الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها
INPPLC
ⵓⵣⵓⵍ ⵏⵓⵎⵙⵓ ⵏ ⵜⵣⵍⵣⵉ
ⵍ ⵍⵓⵓⵔ ⵙⵓⵣⵙⵓⵙ ⵍ ⵙⵓⵙⵍⵍⵉ ⵏⵓ

التقرير السنوي

للهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

2025

التقرير السنوي

للهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

2025

تم نشره بالجريدة الرسمية عدد 7556 مكرر، بتاريخ 18 جمادى الأولى 1448 (30 أكتوبر 2026)



”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 يوليوز 2016 بالرباط، بمناسبة الذكرى 17 لعيد العرش المجيد.

محتويات التقرير

كلمة الرئيس 9

خمس رسائل مفتاحية ترسم ملامح النزاهة ومكافحة الفساد بالمغرب 13

مدخل إلى التقرير 17

الجزء الأول: من تشخيص واقع الفساد إلى توجيه الإصلاح: عندما تصبح المؤشرات أدوات للتغيير 19

المحور الأول: بين المؤشرات والوقائع: قراءة تحليلية لوضعية النزاهة والفساد بالمغرب 23

المحور الثاني: عشر سنوات من تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2015-2025): من حصيلة الإنجاز إلى تقييم النتائج 75

المحور الثالث: من التشخيص إلى التأثير : التوصيات المعيارية وتوجيه القرار العمومي في مجال النزاهة ومكافحة الفساد 99

الجزء الثاني: بين إنفاذ القانون واليقظة الوقائية: بناء منظومة وطنية للإنذار المبكر وإدارة مخاطر الفساد 117

المحور الأول: التبليغ الآمن: عندما تتحول المعلومة إلى أداة للوقاية والكشف المبكر 121

المحور الثاني: من مكافحة الفساد بعد وقوعه إلى إدارة مخاطره: بناء القدرات الوقائية للمؤسسات 131

الجزء الثالث: بناء المناعة المجتمعية ضد الفساد: المجتمع شريك في ترسيخ النزاهة واستدامة الإصلاح 141

المحور الأول: من الوعي إلى الفعل: المواطنون شركاء في حماية النزاهة 145

المحور الثاني: من تدبير الوقاية الظرفية إلى بناء مناعة مجتمعية مستدامة 153

المحور الثالث: من التواصل المناسباتي إلى بناء الثقة العمومية: كيف نجعل من التواصل رافعة لمكافحة الفساد؟ 161

الجزء الرابع: الشراكات والتعاون الاستراتيجي: من الانخراط الدولي إلى دعم التكامل وإنتاج التأثير 177

المحور الأول: الدبلوماسية المؤسساتية للنزاهة وتعزيز الحضور المغربي في المنظومات الدولية 181

المحور الثاني: من تبادل الخبرات إلى بناء القدرات الوطنية: توظيف آليات التعاون الدولي لتطوير أدوات الوقاية والقياس والإنفاذ 199

المحور الثالث: من التنسيق المؤسساتي إلى بناء منظومة وطنية متكاملة للنزاهة تجسد نموذج "الدولة المتعاونة" في مكافحة الفساد 209

الجزء الخامس: عندما تصبح البيانات أداة للنزاهة: التحول الرقمي وإعادة تشكل قدرات الهيئة في الوقاية من الفساد واستباق مخاطره 217

المحور الأول: تشكيل البنية الرقمية للهيئة: الانتقال من تدبير الملفات إلى إدارة المعرفة والمخاطر 221

المحور الثاني: من إدارة المعطيات إلى هندسة القرار: التحول الرقمي وإعادة بناء القدرات التحليلية والاستشرافية للهيئة 229

الجـزء الســادس: ملامـح ترسـيخ الجاهزيـة المؤسسـية للهيئـة وتعزيـز تموقعهـا داخـل المنظومـة الوطنية للنزاهة 237

المحـور الأول: مـن الشـرعية القانونيـة إلـى القـدرة المؤسسـية: اسـتكمال الإطـار المرجعـي وترسـيخ الحكامـة التنظيمية للهيئة 241

المحـور الثانـي: مـن التدبيـر السـنوي إلـى القيـادة الاسـتراتيجية حيـن تحـول الهيئـة مهامهـا إلـى رؤيـة قابلـة للقياس والمساءلة 251

المحـور الثالـث: مـن بنـاء القـدرات إلـى بنـاء الفعاليـة: مؤشـرات الرأسـمال البشـري تكشـف عـن جاهزيـة الهيئـة لمواجهة التحديات 269

المحـور الرابـع: المـوارد الماليـة ترجمـة لأولويـات الهيئـة: قـراءة فـي ميزانيـة 2025 مـن منظـور الحكامـة والنجاعة والأثر 281

الخلاصة العامة للتقرير 293



الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

INPPLC

ⵓⵣⵔⵓⵍ ⵏⵓⵎⵙⵔⵓ ⵏ ⵜⵣⵍⵉⵣⵜ
ⵍ ⵡⵓⵔⵓⵙ ⵔⵔ ⵙⵔⵣⵙⵔⵔⵙ ⵍ ⵙⵔⵜⵍⵍⵜ ⵊⵔ

كلمة الرئيس



شكلت سنة 2025 محطة مفصلية في مسار الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، ليس فقط بالنظر إلى حجم الأنشطة والبرامج المنجزة، وإنما أساسا لكونها سنة الانتقال من مرحلة استكمال البناء المؤسساتي إلى مرحلة ترسيخ القيادة الاستراتيجية لمنظومة النزاهة الوطنية.

لقد سعت الهيئة خلال هذه السنة، إلى إعادة تنظيم تدخلاتها ضمن رؤية مندمجة تجعل من المعرفة والتقييم والاستشراف والتنسيق المؤسساتي أدوات مركزية لتوجيه السياسات العمومية وتعزيز فعاليتها في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته.

ويأتي هذا التقرير السنوي في سياق وطني ودولي تتزايد فيه التحديات المرتبطة بالحكامة والنزاهة والثقة في المؤسسات، كما تتزايد فيه الانتظارات والتطلعات المجتمعية نحو مزيد من الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة وتحسين جودة الخدمات العمومية.

ومن هذا المنطلق، لم يقتصر التقرير على عرض حصيلة أنشطة الهيئة، وإنما حرص على تقديم قراءة تحليلية للمعطيات والمؤشرات المتاحة، انطلاقا من سؤال محوري ظل موجها لمختلف فصوله ومكوناته: **ماذا تكشف هذه المؤشرات والمعطيات عن حالة النزاهة والفساد بالمغرب؟**

لقد أظهرت المعطيات التي تم تجميعها وتحليلها خلال سنة 2025 أن المغرب راكم، على امتداد السنوات الأخيرة، مكتسبات مؤسساتية وتشريعية مهمة في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته. غير أن هذه المكتسبات، على أهميتها، لا تزال تواجه تحديات مرتبطة بوتيرة التنفيذ، وبالتفاوت المسجل بين القطاعات والمؤسسات في مستويات الامتثال والتفاعل، وبالحاجة إلى تعزيز الأثر الفعلي للإصلاحات على واقع المواطنين والمقاولات وجودة الخدمات العمومية.

إن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، تعتبر أن تقييم وضعية النزاهة ومحاربة الفساد يجب أن يتم بموضوعية وبعيدا عن كل أشكال المزايدات أو التبسيط؛ فمكافحة الفساد ليست مجالا للأحكام الانطباعية أو للقراءات الاختزالية، كما أنها ليست موضوعا يقبل التصنيف الثنائي بين النجاح المطلق أو الفشل المطلق.

فالموضوعية كما تقتضي مواجهة مكامن القصور والاختلالات، تقتضي في الآن نفسه، وبالوضوح والمسؤولية نفسيهما، الاعتراف بما تحقق من تقدم. ولذلك فإن بناء سياسات عمومية ناجعة في هذا المجال يظل، من وجهة نظر الهيئة الوطنية للنزاهة، رهينا بالاعتماد على المعطيات والمؤشرات القابلة للقياس والتقييم، باعتبارها المدخل الأساسي لفهم الواقع وتحديد الأولويات وتوجيه المبادرات الإصلاحية.

وكما أن عددا من المؤشرات والمعطيات الواردة في هذا التقرير تبرز أن الفساد ليس مجرد حالات معزولة أو سلوكات فردية منفصلة، وإنما ظاهرة مركبة تتداخل فيها عوامل قانونية ومؤسساتية واقتصادية وثقافية وتكنولوجية؛ فإنها تكشف أيضا أن مواجهة هذه الظاهرة لا يمكن أن تتم بمنطق التدخلات

والجهود القطاعية المتفرقة، وإنما تقتضي مقاربة شمولية ومندمجة تجمع بين الوقاية والكشف والزجر والتقييم والتوعية وبناء القدرات...إلخ.

وانطلاقا من هذه القناعة، واصلت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، خلال سنة 2025، تطوير أدواتها في مجالات الرصد والقياس والتحليل والاستشراف، وتعزيز قدراتها في مجال الإنذار المبكر، وتوظيف التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وتطوير منظومات الحكامة والجودة والتدقيق وتدبير المخاطر، بما يسمح لها بالانتقال من منطق تتبع الظاهرة إلى منطق فهمها وتحليلها واستباقها.

كما شكلت سنة 2025 سنة مفصلية من حيث بلورة الاستراتيجية الخماسية للهيئة للفترة 2025-2030، والتي تؤسس لمرحلة جديدة قوامها القيادة المعيارية والاستشرافية، والوقاية الذكية، والتكامل المؤسساتي، والانخراط المجتمعي، والتحول الرقمي، والجاهزية المؤسسية. وهي استراتيجية تنطلق من قناعة مفادها أن مكافحة الفساد لا يمكن أن تظل رهينة منطق رد الفعل أو التدخل بعد وقوع الضرر، بل يجب أن تتحول إلى سياسة عمومية مستمرة تقوم على التخطيط والتقييم والتتبع وقياس الأثر.

ولأن المعطيات التي يتضمنها هذا التقرير تبين أيضا أن مكافحة الفساد لا تزال تواجه تحديا جوهريا يتمثل في الحاجة إلى رفع مستوى الالتقائية بين مختلف المتدخلين وتعزيز الانسجام بين السياسات والمبادرات والبرامج ذات الصلة بالنزاهة والحكامة، فإن الهيئة تؤكد أن مكافحة الفساد ليست مسؤولية مؤسسة بعينها، ولا اختصاص سلطة واحدة، وإنما هي مسؤولية جماعية تتقاسمها الدولة بمختلف مؤسساتها والمجتمع بكل مكوناته، كما أكد على ذلك جلالة الملك محمد السادس، نصره الله، معتبرا أن محاربة الفساد ورش وطني جماعي يقتضي تعبئة شاملة وتضافر جهود جميع الفاعلين؛ فالتجارب الدولية الأكثر نجاحا في هذا المجال لم تبنَ على تعدد المؤسسات أو كثرة الآليات، بقدر ما بنيت على قدرتها على التنسيق والتكامل وتبادل المعلومات وتقاسم المسؤوليات.

فالحكومة مطالبة بمواصلة قيادة الإصلاحات القطاعية وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية داخل السياسات العمومية، وتحويل المعرفة المنتجة إلى قرارات وسياسات وإصلاحات ذات أثر ملموس. والقضاء مطالب بمواصلة تكريس سيادة القانون وضمان فعالية المساءلة. وهيئات الرقابة والحكامة مطالبة بتعزيز أدوارها في التقييم والتقويم والاقتراح. والقطاع الخاص مدعو إلى تطوير أنظمة الامتثال والنزاهة والشفافية داخل المقاولة. كما أن المجتمع المدني والإعلام والمواطنين يشكلون جميعا جزءا أساسيا من منظومة اليقظة المجتمعية التي لا يمكن لأي سياسة لمكافحة الفساد أن تنجح في غيابها.

إن ما تكشفه مختلف المؤشرات الواردة في هذا التقرير هو أن الرهان الحقيقي لم يعد يقتصر على إنتاج النصوص أو إحداث المؤسسات أو إطلاق المبادرات، بل أصبح يتمثل أساسا في القدرة على تحويل هذه المقتضيات إلى ممارسات يومية ونتائج ملموسة وأثر قابل للقياس على مستوى ثقة المواطنين، وجودة الخدمات العمومية، وجاذبية الاستثمار، وحماية المال العام.

ولهذا فإن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها تعتبر أن المرحلة المقبلة تقتضي انتقالا إضافيا من منطق الالتزام إلى منطق التنفيذ، ومن منطق البرامج إلى منطق النتائج، ومن منطق التدخلات المتفرقة إلى منطق العمل الجماعي المنسق.

إن بناء منظومة وطنية قوية للنزاهة يظل رهانا استراتيجيا يرتبط بمستقبل التنمية في البلاد. وهو رهان لا يمكن كسبه إلا عبر إرادة سياسية ومؤسساتية مستمرة، وتعبئة جماعية منسجمة، وتعاون وثيق بين مختلف الفاعلين، والتزام فعلي بجعل النزاهة خيارا عموميا دائما ومشروعا وطنيا جامعا.

في هذا الأفق، ستواصل الهيئة الوطنية للنزاهة الاضطلاع بأدوارها الدستورية والقانونية في التقييم والاقتراح واليقظة والتنسيق والإسهام في مكافحة الفساد، واضعة نصب أعينها هدفا أساسيا يتمثل في المساهمة في بناء منظومة وطنية أكثر نزاهة وشفافية وفعالية، قادرة على تعزيز الثقة وترسيخ دولة القانون ودعم مسار التنمية المستدامة ببلادنا.

محمد بنعليلو
رئيس الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

خمس رسائل مفتاحية ترسم ملامح النزاهة ومكافحة الفساد بالمغرب

في مستهل هذا التقرير السنوي حرصت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها على صياغة خمس رسائل مفتاحية ترسم، بناء على مختلف المعطيات والتحليلات الواردة في التقرير، ملامح النزاهة ومكافحة الفساد بالمغرب على النحو التالي:

الأولى: المؤشرات الدولية ترصد التقدم... لكنها تقف على محدودية الأثر

يمكن القول إن المؤشرات الدولية ذات الصلة بالنزاهة والشفافية والحكامة، تكشف أن المغرب دخل مرحلة جديدة من مسار مكافحة الفساد تختلف في طبيعتها عن المراحل السابقة. فالتحدي لم يعد يتمثل أساسا في بناء المؤسسات أو سن التشريعات أو إطلاق الاستراتيجيات، بقدر ما أصبح يتمثل في تحقق أثرها الفعلي على الواقع. فخلال العقد الأخير، راكمت المملكة إصلاحات مؤسساتية وقانونية مهمة، وعززت بنياتها الدستورية والرقابية، ووسعت مجالات الرقمنة والانفتاح والشفافية، غير أن المؤشرات الدولية تواصل توجيه الرسالة نفسها تقريبا: إن نجاح الإصلاح لا يقاس بعدد النصوص والمؤسسات، وإنما بقدرته على إحداث تغيير في سلوك الفاعلين وتحسين ثقة المواطنين والمستثمرين والمرتفقين بصفة عامة، في الأداء العمومي، وتقليص فرص الفساد ومظاهره. ومن هذه الزاوية، فإن ما ترصده المؤشرات لا يعني بالضرورة التشكيك في الإصلاح، بل يدعو إلى الانتقال به من مرحلة البناء إلى مرحلة تحقق الأثر، ومن منطق الإنجاز المؤسساتي إلى منطق النتائج القابلة للقياس.

الثانية: الإصلاح مستمر... لكن فجوة التنفيذ ما تزال قائمة

تظهر المعطيات الوطنية الواردة في هذا التقرير أن المغرب يوجد في وضعية انتقالية مركبة تتعايش فيها عناصر التقدم مع مظاهر التعثر. فمن جهة، تؤكد المؤشرات والبرامج والإصلاحات المعلنة والمنجزة وجود دينامية مؤسساتية حقيقية شملت مجالات التشريع والتنظيم والرقمنة والشفافية والحكامة والوقاية من الفساد؛ ومن جهة أخرى، تكشف المعطيات ذاتها استمرار فجوات على مستوى التنفيذ والالتقائية والتنسيق وتحويل السياسات إلى نتائج ملموسة وذات أثر على المواطن داخل عدد من القطاعات والمجالات الأكثر عرضة للمخاطر. ولذلك فإن القراءة الموضوعية للواقع تستوجب استبعاد خطابين متناقضين بالقدر نفسه: خطاب التهويل الذي ينكر كل تقدم، وخطاب الاطمئنان الذي يفترض أن الإصلاحات المنجزة كافية بذاتها. فما تقوله المؤشرات بوضوح هو أن الرهان المركزي للمرحلة المقبلة لا يكمن في إنتاج إصلاحات جديدة فقط، بل في تسريع وتيرة تنفيذ الإصلاحات القائمة، وضمان استدامتها، وربطها بأهداف قابلة للقياس والتقييم والمساءلة.

الثالثة: مستقبل مكافحة الفساد يبدأ من الوقاية واليقظة المبكرة

تؤكد معطيات سنة 2025 أن الفساد لم يعد يختزل في ملفات معروضة على القضاء أو وقائع يتم اكتشافها بعد حدوثها، بل هو ظاهرة معقدة تتطلب قدرة متزايدة على التوقع والاستباق وإدارة المخاطر. فقد أظهرت مختلف المشاريع والمؤشرات الواردة في هذا التقرير أن المعرفة بالفساد أصبحت أكثر اتساعا ودقة بفضل تطور أدوات الرصد والتحليل والتبليغ والقياس، وأن الإشكال لم يعد مرتبطا بندرة المعطيات بقدر ما أصبح مرتبطا بسرعة تحليلها وتحويلها إلى قرارات وسياسات وإجراءات وقائية فعالة. كما تؤكد المعطيات أن الاستثمار في الرقمنة، والذكاء الاصطناعي،

وأنظمة الإنذار المبكر، وتحليل البيانات، وحكامة المخاطر، أصبح جزءا أساسيا من البنية الحديثة لمكافحة الفساد. والأهم من ذلك أن سنة 2025 أعادت تأكيد حقيقة جوهرية مفادها أن مكافحة الفساد ليست مسؤولية مؤسسة أو قطاع أو سلطة بعينها، بل هي مسؤولية جماعية، انسجاما مع التوجيهات الملكية السامية التي ما فتئت تؤكد أن تخليق الحياة العامة ورش وطني مشترك لا يمكن أن ينجح إلا بانخراط الجميع، بعيدا عن المزايدات أو اختزال المسؤولية في طرف واحد.

✉ الرابعة: لا يمكن بناء منظومة نزاهة قوية دون قيادة مؤسساتية قوية

تفيد حصيلة سنة 2025 أن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها دخلت مرحلة جديدة من نضجها المؤسساتي، قوامها الانتقال من منطق بناء المؤسسة إلى منطق قيادة المنظومة. فالمعطيات الواردة في هذا التقرير لا تعكس فقط تنوع المشاريع والبرامج والأنشطة المنجزة، بل تؤشر على تحول أعمق يتمثل في تعزيز تموقع الهيئة باعتبارها قطبا وطنيا مرجعيا للمعرفة والتقييم والاستشراف والتنسيق في مجال النزاهة ومكافحة الفساد. غير أن أهم ما تكشفه هذه المعطيات هو أن فعالية الهيئة، شأنها شأن جميع هيئات مكافحة الفساد عبر العالم، لا ترتبط فقط بما تتوفر عليه من صلاحيات أو موارد، وإنما بقدرتها على تعبئة مختلف الفاعلين حول أهداف مشتركة، وبمدى انخراط القطاعات الحكومية والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية والقطاع الخاص والمجتمع المدني في تحويل توصياتها ومخرجاتها إلى إجراءات وسياسات عملية؛ فمكافحة الفساد ليست حصيلة أداء الهيئة الوطنية للنزاهة وحدها، بل هي نتيجة لمدى قوة التنسيق والتكامل والالتقائية بين مختلف مكونات الدولة والمجتمع.

✉ الخامسة: الفساد يتغير... ومنظومة مواجهته مطالبة بالتغير معه

إذا كانت بعض مظاهر الفساد التقليدية ما تزال حاضرة، فإن ما تكشفه معطيات سنة 2025 هو بروز بيئة جديدة للمخاطر تتسم بقدر أكبر من التعقيد والترابط والسرعة. فالتوسع المتسارع للفضاءات الرقمية، وتعاظم دور البيانات، وتطور أدوات الذكاء الاصطناعي، وتزايد تعقيد المعاملات الاقتصادية والمالية، كلها تحولات تفتح فرصا مهمة لتعزيز الشفافية والنزاهة، لكنها تخلق في الوقت نفسه أنماطا جديدة من المخاطر يصعب التعامل معها بالأدوات التقليدية وحدها. ولذلك فإن أحد أهم الاستنتاجات التي يخلص إليها هذا التقرير يتمثل في أن مكافحة الفساد تدخل تدريجيا مرحلة جديدة يصبح فيها الاستثمار في المعرفة والتحليل والاستشراف والقدرات الرقمية شرطا أساسيا للفعالية. فالمستقبل لن يكون لصالح المؤسسات التي تكتفي برد الفعل، بل لصالح المؤسسات القادرة على التوقع والاستباق واليقظة الاستراتيجية وصناعة الثقة. وإذا كانت المرحلة الماضية قد انشغلت أساسا ببناء المؤسسات، فإن المرحلة المقبلة مطالبة بالتركيز على بناء الأثر، وترسيخ الثقة، وتحويل النزاهة من شعار معلن إلى ممارسة يومية ملموسة داخل الإدارة والاقتصاد والمجتمع.

مدخل إلى التقرير

تعد الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها هذا التقرير السنوي تنفيذا لمقتضيات المادة 50 من القانون رقم 46.19، التي تلزمها بتقديم حصيلة أنشطتها وأعمالها، وتقييم وضعية النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته، وتتبع السياسات والبرامج العمومية ذات الصلة، واقتراح التوصيات الكفيلة بتطوير المنظومة الوطنية للنزاهة وتعزيز فعاليتها.

غير أن الهيئة لا تنظر إلى هذا التقرير باعتباره مجرد أداة للوفاء بالتزام قانوني أو مناسبة لعرض حصيلة سنوية للأنشطة المنجزة، على أهميتها، بل تعتبره فضاء لتحليل التحولات التي تعرفها منظومة النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته ببلادنا، ويدخل في ذلك من جهة تقديم الحساب عن أداء الهيئة، ومن جهة أخرى، توفير وسيلة لفهم ما تكشفه المؤشرات والمعطيات من اتجاهات وتحديات وفرص للتطوير والإصلاح. ولذلك تعتمد الهيئة في تحرير هذا التقرير مقاربة تحليلية تجعل من قراءة الدلالات والمعاني الكامنة وراء المشاريع والأرقام والمعطيات أولوية لا تقل أهمية عن عرضها.

وبهدف الربط بين الغايتين، سعت الهيئة الوطنية للنزاهة في بناء هذا التقرير إلى اعتماد الهندسة الاستراتيجية الجديدة التي تؤطر تدخلاتها خلال الفترة 2025-2030، وحرصت على أن تعكس مختلف أبوابه وأقسامه المحاور الكبرى التي توجه عملها وأولوياتها.

وتأسيسا عليه، انتقلت الهيئة الوطنية للنزاهة من منهجية العرض الوظيفي التقليدي للأنشطة إلى منطق يربط بين تلك الأنشطة والمعرفة والتقييم والاستشراف، وبينها وبين الوقاية والمكافحة، وبينها وبين الحكامة الداخلية والتموقع داخل المنظومة الوطنية للنزاهة، باعتبار ذلك كله مكونات مترابطة داخل رؤية استراتيجية واحدة تروم تعزيز فعالية السياسات العمومية في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته.

وبذلك يجمع هذا التقرير بين ثلاث وظائف متكاملة، فهو أداة للمساءلة المؤسساتية حول حصيلة عمل الهيئة، وأداة لتحليل واقع النزاهة ومكافحة الفساد ببلادنا، وأداة لاستشراف الأولويات والإصلاحات التي تراها الهيئة ضرورية لتعزيز فعالية المنظومة الوطنية للنزاهة خلال السنوات المقبلة.

الجزء الأول

من تشخيص واقع الفساد إلى توجيه الإصلاح:
عندما تصبح المؤشرات أدوات للتغيير

لا يمكن بناء سياسات عمومية فعالة لمكافحة الفساد بالاعتماد على الانطباعات أو التصورات العامة أو المؤشرات المعزولة، بل يقتضي الأمر إنتاج معرفة دقيقة ومتجددة تسمح بفهم طبيعة الظاهرة وتحولاتها ومجالات تمركزها، وقياس أثر التدخلات العمومية المعدة لمواجهتها.

من هذا المنطلق، جعلت الهيئة الوطنية للنزاهة من تجميع المعطيات، وإنتاج المعرفة وتقييم السياسات العمومية وتطوير أدوات القياس والتتبع إحدى الركائز الأساسية لممارسة دورها الدستوري في الإشراف على ترسيخ منظومة وطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.

وينطلق هذا التوجه من قناعة مؤداها أن مكافحة الفساد لا تبدأ عند مرحلة الزجر أو التدخل المؤسساتي، وإنما تبدأ قبل ذلك عبر مرحلة التشخيص الدقيق للواقع. لأن فهم ما تكشفه المؤشرات والمعطيات المتاحة حول حالة النزاهة والفساد ببلادنا، ورصد اتجاهات تطورها، وتحليل مكامن القوة والاختلال داخل المنظومة الوطنية، يشكل شرطا أساسيا لتوجيه القرار العمومي وتحديد الأولويات وصياغة الإصلاحات على أسس موضوعية.

وفي هذا الإطار، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 تطوير منظومة الرصد والتحليل الاستراتيجي، من خلال تحيين قاعدة بيانات مؤشرات النزاهة والفساد، وإعداد لوحات قيادة ومذكرات تحليلية داعمة لاتخاذ القرار، واستكمال الإطار المنهجي لمشروع بارومتر الثقة في المؤسسات العمومية، إلى جانب إطلاق أشغال إعداد دليل وطني لتقييم أثر سياسات مكافحة الفساد. وتعكس هذه المبادرات توجها مؤسساتيا يروم الانتقال من تتبع الأنشطة والإنجازات إلى قياس النتائج والأثر واستشراف التحولات المستقبلية.

كما شكلت سنة 2025 محطة أساسية في تقييم التجربة الوطنية العشرية لمكافحة الفساد، من خلال إطلاق عملية التقييم الشامل والمتعدد الأبعاد للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2025. ولم يقتصر هذا التقييم على قياس نسب الإنجاز أو تتبع تنفيذ المشاريع المبرمجة، بل استهدف تحليل مدى قدرة الاستراتيجية على إحداث التحول المنشود في منظومة النزاهة، ورصد العوامل التي ساهمت في تحقيق بعض المكتسبات، وكذا الإكراهات البنيوية والمؤسساتية التي حدّت من فعالية بعض التدخلات، بما سمح باستخلاص الدروس الضرورية ورسم التوجهات الاستراتيجية لبناء الجيل المقبل من السياسات العمومية في هذا المجال، في إطار استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد من جيل جديد.

وإلى جانب إنتاج المعرفة التحليلية والتقييمية، واصلت الهيئة الاضطلاع بدورها المعياري من خلال إعداد آراء وتوصيات ومقترحات تروم تعزيز فعالية الإطار التشريعي والمؤسساتي لمكافحة الفساد؛ مستندة في ذلك إلى قراءات نقدية للمنظومة التشريعية القائمة، وإلى تحليل مقارن للتجارب والمعايير الدولية والإقليمية ذات الصلة، بما مكن من اقتراح إصلاحات تستجيب لمتطلبات الشفافية والمساءلة والنجاعة وتدعم التطور المستمر للآليات الوقائية والزجرية المؤطرة لشفافية الحياة العامة والحياة السياسية.

وبذلك، لم يعد دور الهيئة الوطنية للنزاهة يقتصر على تتبع واقع الفساد أو توصيفه، بل أصبح يتمثل في تحويل المعرفة والمعطيات والتقييمات إلى أدوات عملية لتوجيه السياسات العمومية، بما يجعل من التشخيص والتقييم والاستشراف مرتكزات أساسية لبناء قرارات أكثر فعالية في مجال تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.

المحور الأول

بين المؤشرات والوقائع:
قراءة تحليلية لوضعية النزاهة والفساد بالمغرب

يندرج هذا المحور ضمن المهام التي أسندها القانون رقم 46.19 للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في مجال تتبع وضعية الفساد وتقييم تطورها، كما يستجيب لمقتضيات المادة 50 من القانون ذاته التي جعلت من تشخيص وضعية الفساد أحد المكونات الأساسية للتقرير السنوي للهيئة.

لقد شكلت سنة 2025 محطة جديدة لتقييم تطور وضعية النزاهة والفساد بالمغرب في ضوء عدد من المعطيات والمؤشرات المتاحة على المستويين الوطني والدولي؛ فهذه المؤشرات لا تقتصر وظيفتها على قياس ترتيب أو تسجيل معطيات ونتائج رقمية، بل تسمح برصد الاتجاهات العامة التي تعرفها منظومة النزاهة، وبتقدير مدى فعالية الجهود المبذولة للوقاية من الفساد ومحاربته في سياقات مختلفة، كما تساعد على تحديد المجالات التي ما تزال تواجه تحديات بنيوية أو مؤسساتية تحد من تحقيق الأثر المنشود.

لذا حرصت الهيئة في تحليلها على تجميع وقراءة مصادر متعددة للمعطيات، انطلاقا من مؤشرات وطنية ودولية، مرورا بالمعطيات التفصيلية المكونة لمؤشر مدركات الفساد وما توفره من إمكانيات لفهم العوامل المؤثرة في نتائجه، وصولا إلى المعطيات المرتبطة بالمتابعات القضائية في قضايا الفساد أمام القضاء الزجري والمالي؛ فأتاح الجمع بين هذه المستويات المختلفة من المعطيات تجاوز القراءة الجزئية للظاهرة نحو مقاربة أكثر شمولا وقربا من الواقع، تربط بين الإدراك المجتمعي والمؤسساتي للفساد وبين المؤشرات المرتبطة بإنفاذ القانون ومساءلة المتورطين فيه.

ولأن قراءة وضعية المغرب لا تكتمل بمعزل عن محيطه الإقليمي والدولي، بالنظر إلى الطابع العابر للحدود الذي أصبحت تتسم به تحديات الفساد، وإلى التزامات المملكة الناشئة عن انخراطها في المنظومة الدولية والإقليمية لمكافحة الفساد، حرص التحليل على وضع المعطيات الوطنية في سياقها المقارن من أجل استجلاء موقع المغرب ضمن الاتجاهات المسجلة دوليا وإقليميا، ورصد ما إذا كانت التحولات المسجلة تعكس تقدما فعليا في مؤشرات النزاهة أو استمرارا لبعض الاختلالات التي ما تزال تحد من فعالية جهود المكافحة.

وبذلك يسعى هذا المحور إلى الانتقال من عرض الأرقام والمؤشرات إلى تحليل دلالاتها، من خلال البحث فيما تكشفه المعطيات المتاحة عن واقع النزاهة ببلادنا، وعن التحديات التي ما تزال تواجه السياسات العمومية والمؤسسات المعنية بالوقاية من الفساد ومحاربته.

أولا- أداء المغرب ضمن المؤشرات الدولية للنزاهة لسنة 2025: تحسن نسبي لا يلغي استمرار فجوة الفعالية

تعد مؤشرات قياس الفساد والنزاهة إحدى الأدوات الرئيسية المعتمدة دوليا لتقييم أداء الدول في مجال الحكامة والشفافية ومكافحة الفساد. ولا تنبع أهمية هذه المؤشرات من قدرتها على إنتاج الترتيبات والتصنيفات الدولية فحسب، وإنما من كونها توفر عناصر مهمة لقراءة التحولات التي تعرفها البيئة المؤسسية والتنظيمية، ومدى تأثيرها على ثقة وانتظارات المواطنين والفاعلين الاقتصاديين في نزاهة المؤسسات وفعالية آليات المساءلة والرقابة.

ومع أن الفساد يظل من الظواهر التي يصعب قياسها بصورة مباشرة بحكم طبيعته الخفية وتعدد أشكاله وتمظهراته، فإن المجتمع الدولي راكم خلال العقود الأخيرة مجموعة من الأدوات المنهجية التي تسمح بتقدير مستوياته ورصد اتجاهات تطوره من خلال مقاربات متعددة ومتكاملة. ويقوم جزء من هذه الأدوات على قياس الإدراك والتمثلات المرتبطة بانتشار الفساد داخل المجتمع ومحيط الأعمال والمؤسسات، في حين يستند جزء آخر إلى تقييم البيئة القانونية والمؤسساتية والتنظيمية التي تؤطر النزاهة والحكامة.

وتعكس هذه المقاربة المزدوجة تطورا مهما في فهم ظاهرة الفساد، إذ لم يعد تقييمها مقتصرا على قياس التصورات والانطباعات، بل أصبح يشمل أيضا تحليل العوامل البنيوية والمؤسساتية المؤثرة في إنتاج مخاطر الفساد أو الحد منها. ومن ثم فإن القيمة الحقيقية لهذه المؤشرات لا تكمن في كل مؤشر على حدة، وإنما في القراءة التركيبية التي تسمح باستجلاء العلاقات القائمة بين الإدراك المجتمعي للفساد وبين فعالية المؤسسات والقواعد والآليات المفترض أن تواجهه.

ويأتي هذا التوجه في سياق دينامية دولية متنامية تروم الارتقاء بمنهجيات قياس الفساد وتعزيز دقتها وقابليتها للمقارنة والتفسير. وقد تعزز هذا المسار خلال سنة 2025 من خلال المؤتمر العالمي الثاني لتوظيف البيانات لتحسين قياس الفساد، المنعقد بمقر الأمم المتحدة بنيويورك (دجنبر 2025)، والذي أكد على الحاجة إلى تطوير منظومات أكثر تكاملا تجمع بين البيانات الكمية والتحليل النوعي، وتسمح بفهم أعمق للعوامل المنتجة للفساد وللشروط الضرورية للحد منه.

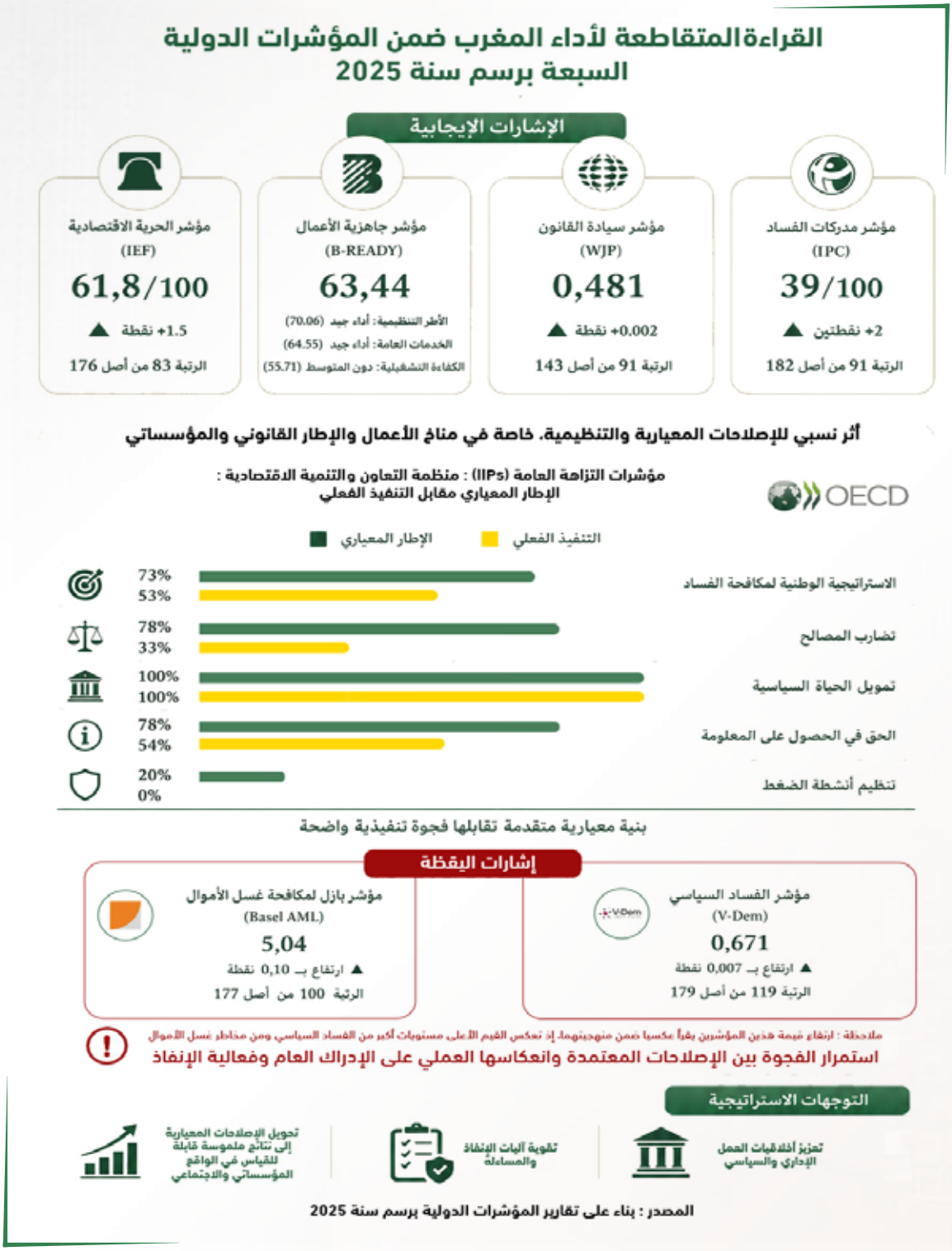
وفي هذا الإطار، يندرج تتبع الهيئة للمؤشرات الدولية ذات الصلة ضمن مقاربة تروم استثمار هذه الأدوات ليس فقط لرصد موقع المغرب ضمن التصنيفات الدولية، وإنما أساسا لتحليل ما تعكسه نتائجها من تحولات في منظومة النزاهة الوطنية، وما تكشفه من مواطن التقدم أو التعثر في جهود الوقاية من الفساد ومحاربته.

وعليه، لا يهدف هذا العنوان إلى عرض المؤشرات الدولية باعتبارها غاية في حد ذاتها، بل إلى استثمارها باعتبارها أدوات لفهم واقع النزاهة والفساد بالمغرب خلال سنة 2025.

ومن خلال القراءة المتقاطعة لسبع مؤشرات دولية مرجعية تم اعتمادها من طرف الهيئة الوطنية للنزاهة في تحليلها خلال هذه السنة، يسعى العنوان إلى الإجابة عن أسئلة جوهرية تتعلق بالاتجاهات التي تعكسها هذه المؤشرات، ومدى اتساقها أو تباينها، وما إذا كانت تشير إلى تحولات ملموسة في البيئة المؤسسية والتنظيمية المرتبطة بالنزاهة، أو إلى استمرار تحديات بنيوية ما تزال تحد من فعالية السياسات العمومية المعتمدة في هذا المجال.

تكشف القراءة التركيبية لأداء المغرب ضمن المؤشرات الدولية السبعة عن صورة مركبة، لا تسمح باختزال الوضع في منطق التحسن أو التراجع وحده. فمن جهة، سجل المغرب مؤشرات إيجابية في عدد من المجالات، من خلال مؤشر مدركات الفساد ومؤشر سيادة القانون، ومؤشر جاهزية الأعمال، فضلا عن مؤشر الحرية الاقتصادية. وتعكس النتائج المحققة وجود أثر نسبي للإصلاحات ذات الطابع المعياري والتنظيمي والإجرائي، خاصة في المجالات المرتبطة بمناخ الأعمال وجودة الإطار القانوني والمؤسساتي.

غير أن هذه المؤشرات الإيجابية لا تحجب، من جهة أخرى، وجود إشارات مقلقة في مؤشرات أخرى، خصوصا تلك المرتبطة بمؤشري أنماط الديموقراطية (V-Dem) وبازل لمكافحة غسل الأموال مما يكشف أن التحسن المسجل في بعض الأبعاد لا يزال غير كاف لتأكيد تحول بنيوي في منظومة النزاهة، وأن الفجوة ما تزال قائمة بين الإصلاحات المعلنة أو المعتمدة، ومستوى انعكاسها العملي على الإدراك العام، وعلى فعالية الإنفاذ، وعلى الحد من مخاطر الفساد في الفضاءين السياسي والمؤسساتي.



إن الدلالة الأساسية لهذه المؤشرات لا تكمن فقط في تسجيل تحسن عددي في بعض التصنيفات أو تراجع مماثل في تصنيفات أخرى، بل فيما تكشفه من معادلة أكثر عمقا، تعكس وجود تقدم نسبي في البنية المعيارية والتنظيمية، يقابله استمرار تحديات مرتبطة بجودة التنفيذ، ونجاعة المساءلة، وتخليق الحياة العامة والسياسية، وتقليص الفارق بين الإصلاح القانوني والأثر الفعلي. وهو ما يجعل نتائج سنة 2025 مدعاة لإعادة ترتيب أولويات الفعل العمومي في مجال النزاهة، عبر التركيز على ثلاثة محاور مترابطة يمكن حصرها في:

- تعزيز أخلاقيات العمل الإداري والسياسي؛
- تقوية آليات الإنفاذ والمساءلة؛
- تحويل الإصلاحات المعيارية إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس في الواقع المؤسسي والاجتماعي.

