسها كمؤسسة قيادية مرجعية في هندسة النزاهة العمومية، قادرة على:

- توجيه السياسات العمومية في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته؛
- تعبئة الفاعلين العموميين والخواص والمجتمع المدني حول مشروع وطني جامع للنزاهة؛
- إحداث أثر قابل للقياس في العلاقة بين المواطن والهيئة.

هذه الرؤية ترتكز على ثلاث دعائم مترابطة:

1. النزاهة كقيمة مجتمعية تَربى وتمارَس وتكافَأ؛
2. النزاهة كنظام مؤسساتي يدار، ويقاس، ويراجع بانتظام؛
3. النزاهة كرافعة للتنمية العادلة، وجودة الخدمة العمومية، وشرعية القرار العمومي.

وبذلك، فإن الهيئة لا تختزل النزاهة فقط في البعد الزجري لأفعال الفساد، بل تجعلها هندسة شاملة لمنظومة الثقة العامة.

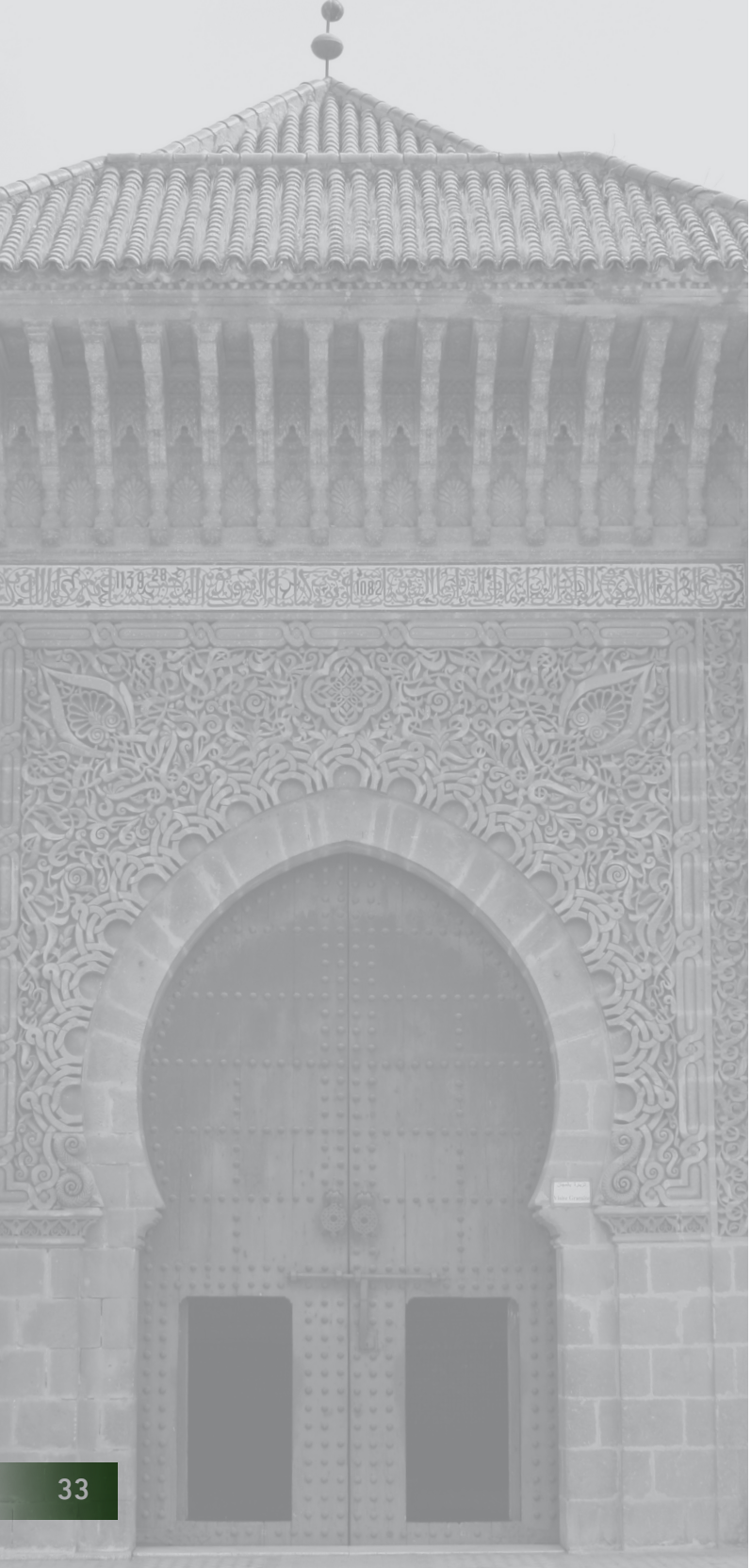
رؤية بأفق استراتيجي يجعل من سنة 2030 أكثر من نهاية دورة زمنية في تنفيذ الاستراتيجية، بل محطة لقياس أثر التحول في علاقة الهيئة بمحيطها، عبر مؤشرات ملموسة ترسخ ثقافة الالتقائية المؤسساتية وتجعل النزاهة جزءا من بنية القرار العمومي، لا مجرد شرط خارجي للمراقبة

7 - القيم المؤطرة للاستراتيجية

المنظومة القيمية للهيئة

لا يمكن بناء شرعية دائمة من دون هوية قيمية واضحة؛ لذا تستند الهيئة في ممارستها لمهامها إلى منظومة قيمية تشكل مرجعها الأخلاقي والسلوكي في العمل المؤسساتي تجمع بين:

1. **الاستقلالية المسؤولة:** استقلالية القرار ليست امتيازا مؤسساتيا، بل التزاما بالموضوعية، والمصداقية في خدمة المصلحة العامة دون تبعية أو ضغط. كما أن الاستقلالية لا تعني الانغلاق، بل تعني القدرة على الشراكة القائمة على التكامل في الأدوار والاختصاصات؛



2. النزاهة المؤسسية: شرط وجود الهيئة، فهي مطالبة بأن تجسد في ذاتها ما تدعو إليه غيرها. مما يجعل الهيئة ومنتسبيها مثالا وقدوة في الممارسة الأخلاقية والمهنية؛

3. الشفافية والتواصل المفتوح: الشفافية ليست فقط آلية للمساءلة، بل أداة لبناء الثقة العامة. فالهيئة مطالبة بأن تجعل قراراتها قابلة للفهم، ومعلوماتها قابلة للولوج، وخطابها قابلا للتفسير العمومي، بما يرسخ ثقة المواطن، عبر تواصل مفتوح داعم للحوار البناء؛

4. النجاعة القائمة على الأثر: النجاعة، في تصور الهيئة، ليست كثرة الأنشطة، بل أثرا قابلا للقياس في تحسين مساهمتها المؤسساتية، وفي تملك آليات تدخلها، وتعزيز ثقة الشركاء؛

5. العدالة والإنصاف: كل ملف، وكل حالة، وكل جهة فاعلة، تعامل وفق معيار واحد: سيادة القانون، المصلحة العامة، والحق في معاملة منصفة؛

6. الابتكار والاستباق: الهيئة لا تشتغل بمنطق رد الفعل، بل بمنطق اليقظة الاستباقية، والابتكار في الأدوات، والتحليل الذكي للمخاطر الناشئة؛

7. التعاون والتشاركية: النزاهة مسؤولية جماعية، وليست شأن جهاز واحد. وبالتالي فنجاح الهيئة رهين بقدرتها على تعبئة الجميع حول مصلحة وطنية واحدة يمكن اختزالها في حماية الثقة العمومية.

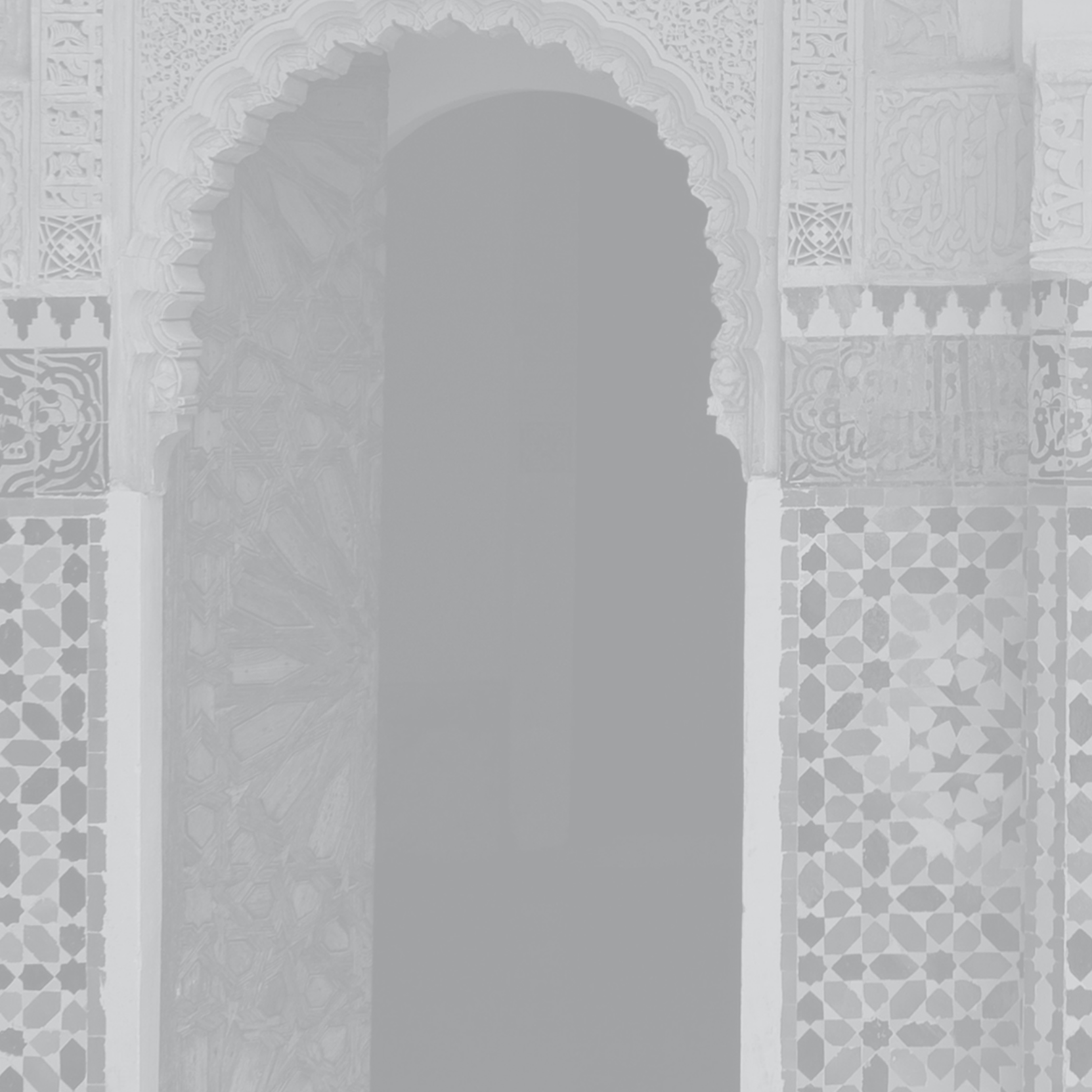
8 - الغاية الاستراتيجية العامة

2030
2029
2028
2027
2026
2025

الغاية المركزية لهذه الاستراتيجية هي تثبيت الهيئة، بشكل لا لبس فيه، كفاعل وطني قيادي في هندسة النزاهة بالمغرب، عبر:

- تمكينها المؤسسي؛
- رفع قدرتها على توجيه القرار العمومي؛
- بناء شرعية اجتماعية مستدامة حول دورها؛
- وخلق مسار واضح لقياس التحول بحلول سنة 2030، يشمل الثقة في المؤسسات، جودة الخدمة العمومية، بيئة الاستثمار، ووقع الإصلاحات في إدراك المواطن وفي المؤشرات الدولية.

بلوغ هذه الغاية يتم عبر ستة محاور استراتيجية مهيكلة تمثل المستويات الأساسية لتدخل الهيئة.



9 - المحاور الاستراتيجية الستة للهيئة

تقوم هذه الاستراتيجية على ستة محاور مترابطة تشكل البناء المهيكل لرؤية الهيئة، وتترجم التزاماتها في مجالات الوقاية، والشفافية، والمساءلة، والتعبئة، والتعاون. كل محور منها يمثل لبنة أساسية في هندسة منظومة النزاهة الوطنية بأفق استشرافي متكامل.

المحور الاستراتيجي الأول

تعزيز القيادة المعيارية والاستشرافية للهيئة في توجيه السياسات العمومية في مجال النزاهة وتخليق الحياة العامة والحياة السياسية.

الهدف: إرساء دور الهيئة باعتبارها المرجع الوطني في تحديد أولويات الدولة في مجال النزاهة، عبر:

- وضع التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة في الوقاية من الفساد ومحاربته كإطار موجه وموحد وناظم للتدخل العمومي؛
- تقييم الاستراتيجية الوطنية (2015-2025)، والبرامج العمومية ذات الصلة، ورصد مكامن القصور؛
- تطوير منظومة وطنية للقياس والمؤشرات والباروميترات حول النزاهة ومخاطر الفساد في القطاعين العام والخاص، مع إدماج «عدالة النزاهة المجالية» كمعيار أساسي في تقييم الأداء العمومي؛
- إنتاج المعرفة التحليلية والتقارير الموضوعاتية المعيارية، من أجل تغذية القرار العمومي والتشريعي.

المحور الاستراتيجي الثاني

تمكين الفاعلين العموميين والقطاع الخاص والمجتمع المدني من آليات الوقاية واليقظة المبكرة ضد مخاطر الفساد.

الهدف: جعل الوقاية من الفساد ممارسة تشغيلية يومية داخل الإدارة ووفي المعاملات الاقتصادية، لا مجرد خطاب نظري، عبر:

- منظومة وطنية للتبليغ الآمن، تضمن الحماية للمبلغين ومثيري الانتباه؛

- دعم الإدارات والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص في بناء أنظمة الامتثال والنزاهة الداخلية، وتدبير تضارب المصالح، وإدارة مخاطر الفساد؛
- خلق قدرات يقظة مؤسسية مبكرة في المجالات الحساسة (الصفقات العمومية، الاستثمار، الخدمات الإدارية الحيوية للمواطن والمقاولة)؛
- تطوير يقظة قانونية دائمة لضمان انسجام المنظومة الوطنية مع التزامات المغرب الدولية وبعديها الردعي والوقائي.