1. مؤشر مدركات الفساد 2025: تحسن حذر لا يكفي لتأكيد التحول نحو مسار مطمئن

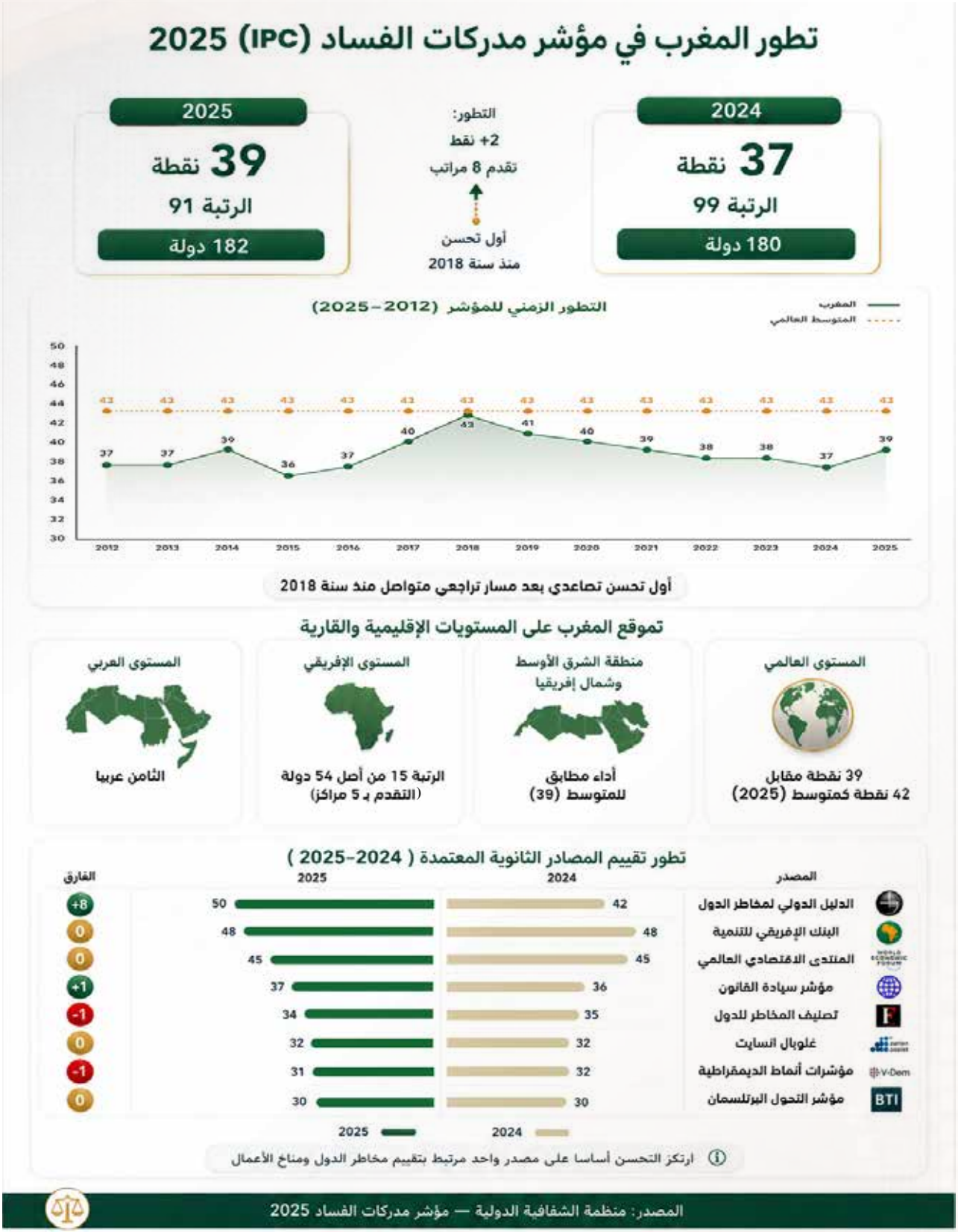
سجل المغرب، وفق النسخة الجديدة (الإصدار 31) لمؤشر مدركات الفساد الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية بتاريخ 10 فبراير 2026 (حول أداء 2025)، ما مجموعه 39 نقطة من أصل 100، مقابل 37 نقطة سنة 2024، واحتل الرتبة 91 من بين 182 دولة بعدما كان يحتل الرتبة 99 من بين 180 دولة في السنة الماضية، محققا بذلك تحسنا طفيفا بنقطتين مقارنة بسنة 2024، وتقدما ب ثمان (8) مراتب في الترتيب الدولي.

وإذا كانت هذه النتيجة تمثل أول ارتفاع يسجله المغرب بعد مسار تراجعي متواصل منذ سنة 2018، بما يجعلها إشارة إيجابية، على الأقل، من ناحية التوقف النسبي لمنحى التراجع الذي طبع السنوات الأخيرة؛ غير أن القراءة المنهجية لهذه النتيجة تقتضي التمييز بين التحسن في التنقيط والتحسن في الترتيب. فالارتفاع بنقطتين يمثل مكسبا فعليا يعكس تحسنا في تقييم المغرب داخل المؤشر ذاته، بينما التقدم في الترتيب العالمي، فرغم أهميته، فإنه يظل مؤشرا نسبيا يتأثر أيضا بعوامل خارجية، من قبيل أداء الدول الأخرى والتغيرات التي تطرأ على بنية العينة الدولية، ومن ثم لا يعبر بالدرجة نفسها عن التطور الذاتي لأداء المغرب.

ومن هذه الزاوية، فإن أهمية نتيجة سنة 2025 لا تكمن في عدد المراتب المكتسبة بقدر ما تكمن في وقف النزيف التراجعي للمؤشر. غير أن هذا التحسن يظل محدودا، لأنه لم يخرج المغرب بعد من موقع أدنى من المتوسط العالمي، إذ بلغ تنقيطه 39 نقطة مقابل متوسط عالمي بلغ 42 نقطة. وهذا يعني أن التحسن المسجل، رغم أهميته، لا يزال أقرب إلى مؤشر استدراك أولي منه إلى تحول بنيوي مكتمل في إدراك الفساد.

ومع ذلك، فإن الهيئة تعتبر أن هذا التقدم وإن كان يعكس في جزء منه الجهود المؤسساتية المبذولة في مجال تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد على المستوى الوطني، غير أنه، على دلالاته الرمزية، يظل أقل من مستوى تطلعات المواطنين ولم يعكس بعد حجم الانتظارات المرتبطة بإرساء حكامة عمومية قائمة على الشفافية والمساءلة وربط المسؤولية بالمحاسبة. ولذلك تدعو الهيئة إلى جعل هذه النتائج حافزا إضافيا لمواصلة وتعميق الإصلاحات، وتسريع وتيرة

العمل المؤسساتي المنسق، وتعزيز الانخراط الجماعي لمختلف الفاعلين العموميين والخواص والمجتمع المدني من أجل بناء منظومة وطنية قوية للنزاهة.



1.1. التموقع الإقليمي والقاري: تقدم نسبي داخل محيط متسم ببطء التحسن

على المستوى العربي، احتل المغرب المرتبة الثامنة، متقدما بمرتبة واحدة مقارنة بالنسخة السابقة، متجاوزا بذلك المتوسط العربي المحدد في 34 نقطة بفارق خمس نقاط، هذا مع استمرار تصدر عدد من دول الخليج لترتيب المنطقة، وفي مقدمتها الإمارات العربية المتحدة، وقطر، والمملكة العربية السعودية، وسلطنة عمان، والبحرين، والأردن، والكويت. ويكشف هذا التموقع أن المغرب لا يزال في موقع متوسط داخل المجال العربي، رغم التحسن المسجل، وأن الفارق مع الدول المتصدرة للتصنيف يظل إلى حد بعيد معبرا عن تفاوت في إدراك فعالية منظومات النزاهة والشفافية والمساءلة.

وعلى المستوى المغاربي، تقاسم المغرب صدارة الترتيب مع تونس بنفس التنقيط، متقدما على الجزائر وموريتانيا وليبيا.

أما على الصعيد الإفريقي، فقد انتقل المغرب من المرتبة 20 إلى المرتبة 15 من أصل 54 دولة، متجاوزا المتوسط الإفريقي المحدد في 32 نقطة بفارق سبع نقاط.

وتبرز هذه النتائج تموقعا قاريا وإقليميا أفضل نسبيا، غير أن قيمتها التحليلية ينبغي أن تقرأ في سياق إفريقي وإقليمي يتسم عموما بضعف وتيرة التحسن واستمرار محدودية التقدم الإقليمي في مؤشرات النزاهة، خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي لم تسجل، حسب منظمة الشفافية الدولية، تطورا جوهريا منذ سنة 2012.

وعليه، فإن التقدم الإقليمي والقاري للمغرب، على أهميته، لا ينبغي أن يحجب السؤال الجوهري المتعلق بـ«جودة التحسن نفسه»، هل هو تحسن معبر عن تحول داخلي عميق في فعالية السياسات العمومية والأداء المؤسساتي، أم أنه تحسن يستفيد على الأرجح ولو جزئيا من بطء تطور المحيط المقارن؟ وهو ما يقتضي، انطلاقا من هذا السؤال، عدم الاكتفاء بالمقارنة الترتيبية العددية، والانتقال إلى تحليل مصادر المؤشر واتجاهاته طويلة المدى.

2.1. سنة 2025: بداية تحسن بعد عقدين من التذبذب

يكشف تتبع أداء المغرب في مؤشر مدركات الفساد على مدى العقدين الأخيرين عن مسار غير مستقر، اتسم بتعاقب مراحل من التذبذب بين التحسن والتراجع. فقد عرفت الفترة الممتدة بين 2005 و2008 منحى يميل إلى الاستقرار عند مستويات منخفضة، قبل أن يدخل المغرب مرحلة ثانية أكثر إيجابية بين 2009 و2018، تزامنت مع اعتماد دستور سنة 2011 وإطلاق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد سنة 2015، وبلغ خلالها أفضل مستوى له سنة 2018 بحصوله على 43 نقطة واحتلاله الرتبة 73 عالميا.

غير أن المرحلة الممتدة من 2019 إلى 2024 عكست تراجعا متواصلا أعاد تنقيط المغرب إلى 37 نقطة ورتبه في المركز 99 عالميا. وتكشف هذه المرحلة عن إحدى أهم مفارقات منظومة النزاهة بالمغرب، فمن جهة، هناك إصلاحات مؤسساتية وتشريعية معيارية مهمة، وهناك في المقابل، من جهة أخرى، محدودية انعكاسها على الإدراك العام لفعالية مكافحة الفساد. ويعني ذلك أن الرهان لم يعد مرتبطا فقط بإنتاج النصوص أو إحداث الآليات، رغم أهميتها البالغة، بل بقدرتها على إنتاج أثر ملموس يشعر به المواطنون والفاعلون الاقتصاديون داخل الإدارة والاقتصاد والفضاء العام.

أما التحسن المسجل خلال هذه السنة (2025)، فيمكن اعتباره مؤشرا أوليا (موضوع تحت التتبع)، على احتمال بداية مرحلة رابعة، قوامها استرجاع جزئي لمنحى التحسن. غير أن القراءة النقدية الممتدة على مدى عقدين من الزمن تفرض قدرا من التحفظ، لأن الحصيلة الصافية لم تتجاوز سبع نقاط خلال هذه الفترة، وهو ما يؤكد أن التقدم المسجل ظل بطيئا ومحدود التراكم، وأن الانتقال إلى مستوى أعلى من إدراك النزاهة يتطلب إصلاحات أكثر قدرة على تغيير الممارسة، وليس فقط تحسين الإطار المعياري الذي يحتاج بدوره إلى مراجعة متواصلة في العديد من المواضيع.



3.1. تحليل مصادر المؤشر: تحسن محتشم في ظل تقييمات مختلفة بأسباب غير معلنة

استند تنقيط المغرب في مؤشر مدركات الفساد إلى ثمانية مصادر من أصل ثلاثة عشر مصدرا معتمدا في منهجية المؤشر. ويكشف تحليل هذه المصادر أن التحسن الإجمالي المسجل لا يعكس اتجاها موحدا لدى مختلف الجهات المقيمة، بل يقوم على توازن دقيق بين مصادر رفعت تقييمها للمغرب، وأخرى حافظت على تقييم مستقر، ومصادر سجلت تراجعا محدودا.

فقد شكل الدليل الدولي لمخاطر الدول (PRS) لسنة 2025، أبرز مصدر مساهم في التحسن، بعد رفع تقييمه للمغرب بثماني نقاط، منتقلا من 42 سنة 2024 إلى 50 نقطة سنة 2025، تلاه، بدرجة أقل، مؤشر سيادة القانون (WJP) الذي سجل تحسنا بنقطة واحدة (من 36 إلى 37 نقطة). وفي المقابل، حافظت أربعة مصادر على المستويات ذاتها المسجلة في النسخة السابقة، ويتعلق الأمر بمؤشر المنتدى الاقتصادي العالمي(WEF) (45 نقطة)، والبنك الإفريقي

للتنمية (BAD) (48 نقطة)، ومؤسسة برتلسمان (BTI) (30 نقطة)، ومنظمة غلوبال إنسايت (GI) (32 نقطة)؛ في حين سجل مصدران تراجعا بنقطة واحدة، هما مؤشر تصنيف المخاطر الصادر عن وحدة الاستخبارات الاقتصادية (EIU) (من 35 إلى 34 نقطة) ومؤشرات أنماط الديموقراطية (V-Dem) (من 32 إلى 31 نقطة).

وتبرز هذه النتائج أن التحسن المسجل في المؤشر العام لا ينبغي قراءته باعتباره تحولا شاملا في جميع أبعاد النزاهة، بل باعتباره تحسنا متفاوت المصادر، تقوده بعض التقييمات المرتبطة بالمخاطر والسيادة القانونية، بينما تعكس تقييمات أخرى استمرار وجود تحفظات بشأن جودة الحكامة والنزاهة السياسية وفعالية المؤسسات.

وهذا ما يجعل القراءة المندمجة للمؤشرات ضرورة منهجية، لأن الاعتماد على المؤشر المركب وحده قد يخفي تباينات داخلية مهمة بين مكوناته من شأنها أن تفضي إلى تأويل غير دقيق عند تحليل المؤشر نفسه.

وخلاصة ذلك من منظور الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، أن مؤشر مدركات الفساد لسنة 2025، يبعث برسالة مزدوجة، فمن جهة، سجل المغرب تحسنا بنقطتين (من 37 إلى 39 نقطة) وتقدما بثمان رتب في الترتيب العالمي (من الرتبة 99 إلى الرتبة 91)، بما يشكل إشارة إيجابية إلى توقف المسار التراجعي الذي طبع السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى، لا يزال التنقيط المحصل عليه دون المتوسط العالمي الذي بلغ 42 نقطة، ولا تزال بعض المصادر المرجعية تعكس استمرار تحديات مرتبطة بجودة الحكامة وفعالية مكافحة الفساد. لذلك فإن الرهان الأساسي لا يتمثل في تثمين التحسن العددي فقط، بل في تحويله إلى مسار مستدام، قائم على تقوية الإنفاذ، وترسيخ المساءلة، وتعزيز الثقة في المؤسسات.



2. مؤشرات أنماط الديموقراطية (V-Dem): مواطن القوة ومجالات الضعف في منظومة النزاهة بالمغرب

إذا كان مؤشر مدركات الفساد يقدم قراءة عامة لمستوى إدراك الفساد، فإن مؤشرات أنماط الديموقراطية V-Dem تسمح بتعميق هذه القراءة من خلال قياس أبعاد أكثر تحديدا، ترتبط بالفساد السياسي وبمدى تأثر السلط والمؤسسات بمخاطر استغلال النفوذ والموارد العامة خارج مقتضيات النزاهة والمساءلة.

ويعد مشروع «أنماط الديمقراطية» (V-Dem) من المبادرات الدولية الأكثر تطورا في مجال قياس الحكامة وجودة المؤسسات وتحليل الظواهر المرتبطة بالديمقراطية والنزاهة والفساد. وتنبع خصوصيته من اعتماده على قاعدة بيانات واسعة النطاق تضم ملايين المعطيات المتراكمة واستطلاعات رأي آلاف الخبراء والباحثين، بما يجعله من بين أهم المراجع الدولية المعتمدة في تقييم المخاطر المرتبطة بالفساد داخل المؤسسات العمومية.

وتتجاوز أهمية هذا المشروع مجرد كونه أحد المصادر المرجعية المعتمدة في احتساب مؤشر مدركات الفساد، إذ يوفر قراءة أكثر تفصيلا لطبيعة الفساد السياسي والمؤسساتي من خلال تحليل مخاطره داخل أربعة مجالات رئيسية هي القطاع العام، والجهاز التنفيذي، والسلطة التشريعية، والسلطة القضائية. وتسمح هذه المقاربة بالانتقال من قياس الإدراك العام للفساد إلى تحديد المجالات التي تتركز فيها مكامن الهشاشة أو التي حققت تقدما نسبيا في مسار تعزيز النزاهة.

وتجدر الإشارة إلى أن منهجية V-Dem تقوم على منطق معاكس لعدد من المؤشرات الدولية الأخرى، إذ إن ارتفاع قيمة المؤشر يعكس ارتفاع مستوى مخاطر الفساد السياسي، بينما يشير انخفاضه إلى تحسن وضعية النزاهة. ولذلك فإن أي ارتفاع في قيمة المؤشر أو أحد مكوناته الفرعية يفسر باعتباره تراجعا في الأداء المرتبط بالنزاهة والحكامة.

1.2. سنة 2025: تراجع ظرفي أم استمرار لاختلالات بنيوية

سجل تنقيط المغرب خلال سنة 2025 ارتفاعا طفيفا في مؤشر الفساد السياسي لمشروع V-Dem، منتقلا من 0,664 إلى 0,671؛ وهو ما يشكل **تراجعا** في النتائج المحصلة بمنطق المؤشر.

ورغم محدودية هذا التغير من الناحية الكمية، فإن دلالته تكمن في كونه أنهى مرحلة من الاستقرار النسبي استمرت بين سنتي 2020 و2024، وأدى إلى **تراجع** المغرب بثلاث مراتب على المستوى العالمي ومرتبة واحدة على المستويين الإفريقي والإقليمي.

وتكشف القراءة التفصيلية لهذا المؤشر أن التراجع لم يكن نتيجة تراجع عام يشمل مختلف المؤسسات، بل ارتبط أساسا بمكون الفساد المرتبط بالجهاز التنفيذي الذي انتقل من 0,603 إلى 0,616. أما المؤشرات المرتبطة بالقطاع العام والسلطتين التشريعية والقضائية فقد ظلت مستقرة دون تغيرات جوهرية.

وتحمل هذه النتيجة دلالة تحليلية مهمة، إذ تشير إلى أن التحدي المطروح لا يتعلق بتدهور شامل في منظومة النزاهة، وإنما باستمرار بعض الصعوبات المرتبطة بفعالية الإصلاحات داخل المجال التنفيذي. كما توحي بأن المكاسب التي تحققت خلال السنوات الماضية لم تتحول بعد إلى اتجاه مستقر قادر على تحصين المؤشر من التراجعات الظرفية.

ومن هذه الزاوية، ترى الهيئة أن المؤشر لا يكشف عن أزمة مؤسساتية عامة بقدر ما يكشف عن استمرار الحاجة إلى تعزيز فعالية آليات الوقاية والمساءلة والشفافية داخل دوائر اتخاذ القرار والتنفيذ الإداري، باعتبارها المجالات الأكثر تأثيرا في إدراك جودة الحكامة العمومية.



2.2. ربع قرن من التطور المؤسسي في مرآة المؤشر

تتيح قراءة تطور المؤشر خلال الفترة الممتدة بين 2000 و2025 تجاوز التقلبات السنوية الظرفية والوقوف على الاتجاهات البنيوية التي طبعت مسار النزاهة داخل المؤسسات العمومية بالمغرب.

وتظهر المعطيات أن المغرب سجل خلال هذه الفترة تحسنا صافيا بلغ 0,079 نقطة، منتقلا من 0,750 إلى 0,671، وهو ما يعكس تحسنا عاما في المؤشر رغم التذبذبات المسجلة خلال بعض المراحل. غير أن أهمية هذه النتيجة تكمن أساسا في التفاوت الكبير بين مختلف المكونات الفرعية للمؤشر.

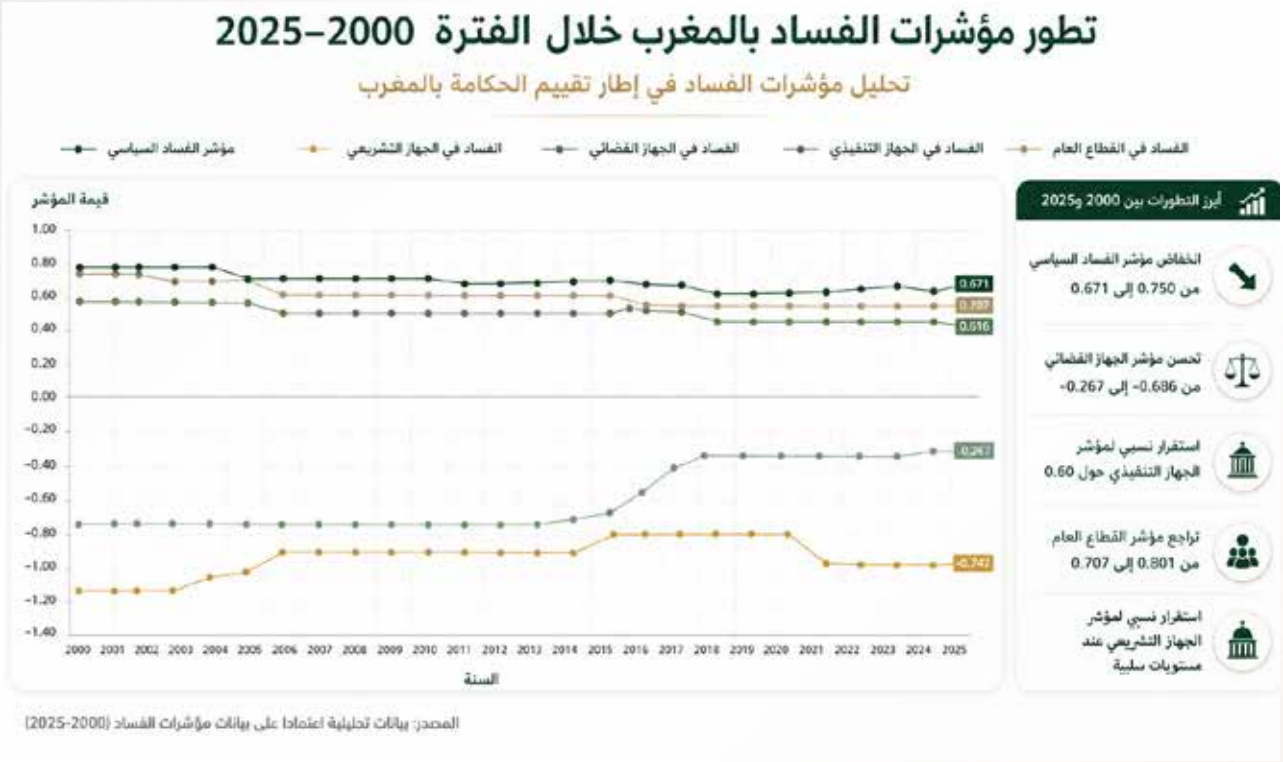
فقد حققت الإصلاحات الدستورية والتشريعية التي همت السلطة القضائية أكبر مستويات التحسن، بما مجموعه 0,419 نقطة، وهو ما يجعلها المجال الذي شهد التحول الأكثر وضوحا خلال ربع القرن الأخير. وتنسجم هذه النتيجة مع المبادرات الإصلاحية التي عرفتها منظومة العدالة خلال السنوات الماضية (يمكن استحضار العمل الذي قامت به الهيئة العليا للإصلاح العميق والشامل لمنظومة العدالة بتوجيهات ملكية)، وهو ما انعكس على تموقع المغرب في المرتبة 98 عالميا ضمن هذا المكون الفرعي.

كما سجلت السلطة التشريعية بدورها تحسنا ملحوظا بلغ 0,315 نقطة، مع استقرار نسبي في نتائجها منذ سنة 2021، وهو ما يشير إلى أن الإصلاحات المرتبطة بتقوية الإطار المؤسساتي

والرقابي داخل المجال التشريعي بدأت تفرز أثرا أكثر استقرارا مقارنة بفترات سابقة.

في المقابل، تكشف المعطيات التحليلية عن استمرار هشاشة البعد المرتبط بالقطاع العام، الذي ظل يعرف حالة شبه استقرار منذ سنة 2016 دون تحسن ملموس، ليبقى أضعف مكون ضمن المؤشر بالنسبة للمغرب باحتلاله المرتبة 131 من أصل 179 دولة. وتكتسي هذه النتيجة أهمية خاصة لأنها تعني أن التحدي الرئيسي لم يعد يرتبط فقط ببناء المؤسسات أو تطوير النصوص، بل بمدى قدرة الإدارة العمومية على تحويل الإصلاحات إلى ممارسات يومية تعزز الثقة وتحد من فرص الفساد.

أما مكون السلطة التنفيذية، فرغم التحسن الذي عرفه خلال فترات سابقة، فإنه لا يزال يعكس استمرار صعوبات مرتبطة بترجمة الإصلاحات إلى نتائج مستدامة، وهو ما يفسر جزئيا التراجع المسجل خلال هذه السنة (2025).



وتقود هذه المعطيات مجتمعة إلى استنتاج أساسي مفاده أن مسار تعزيز النزاهة بالمغرب لم يتطور بالوتيرة نفسها داخل مختلف المؤسسات؛ فبينما تظهر بعض المؤشرات وجود تقدم في بعض المجالات، ما يزال القطاع العام والجهاز التنفيذي يشكلان الحلقة الأكثر حساسية في تقييم المخاطر المرتبطة بالفساد السياسي والمؤسساتي.

ومن هذا المنطلق، تساهم نتائج V-Dem في تفسير جزء من محدودية التحسن المسجل في مؤشر مدركات الفساد، ذلك أن إدراك فعالية مكافحة الفساد لا يتأثر فقط بوجود الإصلاحات أو المؤسسات، وإنما يتأثر أساسا بمدى انعكاسها على جودة التدبير العمومي وعلى الممارسات الفعلية داخل الإدارة ومراكز القرار التنفيذي.

مؤشر الفساد السياسي لسنة 2025 (V-Dem) : تشخيص أداء المغرب

نقاط القوة

- سجل المغرب خلال الفترة الممتدة بين 2000 و 2025 تحسنا صافيا بلغ 0.079 نقطة في مؤشر الفساد السياسي، منتقلا من 0.750 إلى 0,671، بما يعكس تحسنا عاما رغم التذبذبات المسجلة خلال بعض السنوات
- حققت الإصلاحات الدستورية والتشريعية التي همت السلطة القضائية أكبر مستويات التحسن بما مجموعه 0.419 نقطة، بما يجعلها المجال الذي شهد التحول الأكثر وضوحا خلال ربع القرن الأخير، وانعكس ذلك على تموقع المغرب في المرتبة 98 عالميا ضمن هذا المكون الفرعي
- سجلت السلطة التشريعية بدورها تحسنا ملحوظا بلغ 0,315 نقطة، مع استقرار نسبي في نتائجها منذ سنة 2021، بما يشير إلى أن الإصلاحات المرتبطة بتقوية الإطار المؤسساتي والرقابي داخل المجال التشريعي بدأت تفرز أثرا أكثر استقرارا

نقاط الضعف

- سجل المغرب سنة 2025 ارتفاعا طفيفا في مؤشر الفساد السياسي، يقرأ تراجعا وفق منطق المؤشر بانتقاله من 0,664 إلى 0,671، منهيا مرحلة من الاستقرار النسبي امتدت بين سنتي 2020 و 2024، ومتراجعا بثلاث مراتب عالميا ومرتبة واحدة على المستويين الإفريقي والإقليمي
- ارتبط هذا التطور أساسا بمكون الفساد المتعلق بالجهاز التنفيذي الذي انتقل من 0.603 إلى 0.616، فيما ظلت المؤشرات المرتبطة بالقطاع العام والسلطتين التشريعية والقضائية مستقرة دون تغيرات جوهرية
- استمرار هشاشة البعد المرتبط بالقطاع العام، الذي ظل يعرف حالة شبه استقرار منذ سنة 2016 دون تحسن ملموس، ليبقى أضعف مكون ضمن المؤشر بالنسبة للمغرب باحتلاله المرتبة 131 من أصل 179 دولة

التوصيات

- تعزيز فعالية آليات الوقاية والمساءلة والشفافية داخل دوائر اتخاذ القرار والتنفيذ الإداري، باعتبارها المجالات الأكثر تأثيرا في إدراك جودة الحكامة العمومية
- توجيه الجهد الإصلاحي نحو القطاع العام باعتباره أضعف المكونات الفرعية، بما يمكن من تحويل الإصلاحات المعيارية إلى ممارسات إدارية يومية ملموسة
- ترسيخ المكتسبات المحققة على مستوى السلطتين القضائية والتشريعية بما يحصنها من التقلبات الظرفية ويحولها إلى اتجاه مستقر وممتد

التحديات

- لم تتحول المكاسب المحققة خلال السنوات الماضية بعد إلى اتجاه مستقر قادر على تحصين المؤشر من التراجعات الظرفية
- لم يعد التحدي الرئيسي مرتبطا فقط ببناء المؤسسات أو تطوير النصوص بل بمدى قدرة الإدارة العمومية على تحويل الإصلاحات إلى ممارسات يومية تعزز الثقة وتحد من فرص الفساد
- يشكل القطاع العام والجهاز التنفيذي الحلقة الأكثر حساسية في تقييم المخاطر المرتبطة بالفساد السياسي والمؤسساتي، بما يفسر جزءا من محدودية التحسن المسجل في مؤشر مدركات الفساد

المصدر: V-Dem Institute, Democracy Report 2026

وإذا كانت مؤشرات V-Dem قد سلطت الضوء على البعد المؤسساتي والسياسي للفساد، فإن استكمال تشخيص المخاطر المرتبطة بالنزاهة يقتضي الانتقال إلى البعد المالي، من خلال تحليل مؤشر بازل لمكافحة غسل الأموال، الذي يوفر قراءة مكملة لمدى صلابة المنظومة الوطنية في مواجهة المخاطر المالية المرتبطة بالفساد والعائدات غير المشروعة.

3. مؤشرات النزاهة المالية: أي فعالية لمنظومة مكافحة غسل الأموال

يعد مؤشر بازل لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (Basel AML Index)، الصادر عن معهد بازل للحوكمة، من أهم المؤشرات الدولية التي تقيس قدرة الدول على مواجهة المخاطر المرتبطة بالعائدات غير المشروعة وبشفافية المعاملات المالية والاقتصادية. وتنبع أهميته من كونه لا يركز على قياس الفساد في حد ذاته، بل يقيس البيئة التي قد تسمح بتحويل العائدات المتحصلة من الفساد والجريمة الاقتصادية إلى أموال قابلة للإخفاء أو التدوير أو الإدماج داخل الدورة الاقتصادية المشروعة.

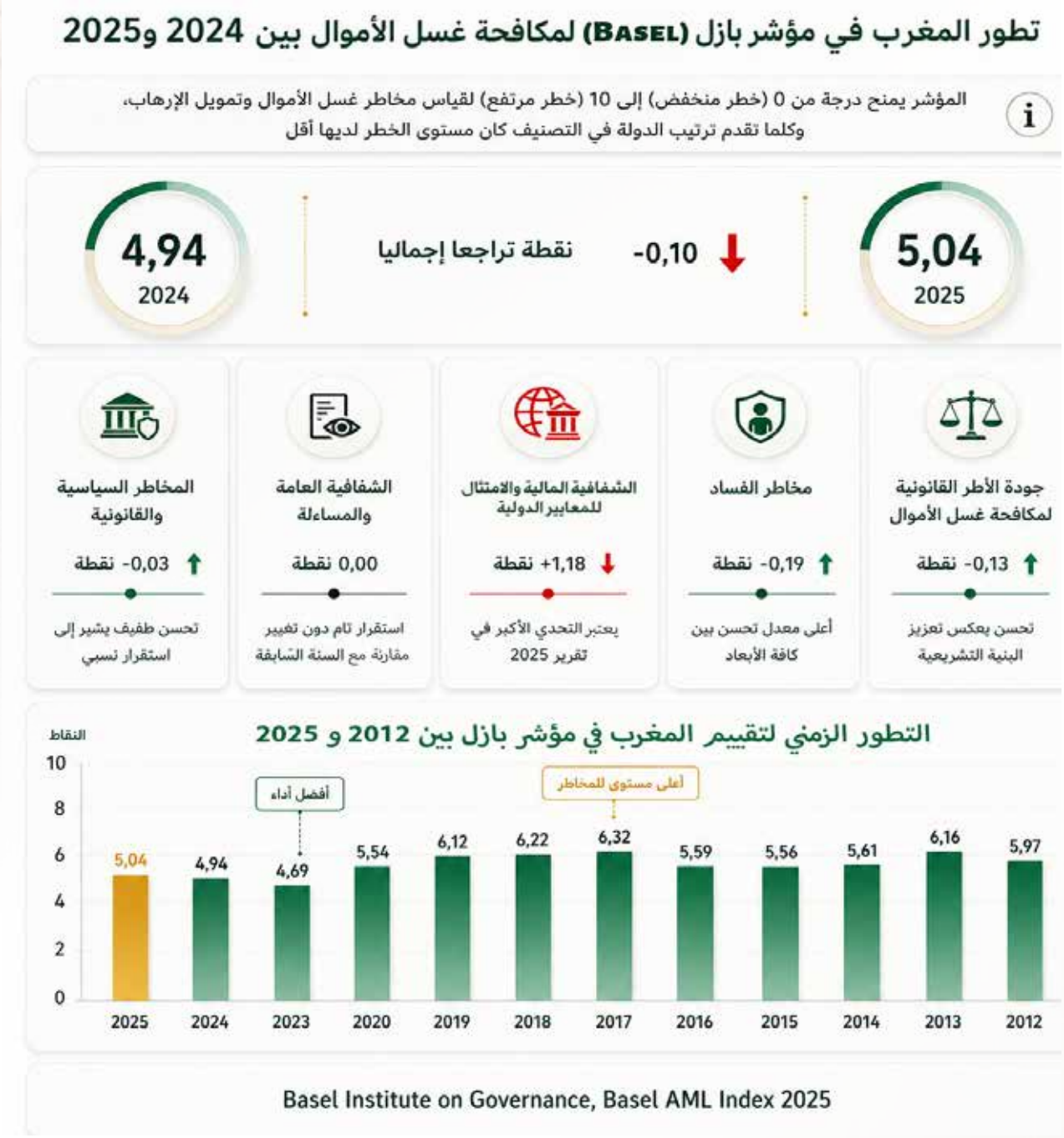
من هذه الزاوية، يشكل المؤشر أداة مكملة للمؤشرات السابقة، فإذا كانت مؤشرات مدركات الفساد وV- Dem تقيس مستوى إدراك الفساد ومخاطره داخل المؤسسات العمومية، فإن مؤشر بازل يقيس قدرة المنظومة الوطنية على إغلاق المسارات المالية التي تسمح بتحويل هذه الممارسات إلى مكاسب اقتصادية يصعب تتبعها أو استردادها.

ويستند المؤشر إلى مقاربة متعددة الأبعاد تجمع بين جودة الترسانة القانونية والتنظيمية، ومخاطر الفساد، والشفافية المالية، والامتثال للمعايير الدولية، والمخاطر السياسية والقانونية، ومستوى الشفافية العامة. وهي منهجية تسمح بتقديم صورة أكثر شمولية عن صلابة منظومة النزاهة المالية، وعن مدى قدرة المؤسسات المختصة داخل الدولة على الوقاية من المخاطر المرتبطة بغسل العائدات المتحصلة من أفعال الفساد.

1.3. سنة 2025: تقدم في النزاهة المالية لم يلغ استمرار فجوة الامتثال

تكشف نتائج سنة 2025 عن صورة مزدوجة تجمع بين مؤشرات إيجابية وأخرى تدعو إلى الحذر؛ فقد سجل المغرب تحسنا في ثلاثة أبعاد رئيسية مرتبطة بجودة الأطر القانونية والتنظيمية بلغ 0,13 نقطة، ومخاطر الفساد بتحسن قدره 0,19 نقطة، والمخاطر السياسية والقانونية بتحسن قدره 0,03 نقطة، بما يعكس استمرار الجهود المبذولة لتعزيز المنظومة المعيارية والمؤسساتية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

وتحمل هذه النتائج دلالة مهمة تتمثل في أن التراكم التشريعي والتنظيمي الذي سجله المغرب خلال السنوات الأخيرة بدأ ينتج انعكاسا له في عدد من المؤشرات المرجعية الدولية، سواء من خلال تعزيز الملاءمة مع المعايير الدولية أو من خلال تطوير الآليات الوطنية المكلفة بالتتبع والتحري المالي وتدبير المخاطر.



غير أن القراءة الإجمالية للمؤشر تكشف في المقابل أن التحسن المسجل في هذه الأبعاد لم يكن كافيا لتحقيق تقدم شامل، وذلك بسبب التراجع الملحوظ المسجل في بُعد الشفافية المالية والامتثال للمعايير الدولية تَمثل في ارتفاع مؤشر المخاطر المرتبط به بـ1,18 نقطة، والذي شكل العامل الأكثر تأثيرا في النتيجة النهائية للمغرب.

وتبرز هذه النتيجة إحدى القضايا المركزية التي تكشفها المؤشرات الدولية المرتبطة بالنزاهة المالية، وهي أن بناء الأطر القانونية والمؤسساتية، رغم ضرورته، لا يمثل سوى جزء من معادلة الفعالية. أما الجزء الحاسم فيتعلق بمدى قدرة الفاعلين والمؤسسات الخاضعة للرقابة على الامتثال العملي لهذه القواعد وتحويلها إلى ممارسات فعلية قابلة للقياس والتحقق.

ومن ثم، فإن مؤشر بازل (BASEL) لا يكشف عن ضعف في الإطار المعياري بقدر ما يسلط الضوء على التحديات المرتبطة بمرحلة أكثر تقدما من الإصلاح، وهي مرحلة ترسيخ الامتثال وتعزيز فعالية التطبيق والرقابة والتتبع.

2.3. دينامية إصلاحية بنتائج غير كافية

عند قراءة نتائج مؤشر بازل في ضوء التطورات التي عرفتها المنظومة الوطنية لمكافحة غسل الأموال، يتبين أن المغرب واصل خلال السنوات الأخيرة تعزيز بنيته المؤسسية والقانونية في هذا المجال، فقد شهدت هذه المرحلة استكمال عدد من أوراش الملاءمة مع المعايير الدولية الصادرة عن مجموعة العمل المالي (GAFI)، واعتماد التقييم الوطني الثالث للمخاطر، ومواصلة مراجعة الإطار التشريعي المنظم لمكافحة غسل الأموال، فضلا عن الانخراط في إعداد التأطير القانوني للأصول الرقمية.

وتعكس هذه التطورات وجود دينامية إصلاحية معينة تروم تعزيز قدرة المنظومة الوطنية على مواجهة المخاطر المالية المستجدة ومواكبة التحولات المتسارعة التي تعرفها أنماط الجريمة الاقتصادية والمالية.

غير أن نتائج مؤشر بازل تشير في الوقت ذاته إلى أن الانتقال من بناء المنظومة إلى اختبار فعاليتها العملية ما يزال يشكل أحد أبرز التحديات المطروحة. فالتراجع المسجل في بعد الشفافية المالية والامتثال يشير إلى أن جزءا مهما من الرهان لم يعد يرتبط بإنتاج قواعد جديدة، وإنما بمدى قدرة مختلف الفاعلين العموميين والخواص على استيعاب هذه القواعد وتطبيقها بصورة فعالة ومنتظمة.

ومن هذه الزاوية، يقدم المؤشر رسالة استراتيجية مهمة لصناع القرار الحكومي. فالتحدي الرئيسي الذي تطرحه نتائج سنة 2025 لا يتعلق بغياب الإصلاح أو ضعف الإرادة المؤسساتية، وإنما بضرورة تقليص الفجوة بين الجاهزية المعيارية والفعالية التنفيذية، وبين جودة القواعد القانونية ومستوى الامتثال الفعلي لها داخل المنظومة الاقتصادية والمالية.

وبذلك، فإن ما تكشفه معطيات مؤشر بازل يتجاوز مجرد تقييم مخاطر غسل الأموال، ليعكس سؤالا أوسع يتعلق بقدرة منظومة النزاهة المالية على تحويل الإصلاحات والمؤسسات والآليات الرقابية إلى نتائج ملموسة تعزز الشفافية، وتحد من مخاطر استغلال النظام المالي في إخفاء أو تدوير العائدات غير المشروعة.

مؤشر (Basel) لمكافحة غسل الأموال 2025: تشخيص أداء المغرب

نقاط القوة

- تموقع المغرب ضمن فئة المخاطر المتوسطة بتنقيط إجمالي بلغ 5,04، مع أداء أفضل من المتوسطين الإقليمي والعالمي المحددين على التوالي في 5,49 و 5,28. وتموقع متقدم على المستويين الإفريقي والمغاربي
- تسجيل تحسن في بعد جودة الأطر القانونية بانخفاض قدره 0,13 نقطة، وفي بعد مخاطر الفساد بانخفاض قدره 0,19 نقطة، بما يعكس استمرار استثمار المغرب في تعزيز إطاره المؤسسي والتشريعي
- تقاطع التحسن المسجل في بعد مخاطر الفساد مع الارتفاع الطفيف الذي عرفه مؤشر مدركات الفساد برسم سنة 2025، بما يفيد أن جزءا من إصلاحات مكافحة الفساد بدأ ينعكس في بعض المصادر التقييمية الدولية
- بروز دينامية وطنية متصاعدة في مجال النزاهة المالية، من خلال استكمال ملاءمة الإطار الوطني مع معايير مجموعة العمل المالي، واعتماد التقييم الوطني الثالث للمخاطر

نقاط الضعف والتحديات

- تسجيل ارتفاع في بعد الشفافية المالية والامتثال الفعلي للمعايير الدولية، بزيادة قدرها 1,18 نقطة، وهو ما حدّ عمليا من أثر المكاسب المحققة في باقي أبعاد مؤشر بازل
- هشاشة المكاسب المسجلة في مؤشر مدركات الفساد، بما يجعل الشفافية المالية الميدانية والامتثال الفعلي للمعايير الدولية الحلقة المفقودة في الانتقال من الإطار المعياري إلى الفعالية التنفيذية
- استمرار الفجوة بين الإطار المعياري المتقدم والممارسة الميدانية، وهي فجوة تتقاطع مع ما أبرزته مؤشرات أخرى، خاصة مؤشر الفساد السياسي V-Dem ومؤشر سيادة القانون
- اعتبار التقييم المتبادل القادم محطة حاسمة لاختبار مدى قدرة المنظومة الوطنية على تثبيت مكتسباتها المعيارية وترجمتها إلى ممارسات فعلية ومستدامة

التوصـــيات

- تعزيز الشفافية المالية، وذلك عبر إرساء سجل موحد وفعال للمستفيدين الحقيقيين، وتقوية آليات تبادل المعلومات بين السلطات المالية والضريبية والقضائية
- تسريع ترجمة الإصلاحات المعيارية إلى ممارسات ميدانية فعلية من خلال الانتقال من منطق الامتثال القانوني الشكلي إلى قياس النتائج العملية، والرفع من فعالية التحقيقات والمتابعات المرتبطة بجرائم غسل الأموال، استعدادا للتقييم المتبادل القادم
- تعزيز التعاون المؤسسي بين الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والهيئة الوطنية للمعلومات المالية، بالنظر إلى ارتباط عائدات الفساد بجرائم تبييض الأموال، وانسجاما مع تقاطع أدوار المؤسستين في مجالات الوقاية والتنسيق وتعبئة الفاعلين العموميين والخواص
- توسيع نطاق الإصلاح ليشمل المجالات الأكثر عرضة للمخاطر، ولا سيما مكافحة الرشوة في الصفقات العمومية، واسترجاع العائدات الإجرامية، وحماية المبلغين، وترسيخ الشفافية والمساءلة في تدبير الشأن العام
- تطوير إطار وطني خاص بتدبير مخاطر الأصول الرقمية المشفرة، مع تقوية الإطار الرقابي المنظم لمقدمي خدماتها، بما يسمح بمواكبة التحولات المرتبطة بالمعاملات المالية الرقمية والحد من مخاطر استغلالها في غسل الأموال وتمويل الإرهاب

Basel Institute on Governance, Basel AML Index 2025

4. مؤشر «سيادة القانون»: قراءة مندمجة للبيئة المؤسسية للنزاهة

إذا كان مؤشر بازل يقارب النزاهة من زاوية المخاطر المالية والامتثال، فإن مؤشر سيادة القانون الصادر عن مشروع العدالة العالمية (World Justice Project) (WJP) يوسع مجال التحليل نحو تقييم البيئة المؤسسية والقانونية التي تؤطر عمل الدولة، بما في ذلك قدرة المؤسسات على فرض القانون وضمان المساءلة والحد من الفساد.

ويعد مؤشر سيادة القانون من أكثر المؤشرات الدولية شمولية في تقييم جودة المؤسسات وفعالية الحكامة، بالنظر إلى اعتماده على مقاربة متعددة الأبعاد تقيس قدرة الدولة على ضمان احترام القانون، وحماية الحقوق، ومكافحة الفساد، وتوفير العدالة، وإخضاع السلطة للمساءلة.

وتنبع أهمية هذا المؤشر من كونه لا يقتصر على قياس جانب محدد من جوانب الحكامة، وإنما يوفر قراءة مندمجة لمختلف العناصر التي تشكل البيئة المؤسسية الحاضنة للنزاهة. فمكافحة الفساد لا ترتبط فقط بوجود قواعد قانونية أو مؤسسات رقابية، بل تتوقف أيضا على قدرة النظام القانوني والمؤسساتي على فرض احترام القانون وضمان الإنفاذ الفعلي للمقتضيات المنظمة للحياة العامة.

ولهذا، يشكل هذا المؤشر مرجعا مهما لفهم ما إذا كانت الإصلاحات المعتمدة تنعكس فعلا على أداء المؤسسات وعلى مستوى الثقة في قدرتها على تطبيق القانون بصورة منصفة وفعالة.

كما تكتسي ركيزة «غياب الفساد» أهمية خاصة بالنظر إلى اعتمادها ضمن المصادر المرجعية لمؤشر مدركات الفساد، بما يجعلها أحد المؤشرات التي تساهم في تشكيل صورة المغرب على المستوى الدولي في مجال النزاهة والحكامة.

1.4. سنة 2025: تصحيح للمسار أم مجرد بداية تحول في سياق محدود؟

سجل المغرب خلال سنة 2025 تحسنا طفيفا في مؤشر سيادة القانون، حيث انتقل تنقيطه من 0,479 سنة 2024 إلى 0,481 سنة 2025، متقدما بمرتبة واحدة على المستوى العالمي ليحتل المرتبة 91 من أصل 142 دولة. كما جاء في المرتبة السابعة على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والثالثة عشرة إفريقيا.

ورغم محدودية هذا التحسن من الناحية الرقمية، فإن أهميته تكمن أيضا في كونه أنهى مرحلة من الركود النسبي استمرت خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2022 و2024، وأعاد بالتالي المؤشر إلى منحى إيجابي ولو بشكل محدود.

غير أن القراءة التحليلية لهذه النتائج تقتضي الحذر من المبالغة في تقدير دلالة هذا التطور، بالنظر أساسا إلى محدودية حجمه مقارنة بحجم التراجع المسجل خلال السنوات السابقة.



المصدر: مشروع العدالة العالمي — مؤشر سيادة القانون 2025

كما يكشف تحليل الركائز الفرعية للمؤشر أن هذا التحسن لم يكن عاما أو متجانسا، بل ارتبط أساسا بتحسن ست ركائز من أصل ثماني ركائز معتمدة. وقد طالت أبرز مجالات التطور ركيزة «العدالة الجنائية» ب0.016 نقطة على نحو ما تم بيانه، تلتها ركيزة «غياب الفساد» ب0.010 نقطة، وهو ما يشير إلى وجود مؤشرات إيجابية مرتبطة بأداء بعض مكونات منظومة العدالة وبالمجهودات المبذولة في مجال مكافحة الفساد.

في المقابل، سجل المؤشر تراجعا في ركيزتين أساسيتين لهما أهمية استراتيجية بالنسبة لجودة الحكامة، وهما ركيزة «القيود على السلطات الحكومية» ب 0.009 نقطة، وركيزة «الإنفاذ التنظيمي» ب 0.015 نقطة.

وتؤكد هذه النتيجة أن التحديات التي تواجه منظومة النزاهة لا ترتبط فقط بوجود القواعد القانونية أو المؤسسات المختصة، وإنما تمتد إلى فعالية تطبيقها وإلى قدرة آليات الرقابة والمساءلة على تحقيق الأثر المتوقع منها.

ومن هذه الزاوية، فإن ما تكشفه نتائج المؤشر خلال سنة 2025 لا تتمثل في تحول جذري في وضعية سيادة القانون، بقدر ما تعكس وجود إشارات إيجابية محدودة داخل مسار ما يزال يواجه تحديات مرتبطة بفعالية الإنفاذ وجودة الممارسة المؤسساتية، وما زال لم يصل بعد حتى لأفضل مستوى بلغه المغرب سنة 2016.

2.4. عقد من التطور المؤسسي في مرآة سيادة القانون

تكتسب النتائج السنوية معناها الحقيقي عندما توضع في سياقها الزمني الأوسع. فمن خلال تتبع تطور «مؤشر سيادة القانون» خلال الفترة الممتدة بين 2015 و2025، يتبين أن التحسن الطفيف المسجل سنة 2025 يأتي بعد مسار تراجعي ممتد نسبيا، عرف خلاله المغرب تراجعا تدريجيا عن أفضل مستوى بلغه سنة 2016 عندما حصل على 0,527 نقطة واحتل المرتبة 60 عالميا.

وتبرز هذه المعطيات أيضا أن الإشكال المطروح دائما لا يتعلق بغياب الإصلاحات أو ضعف الإنتاج المعياري، إذ شهدت هذه الفترة عددا من الإصلاحات والمؤسسات الجديدة ذات الصلة بالحكامة والنزاهة والعدالة. غير أن المؤشر يوحي بأن أثر هذه الإصلاحات لم ينعكس بالوتيرة نفسها على مختلف مكونات سيادة القانون، وهو ما يفسر اتساع الفجوة بين المغرب والمتوسط العالمي خلال العقد الأخير، حيث انتقل الفارق من (0,049-) إلى (0,069-).

وكما باقي الخلاصات التي تم تقريرها بالنسبة للمؤشرات السابقة، تحمل هذه النتيجة دلالة ينبغي الالتفات إليها بشكل متكرر بالنسبة لتحليل وضعية النزاهة بالمغرب. فهي أيضا تشير إلى أن التحدي الرئيسي لم يعد يكمن فقط في بناء المؤسسات أو تطوير الترسانة القانونية، بل في ضمان قدرتها على إنتاج أثر مستدام وقابل للإدراك والقياس داخل الواقع المؤسساتي والإداري والقضائي.

3.4. تقاطع المؤشرات الدولية: نحو قراءة أكثر تكاملية

تكشف المقارنة بين نتائج مؤشر «سيادة القانون» وباقي المؤشرات الدولية الأخرى المدروسة خلال هذا التقرير عن وجود درجة مهمة من الاتساق بين مختلف مصادر التقييم الدولية.

فمن جهة، ينسجم التحسن المسجل في «مكونات العدالة» و«غياب الفساد»، مع النتائج التي أبرزها كل من مؤشر مدركات الفساد ومؤشرات أنماط الديمقراطية V-Dem، خاصة فيما يتعلق بالتحسن النسبي لبعض الأبعاد المرتبطة بالمؤسسة القضائية. ومن جهة أخرى، يعكس التراجع

المسجل في ركيزة الإنفاذ التنظيمي نفس الإشكالات التي أبرزها مؤشر بازل فيما يتعلق بالفجوة القائمة بين التطور المعياري ومستوى الامتثال والتنزيل العملي للإصلاحات.

وتقود هذه التقاطعات إلى استنتاج مركزي مفاده أن المؤشرات الدولية المعتمدة في التحليل، رغم اختلاف مناهجها ومصادرها، تكاد تتقاطع حول الرسالة نفسها، والتي يمكن اختزالها في أن المغرب بذل مجهودا في تطوير منظومته القانونية والمؤسساتية في مجال النزاهة والحكامة عقب صدور الدستور سنة 2011، غير أن التحدي الأساسي ما يزال يتمثل في تحويل هذا التطور المعياري والمؤسساتي إلى نتائج أكثر تجليا على مستوى الاستمرارية والإنفاذ والمساءلة والفعالية العملية.

وبذلك، فإن ما يكشفه مؤشر «سيادة القانون» لا يتعلق فقط بمستوى احترام القانون أو ترتيب المغرب ضمن التصنيفات الدولية، بل يسلط الضوء على السؤال الجوهري الذي يطرح نفسه على مختلف المؤشرات المدروسة، إلى أي حد تنجح الإصلاحات المعلن عنها والمؤسسات القائمة في إحداث تحول ملموس في الممارسة وفي جودة الحكامة وفي قدرة الدولة على ضمان نزاهة وفعالية تدبير الشأن العام بالشكل الذي ينعكس على إدراك المواطن؟

مؤشر سيادة القانون WJP 2025 : تشخيص أداء المغرب

نقاط القوة

- تسجيل المغرب تحسنا طفيفا في مؤشر سيادة القانون سنة 2025، بانتقال تنقيطه إلى 0,481، وذلك في سياق دولي اتسم بانحسار واسع شمل 68% من الدول، بما يضع المغرب ضمن فئة محدودة من الدول التي حسنت أداءها
- تركز التحسن المسجل في محوري العدالة ومكافحة الفساد من خلال ارتفاع ركيزة العدالة الجنائية بـ 0,016 نقطة، وركيزة غياب الفساد بـ 0,010 نقطة، وهو ما يتقاطع مع المكاسب القضائية التي أبرزها كل من مؤشر V-Dem ومؤشر مدركات الفساد
- حفاظ المغرب على مستوياته في مؤشرات حرية الرأي والتعبير، والمشاركة المدنية والعدالة المدنية، في وقت عرفت فيه هذه الأبعاد تراجعا لدى أكثر من 70% من الدول بما يعكس صمودا نسبيا أمام منحى الانحسار العالمي في هذه المجالات

نقاط الضعف والتحديات

- استمرار منحى تراجعي على المدى المتوسط في مؤشر سيادة القانون، تجلى في فقدان المغرب ستا وثلاثين مرتبة منذ سنة 2016، واتساع الفجوة مع المتوسط العالمي، بما يجعل التحسن المسجل سنة 2025 انتعاشا أوليا محدودا وهشا
- تسجيل تراجع في ركيزتي الإنفاذ التنظيمي بانخفاض قدره 0,015 نقطة، والقيود على السلطات الحكومية بانخفاض قدره 0,009 نقطة، بما يعكس استمرار الفجوة بين جودة الإطار المعياري وفعالية الإنفاذ والرقابة على الممارسة المؤسساتية
- ضعف تموقع المغرب في ركيزتي الحقوق الأساسية باحتلاله المرتبة 111 من أصل 143 دولة، والانفتاح الحكومي باحتلاله المرتبة 101، باعتبارهما من أضعف ركائز المغرب ضمن المؤشر
- تسجيل تراجع في حرية التجمع والجمعيات، وفي بعض المؤشرات المرتبطة بتوازن السلط واستقلال القضاء عن التأثير في القضايا، وهو تراجع يتقاسمه المغرب مع عدد من الدول ضمن السياق العالمي العام

التوصيات

- تعزيز الرقابة على السلطة التنفيذية وترسيخ مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة، من خلال تقوية أدوار الرقابة البرلمانية، ودعم استقلالية هيئات الافتحاص والمساءلة، وتمكينها من الاضطلاع بمهامها بفعالية أكبر
- مواصلة ترسيخ استقلال السلطة القضائية، مع الرفع من نجاعة تنفيذ الأحكام وتسريع آجال البت في القضايا، بما يعزز الثقة في العدالة ويكرس دور القضاء كرافعة أساسية لحماية الحقوق وضمان سيادة القانون
- توسيع مجالات الشفافية والانفتاح الحكومي، عبر التفعيل الفعلي للحق في الحصول على المعلومات، ونشر المعطيات العمومية، وتطوير آليات المشاركة المواطنة في إعداد وتتبع السياسات العمومية
- دعم الفضاء المدني والحريات العامة، باعتبارهما من المجالات التي سجلت تراجعا مشتركا ضمن عدد من المؤشرات الفرعية، وبما يعزز دور المجتمع المدني في الرقابة والمساءلة والمشاركة
- تعزيز النزاهة داخل الإدارة والصفقات العمومية، من خلال تقوية آليات الوقاية من تضارب المصالح، والرفع من فعالية التتبع والمتابعة في قضايا الفساد، وترسيخ الشفافية في تدبير الموارد والطلبيات العمومية

World Justice Project, Rule of Law Index 2025

5. «تقرير جاهزية بيئة الأعمال» أو واقع الحكامة الاقتصادية بالمغرب

إذا كان مؤشر «سيادة القانون» يقارب النزاهة من زاوية البيئة المؤسسية والقانونية، فإن «تقرير جاهزية الأعمال» (Business Ready – B-READY)، الصادر عن البنك الدولي يسمح باستكمال هذه القراءة من خلال تقييم مدى انعكاس هذه البيئة على مناخ الاستثمار وجودة التنظيم الاقتصادي وفعالية الإطار المؤسسي المنظم للأنشطة الاقتصادية.

يمثل هذا التقرير جيلا جديدا من أدوات تقييم البيئة الاقتصادية والمؤسساتية، يقوم على قياس قدرة الدول على توفير إطار قانوني وتنظيمي وخدماتي يتيح للمقاولات العمل والاستثمار والنمو في ظروف تتسم بالوضوح والفعالية والقدرة على التنبؤ.

وتنبع أهمية هذا التقرير بالنسبة لتحليل وضعية النزاهة والحكامة في بلادنا، من كونه يقيس جانبا مكملا للمؤشرات السابقة. فإذا كانت مؤشرات الفساد وسيادة القانون تركز على المخاطر والاختلالات المرتبطة بالنزاهة والشفافية والمساءلة، فإن تقرير جاهزية الأعمال يقيس مدى قدرة المؤسسات العمومية على توفير بيئة تنظيمية وخدماتية داعمة للنشاط الاقتصادي. ولذلك فإن نتائجه تسمح بتقييم أحد الأبعاد الأساسية للحكامة الاقتصادية، والمتمثل في جودة العلاقة بين الدولة والمقاولة.

ويعتمد التقرير على ثلاثة أبعاد مترابطة تشمل جودة الإطار التشريعي والتنظيمي، وفعالية الخدمات العمومية المقدمة للمقاولات، ثم الكفاءة التشغيلية المرتبطة بالتنفيذ العملي للإجراءات والمساطر. ومن خلال الجمع بين هذه الأبعاد، يوفر التقرير مؤشرات مهمة حول مدى نجاح الإصلاحات الاقتصادية والإدارية في الانتقال من مستوى النصوص والمؤسسات إلى مستوى الأداء الفعلي.

1.5. سنة 2025: هل تعكس المؤشرات تحسنا في الحكامة الاقتصادية؟

تعكس نتائج سنة 2025 صورة إيجابية نسبيا لموقع المغرب داخل البيئة الاقتصادية الدولية. فقد بلغ التنقيط الإجمالي للمملكة 63,44 نقطة، متجاوزا المتوسط العالمي المحدد في 60,11 نقطة، ومتقدما بشكل واضح على المتوسطين الإفريقي ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. حيث احتل فيهما المغرب المرتبة الثانية ضمن الاقتصادات المشمولة بالتقرير.

وتكتسي هذه النتيجة أهمية خاصة لأنها تشير إلى أن عددا من الإصلاحات التي عرفتها البيئة التنظيمية والاقتصادية خلال السنوات الأخيرة بدأت تجد انعكاسا لها في تقييم المؤسسات الدولية المتخصصة. كما تعكس قدرة المنظومة الوطنية على توفير شروط تنظيمية وخدماتية تعتبر، في عدد من المجالات، أكثر تطورا من المتوسطات المسجلة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

غير أن القيمة التحليلية لهذه النتائج لا تكمن فقط في التموقع الترتيبي للمغرب، بل في طبيعة التفاوتات التي تكشفها بين مختلف مكونات التقرير؛ فالمغرب لا يحقق النتائج نفسها على مستوى جميع الأبعاد، وهو ما يسمح بفهم أدق لمواطن القوة والضعف داخل منظومة الحكامة الاقتصادية.

2.5. بين جودة الإطار التنظيمي وتحديات التنفيذ

توضح النتائج التفصيلية لتقرير جاهزية الأعمال، أن المغرب يحقق أداء يفوق المتوسط العالمي في بعدي الإطار التشريعي والتنظيمي والخدمات العمومية المقدمة للمقاولات. فقد بلغ التنقيط المرتبط بالإطار التنظيمي 70,06 نقطة، فيما وصل تنقيط الخدمات العمومية إلى 64,55 نقطة، متجاوزا المتوسط العالمي بفارق مهم.

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقدم ملحوظ في تحديث البيئة القانونية والمؤسساتية المؤطرة للنشاط الاقتصادي، كما تعكس الأثر المتزايد لبرامج التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات الموجهة للمقاولات.

غير أن المؤشر يكرس في المقابل عن مفارقة أصبحت تتكرر في عدد من المؤشرات الدولية التي تناولها هذا التقرير على نحو ما تمت الإشارة إليه. فبينما تبدو نتائج الإطار القانوني والخدماتي إيجابية، يسجل بعد الكفاءة التشغيلية أداء أقل من المتوسط العالمي، بتنقيط لم يتجاوز 55,71 نقطة.

وتحمل هذه النتيجة دلالة تحليلية مهمة، لأنها من جهة أولى تتجاوز مجال الأعمال، ولأنها من جهة ثانية تعكس الإشكال نفسه الذي أبرزته مؤشرات سيادة القانون وبازل ومدركات الفساد، والمتمثل في استمرار الفجوة بين جودة الإصلاحات المعيارية والمؤسساتية من جهة ثالثة، ومستوى تنزيلها العملي وفعاليتها الميدانية من جهة رابعة؛ فالمؤشر لا يكشف عن نقص في القواعد أو المؤسسات بقدر ما يسلط الضوء على التحديات المرتبطة بآجال الإجراءات، وجودة التنفيذ، وتناسق الممارسات الإدارية، ومدى قدرة مختلف المتدخلين على تحويل الإمكانات المتاحة إلى نتائج ملموسة يشعر بها المستثمرون والمقاولات في حياتهم الاقتصادية.

3.5. الأولويات الإصلاحية في ضوء النتائج القطاعية

تظهر القراءة التفصيلية لمواضيع دورة حياة المقاولة أن المغرب حقق أداء قويا في عدد من المجالات المرتبطة بالخدمات الأساسية بـ 80,05 نقطة والتجارة الدولية التي سجلت 74,50 نقطة وولوج السوق بمعدل 73,95 نقطة والبنية التحتية بـ 73,82 نقطة. وتؤكد هذه النتائج وجود مكتسبات مهمة في المجالات التي شهدت إصلاحات تنظيمية ورقمية متواصلة خلال السنوات الأخيرة.

في المقابل، تؤكد النتائج استمرار بعض التحديات الهيكلية التي تحد من الأداء العام للمنظومة الاقتصادية. ويبرز النظام الجبائي باعتباره الحلقة الأضعف ضمن مختلف المحاور بـ 43,42 نقطة، يليه مجال معالجة صعوبات المقاولة وإفلاس المقاولات الذي سجل 50,24 نقطة، ثم محور تنافسية السوق بـ 60,04 نقطة.

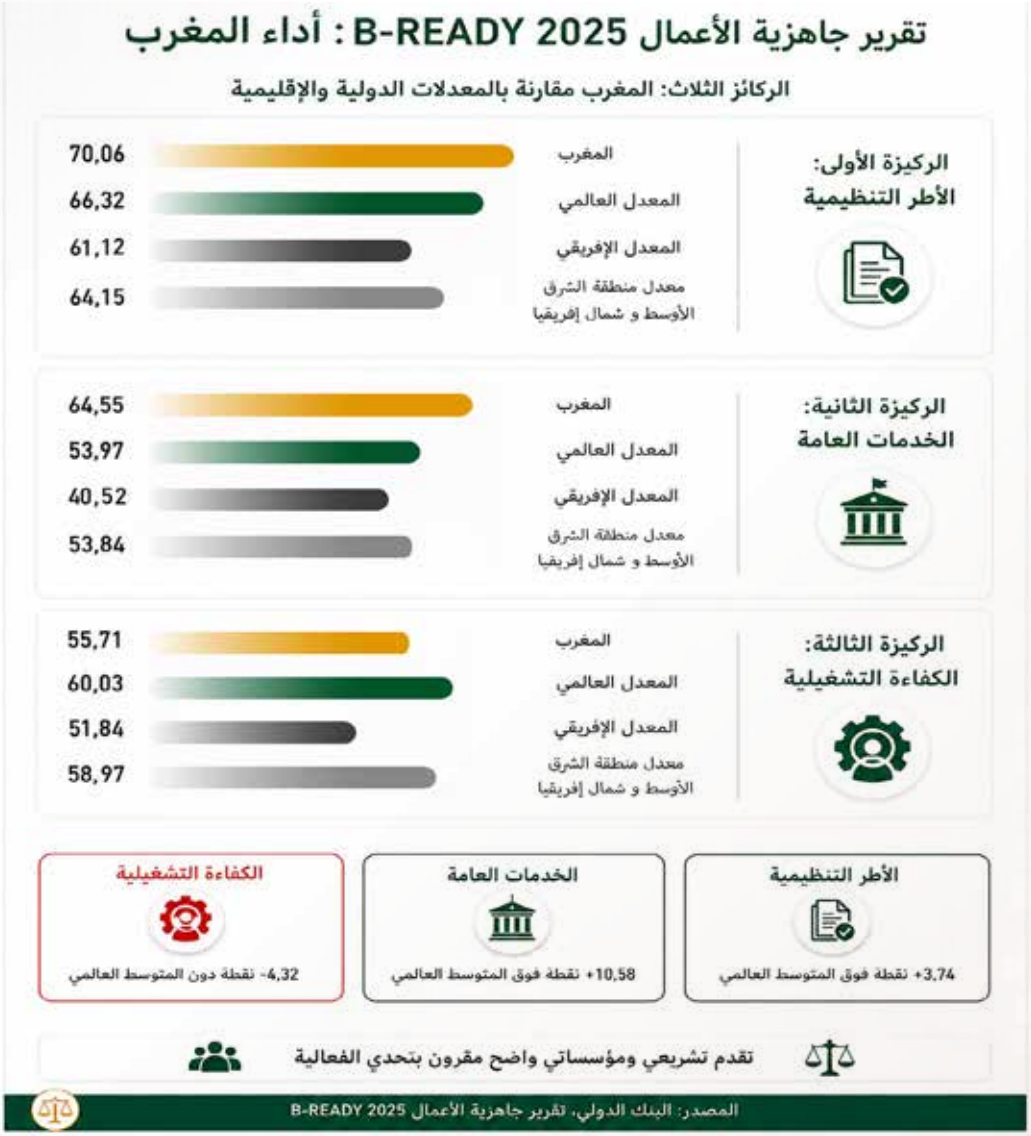
وتكتسي هذه المجالات أهمية خاصة لأنها ترتبط مباشرة بثقة الفاعلين الاقتصاديين في البيئة المؤسسية وبقدرة الاقتصاد الوطني على استقطاب الاستثمار وتحفيز المبادرة الاقتصادية. كما أن عددا من الإشكالات المرتبطة بهذه المجالات يتقاطع مع قضايا الشفافية والإنصاف والمساواة في الولوج إلى الفرص الاقتصادية، وهي عناصر تشكل بدورها جزءا من منظومة النزاهة والحكامة.

4.5. نتائج B-READY: إضافة جديدة لتشخيص الوضعية

إذا كانت المؤشرات السابقة قد سلطت الضوء على تحديات مرتبطة بالفساد السياسي، وسيادة القانون، والامتثال المالي، فإن تقرير جاهزية الأعمال يقدم زاوية مختلفة ولكنها مكملة لفهم واقع الحكامة بالمغرب.

فالمعطيات التي يقدمها التقرير تشير إلى أن المغرب نجح بدرجة مهمة في بناء بيئة تنظيمية ومؤسساتية داعمة للنشاط الاقتصادي، وأن عددا من الإصلاحات الاقتصادية والإدارية بدأ ينعكس إيجابا على تقييم جودة الخدمات والقواعد المنظمة للأعمال.

غير أن التقرير يكشف في الوقت نفسه استمرار التحدي الذي يكاد يشكل القاسم المشترك بين معظم المؤشرات الدولية المدروسة، والمتمثل في الفارق بين جودة الإطار المعياري والمؤسساتي وبين مستوى فعاليته التنفيذية. وهو ما يعني أيضا أن الرهان الرئيسي خلال المرحلة المقبلة لا يتعلق فقط بإنتاج إصلاحات جديدة، وإنما بتعزيز قدرتها على تحقيق أثر ملموس في الممارسة اليومية وفي تجربة المقاولات والمستثمرين.



ومن ثم، فإن الهيئة الوطنية للنزاهة ترى أن الرسالة الأساسية التي يحملها التقرير في هذا الشأن تتمثل في أن الحكامة الاقتصادية بالمغرب تعرف تطورا ملموسا على مستوى البناء المؤسساتي والتنظيمي، غير أن استدامة هذا التقدم ستظل رهينة بقدرة مختلف الفاعلين على تقليص فجوة التنفيذ وتحويل المكتسبات التنظيمية إلى نتائج عملية أكثر اتساقا وفعالية.

وإذا كان تقرير جاهزية الأعمال يقيس أثر الحكامة على البيئة الاقتصادية والاستثمارية، فإن مؤشر الحرية الاقتصادية يسمح باستكمال هذه القراءة من خلال تقييم مدى انعكاس السياسات والمؤسسات على دينامية الاقتصاد وحرية المبادرة وفعالية السوق.

تقرير جاهزية الأعمال B-READY 2025: تشخيص أداء المغرب

نقاط القوة

- احتلال المغرب المرتبة الثانية على المستويين الإفريقي والعربي، مع تسجيل أداء يتجاوز بوضوح المتوسطين الإفريقي والعالمي
- توفر المغرب على إطار تنظيمي متطور ومنسجم مع المعايير الدولية بما يعكس جودة المنظومة القانونية المؤطرة لبيئة الأعمال
- تسجيل أداء متقدم في مجال الخدمات العمومية الرقمية، مقارنة بعدد من الدول المماثلة، بما يبرز أثر مسار الرقمنة وتحديث الخدمات الموجهة للمقاولات
- استمرار مسار الإصلاح المؤسساتي والقانوني، بما يساهم في تحقيق تحسن تدريجي ومستدام في مؤشرات جاهزية الأعمال

نقاط الضعف والتحديات

- استمرار ضعف الكفاءة التشغيلية مقارنة بالمتوسط العالمي، رغم جودة النصوص القانونية وتطور الإطار التنظيمي
- اتساع الفجوة بين جودة الإطار التشريعي والمؤسساتي من جهة، وفعالية التنزيل الميداني للإصلاحات من جهة أخرى
- استمرار بطء بعض الإجراءات اليومية الموجهة للمقاولات، وتعقيد عدد من المساطر الإدارية، بما يحد من الأثر العملي للإصلاحات
- ضعف التنسيق بين الإدارات المعنية بالمقاولات، وهو ما يؤثر على سلاسة المعاملات ويطيل آجال المعالجة

التوصيات

- تقليص فجوة الكفاءة التشغيلية، من خلال تسريع التحول الرقمي في المعاملات اليومية للمقاولات، وضمان تبسيط ورقمنة الولوج إلى الخدمات الإدارية
- تحويل جودة النصوص التشريعية والتنظيمية إلى أثر عملي ملموس في حياة المقاولات، بما يعزز نجاعة الإصلاحات ويحد من الفجوة بين الإطار القانوني والتنزيل الميداني
- تعزيز التنسيق بين الإدارات المعنية ببيئة الأعمال، وتوحيد منظومة الخدمات الرقمية، بما يسمح بتيسير مسار المستثمر والمقاولة وتقليص تعدد المساطر والمتدخلين.
- تبسيط المساطر الإدارية وتقليص الأعباء التنظيمية، خاصة على المقاولات الصغيرة والمتوسطة، بما يدعم قدرتها على الامتثال والنمو والاستمرارية
- ضمان ترجمة الإصلاحات المؤسساتية إلى تحسين فعلي في تجربة المستثمرين من خلال تقليص آجال المعالجة، وتوضيح المتطلبات، وتعزيز قابلية التتبع للإجراءات
- دعم جاهزية الاستثمار وخلق فرص الشغل، عبر تحسين بيئة الأعمال من زاوية تشغيلية، وجعل جودة الإطار التنظيمي مدخلا لرفع الفعالية الاقتصادية على أرض الواقع

World Bank, Business Ready Report 2025

6. مؤشر «الحرية الاقتصادية»: تلازم بين مسار الانفتاح والحكامة

يعد مؤشر «الحرية الاقتصادية»، الصادر عن مؤسسة هيريتاج Heritage Fondation من المؤشرات الدولية المرجعية التي تقيس قدرة الاقتصادات الوطنية على توفير بيئة داعمة للمبادرة والاستثمار والمنافسة، من خلال تقييم مجموعة من العناصر المرتبطة بسيادة القانون، وفعالية التنظيم، وحجم تدخل الدولة، وانفتاح الأسواق.

وتنبع أهمية هذا المؤشر بالنسبة لتحليل وضعية النزاهة والحكامة في المغرب من كونه يربط بين الأداء الاقتصادي وجودة المؤسسات؛ فالاقتصاد يتأثر بدرجة كبيرة بمدى فعالية القضاء، واستقرار القواعد القانونية، ونزاهة الإدارة، وجودة البيئة التنظيمية التي تؤطر الفاعلين الاقتصاديين؛ ولذلك، فإن نتائج المؤشر تسمح بتقييم جانب أساسي من العلاقة بين الحكامة والتنمية الاقتصادية.

1.6. سنة 2025: عودة إلى منحى التحسن بعد مسار من التراجع

سجل المغرب خلال سنة 2025 تحسنا ملحوظا في مؤشر الحرية الاقتصادية، حيث بلغ تنقيطه الإجمالي 61,8 نقطة من أصل 100، بزيادة قدرها 1,5 نقطة مقارنة بالنسخة السابقة.

وبهذه النتيجة، استعاد المؤشر منحاه التصاعدي بعد مرحلة من التراجع امتدت بين سنتي 2021 و2024، واحتل المغرب المرتبة 83 عالميا على 176، والمرتبة السابعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، متجاوزا المتوسط العالمي المحدد في 59,9 نقطة.

كما حافظ المغرب على تصنيفه ضمن فئة الاقتصادات «الحرة بشكل معتدل»، وهو تصنيف يظل متميزا على المستوى المغاربي، ويعكس استمرار عدد من المقومات المرتبطة بانفتاح الاقتصاد الوطني وقدرته على جذب الاستثمار والانخراط في المبادلات الدولية.

غير أن أهمية هذه النتيجة لا تكمن فقط في التحسن العددي المسجل، الذي يبقى تحسنا معتبرا، بل في طبيعة الرسائل التي تبعثها المكونات المختلفة للمؤشر بشأن العلاقة بين الأداء الاقتصادي وجودة الحكامة.

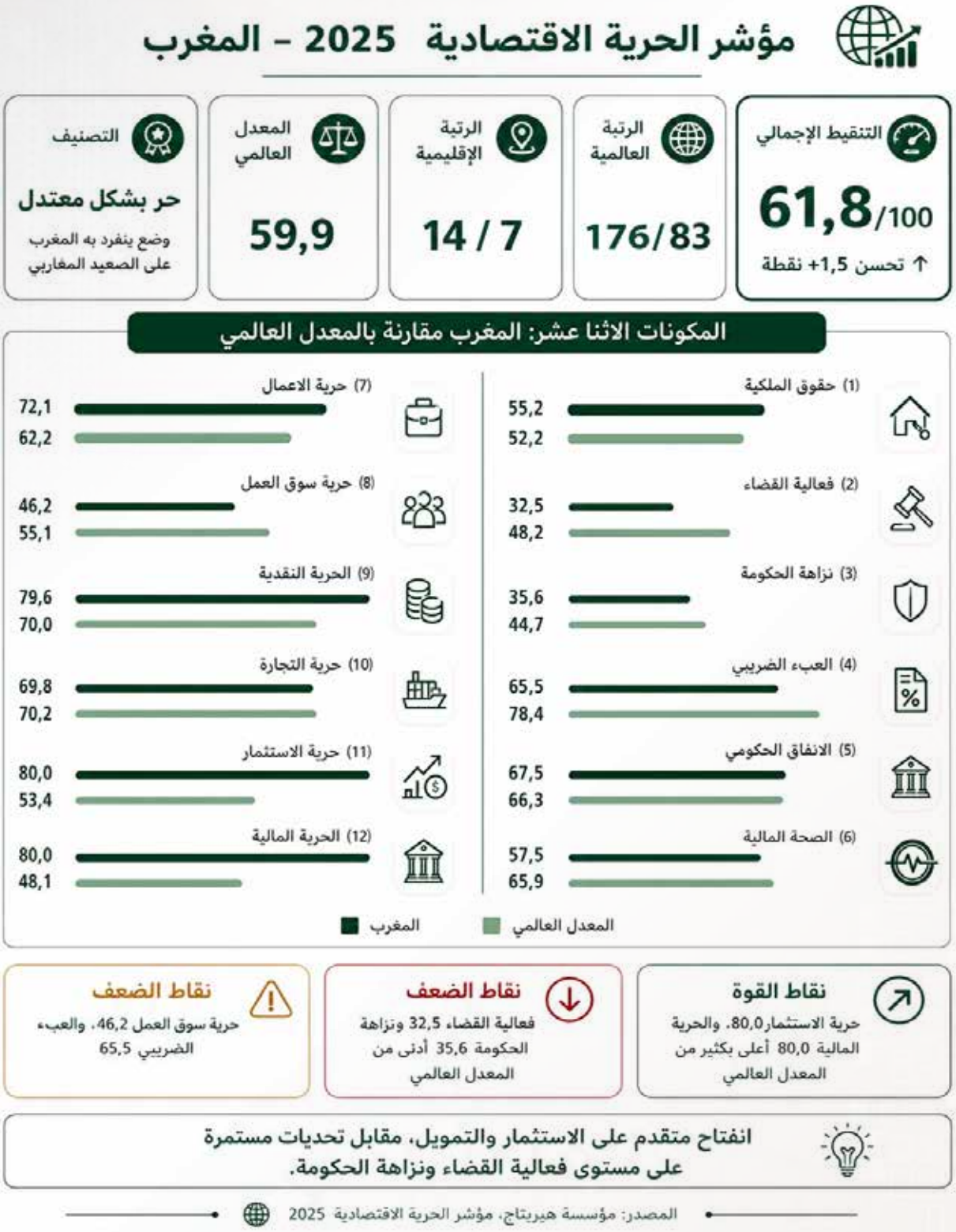
2.6. حرية الاستثمار والحرية المالية: مواطن القوة في ترتيب المؤشر

تظهر النتائج التفصيلية للمؤشر أن أبرز عناصر القوة في النموذج الاقتصادي المغربي ترتبط بدرجة الانفتاح الاقتصادي، فقد سجل المغرب نتائج مرتفعة في مؤشري «حرية الاستثمار» و«الحرية المالية»، ببلوغ 80 نقطة في كل منهما، متجاوزا المتوسط العالمي بفوارق مهمة.

وتشير هذه النتائج إلى أن البيئة الاقتصادية المغربية توفر مستوى متقدما نسبيا من الانفتاح على المبادرة الخاصة وعلى الاستثمارات الوطنية والأجنبية، كما تعكس الجهود المبذولة خلال السنوات الأخيرة لتحسين جاذبية الاقتصاد الوطني وتعزيز اندماجه في الاقتصاد العالمي.

كما تتقاطع هذه المعطيات مع النتائج التي أبرزها تقرير جاهزية الأعمال الصادر عن البنك الدولي، والذي أظهر بدوره أداء إيجابيا في عدد من الجوانب المرتبطة بالإطار التنظيمي والخدمات الموجهة للمقاولات.

فمن هذه الزاوية، تكشف المؤشرات أن المغرب راكم مكتسبات مهمة في مجال الانفتاح الاقتصادي وتحسين البيئة الجاذبة للاستثمار، وهو ما يمثل أحد عناصر القوة الأساسية داخل منظومة الحكامة الاقتصادية. وهو تقاطع يمكن أن يفسر على أنه نتيجة لعدد من الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية التي بدأت تنعكس بصورة إيجابية على تقييم المؤسسات الدولية المتخصصة.



3.6. زيادة الأثر الاقتصادي للإصلاحات بتحديات مؤثرة

إن التحليل الذي تتيحه القراءة الإجمالية للمؤشر، لا يمنع في المقابل، الوقوف عند ما تكشفه القراءة التفصيلية لمكونات المؤشر ذاته، ذلك أن الأداء الإيجابي المرتبط بالانفتاح الاقتصادي، لا ينعكس بالدرجة نفسها على باقي المكونات المرتبطة بالحكامة وسيادة القانون.

فقد سجلت ركيزة سيادة القانون أضعف النتائج ضمن مختلف مكونات المؤشر، خاصة على مستوى فعالية القضاء ب 32.5 نقطة ونزاهة الحكومة ب 35.6 نقطة. وهي نتيجة تكتسي أهمية خاصة لأنها تعكس عددا من المجالات التي يعتبرها المؤشر نفسه أنها ما تزال تشكل أحد أبرز محددات الأداء الاقتصادي والمؤسساتي.

وطبعا، لا تبدو هذه النتيجة معزولة عن باقي المؤشرات التي تم تحليلها ضمن هذا العنوان؛ فالمعطيات المرتبطة بنزاهة الحكومة تتقاطع مع النتائج التي أبرزها مؤشر مدركات الفساد ومؤشر مشروع «أنماط الديمقراطية» (V-Dem) فيما تتقاطع مؤشرات فعالية القضاء مع ما أظهره مؤشر سيادة القانون من تحسن نسبي في بعض الجوانب القضائية مقابل استمرار تحديات مرتبطة بالفعالية العامة للمنظومة.

ومن ثم، فإن المؤشر يبرز أن التحدي الرئيسي لم يعد يرتبط فقط بخلق بيئة اقتصادية منفتحة أو جاذبة للاستثمار، وإنما بمدى قدرة المؤسسات الضامنة للنزاهة وسيادة القانون على مواكبة هذا الانفتاح وتعزيز الثقة في استدامته وعدالته وشفافيته.

4.6. مؤشر «الحرية الاقتصادية»: نتائج إيجابية لا تلغي تحديات الحكامة

عند قراءة مؤشر «الحرية الاقتصادية» في ضوء المؤشرات الخمسة السابقة، تتضح إحدى الخلاصات المركزية التي تكاد تتكرر عبر مختلف أدوات القياس الدولية، والمتمثلة في كون المغرب حقق خلال هذه السنة نتائج إيجابية نسبيا في المجالات المرتبطة بالبنية التنظيمية والانفتاح الاقتصادي والخدمات الموجهة للفاعلين الاقتصاديين، لكنه يواجه في المقابل تحديات أكثر وضوحا في المجالات المرتبطة بجودة الحكامة وفعالية الإنفاذ ونزاهة المؤسسات.