المحور الاستراتيجي الثالث

إشاعة ثقافة النزاهة من خلال مداخل التربية والتوعية والمواطنة التشاركية والانفتاح على الشباب والمجتمع المدني والإعلام.

الهدف: بناء الشرعية الاجتماعية للنزاهة، عبر:

- المساهمة في إعداد استراتيجية وطنية للتنشئة على قيم النزاهة، بشراكة مع القطاع الحكومي المكلف بالتربية الوطنية، والتكوين المهني، وباقي الفاعلين المعنيين؛
- إدماج قيم النزاهة والشفافية والمساءلة في المناهج الدراسية، والحياة المدرسية، والتكوين المهني، والتأطير الجامعي؛
- تعبئة الشباب، والفاعلين المدنيين، والمثقفين، والفاعلين السياسيين، والمنتخبين، حول أخلاقيات الحياة العامة ونظافة الممارسة السياسية؛
- دعم الصحافة الجادة والعمل الاستقصائي القائم على البيانات في الرصد والكشف عن قضايا الفساد وتعزيز الحق في المعرفة؛
- بناء تواصل مؤسسي واضح، مفهوم، قريب من المواطن، يجعل الهيئة جهة موثوقة وشفافة.

المحور الاستراتيجي الرابع

تعميق الانخراط الدولي وتعزيز الشراكات الوطنية متعددة الأطراف قصد ترسيخ التكامل المؤسساتي وتعبئة جبهة وطنية واسعة ضد الفساد.

الهدف : تحويل الهيئة إلى منصة ربط ووساطة مؤسساتية داخلية وخارجية، عبر:

- ترسيخ الدبلوماسية المؤسساتية للهيئة في الفضاءات الدولية والإقليمية، بما يدعم تموقع المغرب ويفتح قنوات للخبرة والتأثير والدعم التقني؛
- تطوير شراكات فعالة مع القطاع الخاص من أجل دمج النزاهة في الممارسة الاقتصادية، وتحويل الامتثال من كلفة إلى قيمة تنافسية؛
- بناء فضاءات تعاون أفقي مع باقي مؤسسات الدولة (قضائية، حكاماتية، رقابية، إحصائية، مالية، تقنينية...) من أجل انسجام وطني في الوقاية من الفساد؛
- تمتين جسور التواصل مع الجامعة ومراكز البحث العلمي، وإحداث قيمة أكاديمية ممنهجة حول النزاهة كحقل معرفي قائم الذات، تكوينا وبحثا وإشهادا؛
- مأسسة الحوار مع الفاعلين السياسيين والاقتصاديين حول أخلاقيات الحياة العامة.

المحور الاستراتيجي الخامس

اعتماد التحول الرقمي والابتكار والذكاء المؤسسي كرافعة للشفافية والجاهزية التحليلية والنجاعة التشغيلية للهيئة.

الهدف : إعادة توجيه اشتغال الهيئة في اتجاه مؤسسة "ذكية"، عبر:

- هندسة معلوماتية موحدة ومؤمنة تنظم تدبير المعطيات الحساسة، وتعزز حكامة البيانات، وتسند القرار الاستراتيجي؛
- رقمنة الوظائف المهنية للهيئة (التبليغ، التتبع، التحليل، تقييم الالتزامات، إنذار المخاطر)؛
- بناء قدرة تحليل استباقي قائمة على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، من أجل الانتقال من الرصد إلى التنبؤ؛
- تعزيز الأمن السيبراني، والانضباط للمعايير الدولية (من قبيل ISO 27001)، لحماية الثقة في الهيئة؛
- جعل الابتكار المؤسسي جزءا من هوية الهيئة، عبر ديناميات الابتكار المفتوح (مختبرات النزاهة، منصات رقمية، تحفيز الحلول المبتكرة لمحاربة الفساد).

المحور الاستراتيجي السادس

تعزيز الجاهزية المؤسسية لترسيخ التموقع الاستراتيجي للهيئة ضمن المنظومة الوطنية للنزاهة.

الهدف : تأمين الأساس المؤسسي الذي يمنح الهيئة القدرة على الاستمرار والتأثير، عبر:

- استكمال الهيكلة التنظيمية للهيئة وفق منطق الحكامة الوظيفية والفعالية التدبيرية المبنية على النتائج؛

- تبني منظومات معايير الجودة، ومحاربة الفساد داخل الهيئة نفسها، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتدبير المخاطر، وفق مرجعيات دولية (ISO 9001، ISO 37001،...)؛
- ترسيخ الشفافية الداخلية للهيئة (التدقيق الداخلي، الولوج إلى المعلومة، تدبير الأرشيف والمعرفة المؤسسية) بشكل يجعل الهيئة نموذجا للسلوك المؤسسي النزيه؛
- تعزيز الجاهزية العملياتية للهيئة في مجالات البحث والتحري والدعم القانوني، في انسجام مع اختصاصاتها القانونية وعلاقتها بمؤسسات إنفاذ القانون؛
- ضمان القرب من المواطن عبر تطوير جودة الاستقبال والخدمات المواطنة، وعبر **«مقاربة ترابية للنزاهة»** تقوم على إحداث **«تمثيليات جهوية»** باعتبارها امتدادات مؤسساتية للهيئة مجاليا؛
- بناء مقر مؤسسي ذي رمزية دستورية، يعكس استدامة واستقلالية الهيئة.

10 - آليات التفعيل والتتبع والتقييم

لكي لا تبقى هذه الاستراتيجية مجرد إعلان نوايا، تعتمد الهيئة منظومة تفعيل تستند إلى ثلاثة أبعاد متكاملة:

1. القيادة المؤسسية

- القيادة الاستراتيجية العليا تمارس عبر مجلس الهيئة لضبط التوجه العام، تحديد الأولويات، المصادقة على البرامج، واعتماد التقارير الدورية؛
- التنفيذ الميداني يسند إلى مديري الأقطاب والبنيات المركزية والتمثيليات الجهوية، وفق منطق النتائج والمؤشرات الزمنية؛
- الدعم التحليلي يسند إلى وحدات وظيفية متخصصة في الرصد، والتحليل، والتكوين، والتعاون الدولي، لضمان تراكم خبرة مؤسساتية مستدامة.

2. نظام التتبع والتقييم

لضمان الانتقال من منطق إعلان الأهداف إلى منطق قياس الأثر، تعتمد الهيئة منظومة قياس متعددة المستويات تربط بشكل مباشر بين مشاريع كل محور استراتيجي من المحاور الستة، وبين مؤشرات أثر ملموسة وقابلة للقياس والتتبع الزمني، سواء على مستوى الأداء الداخلي للهيئة أو على مستوى التحول في علاقتها بالمواطن وبمختلف الشركاء. وذلك عبر تبني نموذج تقييم ديناميكي، يرتكز على:

- تتبع دوري لمستوى التقدم في تنفيذ مخطط العمل الاستراتيجي (PAS)؛
- تقارير دورية تقيس الإنجاز، والانسجام والالتقائية:
- تقرير سنوي تضمن خلاصاته في تقارير الهيئة المرفوعة إلى جلالة الملك؛

- آلية تقويم مستمر تسمح بإعادة توجيه الجهد عند كل تعثر أو انزياح؛

ويتم، في هذا الإطار، اعتماد ثلاثة أصناف من المؤشرات:

أ. مؤشرات النجاعة المؤسسية للهيئة؛

ب. مؤشرات الأثر العمومي في خدمات الهيئة؛

ج. مؤشرات التحول الثقافي في علاقات الهيئة بالشركاء؛

3. الشراكة كآلية تنفيذ

تدار مكافحة الفساد في تصور الاستراتيجية بمنطق "الجبهة الوطنية"، لا بمنطق الجهاز الواحد، لهذا تنشئ الهيئة فضاءات مؤسساتية دائمة للتنسيق، منها:

- آلية وطنية لتنسيق النزاهة تجمع ممثلين عن السلطات العمومية ومؤسسات رقابية وقضائية وإدارية وقطاع خاص ومجتمع مدني؛
- منتدى وطني للنزاهة يشكل لحظة دورية للمساءلة المتبادلة من خلال التغذية الراجعة وتبادل المعرفة والممارسات الفضلى؛
- شبكات تعاون دولي مع الهيئات النظيرة والمؤسسات الأممية والإقليمية، من أجل نقل وتكييف التجارب الفضلى، والدفاع عن النموذج الوطني.

خلاصات الرؤية التحفيزية لقيادة التغيير

الهيئة، عبر هذه الاستراتيجية، لا تعد فقط بإنجاز برامج؛ إنها تلتزم بالعمل على قيادة تحول ثقافي ومؤسساتي قابل للقياس، قائم على:

- الاستشراف في الوقاية قبل وقوع الضرر؛
- الوضوح في التواصل مع المواطن؛
- الاستباق في رصد المخاطر؛
- الشفافية والوضوح في تفسير القرار العمومي.

في أفق 2030، طموحات الهيئة ليست تقنية. بل إن طموحها سياسي بمعنى مؤسسات الدولة، وأخلاقي بمعنى العدالة، ومجتمعي بمعنى الثقة. فهي تطمح إلى أن تكون:

- الضامن المؤسسي للنزاهة العمومية؛
- فاعلا مرجعيا لإعادة الثقة والمصداقية في حكامة الشأن العام؛
- منصة للتعبئة الوطنية المشتركة ضد الفساد.

كل هذا من شأنه أن يحول مكافحة الفساد من مجرد خطاب دفاعي في تقارير الهيئة إلى حق جماعي، ومصلحة وطنية عليا، وخيار استراتيجي لبناء المستقبل.

11 - مصفوفة مشاريع الاستراتيجية الخماسية

المحور الاستراتيجي الأول :

تعزيز القيادة المعيارية والاستشرافية للهيئة في توجيه السياسات العمومية في مجال النزاهة وتخليق الحياة العامة والحياة السياسية

المحاور الفرعية

المحور الفرعي الأول

إجراء تقييم شامل ومندمج للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والسياسات والبرامج القطاعية ذات الصلة، في إطار التنسيق والتكامل المؤسساتي

المحور الفرعي الثاني

إرساء مرجعية استراتيجية وطنية تحدد التوجهات العامة للدولة في مجال النزاهة والوقاية من الفساد وتوجه السياسات العمومية ذات الصلة

المحور الفرعي الثالث

تطوير منظومة وطنية للمؤشرات الكمية والنوعية لقياس النزاهة وتتبع الفساد وتقييم فعالية السياسات العمومية

المحور الفرعي الرابع

إنجاز دراسات وتقارير موضوعاتية دورية تُسهم في إنتاج المعرفة وتحسين القرار العمومي في مجال الوقاية من الفساد

المحور الفرعي الأول

إجراء تقييم شامل ومندمج للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والسياسات والبرامج القطاعية ذات الصلة، في إطار التنسيق والتكامل المؤسساتي

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2025	تقييم أسس الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وما تم تحقيقه من إنجازات، مع الوقوف على أوجه القصور في تنفيذها، كأساس لبلورة توصيات لاستثمارها في إعداد التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة في هذا المجال وإعداد الاستراتيجية الجديدة.	%100					• تقرير شامل لتقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2015–2025)، يتضمن تحليلًا كمّيًا ونوعيًا للمنجزات والاختلالات والتوصيات؛ • ملخص تنفيذي للتقرير موجه للفاعلين العموميين وصناع القرار .
تتبع وتقييم البرامج العمومية ذات الصلة بالوقاية ومحاربة الفساد	تتبع وتقييم الجهود المبذولة من خلال تحليل المخططات والبرامج العمومية ذات الصلة بالوقاية ومحاربة الفساد لتحديد مكامن القوة والضعف وفرص تطويرها		% 25	% 25	% 25	% 25	• تقارير تحليلية حول البرامج العمومية المرتبطة بالنزاهة ومكافحة الفساد. • توصيات عملية لتقوية نجاعة أداء برامج النزاهة والوقاية من الفساد.

المحور الفرعي الثاني

إرساء مرجعية استراتيجية وطنية تُحدد التوجهات العامة للدولة في مجال النزاهة والوقاية من الفساد وتوجه السياسات العمومية ذات الصلة

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
اقتراح التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته	إعداد مشروع التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة، بناء على نتائج تقييم الاستراتيجية الحالية ومخرجات مختلف الدراسات المنجزة سابقا من قبل الهيئة، وخلاصات مسلسل التشاور مع مختلف الأطراف المعنية لإثرائه.	%60	%40				• تقرير رسمي يتضمن مقترح التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة في مجال النزاهة والوقاية من الفساد. • مناظرة وطنية حول النزاهة لتقديم ومناقشة التوجهات المقترحة. • ميثاق وطني للنزاهة
مواكبة تنزيل التوجهات الاستراتيجية إلى استراتيجية وطنية جديدة لمحاربة الفساد	التنسيق مع مصالح رئاسة الحكومة وكل الأطراف المعنية لإعداد الأهداف الإجرائية والمشاريع العملية الكفيلة بتنفيذ التوجهات الاستراتيجية (اقتراح حقيبة من المشاريع كأرضية وعرضها للنقاش والإثراء)		%20	%80			• خطة عمل تنفيذية لوضع "استراتيجية وطنية لمحاربة الفساد من جيل جديد" تتضمن الرؤية العامة والأهداف والمشاريع التنفيذية.
إعداد اتفاقيات برامج داعمة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية المقبلة لمحاربة الفساد	صياغة مشاريع اتفاقيات تنفيذية ذات طابع إجرائي تحدد التزامات مختلف الأطراف المعنية بتنفيذ برامج الاستراتيجية الوطنية الجديدة لمحاربة الفساد، تكون موضوع توقيع عند إطلاق الاستراتيجية.				%100		• اتفاقيات موقعة بين مختلف المتدخلين في كل برنامج؛ • دليل تتبع تنفيذ الالتزامات بالنسبة لكل برنامج.
تطوير نظام لتتبع تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية المقبلة لمحاربة الفساد وتقييمها	إحداث نظام معلوماتي خاص لتتبع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية الجديدة لمحاربة الفساد، يمكّن من قيادة وتتبع المبادرات التنفيذية، سواء على مستوى تقدم إنجاز المشاريع أو مخرجاتها أو النتائج المنبثقة عنها (بتنسيق مع الكتابة الدائمة للجنة الوطنية لمحاربة الفساد)				%50	%50	• منصة رقمية لتتبع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية وتقييمها بشكل دوري. • تقارير نصف سنوية وسنوية صادرة عن هذا النظام.

المحور الفرعي الثالث

تطوير منظومة وطنية للمؤشرات الكمية والنوعية لقياس النزاهة وتتبع الفساد وتقييم فعالية السياسات العمومية

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تطوير منظومة وطنية لمؤشرات قياس الفساد	إرساء منظومة قياس تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية من خلال إنجاز دراسات وبحوث ميدانية وطنية وقطاعية، وذلك لقياس النزاهة وتتبع تطور السياسات العمومية ذات الصلة بمحاربة الفساد تُواكب خصوصيات السياق الوطني وتستجيب لحاجيات التتبع والتقييم المستمر لظاهرة الفساد.		%25	%25	%25	%25	• دليل وطني للمؤشرات والأدوات المنهجية لقياس النزاهة والفساد. • إصدار تقرير أولي لتجريب المنظومة وتقييم نتائجها.
بلورة البارومتر الوطني حول النزاهة في القطاع العام	إنتاج بارومتر بمؤشرات مركبة وقابلة للمقارنة، من شأنها أن تمكن من رصد تصورات الفاعلين الداخليين والخارجيين حول التزام المؤسسات العمومية بقيم النزاهة، وتحليل الممارسات الإدارية وتحديد ما إذا شهدت انزياحا عن مبادئ الشفافية والمسؤولية. الغاية المركزية لهذا البارومتر هي تعزيز القدرة الوطنية على مراقبة أداء الإدارات في مجال النزاهة، وقياس مدى تفعيل السياسات والتدابير الوقائية، وكذا تتبع فعالية آليات التبليغ والرقابة الداخلية.		%75	%25			• قاعدة بيانات وطنية محدثة تتضمن مؤشرات كمية ونوعية حول النزاهة في القطاع العام. • تقرير وطني سنوي حول نتائج البارومتر.
وضع دليل مرجعي لإعداد خرائطية مخاطر الفساد في القطاع العام	إعداد دليل عملي لإرساء منهجية وطنية موحدة لتحديد وتحليل مخاطر الفساد في الإدارات العمومية.		%80	%20			• دليل وطني مرجعي لخرائطية مخاطر الفساد.

بلورة الباروميتر الوطني حول النزاهة في القطاع الخاص	إنتاج باروميتر بمؤشرات مركبة وقابلة للمقارنة، من شأنها أن تمكن من رصد تصورات الفاعلين الداخليين والخارجيين حول التزام القطاع الخاص بقيم النزاهة، وتحليل الممارسات وتحديد ما إذا شهدت انزياحا عن مبادئ الشفافية والمسؤولية. الغاية المركزية لهذا الباروميتر هي تعزيز القدرة الوطنية على مراقبة بيئة الاستثمار في مجال النزاهة، وقياس مدى تفعيل السياسات والتدابير الوقائية ذات الصلة، وكذا تتبع فعالية آليات التبليغ والرقابة الداخلية.				%20	%80	• تقرير وطني حول النزاهة في القطاع الخاص. • قاعدة بيانات حول التزام الفاعلين الاقتصاديين بقيم النزاهة.
إعداد إطار منهجي لتقييم وقع وأثر برامج الوقاية من الفساد	إعداد إطار منهجي لتقييم وقع وأثر سياسات وبرامج الوقاية من الفساد، مع إنجاز دراسة تحليلية تستند إلى أهم الممارسات الوطنية والدولية في هذا المجال، بتعاون بين الهيئة ومجلس أوروبا.		%50	%50			• دليل مرجعي عملي لتقييم الأثر. • دراسة تحليلية تطبيقية على عينة من البرامج الوطنية.
إعداد وإطلاق استطلاعات رأي وطنية رقمية لرصد آراء وتصورات وتجارب المواطنين حول النزاهة والفساد في المرفق العمومي	إعداد وإطلاق استبيان وطني رقمي مفتوح أمام عموم المواطنات والمواطنين، يتم من خلاله جمع معطيات حول عدة محاور مرتبطة بالإدراك العام لمستويات الفساد، ودرجة الثقة في المؤسسات، وتقييم سلوك الموظفين العموميين ونزاهة المؤسسات العمومية، ومدى شفافية الإجراءات والمساطر الإدارية وجودة الخدمات، إضافة إلى رصد التجارب الشخصية أو المواقف التي تعرض لها المواطنون أو اطلعوا عليها في علاقتهم بالإدارة العمومية.	%30	%70			• قاعدة بيانات رقمية محدثة حول تصور وتجربة المواطن فيما يتعلق بجوانب الحكامة والنزاهة والفساد وجودة خدمات المؤسسات العمومية. • تقرير سنوي تحليلي حول النتائج ا لمستخلصة .

المحور الفرعي الرابع

إنجاز دراسات وتقارير موضوعاتية دورية تُسهم في إنتاج المعرفة وتحسين القرار العمومي في مجال الوقاية من الفساد

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إصدار تقرير موضوعاتي حول إساءة استغلال الوظائف	تحليل قانوني وتطبيقي معمق للمادة 19 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والفصل 36 من دستور المملكة، ولتمظهرات إساءة استعمال الوظيفة في التشريع الوطني.		%75	%25			• تقرير موضوعاتي مطبوع وموزع حول إساءة استغلال الوظائف. • ملخص تنفيذي موجه لصناع القرار.
إصدار تقرير موضوعاتي حول استرداد الأصول	تحليل مقتضيات الإتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد والمقتضيات التشريعية والمؤسساتية الوطنية الخاصة باسترداد الموجودات، باعتبارها مبادئ وآليات مهمة في متطلبات الملاءمة والفعالية والحد من آثار الفساد.		%100				• تقرير حول المنظومة التشريعية والمؤسساتية الوطنية لاسترداد الأصول. • توصيات عملية لملاءمة المنظومة الوطنية مع المعايير الدولية و تفعيلها .
إنجاز دراسة تحليلية للإطار القانوني الجنائي لأفعال الفساد في المنظومة التشريعية الوطنية	دراسة تحليلية للمقتضيات الجنائية الوطنية المنصوص عليها في القوانين الحالية أو في المشاريع المبرمجة، على ضوء متطلبات الملاءمة مع الاتفاقيات الدولية وما توفره التشريعات المقارنة والممارسات الفضلى في الموضوع. سواء من زاوية التجريم أو العقاب أو تنفيذ العقوبات المحكوم بها.		%50	%50			• تقرير موضوعاتي يهم دراسة تحليلية للمقتضيات الجنائية المنصوص عليها في القوانين الحالية أو في المشاريع المبرمجة اعتمادا على متطلبات الملاءمة مع الاتفاقيات الدولية والانفتاح على التشريعات المتقدمة والممارسات الفضلى، وذلك من خلال: 1. البعد التجريمي؛ 2. البعد العقابي؛ 3. تنفيذ العقوبات.

إنجاز دراسة تحليلية للإطار القانوني للحق في الحصول على المعلومات من زاوية اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد	دراسة معمقة للقانون رقم 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات من زاوية، إبراز المكتسبات، ورصد النواقص التي تؤثر على موضوع الشفافية والوقاية من الفساد، واقتراح التعديلات التشريعية المناسبة لضمان ملاءمة موضوعية تامة مع المقتضيات الدولية في هذا الشأن.		%100				• تقرير موضوعاتي يهم دراسة مطلب تعزيز الحق في الحصول على المعلومات من زاوية: 1. رصد المكتسبات ذات الصلة الموجودة في النصوص الخاصة؛ 2. رصد النواقص ذات الصلة الموجودة في النصوص الخاصة؛ 3. استخلاص المقتضيات المتقدمة للارتقاء بالقانون 31.13 المتعلق بالحق في الحصول على المعلومات.
إصدار تقرير حول إساءة استغلال الوظائف من أجل الحصول على مزايا جنسية	دراسة تحليلية لموضوع "إساءة استغلال الوظائف من أجل الحصول على مزايا جنسية" تنطلق من تشخيص معمق للموضوع على المستوى الدولي والإقليمي والوطني، وتقدم تقييما لمدى كفاية الترسانة القانونية الوطنية لتوفير الاستجابة التشريعية لمحاربة هذه الأفعال على ضوء ما توفره التشريعات الدولية المقارنة، وتخلص إلى تقديم مقترحات لضمان الامتثال للتوصيات الدولية ذات الصلة.		%100				• تقرير موضوعاتي يهم دراسة تحليلية للظاهرة من خلال: 1. تشخيص معمق للظاهرة على المستوى الدولي والإقليمي والوطني؛ 2. تقييم المعالجة التشريعية الوطنية للظاهرة؛ 3. تقييم المعالجة الدولية للظاهرة؛ 4. تقديم توصيات متكاملة ذات بعد تشخيصي وتشريعي مع استشراف آليات الشراكة والتعاون والامتثال للتوصيات الدولية ذات الصلة.
إعداد تقرير حول دور الهيئة فيما يتعلق بأفعال الفساد ذات البُعد الدولي	تقرير يطرح إشكالية التنسيق الوطني في التعامل مع عدد من حالات الفساد ذات البعد الدولي، وحدود صلاحيات تعامل الهيئة مع هذه الحالات العابرة للحدود في إطار مختلف القنوات المؤسساتية المتاحة لممارسة اختصاصاتها؛ ويقدم توصيات تتيح للهيئة إطارا مرجعيا أكثر وضوحا في مجال التنسيق المؤسسي في القضايا ذات البعد الدولي وفقا للضوابط الاتفاقية ذات الصلة.		%100				• تقرير تأطيري يتضمن: 1. طرح إشكالية تعامل الهيئة مع حالات الفساد ذات الطابع العابر للحدود؛ 2. استعراض القنوات المؤسساتية المتاحة لممارسة اختصاصاتها في هذا الشأن؛ 3. طرح التوصيات التي تتيح للهيئة الإطار المرجعي القانوني لمعالجة القضايا ذات البعد الدولي.
إعداد قاموس متعدد اللغات للمصطلحات المستخدمة في مجال مكافحة الفساد	تجميع المصطلحات القانونية الموضوعية والإجرائية والتعابير ذات الصلة بمجال النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته، في قاموس متعدد اللغات (العربية والفرنسية والإنجليزية والأمازيغية)؛ ووضع تعاريف مفاهيمية تراعي أبعاده المعيارية باللغات المذكورة .		%40	%40	%20		• قاموس مطبوع وموزع. 1. معجم متعدد اللغات؛ 2. صيغة إلكترونية تفاعلية للقاموس

مواكبة المبادرات الدولية الرامية إلى إنشاء المحكمة الدولية لمكافحة الفساد، واستشراف سبل التفاعل الاستباقي للمغرب مع هذه الدينامية	رصد تحليلي لمسار الالتفاف الدولي حول مبادرة إنشاء المحكمة الدولية لمكافحة الفساد، وإعداد دراسات معمقة حول الشكل القانوني للمحكمة وأدوارها واختصاصاتها المرتقبة؛ والخروج بخلاصات حول الرهانات والتحديات التشريعية والمؤسساتية المحيطة بالموضوع ووسبل تجاوزها، من أجل التفاعل الاستباقي مع المبادرات الدولية ذات الصلة.	%100					• تقرير إخباري تحليلي؛ • توصيات منبثقة عن التحليل؛ • لقاءات تواصلية مع المنظمة الراعية؛ • مشروع دراسة جدوى التوصية بالمصادقة على معاهدة المحكمة (حال صدورها)
إعداد دراسة حول دور المجتمع المدني في مجال الوقاية ومكافحة الفساد	دراسة تقييمية حول سبل دعم إسهام المجتمع المدني في الوقاية من الفساد ومكافحته، من خلال تحليل واقعه وأدواره ومكامن القوة والقصور، واستلهام المعايير الدولية والتجارب المقارنة في ذلك، واقتراح آليات عملية لتقوية شراكته مع المؤسسات العمومية في ترسيخ النزاهة و ا لشفا فية .	%100					• دراسة مطبوعة وموزعة • توصيات لتقوية الشراكة المؤسساتية مع المجتمع المدني.
إعداد دراسة (رأي الهيئة) حول نزاهة الانتخابات	إعداد دراسة مرجعية شاملة تشكل رأي الهيئة حول الإطار المعياري لنزاهة الانتخابات، من خلال تحليل المعايير الدولية ذات الصلة بمكافحة الفساد الانتخابي، وتقييم مدى انسجام الإطار القانوني والممارسات الوطنية معها، واقتراح توصيات عملية لتعزيز الشفافية والثقة في المسار الانتخابي.	%100					• دراسة تعبر عن رأي الهيئة حول الإطار المعياري لنزاهة الانتخابات وتتضمن مقترحات تشريعية عملية توجه إلى الجهات المعنية • ملخص تنفيذي موجه للمؤسسات التشريعية والتنظيمية.
إعداد دليل الناخب إلى انتخابات نزيهة	إعداد دليل توعوي عملي موجه للناخبين يرسخ مبادئ النزاهة والشفافية في العملية الانتخابية، من خلال تبسيط المفاهيم المرتبطة بالسلوك الانتخابي النزيه، وتوضيح مظاهر الفساد الانتخابي وسبل الوقاية منه، بما يعزز الوعي المدني والمشاركة المسؤولة في الاستحقاقات الانتخابية.	%80	%20				• دليل توعوي مطبوع وموزع على نطاق وطني. • نسخة رقمية تفاعلية منشورة على موقع الهيئة.