ويستخلص من هذه النتيجة أن الإصلاحات الاقتصادية والمؤسساتية التي شهدتها المملكة خلال السنوات الأخيرة وإن أنتجت مكاسب على مستوى جاذبية الاقتصاد وبيئة الأعمال، غير أن تركيز أثر هذه المكتسبات يظل رهينا بمواصلة الجهود الرامية إلى تعزيز فعالية القضاء، وترسيخ النزاهة داخل المؤسسات العمومية، وتقوية آليات المساءلة والرقابة.

وبذلك، فإن مؤشر الحرية الاقتصادية لا يقدم فقط تقييما لدرجة انفتاح الاقتصاد المغربي، بل يسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين التنمية الاقتصادية وجودة الحكامة وجهود مكافحة الفساد. كما يكشف أن التحدي الاستراتيجي الذي يبرز عبر مختلف المؤشرات الدولية لا يتمثل في غياب الإصلاحات أو محدودية الانفتاح الاقتصادي، وإنما في القدرة على تحويل المكتسبات المعيارية والمؤسساتية إلى مستوى أعلى من الثقة والفعالية والنزاهة في الممارسة العملية.



7. مؤشرات النزاهة العامة: مكتسبات معيارية وتحديات التطبيق

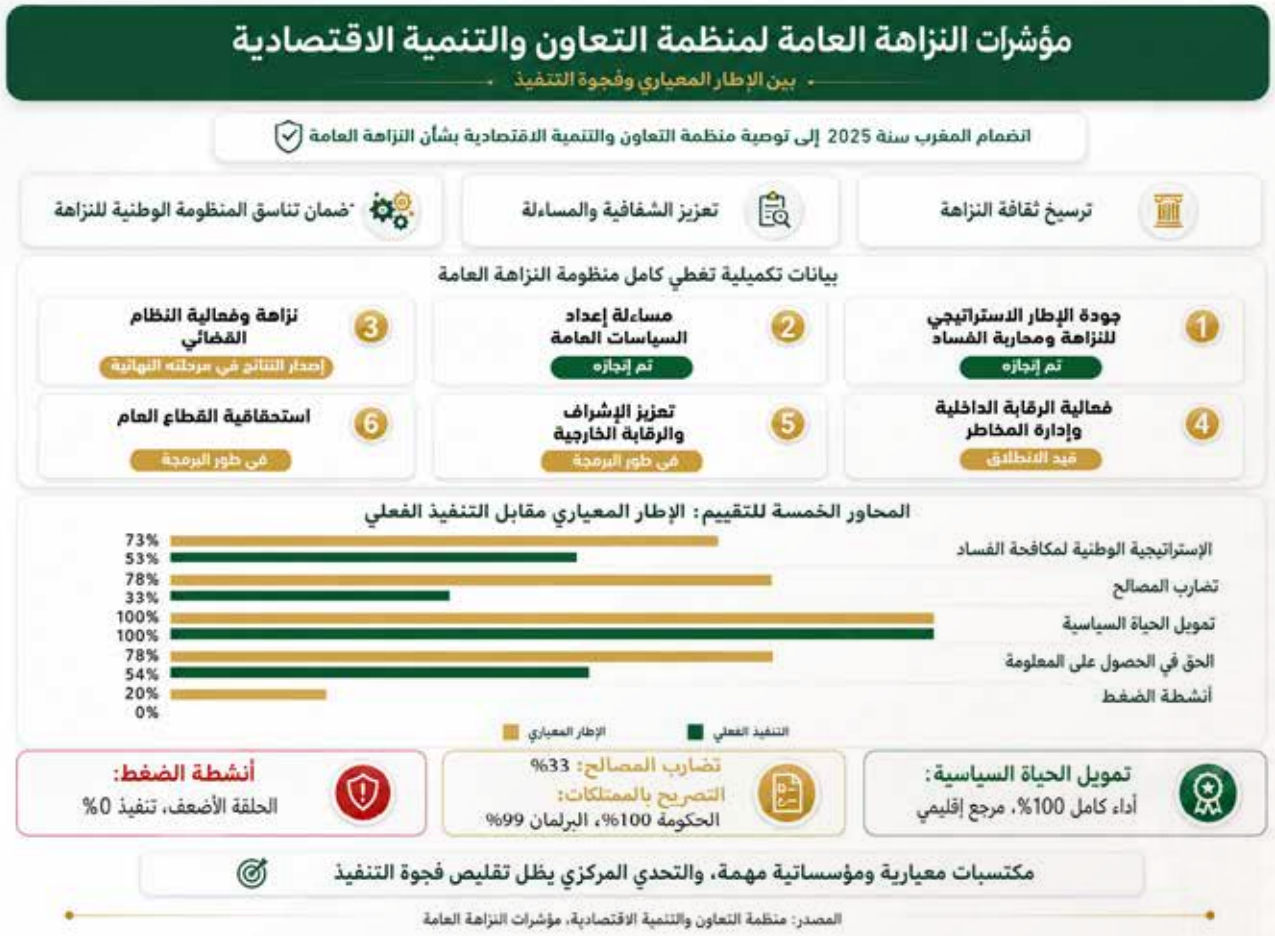
استكمالا للقراءة المرتبطة بجودة الحكامة الاقتصادية والمؤسساتية، تكتسي مؤشرات «النزاهة العامة» (Public Integrity)، الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) أهمية خاصة، بالنظر إلى ارتباطها المباشر بتقييم منظومة النزاهة من زاوية الإطار المعياري ومستوى التنفيذ الفعلي.

وفي هذا السياق، شكل انضمام المغرب إلى توصية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن النزاهة العامة محطة نوعية في مساره الإصلاحي، باعتبار هذه التوصية أحد الأطر المرجعية المعتمدة داخل المنظمة ضمن منظومة واسعة تضم 270 أداة معيارية. ويرتكز هذا الإطار على ثلاثة أعمدة رئيسية، تتمثل في ترسيخ ثقافة النزاهة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان تناسق المنظومة الوطنية للنزاهة.

وانطلاقا من هذا المرجع، طورت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مؤشرات النزاهة العامة باعتبارها أداة تحليلية مقارنة تروم تقييم منظومات النزاهة لدى الدول، من خلال ست مجموعات بيانات متكاملة تغطي مجالات أساسية للنزاهة العامة، تشمل: جودة الإطار الاستراتيجي للنزاهة ومحاربة الفساد، ومساءلة إعداد السياسات العمومية، ونزاهة وفعالية النظام القضائي، وفعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتعزيز الإشراف والرقابة الخارجية، واستحقاقية القطاع العام.

وتتيح هذه البنية الشاملة الانتقال من تقييم محدود للنصوص القانونية والتنظيمية إلى قراءة أوسع لمدى فعالية منظومة النزاهة ككل، من خلال رصد الثغرات المعيارية، وتحديد فجوات التنفيذ، التي غالبا ما تشكل التحدي الرئيسي أمام تحويل الإصلاحات إلى أثر ملموس في الممارسة المؤسساتية.

وفي هذا الإطار، يغطي تقرير سنة 2025 خمسة محاور رئيسية متعلقة بالمجالين المرتبطين بجودة الإطار الاستراتيجي والمساءلة، وتهم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وتضارب المصالح، وتمويل الحياة السياسية، وشفافية المعلومة العمومية، وتنظيم أنشطة الضغط.



تكشف القراءة المقارنة لهذه المحاور عن بنية مؤسساتية متقدمة نسبيا، لكنها ما تزال مقترنة بفجوة تنفيذية واضحة في عدد من المجالات:

فعلى مستوى المحور الاستراتيجي لمكافحة الفساد، يتجاوز المغرب المعدل المعياري لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بتسجيله 73% مقابل 38%، غير أن مستوى التنفيذ الفعلي لا يتجاوز 53%. ويعكس ذلك وجود قدرة تشريعية ومؤسساتية مهمة، لكنها غير مدعومة بالقدر الكافي بآليات تنفيذية فعالة، خاصة في ظل محدودية الأهداف الكمية، وعدم كفاية التمويل، وغياب تقارير منتظمة للتتبع منذ سنة 2022.

أما في مجال تضارب المصالح، فتبرز فجوة أكثر وضوحا بين الإطار القانوني ومستوى التطبيق، حيث يسجل المغرب 78% على المستوى المعياري مقابل 33% فقط على مستوى التنفيذ. ويعود ذلك أساسا إلى غياب قاعدة بيانات مركزية، وضعف آليات الرقابة اللاحقة، رغم تسجيل نسب مرتفعة في التصريح لدى أعضاء الحكومة والبرلمان، بلغت على التوالي 100% و99%، مع استمرار محدودية المعطيات المتعلقة بالقضاة وكبار الموظفين.

وفي المقابل، يبرز تمويل الحياة السياسية باعتباره مجالا متقدما ضمن هذا التقييم، حيث يسجل المغرب 100% على المستويين القانوني والتطبيقي، بفضل حظر التبرعات المجهولة والأجنبية، وإلزام الأحزاب السياسية بنشر تقاريرها المالية. ويجعل هذا الأداء من التجربة المغربية مرجعا مهما على المستوى الإقليمي في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بالشفافية والحق في الحصول على المعلومة، فيسجل المغرب أداء معياريا متقدما، بلغ 78% مقابل 72% كمعدل للمنظمة، غير أن مستوى التنفيذ يظل أدنى من هذا الأداء، بتسجيل 54% مقابل 62% كمعدل مقارن. ويعزى ذلك إلى عدد من العوامل، من بينها غياب دليل وطني موحد، وعدم النشر العلني للتصريحات بالممتلكات، وانعدام آلية تفتيش مستقلة، رغم وجود إطار قانوني شامل ولجنة معنية بالحق في الحصول على المعلومات.

وتظل أنشطة الضغط الحلقة الأضعف ضمن هذا التقييم، حيث لا يتجاوز الأداء المعياري 20%، في حين يسجل التنفيذ 0%. ويرتبط ذلك بغياب تعريف قانوني واضح لهذه الأنشطة، وعدم توفر سجل رسمي للفاعلين المعنيين، وغياب مدونة سلوك تؤطر هذا المجال.

وتؤكد هذه النتائج، في مجملها، الخلاصة التي أبرزتها مؤشرات دولية أخرى، ومفادها أن المغرب يتوفر على مكتسبات معيارية ومؤسساتية مهمة، غير أن التحدي المركزي يظل مرتبطا بتقليص فجوة التنفيذ، وتعزيز آليات التتبع والتقييم، وترسيخ فعالية الممارسة المؤسساتية بما يضمن تحويل الالتزامات القانونية والتنظيمية إلى نتائج ملموسة في مجال النزاهة والشفافية والمساءلة.

مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية: تشخيص آداء المغرب

نقاط القوة

- توفر المغرب على إطار استراتيجي متقدم في مجال مكافحة الفساد، يتجاوز المعدل المسجل لدى دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بنسبة 73% مقابل 38%، بما يعكس جودة البناء المعياري والمؤسساتي المعتمد.
- تسجيل أداء متميز في مجال شفافية تمويل الحياة السياسية، بلغ 100% على المستويين القانوني والعملي، بما يجعل هذا المجال من أبرز نقاط القوة ضمن منظومة النزاهة العمومية.
- تحقيق نسب مرتفعة في التصريح بالممتلكات، بالنسبة لأعضاء الحكومة وأعضاء البرلمان، بما يعكس مستوى مهما من الامتثال الشكلي للالتزامات القانونية.
- الاعتراف الدولي بأهمية قانون الحق في الحصول على المعلومات ودور اللجنة المكلفة بالحق في الحصول على المعلومات، باعتبارهما من المكتسبات المؤسساتية الداعمة للشفافية والانفتاح.
- بروز انخراط مؤسسي واضح للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في تتبع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وإعداد التقارير ذات الصلة، بما يعزز موقعها في تتبع وتقييم منظومة النزاهة.

مواطن الضعف والتحديات

- استمرار فجوة واسعة بين الإطار القانوني ومستوى التطبيق الفعلي، حيث لم يتجاوز معدل التنفيذ 53% إلى غاية الربع الثالث من سنة 2024، بما يعكس محدودية ترجمة المكتسبات المعيارية إلى أثر عملي ملموس.
- غياب قاعدة بيانات إلكترونية مركزية خاصة بالتصريحات بالممتلكات، مما يحد من فعالية التتبع، ويضعف القدرة على استثمار المعطيات في الرقابة والتحليل والكشف المبكر عن المخاطر.
- ضعف آليات المتابعة اللاحقة للتصريحات، إلى جانب محدودية ترتيب الأثر في حالات تضارب المصالح، بما يكرس طابعا شكليا لبعض آليات الامتثال.
- استمرار الفراغ القانوني المرتبط بتنظيم أنشطة الضغط (اللوبييغ)، بما يجعله من أضعف حلقات منظومة النزاهة العمومية.
- غياب بوابة رقمية مخصصة للتشاور العمومي في إعداد السياسات العمومية، بما يحد من توسيع المشاركة المواطنة، ويضعف شفافية مسار بلورة القرار العمومي وتتبع مراحله.
- عدم نشر تقارير منتظمة لتتبع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بعد سنة 2022، مما يضعف شفافية المرحلة الأخيرة، ويحد من إمكانية تقييم مستوى التقدم المحرز وقياس أثر التدابير المعتمدة.

أبرز توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

- تحديث الإطار الإستراتجي لما بعد سنة 2025 من خلال اعتماد مؤشرات أثر قابلة للقياس، وربطها بتمويل متعدد السنوات ومضمون بما يسمح بتجاوز منطق البرمجة العامة نحو مقاربة قائمة على النتائج والتتبع المنتظم
- إرساء إطار وطني منظم لأنشطة الضغط يقوم على إحداث سجل وطني للفاعلين المعنيين مع إلزامية الإفصاح العلني عن أنشطتهم، بما يعزز شفافية التأثير في مسار إعداد القرار العمومي
- رقمنة المساطر المرتبطة بالتصريح بالممتلكات، وإتاحة قواعد بيانات مفتوحة بصورة تدريجية مع ضمان حماية المعطيات الشخصية
- تعزيز آليات الرقابة اللاحقة وتشديد العقوبات في حالات الإخلال بما يضمن الانتقال من الامتثال الشكلي إلى رقابة فعلية وذات أثر
- تطوير بوابات رقمية للتشاور المدني في مسار إعداد السياسات العمومية، بما يوسع فضاءات المشاركة ويعزز شفافية القرار العمومي
- تعزيز التنسيق بين الهيئات الدستورية والمؤسسات المعنية، ولاسيما الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والمجلس الأعلى للحسابات واللجنة المكلفة بالحق في الحصول على المعلومات، بما يضمن التكامل بين آليات الوقاية والرقابة و المساءلة

المصدر: OECD Public Integrity Indicators

8. القراءة المندمجة للمؤشرات: صورة متقاربة بمنطلقات مختلفة

يستخلص من القراءة المتقاطعة للمؤشرات الدولية السبعة المدروسة، أن أهمية هذه المؤشرات لا تكمن فقط في النتائج الفردية التي يقدمها كل منها، وإنما في الرسائل المشتركة التي تبرز عند تحليلها بصورة مندمجة. فعلى الرغم من اختلاف منطلقاتها المنهجية ومجالات القياس التي تغطيها، فإنها ترسم صورة متقاربة إلى حد كبير عن واقع الحكامة والنزاهة بالمغرب خلال سنة 2025.

وتشير هذه الصورة إلى وجود اتجاهين متوازيين داخل المنظومة الوطنية. فمن جهة، تعكس عدة مؤشرات وجود تطورات إيجابية على مستوى البناء المعياري والتنظيمي والمؤسساتي، وهو ما تجسد في التحسن المسجل في مؤشر مدركات الفساد، ومؤشر سيادة القانون، ومؤشر الحرية الاقتصادية، إضافة إلى النتائج الإيجابية التي أظهرها تقرير جاهزية الأعمال، فضلا عن الأداء المعياري المتقدم المسجل في عدد من محاور مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية؛ ومن جهة أخرى، تكشف مؤشرات أخرى عن استمرار اختلالات ترتبط بفعالية الممارسة المؤسساتية وجودة الإنفاذ ومستوى الامتثال، وهو ما عكسته نتائج كل من مشروع V-Dem ومؤشر بازل لمكافحة غسل الأموال، وكذا فجوة التنفيذ التي أبرزتها مؤشرات النزاهة العامة للمنظمة ذاتها.

ومن ثم، فإن السؤال الذي تطرحه هذه المؤشرات مجتمعة لم يعد يتعلق بوجود الإصلاحات أو غيابها فقط، بل بمدى قدرتها على إحداث أثر ملموس ومستدام في الممارسة اليومية للمواطنين والمؤسسات والإدارات والفاعلين العموميين والخواص.

1.8. مؤشرات متقاطعة لا تنفي تراكم الإصلاحات المؤسساتية

تؤكد مختلف المؤشرات المدروسة أن المغرب راكم خلال السنوات الأخيرة مجموعة من الإصلاحات التي بدأت تجد انعكاسا لها في عدد من التقييمات الدولية. ويتجلى ذلك بشكل خاص في التحسن المسجل في المؤشرات المرتبطة بالإطار القانوني والتنظيمي، وجودة الخدمات، والانفتاح الاقتصادي، وبعض الأبعاد المرتبطة بالمنظومة القضائية.

وتبرز هذه النتائج أن الجهود المبذولة في مجالات تحديث الإدارة، وإصلاح العدالة، وتطوير البيئة الاقتصادية والتنظيمية، وتعزيز البنية القانونية والمؤسساتية لمكافحة الفساد، لم تعد غير مرئية على مستوى التقييمات الدولية. كما تؤكد أن المغرب نجح في بناء جانب مهم من المقومات المؤسسية الضرورية لترسيخ منظومة أكثر تقدما للنزاهة والحكامة. ويؤكد هذا المنحى الأداء الكامل المسجل في محور تمويل الحياة السياسية ضمن مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بنسبة 100% على المستويين المعياري والتطبيقي، وهو أداء يجعل من التجربة المغربية مرجعا مهما على المستوى الإقليمي في هذا المجال.

غير أن المؤشرات نفسها تفيد أن هذا التقدم لا يتوزع بالوتيرة ذاتها بين مختلف مكونات المنظومة. فبينما سجلت بعض المجالات تحسنا معتبرا، ظلت مجالات أخرى تعرف استقرارا أو تطورا محدودا، أو حتى تراجعا في بعض الأحيان (لاسيما تراجع بعد الشفافية المالية والامتثال ضمن مؤشر بازل، وتراجع مؤشر الإنفاذ التنظيمي في مؤشر سيادة القانون، ومحدودية الكفاءة التشغيلية في تقرير جاهزية الأعمال، إضافة إلى ضعف مؤشر نزاهة الحكومة ضمن مؤشر الحرية الاقتصادية)، وهو ما يدل على أن دينامية الإصلاح لم تستطع بعد إنتاج تحول متجانس يشمل مختلف مستويات الفعل العمومي.

ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار سنة 2025 بالنسبة لنتائج هذه المؤشرات سنة تأكيد استمرار مسار البناء المؤسساتي أكثر مما يمكن أن تشكل سنة تحقق تحول فعلي أو نوعي شامل في مؤشرات النزاهة.

2.8. تحدي الفعالية أكثر من مجرد مصادفة في نتائج المؤشرات

أفرز التحليل المتقاطع لمختلف المؤشرات وجود تراكم إصلاحي واضح، غير أنه أبرز في الوقت نفسه، وبشكل واضح أيضا، نوعا من الإجماع حول مجال يكاد يشكل نقطة الضعف الرئيسية داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

ففي مختلف المؤشرات المدروسة، تتكرر الإشارة إلى إشكالية واحدة بمظاهر مختلفة، تتمثل في: تراجع الشفافية المالية والامتثال ضمن مؤشر بازل، وضعف الإنفاذ التنظيمي في مؤشر سيادة القانون، ومحدودية الكفاءة التشغيلية في تقرير جاهزية الأعمال، واستمرار ضعف مؤشرات نزاهة الحكومة وفعالية القضاء داخل بعض مكونات مؤشر الحرية الاقتصادية، إضافة إلى استمرار هشاشة بعض المؤشرات المرتبطة بالقطاع العام والسلطة التنفيذية ضمن مشروع V-Dem، فضلا عن الفجوة الواضحة بين الإطار المعياري والتنفيذ الفعلي التي تبرزها مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، لاسيما في مجالات تضارب المصالح والحق في الحصول على المعلومة وتنظيم أنشطة الضغط.

ولا يبدو هذا التكرار مجرد مصادفة في بيانات المؤشرات، بل يعكس وجود نمط متكرر في نتائج التقييمات الدولية. فمعظم المؤشرات لا تسجل انتقادات جوهرية للبنية القانونية أو للمؤسسات في حد ذاتها، وإنما تركز بصورة متزايدة على جودة التنفيذ، وفعالية الإنفاذ، ومستوى الامتثال، وقدرة المؤسسات على تحويل القواعد والإصلاحات إلى نتائج عملية قابلة للإدراك والقياس.

وتقدم مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تأكيدا كميا لهذا النمط، إذ تظهر أن المغرب يتجاوز المعدل المعياري للمنظمة في عدد من المحاور، في حين يظل مستوى التنفيذ الفعلي أدنى بشكل ملموس. وتكتسي هذه النتائج أهمية خاصة باعتبارها تستند إلى تقييم معياري وتنفيذي مباشر، لا إلى قياس الإدراك، بما يعزز موثوقية الخلاصة المتعلقة بمركزية فجوة التنفيذ داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

سنة 2025: مرحلة اختبار لعمق الفجوة بين البناء المعياري والأثر العملي

تكشف القراءة المندمجة للمؤشرات الدولية المعتمدة برسم سنة 2025 أن التحدي الذي تواجهه منظومة النزاهة بالمغرب لم يعد يتعلق أساسا ببناء الإطار القانوني والمؤسساتي لمكافحة الفساد أو إطلاق الاستراتيجيات فقط، بقدر ما أصبح مرتبطا بالانتقال إلى مرحلة أكثر تعقيدا تتعلق بترسيخ الممارسة الفعلية وضمان استدامة الأثر، وبمدى قدرة هذا الإطار على إنتاج أثر ملموس وقابل للإدراك في الممارسة الإدارية والاقتصادية والمؤسساتية.

فالمعطيات التي أفرزتها المؤشرات المدروسة ترسم صورة أكثر تعقيدا من تلك التي تعكسها القراءات الثنائية القائمة على منطق التقدم أو التراجع، كما أنها لا تدعم فرضية وجود تراجع شامل في النزاهة أو أزمة حكاماتية عامة، ولا تسمح في المقابل بالحديث عن تحول مكتمل أو استقرار نهائي للمكتسبات المحققة. بل تشير إلى أن المغرب يوجد في مرحلة انتقالية تتعايش فيها ديناميتان متوازيتان: دينامية أولى تعكس استمرار تراكم الإصلاحات المعيارية والمؤسساتية والتنظيمية المرتبطة بالنزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته، ودينامية ثانية ترتبط بمدى قدرة هذه الإصلاحات على التحول إلى نتائج عملية ومستدامة على مستوى الإنفاذ والامتثال والمساءلة.

ومن هذه الزاوية، يمكن اعتبار سنة 2025 سنة تثبيت وتعزيز لبعض المؤشرات الإيجابية أكثر من كونها سنة تحول في وضعية النزاهة. فقد سجل المغرب تحسنا في عدد من المؤشرات المرجعية، من أبرزها مؤشر مدركات الفساد الذي أوقف المنحى التراجعي المسجل خلال السنوات السابقة، ومؤشر سيادة القانون الذي عرف تحسنا محدودا، إضافة إلى الأداء المتقدم المسجل في تقرير جاهزية الأعمال ومؤشر الحرية الاقتصادية. وتوحي هذه النتائج بأن الإصلاحات المرتبطة بتحديث البيئة القانونية والتنظيمية، وتطوير الخدمات العمومية، وتعزيز التحول الرقمي، وإصلاح بعض مكونات منظومة العدالة بدأت تجد انعكاسا تدريجيا في التقييمات الدولية.

غير أن المؤشرات نفسها تكشف أن هذا التحسن لم يتحول بعد إلى مسار متجانس يشمل مختلف مكونات منظومة النزاهة فنتائج بعض المؤشرات الدولية، وعلى رأسها مشروع V-Dem ومؤشر بازل لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، إضافة إلى مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تبرز استمرار تحديات ترتبط بفعالية الإنفاذ، وجودة الامتثال ومستوى ترجمة الإصلاحات إلى ممارسات يومية أكثر نجاعة وشفافية.

وتقود هذه المعطيات إلى خلاصة مركزية مفادها أن الفجوة بين البناء المعياري والأثر العملي ما تزال إحدى السمات البارزة للمرحلة الراهنة. فبينما تسجل المؤشرات المرتبطة بالإطار القانوني والتنظيمي والجاهزية المؤسساتية نتائج إيجابية نسبيا، تستمر المؤشرات المرتبطة بالتنفيذ والرقابة والامتثال في إبراز وجود هوامش مهمة للتحسين وهو ما يدل على أن الرهان الأساسي لم يعد يتمثل في إحداث مؤسسات جديدة أو اعتماد قواعد إضافية فقط، وإنما في تعزيز قدرة المنظومة القائمة على إنتاج نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

كما تكشف القراءة المتقاطعة للمؤشرات أن فعالية منظومة النزاهة لا تتحدد حصرا من خلال جودة الإصلاحات والمؤسسات والآليات المعتمدة، وإنما تتأثر أيضا بمستوى الثقة الذي تحظى به هذه المنظومة داخل الفضاء العام. فإدراك المواطنين والفاعلين الاقتصاديين لمدى انتشار الفساد أو لجدية جهود مكافحته يتشكل من خلال التفاعل بين الوقائع والمؤسسات من جهة، والصورة المتكونة حول قدرتها على إحداث التغيير من جهة أخرى. ومن هنا يمكن تفسير جزء من التفاوت الذي تظهره بعض المؤشرات بين التطور المسجل على المستوى المعياري والمؤسساتي وبين مستوى الثقة في الأثر الفعلي لهذه الإصلاحات.

وفي ضوء هذه النتائج، تبدو الأولوية الاستراتيجية خلال المرحلة المقبلة مرتبطة بتعظيم أثر الإصلاحات القائمة أكثر من ارتباطها بإطلاق موجة جديدة من الإصلاحات. فالمغرب راكم خلال السنوات الأخيرة رصيدا مهما من المؤسسات والآليات والقواعد المنظمة للنزاهة ومكافحة الفساد، غير أن القيمة الحقيقية لهذا الرصيد ستظل رهينة بمدى قدرته على التحول إلى ممارسات أكثر نجاعة، وإلى خدمات عمومية أكثر جودة، وإلى مستويات أعلى من الامتثال والمساءلة، وإلى ثقة أكبر في فعالية المؤسسات المكلفة بحماية النزاهة.

وعليه، فإن الرسالة الأساسية التي تحملها مؤشرات سنة 2025 تتمثل في أن منظومة النزاهة بالمغرب دخلت مرحلة اختبار الفعالية أكثر مما توجد في مرحلة بناء المقومات الأساسية. فالسؤال المركزي الذي تطرحه هذه المؤشرات لم يعد يتعلق بمدى توفر المملكة على مؤسسات وقواعد وآليات لمكافحة الفساد وإنما بمدى قدرة هذه المؤسسات والقواعد والآليات على إحداث تحول ملموس ومستدام في الممارسة وفي إدراك المواطنين والفاعلين الاقتصاديين لفعالية جهود النزاهة ومكافحة الفساد.

وتبقى هذه القراءة، رغم أهميتها غير مكتملة ما لم تستحضر المعطيات الوطنية المرتبطة بالإنفاذ والمساءلة. فالمؤشرات الدولية تقيس أساسا الإدراك والبيئة المؤسسية والمخاطر المحتملة، لكنها لا تسمح بمفردها بتقييم كيفية تفاعل منظومة العدالة والرقابة مع حالات الفساد الفعلية. ولذلك يقتضي استكمال التشخيص الانتقال إلى تحليل المعطيات القضائية والرقابية الوطنية، باعتبارها تظهر وجها آخر من واقع النزاهة ومكافحة الفساد يتعلق بقدرة المؤسسات على الكشف والمتابعة والمحاسبة وترتيب الآثار القانونية على الأفعال المخلة بالنزاهة.

ثانيا- المعطيات القضائية الوطنية: آليات مساعدة لفهم فعالية المنظومة

إذا كانت المؤشرات الدولية التي تم استعراضها في العنوان السابق تسمح بتكوين صورة عن كيفية إدراك الفساد ومستوى الثقة في فعالية منظومة النزاهة والحكامة، فإنها لا تمكن، بمفردها، من تقييم قدرة الدولة على مواجهة هذه الظاهرة من خلال آليات إنفاذ القانون والمساءلة.

فالإدراك، مهما بلغت أهميته، يظل مؤشرا غير مباشر. أما المعطيات القضائية فتوفر زاوية قراءة مختلفة، لأنها ترتبط بالفعل المؤسساتي الملموس المتمثل في التبليغ والتحري والمتابعة والمحاكمة وإصدار الأحكام. ومن ثم فإن تحليلها يسمح بالانتقال من سؤال انتشار الفساد إلى سؤال قدرة المؤسسات على كشفه والتصدي له.

غير أن قراءة هذه المعطيات تقتضي بدورها قدرا من الحذر المنهجي. فعدد القضايا أو المتابعات أو الأحكام لا يشكل، في حد ذاته، مؤشرا مباشرا على حجم الفساد داخل المجتمع. إذ قد يعكس ارتفاع هذه الأرقام تحسنا في فعالية الكشف والإنفاذ، كما قد يعكس في بعض الحالات اتساع نطاق الظاهرة نفسها. وبالمقابل، فإن تراجع عدد القضايا لا يعني بالضرورة انخفاض مستويات الفساد، كما لا يعني بالضرورة ارتفاع مستوى التساهل معه، بل قد يكون مرتبطا بعوامل متعددة تتعلق بالوقاية أو بقدرات الكشف أو بطبيعة الجرائم موضوع المتابعة.

ومن هذا المنطلق، لا يهدف هذا العنوان إلى قياس حجم الفساد من خلال المعطيات القضائية، وإنما إلى تحليل ما تكشفه هذه المعطيات عن دينامية منظومة المساءلة، ومدى قدرة المؤسسات المكلفة بإنفاذ القانون على التفاعل مع الأفعال المرتبطة بالفساد والجرائم المالية.

ولهذا الغرض، يستند التحليل إلى المعطيات الصادرة عن رئاسة النيابة العامة والمحاكم المالية، باعتبارهما من أهم المصادر الوطنية التي تسمح بتتبع تطور المتابعات والإجراءات القضائية ذات الصلة بالفساد والجرائم الاقتصادية والمالية، بما يوفر بعدا عمليا ومؤسساتيا مكملا للقراءة المستخلصة من المؤشرات الدولية.

1. المتابعات الجنائية: مؤشر واضح على دينامية الإنفاذ والمساءلة

يستفاد من معطيات رئاسة النيابة العامة برسم سنة 2025 أن منظومة مكافحة الفساد عبر الآليات الجنائية واصلت الاعتماد على مجموعة من الأدوات الرامية إلى تعزيز الكشف المبكر عن الأفعال المرتبطة بالرشوة والفساد المالي وتتبع مرتكبيها.

وفي هذا الإطار، يبرز الخط المباشر للتبليغ عن الرشوة باعتباره إحدى أهم الآليات العملية المعتمدة لتعزيز مساهمة المواطنين في كشف جرائم الفساد. فقد بلغ عدد المكالمات الواردة على هذا الخط، منذ إطلاقه بتاريخ 14 ماي 2018 إلى غاية 31 دجنبر 2025، ما مجموعه 94765 مكالمة، أسفرت عن ضبط 420 حالة تلبس بالرشوة، صدرت بشأنها أحكام بالإدانة تضمنت عقوبات سالبة للحرية وغرامات مالية.

وتتجاوز أهمية هذه المعطيات مجرد الأرقام المسجلة، لأنها تكشف عن وجود طلب اجتماعي متزايد على آليات التبليغ والمساءلة، كما تعكس قدرة هذه الآلية على تحويل جزء من المعلومات المتاحة لدى المواطنين إلى إجراءات قضائية فعلية. غير أن حجم الفارق بين عدد الاتصالات وعدد حالات التلبس المضبوطة يبرز في المقابل الطبيعة المعقدة لإثبات جرائم الرشوة والصعوبات العملية المرتبطة بتحويل الشبهات أو المعلومات الأولية إلى وقائع قابلة للإثبات القضائي. كما يعكس هذا الفارق، في بعض الحالات، وجود تباين بين التصور المجتمعي للفساد ومفهومه القانوني الزجري، إذ قد يعتبر بعض المتصلين أن ممارسات أو اختلالات إدارية أو سلوكات غير أخلاقية تشكل في ذاتها أفعال فساد، في حين أن تكييفها القانوني قد لا يندرج ضمن جرائم الفساد بالمعنى المحدد في النصوص الجنائية، أو قد لا تتوافر فيها العناصر المادية والقانونية اللازمة لإقامة الدليل القضائي. ومن ثم فإن هذه المعطيات لا تعكس فقط حجم الظاهرة أو مستوى التبليغ عنها، بل تؤكد أيضا الحاجة إلى تعزيز الوعي القانوني بطبيعة جرائم الفساد وشروط إثباتها، بما يسهم في تحسين جودة التبليغات ورفع فعالية مسارات الكشف والمتابعة.



المصدر: تقرير رئاسة النيابة العامة (2025)

أما فيما يتعلق بالقضايا الرائجة أمام أقسام الجرائم المالية، فقد سجلت سنة 2025 ما مجموعه 529 قضية مقابل 874 قضية خلال سنة 2024، أي بانخفاض يناهز 39,47%. ورغم أن تقرير رئاسة النيابة العامة يعزو هذا التراجع، من الناحية القضائية والمهنية، إلى الجهود المبذولة لتصفية القضايا من قبل مختلف الهيئات القضائية المختصة، فإن القراءة التحليلية لهذه المعطيات من زاوية انتشار الفساد تقتضي التعامل معها بكثير من الحذر؛ فانخفاض عدد القضايا الرائجة أمام المحاكم قد يعكس، في جزء منه، قدرة المحاكم على تصفية المخزون ومعالجة الملفات المعروضة عليها، لكنه لا يعني بالضرورة، من زاوية تطور حجم الفساد، تراجع الظاهرة أو انخفاض الجرائم المالية المسجلة. فقد يكون هذا الانخفاض نتيجة تراجع عدد الملفات المحالة على القضاء أو بطء اكتشاف بعض الجرائم أو تعقد مساطر البحث والتحري والإثبات، كما قد يرتبط بعوامل إجرائية أو مؤسساتية لا علاقة مباشرة لها بمستوى الفساد الفعلي.

وفي المقابل، فإن ارتفاع عدد القضايا الرائجة لا يشكل بدوره دليلا قاطعا على تفاقم الفساد، إذ قد يعكس تحسنا في قدرات الكشف والتبليغ والتحري والمتابعة، أو زيادة فعالية المؤسسات

الرقابية والقضائية في رصد الأفعال غير المشروعة وإحالتها على القضاء؛ لذلك، فإن عدد القضايا الرائجة يظل مؤشرا على النشاط القضائي في مجال مكافحة الجرائم المالية أكثر من كونه مؤشرا مباشرا على حجم الفساد أو اتجاهاته الفعلية داخل المجتمع.

وبالمثل، فإن شبه الاستقرار المسجل في قضايا غسل الأموال، من خلال تسجيل 839 قضية سنة 2025 مقابل 801 قضية سنة 2024، لا يسمح باستخلاص استنتاجات قطعية بشأن تطور المخاطر المرتبطة بهذه الجريمة، بقدر ما يكشف عن استمرار حضورها ضمن النشاط القضائي الجنائي. غير أن قراءة هذا المؤشر تظل غير مكتملة إذا لم توضع في سياق الجرائم الأصلية المدرة للعائدات غير المشروعة، وفي مقدمتها جرائم الفساد والرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ. فغسل الأموال يشكل الامتداد المالي لهذه الجرائم، ومن ثم فإن محدودية عدد قضاياه مقارنة بحجم الجرائم الأصلية قد تعكس استمرار تركيز الجهود الزجرية على إثبات الفعل الإجرامي ومعاقبة مرتكبيه أكثر من تركيزها على تتبع العائدات المتحصلة منه والكشف عن مساراتها المالية.

وتبرز هذه الملاحظة أهمية الانتقال من مقاربة تركز على الجريمة الأصلية إلى مقاربة موازية تستهدف أيضا منافعها الاقتصادية، لأن فعالية مكافحة الفساد لا تقاس فقط بعدد المتابعات والإدانات، وإنما كذلك بمدى القدرة على تتبع الأموال غير المشروعة ومصادرتها واستردادها وتجفيف الحوافز المالية التي تغذي السلوك الإجرامي.

غير أن المعطى الأكثر دلالة ضمن هذه المؤشرات يتمثل في التطور المتواصل لعدد الأحكام الصادرة في قضايا غسل الأموال. فقد انتقل عددها من ثمانية أحكام فقط خلال الفترة الممتدة بين 2008 و2017 إلى 473 حكما خلال سنة 2025. وتفصح هذه المعطيات، إلى حد ما، عن تحول في قدرة المنظومة القضائية على معالجة هذا النوع من الجرائم، كما تعكس تطور الخبرة المؤسساتية والقضائية في التصدي لها.

وتفيد القراءة المندمجة لهذه المؤشرات أن المعطيات القضائية لا تمثل مجرد إحصاء لعدد القضايا أو الأحكام الصادرة، بل تعكس أيضا طبيعة المقاربة المعتمدة في مواجهة جرائم الفساد والجرائم المالية وحدودها. فعدد القضايا المسجلة لا يشكل مؤشرا مباشرا على حجم الظاهرة (زيادة أو نقصانا)، بقدر ما يعكس مستوى قدرة أجهزة العدالة الجنائية على كشفها وتحويلها إلى مسارات قضائية قابلة للإثبات والمتابعة.

كما تبرز هذه المعطيات اتجاها متزايدا نحو الاهتمام بالبعد المالي للجريمة وبآليات تتبع العائدات غير المشروعة، غير أن القراءة المتقاطعة للأرقام يستنتج منها في المقابل استمرار فجوة لافتة بين عدد الجرائم الأصلية القادرة بطبيعتها على توليد متحصلات مالية غير مشروعة وبين عدد قضايا غسل الأموال المعروضة على القضاء. ويثير هذا التفاوت تساؤلات حول مدى ترسخ المقاربة المالية في الممارسة القضائية، ومدى انتقال المعالجة الجنائية من التركيز على الفعل الإجرامي الأصلي إلى استهداف المنافع الاقتصادية المتحصلة منه. فضعف عدد قضايا غسل الأموال، مقارنة باتساع نطاق الجرائم الأصلية المحتملة، قد يعكس استمرار هيمنة المقاربة التقليدية التي تركز على إثبات الجريمة الأصلية ومعاقبة مرتكبيها، دون أن تمتد بالقدر نفسه إلى تتبع حركة العائدات غير المشروعة والكشف عن مساراتها الاقتصادية والمالية.

ومن ثم، فإن ما تعكسه هذه المؤشرات لا يرتبط فقط بحجم النشاط القضائي، وإنما يرتبط أيضا بطبيعة المرحلة التي توجد فيها منظومة الإنفاذ، حيث يتواصل تعزيز آليات المساءلة الجنائية، في الوقت الذي لا يزال فيه توطيد المقاربة القائمة على تتبع الأموال والعائدات الإجرامية وتجفيف منابعها يشكل أحد أبرز التحديات المطروحة.

2. القضاء المالي: مرصد حقيقي لمواطن الهشاشة في التدبير العمومي

إذا كان القضاء الجنائي يقارب الفساد من زاوية الأفعال المجرمة وما يترتب عنها من مسؤوليات زجرية، فإن القضاء المالي يوفر زاوية تحليلية مختلفة تركز على جودة تدبير المال العام ومدى احترام قواعد الحكامة والشفافية والانضباط المالي. ومن ثم، فإن أهميته لا تكمن فقط في معاقبة المخالفات المالية، وإنما أيضا في قدرته على تشخيص مواطن الخلل التي قد تشكل بيئة حاضنة لمخاطر الفساد وسوء التدبير.

وتكتسي المعطيات الصادرة عن المحاكم المالية أهمية خاصة لأنها تسمح بالانتقال من مقاربة الفساد باعتباره مجموعة من الجرائم المحددة قانونا إلى مقاربته باعتباره مسارا تبدأ حلقاته الأولى باختلالات تنظيمية أو رقابية أو تدبيرية قبل أن تتطور، في بعض الحالات، إلى أفعال تشكل جرائم فساد بالمعنى الجنائي.

وتنسجم هذه المقاربة مع الفقرة الثانية من المادة 3 من القانون رقم 46.19 التي وسعت مفهوم الفساد ليشمل أيضا المخالفات المالية غير ذات الصبغة الجنائية متى كانت تستوجب عقوبة مالية وتتعلق بمخالفة ذات طبيعة مهنية.

ومن هذه الزاوية، تشكل معطيات القضاء المالي أداة مهمة لرصد المجالات التي تعرف هشاشة أكبر في تدبير الموارد العمومية، ولتحديد الاختلالات التي قد تتحول، إذا استمرت أو تفاقمت، إلى أفعال تمس النزاهة والمال العام.