المحور الاستراتيجي الثاني :

تمكين الفاعلين العموميين والقطاع الخاص والمجتمع المدني من آليات الوقاية واليقظة المبكرة ضد مخاطر الفساد

المحاور الفرعية

المحور الفرعي الأول

إرساء منظومة وطنية للتبليغ الآمن عن الفساد، وتعزيز ثقافة الإفصاح والمسؤولية، وضمان الحماية القانونية والمؤسساتية للمبلّغين ومُثيري الانتباه

المحور الفرعي الثاني

مواكبة الفاعل العمومي والخاص في تطوير أنظمة مؤسساتية للوقاية من الفساد، وتقوية آليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على مستوى الحكامة التشغيلية

المحور الفرعي الثالث

إرساء منظومة يقظة قانونية ومؤسساتية لرصد الثغرات التشريعية والتنظيمية، وضمان الملاءمة المستمرة للمنظومة القانونية الوطنية مع الالتزامات والمعايير الدولية في مجال مكافحة الفساد

المحور الفرعي الرابع

إعداد ونشر دلائل مرجعية تطبيقية موجّهة لتعزيز النزاهة والشفافية في الممارسات الإدارية والمهنية، وتعميم استعمالها داخل الإدارات والمؤسسات والمقاولات والهيئات التنظيمية

المحور الفرعي الأول

إرساء منظومة وطنية للتبليغ الآمن عن الفساد، وتعزيز ثقافة الإفصاح والمسؤولية، وضمان الحماية القانونية والمؤسساتية للمبلّغين ومُثيري الانتباه

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تقييم نظام التبليغ عن أفعال الفساد، وإعداد دليل التبليغ، وحماية المبلّغين والموظفين العموميين مثيري الانتباه	تطوير منظومة وطنية متكاملة للتبليغ عن الفساد، تشمل إعداد دليل مبسط يوضح المساطر والقنوات وضمانات الحماية،ورصد مختلف قنوات التبليغ وتناسقها المؤسساتي، وتنظيم حملات تواصلية متعددة الوسائط لتشجيع التبليغ، إلى جانب تقييم قانون حماية المبلغين.		%50	%50			• دليل عملي مبسط للتبليغ عن الفساد (ورقي ورقمي) موجه للمواطنين والموظفين. • حملة تواصلية توعوية وطنية لتعزيز الثقة في آليات التبليغ. • تقرير تقييمي لقانون حماية المبلغين ومثيري الانتباه ومقترحات لتطويره. • تقرير مقارن حول أداء قنوات التبليغ لدى مختلف المؤسسات الوطنية.
تطوير المنظومة الرقمية المندمجة لمعالجة التبليغات والشكايات والمعلومات	إعداد نظام معلوماتي متخصص في تلقي و معالجة الشكايات والتبليغات و المعلومات لدعم أنشطة الهيئة في مكافحة الفساد وضمان فعالية المعالجة والتحليل ودعم اتخاذ القرار.	%20	%80				• منصة مفعّلة بخصائص التسجيل والتتبّع والتحليل • مؤشرات ولوحات قيادة آنيّة • أدلة استعمال وتكوين للمستخدمين.
إحداث مركز نداء متخصص في تلقي التبليغات والشكايات والمعلومات المرتبطة بأفعال الفساد	إنشاء مركز نداء وطني متخصص ومؤمّن لتلقي التبليغات والشكايات والمعلومات، لدى الهيئة الوطنية، مزوّد بمنظومة رقمية لتسجيل وتتبع المعطيات، وربطها بمنصة المعالجة الإلكترونية، مع إعداد تقارير دورية حول مؤشرات الأداء والاستجابة.	%80	%20				• مركز نداء مؤمن ومجهز بمنظومة رقمية متكاملة لتتبع التبليغات والشكايات والمعلومات. • لوحات قيادة رقمية وتقارير تحليلية حول الاستجابة والمعالجة. • دليل إجراءات داخلي لتدبير المكالمات والمعطيات بسرية وفعالية.

المحور الفرعي الثاني

مواكبة الفاعل العمومي والخاص في تطوير أنظمة مؤسساتية للوقاية من الفساد، وتقوية آليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على مستوى الحكامة التشغيلية

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إعداد حقيبة أدوات منهجية (Boite à outils) لتصميم ووضع أنظمة للتدبير تدعم النزاهة وتحد من الفساد داخل المقاولات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص	بلورة مقاربة منهجية ووضعها في شكل دليل منهجي عملي (Boite à outils) لتصميم ووضع أنظمة للتدبير تتوخى تعزيز النزاهة ومحاصرة الفساد داخل المقاولات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص، استنادا على المعايير الدولية ذات الصلة (خاصة ISO 37001) والممارسات الفضلى الوطنية والدولية.	%10	%90				• دليل منهجي تطبيقي شامل لتصميم أنظمة تدبير مخاطر الفساد. • آلية رقمية تفاعلية لتقييم الأنظمة القائمة موجهة للمؤسسات العمومية والخاصة. • تنظيم ورشات تكوين لتبسيط استعمال الدليل.
مواكبة الهيئات المعنية في إعداد خرائطية مخاطر الفساد الخاصة بها وفقا لنشاطها ومجال عملها	مبادرات عملياتية مع المؤسسات والإدارات العمومية من أجل تحديد مكامن المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل منهجي. سيسهم هذا المشروع في توفير خلاصات منهجية مساعدة على فهم سلاسل القيمة والوظائف الأكثر هشاشة، وتحليل العوامل السياقية والتنظيمية التي قد تسهم في تفشي ممارسات غير نزيهة. فضلا عن تقييم آليات المراقبة الداخلية القائمة لديها وتطوير أدوات قطاعية عملية لإدارتها.		%25	%25	%25	%25	• خرائط قطاعية لمخاطر الفساد. • تقارير قطاعية تطبيقية على عينة من المؤسسات الوطنية. • قاعدة بيانات وطنية لنتائج الخرائط المؤسسية لمخاطر الفساد.
مواكبة الهيئات المعنية في تطوير آلية خاصة بها لرصد حالات الفساد	تطوير آلية مؤسساتية للرصد الذاتي المبكر للحالات التي تشكل شبهة فساد، من خلال وضع ضوابط تقنية ومؤشرات إنذار مساعدة على الكشف والتحليل.		%25	%25	%25	%25	• آلية مشغلة للرصد المؤسسي لحالات الفساد • قواعد بيانات رقمية قيد التشغيل خاصة بالكشف والتتبع. • تقارير دورية تحليلية حول الحالات المرصودة ومؤشرات الاستجابة.

المحور الفرعي الثالث

إرساء منظومة يقظة قانونية ومؤسساتية لرصد الثغرات التشريعية والتنظيمية، وضمان الملاءمة المستمرة للمنظومة القانونية الوطنية مع الالتزامات والمعايير الدولية في مجال مكافحة الفساد

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تقييم مدى ملاءمة المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد مع أهم الاتفاقيات الدولية	تقييم مدى ملاءمة المنظومة التشريعية والمؤسساتية الوطنية لمكافحة الفساد مع الالتزامات الدولية للمغرب في هذا الشأن، وذلك وفق معايير التقييم المتعارف عليها دوليا، ونشر خلاصات التقييم والتوصيات التي ستسفر عنها هذه الخلاصات.	%20	%40	%40			• تقارير تقييمية تفصيلية حول مدى الملاءمة مع الاتفاقيات الأممية والعربية والإفريقية. • تحليل مقارن للنصوص التشريعية الوطنية مع مقتضيات الاتفاقيات الدولية. • توصيات تشريعية عملية لسد الثغرات القانونية والمؤسساتية
إعداد دليل مرجعي للالتزامات الدولية للمملكة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته وآليات تفعيلها	وضع دليل وقاعدة بيانات مرجعية وطنية للصكوك والالتزامات الدولية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالوقاية من الفساد ومكافحته؛ وتقديم التوصيات اللازمة لتسهيل الملاءمة والانضمام أو المصادقة على الصكوك الدولية ذات الصلة		%100				• دليل مرجعي وطني للالتزامات الدولية ذات الصلة بالشفافية ومكافحة الفساد. • قاعدة بيانات مهيكلة للاتفاقيات الدولية ومقتضياتها القانونية. • تقرير تحليلي لإرساء المواصفات المعيارية للتوصية بالمصادقة أو الانضمام للصكوك ذات الصلة بالوقاية من الفساد ومكافحته.

المحور الفرعي الرابع

إعداد ونشر دلائل مرجعية تطبيقية موجَّهة لتعزيز النزاهة والشفافية في الممارسات الإدارية والمهنية، وتعميم استعمالها داخل الإدارات والمؤسسات والمقاولات والهيئات التنظيمية

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إعداد خرائطية مخاطر الفساد في مجال الاستثمار وبرنامج عمل للحد منها	إعداد خريطة دقيقة لمخاطر الفساد التي تعترض مسار الاستثمار في المغرب، وتحديد النقاط الحساسة في مختلف المساطر ذات الصلة، مع وضع خطة عمل وطنية للحد من هذه المخاطر، بتنسيق مع القطاعات الحكومية والاتحاد العام لمقاولات المغرب.		%30	%70			• خريطة وطنية شاملة لمخاطر الفساد في مجال الاستثمار. • خطة عمل تنفيذية موجهة للجهات المعنية بتبسيط وتحسين مناخ الأعمال. • تقرير تحليلي يبرز أولويات الإصلاح حسب درجة الخطورة.
إعداد دليل لمدونة قواعد السلوك في القطاع الخاص بالمغرب	إعداد دليل وطني نموذجي لمدونة قواعد السلوك في القطاع الخاص، باستثمار الخبرة الأممية في مجال الوقاية من الفساد وتعزيز الامتثال المؤسسي (بشراكة مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة)، وتوجيه المقاولات لاعتماد المعايير الدولية للنزاهة في التدبير والتعاقد والرقابة الداخلية.	%100					• دليل عملي مطبوع لمدونة قواعد السلوك في القطاع الخاص. • نسخة رقمية تفاعلية مع نماذج تطبيقية جاهزة. • تنظيم ورشات تكوينية لفائدة مقاولات القطاع الخاص.
إعداد دليل حول تنازع المصالح بشراكة مع القطاع المالي	إعداد دليل وطني تطبيقي حول تضارب المصالح في القطاع المالي، يُعرّف المفهوم ويقترح إجراءات عملية للوقاية والإفصاح، مع ربطه بنظام إدارة مكافحة الفساد ISO 37001 والممارسات الفضلى الدولية.	%30	%50	%20			• دليل عملي مطبوع حول تضارب المصالح. • مجموعة أدوات توعوية مرافقة (Boîte à outils). • ملخص تنفيذي موجه لصناع القرار في القطاع المالي.

المحور الاستراتيجي الثالث :

إشاعة ثقافة النزاهة من خلال مداخل التربية والتوعية والمواطنة التشاركية والانفتاح على الشباب والمجتمع المدني والإعلام

المحاور الفرعية

المحور الفرعي الأول

تنفيذ مبادرات ميدانية موجهة لترسيخ ثقافة النزاهة والانفتاح على الشباب والمجتمع المدني والإعلام

المحور الفرعي الثاني

السهر على إعداد وتنفيذ استراتيجية وطنية للتربية والتكوين على قيم النزاهة بتنسيق مع الفاعلين في ميادين التربية و ا لتكو ين

المحور الفرعي الثالث

تفعيل استراتيجية تواصلية مبتكرة لتعبئة الفاعلين المؤسساتيين والمجتمعيين والإعلاميين حول قضايا النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته

المحور الفرعي الأول

تنفيذ مبادرات ميدانية موجهة لترسيخ ثقافة النزاهة والانفتاح على الشباب والمجتمع المدني والإعلام

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تعبئة الشباب حول النزاهة والحكامة الجيدة	تنظيم لقاءات مفتوحة بالفضاءات العمومية (دور الشباب، فضاءات جمعوية...) بمختلف جهات المملكة لفائدة الشباب، لخلق فضاء تفاعلي، من خلال حوارات مباشرة مفتوحة مع ممثلي الهيئة حول النزاهة والحكامة الجيدة وجهود مكافحة الفساد. بأسلوب حواري مبتكر يتجاوز الأطر التقليدية للحوار، وبمنهجية تشاركية تتسم بالبساطة والمرونة في تناول المواضيع ذات الصلة بمهام الهيئة.		%25	%25	%25	%25	• تنظيم لقاءات جهوية في جميع جهات المملكة؛ • تقارير تركيبية جهوية تتضمن خلاصات وتوصيات عملية؛ • نشر تقرير وطني لتقييم اتجاهات الوعي الشبابي.
تعزيز انخراط المجتمع المدني في تحفيز المشاركة المواطنة من أجل الشفافية والنزاهة على المستوى الجهوي	تعبئة المنظمات الجمعوية وهيئات المجتمع المدني والجهات الفاعلة محليًا وجهويا، للمساهمة في تحفيز النقاش العمومي والوعي الجماعي المجالي، لإطلاق مبادرات ومشاريع مجتمعية محلية تهم تعزيز الشفافية والمساءلة، عبر أنشطة ولقاءات تكوينية وتنسيقية مع الجمعيات ذات الصلة.	%40	%30	%30			• تنظيم لقاءات جهوية موضوعاتية مع المجتمع المدني؛ • تقارير تقييمية حول الممارسات الفضلى المحلية؛ • قاعدة بيانات وطنية بالمشاريع المدنية في مجال النزاهة.
تطوير وتعزيز الانفتاح على الوسط الثقافي وإشراك مكوناته في النقاش العمومي حول قضايا الفساد والنزاهة	استثمار الرأسمال الثقافي والفني لترسيخ قيم النزاهة من خلال إشراك الكتّاب والمفكرين والمبدعين والإعلاميين في إنتاجات فنية وثقافية تناهض الفساد وتعزز الثقة المجتمعية في الجهود المبذولة.		%25	%25	%25	%25	• تنظيم ندوات وفعاليات وموائد مستديرة مع المثقفين والفنانين؛ • إصدار كتب جماعية وأعمال أدبية/فنية جماعية؛ • تفعيل شراكات مع مؤسسات ثقافية وطنية.

الرفع من قدرات الفاعلين بخصوص منهجية إعداد أوراق السياسات (Policy Paper) في مجال النزاهة ومكافحة الفساد	أوراش لتعزيز قدرات الباحثين وفعاليات المجتمع المدني في تحليل السياسات العمومية وصياغة أوراق سياسات دقيقة مبنية على البيانات في مجال النزاهة ومكافحة الفساد. بمواكبة تقنية ومنهجية لإنتاج أوراق قادرة على التأثير في القرار العمومي. ويرتكز المشروع على مقاربة تشاركية تستثمر إنتاجات الهيئة الوطنية للنزاهة، من أجل خلق شبكة من المؤثرين المستعدين للترافع حول تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.		%25	%25	%25	%25	• إنجاز أوراق سياسات جاهزة للنشر تتضمن توصيات قابلة للتنفيذ؛ • تنظيم ورش وطنية للمواكبة المنهجية؛ • شبكة وطنية من الباحثين في السياسات ذات الصلة بمجال النزاهة.
إطلاق مبادرات حوارية حول قيم النزاهة في الحياة السياسية	مبادرات حوارية لترسيخ قيم النزاهة والأخلاق في الحياة السياسية، من خلال الانفتاح على الفاعلين السياسيين، ونشر تقرير حول موقع مدونات السلوك الحزبية في الممارسة السياسية، وتنفيذ مشاريع عملية لتعزيز شفافية الحياة السياسة وأخلاقية للمنتخبين، وحول مخاطر الفساد وأثره على العملية الديمقراطية.	%20	%80				• تنظيم لقاءات مع الفاعلين السياسية والمنتخبين؛ • تقارير تركيبية وتوصيات عملية؛ • إعداد مسودة مدونة السلوك الحزبي.
تنظيم مخيمات صيفية توعوية لفائدة الأطفال (مخيمات النزاهة)	برنامج توعوي لفائدة أطفال المخيمات الصيفية، بهدف تعريفهم بقيم النزاهة والشفافية والمواطنة المسؤولة، وترسيخ الوعي لديهم بمخاطر الفساد وآثاره السلبية على المجتمع، ويشمل هذا البرنامج مجموعة من الأنشطة التفاعلية مثل المعارض الموضوعاتية -expo sitions، المسرحيات التربوية، المسابقات التفاعلية، منتدى الطفل، إضافة إلى محاكاة محكمة مصغرة... لتمكين الأطفال من فهم مبادئ العدالة والإنصاف بشكل مبسط بالتعاون مع هيئات الحكامة، والجمعيات و مؤسسات الأعمال الاجتماعية للقطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية والخاصة.	%20	%20	%20	%20	%20	• تنظيم مخيمات صيفية في مراكز الاصطياف؛ • إعداد مواد بيداغوجية للأطفال حول النزاهة؛ • تقارير ختامية تركيبية.

تنظيم دورات تكوينية لفائدة الصحفيين، وخلق منتديات للنقاش مع وسائل الإعلام في المجالات ذات الصلة بالكشف عن الفساد ورصد تفاعلاته	تنظيم دورات تكوينية بشراكة مع مؤسسات إعلامية وطنية ودولية موجهة للصحفيين لتعزيز قدراتهم في مجالات التحقيق الصحفي، والكشف عن الفساد، ورصد تفاعلاته، من خلال تزويدهم بالأدوات القانونية والمنهجية والتقنية اللازمة للإعلام الاستقصائي وصحافة البيانات، بما يساهم في ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة ا لمجتمعية .	%20	%20	%20	%20	%20	• تنفيذ دورات تكوينية متخصصة؛ • ندوات ولقاءات صحفية وإذاعية وتلفزية حول تقارير الهيئة ومخرجات أنشطتها ؛ • شبكة وطنية " صحفيين ضد الفساد".
إنشاء شبكة الفاعلين الجمعويين لتعزيز الشفافية والنزاهة	مبادرة تهدف إلى خلق فضاء مستدام للتوعية وبناء القدرات في مجالات النزاهة والمسؤولية المواطنة، من خلال تنظيم دورات توعوية مكثفة ومتخصصة. تسعى إلى تأهيل فاعلين جمعويين من شركاء الهيئة كوسطاء موثوقين بين الهيئة والمواطنين، من أجل تعزيز المعارف حول قضايا الفساد وآليات مكافحته، وترسيخ ثقافة المشاركة واليقظة المواطنة. كما تسعى هذه المبادرة إلى إعداد قادة محليين قادرين على نقل المعلومات، نشر الوعي، وتسهيل تواصل الفاعلين الجمعويين مع آليات الإبلاغ والمساءلة، بما يعزز ثقة التبليغ ويكرّس قيم النزاهة في الحياة العامة				%50	%50	• إعلان رسمي عن إنشاء الشبكة؛ • تنظيم لقاءات موضوعاتية دورية؛ • إعداد خطة عمل للشبكة ومجموعة أدوات رقمية للدعم والتواصل.

المحور الفرعي الثاني

السهر على إعداد وتنفيذ استراتيجية وطنية للتربية والتكوين على قيم النزاهة بتنسيق مع الفاعلين في ميادين التربية والتكوين

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
السهر على إعداد استراتيجية وطنية للتنشئة التربوية والاجتماعية على قيم النزاهة، ولا سيما في مجالي التربية والتكوين	تنفيذ مقتضيات المادة 4 من القانون رقم 46.19 من خلال السهر على إعداد استراتيجية وطنية متكاملة للتنشئة التربوية والاجتماعية على قيم النزاهة، ولا سيما في مجالي التربية والتكوين، وذلك في إطار الشراكة الوطنية بين الهيئة والسلطات العمومية والهيئات التمثيلية والمهنية والفاعلين بالقطاع الخاص وجمعيات المجتمع المدني، لتصبح مرجعا وطنيا في التربية على قيم النزاهة والشفافية.	%20	%40	%40			• شبكة شراكة وطنية بين الهيئة والسلطات العمومية والهيئات التمثيلية والمهنية الفاعلين بالقطاع الخاص والمجتمع المدني؛ • مشروع استراتيجية وطنية للتنشئة التربوية والاجتماعية على قيم النزاهة موجه إلى القطاعات الحكومية المعنية؛ • لقاء وطني لإطلاق الاستراتيجية مع القطاعات الحكومية المعنية.
إعداد مصوغات تكوينية لتعزيز وتقوية قُدرات الفاعلين في مجالات النزاهة والوقاية من الفساد	إعداد برامج ومضامين تكوينية موجهة للفاعلين العموميين والخواص والهيئات التمثيلية والمهنية وهيآت المجتمع المدني في مجالات النزاهة والحكامة الجيدة والوقاية من الفساد، وذلك عبر تصميم مصوغات تكوينية، تستجيب لحاجيات الفئات المُستهدفة، مع تنظيم دورات وورشات تكوينية وتدريبية يؤطرها خبراء من داخل الهيئة وخارجها.	%20	%30	%20	%15	%15	• مصوغات تكوينية معتمدة؛ • دورات تكوينية منجزة لفائدة الفاعلين؛ • تكوين نواة وطنية من المكونين ا لمعتمد ين .
إعداد تصور لإدماج قيم النزاهة ومبادئ الحكامة الجيدة في البرامج والمناهج التربوية	صياغة مذكرة توصيات موجهة إلى الجهة الحكومية المكلفة بقطاع التربية الوطنية، وكذا اللجنة الدائمة لتجديد وملاءمة المناهج والبرامج، تروم إدماج قيم النزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في المناهج التعليمية والبرامج والتكوينات، ومختلف الكتب والمعينات التربوية، باعتبار ذلك مدخلاً رئيسياً لتحقيق تغيير مُستدام وبعيد المدى من خلال التركيز على الناشئة.	%20	%40	%20	%10	%10	• مذكرة توصيات رسمية؛ • دراسة تحليلية حول إدماج قيم النزاهة في المناهج الوطنية؛ • أدوات بيداغوجية داعمة للتربية على النزاهة.

المشاركة ودعم وتشجيع الأنشطة الموازية في المؤسسات التعليمية حول مواضيع النزاهة	خلق شراكة مع القطاع الحكومي المعني بالتربية الوطنية، لجعل أنشطة الحياة المدرسية مدخلاً موازيا لإدماج قيم النزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها لدى الناشئة، من خلال تنظيم أنشطة ثقافية ومدرسية حول النزاهة، داخل المؤسسات التعليمية بمختلف الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، في شكل مسابقات وطنية، وندوات وعروض تفاعلية.	%10	%30	%30	%15	%15	• إنتاج وسائل تعليمية وفنية مخصصة للأنشطة الموازية • تنظيم أنشطة فنية وتربوية داخل المؤسسات التعليمية؛ • كتيّب جامع للمساهمات الفنية المدرسية؛ • تنظيم لقاء وطني لتكريم التلاميذ المبدعين.
إعداد تصور لإدماج قيم النزاهة ومبادئ الحكامة الجيدة في برامج مؤسسات التكوين المهني	صياغة مذكرة توصيات موجهة إلى الجهة الحكومية المكلفة بقطاع التكوين المهني وإنعاش الشغل، تروم إدماج قيم النزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في مناهج التكوين، باعتبار ذلك مدخلاً رئيسياً لتحقيق تغيير مُستدام وبعيد المدى من خلال التركيز على مهنيي المستقبل.	%20	%20	%20	%20	%20	• مذكرة توصيات؛ • دراسة حول مدى إدماج النزاهة في التكوين المهني؛ • أدوات بيداغوجية خاصة بالتكوين المهني.
تطوير منصة رقمية للتكوين عن بعد، تتيح تكوينات مفتوحة في مجال النزاهة والوقاية من الفساد	إنشاء منصة رقمية متكاملة تتيح تكوينات مفتوحة موجهة للمرتفقين الخارجيين، تتيح لهم الولوج عن بعد، إلى برامج تدريبية تثقيفية ومهنية متنوعة في المواضيع ذات الصلة بالنزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.	%10	%40	%50			• منصة رقمية تشغيلية ومؤمنة؛ • وحدات تكوينية مفتوحة عبر الإنترنت (MOOCs)؛ • أدوات تقييم وتتبع رقمية للمستفيدين.
إحداث الأكاديمية المغربية للنزاهة	خلق الأكاديمية المغربية للنزاهة، تُعنى بمجالي الدراسات المتقدمة والتكوين المتخصص على قيم النزاهة والشفافية والحكامة الجيدة، وتعزيز القدرات في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته. وتشكل رافعة استراتيجية لترسيخ مقاربة متكاملة للتكوين والتأهيل، تستند إلى الممارسات الفضلى، والتجارب المقارنة، والحاجيات الوطنية ذات الأولوية، مع الانفتاح على محيطها المؤسساتي والبحثي الوطني والدولي.	%10	%50	%40			• تأسيس الأكاديمية المغربية للنزاهة؛ • إعداد نظامها الأساسي وهيكلها التنظيمي؛ • إطلاق برامج التكوين الأولية.

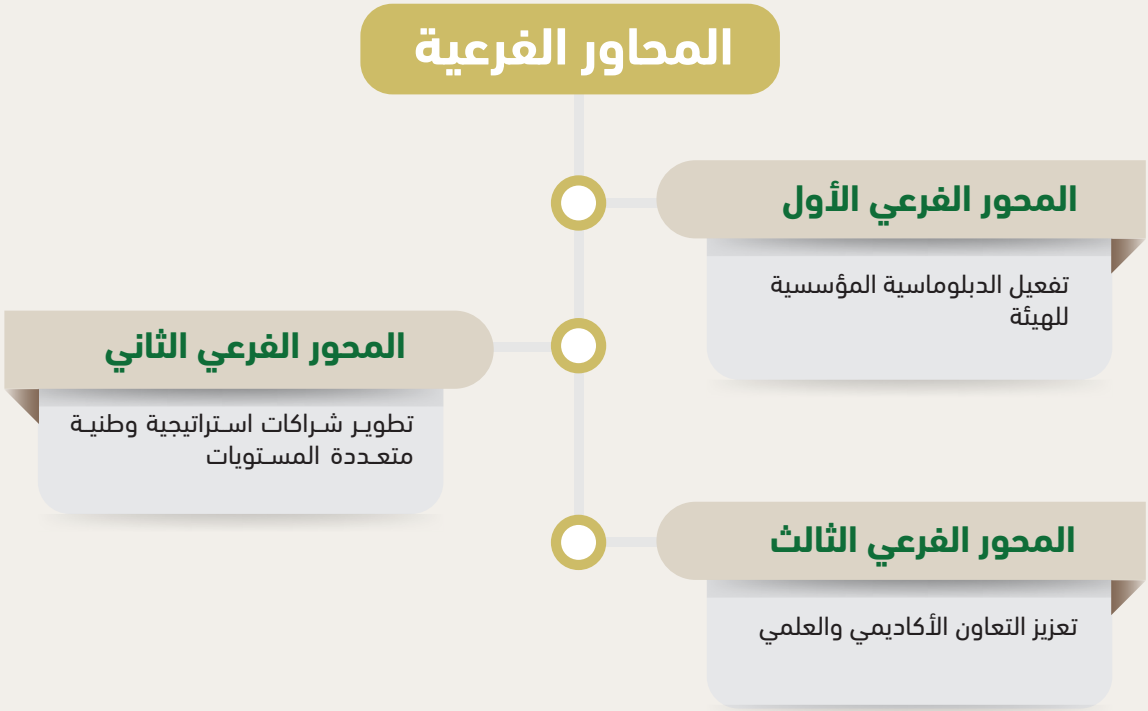
المحور الفرعي الثالث

تفعيل استراتيجية تواصلية مبتكرة لتعبئة الفاعلين المؤسساتيين والمجتمعيين والإعلاميين حول قضايا النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
وضع استراتيجية التواصل المؤسساتي للهيئة	إعداد استراتيجية تواصل مؤسساتية شاملة تعزز إشعاع الهيئة وتعبّر عن هويتها المؤسسية. ترتكز على تشخيص دقيق لواقع التواصل، وتحديد الأهداف والفئات المستهدفة، والوسائل الملائمة داخليًا وخارجيًا، مع اعتماد الأدوات الرقمية الحديثة كرافعة للتأثير والتعبئة.	%70	%30				• وثيقة استراتيجية مكتوبة ومهيكلة تتضمن مكونات التواصل الداخلي والخارجي؛ • خطة تفعيل رقمية تشمل محتوى البوابات الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي؛ • تقارير أداء حول تفاعل الجمهور ونسبة الوصول .
إنتاج دعائم مؤسساتية تواصلية خاصة بالهيئة	إنتاج فيلم مؤسساتي يقدم رؤية الهيئة ومهامها، ومجالات تدخلها، ودعائم تواصلية أخرى، وذلك بهدف التعريف بالهيئة ورفع وعي الرأي العام بأدوارها الوطنية والدولية.		%70	%10	%10	%10	• فيلم مؤسساتي متعدد اللغات ؛ • كبسولات موجهة للعرض عبر المنصات الرقمية للهيئة؛ • دعائم تواصلية متنوعة.
إعداد وتنفيذ حملات مؤسساتية وتوعوية لمختلف الفئات المستهدفة	تصميم وتنفيذ حملات وطنية وجهوية متعددة الوسائط (تلفزية، إذاعية، رقمية، ميدانية) للتوعية بقيم النزاهة وآليات التبليغ والمساءلة، مع إعداد مواد تواصلية تراعي اختلاف الفئات المستهدفة.		%25	%25	%25	%25	• سلسلة من الحملات التوعوية ا لمتنو عة ؛ • إنتاج محتويات توعوية (فيديوهات، ملصقات، انفوجراف...)؛ • تنظيم مهرجان النزاهة • إدراج محور النزاهة ضمن الخطب الموحدة للمجالس العلمية المحلية بتنسيق مع القطاع الحكومي ا لمعني ؛ • تقارير تقييمية دورية حول مدى الوصول والأثر (رقمية، مطبوعة).
إحداث نادي "النزاهة"، لتعزيز تفاعل المجتمع مع موضوع النزاهة ومكافحة الفساد	يهدف نادي "النزاهة" إلى بناء شبكة متعددة المستويات (جهوية، وطنية، إقليمة دولية) تضم فاعلين من القطاعين العام والخاص، والمجتمع المدني، والوسط الأكاديمي، لتعزيز قيم النزاهة والشفافية والأخلاقيات. يسعى النادي إلى تشجيع الممارسات الفضلى والمبادرات الرائدة من خلال اعتماد جائزة سنوية للنزاهة،كما يشكل النادي منصة للابتكار وتبادل الخبرات.		%40	%20	%20	%20	• إحداث النادي رسميًا وإطلاق موقعه ومنصاته الرقمية. • تنظيم جائزة النزاهة الوطنية وفق معايير شفافة. • أدوات تواصل وهوية بصرية خاصة بالنادي.