1.2. التأديب المالي: وسؤال ربط المسؤولية بالمحاسبة

يشكل التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية إحدى أهم الآليات التي تعتمدها المحاكم المالية لإعمال مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة في مجال التدبير العمومي. فوظيفته لا تقتصر على توقيع الجزاءات المالية، وإنما تمتد إلى ضمان احترام القواعد القانونية والتنظيمية المؤطرة لتدبير الموارد العمومية وترسيخ ثقافة الامتثال والحكامة.

وتتجاوز أهمية هذا الاختصاص مجرد الرقابة على المشروعية المالية ليصبح أداة لحماية النزاهة في تدبير الشأن العام. فالمساءلة التي يمارسها القضاء المالي لا تنصب فقط على الأضرار المالية المحققة، وإنما تشمل أيضا السلوكات والممارسات التي تكشف عن ضعف في منظومات التدبير والتي قد تفضي مستقبلا إلى إهدار المال العام أو تسهل ارتكاب أفعال فساد، بما في ذلك الإخلال الخطير في الرقابة والتقصير المتكرر في القيام بالمهام الإشرافية إذا ترتب عنه إضرار بالجهاز العمومي.

وتزداد أهمية هذا الدور في ضوء المفهوم الواسع للفساد الذي اعتمده القانون رقم 46.19، والذي لم يحصره في الجرائم الجنائية، بل أدخل ضمنه المخالفات المالية المهنية التي تستوجب عقوبات مالية. الشيء الذي أفضى إلى اعتبار التأديب المالي جزءا من منظومة مكافحة الفساد، لا مجرد آلية مستقلة لحماية النظام العام المالي.

فالمخالفات المرتبطة بتنفيذ الميزانية أو تدبير النفقات أو الصفقات العمومية أو التسبب في خسائر تلحق بالأجهزة العمومية لا تمثل أخطاء تقنية معزولة، بل تؤشر غالبا عن مواطن ضعف قد تتحول إلى مدخل لممارسات فساد أكثر خطورة أو إلى وسيلة لإخفاء آثارها.

ومن ثم، يحتل التأديب المالي موقعا وسطا بين الوقاية والزجر الجنائي؛ فهو من جهة يتجاوز مجرد الملاحظات الرقابية أو التوصيات الإدارية، ومن جهة أخرى لا يشترط في المقابل توافر جميع أركان الجريمة بمفهومها الجنائي. ولذلك تؤدي العقوبات المالية الصادرة عنه، وظيفة مزدوجة تجمع بين الردع والوقاية، من خلال جعل الإخلال بقواعد التدبير والحكامة مصدرا للمساءلة القضائية.

وتبرز معطيات النيابة العامة لدى المحاكم المالية مستوى تفعيل هذه الآلية، حيث بلغ عدد المستنتجات المقدمة خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2024 إلى نهاية شتنبر 2025 ما مجموعه 113 مستنتجا، (94 منها أمام هيئات الدرجة الأولى و19 أمام هيئات الاستئناف). أما خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2021 إلى نهاية شتنبر 2025 فقد بلغ العدد الإجمالي 418 مستنتجا.



ولا تقتصر أهمية هذه المعطيات على بعدها الكمي، بل تكمن في كون العديد منها يعكس حضورا لوظيفة المحاسبة المالية داخل منظومة تدبير المال العام. فالمستنتجات تعبر بحسب طبيعتها عن وجود أفعال أو ممارسات قد تعتبر كافية لتحريك المساءلة القضائية بشأن عدم احترام قواعد التدبير المالي والميزانياتي.

كما تشكل المستنتجات ذات الصلة بالتأديب المالي مصدرا مهما للمعرفة بطبيعة الاختلالات المتكررة داخل المرافق العمومية، لأنها تسمح بتحديد المجالات الأكثر عرضة للإخلال بقواعد

الحكامة والامتثال، وتبرز مواطن الهشاشة التي تستوجب تعزيز آليات الرقابة والشفافية والتدبير الجيد.

ومن ثم، فإن القيمة الحقيقية لمعطيات التأديب المالي تتجاوز عدد الملفات أو العقوبات الصادرة بشأنها، إلى قدرتها على قياس مستوى احترام قواعد التدبير العمومي ورصد المخاطر التي قد تتحول، إذا استمرت أو تفاقمت، إلى ممارسات فساد أو اعتداءات على المال العام.

2.2. المتابعات المالية: كشف ميداني عن طبيعة الاختلالات داخل المرافق العمومية

تسمح المتابعات المالية بتحديد المجالات التي تتجسد فيها الاختلالات بصورة عملية؛ ذلك أن النيابة العامة لدى المحاكم المالية قررت خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2024 إلى نهاية شتنبر 2025 متابعة 196 شخصا، وذلك بناء على دراسة 111 طلبا لرفع القضايا أفضت إلى إصدار 76 ملتمسا لإجراء التحقيق.

غير أن الدلالة الأساسية لهذه المعطيات لا ترتبط بعدد الأشخاص المتابعين فقط، وإنما باتساع نطاق الجهات المعنية بها، إذ شملت المتابعات مرفقين اثنين تابعين للدولة، وثماني مؤسسات عمومية، وشركة عمومية، وثلاثة وثمانين جماعة ترابية، وشركة تنمية محلية، ومؤسسة عمومية محلية. وهو التوزيع الذي يكشف عن أن الاختلالات لا ترتبط بقطاع محدد، وإنما تمتد إلى مستويات متعددة من التدبير العمومي.

كما تبين المعطيات المتوفرة أن أغلب المتابعات جاءت نتيجة أعمال الرقابة والتدقيق والتحقيق التي باشرتها المحاكم المالية نفسها، في حين ظلت مساهمة الجهات الخارجية محدودة نسبيا. وهو ما يؤكد الدور المحوري الذي تضطلع به هيئات المحاكم المالية في كشف الاختلالات، ويثير في المقابل تساؤلات حول فعالية أنظمة الرقابة والتفتيش وباقي آليات الإحالة أو التبليغ داخل الإدارات والمؤسسات العمومية.

ويتبين من طبيعة الأفعال موضوع المتابعة أن مواطن الهشاشة لا تتمثل في نمط واحد من المخالفات، بل تمتد إلى مختلف مراحل تدبير المال العام. فقد همت الاختلالات تنفيذ النفقات العمومية، وتدبير الموارد البشرية، وتحصيل المداخيل، وتدبير الممتلكات العمومية، وممارسة مهام الرقابة والإشراف؛ كما تبرز ضمنها حالات الشروع في تنفيذ الصفقات قبل استكمال المساطر القانونية، وتسوية نفقات خارج الإطار التعاقدي، وتحميل الميزانيات العمومية مصاريف لا تدخل ضمن اختصاصاتها، وعدم التقيد بالمساطر المنظمة لبعض عمليات التوظيف والتدبير الإداري.. إلخ.

ويتضح من هذه المعطيات أن جانبا مهما من مخاطر الفساد لا يرتبط دائما بأفعال جنائية مباشرة، بل ينشأ من ضعف احترام قواعد التدبير والرقابة والتخطيط والامتثال. كما تبرز هذه المعطيات استمرار بعض مواطن الهشاشة في مجالات التدبير المفوض وتحصيل الموارد العمومية ومراقبة تنفيذ الالتزامات التعاقدية للدولة وأشخاص القانون العام.

ومن ثم، فإن ما تعكسه هذه المتابعات لا يقتصر فقط على وجود مخالفات متفرقة، بل يسلط الضوء أيضا على تحديات بنيوية ترتبط بجودة منظومة الرقابة الداخلية وآليات التفتيش والمراقبة وفعالية آليات الإشراف والمساءلة داخل عدد من الأجهزة العمومية.

3.2. حصيلة التأديب المالي: مؤشر رقمي عن مستوى تفعيل المساءلة

تسمح المعطيات المتعلقة بالقضايا الرائجة أمام المحاكم المالية بتقييم مدى فعالية منظومة المساءلة، ليس فقط من خلال عدد القضايا المحالة، وإنما أيضا من خلال قدرة القضاء المالي على معالجتها والبت فيها وترتيب الجزاءات القانونية المناسبة.

وتبرز الحصيلة المسجلة لدى المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات استمرار دينامية التأديب المالي وتنامي حضوره داخل منظومة حماية المال العام. غير أن هذه المعطيات تكشف في الوقت نفسه أن جزءا مهما من الملفات لا يزال يوجد في مراحل التحقيق أو التحضير للبت، وهو ما يعكس تعقيد القضايا المعروضة وطبيعة التقييمات المالية والتقنية التي تتطلبها.

كما تؤكد النتائج أن الغرامات المالية وإرجاع الخسائر يظلان الآليتين الرئيسيتين للمساءلة داخل القضاء المالي، بما ينسجم مع طبيعته الخاصة التي تستهدف حماية المال العام وضمان احترام قواعد التدبير السليم أكثر من استهداف العقاب الزجري بالمفهوم التقليدي.

وتسمح هذه المعطيات باستخلاص نتيجة مهمة مفادها أن منظومة المساءلة المالية لم تعد تقتصر على معاقبة المخالفات بعد وقوعها، بل أصبحت تنتج معرفة مؤسساتية متراكمة حول المجالات الأكثر عرضة للمخاطر، وفي مقدمتها الصفقات العمومية والتدبير الترابي والتعمير وتحصيل الموارد العمومية ومراقبة تنفيذ العقود والتفويضات.

4.2. الإحالة على النيابة العامة، أو خرائطية الاشتباه الجنائي في المخالفات التدبيرية

تمثل الإحالات المنجزة بموجب المادة 111 من مدونة المحاكم المالية الحلقة التي تنتقل فيها الاختلالات المشكلة لأفعال الفساد من دائرة المخالفة المالية إلى دائرة الاشتباه الجنائي.

فخلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2024 إلى نهاية شتنبر 2025 أحال الوكيل العام للملك لدى المجلس الأعلى للحسابات عشرين (20) ملفا على الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض رئيس النيابة العامة.

وتكتسي هذه الإحالات أهمية خاصة لأنها تتعلق بأفعال اعتبرت المحاكم المالية أنها أفعال فساد قد تستوجب عقوبات جنائية، بما يجعلها مؤشرا مباشرا على المجالات التي ترتفع فيها مخاطر الفساد.

وتظهر المعطيات المتوفرة أن الجماعات الترابية تستأثر بالحصة الأكبر من هذه الإحالات، وهو ما يستوجب الالتفات إلى حجم الموارد المالية والاستثمارية التي أصبحت تدبرها هذه الجماعات، وما يرتبط بذلك من تحديات تتعلق بالحكامة المحلية والرقابة على تدبير الموارد العمومية.

أما على مستوى طبيعة الأفعال، فتبرز ثلاثة مجالات رئيسية للمخاطر:

- أولها الطلبيات العمومية، من خلال حالات الإدلاء بوثائق غير صحيحة، أو المساس بقواعد المنافسة، أو أداء مستحقات عن أشغال غير منجزة، أو المبالغة في أثمان الخدمات والتوريدات. ويؤكد ذلك استمرار تمركز مخاطر الفساد وتضارب المصالح

واستغلال النفوذ داخل مجال المشتريات العمومية؛

- وثانيها تدبير المال العام والممتلكات العمومية، من خلال حالات الاستيلاء على موارد عمومية أو تحصيل مبالغ دون سند قانوني أو استعمال الممتلكات العمومية لأغراض شخصية أو السماح باستغلالها خارج الأطر القانونية؛
- أما المجال الثالث فيتمثل في التعمير والتدبير العقاري، حيث تبرز حالات إصدار رخص أو شواهد غير مطابقة للقانون أو الإعلان عن تسلم أشغال رغم عدم احترام الالتزامات التعاقدية.



وتقود القراءة المجمعة لهذه الإحالات إلى استنتاج أساسي يتمثل في أن مخاطر الفساد لا تتوزع بصورة عشوائية، وإنما تتركز في المجالات التي تعرف أعلى درجات التفاعل بين القرار الإداري والموارد المالية والاقتصادية. فكلما ارتفعت السلطة التقديرية واتسع هامش تخصيص الموارد أو منح الامتيازات أو إسناد العقود، ارتفعت في المقابل احتمالات ظهور ممارسات الفساد.

كما تؤكد المعطيات المضمنة في تقرير رئاسة النيابة العامة أن جميع الملفات المحالة خلال هذه الفترة أحيلت على الوكلاء العامين للملك لدى محاكم الاستئناف المختصة، وهي توجد حاليا في طور البحث أو معروضة على أقسام جرائم الأموال، بما يعكس وجود استمرارية مؤسساتية بين الرقابة المالية والمتابعة القضائية ويعزز تكامل آليات الكشف والمساءلة داخل المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد.

وبذلك لا تظهر معطيات القضاء المالي كمجرد حصيلة للمخالفات والعقوبات، وإنما كأداة استراتيجية لفهم مواطن الهشاشة داخل التدبير العمومي، ورصد المجالات الأكثر تعرضا لمخاطر الفساد، وتوجيه السياسات الوقائية والإصلاحات المؤسساتية نحو البؤر التي تكشفها الممارسة القضائية والرقابية الفعلية.

3. قراءة متقاطعة: ملامح النزاهة والمساءلة في معطيات القضاء الجنائي والمالي

يستخلص من القراءة المندمجة لمعطيات القضاء الجنائي والقضاء المالي أن فهم واقع النزاهة ومكافحة الفساد بالمغرب لا يمكن أن يستند إلى عدد القضايا أو الأحكام أو الإحالات وحدها، بل يقتضي تحليل طبيعة الأفعال المكتشفة، والقطاعات التي تتركز فيها، ومستوى تفاعل المؤسسات مع مختلف صور الإخلال بالقانون وبقواعد التدبير العمومي. ومن هذه الزاوية، توفر المعطيات القضائية والرقابية قراءة أكثر التصاقا بالواقع العملي من المؤشرات الدولية القائمة أساسا على الإدراك والانطباعات، لأنها تنقل التحليل إلى مستوى الوقائع التي شكلت موضوع بحث أو متابعة أو مساءلة فعلية.

وتبرز هذه المعطيات، أن منظومة الإنفاذ والمساءلة تعرف دينامية متواصلة على مستوى الكشف والمعالجة. فالمعطيات المرتبطة بالتبليغ عن الرشوة، وبقضايا غسل الأموال، وبنشاط أقسام الجرائم المالية، وبالمتابعات والإحالات الصادرة عن المحاكم المالية، تعكس وجود مؤسسات قادرة على رصد جزء من الأفعال المخلة بالنزاهة وتحويلها إلى مسارات للمساءلة القضائية أو المالية.

ومن هذه الزاوية، يصعب الحديث عن غياب آليات المواجهة أو عن فراغ مؤسساتي في مجال مكافحة الفساد، بقدر ما تكشف المعطيات عن منظومة أصبحت أكثر حضورا في الكشف والتحري والمحاسبة. غير أن القراءة الأعمق لهذه المعطيات تبين أن التحدي الحقيقي لا يتعلق فقط بقدرة المؤسسات على اكتشاف الأفعال المخالفة، وإنما بطبيعة الاختلالات التي تستمر في إعادة إنتاج مخاطر الفساد داخل مجالات بعينها. فالمعطيات الصادرة عن رئاسة النيابة العامة والمجلس الأعلى للحسابات تكشف تمركزا واضحا للمخاطر في مجالات الصفقات والطلبيات العمومية، والتدبير الترابي، والتعمير، والتدبير المفوض، وتحصيل الموارد العمومية، ومراقبة تنفيذ العقود والالتزامات التعاقدية. وهي جميعها مجالات تتقاطع فيها السلطة التقديرية مع تدبير الموارد المالية أو الاقتصادية أو العقارية، بما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الانحراف واستغلال النفوذ وتضارب المصالح.

كما تفيد القراءة المتقاطعة أن جزءا مهما من الأفعال التي تشكل موضوع المساءلة لا يندرج ضمن جرائم الفساد بالمعنى الجنائي الضيق، وإنما يرتبط باختلالات تمس جودة الحكامة والتدبير العمومي. فالكثير من المخالفات التي يرصدها القضاء المالي تتعلق بضعف الامتثال للمساطر القانونية والتنظيمية، أو بالإخلال بواجبات الرقابة والإشراف التي تسبب خسارة للجهاز العمومي، أو بعدم احترام قواعد المنافسة والشفافية، أو بقصور تتبع تنفيذ العقود والبرامج العمومية. وهو ما يدل على أن جزءا مهما من المخاطر المرتبطة بالنزاهة لا يجد مصدره في السلوك الفردي فقط، بل في اختلالات بنيوية تمس أنظمة التدبير والرقابة والحكامة.

ومن هذه الزاوية، تبرز أهمية التمييز بين مفهوم الفساد كما يتداوله الرأي العام ومفهومه كما تتعامل معه المؤسسات القضائية والرقابية عند قراءة مؤشرات الفساد بالمغرب، لأن جزءا من الفجوة المسجلة أحيانا بين الإدراك المجتمعي للفساد وبين عدد القضايا المحالة أو المتابع بشأنها قد يعود إلى اختلاف طبيعة المفهومين نفسيهما. فالمواطن يميل إلى اعتبار كل إخلال بمبادئ الحكامة أو كل مظهر من مظاهر سوء التدبير شكلا من أشكال الفساد، في حين أن الإحالة على القضاء الجنائي تظل مرتبطة بتوافر شروط قانونية وإثباتية دقيقة. وهو ما يجعل تقارير المحاكم المالية تنتج في كثير من الأحيان إدراكا اجتماعيا لحجم الاختلالات يفوق بكثير عدد الملفات التي يمكن أن تنتهي إلى متابعة جنائية.

وتزداد أهمية هذا النقاش إذا ما قورنت أعداد الإحالات المنجزة بموجب المادة 111 من مدونة المحاكم المالية بحجم النشاط الرقابي الذي تباشره المحاكم المالية سنويا. فالمعطيات المتاحة تظهر أن عدد الملفات المحالة على النيابة العامة يظل محدودا جدا مقارنة بعدد مهمات الافتحاص والرقابة والتحقيق التي تنجزها هذه المحاكم، وما ترصده من اختلالات ومخالفات في تدبير المال العام. وصحيح أن جزءا مهما من هذه الاختلالات لا تتوافر فيه العناصر القانونية اللازمة لقيام الجريمة الجنائية، وأن وظيفة القضاء المالي لا تتمثل في البحث عن الجريمة، إلا أن هذا التفاوت الكبير بين كثافة النشاط الرقابي ومحدودية الإحالات يثير تساؤلات مشروعة حول فعالية آلية الإحالة ذاتها، وحول مدى قدرتها على التقاط جميع الوقائع التي قد تستدعي تعميق البحث الجنائي بشأنها. كما يساهم هذا الوضع في تغذية جزء من الإدراك المجتمعي بوجود فجوة بين ما تتضمنه التقارير الرقابية من اختلالات وما يترتب عنها من متابعات قضائية، وهو إدراك يتعزز كلما تضمنت التقارير وقائع يعتبرها الرأي العام خطيرة أو مثيرة للشبهة دون أن تنتهي إلى إحالة جنائية. ومن ثم، فإن تقييم فعالية منظومة مكافحة الفساد لا يقتضي فقط تحليل عدد الإحالات المنجزة، وإنما يقتضي أيضا تقييم شروط ومعايير الإحالة ذاتها ومدى قدرتها على تحقيق التكامل المطلوب بين الرقابة المالية والعدالة الجنائية.

وتسجل المعطيات أيضا أن الجماعات الترابية تحتل موقعا محوريا ضمن خريطة المخاطر التي ترصدها المحاكم المالية، سواء من حيث عدد المتابعات أو من حيث عدد الإحالات ذات الطابع الجنائي. وتحمل هذه النتيجة دلالة خاصة في سياق تعاظم أدوار الجماعات الترابية واتساع اختصاصاتها في مجالات الاستثمار والتنمية المحلية والخدمات العمومية، بما يجعل تعزيز الحكامة الترابية أحد أهم مداخل الوقاية من الفساد خلال المرحلة المقبلة.

كما تؤكد المعطيات أن الرقابة المالية أصبحت تشكل أحد أهم مصادر تغذية مسارات المساءلة. فالنسبة الكبرى من الملفات المعروضة على القضاء المالي أو المحالة على القضاء الجنائي انطلقت من أعمال افتحاص وتدقيق الحسابات ومهام مراقبة التسيير التي باشرتها المحاكم المالية نفسها. ويعكس ذلك تطورا ملحوظا في التكامل بين الرقابة والمساءلة، لكنه يكشف في المقابل محدودية مساهمة بعض آليات الرقابة الداخلية وبعض الفاعلين الإداريين والمؤسساتيين في الكشف المبكر عن الاختلالات وتحريك المحاسبة.

وفي المجمل، لا تدل المعطيات القضائية والمالية على تراجع قدرة الدولة على مواجهة الفساد، كما لا تسمح في المقابل بالقول إن الإشكال أصبح محصورا في مجرد إنفاذ القانون أو تشديد العقوبات. فالرسالة الأبرز التي يمكن استخلاصها من هذه المعطيات هي أن المغرب يتوفر اليوم على منظومة مساءلة أكثر حضورا وأكثر قدرة على الكشف والتتبع من السابق، غير أن عددا من مواطن الهشاشة ما يزال يتكرر داخل المجالات نفسها وبالأنماط نفسها تقريبا. ولذلك فإن التحدي الرئيسي لم يعد يقتصر على اكتشاف المخالفات أو متابعتها، وإنما أصبح يتمثل في الحد من إنتاجها المتكرر عبر معالجة أسبابها البنيوية، وتعزيز الحكامة والرقابة الداخلية والامتثال، وتحويل المعرفة التي تنتجها المؤسسات القضائية والرقابية إلى إصلاحات وقائية قادرة على تقليص فرص ظهور الاختلالات قبل تحولها إلى ممارسات فساد أو جرائم مالية.

كما تكشف هذه المعطيات أن أحد التحديات المطروحة أمام منظومة المساءلة لا يتعلق فقط بفعالية الكشف عن الاختلالات، وإنما أيضا بمدى قدرة مسارات الإحالة والمتابعة على تحويل المخرجات الرقابية إلى مخرجات قضائية كلما بررت الوقائع ذلك. فكلما اتسعت الفجوة بين حجم الاختلالات التي ترصدها الأجهزة الرقابية وحجم القضايا التي تصل إلى مرحلة الإحالة أو المتابعة، ازداد تأثير ذلك على الإدراك المجتمعي لفعالية مكافحة الفساد وعلى مستوى الثقة في قدرة المؤسسات على تحويل الرقابة إلى محاسبة فعلية.

وعليه، فإن القيمة الحقيقية للمعطيات القضائية والمالية لا تكمن فقط في قياس حجم الزجر أو عدد القضايا، وإنما في قدرتها على الكشف عن البؤر التي تتركز فيها مخاطر الفساد، وعن طبيعة الاختلالات التي تعيد إنتاج هذه المخاطر، وعن المجالات التي ينبغي أن تشكل أولوية للسياسات الوقائية والإصلاحية مستقبلا. ففعالية مكافحة الفساد لا تقاس فقط بعدد المتابعات والإدانات، وإنما أيضا بمدى قدرة المؤسسات على تقليص الظروف التنظيمية والتدبيرية التي تسمح بإعادة إنتاج الفساد داخل منظومة التدبير العمومي، وبمدى قدرتها على بناء ترابط أكثر فاعلية بين الرقابة والمساءلة بما يعزز الثقة في جدوى المحاسبة وفي قدرة الدولة على حماية المال العام وترسيخ النزاهة.

قراءة مندمجة للمعطيات القضائية والمالية حول النزاهة ومكافحة الفساد بالمغرب

دينامية منظومة الإنفاذ والمساءلة
كشف ومعالجة متواصلة

تعكس المعطيات وجود مؤسسات قادرة على رصد جزء من الأفعال المخلة بالنزاهة و تحويلها إلى مسارات للمساءلة القضائية أو المالية

التبليغ عن الرشوة	قضايا غسل الأموال	أقسام الجرائم المالية	المتابعات	الأحكام
يناير 2024 - شتنبر 2025	يناير 2021 - شتنبر 2025	يناير 2021 - شتنبر 2025	يناير 2021 - شتنبر 2025	يناير 2021 - شتنبر 2025
33	**101**	**2.433**	**2.765**	**2.080**
تبليغا	قضية	قسما	متابعا	حكما

المحاكم المالية – مستجدات النيابة العامة

يناير 2024 - شتنبر 2025	يناير 2021 - شتنبر
113	**418**
مستنتجا	مستنتجا
أمام الدرجة الأولى **94**	أمام الدرجة الأولى
أمام الاستئناف **19**	أمام الاستئناف

20 إحالة بموجب المادة 111 من مدونة المحاكم المالية

خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2024 إلى نهاية شتنبر 2025 أحال الوكيل العام للملك لدى المجلس الأعلى للحسابات عشرين (20) ملفا على الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض رئيس النيابة العامة

طبيعة الأفعال التي تمثل مجالات رئيسية للمخاطر

1. الطلبيات العمومية

- وثائق غير صحيحة
- المساس بقواعد المنافسة
- أداء مستحقات أشغال غير منجزة
- المبالغة في أثمان الخدمات والتوريدات

استمرار تركيز مخاطر الفساد في الصفقات العمومية واستغلال النفوذ في التعاقدات

2. تدبير المال العام والممتلكات العمومية

- الاستيلاء على موارد عمومية
- تحصيل مبالغ بدون سند قانوني
- استعمال الممتلكات العمومية لأغراض شخصية
- السماح باستغلالها خارج الأطار القانونية

مخاطر تدبير غير رشيد للموارد العامة والممتلكات العمومية

3. التعمير والتدبير العقا

- إصدار رخص أو شواهد غير مطابقة
- الإعلان عن تسليم أشغال رغم عدم

الالتزامات التعاقدية

تحديات مرتبطة بتدبير المجال العقاري ومراقبة الالتزامات التعاقدية

أهم المجالات التي تتركز فيها مخاطر الفساد وفق الإحالات المنجزة

الجهات الترابية في صدارة الإحالات



ر الجماعات الترابية بالحصة الأكبر من الإحالات
جب تعزيز الحكامة المحلية والرقابة على تدبير الموارد العمومية

مسار الإحالات

جميع الملفات المحالة خلال هذه الفترة أحيلت على الوكلاء العامين للملك لدى محاكم الاستئناف المختصة وهي توجد حاليا في طور البحث أو معروضة على أقسام جرائم الأموال

خلاصة تحليلية

مخاطر الفساد لا تتوزع عشوائيا، بل تتكرر في المجالات التي تعرف أعلى درجات بين القرار الإداري والموارد المالية والاقتصادية وكلما اتسعت السلطة التقديرية احتمالات ظهور ممارسات الفساد

إعات استراتيجية واستنتاجات رئيسية

تعزز المعطيات المسجلة فعالية المؤسسات وسرعة الانجاز في معالجة حالات الفساد، مع ضرورة الانتقال من مقاربة ردعية إلى مقاربة استباقية، ترمي تعزيز الشفافية المؤسساتية، تدبير المخاطر ونشر ثقافة النزاهة

الجماعات الترابية
تظل الجماعات الترابية في قلب مخاطر الفساد، مما يستدعي تعزيز الحكامة المحلية، والرقابة الداخلية وتطوير التدبير المالي والصفقات العمومية.

مواطن اليقظة المشتركة
تشجيع المشاركة المواطنة والرقابة المجتمعية بما في تقليص فرص الفساد وترسيخ ثقافة النزاهة وربط المسؤولية بالمحاسبة.

التمايز بين المفاهيم
ليس كل اختلال يشكل فسادا جنائيا وعدم الإحالة لايعني بالضرورة غياب الاختلال، بل قد يعكس عدم توفر عناصر قانونية كافية

الوقاية تعني الاستباقية
تعزيز آليات التحليل المسبق للمخاطر من شأنه تقليص فرص الفساد وكذا تطوير الأنظمة المعلوماتية لمواكبة وتتبع المخاطر بشكل استباقي.

نحو ترسيخ الفعالية الإ
تعزيز نجاعة سيطرة الزجر ضرو يجب احترام آجال معقولة، وضما المتقاضين بالتطورات، مع العمل ع الضغط على النيابة العامة وتحسي

التحدي الرئيسي: الحد من المخاطر المتكررة عبر معالجة أسبابها البنيوية، وتعزيز الحكامة والرقابة والامتثال، وتحويل المعرفة القضائية والرقابية إلى إصلاحات وقائية تقلل من فرص ظهور الاختلالات قبل تحولها إلى ممارسات فساد أو جرائم مالية.

المصدر: معطيات رئاسة النيابة العامة – المجلس الأعلى للحسابات

المحور الثاني

عشر سنوات من تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2015-2025): من حصيلة الإنجاز إلى تقييم النتائج

شكلت سنة 2025 محطة مفصلية في مسار السياسات العمومية المرتبطة بالنزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته، باعتبارها نهاية الدورة الزمنية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2025، وهي دورة امتدت لعشر سنوات ويفترض أنها شهدت تعبئة واسعة لمختلف الفاعلين العموميين والمؤسسات الدستورية والهيئات الوطنية والقطاعات الحكومية، وأنها أفرزت عددا مهما من الإصلاحات التشريعية والتنظيمية والمؤسساتية والإجرائية.

غير أن انتهاء المدى الزمني للاستراتيجية فرض على الهيئة الانتقال من منطق حصر المنجزات إلى منطق تقييم نتائجها الفعلية. فبعد عشر سنوات من التنفيذ، لم يعد السؤال الجوهري يتمثل في معرفة عدد المشاريع التي أطلقت أو النصوص التي تم اعتمادها أو المبادرات التي تم تنفيذها، وإنما في مدى قدرة هذه الجهود مجتمعة على تحقيق التحول الذي كانت الاستراتيجية تستهدفه في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته، وعلى إحداث أثر ملموس ومستدام ينعكس على الممارسات والمؤسسات والمؤشرات ومستوى ثقة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين في فعالية السياسات العمومية ذات الصلة.

من هذه الزاوية، يكتسي التقييم النهائي الذي قامت به الهيئة للاستراتيجية الوطنية أهمية تتجاوز منطق إعداد حصيلة إدارية أو تقنية للمنجزات المحققة إلى آلية مؤسساتية للتفكير النقدي في فعالية السياسة العمومية لمكافحة الفساد، ولتقييم العلاقة بين الموارد التي تمت تعبئتها، والإصلاحات التي تم إطلاقها، والنتائج التي تحققت فعليا، ووسيلة لفحص مدى قدرة منظومة الحكامة المعتمدة على تحويل الجهد المبذول إلى أثر قابل للقياس على مستوى النزاهة والشفافية والحد من الفساد.

ففي هذا الإطار، جاء تقرير التقييم الذي أنجزته الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، مستندا إلى تحليل درجة إنجاز المشاريع المبرمجة، ومستوى بلوغ الأهداف والغايات المسطرة، ومدى نجاعة آليات الحكامة والتنسيق والتتبع، والعوامل التي ساهمت في تحقيق بعض النتائج أو حدّت من فعالية عدد من التدخلات، فضلا عن استخلاص الدروس الضرورية لتوجيه المرحلة المقبلة.

ولا تنبع أهمية هذا التقييم من كونه يقيس ما تحقق فحسب، بل من كونه يكشف طبيعة الفجوة التي برزت بين حجم الجهد المبذول وحجم الأثر المتحقق، ويساعد على فهم الأسباب البنيوية التي حالت دون بلوغ عدد من الأهداف المرجعية رغم تعدد المشاريع والإصلاحات المنجزة. كما يتيح تحديد الشروط الضرورية للانتقال من منطق تجميع المبادرات والإجراءات إلى منطق بناء سياسات عمومية أكثر تركيزا على النتائج والأثر، وأكثر قدرة على معالجة مخاطر الفساد ومواطن الهشاشة التي ما تزال تحد من فعالية منظومة النزاهة.

أولا- الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد: تضخم في المشاريع بآثار محدودة

تكشف نتائج التقييم النهائي أن الإشكالية الرئيسية التي واجهت الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لم تكن مرتبطة بغياب المبادرات أو محدودية الإصلاحات أو ضعف حجم المشاريع المنجزة فقط، بل بمدى قدرة هذه المشاريع والإصلاحات على التحول إلى نتائج ملموسة ومستدامة تنعكس على واقع النزاهة ومخاطر الفساد ومستوى الثقة في المؤسسات.

فالمعطيات المتوفرة لا توحي بغياب الإنجازات، إذ أنتجت الاستراتيجية خلال فترة تنفيذها عددا مهما من الإصلاحات التشريعية والتنظيمية والمؤسساتية والإجرائية، وساهمت في إطلاق مبادرات متعددة في مجالات الرقمنة وتبسيط المساطر والولوج إلى المعلومات وتحسين الخدمات وتعزيز بعض آليات الحكامة والشفافية. غير أن التقييم يظهر في المقابل أن هذه المنجزات لم تكن كافية لإحداث التحول النوعي الذي كانت تستهدفه الاستراتيجية، ولم تنعكس بالقدر المأمول على المؤشرات المرجعية المعتمدة لقياس وضعية النزاهة ومكافحة الفساد.

ومن ثم، فإن الخلاصة الأساسية التي يفضي إليها التقييم لا تتمثل في وجود فجوة بين النتائج المحققة والأهداف المعلنة فحسب، بل في بروز فجوة أعمق بين الإنجاز والأثر؛ فالتجربة أظهرت أن تعدد المشاريع والإصلاحات لم يؤد بالضرورة إلى تحقيق النتائج المنتظرة، وأن فعالية السياسات العمومية في مجال مكافحة الفساد لا تقاس بعدد المبادرات التي يتم إطلاقها أو النصوص التي يتم اعتمادها، وإنما بمدى قدرتها على معالجة الأسباب البنيوية المنتجة للفساد، وعلى إحداث تغيير ملموس في الممارسات والمؤسسات والإدراك المجتمعي لفعالية منظومة النزاهة.

من هذه الزاوية، يهدف هذا العنوان إلى تحليل العوامل التي تفسر هذه الفجوة، سواء تلك المرتبطة بمستوى تنفيذ المشاريع وطبيعة الإصلاحات المنجزة، أو تلك المرتبطة بتصميم الاستراتيجية وحكامتها وآليات تتبعها ومواكبة تنفيذها، وذلك من أجل فهم الأسباب التي حدّت من قدرتها على إنتاج الأثر المنشود رغم حجم الجهود والموارد التي تمت تعبئتها على امتداد عشر سنوات.

1. بين محدودية التنفيذ وتعثر المشاريع المهيكلة: مدخل لتفسير فجوة النتائج

إن فهم الحصيلة الفعلية للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، بحسب نتائج التقييم النهائي يقتضي، علاوة على القياس الاعتيادي لعدد المشاريع المنجزة أو نسبة التقدم المحرز في تنفيذها، تحليل طبيعة المشاريع التي تم تنفيذها، ومستوى اكتمالها، ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية المعلنة، وقدرتها على إحداث أثر فعلي في منظومة النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.

ومن هنا، يبرز التقييم عموما أن محدودية الأثر المسجل لا تعود فقط إلى وجود تأخر في إنجاز عدد من المشاريع، بل ترتبط أيضا بالمشاريع التي تم تنفيذها وتلك التي تعثرت، وبمدى قدرة منظومة التنفيذ والحكامة على تحويل الجهد المبذول إلى نتائج ملموسة ومستدامة.

1.1. الإنجاز الجزئي للمشاريع: ماذا تكشف الأرقام عن فعالية التنفيذ؟

يتبين من معطيات التقييم أن مستوى تنفيذ المشاريع المبرمجة في إطار الاستراتيجية ظل دون المستوى الذي كان يفترضه الأفق الزمني المحدد لها. فقد بلغ متوسط نسب إنجاز المشاريع[1]، المؤشر المعتمد رسميا للتواصل حول حصيلة الاستراتيجية، حوالي 76% عند نهاية سنة 2025.

[1] المتوسط الحسابي لنسب الإنجاز المصرح بها من طرف القطاعات الحكومية والمؤسسات الأخرى المعنية بخصوص مختلف المشاريع المدرجة في الاستراتيجية الوطنية.

غير أن هذا المؤشر، وإن كان يعكس درجة التقدم المسجلة في مختلف المشاريع، فإنه تعوزه الدقة ولا يسمح، بمفرده، بتقدير مستوى الإنجاز الفعلي والقدرة على إنتاج الأثر المأمول؛ لأنه يَحتسب ضمن «مفهوم الإنجاز» مشاريع لا تزال قيد التنفيذ أو تعرف درجات متفاوتة من التعثر. ومن ثم، فإن الاقتصار عليه قد يؤدي إلى إعطاء صورة أكثر إيجابية من الواقع الفعلي لتنزيل الاستراتيجية.

على سبيل المثال، فالعديد من المشاريع ذات الطابع التشريعي، حتى وإن قاربت نسبة إنجازها 100%، فإن ذلك لا يتعدى المراحل التقليدية المرتبطة باستكمال الدراسة والتشاور والصياغة، مما يجعل أثرها منعدما؛ لأن الأثر مرتبط بالمصادقة عليها ونشرها بالجريدة الرسمية ومواكبتها بالنصوص التنظيمية الضرورية لدخولها حيز التنفيذ.

وعندما يتم اعتماد مؤشرات أكثر ارتباطا بالتنفيذ الفعلي، يتبين أن نسبة المشاريع المنجزة بالكامل لا تتجاوز 54% من مجموع المشاريع المبرمجة، في حين ظلت 32% من المشاريع في طور الإنجاز، بل ولم يتم إطلاق 14% منها أصلا رغم انتهاء الفترة الزمنية للاستراتيجية. كما أن نسبة المشاريع المنجزة داخل الآجال المحددة لها سلفا لم تتجاوز 38%، بما يعني أن ما يقارب ثلثي المشاريع عرفت درجات متفاوتة من التأخر أو التعثر.

وتكتسي هذه المعطيات أهمية خاصة؛ لأنها تكشف أن التحدي الرئيسي لم يكن مرتبطا فقط بإطلاق المشاريع أو برمجتها، وإنما بقدرة منظومة التنفيذ على استكمالها وتحويلها إلى نتائج فعلية داخل الآجال المحددة. ففعالية السياسات العمومية في مجال مكافحة الفساد لا تقاس بعدد المبادرات المعلنة أو بدرجة تقدمها النظري، وإنما بقدرتها على الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة الإنجاز الكامل، ثم إلى مرحلة إنتاج الأثر.

كما تبرز نتائج التقييم تفاوتات مهمة بين مكونات الاستراتيجية المختلفة من حيث نسبة الإنجاز الكامل للمشاريع، ففي الوقت الذي سجلت فيه بعض البرامج نسب إنجاز مرتفعة قاربت 80% كما هو الشأن لبرنامج «التربية والتكوين»، لم تتجاوز هذه النسبة في برامج أخرى 29% على غرار برنامج «نزاهة القطاع الخاص». ويعكس هذا التفاوت، بالإضافة إلى تباين مستويات التعقيد وإكراهات التنفيذ، اختلاف مستويات التعبئة والالتزام والقدرة التنفيذية بين مختلف الفاعلين والمتدخلين، كما يكشف محدودية قدرة آليات الحكامة والتنسيق على ضمان مستوى متقارب من التنفيذ بين مختلف البرامج.

ويزداد هذا المعطى أهمية عند تحليل طبيعة المشاريع المنجزة؛ فالمشاريع ذات الطابع التشريعي والتنظيمي، التي كانت تمثل العمود الفقري للإصلاحات المهيكلة المرتبطة بمكافحة الفساد، كانت الأكثر تعرضا للتأخر والتعثر، إذ لم تتجاوز نسبة المشاريع المنجزة بالكامل ضمن هذه الفئة 44%، مقابل نسب أعلى(57%) بالنسبة للمشاريع الإجرائية والتقنية.

ولا يتعلق الأمر هنا بمجرد تفاوت في نسب الإنجاز، بل بمعطى ذي دلالة استراتيجية عميقة. فالإصلاحات التي تأخرت هي في الغالب تلك التي كان يعول عليها لاستكمال بناء البيئة القانونية والمؤسساتية المؤطرة للوقاية من الفساد والكشف عنه ومكافحته، وهو ما حدّ من قدرة الاستراتيجية على معالجة عدد من الأسباب البنيوية التي كانت تشكل جوهر تدخلها.

ومن ثم، فإن أولى الخلاصات التي يفضي إليها التقييم الذي أعدته الهيئة الوطنية للنزاهة تتمثل في أن الإشكال في تنفيذ بعض المشاريع جمع بين غياب الجهد أو ضعف النشاط الإصلاحي، وبين محدودية القدرة على استكمال عدد من الإصلاحات المهيكلة التي كان يفترض أن تشكل القاعدة التي ينبني عليها الأثر المنتظر للاستراتيجية.

2.1. تقدم في المشاريع التقنية وتعثر في الإصلاحات الهيكلية

لقد أظهرت نتائج التقييم مفارقة أساسية طبعت مسار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. فبينما تم تسجيل تقدم ملموس في عدد من المشاريع ذات الطابع التقني أو الإجرائي أو المؤسساتي، ظلت مجموعة من الإصلاحات المهيكلة التي كانت تمثل ركائز أساسية في التصور الأصلي للاستراتيجية تعرف درجات متفاوتة من التأخر أو التعثر أو إعادة النظر.

فقد حققت الاستراتيجية عددا من المنجزات المهمة التي حاولت ربطها بتحسين الاستقبال وجودة الخدمات الإدارية، وتدوين ونشر المساطر الإدارية، ورقمنة الخدمات العمومية، وتعزيز الولوج إلى المعلومات، وإحداث آليات لتلقي الشكايات ومعالجتها، فضلا عن مبادرات أخرى مرتبطة بتحديث الإدارة وتحسين بعض جوانب العلاقة مع المرتفق.