المحور الاستراتيجي الرابع :

تعميق الانخراط الدولي وتعزيز الشراكات الوطنية متعددة الأطراف مع القطاعين العام والخاص لترسيخ التكامل المؤسساتي في مجال النزاهة



المحور الفرعي الأول

تفعيل الدبلوماسية المؤسسية للهيئة

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
مواكبة عملية انضمام المغرب إلى مجموعة الدول لمكافحة الفساد (GRECO)	مرافقة عملية انضمام المغرب إلى مجموعة الدول لمكافحة الفساد، عبر إعداد تقرير تقييمي شامل للإطار القانوني والمؤسساتي الوطني في مجال مكافحة الفساد مقارنة مع الاتفاقيتين الجنائية والمدنية لمجلس أوروبا ، وتقديم التوصيات اللازمة لذلك.	%20	%50	%30			• تقرير تقييمي شامل للإطار القانوني والمؤسساتي الوطني في مجال مكافحة الفساد مقارنة مع الاتفاقيتين الجنائية والمدنية لمجلس أوروبا. • توصيات تقنية حول الملاءمة مع معايير GRECO. • تنسيق مشاركة المغرب في الاجتماعات الدورية للمجموعة.
مواكبة عملية انضمام المغرب إلى مجموعة العمل لمكافحة الفساد التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)	تنسيق عملية حصول المغرب على صفة مشارك في مجموعة العمل لمكافحة الفساد التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عبر تشكيل "فريق المشروع" الذي يضم خبراء عن الهيئة، وممثلين عن مختلف القطاعات والمؤسسات الوطنية المتدخلة، لإعداد خارطة طريق وخطة تنفيذية، لتسريع هذه المشاركة، وتنظيم أيام توعية للشركاء، وإعداد دليل إرشادي للشركات الوطنية المستهدفة ومنهجية لمرافقتها.	%10	%30	%30	%30		• تقرير رسمي حول متطلبات الحصول على صفة "مشارك". • دليل الامتثال للشركات الوطنية . • لقاءات جهوية للتوعية بآليات الامتثال. • تقرير حول شروط حصول المغرب ممثلا في الحكومة على صفة مشارك في مجموعة العمل لمكافحة الفساد التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE). • برنامج عمل مع الجهات الحكومية المعنية للحصول على صفة مشارك في المجموعة.
اعداد تقرير حول مؤشرات النزاهة العمومية بشراكة مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)	إعداد تقرير تحليلي حول مؤشرات النزاهة العمومية بشراكة مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وتنظيم ورشة عمل إقليمية في المغرب من أجل استعراض نتائج تطبيق هذه المؤشرات، بمشاركة مجموعة من الدول من منطقتي إفريقيا والشرق الأوسط، واستكشاف استراتيجيات مبتكرة وأدوات عملية للتصدي لتحديات النزاهة العامة في هذه المناطق.	%40	%30	%30			• تقرير تحليلي نهائي حول مؤشرات النزاهة العمومية. • تنظيم ورشة عمل دولية لمناقشة المخرجات. • توصيات إجرائية وطنية لتعزيز النزاهة المؤسسية.

إطلاق الشبكة الفرانكفونية ضد الفساد بتعاون مع شركاء الهيئة	إنشاء شبكة للأجهزة المختصة في الوقاية ومحاربة الفساد منبثقة عن المنظمة الدولية للفرانكفونية لتقاسم التجارب وتقوية القدرات وتنسيق المواقف في المحافل الدولية.	%10	%40	%30	%20		• الوثيقة المرجعية التأسيسية للشبكة. • النظام الأساسي المعتمد. • إطلاق رسمي للشبكة خلال ندوة دولية.
استضافة المقر الدائم للسكرتارية الدائمة لشبكة NCPA لتعزيز التعاون بين هيآت الوقاية من الفساد على الصعيد الدولي	في إطار رئاسة الهيئة لشبكة NCPA تم اقتراح إحداث سكرتارية دائمة تتولى الهيئة تأمينها، بالإضافة إلى تطوير موقع إلكتروني خاص بالشبكة. ويهدف هذا المشروع إلى ضمان استمرارية عمل الشبكة وتنظيم مبادراتها بشكل مؤسسي ومنهجي، وكذا تعزيز التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بين هيئات مكافحة الفساد الأعضاء في الشبكة.	%60	%40				• إحداث المقر الدائم للسكرتارية وتفعيله إداريًا • إطلاق الموقع الالكتروني الرسمي للشبكة. • نشر تقارير سنوية عن أنشطة التعاون الدولي.
تنظيم واستضافة مؤتمرات ولقاءات دولية حول مكافحة الفساد لتعزيز بعد التعاون الدولي للهيئة	تنظيم مؤتمرات دولية وقطاعية حول قضايا الفساد والنزاهة، بشراكة مع المنظمات الإقليمية والدولية، وذلك في إطار النهوض بمهام الهيئة الوطنية المتعلقة بتنمية التعاون الدولي في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته.	%20	%20	%20	%20	%20	• تنظيم الدورة الثانية للمؤتمر الدولي حول الفساد في قطاع السياحة • تنظيم الاجتماع السنوي لمبادرة شمال أفريقيا والشرق الأوسط ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول نزاهة الأعمال MOBIN • تنظيم مؤتمر شبكة NCPA لتعزيز التعاون بين هيآت الوقاية من الفساد على الصعيد الدولي • تنظيم ورشة عمل حول تضارب المصالح وحماية المبلغين بشراكة مع هيئة "نزاهة" السعودية. • ورشات ولقاءات بتوصيات محددة ترفع إلى الجهات المعنية

المحور الفرعي الثاني

تطوير شراكات استراتيجية وطنية متعددة المستويات

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إدماج القطاع الخاص في جهود محاربة الفساد	بلورة إطار مؤسساتي للشراكة بين الهيئة الوطنية للنزاهة والاتحاد العام لمقاولات المغرب (CGEM) بهدف تعبئة القطاع الخاص في جهود مكافحة الفساد عبر بروتوكول تعاون رسمي، وإعداد خطة عمل سنوية مشتركة، وتقرير دوري حول مساهمة الفاعلين الاقتصاديين في ترسيخ النزاهة.	%20	%20	%20	%20	%20	• بروتوكول تعاون موقع بين الهيئة وCGEM. • خطط عمل سنوية • تقارير وطنية سنوية حول مشاركة القطاع الخاص في جهود مكافحة الفساد.
تطوير وتنزيل شراكات مؤسساتية وطنية متعددة الأطراف للتعاون والتنسيق والتشاور	وضع إطار مؤسساتي دائم للتعاون بين الهيئة وعدد من المؤسسات الوطنية (المندوبية السامية للتخطيط، والمكتب المغربي للملكية الصناعية والتجارية، المرصد الوطني للجريمة، الهيئة الوطنية للمعلومات المالية،...) بهدف التنسيق وتبادل البيانات وتعزيز الانسجام في سياسات الوقاية من الفساد.	%20	%20	%20	%20	%20	• اتفاقيات شراكة ثنائية ومتعددة الأطراف. • لجان مشتركة للتتبع والتقييم. • خطة تنفيذية قطاعية مشتركة.
مواكبة عمليات وضع وتنفيذ برامج الأخلاقيات والنزاهة في القطاعات عالية المخاطر	دعم ومواكبة إعداد وتنفيذ برامج للأخلاقيات والنزاهة في قطاعات نموذجية (secteurs pilotes) يتم تحديدها بتنسيق مع الجهات المعنية (على سبيل المثال: قطاع التعمير والإسكان، المؤسسات والمقاولات العمومية، ...) عبر مواكبة تقنية وتقديم التوصيات وتحديد معايير الامتثال.		%25	%25	%25	%25	• اتفاقية شراكة مع كل قطاع نموذجي. • دليل ميثاق الأخلاقيات الخاص بكل قطاع. • خطة عمل قطاعية؛ • تقارير تقييم نصف سنوية حول الالتزام بالميثاق وتنفيذ الخطة المتفق عليها.
إطلاق مبادرة "من أجل ممارسة نزيهة للأعمال " (Clean Business)	مبادرة طوعية بشراكة مع الاتحاد العام لمقاولات المغرب والفاعلين الآخرين المعنيين، لتحسيس وتشجيع الفاعلين الاقتصاديين، على الممارسةالنزيهة للأعمال، من خلال مجموعة من التعهدات والتدابير لتعزيز النزاهة (دفتر تحملات النزاهة) يتم التوافق عليها والالتزام بها من قبل المقاولات المشاركة في المبادرة، مع متابعة تطبيق التدابير المتفق عليها.		%25	%25	%25	%25	• اتفاقية شراكة متعددة الأطراف. • ميثاق الالتزام "دفتر تحملات النزاهة". • إيجاد صيغ تحفيزية للشركات الملتزمة.

المحور الفرعي الثالث

تعزيز التعاون الأكاديمي والعلمي

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إطلاق مبادرة "الأيام الجامعية للنزاهة"	تنظيم لقاءات علمية بعدد من الجامعات والمعاهد والكليات ومراكز البحث بمختلف جهات المملكة، تستهدف الطلبة من تخصصات متنوعة، بهدف تعزيز وعيهم بأدوارهم في محاربة الفساد. بمحتوى توعوي منسجم مع طبيعة التكوين الجامعي، لضمان تفاعل ملائم مع رسائل الهيئة.		%20	%30	%25	%25	• تنظيم لقاءات جامعية تفاعلية في مختلف الجهات. • إعداد تقارير تركيبية بتوصيات عملية. • إنتاج مواد تحسيسية موجهة للطلبة.
إعداد تصور لإدماج قيم النزاهة والشفافية والوقاية من الفساد في التكوينات الجامعية ذات الصلة، ودعم البحث العلمي	جعل التعليم العالي رافعة استراتيجية لترسيخ قيم النزاهة والشفافية لدى صنّاع القرار والأطر المستقبلية، من خلال إدماج هذه القيم في البرامج التكوينية والأنشطة الجامعية، وتشجيع البحث العلمي والدراسات التطبيقية في مجالات النزاهة والحكامة الجيدة والوقاية من الفساد ومحاربته.		%20	%30	%30	%20	• تقرير مرجعي حول سبل إدماج قيم النزاهة في التكوينات الجامعية. • تنظيم لقاء خاص للتفكير والنقاش حول الموضوع. • بلورة توصيات للجهات المختصة لدى القطاع الحكومي المعني. • إحداث جائزة أحسن أطروحة دكتوراه في مجال النزاهة ومحاربة الفساد.
استحداث تكوينات إشهادية متخصصة في الجامعات في مجالات النزاهة والحكامة	السعي، بتنسيق مع الجهات المعنية، إلى إحداث تكوينات إشهادية بشراكة مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث في مجالات النزاهة والحكامة الجيدة والوقاية من الفساد.				%40	%60	• برامج تكوينية معتمدة في جامعات مغربية. • تكوين دفعات أولى من الطلبة ا لمكو نين . • مقترحات لتطوير التكوين في مواضيع الحكامة والنزاهة.
إصدار مجلة علمية محكّمة متخصصة في قضايا النزاهة ومكافحة الفساد	إصدار مجلة علمية متخصصة (ورقية وإلكترونية) تصدر عن الهيئة، موجهة للباحثين والأكاديميين، تعنى بنشر الدراسات والمقالات العلمية حول النزاهة ومكافحة الفساد وتقييم السياسات العمومية ذات الصلة بهما.		%20	%30	%30	%20	• مجلة علمية سنوية محكمة • هيئة تحرير علمية . • تطوير موقع إلكتروني خاص بالمجلة.

المحور الاستراتيجي الخامس :

اعتماد التحول الرقمي والابتكار كرافعة لتحديث أداء الهيئة وتعزيز الشفافية والفعالية المؤسسية

المحاور الفرعية

المحور الفرعي الأول

هيكلة وحكامة نظم المعلومات في الهيئة

المحور الفرعي الثاني

رقمنة العمليات والمهام المهنية للهيئة

المحور الفرعي الثالث

تطوير نظم الدعم الداخلي بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويساعد على اتخاذ القرار المبني على البيانات

المحور الفرعي الرابع

تحديث البنية التحتية الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني

المحور الفرعي الخامس

توظيف الابتكار والذكاء الاصطناعي، في تعزيز منظومة النزاهة

المحور الفرعي الأول

هيكلة وحكامة نظم المعلومات في الهيئة

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إعداد الإطار المرجعي لهندسة نظم المعلومات والبنية المؤسسية الموحدة للهيئة	إعداد إطار شامل لهندسة نظم المعلومات بالهيئة، يحدد المعايير التقنية والهيكلية، ويضمن التكامل والانسجام بين الأنظمة الرقمية، والتنسيق بين مختلف المكونات التنظيمية.	%20	%80				• وثيقة مرجعية لهندسة نظم المعلومات؛ • تحديد معايير وتوجيهات موحدة للتطوير والتكامل؛ • نظام متكامل لحكامة البيانات والمعارف المؤسسية.
إرساء منظومة لحكامة البيانات داخل الهيئة	وضع إطار شامل لحكامة البيانات داخل الهيئة، تشمل ضمان الجودة، الأمن المعلومياتي، التكامل الوظيفي، وتوظيفها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق النجاعة الإدارية.				%50	%50	• سياسة مؤسساتية لحكامة البيانات؛ • هيكلة إدارية وتقنية لتدبير البيانات؛ • مؤشرات أداء رقمية لجودة وأمن البيانات.
إطلاق برامج تبادل خبرات دولي في مجال الحكامة الرقمية والتحول المؤسسي	تنفيذ برامج شراكة وتبادل خبرات مع مؤسسات وهيئات دولية في مجالات التحول الرقمي للهيئة وحكامتها المعلومياتية،بما يتيح تبادل المعرفة، وأفضل الممارسات في المجال، وتنظيم زيارات عمل وورش تكوينية لتعزيز قدرات الهيئة ومنتسبيها.		%50	%50			• إعداد وتوقيع اتفاقيات تعاون مع جهات دولية مختارة. • تنظيم زيارات ميدانية وورش عمل تدريبية للموظفين . • إنشاء قاعدة بيانات مشتركة لأفضل الممارسات والدروس المستفادة. • تقارير تقييم دورية توضح مدى تقدم البرنامج وتأثيره. • تعزيز بناء القدرات المؤسسية واستدامة التحول الرقمي.

المحور الفرعي الثاني

رقمنة العمليات والمهام المهنية للهيئة

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
وضع وتفعيل نظام معلوماتي للرصد وتحليل المعطيات المتعلقة بالفساد	تطوير منصة مركزية رقمية لجمع وتوحيد المعطيات المتعلقة بالفساد، بما في ذلك تلك التي يتم إنتاجها أو التوفر عليها من قبل مختلف الشركاء المؤسساتيين والقطاعيين، وذلك في إطار رؤية شمولية ومندمجة تروم تعزيز التنسيق وتكامل مصادر البيانات. كما يشمل المشروع تطوير واجهات استخدام ذكية وتفاعلية تُسهل استغلال هذه المعطيات من قبل الفاعلين المعنيين، سواء من أجل التحليل، إعداد التقارير، أو تتبع المؤشرات.	%20	%80				• منصة رقمية مؤمنة لجمع المعطيات؛ • دليل موحد لمصادر البيانات؛ • واجهات استخدام تفاعلية؛ • نظام دوري لتحديث المعطيات والتحليل الآلي.
تطوير نظام معلوماتي مندمج لتدبير الشراكات وتتبع التوصيات والالتزامات الدولية للمغرب في مجال مكافحة الفساد	تطوير نظام إلكتروني موحد بوظائف متكاملة تشمل وحدة لإدارة وتتبع الشراكات المؤسساتية، ووحدة لتتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عن الهيئة، ووحدة لتقييم السياسات العمومية والالتزامات الدولية للمملكة، ورسم خرائطية المخاطر. بما يسمح بتعزيز فعالية النظام المعلوماتي المهني للهيئة، وتحسين قدراتها في التتبع، والتحليل، واتخاذ القرار المبني على البيانات.		%70	%30			نظام معلوماتي مندمج يشمل الوحدات التالية : • وحدة الشراكات المؤسساتية • وحدة لتتبع تنفيذ التوصيات وآليات التفاعل المرتبطة بها. • وحدة الاتفاقيات والالتزامات الدولية للمغرب • وحدة تقييم السياسات العمومية مع أدوات لرسم وتحليل خرائط المخاطر.
تطوير نظام تحليلي موحد ومتكامل لأنظمة الرصد والدعم	تصميم وتطوير وحدات تحليلية موحدة تسمح بدمج وتحليل المعطيات بشكل متقاطع ومتكامل بين مختلف الأنظمة التشغيلية للهيئة، بما يشمل منظومة الرصد، المنظومة المهنية، والمنظومة الداعمة. بشكل يوفر مؤشرات دقيقة، وتقارير ديناميكية، ولوحات قيادة شاملة تدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات الموثوقة في مختلف مجالات تدخل الهيئة.			%20	%40	%40	• لوحات قيادة تفاعلية موحدة تربط بين منظومات الرصد، المهنية، والداعمة • آليات استخراج مؤشرات الأداء وتحليلها بشكل لحظي لدعم التتبع الاستراتيجي واتخاذ القرار.

المحور الفرعي الثالث

تطوير نظم الدعم الداخلي بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويساعد على اتخاذ القرار المبني على البيانات

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تطوير وإرساء نظام معلوماتي لتدبير الموارد البشرية	تطوير وإرساء نظام معلوماتي متكامل خاص بتدبير الموارد البشرية للهيئة، بما يشمل جميع محطات المسار المهني لمنتسبي الهيئة، من التوظيف والإدماج، إلى التكوين والتقييم، وصولاً إلى تدبير الوضعيات الإدارية، وذلك في إطار ضمان النجاعة، الشفافية، وتسهيل اتخاذ القرار المرتبط بتدبير الكفاءات داخل الهيئة.	%20	%80				• منصة رقمية شاملة لتدبير الموارد البشرية تغطي مختلف الجوانب الإدارية والمهنية للموظفين • تقارير وإحصائيات دورية دقيقة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في مجال تدبير الكفاءات.
تطوير شبكة داخلية (الإنترانت) ونظام إدارة الوثائق الإلكترونية بالهيئة	تطوير شبكة داخلية مؤمنة (الإنترانت) لفائدة الهيئة، تكون بمثابة منصة رقمية موحدة لتسهيل التواصل الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات والموظفين، مع نظام متكامل لإدارة الوثائق الإلكترونية.	%20	%80				• شبكة إنترانت مؤمنة ومتكاملة مفعلة؛ • نظام إلكتروني لإدارة الوثائق معتمد؛ • انسيابية العمل داخل المؤسسة.

المحور الفرعي الرابع

تحديث البنية التحتية الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تحديث البنية التحتية لنظم المعلومات والشبكات داخل الهيئة	تحديث وتطوير البنية التحتية المعلوماتية والشبكات بالهيئة لتعزيز الأمن وتطوير الأداء، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية سواء الموجهة لعموم المواطنين أو لمنتسبي الهيئة، بكفاءة عالية.		%20		%80		• معدات وبنية تحتية حديثة للشبكات والخوادم . • أداء رقمي محسّن يضمن سرعة وكفاءة الخدمات الرقمية. • بنية تحتية رقمية جاهزة.
تقييم أمن نظم المعلومات بالهيئة	تشخيص شامل لوضعية أمن نظم المعلومات بالهيئة، وتحديد نقاط قوته وضعفه، وتحليل المخاطر، والوقوف على مدى جاهزية البنية التحتية والتطبيقات والخدمات الرقمية لمواجهة التهديدات السيبرانية، مع اقتراح التدابير اللازمة للرفع من مستوى الأمن السيبراني وضمان استمرارية الأنشطة الحيوية لأنظمة الهيئة.	%100					• تقرير تشخيص شامل ودقيق لوضعية أمن نظم المعلومات (البنية التحتية، الشبكات، التطبيقات، وأمن البيانات). • خطة لتحليل المخاطر وتحديد الثغرات الأمنية على مستوى جميع مكونات النظام المعلوماتي. • توصيات تقنية وتنظيمية لتعزيز أمن نظم المعلومات. • خارطة طريق لتصحيح النقائص وتطوير التدابير الوقائية والحمائية. • برامج لتحسيس وتكوين الأطر، منجزة.
إنشاء وحدة الرصد السيبراني بالهيئة	وضع وحدة رصد سيبراني متكاملة ومتصلة بشكل مباشر مع باقي مكونات نظام المعلومات، من أجل تعزيز قدرات الكشف المبكر عن التهديدات وتحليل الحوادث الأمنية، وضمان استجابة فعالة ومتناسقة للتصدي لكافة المخاطر السيبرانية المحتملة.				%70	%30	• آليات إنذار فوري للحوادث الأمنية المحتملة، مطورة ؛ • تقارير تحليلية دورية داعمة لاتخاذ القرار الأمني، متوفرة. • وحدة رصد سيبراني مركزية تضمن الترابط والتكامل بين وحدة الرصد السيبراني وأنظمة الأمن الأخرى، مشغلة .
تطوير وتنفيذ سياسة أمن المعلومات بما يتوافق مع معايير ISO 27001	تطبيق معايير إدارة أمن المعلومات وفقاً لمواصفات ISO 27001، لضمان تأمين نظم المعلومات وحماية البيانات الحساسة، وتعزيز الثقة في قدرة الهيئة على إدارة المخاطر السيبرانية والامتثال للمعايير الدولية ذات الصلة.				%100		• نظام متكامل قائم لإدارة أمن المعلومات يشمل تحديد المخاطر، تقييمها، ومعالجتها. • مراجعات داخلية منجزة، لضمان الالتزام والتطبيق الصحيح للنظام. • الحصول على شهادة ISO 27001 لأمن نظم المعلومات.

المحور الفرعي الخامس

توظيف الابتكار والذكاء الاصطناعي، في تعزيز منظومة النزاهة

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
توظيف الذكاء الاصطناعي في أعمال الهيئة	دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن مختلف مسارات عمل الهيئة الوطنية، بما يساهم في رفع الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين والشركاء. ويأتي هذا التوجه انسجامًا مع الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي للهيئة، ومع أفضل الممارسات الدولية في مجال الحكامة الرقمية.	%20	%40	%20	%10	%10	• منصة متكاملة للذكاء الاصطناعي داعمة لمهام الهيئة، مشغلة. • تقارير تحليلية استباقية تدعم القيادة في اتخاذ القرارات، منجزة. • آجال معالجة الملفات والشكايات، مقلصة .
تطوير منصة وطنية للابتكار المفتوح في خدمة منظومة النزاهة الوطنية NazahaTech.ma	إطلاق منصة رقمية مفتوحة تدعم الابتكار والتعاون في مجال النزاهة الوطنية تعرف ب Naza-ha Tech، من خلال توفير بيئة تفاعلية تجمع مختلف الفاعلين والمهتمين والمبتكرين، وتتيح تبادل الأفكار والمبادرات المبتكرة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.			%60	%40		• منصة رقمية تفاعلية مفتوحة للابتكار في مجال النزاهة، مفعلة. • قاعدة بيانات للأفكار والمشاريع المبتكرة المتعلقة بالنزاهة. • آليات مبتكرة لتقييم ودعم المشاريع الناشئة في مجال النزاهة.
إحداث مختبر NazahaLab لتطوير وتجريب الحلول الرقمية في مجال مكافحة الفساد	خلق شراكات متقدمة لإنشاء مختبر رقمي متقدم (NazahaLab) مزود ببنية تحتية تقنية حديثة لدعم تطوير واختبار الحلول الرقمية المبتكرة التي تساهم في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية داخل منظومة النزاهة الوطنية.		%40	%60			• مختبر رقمي متكامل مزود بأحدث التقنيات وأدوات التطوير، قائم/محدث. • منصة للتواصل بين المبتكرين والشركاء لدى مراكز البحث، مفعلة؛ • حلول رقمية جديدة في مجال النزاهة جاهزة للاعتماد. • فريق البحث والتطوير في ابتكار أدوات رقمية لمكافحة الفساد . • برامج تدريبية منفذة لفائدة فريق المختبر وللمهتمين بتطوير الحلول الرقمية.

إطلاق جائزة NazahaInnov في مجال مكافحة الفساد لاحتضان الحلول الرقمية المبتكرة	إطلاق جائزة وطنية سنوية لدعم واحتضان مبادرات الحلول الرقمية المبتكرة في مجال النزاهة، تثمن الابتكار في مجال تحفيز وتطوير أدوات وتقنيات جديدة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.				%50	%50	• برنامج سنوي لاحتضان الحلول الرقمية المبتكرة؛ • جائزة وطنية لأحسن ابتكار.
إرساء منصة تشغيلية متكاملة تضم وحدات للرصد، جمع البيانات، والتحليل الذكي	إرساء منصة متكاملة للرصد وجمع وتحليل البيانات تُمكّن الهيئة من مواكبة التطورات واستغلال مصادر المعلومات بشكل فعّال. تعتمد المنصة على تقنيات حديثة تشمل الاشتراك في قواعد بيانات وطنية ودولية، استخدام أدوات متقدمة لجمع البيانات من مصادر متعددة (مفتوحة أو مؤسساتية)، وتوظيف أنظمة تحليل متطورة تعتمد على البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي. وذلك من أجل تزويد الهيئة بأدوات ذكية لاستكشاف أنماط الفساد، واستشراف المخاطر والفرص، وتعزيز قدراتها في التحليل الاستراتيجي وإنتاج تقارير دقيقة في الوقت المناسب.		%70	%30			• قاعدة بيانات مركزية موحدة للمعطيات المجمّعة من مصادر مختلفة. • أنظمة تحليل تعتمد على Big Data والذكاء الاصطناعي لإنتاج مؤشرات ولوحات قيادة تفاعلية. • تقارير دورية واستشرافية تدعم متخذي القرار على

المحور الاستراتيجي السادس :

تعزيز الجاهزية المؤسسية لترسيخ التموقع الاستراتيجي للهيئة ضمن المنظومة الوطنية للنزاهة

المحاور الفرعية

المحور الفرعي الأول

استكمال البنية التنظيمية للهيئة وفق مبادئ الحكامة الوظيفية والنجاعة التدبيرية

المحور الفرعي الثاني

تعزيز آليات الشفافية والانفتاح والمساءلة الداخلية وضمان الحق في الحصول على المعلومة

المحور الفرعي الثالث

تعزيز الجاهزية العملياتية للهيئة في مجال مكافحة الفساد

المحور الفرعي الرابع

ضمان القرب المؤسساتي من المواطنات والمواطنين عبر إحداث مقار جهوية وتنويع وتبسيط سبل الولوج إلى خدماتها