غير أن التقييم يكشف في المقابل أن جزءا مهما من هذه الإنجازات ظل محدود الأثر من حيث التعميم والاستدامة. ففي حالات عديدة بقيت المبادرات محصورة في قطاعات أو مؤسسات معينة، أو في شكل تجارب نموذجية لم تقترن منذ البداية ببرامج واضحة للتعميم والتوسيع، وهو ما حدّ من قدرتها على إحداث تغيير ملموس في التجربة اليومية للمواطنين أو الفاعلين الاقتصاديين.

وفي المقابل، عرفت مجموعة من المشاريع المهيكلة تأخرا أو تعثرا رغم أنها كانت تمثل أدوات مركزية لمعالجة مخاطر الفساد في جذورها. ويشمل ذلك على الخصوص مشاريع القوانين المرتبطة بتجريم الإثراء غير المشروع، وتطوير نظام التصريح الإجباري بالممتلكات، والوقاية من تضارب المصالح، وتعزيز آليات التبليغ والكشف والتحري عن أفعال الفساد ومتابعة مرتكبيها.

وتكتسي هذه الخلاصة أهمية خاصة لأنها تكشف أن ما تعثر هو أكثر من مجرد مشاريع قليلة الأهمية أو قليلة التأثير، بل على العكس من ذلك، هي مشاريع كانت تستهدف بناء منظومة الوقاية والكشف والمساءلة نفسها. ولذلك فإن محدودية الأثر المسجل على مستوى مؤشرات النزاهة والفساد لا يمكن فصلها عن محدودية التقدم المحرز في هذه الأوراش البنيوية.

ويمكن تفسير هذه المفارقة بانصراف جهود المتدخلين نحو المشاريع الأقل تعقيدا والأسهل إنجازا، وتأجيل الإصلاحات المهيكلة، المعقدة بطبيعتها والمكلفة سياسيا ومؤسساتيا.

كما يبرز التقييم أن بعض التطورات التشريعية والمؤسساتية التي عرفتها فترة تنفيذ الاستراتيجية اتخذت في بعض الأحيان اتجاهات لا تنسجم بشكل كامل مع عدد من الأهداف التي كانت الاستراتيجية تروم تحقيقها، خاصة فيما يتعلق بتوسيع إمكانيات الكشف عن الجرائم الماسة بالمال العام وتحريك المتابعات المرتبطة بها. ويعكس هذا المعطى وجود فجوة بين الرؤية الأصلية التي قامت عليها الاستراتيجية وبين بعض الاختيارات التي برزت خلال مراحل تنفيذها.

ولعل خير مثال على ذلك، أن عددا من التعديلات التي تم إدخالها على قانون المسطرة الجنائية لم تأت بمقتضيات من شأنها النهوض بقدرة هذه المنظومة القانونية على المكافحة الفعالة لآفة الفساد كما كان مأمولا، بل على العكس تماما، تراجعت عن مكتسبات كانت قائمة منذ سنة 2003، من خلال المادتين الثالثة والسابعة اللتين تضيقان على دور المجتمع المدني في الإبلاغ وعلى دور النيابة العامة في المتابعة عندما يتعلق الأمر بالجرائم الماسة بالمال العام، في تناقض واضح مع المبادئ الدستورية والالتزامات الدولية للمغرب.

وتقود هذه المعطيات إلى استنتاج أساسي مفاده أن الاستراتيجية وإن نجحت نسبيا في إنتاج عدد من الإصلاحات الإدارية والإجرائية، فإنها لم تحقق المستوى نفسه من النجاح في استكمال الإصلاحات المهيكلة القادرة على معالجة الأسباب العميقة المنتجة لمخاطر الفساد. وهو ما يفسر جزئيا الفارق بين حجم الإنجاز المسجل ومستوى الأثر المتحقق.

3.1. عندما لا تتحقق الأهداف: استراتيجية بآثار ضعيفة

إذا كان تنفيذ المشاريع يسمح بقياس مستوى الإنجاز، فإن تقييم فعالية الاستراتيجية يظل رهينا بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها لنفسها عند إطلاقها.

من هذا المنظور، جاءت الحصيلة النهائية، بحسب نتائج التقييم، دون مستوى الأهداف المعلنة في عدد من المؤشرات المرجعية الأساسية التي اعتمدتها الاستراتيجية لقياس أثرها.

ففي مؤشر مدركات الفساد، سجل المغرب خلال السنوات الأولى من تنفيذ الاستراتيجية تقدما ملحوظا، حيث انتقل من 37 نقطة سنة 2016 إلى 43 نقطة سنة 2018، وتحسن ترتيبه الدولي بشكل ملموس. غير أن هذا المسار لم يستمر، إذ دخل المؤشر ابتداء من سنة 2019 في منحى تراجعي أدى إلى فقدان معظم المكاسب المحققة، ليستقر سنة 2024 عند المستوى نفسه المسجل عند انطلاق الاستراتيجية قبل أن يتحسن بنقطتين سنة 2025، بعيدا عن الهدف الاستراتيجي المسطر الذي كان يتمثل في تحقيق قفزة نوعية قدرها 23 نقطة.

كما لم تتحقق الأهداف الاستراتيجية الأخرى المرتبطة بمؤشر التنافسية العالمي الذي سجل تراجعا في ترتيب المغرب بخمسة مراتب من المركز 70 إل المركز 75 بين 140 بلدا في آخر تحديث لهذا المؤشر والذي يعود لسنة 2020، علما أن الهدف المنشود بمقتضى الاستراتيجية كان هو الارتقاء بـ 25 رتبة بحلول سنة 2025؛ ومؤشر العدالة العالمي الذي سجل بدوره تراجع المغرب ب 32 رتبة منذ عام 2016 ليحتل المركز 92 من أصل 142 بلدا في عام 2023، عوض التقدم في الترتيب بحوالي 25 مركزا كما كان أيضا مسطّرا في الاستراتيجية.

وتكتسي هذه المعطيات أهمية خاصة؛ لأنها تشير إلى أن الإصلاحات المنجزة، رغم أهميتها، لم تتمكن من إحداث التحول الإدراكي والمؤسساتي الكافي لكي ينعكس بشكل ملموس ومستدام على مستوى المؤشرات الدولية المرجعية.

غير أن القراءة التحليلية لهذه النتائج لا تقود بالضرورة إلى استنتاج مفاده غياب الإصلاحات أو انعدام التقدم؛ فالتقييم يظهر أن جزءا مهما من المشاريع المهيكلة التي كان يعول عليها لإحداث أثر عميق في منظومة النزاهة ظل متعثرا أو في طور التنفيذ أو رهينا باستكمال شروط تفعيله. كما أن عددا من الإصلاحات التشريعية والمؤسساتية التي تم اعتمادها خلال فترة الاستراتيجية لم يكن قد بلغ بعد درجة النضج الكافية لإنتاج أثر ملموس ومستدام على مستوى إدراك المواطنين والفاعلين الاقتصاديين والمتتبعين للشأن العام.

وفي المقابل، يبقى التحسن المسجل في مؤشر ممارسة الأعمال الاستثناء الأبرز داخل هذه الحصيلة حيث ربح المغرب 15 رتبة باحتلاله المركز 53 من أصل 190 دولة وفق آخر إصدار لهذا المؤشر في سنة 2021.

وتؤكد هذه النتيجة بدورها إحدى أهم خلاصات التقييم، وهي أن الإصلاحات المرتبطة ببيئة الأعمال والخدمات الإدارية والإجراءات التنظيمية حققت نتائج أكثر وضوحا من الإصلاحات المرتبطة بمنظومة النزاهة والوقاية والكشف والمساءلة.

وعليه، فإن أهم ما تكشفه نتائج التقييم يتمثل أساسا في وجود فجوة واضحة بين حجم الإصلاحات المنجزة وحجم الأثر المتحقق. وهي فجوة تظهر أن جزءا مهما من الجهد انصرف إلى إصلاحات لم تبلغ بعد مرحلة التعميم أو النضج الكفيل بإحداث تغيير ملموس، كما تؤكد أن عددا من الإصلاحات البنيوية التي كان يعول عليها لإحداث التحول المنشود لم يكتمل تنزيلها بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف الاستراتيجية.

ومن ثم، فإن الدرس الأساسي الذي تفضي إليه هذه النتائج يتمثل في أن نجاح سياسات مكافحة الفساد لا يقاس فقط بعدد المشاريع المنجزة أو النصوص المعتمدة، وإنما بمدى قدرتها على معالجة العوامل البنيوية المنتجة للفساد، وتحويل الإصلاحات إلى نتائج قابلة للقياس، وتحويل النتائج بدورها إلى أثر ملموس ومستدام على مستوى النزاهة والثقة والحد من الفساد.

2. التصميم والحكامة وآليات التنفيذ: حدود الجاهزية لإحداث التحول المنشود

تكشف نتائج التقييم النهائي أن محدودية الأثر المسجل على مستوى عدد من أهداف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لا يمكن تفسيرها فقط بصعوبات التنفيذ أو بتأخر إنجاز بعض المشاريع. على نحو ما سبقت الإشارة إليه، فالمعطيات المتاحة تشير إلى أن جزءا مهما من التحديات التي واجهت الاستراتيجية كان يرتبط ببنيتها الداخلية ومنطق تصميمها وآليات حكامتها ومنظومة تتبعها ومواكبة تنفيذها.

ومن هذه الزاوية، لا يقتصر التقييم على قياس ما تحقق أو ما لم يتحقق، بل يسمح بفهم الأسباب التي جعلت عددا من الإصلاحات والمبادرات المنجزة غير قادر على إنتاج الأثر المنتظر بالقدر المأمول. فالتجربة أظهرت أن فعالية السياسات العمومية في مجال مكافحة الفساد لا ترتبط فقط بحجم المشاريع أو الموارد المعبأة، وإنما أيضا بمدى وضوح الرؤية الاستراتيجية، وقدرة منظومة الحكامة على توجيه التنفيذ، وفعالية أدوات القيادة والتنسيق والتتبع في تحويل المشاريع إلى نتائج ثم إلى أثر مستدام.

1.2. عندما يتحول تعدد المشاريع إلى عائق أمام الفعالية

لقد أظهرت نتائج التقييم أن الاستراتيجية اعتمدت عددا كبيرا من المشاريع والإجراءات الموزعة على برامج متعددة، وهو ما منحها من حيث المبدأ طابعا شموليا يعكس تعدد أبعاد ظاهرة الفساد وتشعب مجالات التدخل المرتبطة بها؛ غير أن هذا التوسع في عدد المشاريع أفرز في المقابل تحديات مهمة تتعلق بالتركيز والانسجام الاستراتيجي وترتيب الأولويات.

فإلى جانب المشاريع الأفقية المنبثقة عن تشخيص عدد من الإشكالات البنيوية المرتبطة بالنزاهة والفساد، في انسجام تام مع الممارسات الفضلى، تم إدراج عدد كبير من المشاريع القطاعية المقترحة من قبل القطاعات والمؤسسات المعنية. غير أن هذا الإدراج لم يكن يستند دائما إلى تحليل منهجي لمخاطر الفساد أو إلى خرائط دقيقة للمخاطر تسمح بتحديد المجالات الأكثر هشاشة وتوجيه الجهود والموارد نحوها بصورة أكثر فعالية.

وهذا ما يبرز أحد أهم مكامن الضعف في تصميم الاستراتيجية، فبدل التركيز على عدد محدود من الأوراش المهيكلة القادرة على إحداث أثر مرتفع وقابل للقياس، اتجهت المقاربة الاستراتيجية تدريجيا نحو توسيع نطاق التدخلات والمبادرات، وترجيح الهاجس الكمي على النوعي، وهو ما أدى إلى تشتيت الجهود والموارد وإضعاف القدرة على تركيز التعبئة المؤسساتية حول الإصلاحات الأكثر تأثيرا في الحد من الفساد.

كما أبرز التقييم أن عددا من المشاريع صيغ بمنطق قطاعي مجزأ رغم تقاطع أهدافها وتشابه الإشكالات التي تعالجها. وقد حدّ هذا الوضع من إمكانيات التكامل والتنسيق بين مختلف المتدخلين، وأضعف فرص إنتاج أثر تراكمي على مستوى المنظومة ككل؛ فبدل أن تتعزز آثار المشاريع ببعضها البعض داخل رؤية موحدة، تحولت في كثير من الحالات إلى مبادرات متوازية يصعب تجميع نتائجها ضمن مسار إصلاحي متكامل.

ويستفاد من معطيات تقرير التقييم كذلك، أن عددا من المشاريع اتخذت شكل تجارب نموذجية محدودة النطاق الزمني أو الجغرافي أو المؤسساتي وتوقفت عنده. وبالتالي، فإن غياب تصور واضح منذ البداية لتعميمها وتوسيع نطاقها حدّ من قدرتها على إحداث تحول وطني واسع أو التأثير بصورة ملموسة في المؤشرات المستهدفة.

ويضاف إلى ذلك أن بعض المشاريع صيغت بأهداف عامة أو فضفاضة أو بصيغة يصعب قياس نتائجها بدقة، مما جعل تقييم مستوى التقدم المحرز في تنفيذها ومساهمتها الفعلية في تحقيق أهداف الاستراتيجية أمرا معقدا. كما أن جزءا من المشاريع المبرمجة لم يكن يرتبط بشكل مباشر بمخاطر الفساد أو بالأهداف المركزية للاستراتيجية، بقدر ما كان امتدادا لبرامج العمل الاعتيادية لبعض القطاعات أقحمت بشكل واضح ضمن مكونات الاستراتيجية.

ومن ثم، فإن أحد أهم الدروس المستخلصة من نتائج التقييم يتمثل أيضا في أن التحدي الأساسي يكمن في صعوبة التمييز في المشاريع والمبادرات المعتمدة بين ما هو مهيكل واستراتيجي وما هو تدبيري أو قطاعي. مما أدى إلى إضعاف تركيز الجهود حول الإصلاحات القادرة فعلا على معالجة مصادر المخاطر البنيوية المنتجة للفساد وإحداث التحول المنشود في منظومة النزاهة.

2.2. حكامة ضعيفة لاستراتيجية متعددة الفاعلين

أبانت نتائج التقييم أيضا، أن نجاح أي استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد لا يتوقف فقط على جودة تصميمها أو أهمية مشاريعها، وإنما يعتمد كذلك على وجود منظومة قيادة وتنسيق قادرة على الحفاظ على الزخم المؤسساتي وضمان استمرارية التنفيذ وتجاوز الإكراهات التي تعترضه.

ومن هذه الزاوية، أظهرت المعطيات محدودية أداء آليات الحكامة المعتمدة للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية. فقد أوكل إلى اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد دور القيادة والتوجيه والتنسيق بين مختلف المتدخلين، غير أن الممارسة الفعلية لهذه الوظائف ظلت محدودة مقارنة بحجم الرهانات الملقاة على عاتقها.

فبالرغم من أن اللجنة تم إحداثها لتكون الإطار الحكاماتي الأعلى المشرف على تنفيذ الاستراتيجية، فإنها لم تعقد سوى اجتماعين منذ إحداثها سنة 2017 (في الوقت الذي كان مقررا عقد اجتماعين في السنة). ولا تكمن أهمية هذا المعطى في عدد الاجتماعات في حد ذاته، بل فيما يكشفه من محدودية الممارسة الفعلية لوظائف القيادة الاستراتيجية والتوجيه والتنسيق التي كان يفترض أن تضطلع بها.

كما امتد هذا الضعف إلى مستوى آليات التنسيق المرتبطة بالبرامج المختلفة، حيث لم تتمكن الاجتماعات القطاعية وآليات التنسيق التقني من خلق الدينامية الكفيلة بمعالجة التعثرات وتجاوز الإشكالات وضمان الالتقائية بين مختلف المتدخلين.

وتبين هذه المعطيات أن الاستراتيجية أمضت جزءا مهما من فترة تنفيذها دون توفر فضاءات مؤسساتية منتظمة لاتخاذ القرار ومواكبة التنفيذ وتصحيح المسار. وهو ما ساهم تدريجيا في عودة المقاربات القطاعية المنعزلة، وفي تراجع القدرة على معالجة الإكراهات بصورة جماعية ومنسقة.

ومن ثم، فإن أحد العوامل المفسرة لتعثر بعض المشاريع لا يرتبط فقط بطبيعتها أو بدرجة تعقيدها، وإنما أيضا بضعف القيادة الاستراتيجية المستمرة القادرة على الحفاظ على الالتزام والتعبئة والتنسيق طيلة دورة التنفيذ.

3.2. محدودية منظومة التتبع وإدارة الأداء

أظهرت نتائج التقييم أن منظومة تتبع الاستراتيجية لم تتمكن من مواكبة حجم وتعقيد المشاريع المبرمجة بالفعالية المطلوبة، سواء من حيث جمع المعلومات أو من حيث تحويلها إلى أدوات فعلية لدعم القرار وتصحيح المسار.

فقد واجهت الكتابة الدائمة المكلفة بالتتبع عددا من الإكراهات المرتبطة بمحدودية الموارد البشرية المتاحة مقارنة بحجم المعطيات الواجب تجميعها وتحليلها ومعالجتها، كما تأثرت عملية التتبع بدرجات متفاوتة من التجاوب من قبل القطاعات والمؤسسات المعنية بتنفيذ المشاريع.

غير أن التحدي الرئيسي لم يكن مرتبطا فقط بتجميع المعلومات أو تحديثها، بل بغياب منظومة متكاملة لإدارة الأداء تسمح بتوفير مؤشرات دقيقة وآنية حول مستوى التقدم المحرز، والكشف المبكر عن المخاطر والتأخيرات المحتملة، واتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب.

كما أن عملية التتبع ظلت تركز على رصد الأنشطة والإجراءات المنجزة أكثر من تركيزها على قياس النتائج والأثر. ولذلك كانت المنظومة قادرة نسبيا على معرفة ما تم إنجازه، لكنها أقل قدرة على معرفة ما إذا كانت هذه الإنجازات تحقق فعلا الأهداف المتوخاة منها.

ومن ثم، فإن الاستراتيجية عانت من منطق التتبع اللاحق أكثر من اعتمادها على منطق القيادة الاستباقية القائمة على إدارة المخاطر وتتبع الأداء بصورة مستمرة. وهو ما حدّ بشكل واضح من قدرتها على تصحيح الاختلالات في الوقت المناسب قبل تحولها إلى عناصر مؤثرة في مستوى الإنجاز والأثر.

4.2. غياب رؤية مالية داعمة للأثر والاستدامة

أوضحت نتائج التقييم أن عددا من المشاريع واجه صعوبات مرتبطة بضعف وضوح الرؤية المالية المصاحبة لتنفيذ الاستراتيجية، وهو ما أثر بصورة مباشرة على قدرتها على الانتقال من مرحلة البرمجة إلى مرحلة التعميم والاستدامة.

ففي غياب تصور مالي متكامل يحدد بشكل استباقي الموارد الضرورية ومصادر تعبئتها وبرمجة استخدامها على امتداد دورة التنفيذ، وجدت بعض القطاعات نفسها مضطرة إلى الاكتفاء بمشاريع محدودة النطاق أو تجارب نموذجية مرتبطة بالإمكانات المتاحة.

وقد سمح ذلك بإطلاق عدد من المبادرات وإلى حد ما تحقيق نتائج في بعض المجالات، لكنه حدّ من إمكانية توسيع نطاقها وتعميمها على المستوى الوطني، وهو الشرط الضروري لتحويل نتائجها الجزئية إلى أثر واسع ومستدام.

وتبرز هذه المعطيات أن فعالية السياسات العمومية لا ترتبط فقط بجودة التصور أو بقوة الالتزام السياسي والمؤسساتي، وإنما أيضا بمدى توفر الموارد المالية والبشرية الضرورية لترجمة الأهداف المعلنة إلى نتائج ملموسة وقابلة للاستمرار.

كما تكشف أن جزءا من الفجوة بين بعض المنجزات المسجلة والأثر المحدود المتحقق يعود إلى أن عددا من المشاريع ظل حبيس مرحلة التجريب أو التطبيق الجزئي، دون أن يتمكن من بلوغ مستوى الانتشار الكفيل بإحداث تغيير فعلي في الواقع العملي للمواطنين والفاعلين الاقتصاديين.

5.2. ضعف التواصل حال دون بناء الثقة والانخراط

أبرز التقييم أن أحد الجوانب الأقل حضورا في مواكبة تنفيذ الاستراتيجية تمثل في محدودية الجهد التواصلي الموجه نحو المواطنين والفاعلين الاقتصاديين ومختلف مكونات المجتمع.

فبالرغم من أهمية عدد من الإصلاحات والمشاريع المنجزة، لم تتوفر الاستراتيجية على خطة تواصلية متكاملة تسمح بالتعريف المنتظم بأهدافها ومراحل تنفيذها ونتائجها والتحديات التي تواجهها. كما لم تتمكن من بناء فضاء تواصلي مستمر يربط بين الجهود المبذولة وبين إدراك المواطنين لأثرها.

وتكتسي هذه النتيجة أهمية خاصة؛ لأن مكافحة الفساد لا تقوم فقط على الإصلاحات القانونية والمؤسساتية، بل ترتبط أيضا بقدرة المؤسسات على بناء الثقة وتعزيز الانخراط الجماعي وترسيخ القناعة بجدية الجهود المبذولة.

كما أن غياب التواصل المنتظم حول المنجزات والتحديات قد يكون أحد العوامل التي ساهمت في استمرار الفجوة بين ما تعتبره المؤسسات إصلاحا وما يدركه المواطن أو الفاعل الاقتصادي باعتباره تحسنا ملموسا في الواقع العملي.

ومن ثم، فإن ضعف الأثر الإدراكي لبعض المشاريع لا يمكن تفسيره فقط بمحدودية نتائجها، بل يرتبط أيضا بضعف القدرة على إبراز نتائجها الإصلاحية والتواصل بشأنها بصورة منهجية وذات مصداقية.

6.2. طول زمن التنفيذ في مواجهة تحولات متسارعة وأولويات متغيرة

إن الظاهر من نتائج التقييم أن الامتداد الزمني الطويل للاستراتيجية شكل بدوره أحد عناصر الهشاشة التي أثرت على مستوى الفعالية والقدرة على التكيف.

فقد امتدت الاستراتيجية على مدى عشر سنوات شملت أكثر من ولاية حكومية وسياقات سياسية واقتصادية ومؤسساتية متغيرة، وهو ما جعلها عرضة لتبدل الأولويات وتفاوت مستويات الالتزام والتعبئة بين مختلف مراحل التنفيذ.

كما أن طول المدة الزمنية حدّ من قدرة الاستراتيجية على مواكبة التحولات المتسارعة التي عرفتها البيئة الوطنية والدولية، سواء تعلق الأمر بتطور أنماط الفساد، أو بالتحول الرقمي، أو بظهور مخاطر جديدة، أو بتغير متطلبات الحكامة والشفافية، خاصة في ظل غياب آليات مؤسساتية فعالة تسمح بإعادة تقييم الأولويات وتحيين البرامج وتعديل مسارات التنفيذ بصورة دورية استجابة للتحولات المستجدة.

ومن ثم، فإن أحد أهم الدروس المستفادة من التجربة يتمثل في أن فعالية الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد لا تتوقف فقط على جودة أهدافها أو طموح رؤيتها، وإنما أيضا على قدرتها على الجمع بين الاستقرار الاستراتيجي والمرونة الكافية للتكيف مع التحولات وإعادة ترتيب الأولويات عند الحاجة.

وفي المجمل، يكشف تقييم هذا الجانب من الاستراتيجية أن محدودية الأثر المسجل لا تعود فقط إلى صعوبات التنفيذ أو تأخر إنجاز بعض المشاريع، بل ترتبط أيضا بجملة من الاختيارات المتعلقة بتصميم الاستراتيجية وحكامتها ومنظومة قيادتها وتدبيرها. ولذلك فإن تجاوز الاختلالات التي تم الوقوف عليها لا يقتضي فقط تحسين التنفيذ، بل يستوجب أيضا إعادة التفكير في النموذج الذي

بنيت عليه الاستراتيجية نفسها، بما يسمح بالانتقال من منطق تدبير المشاريع إلى منطق قيادة النتائج والأثر، ومن منطق تجميع المبادرات إلى منطق تركيز الجهود حول الإصلاحات المهيكلة القادرة على استهداف جذور وبؤر الفساد، وإحداث تحول فعلي ومستدام في منظومة النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.

ثانيا- من استراتيجية الإنجاز إلى استراتيجية الأثر: نحو تصور استراتيجي أكثر استدامة

إذا كان تقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2025 قد رصد وجود فجوة واضحة بين حجم المشاريع المبرمجة والمنجزة من جهة، ومستوى الأثر المتحقق من جهة أخرى، فإن الرهان المطروح في المرحلة المقبلة لا يتمثل في إعداد نسخة جديدة من الاستراتيجية وفق المنطق نفسه، ولا في إضافة مشاريع أخرى إلى قائمة طويلة من المبادرات، وإنما في إعادة بناء التصور الاستراتيجي برمته على أساس الدروس المستخلصة من التجربة المنتهية.

فالمعطيات التي أفرزها التقييم لا تشير إلى نقص في المبادرات أو المشاريع، بقدر ما تكشف عن حاجة أعمق إلى تغيير نموذج بناء السياسات العمومية في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته. فقد أبرزت التجربة أن تعدد المشاريع لا يؤدي تلقائيا إلى تحقيق الأثر، وأن تنفيذ الإجراءات لا يكفي وحده لإحداث تحول ملموس ما لم تكن هذه الإجراءات موجهة نحو مصادر المخاطر، ومرتبطة بأهداف قابلة للقياس، ومدعومة بمنظومة حكامة قادرة على قيادة النتائج لا مجرد تتبع الأنشطة.

ومن هذه الزاوية، فإن الانتقال من استراتيجية للإنجاز إلى استراتيجية للأثر يقتضي إعادة ترتيب الأولويات، وتركيز الجهود على الإصلاحات المهيكلة ذات القدرة العالية على التأثير، وتعزيز الترابط بين الوقاية والكشف والمساءلة، وربط المشاريع بنتائج واضحة وقابلة للتقييم. كما يقتضي الانتقال من منطق تجميع المبادرات القطاعية إلى منطق بناء منظومة متكاملة تستهدف عوامل إنتاج الفساد ومواطن الهشاشة التي أبرزها التشخيص الوطني والمؤشرات الدولية وأعمال الرقابة والمساءلة.

ولا يعني ذلك إغفال المكتسبات التي تحققت خلال الفترة السابقة، بل يقتضي ترصيدها واستثمارها ضمن تصور أكثر تركيزا ونجاعة. فالتقييم لا يدعو إلى القطع مع ما تم إنجازه، وإنما إلى تجاوز حدود النموذج السابق، من خلال تحويل المنجزات الجزئية إلى إصلاحات معممة، وتحويل المبادرات المتفرقة إلى أوراش مهيكلة، وتحويل تتبع التنفيذ إلى إدارة للأداء والأثر.

1. من إدارة الفساد إلى تقليص مخاطره

حسب نتائج التقييم فإن الاستراتيجية المقبلة ينبغي أن تنطلق من سؤال مختلف عن السؤال الذي حكم جزءا مهما من التجربة المنتهية. فبدل أن يكون السؤال هو: ما هي المشاريع التي يمكن إدراجها ضمن الاستراتيجية؟ ينبغي أن يصبح السؤال المركزي هو: ما هي مصادر المخاطر التي يتعين استهدافها؟ وما هي الإصلاحات الأكثر قدرة على تقليص هذه المخاطر وإحداث أثر ملموس في منظومة النزاهة؟

ومن هذه الزاوية، فإن الانتقال من إدارة الفساد إلى تقليص مخاطره لا يعني فقط تحسين آليات التدخل بعد وقوع الاختلالات، بل يقتضي بناء مقاربة استباقية تقوم على الرصد المبكر لمواطن الهشاشة، وتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر عرضة للفساد، وربط الوقاية بالكشف والمساءلة ضمن منظومة واحدة متكاملة.

1.1. إعادة بناء الاستراتيجية حول مصادر المخاطر لا حول تجميع المشاريع

تتمثل إحدى نقاط الضعف الأساسية في تجربة الاستراتيجية الوطنية المنتهية في تضخم عدد المشاريع وتشتتها وضعف الترابط بينها. فقد أفرزت المقاربة المعتمدة قائمة واسعة من المبادرات، بعضها ذو طبيعة أفقية أو مهيكلة، وبعضها الآخر ذو طابع قطاعي أو تدبيري، دون أن يستند ذلك دائما إلى تقاطعات منطقية أو إلى ترتيب واضح للأولويات على أساس تحليل مخاطر الفساد ودرجة تأثير كل مشروع في تقليص هذه المخاطر.

لذلك، فإن إعداد الاستراتيجية المقبلة يقتضي الانتقال من منطق تجميع المبادرات القطاعية إلى منطق بناء استراتيجية قائمة على تحليل مصادر المخاطر. فالأولوية لا ينبغي أن تمنح للمشاريع لمجرد قابليتها للإنجاز أو سهولة إدراجها ضمن برامج عمل القطاعات المعنية، بل لمدى قدرتها على معالجة مواطن الهشاشة الأكثر تأثيرا في إنتاج الفساد وإضعاف الثقة في المؤسسات.

ومن هذه الزاوية، تقترح الهيئة اعتماد تصور استراتيجي أكثر تركيزا، يقوم على رؤية واضحة وقابلة للقياس، ويستند إلى ركائز مترابطة تعالج الفساد من مداخل متعددة، باعتباره ظاهرة متعددة الأبعاد لا مجرد مجموعة من الاختلالات المتفرقة. فالمقاربة الفعالة لا تكتفي بتوزيع المشاريع على برامج متعددة، وإنما تبني العلاقة السببية بين المخاطر المرصودة، والتدخلات المقترحة، والنتائج المنتظرة، ومؤشرات قياس الأثر.

وفي هذا الإطار، يمكن هيكلة الاستراتيجية المقبلة حول ثلاثة مستويات متكاملة:

يتمثل المستوى الأول في تعزيز المنظومة الوطنية للوقاية والكشف والزجر، بالنظر إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة تشكل المكونات الأساسية المعتمدة في السياسات الحديثة لمكافحة الفساد. ويشمل ذلك التربية على النزاهة، والوقاية من المخاطر، وتطوير آليات الكشف والتحري، وتعزيز فعالية المساءلة والردع، ومحاربة الإفلات من العقاب.

أما المستوى الثاني، فيستهدف المجالات الأكثر عرضة للمخاطر، والتي كشفت المؤشرات وأعمال الرقابة والقضاء المالي والجنائي استمرار هشاشتها. ويأتي في مقدمة هذه المجالات الخدمات العمومية، والمالية العمومية والطلبيات العمومية، وبيئة الأعمال والاستثمار، والحياة السياسية والانتخابية. فهذه المجالات لا تمثل فقط فضاءات محتملة لوقوع الفساد، بل تشكل أيضا مجالات ذات تأثير مباشر في إدراك المواطنين والفاعلين الاقتصاديين لمدى جدية جهود النزاهة والمساءلة.

في حين يتمثل المستوى الثالث في بناء الدعامات الأفقية الضرورية لنجاح مختلف التدخلات، ولا سيما تطوير المعرفة وأدوات القياس، والتحول الرقمي، والبيانات المفتوحة، والتواصل العمومي، وآليات تقييم الأثر. فهذه الدعامات لا ينبغي أن تعامل كمشاريع معزولة، بل كأدوات مساندة لمختلف محاور الاستراتيجية، بما يسمح بإنتاج معرفة دقيقة حول الظاهرة، وتوفير مؤشرات آنية

للتتبع، وتعزيز الشفافية والثقة، وتوجيه القرار العمومي على أساس المعطيات.

وتكشف التجربة المنتهية أن الاستراتيجيات الأكثر فعالية ليست تلك التي تتضمن أكبر عدد من المشاريع، وإنما تلك التي تنجح في اختيار عدد محدود من الأوراش المهيكلة القادرة على إحداث تحول ملموس في بيئة النزاهة والحكامة. ولذلك فإن الرهان الحقيقي للاستراتيجية المقبلة يتمثل، حسب الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، في الانتقال من منطق الوفرة الكمية للمشاريع إلى منطق التركيز النوعي على التدخلات الأعلى أثرا.

2.1. الإصلاحات المهيكلة المؤجلة أولوية استراتيجية

يتضح من تقييم الاستراتيجية أن عددا من المشاريع التي كان يعول عليها لإحداث تحول نوعي في منظومة النزاهة متعثرة أو لم تبلغ مرحلة التفعيل الكامل رغم أهميتها البنيوية؛ كما أن المؤشرات الدولية ومعطيات الرقابة والقضاء المالي والجنائي تمكن من الربط بين المجالات التي تعثرت فيها هذه الإصلاحات والمجالات التي ما تزال تعرف مستويات مرتفعة من المخاطر.

ومن ثم، فإن المرحلة المقبلة ينبغي أن تنطلق من استكمال هذه الأوراش باعتبارها مدخلا ضروريا لمعالجة بعض الأسباب الهيكلية المنتجة للفساد. فالأمر لا يتعلق بإعادة إدراج مشاريع مؤجلة ضمن استراتيجية جديدة، وإنما بإعادة الاعتبار للإصلاحات التي تمثل البنية التحتية القانونية والمؤسساتية للوقاية والكشف والمساءلة.

ويأتي في مقدمة هذه الأوراش وضع إطار قانوني متكامل لتجريم الإثراء غير المشروع. فالمعطيات المتوفرة من أعمال الرقابة والتجارب المقارنة والاتفاقيات الدولية تشير إلى أن الفجوة غير المبررة بين الموارد المشروعة والثروة المتراكمة تظل من أهم المؤشرات الدالة على مخاطر استغلال الوظيفة أو المسؤولية العمومية لتحقيق منافع خاصة.

غير أن فعالية هذا الورش تظل رهينة ببناء إطار قانوني متوازن يحقق في الآن نفسه متطلبات النجاعة واحترام الضمانات الدستورية للمحاكمة العادلة وقرينة البراءة والأمن القانوني. ولذلك يتعين وضع تعريف دقيق للجريمة، وتحديد نطاق الأشخاص المعنيين بها، وإرساء آليات فعالة للرصد والتحري والإثبات، مع توفير الضمانات الإجرائية الكفيلة بتحقيق التوازن بين حماية المال العام وحماية الحقوق والحريات.

وتكمن أهمية هذا الورش في أنه يسمح بالانتقال من منطق التعامل مع الفساد بعد تحققه إلى منطق رصد المؤشرات الدالة على مخاطره. ولذلك فإن استكماله لا يحمل فقط قيمة زجرية، بل يشكل أداة وقائية ورقابية أساسية داخل منظومة النزاهة.

كما تؤكد التجربة الوطنية والدولية أن التصريح بالممتلكات لا يحقق أهدافه بمجرد وجود التزام قانوني بالتصريح، بل بمدى قدرة المنظومة على التحقق من المعطيات المصرح بها، وتحليل تطورها، وربطها بآليات الكشف عن الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح. ومن ثم، فإن مراجعة منظومة التصريح الإجباري بالممتلكات لم تعد مجرد إصلاح تقني، وإنما أصبحت ضرورة استراتيجية لإعادة بناء أحد أهم أدوات الوقاية من الفساد على أسس أكثر فعالية وملاءمة مع الممارسات الفضلى والمعايير الدولية.

ويكتسي الأمر نفسه أهمية خاصة بالنسبة لمنظومة الوقاية من تضارب المصالح. فالكثير من مظاهر الفساد لا ينشأ فقط عن أفعال مجرمة صريحة، بل يبدأ من حالات تداخل المصالح الخاصة مع المسؤوليات العمومية في غياب قواعد واضحة للإفصاح والمنع والمعالجة. ولذلك فإن إقرار إطار تشريعي متكامل يؤطر حالات تضارب المصالح، ويحدد آليات التصريح بها وتدبيرها ومراقبتها والجزاءات المترتبة عن الإخلال بها، يشكل مدخلا أساسيا لتعزيز حياد القرار العمومي وحماية مبادئ المنافسة وتكافؤ الفرص.

كما تبرز المعطيات الوطنية والدولية أن الكشف المبكر عن الفساد يظل رهينا بفعالية منظومة التبليغ وحماية المبلغين. فالدول التي حققت نتائج ملموسة في مكافحة الفساد هي تلك التي نجحت في تحويل التبليغ من سلوك محفوف بالمخاطر إلى مساهمة مواطنة ومهنية محمية قانونيا ومؤسساتيا. ولهذا فإن تعزيز حماية المبلغين ينبغي أن يشكل أحد المكونات المركزية للاستراتيجية المقبلة، لا باعتباره آلية للكشف عن الأفعال غير المشروعة فحسب، بل باعتباره رافعة لبناء ثقافة مجتمعية داعمة للنزاهة والمساءلة.

وتقود هذه الخلاصات إلى نتيجة مفادها أن الأولوية في المرحلة المقبلة لا ينبغي أن تمنح للمشاريع الأسهل إنجازا أو الأقل كلفة سياسيا ومؤسساتيا، وإنما للإصلاحات التي يمكن أن تحدث تحولا فعليا في قدرة المنظومة على الوقاية والكشف والمساءلة. فهذه الإصلاحات هي التي تحدد في نهاية المطاف ما إذا كانت الاستراتيجية المقبلة ستظل في مستوى إدارة الظاهرة أم ستنتقل فعلا إلى تقليص مخاطرها.

3.1. الحاجة إلى جيل جديد من الإصلاحات

تظهر خلاصات التقييم أن جزءا مهما من محدودية الأثر يرتبط باستمرار وجود فجوات داخل المنظومة القانونية والمؤسساتية لمكافحة الفساد. ولذلك فإن الانتقال إلى استراتيجية للأثر يقتضي إطلاق جيل جديد من الإصلاحات التشريعية والمؤسساتية، لا بمنطق الإضافة الكمية للنصوص، وإنما بمنطق استكمال الأدوات الضرورية لفعالية الوقاية والكشف والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، وفضلا عن النصوص التشريعية التي تمت الإشارة إليها في العنوان السابق (تضارب المصالح والإثراء غير المشروع)، باعتبارها أولوية تشريعية، تستوجب المرحلة المقبلة استكمال ملاءمة التشريع الوطني مع الدستور والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، وخاصة فيما يتعلق بآليات التبليغ والتحري والمتابعة واسترداد العائدات الإجرامية وحماية المبلغين والشهود والخبراء. فهذه الآليات ليست عناصر تقنية معزولة، بل تمثل شروطا عملية لتوفير بيئة ملائمة للردع ومكافحة الإفلات من العقاب، ولرفع قدرة المنظومة على كشف أفعال الفساد وتتبع عائداتها وتحريك المساءلة بشأنها.

وفي هذا السياق، تكتسي مراجعة المنظومة الجنائية أهمية خاصة بالنظر إلى دورها المركزي في ضمان فعالية الردع والمساءلة. فمكافحة الفساد، خصوصا عندما يتعلق الأمر بالجرائم الماسة بالمال العام أو باستغلال الوظائف والمسؤوليات، تتطلب منظومة قانونية وإجرائية تأخذ في الاعتبار خصوصيات جرائم الفساد، وقادرة على التوفيق بين متطلبات حماية الحقوق والحريات وضمان النجاعة في الكشف والمتابعة والزجر.

ومن ثم، فإن إعادة النظر في بعض المقتضيات التي قد تحد من فعالية منظومة الكشف والمتابعة في الجرائم الماسة بالمال العام تظل ضرورية متى كان الهدف هو تعزيز القدرة المؤسسية على التصدي للفساد، دون المساس بالضمانات الأساسية للمحاكمة العادلة والأمن القانوني.

كما تؤكد نتائج التقييم أن تطوير الحكامة السياسية ينبغي أن يشكل أحد المحاور الرئيسية للاستراتيجية المقبلة. فغياب هذا البعد أو ضعف حضوره ضمن التجربة المنتهية حدّ من شمولية المقاربة، خصوصا أن المؤشرات الدولية والتحليلات المقارنة تبرز أن الفساد السياسي ونزاهة الحياة السياسية يشكلان أحد المحددات الأساسية لمستوى الثقة في المؤسسات والإدراك العام للفساد.

وبناء عليه، فإن تعزيز الشفافية والنزاهة في المجال الانتخابي، وتقوية آليات الرقابة على التمويل السياسي، وترسيخ قواعد المساءلة والأخلاقيات العمومية، لا ينبغي أن ينظر إليها كإصلاحات منفصلة عن سياسة مكافحة الفساد، بل كجزء من بنيتها المركزية. فالنزاهة لا تكتمل داخل الإدارة والاقتصاد إذا لم تمتد أيضا إلى قواعد ممارسة السلطة والتنافس السياسي وتدبير الشأن العام.

وفي المحصلة، تخلص نتائج التقييم إلى أن الأولوية لم تعد تتمثل في إضافة مشاريع جديدة إلى قائمة طويلة من المبادرات، وإنما في تركيز الجهود حول عدد محدود من الإصلاحات المهيكلة القادرة على معالجة مواطن الهشاشة التي كشفتها المؤشرات الدولية وأعمال الرقابة والقضاء. فالمطلوب في المرحلة المقبلة ليس فقط تحسين أداء الاستراتيجية، بل تغيير منطقها، بما يسمح بتحويل مكافحة الفساد من سياسة تقوم على إدارة الظاهرة إلى سياسة تستهدف تقليص مخاطرها وآثارها بصورة ملموسة وقابلة للقياس.