المحور الفرعي الخامس

بناء مقر مؤسسي لائق يعكس هوية الهيئة ورمزيتها الدستورية

المحور الفرعي الأول

استكمال البنية التنظيمية للهيئة وفق مبادئ الحكامة الوظيفية والنجاعة التدبيرية

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إحداث منظومة مؤسساتية لقياس النجاعة وربط الأداء بالنتائج	وضع إطار منهجي لتدبير الأداء وفق مقاربة النتائج المنصوص عليها في القانون التنظيمي للمالية رقم 130.13، بهدف إدماج منطق الأهداف والمؤشرات في ميزانية الهيئة، وتطوير أدوات تقييم الأداء الإداري والمؤسساتي. بالإضافة إلى وضع إطار منهجي لتتبع وتقييم الأداء المحقق.		%70	%30			• دليل منهجي مفعّل لقياس النجاعة وربطها بالموارد • مشروع نجاعة الأداء؛ • تقارير نجاعة الأداء.
اعتماد نظام تدبير مؤسسي مندمج للجودة والنزاهة وفق المعايير الدولية ISO 9001 و ISO 37001	اعتماد نظام تدبير مؤسساتي يدمج بين الجودة ومحاربة الفساد، يرتكز على الأهداف والمؤشرات والرقابة الداخلية، مع توحيد العمليات التشغيلية والوثائق المرجعية من خلال نمذجة اشتغال الهيئة وفق مقاربة نسقية (نظامية)، وضمان تواصل فعّال بين مختلف الأقطاب، واعتماد نظام التدبير المبني على الأهداف، وتعزيز مبادئ الفعالية في العمليات، والأداء، والمساءلة، والتحكم في المخاطر التي قد تحد من قيام الهيئة بوظائفها.	%60	%40				• دليل نظام التدبير المندمج • كراسة السياسات المعتمدة: سياسة الجودة ومكافحة الفساد وفق ISO 9001 و ISO 37001 • خرائط العمليات ووثائقها وفق ISO 9001 و ISO 37001 • المساطر والتعليمات التشغيلية والسجلات الإلزامية وفق ISO 9001 و ISO 37001 • لوحة قيادة نظام التدبير المندمج
تطوير نظام مؤسسي لتدبير المخاطر وتعزيز الحكامة الوقائية	تطوير منظومة مؤسساتية لتدبير المخاطر تشمل تحديدها، وتحليلها، وتصنيفها (المخاطر الإجمالية والمخاطر الصافية)، وتتبعها، بهدف تقوية اليقظة المؤسسية للهيئة والحد من التعرض للمخاطر التشغيلية والمالية والقانونية، وإعداد خريطة مخاطر خاصة بالهيئة، ووضع خطة لمعالجة المخاطر الكبرى ذات الأولوية.		%60	%40			• دليل إدارة المخاطر داخل الهيئة. • خريطة المخاطر المؤسسية (Cartog-raphie des risques). • خطة معالجة المخاطر (Plan de traitement des risques) بآجال ومسؤولين عن التنفيذ. • تقارير المتابعة ولوحات القيادة الخاصة بالمخاطر تتيح تتبع تطور المخاطر وفعالية الإجراءات المتخذة لمواجهتها. • كراسة المؤشرات الرئيسية للمخاطر (KRI – Key Risk Indicators) لمراقبة المخاطر أو التنبؤ بها قبل تفاقمها.

إرساء مقاربة للمسؤولية الاجتماعية داخل الهيئة (ISO 26000)	تفعيل مقاربة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE) وفقًا للمعيار ISO 26000، داخل الهيئة من خلال تأكيد التزامها بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ومعالجة الآثار الاجتماعية والبيئية الناتجة عن أنشطة الهيئة، وذلك بهدف خلق قيمة مضافة على المدى الطويل وتحسين العلاقات مع الأطراف المتفاعلة داخل الهيئة، واستباق التوجهات المستقبلية في البيئة التي تنشط فيها. من شأن هذه المقاربة أن تفضي إلى علاقات أقوى وتعاون أوثق، وبالتالي تحسين الأداء التشغيلي للهيئة، وضمان استجابة أكبر لتطلعات المجتمع في ما يخص الشفافية، والأخلاقيات، والاستدامة البيئية، والمسؤولية الاجتماعية، وهو أمر يُعد أساسيًا بشكل متزايد للحفاظ على الشرعيةالمجتمعية للهيئة .				%60	%40	• تقرير تشخيص الوضع الحالي / التقييم الذاتي من خلال تحليل الممارسات الحالية للهيئة • بيان الالتزام أو سياسة المسؤولية الاجتماعية: يعبر عن التزام المؤسسة الطوعي بالمسؤولية الاجتماعية. • خارطة طريق / خطة عمل متعددة السنوات، تتضمن الأهداف، الإجراءات، المؤشرات، الموارد، والجدولة الزمنية للتنفيذ • خطط عمل مفصلة حسب المحاور (البيئة، الموارد البشرية، المشتريات المسؤولة...) . • لوحات مؤشرات ومقاييس أداء RSE: بمؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء الاجتماعي والبيئي للهيئة • أدوات التوعية والتكوين RSE (مفعلة) • تقييم أو تدقيق خارجي طوعي
إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للهيئة وضمان تفعيله المؤسساتي	إعادة هيكلة البنية التنظيمية للهيئة وفق منطق الحكامة الوظيفية، عبر مراجعة التقسيمات التنظيمية بما يتلاءم مع المهام الجديدة، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وإرساء منظومة للتنسيق الداخلي.	%70	%30				• هيكل تنظيمي مُعتمد • مصفوفة مهام ووظائف مُحدّثة • قرارات تنظيمية سارية. • دليل للتنسيق الداخلي وآليات الحكامة.

المحور الفرعي الثاني

تعزيز آليات الشفافية والانفتاح والمساءلة الداخلية وضمان الحق في الحصول على المعلومة

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تنظيم التدقيق الداخلي وتطوير مرجعيته	إعداد المرجعية التشغيلية للتدقيق الداخلي في مختلف مجالات عمل الهيئة، عبر صياغة ميثاق التدقيق الداخلي ومراجعة مساطره، وهيكلة برنامجه من الأبعاد، والأقطاب المعنية، والمحاور والمجالات التي يجب تغطيتها...؛ مع ضمان انتظام مهام التدقيق وربط خلاصاته مع صلاحيات اللجنة الدائمة المكلفة بالتدقيق التي أحدثها مجلس الهيئة، من أجل أداء منظم، ومتكامل وسلس.	%100					• ميثاق و مسطرة تدقيق داخلي • خطة التدقيق الداخلي • لوحات القيادة و مذكرات وتقارير
تعزيز شفافية الأداء من خلال تطوير آليات الولوج إلى المعلومة والنشر الاستباقي	تفعيل مقتضيات القانون رقم 31.13، بما يضمن إجراءات واضحة وقنوات مخصصة (شباك إلكتروني لطلب المعلومات)، بهدف ضمان الشفافية، والتفاعل السريع مع الطلبات المتوصل بها، مع الحرص على النشر الاستباقي للمعطيات وتحيين المتاح منها.		%100				• مسطرة داخلية معتمدة • صفحة إلكترونية لتسجيل وتتبع الطلبات، مفعلة. • خطة للنشر الاستباقي، • تقارير دورية منشورة، • دليل مبسط موجَّه للمستعملين
إرساء نظام مؤسساتي لتدبير الأرشيف والوثائق وفق المعايير الوطنية	وضع سياسة تدبير الأرشيف والوثائق الخاصة بالهيئة، وتحديد المتدخلين و الأدوات المرجعية لذلك وفق القوانين الجاري بها العمل، مع الحرص على تكوين المتدخلين و مواكبتهم في تنزيل النظام الجديد.	%30	%40	%30			• سياسة تدبير الأرشيف والوثائق بالهيئة مفعلة • لجنة الأرشيف مشكلة • جدول تصنيف الوثائق بالهيئة قائم • جداول زمنية لحفظ أرشيف الهيئة معلنة
تفعيل نظام معلوماتي لتدبير المعرفة وتحديث مركز التوثيق المؤسسي	إرساء سياسة وثائقية ونظام داخلي لمركز التوثيق الخاص بالهيئة، ونظام معلومات للبحث والنفاذ إلى المعلومات والموارد الورقية والرقمية.	%100					• سياسة وثائقية لمركز التوثيق سارية • نظام داخلي معلن • نظام بحث إلكتروني مفعل

المحور الفرعي الثالث

تعزيز الجاهزية العملياتية للهيئة في مجال مكافحة الفساد

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
إرساء منظومة احترافية لتقوية أدوار الهيئة في مجال الاسهام في مكافحة الفساد	السعي إلى تقوية المنظومة المؤسساتية للهيئة في مجال البحث والتحري والرفع من مهنية مأموريها بما يمكن من ممارسة اختصاصاتها في مجال المساهمة في مكافحة الفساد، وفق مقتضيات القانون المنظم لها، وبما يضمن النجاعة، والالتقائية المؤسساتية مع مختلف الجهات المعنية بإنفاذ القانون. من خلال آليات التنسيق مع السلطات العمومية والهيئات القضائية والرقابية المعنية، في مجالات البحث والتحري وتبادل المعلومات.	%10	%60	%30			• تطوير دلائل منهجية واضحة لتلقي المعلومات، وتحليلها، ومعالجتها، ومتطلبات فعالية العمل الميداني • اتفاقيات ومذكرات تفاهم موقع مع الأجهزة الأمنية والهيئات القضائية والسلطات العمومية والرقابية، في مجالات البحث والتحري وتبادل المعلومات. • الرفع من القدرات البشرية لجهاز مأموري الهيئة بمحققين في تخصصات بحثية جديدة. • تقارير موضوعاتية نصف سنوية وسنوية تتضمن مؤشرات كمية ونوعية لفعالية التحري. • تكوين المأمورين المكلفين بالبحث والتحري على التقنيات الحديثة في التحقيقات الإدارية والمالية، وضمان استقلالية عملهم وفعالية تدخلاتهم الميدانية.
تعزيز قدرات وكفاءات مأموري الهيئة في مجالات البحث والتحري	تعزيز قدرات وكفاءات مأموري الهيئة من أجل اكتساب مهارات متقدمة في مجالات البحث والتحقيق، بما في ذلك في تقنيات البحث والتحقيق الوثائقي والمالي وإدارة مخاطر الفساد . وتزويدهم بالتجهيزات اللازمة للقيام بالمهام المنوطة بهم بنجاعة، وتوفير الدعم لهم في أداء مهامهم داخل الهيئة وخارجها.	%70	%30				• اتفاقيات تعاون مع أجهزة البحث والتحقيق معدة وموقعة. • دورات تكوينية متخصصة منجزة.

المحور الفرعي الخامس

بناء مقر مؤسسي لائق يعكس هوية الهيئة ورمزيتها الدستورية

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
بناء وتجهيز المقر المركزي الجديد للهيئة وفق معايير الاستدامة والرمزية الدستورية	إبرام اتفاقية جديدة للإشراف المنتدب على مشروع بناء المقر الجديد للهيئة والمساهمة في إعداد المباراة المعمارية وطلبات العروض الخاصة بالدراسات والأشغال و تتبع تنفيذ المشروع إلى حين استلامه.		%30	%50	%10	%10	• اتفاقية إشراف منتدب على المشروع موقعة ومؤشر عليها • الصفقات الخاصة بالمشروع موقعة ومصادق عليها • انطلاق الأشغال • استكمال الأشغال واستلام المقر • صفقات التجهيز موقعة مُصادق عليها • مقر مجهّز وفق الضوابط الحديثة، للبنايات الإدارية.

المحور الفرعي الرابع

ضمان القرب المؤسساتي من المواطنات والمواطنين عبر إحداث مقار جهوية وتنويع وتبسيط سبل الولوج إلى خدماتها

اسم المشروع	وصف المشروع	2025	2026	2027	2028	2029	وصف المخرجات النهائية المتوقعة
تحسين تجربة المواطن من خلال نظام مؤسساتي لجودة الاستقبال والخدمة الارتفاقية	اعتماد ميثاق استقبال، وتهيئة الفضاءات وفق متطلبات الولوج المتكافئ، وتوحيد المساطر والأدلة، وتكوين فرق الاستقبال على مهارات الخدمة العمومية، وتكييف الخدمات لتستجيب لاحتياجات جميع الفئات بمن فيهم الأشخاص في وضعية إعاقة.			%30	%50	%20	• ميثاق استقبال، مدعوم بتقارير دورية لتقييم وتحسين تجربة المستخدم • فضاءات الاستقبال مهيأة وفق معايير الوضوح وسهولة الولوج. • دليل عملي للاستقبال يحدد مراحل التعامل مع المرتفقين وسلوكيات الخدمة الجيدة. • فرق استقبال قادرة على التواصل الفعال، وتدبير المواقف الصعبة.
تنظيم فعاليات تواصلية لتعزيز الانفتاح المؤسسي والتفاعل المجتمعي (أيام الأبواب المفتوحة)	فعالية تواصلية تهدف إلى فتح أبواب المؤسسة أمام مختلف فئات المواطنين، ومختلف الفاعلين، للتعريف بأدوارها ومهامها، وعرض منجزاتها، من خلال زيارات مؤطرة، ورشات تفاعلية، وفضاءات للنقاش المباشر مع الأطر والمسؤولين، بشكل حضوري أو افتراضي.			%70	%15	%15	• برنامج سنوي معلن للأبواب المفتوحة، • محتوى تواصلي منتج (مطويات، ملصقات، فيديوهات)، • تقرير توثيقي واستبيان لقياس رضا الزوار واقتراحاتهم
إحداث وتفعيل التمثيليات الجهوية لتعزيز القرب والإنصات الترابي	إطلاق وتجهيز التمثيليات الجهوية تدريجيًا (كراء/تجهيز/موارد بشرية)، مع مراعاة القرب الجغرافي والعدالة المجالية في تقديم خدمات الهيئة، ومتطلبات التنسيق مع المركز.		%25	%25	%25	%25	• مقر جهوي مفعل سنويا في إحدى الجهات وفق برمجة تراعي القرب الجغرافي في التمثيلية الجهوية • نظام تنسيق مركزي–جهوي، قائم.

الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها
شارع النخيل - عمارة هاي تيك - جناح ب - الطابقان الثالث والرابع - حي الرياض - الرباط
الهاتف : 60 / 50 86 57 37 5 212+ - الفاكس : 73 16 71 37 5 212+

www.inpplc.ma