2. حكامة التدبير رافعة أساسية لتحويل الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس

أبانت خلاصات التقييم، على نحو ما تم التأكيد عليه، أن أحد أهم أسباب الفجوة بين الأهداف المعلنة والنتائج المتحققة لم يكن مرتبطا فقط بطبيعة المشاريع أو بمستوى إنجازها، وإنما أيضا بمحدودية فعالية منظومة الحكامة والتنسيق والتتبع التي واكبت تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

فوجود رؤية استراتيجية طموحة أو حافظة مشاريع واسعة لا يكفي في حد ذاته لتحقيق الأثر المنشود، ما لم يقترن ذلك بمنظومة قيادة قادرة على توجيه التنفيذ، وضمان الالتقائية بين مختلف المتدخلين، والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الاختلالات وتجاوز العوائق. كما أن جزءا مهما من التحديات التي واجهت الاستراتيجية لم يكن مرتبطا بما يجب القيام به، وإنما بكيفية قيادة ما تقرر القيام به وتحويله إلى نتائج ملموسة.

ومن هذا المنطلق، ترى الهيئة أن الرهان الأساسي للمرحلة المقبلة بقدر ما يتمثل في تحسين مضامين الاستراتيجية ومراجعة أولوياتها، يتمثل أيضا في إحداث تحول نوعي في مقاربة الحكامة المعتمدة، بما ينقلها من منطق تتبع المشاريع إلى منطق قيادة النتائج والأثر، ومن منطق التنسيق الإجرائي إلى منطق القيادة الاستراتيجية القادرة على تعبئة مختلف الفاعلين حول أهداف مشتركة قابلة للقياس والمساءلة.

1.2. الانتقال من منطق تجميع المبادرات المتفرقة إلى مقاربة مندمجة مبنية على النتائج

على ضوء ما تقدم، خلصت التجربة المنتهية إلى أن تجميع المشاريع والمبادرات المقترحة من قبل مختلف القطاعات والمتدخلين، دون إطار منهجي موحد يستند على تحديد الأهداف والمساهمات الممكنة من قبل مختلف الفاعلين المعنيين لتحقيقها، ساهم في تشتيت الجهود والحد من التكامل والفعالية وإضعاف القدرة على قياس الأثر التراكمي المتحقق.

قد يكون النموذج المعتمد أتاح هامشا من الحرية والفعالية الفردية على المستوى القطاعي، لكنه انعكس سلبا على الفعالية الجماعية، ولم يسمح دائما بتحقيق الالتقائية والتكامل المطلوب لبلوغ الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

ومن ثم، فإن الاستراتيجية المقبلة تحتاج إلى الانتقال من مقاربة مبنية على الوسائل إلى مقاربة قائمة على النتائج. فالمعيار الأساسي لنجاح التدخلات العمومية لا ينبغي أن يكون عدد الأنشطة المنجزة أو المشاريع المكتملة، وإنما مقدار التغيير الذي أحدثته هذه التدخلات في تقليص مخاطر الفساد وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الثقة في المؤسسات.

ولذلك توصي الهيئة باعتماد برمجة استراتيجية مندمجة قائمة على النتائج، يتم من خلالها تجميع المشاريع المتقاربة موضوعيا أو وظيفيا داخل أوراش كبرى ومتكاملة ترتبط بأهداف استراتيجية واضحة ومؤشرات أداء موحدة وقابلة للقياس.

فبدل تتبع عشرات المشاريع المتفرقة، يصبح بالإمكان تتبع عدد محدود من الأوراش المهيكلة وربطها مباشرة بالأثر المنتظر منها.

ومن شأن هذه المقاربة أن تتيح تعزيز الالتقائية بين القطاعات وتفادي تكرار المبادرات المتشابهة وضمان توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر قدرة على إحداث التغيير. كما تسمح بالانتقال من تقييم مستوى إنجاز الأنشطة القطاعية إلى تقييم مساهمتها الجماعية والفعلية في تحقيق النتائج الاستراتيجية.

كما أنها تسمح بتجاوز أحد أبرز أوجه القصور التي كشفتها التجربة المنتهية، والمتمثل في صعوبة الربط بين ما تم إنجازه فعليا وبين ما تحقق من أثر على مستوى النزاهة والحد من الفساد.

2.2. نموذج جديد للحكامة من أجل ورش أكثر طموحا

ترى الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، استنادا إلى نتائج التقييم الذي أعدته في الموضوع، أن محدودية انتظام اجتماعات اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، وضعف آليات التنسيق بين البرامج، عاملان أثرا بشكل مباشر على مستوى القيادة الاستراتيجية ومواكبة التنفيذ. خاصة وأن تعدد الفاعلين وتنوع اختصاصاتهم لا يشكل دائما مصدر قوة في حد ذاته، ما لم يؤطر ضمن نموذج حكامة واضح يحدد المسؤوليات بدقة ويضمن التنسيق والقيادة المستمرة.

ومن ثم، فإن المرحلة المقبلة تستدعي، إعادة بناء منظومة الحكامة على أسس أكثر وضوحا وفعالية، تأخذ بعين الاعتبار التطورات المؤسساتية التي عرفها المغرب خلال السنوات الأخيرة، وخاصة المكانة الدستورية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والاختصاصات الجديدة التي أسندها إليها القانون رقم 46.19 في مجال الإشراف على تتبع وتقييم السياسات العمومية ذات الصلة.

وفي هذا الإطار، ترى الهيئة أن فعالية الاستراتيجية المقبلة تقتضي مراجعة المرسوم المؤطر للجنة الوطنية لمكافحة الفساد بما يسمح بتوضيح أدوار مختلف المتدخلين وتفادي تداخل الاختصاصات وتعزيز فعالية القيادة الاستراتيجية والتنسيق المؤسساتي.

كما ترى الهيئة الوطنية، أن إسناد مهام الكتابة الدائمة إلى رئاسة الحكومة مباشرة من شأنه أن يعزز القدرة على تعبئة مختلف القطاعات الحكومية وضمان تتبع تنفيذ الالتزامات المشتركة، بالنظر إلى ما تتوفر عليه من موقع أفقي يسمح بتنسيق السياسات العمومية على مستوى الحكومة.

وتقترح الهيئة كذلك، إحداث لجان دائمة متخصصة حسب المحاور الاستراتيجية الكبرى، بما يسمح بتحويل التنسيق من ممارسة ظرفية مرتبطة بالاجتماعات الدورية إلى وظيفة مؤسساتية مستمرة، قادرة على رصد الإشكالات ومعالجتها بصورة استباقية والحفاظ على الزخم الإصلاحي طيلة فترة تنفيذ الاستراتيجية.

فالتحدي الذي أبرزته التجربة لا يتعلق بغياب الفاعلين أو المؤسسات، وإنما بالحاجة إلى منظومة قيادة تجعل من تعدد المتدخلين مصدر تكامل وتآزر لا مصدر تشتت وتجزئة.

3.2. من تتبع الإنجاز إلى إدارة الأداء والمخاطر

تكشف المعطيات المستخلصة من التجربة المنتهية أن منظومة التتبع لم تكن قادرة دائما على رصد التأخر أو التعثر في الوقت المناسب، وهو ما حدّ من إمكانيات التدخل المبكر لتصحيح المسار.

ويعكس هذا الوضع حدود المقاربة التقليدية للتتبع التي تركز على تجميع المعلومات حول الأنشطة المنجزة أكثر من تركيزها على إدارة المشاريع وتحليل المخاطر واستشراف التحديات المحتملة؛ فالمطلوب في الاستراتيجيات المعاصرة لا يقتصر على معرفة ما تم إنجازه، بل يمتد إلى فهم ما قد يعيق الإنجاز مستقبلا واتخاذ التدابير الاستباقية المناسبة لتفادي تلك المعيقات.

ولذلك، ترى الهيئة أن الاستراتيجية المقبلة تحتاج إلى منظومة متكاملة لإدارة الأداء والمخاطر، تقوم على مؤشرات دقيقة وقابلة للقياس، وآليات دورية للرصد والتقييم، ولوحات قيادة تسمح بتتبع التقدم المحرز على مستوى المشاريع والبرامج والأهداف الاستراتيجية بصورة آنية ومستمرة.

ويتعين أن تمكن هذه المنظومة من الانتقال من منطق التقييم اللاحق إلى منطق القيادة الاستباقية، من خلال الكشف المبكر عن المخاطر والإكراهات، وتحليل أسباب التأخر، واقتراح التدابير التصحيحية قبل تفاقم الاختلالات أو تعثر المشاريع.

كما ينبغي أن ترتبط هذه المنظومة بتقييم دوري للنتائج، بما يسمح بقياس مساهمة المشاريع والإصلاحات في تحقيق الأهداف النهائية للاستراتيجية، وليس فقط في إنجاز الأنشطة المبرمجة؛ فالمعيار الحقيقي للنجاح لا يتمثل في عدد المشاريع المنجزة، بل في قدرتها على إحداث تغيير ملموس في الواقع الذي تستهدفه.

4.2. ربط الطموح الاستراتيجي بالموارد الفعلية

واجه عدد من مشاريع الاستراتيجية المنتهية، صعوبات مرتبطة بعدم وضوح الموارد المالية المخصصة لها أو محدودية الإمكانات المرصودة لتنفيذها وتعميمها؛ وبناء عليه، أمكن القول إن أحد شروط نجاح الاستراتيجية المقبلة، يتمثل في الانتقال من منطق البرمجة النظرية إلى منطق البرمجة المرتبطة بالموارد.

فالتخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يظل منفصلا عن البرمجة الميزانياتية؛ لأن الفجوة بين الطموح والموارد تتحول في نهاية المطاف إلى فجوة بين الأهداف والنتائج.

ولهذا، توصي الهيئة بإدماج الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ضمن آليات البرمجة الميزانياتية للقطاعات الحكومية، وربط المشاريع المبرمجة بأهداف محددة ومؤشرات نجاعة واضحة، بما يسمح بتتبع الموارد المعبأة وقياس مردوديتها.

كما يتعين تعزيز التنسيق مع وزارة الاقتصاد والمالية لضمان استباق حاجيات التمويل وعدم تحويل محدودية الموارد إلى عامل يعرقل تعميم المشاريع أو استدامتها، وبالتبعية إلى عامل لتبرير ضعف المبادرة.

فالتجربة المنتهية أظهرت أن عددا من المبادرات الواعدة ظل حبيس مرحلة التجريب بسبب ضعف الإمكانات المخصصة للتوسيع والتعميم، وهو ما حدّ من قدرتها على إنتاج أثر وطني واسع ومستدام.

5.2. تواصل قائم على المصداقية والنتائج كفيل بإعادة بناء الثقة

المؤشرات الدولية التي تم تحليلها سابقا تبين بوضوح أن فعالية السياسات العمومية في مجال مكافحة الفساد لا تقاس فقط بحجم الإصلاحات المنجزة، بل أيضا بمستوى الثقة التي تخلقها لدى المواطنين والفاعلين الاقتصاديين.

من هذه الزاوية، ترى الهيئة الوطنية للنزاهة أن التواصل ينبغي أن ينتقل من كونه وظيفة مرافقة للاستراتيجية إلى كونه أحد مكوناتها الأساسية؛ فالتواصل لا يقتصر على التعريف بالمبادرات، بل يشكل أداة استراتيجية لبناء الثقة وتعزيز الانخراط المجتمعي وترسيخ القناعة بجدية الجهود المبذولة.

غير أن هذا التواصل لا ينبغي أن يقوم على منطق الإعلان عن المبادرات أو تضخيم المنجزات، وإنما على منطق الإخبار الموضوعي والشفاف بالنتائج المتحققة والصعوبات القائمة والتحديات المستقبلية. فالثقة لا تبنى عبر الخطاب وحده، بل من خلال تقليص الفجوة بين ما يعلن عنه وما يلمسه المواطن والفاعل الاقتصادي في الواقع العملي.

لهذا، فإن التواصل الناجع ينبغي أن يرتكز على نشر المعطيات والمؤشرات والنتائج بصورة دورية ومنهجية، بما يسمح ببناء صورة أكثر واقعية ومصداقية حول الجهود المبذولة في مجال مكافحة الفساد، ويحول المجتمع من متلق للرسائل إلى شريك في التقييم والمساءلة.

6.2. نحو استراتيجيات أكثر مرونة وقابلية للمساءلة

لقد خلص تقرير التقييم الذي أنجزته الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، حول تجربة الاستراتيجية المنتهية (2015-2025) أن الامتداد الزمني الطويل (عشر سنوات) قد يؤدي من جهة إلى تراجع الزخم المؤسساتي، ومن جهة أخرى إلى صعوبة التكيف مع التحولات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي قد تطرأ خلال فترة التنفيذ.

ومن ثم، ترى الهيئة أن اعتماد أفق زمني لا يتجاوز خمس سنوات (أو أقل)، يشكل خيارا أكثر انسجاما مع متطلبات الفعالية والمساءلة. فربط مدة الاستراتيجية بمدة الانتداب الحكومي يسمح بوضوح أكبر بمناقشة المسؤوليات السياسية والمؤسساتية، ويعزز بشكل أوضح إمكانية تقييم الأداء وربط المسؤولية بالنتائج المحققة.

كما يوفر هذا الخيار مرونة أكبر في مراجعة الأولويات والتكيف مع التحولات المستجدة، سواء تعلق الأمر بالتطورات التكنولوجية أو بظهور أنماط جديدة من الفساد أو بتغير السياقات الاقتصادية والاجتماعية.

غير أن أهمية هذا التوجه لا تكمن فقط في تقليص المدة الزمنية، بل في تكريس ثقافة جديدة للمساءلة الاستراتيجية، تجعل من التقييم الدوري وإعادة الضبط المستمر للأولويات جزءا من دورة حياة الاستراتيجية نفسها، لا مجرد محطة تأتي في نهايتها.

وفي المحصلة، فإن نجاح الاستراتيجية المقبلة لن يتوقف فقط على جودة مضامينها أو أهمية مشاريعها، بل سيعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على بناء منظومة حكامة تجعل من القيادة والتنسيق والتتبع والتقييم أدوات لإنتاج الأثر، لا مجرد آليات لمواكبة التنفيذ؛ فالتحدي الذي أفرزته التجربة الماضية لا يتمثل فقط في معرفة ما ينبغي فعله، بقدر ما يتمثل في ضمان القدرة على إنجازه، وقياس أثره، وتصحيح مساره بصورة مستمرة. وبهذا المعنى، فإن الانتقال إلى استراتيجية للأثر يمر بالضرورة عبر الانتقال إلى حكامة للأثر، تجعل النتائج والمساءلة والتعلم المستمر في صلب عملية القيادة الاستراتيجية لمكافحة الفساد.

من أجل سياسة وطنية للنزاهة قائمة على إدارة المخاطر وتحقيق الأثر

تؤكد نتائج التقييم النهائي للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2025 أن التحدي الذي يواجه بلادنا يتمثل في بناء نموذج جديد للسياسات العمومية، قادر على تحويل الجهود المبذولة إلى أثر ملموس ومستدام على مستوى النزاهة والحد من الفساد والثقة في المؤسسات.

فقد أظهرت التجربة أن تعدد المشاريع لا يضمن بالضرورة تحقيق النتائج، وأن ارتفاع نسب الإنجاز لا يؤدي تلقائيا إلى تحسن المؤشرات المرجعية أو إلى تراجع المخاطر المرتبطة بالفساد.

كما أبرز تقرير التقييم أن جزءا مهما من الإصلاحات المهيكلة التي كان يعول عليها لإحداث تحول عميق في منظومة النزاهة ظل متعثرا أو غير مكتمل، في حين حققت المشاريع ذات الطابع التقني أو الإجرائي تقدما أكبر دون أن تتمكن من إنتاج الأثر البنيوي المنتظر.

ومن هذه الزاوية، فإن الدرس الرئيسي الذي يستفاد من التجربة الماضية يتمثل في ضرورة الانتقال من استراتيجية تقوم على تجميع المبادرات القطاعية المجزأة إلى سياسة وطنية للنزاهة تقوم على رصد وإدارة المخاطر وقياس الأثر. فالمطلوب لم يعد فقط مكافحة مظاهر الفساد بعد ظهورها، بل بناء منظومة متكاملة تستهدف العوامل التي تسمح بإنتاجه واستمراره وتطوره.

ويقتضي هذا التحول إعادة توجيه وتركيز الجهد العمومي نحو الإصلاحات المهيكلة ذات الأثر المرتفع، وفي مقدمتها استكمال الأوراش التشريعية الملحة المرتبطة بالإثراء غير المشروع، والتصريح بالممتلكات، وتضارب المصالح، وحماية المبلغين، وتعزيز فعالية منظومة الكشف والتحري والمتابعة واسترداد العائدات الإجرامية. فهذه الإصلاحات لا تمثل مجرد تعديلات قانونية أو تنظيمية معزولة، وإنما تشكل البنية الأساسية التي تقوم عليها منظومة الوقاية والكشف والمساءلة.

كما تبرز التجربة الحاجة إلى تجاوز المقاربة التقليدية التي تقوم على توزيع الجهود بصورة متساوية بين مختلف القطاعات، واعتماد مقاربة قائمة على تقييم المخاطر وترتيب الأولويات وفق درجة الهشاشة ومستوى التعرض للفساد. فالمعطيات المتاحة تؤكد أن مخاطر الفساد لا تتوزع بشكل متجانس، وأن فعالية التدخل العمومي تظل رهينة بقدرة هذا التدخل على توجيه الموارد والآليات نحو المجالات الأكثر عرضة للاختلالات سواء تعلق الأمر بالخدمات العمومية، أو المالية العمومية والطلبيات العمومية، أو بيئة الأعمال والاستثمار، أو الحياة السياسية والانتخابية.

وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى بناء منظومة وطنية متكاملة للمعرفة والقياس

والإنذار المبكر، قادرة على الانتقال من منطق التفاعل مع الوقائع بعد حدوثها إلى منطق الرصد الاستباقي للمخاطر والعمل على تحييدها. ويقتضي ذلك تطوير مؤشرات وطنية للنزاهة، وخرائط دينامية للمخاطر، وآليات متقدمة لتحليل البيانات واستثمار الإمكانات التي يتيحها التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في الكشف المبكر عن مواطن الهشاشة والاختلال.

كما تكشف التجربة أن فعالية السياسات الوقائية تظل رهينة بقدرتها على الاستفادة من المعارف والخلاصات التي تنتجها أجهزة الرقابة والمساءلة. ولذلك فإن المرحلة المقبلة تستدعي تعزيز التكامل بين أعمال الافتحاص والرقابة المالية والإدارية، ومخرجات القضاء المالي والجنائي، وآليات التبليغ والشكايات، والسياسات العمومية الوقائية، بما يسمح بتحويل نتائج الرقابة والمساءلة إلى أدوات لتوجيه القرار العمومي وتحديد الأولويات الاستراتيجية.

ومن جهة أخرى، تؤكد نتائج التقييم أن ترسيخ النزاهة لا يمكن أن يظل رهينا بالمستوى المركزي وحده، بل يقتضي إيلاء أهمية متزايدة للبعد الترابي، بالنظر إلى تنامي الاختصاصات الموكولة للجماعات الترابية وتزايد أهمية الخدمات المحلية بما فيها الخدمات الصحية والطلبيات العمومية والتعمير والتدبير المفوض في الحياة اليومية للمواطنين. ومن ثم، فإن تطوير مقاربات خاصة بالنزاهة على المستوى الترابي يشكل أحد المداخل الأساسية لتقريب سياسات الوقاية من الفساد من مجالات إنتاج المخاطر الفعلية.

كما أن بناء منظومة وطنية للنزاهة يقتضي إشراك القطاع الخاص بصورة أعمق وأكثر تنظيما. ففعالية مكافحة الفساد لا تتحقق من خلال تدخل الدولة وحدها، وإنما من خلال بناء شراكة واسعة مع الفاعلين الاقتصاديين تقوم على تعزيز الامتثال والنزاهة والشفافية داخل المقاولات، وتشجيع آليات الوقاية من الرشوة وتضارب المصالح، وترسيخ قواعد المنافسة العادلة والممارسات المسؤولة في بيئة الأعمال.

وتؤكد هذه الخلاصات مجتمعة أن المرحلة المقبلة لا تتطلب فقط استراتيجية جديدة، وإنما تستدعي بناء جيل جديد من السياسات العمومية في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته. جيل يقوم على المعرفة والقياس، ويعتمد إدارة المخاطر بدل إدارة المشاريع ويركز على النتائج والأثر بدل الوسائل، ويجعل من الحكامة والتقييم والتعلم المستمر أدوات دائمة لتوجيه القرار العمومي.

وبذلك، فإن الرهان الحقيقي لم يعد يتمثل في معرفة ما ينبغي القيام به، فقد كشف تقييم التجربة الماضية بدرجة كبيرة مواطن الهشاشة والإصلاحات المطلوبة، وإنما في القدرة على بناء منظومة مؤسساتية واستراتيجية تجعل من النزاهة هدفا قابلا للقياس، ومن مكافحة الفساد سياسة عمومية قائمة على الأدلة والمعطيات، وقادرة على إنتاج أثر ملموس ومستدام في ثقة المواطنين وفعالية المؤسسات وجودة الحكامة.

المحور الثالث

من التشخيص إلى التأثير:
التوصيات المعيارية وتوجيه القرار العمومي في مجال النزاهة ومكافحة الفساد

في مجال مكافحة الفساد لا تقاس فعالية هيئات النزاهة فقط بقدرتها على رصد الاختلالات أو تشخيص المخاطر، وإنما أيضا بقدرتها على تحويل المعرفة المتولدة عن التشخيص والتقييم إلى مقترحات إصلاحية قادرة على التأثير في صناعة القرار العمومي وتوجيهه.

ومن هذه الزاوية، تندرج الوظيفة الاقتراحية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها ضمن منطق استباقي يتجاوز مجرد التفاعل مع الاختلالات بعد وقوعها، ليتموقع في صلب الجهود الرامية إلى بناء بيئة مؤسساتية وتشريعية أكثر قدرة على الوقاية من الفساد والحد من مخاطره قبل أن تتحول إلى ممارسات أو أنماط سلوكية مستقرة.

وتستمد هذه الوظيفة أهميتها من كون المؤشرات الدولية، وأعمال الرصد، ونتائج التقييم التي تم عرضها في المحورين السابقين، لا تكشف فقط عن مواطن الضعف والاختلال، بل تبرز أيضا المجالات التي تتطلب تدخلا تشريعيا أو تنظيميا أو مؤسساتيا لمعالجة أسباب الهشاشة التي ما تزال تؤثر في فعالية منظومة النزاهة.

ولهذا، تحرص الهيئة، عند إعداد آرائها وتوصياتها، على الاستناد إلى أربعة مرتكزات متكاملة تتمثل في التشخيص الموثق للواقع، والتقييم الموضوعي للسياسات العمومية، واستحضار الالتزامات الدستورية والدولية للمملكة، والانفتاح على الممارسات الفضلى والتجارب المقارنة.

ومن خلال هذا المنهج، لا تستهدف التوصيات المعيارية مجرد تحسين النصوص القانونية أو سد بعض الثغرات التقنية، وإنما المساهمة في بناء بيئة مؤسساتية أكثر قدرة على تعزيز النزاهة وترسيخ الشفافية وتقوية الثقة في المؤسسات العمومية والحياة العامة.

وفي هذا الإطار، تكتسي الآراء والتوصيات التي قدمتها الهيئة خلال سنة 2025 أهمية خاصة، بالنظر إلى تركيزها على عدد من المجالات التي كشفت المؤشرات والمعطيات الوطنية والدولية أنها ما تزال تمثل نقاطا هشة داخل منظومة الوقاية من الفساد ومحاربته، وفي مقدمتها الحكامة السياسية والنزاهة الانتخابية.

أولا-النزاهة الانتخابية كمدخل لتعزيز الحكامة السياسية والثقة الديمقراطية

تبرز المؤشرات الدولية التي تم تحليلها سابقا أن أحد أكثر الأبعاد تأثيرا في تقييم جودة الحكامة لا يتعلق فقط بفعالية المؤسسات العمومية أو بمستوى تنفيذ السياسات العمومية، وإنما أيضا بمدى نزاهة المجال السياسي الذي تتشكل داخله مراكز القرار العمومي. فالمؤشرات المرتبطة بالفساد السياسي والثقة في المؤسسات والتمثيل الديمقراطي تظهر أن جودة الحكامة تبدأ قبل مرحلة تدبير الشأن العام، وتحديدا في الكيفية التي يتم بها الوصول إلى مواقع المسؤولية العمومية التمثيلية، ومن قدرة المنظومة القانونية على ضمان نزاهة المنافسة السياسية وشفافية الممارسة الانتخابية.

ومن هذا المنطلق، اعتبرت الهيئة أن مراجعة القوانين الانتخابية تمثل فرصة لتقوية البعد الوقائي داخل المنظومة القانونية الوطنية، ليس فقط عبر مكافحة الأفعال المجرمة صراحة، وإنما أيضا من خلال الحد من المخاطر التي قد تمس نزاهة القرار السياسي أو تؤثر في ثقة المواطنين في المؤسسات المنتخبة.

وأن أهمية النزاهة الانتخابية، ومن هذه الزاوية، لا تنحصر في ضمان سلامة الاقتراع أو مكافحة التجاوزات التي قد تشوب الحملات الانتخابية، وإنما تمتد إلى ضمان أن تكون عملية إنتاج النخب السياسية نفسها خاضعة لمعايير النزاهة والشفافية والكفاءة. فكلما كانت شروط الولوج إلى المسؤولية العمومية التمثيلية محصنة ضد مخاطر الفساد وتضارب المصالح وضعف المساءلة، ازدادت قدرة المؤسسات المنتخبة على إنتاج قرارات عمومية أكثر نزاهة وفعالية.

ويذهب الرأي الذي تقدمت به الهيئة بشأن مشاريع القوانين الانتخابية إلى أن الرهان الحقيقي لم يكن منصبا على تعديل بعض المقتضيات القانونية المعزولة، وإنما على إدماج البعد الوقائي داخل مختلف مراحل الحياة السياسية، انطلاقا من اختيار المرشحين وتزكيتهم، مرورا بشروط الأهلية للترشح، ووصولا إلى ممارسة المسؤولية البرلمانية وتدبير التمويل السياسي والرقابة عليه.

ولهذا، وضعت الهيئة في صلب تدخلها سؤالا جوهريا يتعلق بكيفية الانتقال من نزاهة الانتخابات باعتبارها عملية إجرائية إلى النزاهة السياسية باعتبارها شرطا بنيويا لجودة الحكامة الديمقراطية القائمة على مقاربة وقائية للنزاهة الانتخابية التي تنطلق من مراقبة الأفعال لتصل إلى تحصين شروط الولوج إلى المسؤولية العمومية.

لذلك، كشفت المقترحات التي تقدمت بها الهيئة الوطنية للنزاهة إلى رئيسي مجلسي البرلمان أن أحد أهم التحديات التي تواجه التشريعات الانتخابية الحديثة يتمثل في محدودية المقاربات التي تختزل مكافحة الفساد السياسي في التجريم والعقاب اللاحق؛ فالتجارب المقارنة تبين أن جزءا مهما من مظاهر الفساد السياسي لا ينشأ نتيجة ضعف العقوبات، وإنما نتيجة هشاشة الضوابط التي تؤطر الولوج إلى المسؤولية العمومية وممارستها.

ومن هذا المنطلق، تبنت الهيئة الوطنية للنزاهة في مقترحها مقاربة وقائية تقوم على معالجة المخاطر في مراحلها الأولى، قبل أن تتحول إلى أفعال مجرمة أو ممارسات تؤثر في نزاهة المؤسسات المنتخبة. وتكشف مختلف مواد المقترحات المقدمة أن الهدف لم يكن توسيع دائرة المنع أو التشديد الزجري، وإنما بناء منظومة سياسية أكثر قدرة على الفرز المسبق للمخاطر المرتبطة بالنزاهة والشفافية وتضارب المصالح، وتعزيز الشفافية داخل الأحزاب السياسية، وتوسيع ضمانات حماية المبلغين عن الجرائم الانتخابية.

1. من أجل جعل النزاهة شرطا للأهلية القانونية في التمثيل السياسي

تكشف هذه التوصية عن أحد أهم التحولات المفاهيمية التي اقترحتها الهيئة في مقاربة النزاهة الانتخابية. فالمسألة لم تعد مرتبطة فقط بوجود إدانة جنائية من عدمها، وإنما بمدى احترام الشخص لقواعد التدبير السليم للمال العام أثناء توليه مسؤوليات عمومية.

فالهيئة الوطنية للنزاهة اقترحت حرمان الأشخاص الذين صدرت في حقهم عقوبات عن المحاكم المالية بسبب ارتكاب مخالفات منصوص عليها في المادة 54 من مدونة المحاكم المالية من أهلية الترشح للانتخابات التشريعية، وهي لم تقترح ذلك انطلاقا من منطق زجري أو عقابي، بل انطلاقا من منطق يقوم على حماية المؤسسات التمثيلية من مخاطر إعادة إنتاج ممارسات

سبق للقضاء المالي أن أثبت عدم انسجامها مع قواعد الحكامة الجيدة والتدبير السليم للموارد العمومية.

وتكتسي هذه التوصية أهمية خاصة لأنها تؤسس لربط جديد بين مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة وبين شروط الولوج إلى المسؤولية السياسية ومسار النزاهة المرتبط بتدبير الشأن العمومي بصفة عامة. فسعت بذلك إلى جعل النزاهة جزءا من شروط الأهلية الديمقراطية نفسها، وليس مجرد التزام يترتب بعد الوصول إلى المنصب الانتدابي.

وتعبر هذه المقاربة المعتمدة من قبل الهيئة في عمقها، عن قناعة مفادها أن الثقة في المؤسسات المنتخبة لا ترتبط فقط بشرعية الانتخاب، وإنما أيضا بمدى انسجام المسار السابق للمنتخب مع قيم النزاهة وحسن تدبير الشأن العام.

2. تضارب المصالح: الالتزام المؤجل في التشريع الانتخابي

إذا كانت العديد من التشريعات التقليدية تركز على مكافحة الرشوة واستغلال النفوذ، فإن عددا من التجارب الدولية أصبحت تعتبر تضارب المصالح أحد أخطر مصادر التأثير غير المشروع على القرار العمومي.

ومن هذا المنطلق، تكشف توصيات الهيئة المعبر عنها في الرأي المرفوع إلى البرلمان، أن الإشكال لا يكمن في غياب الاعتراف بمبدأ تضارب المصالح، إذ إن النظام الداخلي لمجلس النواب يتضمن مقتضيات ذات صلة بهذا الموضوع، وإنما في غياب منظومة قانونية قادرة على ضمان تفعيل الالتزامات المرتبطة بالمبدأ وترتيب آثار قانونية واضحة على الإخلال بها.

ولهذا، اقترحت الهيئة نقل المقتضيات المتعلقة بتضارب المصالح من مستوى التنظيم الداخلي إلى مستوى القانون التنظيمي، مع إقرار واجب التصريح بحالات تضارب المصالح، ومنع استغلال المعلومات المتميزة أو تسريبها، وتمكين مكتب مجلس النواب من صلاحيات فعلية لتدبير هذه الوضعيات واتخاذ التدابير المناسبة بشأنها.

ووفقا لهذه التوصية، فإن الهيئة تنظر إلى تضارب المصالح باعتباره من المخاطر المؤسساتية التي يجب تدبيرها قبل أن تتحول إلى حالة فساد مكتملة الأركان. كما أنها تعكس فهما متقدما للفصل 36 من الدستور الذي لا يكتفي بمحاربة الفساد في صوره التقليدية، وإنما يشمل أيضا تنازع المصالح واستغلال المعلومات والتسريبات المخلة بالتنافس النزيه.

وتكتسي هذه التوصية أهمية خاصة لأنها تستهدف معالجة أحد أكثر أشكال الفساد تعقيدا، والذي لا يرتبط دائما بالحصول على منفعة غير مشروعة بصورة مباشرة، وإنما بالتأثير غير المشروع على القرار العمومي أو توجيهه لخدمة مصالح خاصة.

3. نزاهة العمل الحزبي تجسيد للبعد الوقائي للنزاهة الانتخابية

إن أكثر ما يميز الرأي الذي تقدمت به الهيئة في هذا الموضوع هو انتقاله بالنقاش من مراقبة الانتخابات إلى مراقبة شروط إنتاج المرشحين أنفسهم.

فالتجربة العملية أظهرت أن العديد من الاختلالات التي تظهر لاحقا داخل المؤسسات المنتخبة تجد جذورها في المراحل السابقة للانتخابات، وخاصة في كيفية اختيار المرشحين ومنح التزكيات الحزبية. ولهذا، اعتبرت الهيئة أن جزءا مهما من معركة النزاهة يجب أن يبدأ داخل الأحزاب السياسية باعتبارها الفضاء الأول لإنتاج النخب السياسية.

ومن هذا المنطلق، اقترحت إلزام الأحزاب السياسية بالتوفر على مواثيق للأخلاقيات تتضمن شروطا دقيقة للنزاهة والكفاءة والأمانة، وآليات واضحة لتطبيق مبادئ الديمقراطية والشفافية في اختيار المرشحين ومنح التزكيات.

وحسب هذه التوصية، فإن الهيئة الوطنية للنزاهة لا تنظر إلى الأحزاب باعتبارها مجرد فاعل انتخابي، وإنما باعتبارها مؤسسة لصناعة القرار العمومي المستقبلي. ولذلك، فإن جودة التمثيل السياسي تصبح مرتبطة بشكل مباشر بجودة القواعد الداخلية التي تحكم إنتاج النخب داخل الأحزاب.

كما أوصت الهيئة بزيادة تعزيز الشفافية المالية للأحزاب السياسية من خلال توسيع نطاق الولوج إلى المعلومات المرتبطة بحساباتها السنوية المودعة لدى المجلس الأعلى للحسابات، وهي بذلك تعكس توجها يروم الانتقال من الرقابة المؤسساتية المغلقة إلى الرقابة المجتمعية المفتوحة، باعتبار أن الشفافية المالية للأحزاب تمثل إحدى الركائز الأساسية لبناء الثقة في الحياة السياسية لأن تعزيز شفافية التمويل السياسي لا يسهم فقط في الوقاية من الفساد، وإنما يشكل أيضا مدخلا لإعادة بناء الثقة بين المواطنين الأحزاب السياسية.

4. حماية المبلغين عن الجرائم الانتخابية: من واجب التبليغ إلى ضمانات الحماية

تعكس هذه التوصية سعي الهيئة إلى تحقيق توازن دقيق بين هدفين متكاملين: حماية العملية الانتخابية من الأخبار الزائفة والمفبركة من جهة، وتشجيع التبليغ عن جرائم الفساد الانتخابي من جهة أخرى.

فالهيئة، رغم تثمينها لمقتضيات تجريم نشر الأخبار الزائفة الرامية إلى التشكيك في نزاهة الانتخابات، نبهت إلى احتمال أن يؤدي التطبيق الواسع لهذه المقتضيات إلى خلق أثر عكسي يتمثل في إحجام بعض الأشخاص عن التبليغ عن الجرائم الانتخابية خوفا من المتابعة أو التأويل الخاطئ لبلاغاتهم.

ولهذا، اقترحت التنصيص الصريح على استفادة المبلغين الذين يتصرفون بحسن نية ولأسباب وجيهة من الحماية القانونية المقررة للمبلغين.

وتعتبر الهيئة، من خلال هذه المقاربة، أن نزاهة الانتخابات لا يمكن أن تعتمد حصرا على أجهزة الرقابة الرسمية، بل تتطلب أيضا إشراك المواطنين والفاعلين السياسيين والمجتمع المدني باعتبارهم جزءا من منظومة حماية النزاهة الانتخابية، وليسوا مجرد متلقين لنتائجها. كما تعكس قناعة بأن الكشف المبكر عن الفساد يظل رهينا بوجود بيئة قانونية تشجع الإبلاغ وتحمي أصحابه بدل أن تثنيهم عنه.

وفي المجمل، تؤكد الهيئة، من خلال توصياتها في مجال القوانين الانتخابية والأحزاب السياسية واللوائح الانتخابية، أن الرهان لم يكن يتمثل في تشديد العقوبات أو توسيع حالات التجريم بقدر ما كان يتعلق بإعادة هندسة البيئة القانونية والمؤسساتية التي تنتج القرار السياسي. فهي تستهدف معالجة المخاطر في مراحلها الأولى، قبل أن تتحول إلى ممارسات فساد أو اختلالات تمس الثقة في المؤسسات. ومن ثم، فإنها تعبر عن رؤية تعتبر أن جودة الحكامة السياسية لا تبدأ يوم الاقتراع، بل تبدأ منذ لحظة اختيار المرشح، وتمر عبر شفافية التمويل السياسي، وتدبير تضارب المصالح، وحماية المبلغين، وتنتهي ببناء مؤسسات تمثيلية تقوم على النزاهة والمساءلة والثقة العامة.

ثانيا- من أجل مسطرة جنائية تستجيب لمتطلبات الإنفاذ الفعال في جرائم الفساد

شكل مشروع القانون رقم 03.23 المتعلق بتغيير وتتميم قانون المسطرة الجنائية مناسبة مؤسساتية بالغة الأهمية لممارسة الهيئة لاختصاصها الاقتراحي، بالنظر إلى الموقع المحوري الذي يحتله هذا القانون داخل منظومة مكافحة الفساد والرشوة والجرائم الماسة بالمال العام. فالمسطرة الجنائية لا تقتصر وظيفتها على تنظيم مراحل الدعوى العمومية أو ضبط العلاقات بين مختلف أطرافها، بل تشكل الإطار القانوني الذي تتحدد من خلاله القدرة الفعلية للدولة على كشف الجرائم وتتبع مرتكبيها وجمع الأدلة بشأنها وترتيب المسؤولية عنها وتنفيذ العقوبات الصادرة في حق مرتكبيها.

ومن هذه الزاوية، لا يمكن النظر إلى أي تعديل يطال قانون المسطرة الجنائية باعتباره مجرد مراجعة تقنية أو إجرائية، وإنما باعتباره اختيارا تشريعيا يعكس تصور المشرع لمستوى الأولوية الممنوحة لمكافحة الفساد، ولمدى استعداده لتوفير الشروط القانونية والمؤسساتية الكفيلة بضمان الإنفاذ الفعلي للنصوص الزجرية، وبالمحصلة خيارا مؤثرا في قدرة منظومة العدالة على مكافحة الفساد وترتيب المسؤولية بشأنه. ففعالية التجريم لا تقاس فقط بوجود نصوص تجرم الرشوة أو الاختلاس أو استغلال النفوذ، وإنما بمدى قدرة المنظومة الإجرائية على تحويل الشبهات والتبليغات والمعطيات المتاحة إلى أبحاث وتحريات ومتابعات وأحكام قابلة للتنفيذ.

وانطلاقا من هذا الفهم، تعاملت الهيئة مع مشروع القانون من منظور يتجاوز القراءة التقنية للمقتضيات المقترحة إلى تقييم مدى ملاءمتها الموضوعية مع المتطلبات المعيارية لمكافحة الفساد كما تكرست في الدستور وفي الاتفاقيات الدولية ذات الصلة، وفي مقدمتها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. فالمسطرة الجنائية، في نظر الهيئة، ليست مجرد قانون للإجراءات، بل إحدى أهم أدوات مكافحة الإفلات من العقاب، بما تتضمنه من قواعد مؤثرة في التبليغ والكشف والبحث والتحقيق والمحاكمة والمصادرة واسترداد العائدات الإجرامية.

كما انطلقت الهيئة من قناعة مفادها أن الملاءمة الموضوعية لقانون المسطرة الجنائية مع متطلبات مكافحة الفساد تقتضي تحقيق توازن دقيق بين غايتين متكاملتين لا متعارضتين، أولاهما تعزيز فعالية الكشف والتحري والمتابعة من جهة، وثانيهما صيانة حقوق الأفراد وقرينة البراءة وشرعية الدليل وضمانات المحاكمة العادلة من جهة أخرى. فالمسطرة الجنائية الناجعة ليست تلك التي توسع سلطات الإنفاذ دون ضوابط، كما أنها ليست تلك التي تفرض من القيود

ما يؤدي عمليا إلى إفراغ النصوص الزجرية من فعاليتها، وإنما هي التي تنجح في الجمع بين النجاعة والشرعية داخل إطار متوازن ومؤطر قانونا.

1. التبليغ وتحريك المتابعة: تقييد النيابة العامة يشكل خطرا على دينامية مكافحة الفساد

اعتبرت الهيئة في رأيها الذي بسطته أمام أعضاء لجنة العدل والتشريع وحقوق الإنسان بالبرلمان، أن أول شروط الفعالية في مكافحة الفساد يتمثل في ضمان وجود مسار واضح ومباشر يسمح بتحويل المعلومات والتبليغات والشكايات المتعلقة بأفعال الفساد إلى أبحاث وتحريات قضائية فعالة. فمهما بلغت أهمية آليات التبليغ والحماية القانونية الممنوحة للمبلغين، فإن قيمتها العملية تبقى رهينة بقدرتها على تحريك أجهزة إنفاذ القانون وفتح مسارات البحث والمتابعة عند الاقتضاء.

ومن هذا المنطلق، اعتبرت الهيئة أن حصر إجراء الأبحاث وإقامة الدعوى العمومية في الجرائم الماسة بالمال العام في طلب يصدر عن الوكيل العام للملك لدى محكمة النقض بناء على إحالات أو تقارير محددة سلفا من قبل أجهزة إدارية تابعة أحيانا لقطاعات حكومية قد تكون هي المعنية بأفعال الفساد، يثير إشكالا جوهريا يتعلق بفعالية الإنفاذ. فمثل هذا التوجه لا يؤدي فقط إلى تقييد المبادرة الأصلية للنيابة العامة في مباشرة الأبحاث، بل يجعل تحريك الدعوى العمومية مرتبطا بسلسلة من التقديرات السابقة التي قد تحكمها اعتبارات تدبيرية أو تقنية أو رقابية أو حتى سياسية لا تستحضر بالضرورة الأبعاد الجنائية للوقائع المعروضة.

وتكمن أهمية هذه الملاحظة في أن جرائم الفساد لا تنكشف دائما من خلال تقارير الرقابة أو الافتحاص، وإنما قد تظهر أيضا عبر تبليغات أفراد أو معطيات تتوصل بها النيابة العامة أو معلومات يتم تداولها داخل المجتمع. ولذلك، فإن تضييق قنوات الوصول إلى البحث الجنائي قد يؤدي عمليا إلى إضعاف إحدى أهم خصائص منظومة المكافحة الحديثة، والمتمثلة في تعدد مصادر الكشف عن الفساد وعدم حصرها في مسار مؤسساتي واحد.

ومن هذه الزاوية، أكدت الهيئة أن توسيع مفهوم المبلغ وتعزيز حمايته يفقد جزءا كبيرا من أثره العملي إذا لم يكن مقرونا بقدرة فعلية على تحريك البحث والمتابعة. فالتبليغ لا يكتسب قيمته من مجرد الاعتراف القانوني به، وإنما من قدرته على تفعيل سلسلة الإنفاذ بأكملها، ابتداء من الكشف عن الجريمة وصولا إلى مساءلة مرتكبيها.

2. التقادم في جرائم الفساد: حتى لا يبدأ احتساب الزمن قبل اكتشاف الجريمة

نبهت الهيئة إلى أن جرائم الفساد تتميز بخصوصية تجعل إخضاعها للقواعد التقليدية للتقادم محل تساؤل مشروع. فهذه الجرائم لا ترتكب في الغالب بصورة علنية أو مكشوفة، وإنما تتم داخل فضاءات إدارية أو مالية أو تعاقدية تتيح إمكانية إخفاء آثارها وإخفاء المستفيدين الظاهرين أو الحقيقيين منها لفترات طويلة.

ويكتسب هذا المعطى أهمية خاصة عندما يكون الفاعل المفترض موظفا عموميا أو مسؤولا يتوفر بحكم موقعه الوظيفي على إمكانية التحكم في الوثائق أو المعطيات أو المساطر التي

قد تكشف الجريمة. ففي مثل هذه الحالات قد يتحول الزمن الإجرائي نفسه إلى وسيلة للإفلات من المتابعة بدل أن يكون ضمانة للاستقرار القانوني.

ومن هذا المنطلق، رأت الهيئة أن احتساب التقادم ابتداء من تاريخ ارتكاب الجريمة قد لا ينسجم دائما مع الطبيعة الواقعية لجرائم الفساد، لأن المشكلة لا تكمن في تأخر الدولة في تحريك الدعوى العمومية، وإنما في عدم اكتشاف الجريمة أصلا خلال المدة القانونية المحددة.

لذلك، دعت الهيئة إلى اعتماد مقاربة أكثر ملاءمة مع خصوصيات هذه الجرائم، سواء من خلال تعليق سريان التقادم لفترة معينة، أو احتسابه من تاريخ اكتشاف الجريمة أو من تاريخ انتهاء العلاقة الوظيفية التي قد تكون وفرت إمكانية إخفائها.

كما أكدت أن الرهان الحقيقي لا يتعلق فقط بمتابعة الأشخاص، وإنما أيضا باسترداد الأموال والعائدات غير المشروعة، الأمر الذي يفرض إعادة التفكير في قواعد تقادم العقوبات المرتبطة بالمصادرة حتى لا يتحول مرور الزمن إلى وسيلة لتحصين المكاسب المتأتية من الفساد.

3. المجتمع المدني والولوج إلى العدالة: حتى لا تحتكر المؤسسات الرسمية مبادرات كشف الفساد

انطلقت الهيئة في هذا الشأن من قناعة مفادها أن مكافحة الفساد لم تعد، في التجارب المعاصرة، وظيفة تحتكرها أجهزة الدولة وحدها، وإنما أصبحت مسؤولية جماعية تشارك فيها المؤسسات العمومية والهيئات الدستورية والمجتمع المدني والمواطنون ووسائل الإعلام والفاعلون الاقتصاديون. ولذلك، فإن فعالية منظومة المكافحة ترتبط بمدى قدرتها على تعبئة مختلف قنوات الكشف والتبليغ والمساءلة، لا بحصرها داخل دوائر مؤسساتية مغلقة.

ومن هذا المنظور، رأت الهيئة أن اشتراط حصول الجمعيات المعترف لها بصفة المنفعة العامة على إذن مسبق بالتقاضي من السلطة الحكومية المكلفة بالعدل من أجل الانتصاب كطرف مدني في بعض القضايا، قد يؤدي إلى إضعاف إحدى القنوات المهمة التي ساهمت خلال العقود الأخيرة في إثارة الانتباه إلى قضايا تمس المال العام والنزاهة في تدبير الشأن العام.

وقد اعتبرت الهيئة أن الأمر هنا لا يتعلق بمجرد نقاش إجرائي حول شروط التقاضي، وإنما بسؤال أعمق يرتبط بالمكانة التي تحتلها المشاركة المجتمعية داخل منظومة مكافحة الفساد. فالدستور والاتفاقيات الدولية ذات الصلة اتجها نحو توسيع أدوار المجتمع المدني وتعزيز مساهمته في تتبع السياسات العمومية وتقييمها والمساهمة في ترسيخ قيم النزاهة والشفافية، وهو ما يجعل أي تضييق على آليات مشاركته في المساءلة القضائية بحاجة إلى مبررات قوية ومقنعة.

كما رأت الهيئة أن نقل تقدير جدية الانتصاب من المجال القضائي إلى مجال الترخيص الإداري قد يثير إشكالات تتعلق بطبيعة الجهة المخول لها البت في مدى مشروعية اللجوء إلى القضاء. فالأصل أن يظل القضاء هو الجهة المختصة بتقدير مدى توافر شروط التقاضي وقبول الدعوى، بما ينسجم مع الضمانات المرتبطة بالحق في الولوج إلى العدالة.

ومن هذه الزاوية، اعتبرت الهيئة أن الحفاظ على دور المجتمع المدني في الانتصاب كطرف مدني أمام القضاء لا يمثل امتيازا ممنوحا للجمعيات، بقدر ما يشكل أحد مكونات المنظومة الوطنية للكشف عن الفساد وتعزيز المساءلة بشأنه، انسجاما مع التوجهات الدولية التي اعتبرت المشاركة المجتمعية أحد أعمدة الوقاية من الفساد ومحاربته.

كما نبهت الهيئة إلى أن تحميل المتضررين من جرائم الفساد أعباء إجرائية مبالغ فيها قد يؤدي إلى النتيجة نفسها. فاشتراط تحديد هوية جميع المتهمين المحتملين أو تقديم التكييف القانوني الدقيق للوقائع أو الإدلاء بأدلة قد لا تكون متاحة إلا لسلطات البحث والتحري، قد يحول حق اللجوء إلى القضاء إلى عبء يصعب تحمله في جرائم تتسم أصلا بالسرية والتعقيد وتعدد المتدخلين.

وتزداد أهمية هذه الملاحظة في جرائم الفساد على وجه الخصوص، لأن المتضرر أو المشتكي يكون في الغالب على علم بوجود مؤشرات أو وقائع تثير الشبهة، دون أن يتوفر على الوسائل القانونية أو التقنية التي تمكنه من تحديد جميع الأطراف المتورطة أو توصيف أفعالهم توصيفا قانونيا دقيقا. ولذلك، فإن تحويل هذه المتطلبات إلى شروط مسبقة لقبول الدعوى قد يؤدي عمليا إلى تقليص إحدى أهم القنوات التي تتيح للقضاء الوصول إلى الوقائع والكشف عن مرتكبيها.

ومن المنطلق نفسه، رأت الهيئة أن الحد من إمكانية تحريك الدعوى العمومية مباشرة أمام غرفة الجنايات من طرف المتضررين في بعض الحالات قد ينعكس سلبا على فعالية الإنفاذ، خاصة وأن العديد من جرائم الفساد تكتسي طابعا جنائيا وتستوجب في كثير من الأحيان فتح تحقيقات معمقة للكشف عن ملابساتها.

4. التحقيق الإعدادي: إمكانيات أوسع للبحث والتحري في جرائم الفساد

أكدت الهيئة أن قاضي التحقيق يشكل إحدى الحلقات الأساسية في منظومة مكافحة الفساد، ليس فقط باعتباره جهة قضائية تتولى استكمال البحث في الجرائم المعقدة، وإنما أيضا باعتباره مؤسسة تضمن التوازن بين متطلبات الكشف عن الحقيقة وضمانات المحاكمة العادلة.

فجرائم الفساد لا تشبه الجرائم التقليدية التي يمكن إثباتها من خلال المعاينات المباشرة أو الشهادات الفورية أو الأدلة الظاهرة. بل هي جرائم تعتمد في كثير من الأحيان على التلاعب بالوثائق والمعاملات والعقود والقرارات الإدارية والمالية، كما تتسم بتعدد المتدخلين وتشابك المصالح وصعوبة تتبع مسارات الأموال والعائدات المرتبطة بها.

وفي هذا السياق، اعتبرت الهيئة أن الاقتصار على آليات البحث التمهيدي قد لا يكون كافيا في جميع الحالات للوصول إلى الحقيقة القضائية، خاصة بالنظر إلى محدودية المدة الزمنية التي يتيحها هذا النوع من الأبحاث مقارنة بالإمكانيات الأوسع التي توفرها مرحلة التحقيق الإعدادي.

ولهذا، أكدت الهيئة أهمية الإحالة على التحقيق في الجنايات المرتبطة بالفساد وغسل الأموال والجرائم التي يرتكبها الموظفون العموميون، باعتبار أن التحقيق القضائي يوفر إمكانيات أوسع للبحث والتقصي والاستماع إلى مختلف الأطراف والاطلاع على الوثائق والمعطيات الضرورية لكشف الحقيقة.

كما انطلقت الهيئة من أن التحقيق لا يخدم فقط مصلحة الاتهام، بل يخدم أيضا مصلحة الدفاع. فكما يمكن أن يقود إلى تدعيم الأدلة وإثبات المسؤولية، يمكن أن يقود كذلك إلى كشف براءة الأشخاص المعنيين وإبعادهم عن دائرة الاشتباه قبل إحالتهم على المحاكمة.

ومن ثم، فإن الرهان الحقيقي لا يتعلق بتوسيع إجراءات المتابعة أو تشديدها، وإنما بضمان استنفاد جميع الوسائل القضائية المتاحة للتحقق من الوقائع، بالنظر إلى ما تتميز به جرائم الفساد من تعقيد وصعوبة في الإثبات.

5. التقنيات الحديثة للبحث والتحري: موازنة حقيقية بين النجاعة والضمانات

أكدت الهيئة أن التحولات التي عرفتها جرائم الفساد خلال السنوات الأخيرة أفرزت تحديات جديدة أمام أجهزة البحث والتحري، بفعل تزايد الاعتماد على الوسائل الرقمية والاتصالات الإلكترونية والمعاملات المالية المعقدة. وأمام هذا الواقع، أصبحت التقنيات الحديثة للبحث ضرورة لا غنى عنها لضمان فعالية الإنفاذ والكشف عن الجرائم المعقدة.

غير أن الهيئة انطلقت، في الوقت نفسه، من أن فعالية البحث لا يمكن أن تتحقق على حساب شرعية الدليل أو الحقوق الأساسية للأفراد. فالدليل الذي يتم الحصول عليه في ظروف غير مشروعة قد يؤدي إلى إهدار جهود البحث برمتها، ويعرض المسطرة القضائية للطعن ويضعف ثقة المواطنين في العدالة.

ولهذا، دعت الهيئة إلى تأطير استعمال تقنيات البحث الخاصة ضمن إطار قانوني واضح يضمن التناسب بين خطورة الجريمة وطبيعة التدخل في الحياة الخاصة، ويحدد بدقة شروط اللجوء إلى هذه الوسائل وضمانات مراقبتها.

وفي هذا السياق، لفتت الهيئة الانتباه إلى الإشكاليات التي قد تطرحها عمليات التقاط الاتصالات أو المعطيات الرقمية عندما تكشف، أثناء تنفيذ إذن قانوني صحيح، عن جرائم فساد أخرى غير تلك التي صدر الإذن من أجلها. فترك هذه الوضعية دون تنظيم تشريعي واضح قد يؤدي إلى تضارب التأويلات القضائية وإلى ضياع أدلة قد تكون ذات أهمية بالغة في الكشف عن شبكات الفساد أو الجرائم المرتبطة بها.

ومن ثم، رأت الهيئة أن تحقيق التوازن بين النجاعة والضمانات يقتضي إقرار قواعد واضحة تسمح بالاستفادة من هذه المعطيات متى كانت مرتبطة موضوعيا بأفعال الفساد محل البحث، بما يضمن في الوقت نفسه حماية شرعية الدليل واحترام مبدأ التناسب وحقوق الدفاع.

6. الامتياز القضائي: حتى لا تتحول الضمانة إلى عائق أمام إنفاذ القانون

أقرت الهيئة بأن بعض قواعد الاختصاص الاستثنائي أو الامتياز القضائي قد تجد ما يبررها بالنظر إلى طبيعة بعض الوظائف والمسؤوليات العمومية، وما قد تقتضيه من ضمانات لحماية استقلالية شاغليها من المتابعات الكيدية أو الضغوط غير المشروعة. غير أن الإشكال لا يثار في وجود هذه الضمانات في حد ذاتها، وإنما في مدى تأثيرها على فعالية إنفاذ القانون وعلى قدرة السلطات القضائية على مباشرة المساءلة في آجال معقولة وبالفعالية المطلوبة.

ومن هذا المنطلق، نبهت الهيئة إلى أن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لم تتبن مقاربة قائمة على إلغاء الامتيازات بشكل مطلق، وإنما أكدت ضرورة تحقيق توازن بين الضمانات المرتبطة ببعض الصفات أو الوظائف وبين متطلبات المتابعة الفعالة لجرائم الفساد. فالمعيار الأساسي لا يتمثل في وجود الامتياز، بل في مدى تحوله إلى عائق يحول دون كشف الجرائم أو مساءلة مرتكبيها أو ترتيب الآثار القانونية المترتبة عنها.

وتبعا لذلك، رأت الهيئة أن التوسع غير المبرر في دائرة الأشخاص المشمولين بقواعد الاختصاص الاستثنائية لا ينسجم مع هذا التوجه، لأنه يؤدي إلى تعقيد مسارات المتابعة وإطالة آجالها وإضافة مستويات إجرائية إضافية قد لا تكون مبررة بطبيعة الوظائف المعنية أو بمقتضيات حماية استقلاليتها.

كما أكدت الهيئة أن ضمان فعالية المساءلة يقتضي تمكين الطرف المدني من ممارسة حقوقه أمام مختلف هيئات التحقيق والحكم، بما في ذلك القضايا التي تشمل أشخاصا خاضعين لقواعد الاختصاص الخاصة. فمقتضيات الحماية المرتبطة بالوظيفة أو الصفة لا ينبغي أن تؤدي إلى إقصاء المتضررين من ممارسة الحقوق المخولة لهم بموجب القواعد العامة للتقاضي.

ومن هذه الزاوية، يصبح النقاش حول الامتيازات القضائية، بحسب الهيئة، جزءا من نقاش أوسع يتعلق بمدى قدرة المنظومة الإجرائية على التوفيق بين حماية بعض الوظائف الدستورية أو المؤسساتية وبين احترام مبدأ المساواة أمام القانون وضمان عدم الإفلات من المساءلة.

7. التجميد والمصادرة: آلية مهمة للمساءلة وتجريد الفساد من مكاسبه

أكدت الهيئة أن فعالية مكافحة الفساد لا تقاس فقط بعدد المتابعات أو الأحكام الصادرة، وإنما أيضا بقدرة الدولة على تجريد الجريمة من منافعها الاقتصادية. فالتجربة الدولية أثبتت أن العقوبات السالبة للحرية أو الغرامات المالية، رغم أهميتها، لا تحقق الردع المطلوب إذا ظل مرتكبو جرائم الفساد قادرين على الاحتفاظ بالعائدات المتحصلة من أنشطتهم غير المشروعة.

ولهذا السبب، أصبح تجميد الأموال وحجزها ومصادرتها يشكل أحد المكونات الأساسية للسياسات الحديثة لمكافحة الفساد والجريمة الاقتصادية والمالية. فالهدف لا يقتصر على معاقبة الأشخاص، وإنما يمتد إلى تفكيك الجدوى الاقتصادية للجريمة وتجفيف منابع الاستفادة منها.

وفي هذا السياق، ثمنت الهيئة التوجه نحو إخضاع أوامر التجميد والحجز لمراقبة قضائية سريعة من خلال عرضها على المحكمة المختصة داخل آجال قصيرة، باعتبار أن هذا الإجراء يحقق هدفين متكاملين: فمن جهة يعزز اليقين القضائي ويحصن هذه التدابير من الطعون المرتبطة بشرعيتها، ومن جهة، أخرى يضمن الحفاظ على الأموال والعائدات محل التجميد أو الحجز من التلف أو الضياع أو التصرف فيها.

كما أكدت الهيئة أن فعالية المصادرة لا تتوقف عند صدور الحكم القضائي، بل ترتبط أيضا بوجود آليات مؤسساتية قادرة على تدبير الأموال المحجوزة وتتبعها والمحافظة عليها إلى حين البت النهائي في مصيرها. فالتجارب المقارنة أظهرت أن ضعف تدبير المحجوزات قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى إفراغ المصادرة من جزء مهم من فعاليتها العملية.

ومن هذه الزاوية، تنظر الهيئة إلى إحداث جهاز متخصص في تدبير المحجوزات باعتباره مكونا أساسيا من مكونات منظومة استرداد الموجودات، وليس مجرد إجراء تنظيمي أو إداري، لأنه يضمن الانتقال من منطق الحكم بالمصادرة إلى منطق التنفيذ الفعلي لها على نحو ما سيأتي بيانه.

8. التواصل القضائي المسؤول معبر نحو بناء الثقة في جهود المكافحة

اعتبرت الهيئة أن الثقة في العدالة لا تتأسس فقط على جودة الأحكام أو سلامة الإجراءات، وإنما أيضا على قدرة المؤسسة القضائية على التواصل مع المجتمع وتوفير المعلومات الضرورية لفهم القضايا التي تستأثر باهتمام الرأي العام.

ومن هذا المنطلق، ثمنت الهيئة التوجه نحو إقرار آليات أكثر وضوحا للتواصل القضائي، سواء من خلال تمكين النيابة العامة من إطلاع الرأي العام على بعض المعطيات المتعلقة بالقضايا الرائجة، أو من خلال إحداث وظيفة الناطق الرسمي باسم المحكمة.

غير أن الهيئة رأت أن أهمية هذا التوجه تقتضي تأطيره ضمن تصور مؤسساتي أكثر شمولا واحترافية، يجعل من التواصل القضائي أداة لتعزيز الثقة في العدالة ومحاربة الإشاعة والتضليل، وليس مجرد وسيلة ظرفية للتفاعل مع بعض القضايا التي تستقطب اهتماما إعلاميا استثنائيا.

وتنبع أهمية هذه المسألة من كون قضايا الفساد تثير عادة اهتماما مجتمعيا واسعا، وتولد في كثير من الأحيان روايات متضاربة وتقديرات متناقضة بشأن الوقائع والإجراءات والنتائج المنتظرة. وفي غياب تواصل مؤسساتي منظم، قد تجد الإشاعة والمعلومات غير الدقيقة مجالا أوسع للانتشار، بما يؤثر سلبا على الثقة في العدالة وعلى الإدراك المجتمعي لفعالية مكافحة الفساد.

وفي المقابل، أكدت الهيئة أن حق المجتمع في المعلومة لا يمكن أن يمارس بمعزل عن الضمانات الأساسية للمحاكمة العادلة، وفي مقدمتها قرينة البراءة وسرية البحث وحماية الحياة الخاصة وحسن سير العدالة. ولذلك، فإن التحدي الحقيقي يتمثل في بناء نموذج للتواصل القضائي يحقق التوازن بين متطلبات الشفافية ومتطلبات حماية الحقوق والحريات.

9. شفافية قرار ملاءمة المتابعة: حتى لا تتحول سلطة النيابة العامة إلى غموض مؤسساتي

اعتبرت الهيئة أن مبدأ ملاءمة المتابعة يشكل أحد المكونات المعروفة في عدد من الأنظمة القانونية المقارنة، ويستجيب لحاجة عملية تتمثل في تمكين النيابة العامة من ترتيب أولوياتها وتقدير مدى توافر الشروط القانونية والواقعية لمباشرة الدعوى العمومية.

غير أن الهيئة نبهت إلى أن خصوصية جرائم الفساد تفرض إخضاع ممارسة هذه السلطة لضمانات إضافية تكفل الشفافية والاتساق وقابلية المراجعة. فخطورة هذه الجرائم وما تثيره من رهانات مرتبطة بالمال العام والثقة في المؤسسات يجعل من الضروري أن تكون القرارات المتعلقة بعدم المتابعة أو بالحفظ محاطة بأقصى درجات الوضوح والتعليل.

ولهذا، ثمنت الهيئة التوجه الذي يسمح بمراجعة قرارات عدم المتابعة من قبل سلطة رئاسية أعلى، باعتبار ذلك آلية مهمة للرقابة الداخلية وضمان حسن استعمال السلطة التقديرية. غير أنها رأت أن هذه الخطوة، رغم أهميتها، لا تكفي وحدها لتحقيق الغاية المنشودة.

فالشفافية المؤسساتية تقتضي أيضا الارتقاء بتعليل قرارات الحفظ إلى مستوى قاعدة قانونية واضحة، خاصة عندما يتعلق الأمر بقضايا محالة من مؤسسات أو هيئات مخول لها قانونا المساهمة في مكافحة الفساد. فالتعليل لا يهدف فقط إلى إقناع الأطراف المعنية بسلامة القرار المتخذ، وإنما يؤدي وظيفة مؤسساتية أوسع تتمثل في بناء الثقة بين مختلف الفاعلين المكلفين بالكشف عن الفساد ومحاربته.

كما أن ربط الحفظ بأسباب قانونية واضحة ومعللة يسهم في تعزيز الرقابة على ممارسة سلطة الملاءمة، ويحول دون تحولها إلى مجال للغموض أو للتقديرات غير القابلة للفهم أو التقييم.

ومن هذه الزاوية، يصبح التعليل جزءا من منظومة الحكامة الجنائية الرشيدة، لأنه يرسخ الشفافية ويعزز المساءلة ويضمن الاتساق بين جهود البحث والتحري والمتابعة.

10. المسؤولية التأديبية: إجراء مكمل لمنظومة المكافحة

نبهت الهيئة إلى أن مكافحة الفساد لا تختزل في المتابعة الجنائية وحدها، وإنما تقوم على منظومة متكاملة من الآليات الزجرية والوقائية والتأديبية. فبعض الممارسات أو الاختلالات قد لا ترتقي إلى مستوى المسؤولية الجنائية، لكنها تظل مع ذلك مؤثرة في نزاهة المرفق العام وفي الثقة في حسن سير العدالة.

ومن هذا المنطلق، اعتبرت الهيئة أن المقاربة التأديبية تشكل إحدى الأدوات المكملة للسياسة الجنائية في مجال مكافحة الفساد، لأنها تسمح بالتدخل إزاء السلوكات المهنية أو الإجرائية التي قد تمس بجودة العدالة أو بسلامة تطبيق القانون حتى عندما لا تتوافر شروط المتابعة الجنائية.

ولهذا، نبهت الهيئة إلى أن حذف بعض المقتضيات التي كانت تسمح بإحالة القرارات التي تبطلها محكمة النقض بسبب خرق الإجراءات الجوهرية على الجهة المختصة تأديبيا، دون تعويضها بآلية بديلة، قد يؤدي إلى إضعاف إحدى قنوات الوقاية من الاختلالات المهنية التي قد تؤثر في حسن سير العدالة.

وتكتسي هذه المسألة أهمية خاصة في قضايا الفساد، لأن فعالية المنظومة لا تقاس فقط بقدرتها على معاقبة الجرائم بعد وقوعها، وإنما أيضا بقدرتها على تصحيح الاختلالات المهنية والمؤسساتية التي قد تهيء البيئة الملائمة لوقوعها أو تعيق اكتشافها ومعالجتها.

أي مسطرة جنائية تحتاجها مكافحة الفساد؟

إن قراءة ملاحظات الهيئة وتوصياتها بشأن مشروع قانون المسطرة الجنائية تكشف أن الرهان الحقيقي لم يكن منصبا على تعديل مقتضيات إجرائية متفرقة بقدر ما كان يتعلق بالسؤال الجوهري المرتبط بمدى قدرة المنظومة الإجرائية برمتها على الاستجابة لخصوصيات جرائم الفساد.

فهذه الجرائم لا تشبه الجرائم التقليدية من حيث طرق ارتكابها أو أساليب إخفائها أو طبيعة الأدلة المرتبطة بها. فهي جرائم تتسم بالسرية، وتستفيد في كثير من الأحيان من النفوذ أو السلطة أو التعقيد الإداري والمالي، كما تتداخل فيها الأدوار والمسؤوليات وتتشابك فيها المصالح بصورة تجعل كشفها وإثباتها أكثر صعوبة من غيرها من الجرائم.

ومن ثم، رأت الهيئة أن الملاءمة الموضوعية لقانون المسطرة الجنائية مع متطلبات مكافحة الفساد تقتضي الحفاظ على تعدد قنوات الكشف والتبليغ، وتمكين النيابة العامة من ممارسة أدوارها في تحريك الأبحاث والمتابعات، وتعزيز دور التحقيق القضائي في القضايا المعقدة، وتوسيع إمكانيات تتبع العائدات الإجرامية واستردادها، وضمان شرعية الدليل وفعالية استعمال التقنيات الحديثة، مع تعزيز شفافية قرارات الحفظ وتكريس مشاركة المتضررين والمجتمع المدني في جهود المساءلة.

وفي المقابل، أكدت الهيئة أن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم على حساب الحقوق والحريات الأساسية، وإنما ينبغي أن يظل مؤطرا بضمانات المحاكمة العادلة وقرينة البراءة وحقوق الدفاع ومبادئ الشرعية والتناسب.

وبذلك، لا يشكل قانون المسطرة الجنائية، من منظور الهيئة، مجرد قانون ينظم الخصومة الجنائية، بل أحد أهم المؤشرات على مدى قدرة الدولة على تحويل الالتزامات الدستورية والدولية في مجال النزاهة ومكافحة الفساد إلى قدرة فعلية على الكشف والمساءلة والردع واسترداد الأموال والعائدات غير المشروعة. ففعالية مكافحة الفساد لا تتحدد فقط بما يجرمه القانون، وإنما أيضا بما تسمح به المسطرة الجنائية من إمكانيات لإنفاذ هذا التجريم على أرض الواقع.

ثالثا- من أجل منظومة وطنية فعالة لاسترداد وتدبير العائدات غير المشروعة

بالرغم من أهمية عدد الأبحاث المفتوحة أو المتابعات القضائية المثارة أو الأحكام الصادرة، تظل قدرة الدولة على تجريد الجريمة من مردوديتها الاقتصادية تشكل أساسا متينا لجهود المكافحة؛ فالمقاربة الزجرية لا تحقق كامل أهدافها إذا ظلت العائدات غير المشروعة بمنأى عن الاسترداد أو إذا فقدت الدولة القدرة على تتبعها وحفظ قيمتها واسترجاعها لفائدة المجتمع.

ومن هذا المنطلق، لا تشكل جرائم الفساد وغسل الأموال واستغلال النفوذ مجرد اعتداءات على الشرعية القانونية أو على قواعد التدبير العمومي، بل تمثل في جوهرها أنشطة تستهدف تحقيق منفعة مالية غير مشروعة أو المحافظة عليها أو إعادة إدماجها داخل الاقتصاد المشروع. ولذلك، أصبحت السياسة الجنائية المعاصرة تنظر إلى المصادرة باعتبارها إحدى أكثر الأدوات فعالية في مواجهة الجريمة المالية، لأنها تستهدف الدافع الاقتصادي الذي يغذي السلوك الإجرامي، وتنتقل بالمواجهة من معاقبة الفاعل إلى حرمانه من المكاسب التي حققها من الجريمة.

غير أن فعالية المصادرة لا تتوقف عند صدور الحكم القضائي أو وجود نص قانوني يجيزها، وإنما ترتبط بوجود منظومة متكاملة لتحديد الأصول وتتبعها وتجميدها وحجزها وتقييمها وحفظها وتدبيرها واستردادها. فنجاح الدولة في استرجاع الأموال غير المشروعة لا يقاس بعدد الأحكام القاضية بالمصادرة، وإنما بمدى قدرتها على تحويل تلك الأحكام إلى قيمة اقتصادية فعلية تعود بالنفع على المالية العمومية.

ومن هذه الزاوية، تكشف قراءة المنظومة الوطنية الحالية عن مفارقة واضحة بين التطور الذي عرفه الإطار القانوني المنظم للمصادرة من جهة، ومحدودية البنية المؤسساتية المكلفة بتدبير الأصول المحجوزة والمصادرة من جهة ثانية. فبينما توسع التشريع المغربي تدريجيا في آليات الحجز والمصادرة المرتبطة بالجرائم المالية وغسل الأموال، لا تزال مرحلة إدارة الموجودات تشكل الحلقة الأقل تطورا داخل سلسلة استرداد العائدات الإجرامية.

ويظهر هذا الخلل بشكل خاص في غياب مقاربة مندمجة تضمن تتبع الأصل محل الحجز أو المصادرة منذ لحظة اكتشافه إلى غاية التنفيذ النهائي للأحكام القضائية. فالمسار الحالي يعرف تدخلا متعاقبا ومتفرقا لعدد من الجهات الأمنية والقضائية والإدارية والمالية، دون وجود جهة مركزية تتولى التنسيق بين مختلف المتدخلين أو تتحمل المسؤولية المباشرة عن المحافظة على القيمة الاقتصادية للأصول موضوع الحجز أو المصادرة.

ولا يقتصر أثر هذا التشتت المؤسساتي على الجوانب التنظيمية، بل ينعكس مباشرة على فعالية استرداد الموجودات نفسها. فغياب نظام موحد لتتبع الأصول، وعدم وجود قواعد متجانسة للتقييم والحفظ والتصرف، قد يؤدي في بعض الحالات إلى انخفاض القيمة الاقتصادية للممتلكات المحجوزة أو تدهورها أو تحمل الدولة لتكاليف مرتفعة مرتبطة بالحراسة والتخزين والتدبير دون مقابل فعلي. كما تزداد هذه الصعوبات عندما يتعلق الأمر بأصول سريعة التلف أو متقلبة القيمة أو تتطلب تدبيرا تقنيا متخصصا.

ومن ثم، فإن الإشكال المطروح لا يتعلق بغياب الأساس القانوني للمصادرة، ولا بمدى مشروعيتها أو أساسها الدستوري، وإنما يتعلق أساسا بقدرة الدولة على تحويل المصادرة من إجراء قضائي إلى سياسة عمومية فعالة لاسترداد العائدات الإجرامية. فالمصادرة التي تنتهي عند حدود الحكم القضائي دون منظومة متخصصة لإدارة الأصول تبقى أداة محدودة الأثر، في حين أن المصادرة التي تواكبها آليات احترافية للتتبع والتثمين والاسترداد تتحول إلى رافعة حقيقية لحماية المال العام وتجفيف بؤر الفساد.

وتزداد أهمية هذا الرهان بالنظر إلى أن استرداد الموجودات أصبح يشكل أحد المؤشرات الأساسية المعتمدة دوليا لتقييم فعالية أنظمة مكافحة الفساد والجريمة المالية. فقد أكدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ولا سيما المادة 31 منها، أن إدارة الممتلكات المجمدة أو المحجوزة أو المصادرة تمثل جزءا لا يتجزأ من منظومة الاسترداد، وهو التوجه نفسه الذي كرسته الاتفاقيتان العربية والإفريقية لمكافحة الفساد من خلال ربط فعالية المصادرة بفعالية إدارة الأصول وتتبعها واستردادها.

كما أن معايير مجموعة العمل المالي لم تعد تكتفي بالتحقق من وجود قواعد قانونية تسمح بالحجز والمصادرة، وإنما أصبحت تركز بشكل متزايد على القدرة العملية للدول على تحديد العائدات الإجرامية وتتبعها وتجميدها ومصادرتها وإدارتها والحفاظ على قيمتها الاقتصادية. وهو ما يعني أن فعالية المصادرة أصبحت تقاس بمدى قدرة المؤسسات على إدارة الأصول، وليس فقط بمدى قدرة المحاكم على إصدار الأحكام.

وتؤكد التجارب المقارنة هذا التحول في فلسفة مكافحة الجريمة المالية. فالدول التي حققت نتائج متقدمة في مجال استرداد الموجودات لم تكتف بتطوير القواعد القانونية للمصادرة، بل عملت على إحداث أجهزة متخصصة تضطلع حصريا بمهمة إدارة الأصول المحجوزة والمصادرة. وتبرز في هذا السياق تجربة فرنسا من خلال وكالة تدبير واسترداد الموجودات المحجوزة والمصادرة، وتجربة إيطاليا من خلال الوكالة الوطنية لإدارة وتخصيص الأموال والممتلكات المحجوزة والمصادرة، وتجربة بلجيكا عبر الجهاز المركزي للحجز والمصادرة، فضلا عن عدد من التجارب الحديثة في أوروبا الشرقية وشمال إفريقيا. وتكشف هذه النماذج أن القيمة المضافة الحقيقية لهذه المؤسسات لا تتمثل فقط في تدبير الممتلكات، وإنما في ضمان استمرارية تتبع الأصول والحفاظ على قيمتها وتحويلها إلى مورد عمومي بعد صدور الأحكام النهائية.

وانطلاقا من ذلك، ترى الهيئة أن استكمال البناء المؤسساتي الوطني في مجال مكافحة الفساد يقتضي التفكير في إحداث مؤسسة عمومية متخصصة تحت اسم «وكالة تدبير واسترداد الموجودات المحجوزة أو المصادرة». ولا يهدف هذا المقترح إلى خلق متدخل إضافي داخل المنظومة، وإنما إلى سد فراغ مؤسساتي قائم حاليا بين مرحلة الحجز القضائي ومرحلة الاسترداد الفعلي للعائدات.

ويفترض أن تتمتع هذه الوكالة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، وأن تعمل تحت وصاية وزارة الاقتصاد والمالية بالنظر إلى الطبيعة المالية للموجودات والعائدات موضوع التدبير، مع اعتماد نموذج حكامة يضمن التنسيق الدائم بين السلطات القضائية والأمنية والمالية والرقابية المعنية.

كما ينبغي أن تشمل اختصاصاتها مسك سجل وطني موحد للأصول المحجوزة والمصادرة، وتقديم الدعم التقني للسلطات القضائية، والإشراف على عمليات التقييم والحفظ والتثمين والبيع أو الإتلاف، وتدبير الحسابات المرتبطة بالعائدات المالية، والمساهمة في آليات التعاون الدولي الخاصة بالحجز والمصادرة واسترداد الموجودات.

ويقتضي نجاح هذا الإصلاح إرساء قواعد دقيقة وشفافة لتقييم الممتلكات وتدبيرها، مع السماح ببيع الأصول القابلة للتلف أو الانخفاض السريع في القيمة بإذن قضائي، وإيداع العائدات في حسابات مخصصة إلى حين البت النهائي في النزاعات المتعلقة بها. كما يستوجب إخضاع الوكالة لرقابة وتدقيق منتظمين، وتعزيز مواردها البشرية بخبرات مالية ومحاسبية وعقارية وقانونية متخصصة.

وفي العمق، لا يتعلق هذا المقترح بإحداث مؤسسة جديدة فحسب، بل يعكس تحولا أعمق في فلسفة مكافحة الفساد. فالتجارب الدولية أثبتت أن العقوبة الجنائية وحدها لا تكفي لردع الجريمة المالية ما دامت العائدات غير المشروعة قابلة للاحتفاظ أو الإخفاء أو إعادة الإدماج. أما عندما تتمكن الدولة من تتبع تلك العائدات واستردادها وتوجيهها لخدمة المصلحة العامة، فإنها لا تكتفي بمعاقبة الجناة، بل تعيد أيضا الاعتبار لمبدأ العدالة الاقتصادية ولحق المجتمع في استرجاع الموارد التي حرم منها بسبب الفساد.

ومن هذه الزاوية، يندرج اقتراح إحداث وكالة وطنية لتدبير واسترداد الموجودات المحجوزة أو المصادرة ضمن الجيل الجديد من الإصلاحات المؤسساتية التي تستهدف الانتقال من مكافحة الفساد باعتبارها سياسة تركز على المتابعة والعقاب، إلى سياسة عمومية متكاملة تستهدف في الوقت نفسه الأشخاص والعائدات والشبكات والآثار الاقتصادية للجريمة، بما يعزز فعالية الدولة في حماية المال العام ويكرس مبدأ أن الفساد لا يؤدي فقط إلى المسؤولية الجنائية، بل يفضي أيضا إلى فقدان كل منفعة اقتصادية متحصلة منه.

الجزء الثاني

بين إنفاذ القانون واليقظة الوقائية:
بناء منظومة وطنية للإنذار المبكر وإدارة مخاطر الفساد

كشفت نتائج تقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد أن محدودية فعالية السياسات العمومية في هذا المجال لا ترتبط فقط بمدى قدرة المؤسسات على زجر أفعال الفساد بعد وقوعها، وإنما أيضا بمدى قدرتها على اكتشاف المخاطر والمؤشرات الأولية في مراحل مبكرة قبل تحولها إلى ممارسات ممنهجة أو إلى أضرار مالية ومؤسساتية يصعب تداركها.

ومن ثمة، فالهيئة الوطنية للنزاهة لا تنظر إلى مكافحة الفساد باعتبارها شأنا زجريا محضا، بل باعتبارها منظومة متكاملة لإدارة المخاطر والإنذار المبكر واليقظة المؤسساتية. وفي هذا السياق، لم يعد التبليغ بالنسبة لها مجرد وسيلة لإشعار السلطات بوقائع فساد محتملة، وإنما أصبح أحد أهم مصادر المعلومات الاستراتيجية التي تسمح بالكشف المبكر عن الاختلالات، ورصد مواطن الهشاشة، وتوجيه جهود الوقاية والتدخل والرقابة.

ومن هذا المنطلق، انصرفت جهود الهيئة خلال سنة 2025 إلى بناء مقومات منظومة وطنية متكاملة للوقاية واليقظة المبكرة، قوامها تمكين المواطنين والمقاولات والإدارات والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين من آليات آمنة للإبلاغ عن أفعال الفساد ومخاطره، وتعزيز قدرات المؤسسات العمومية والخاصة على اكتشاف المخاطر وتدبيرها قبل تحولها إلى وقائع تستدعي التدخل الزجري.

ويعكس هذا التوجه تحولا في فلسفة مكافحة الفساد، قوامه الانتقال من منطق التدخل بعد وقوع الضرر إلى منطق الوقاية المبكرة، ومن معالجة الوقائع المعزولة إلى بناء قدرات مؤسساتية مستدامة لرصد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة استباقية.

المحور الأول

التبليغ الآمن:
عندما تتحول المعلومة إلى أداة للوقاية والكشف المبكر

تكشف التجارب الوطنية والدولية أن عددا مهما من قضايا الفساد الكبرى لم يخرج إلى العلن نتيجة عمليات افتحاص دورية أو آليات رقابية تقليدية، وإنما بفضل معلومات أولية أو إشارات مبكرة قدمها أشخاص كانوا على تماس مباشر مع الوقائع أو مع السياقات التي سمحت بحدوثها. ويؤكد ذلك أن المعلومة تظل في كثير من الأحيان الحلقة الأولى في سلسلة الكشف عن الفساد، وأن فعالية منظومة النزاهة ترتبط بقدرتها على التقاط هذه الإشارات قبل أن تتحول الاختلالات إلى أضرار فعلية أو جرائم مكتملة الأركان.

كما تبين التجارب المقارنة أن نجاح أنظمة التبليغ لا يقاس بعدد القنوات المتاحة لتلقي المعلومات، وإنما بمدى ثقة الأفراد في أن المؤسسات قادرة على حماية هوياتهم، وضمان سرية المعطيات التي يقدمونها، والتعامل معها بجدية وموضوعية واستقلالية. فكلما ارتفعت كلفة التبليغ بالنسبة للمبلغ، انخفضت فرص الكشف المبكر عن الفساد، وكلما تعززت ضمانات الحماية والسرية، ازدادت قدرة المؤسسات على الوصول إلى المعلومات التي لا تستطيع وسائل الرقابة التقليدية اكتشافها.

ومن هذه الزاوية، لا يمثل التبليغ مجرد آلية لتلقي الشكايات، بل يشكل إحدى الركائز الأساسية لبناء منظومة يقظة مؤسساتية قادرة على رصد المخاطر الناشئة والكشف المبكر عن مؤشرات الفساد. ولذلك، يندرج بناء منظومة وطنية للتبليغ الآمن ضمن الأدوات الاستراتيجية التي تمكن الدولة من الانتقال من منطق التدخل بعد وقوع الضرر إلى منطق الوقاية والاستباق وإدارة المخاطر.

أولا- بناء منظومة موثوقة للتبليغ، سبيل الهيئة لمعالجة ناجعة

إن فعالية الاختصاصات التي خولها القانون للهيئة الوطنية للنزاهة في مجال تلقي الشكايات والتبليغات وإنجاز الأبحاث والتحريات لا ترتبط فقط بحجم الصلاحيات الممنوحة لها، وإنما بقدرتها على تحويل هذه الصلاحيات إلى منظومة عمل تتسم بالوضوح والموثوقية وقابلية التتبع.

فالتحدي الحقيقي لا يكمن في استقبال المعلومات فحسب، وإنما في ضمان معالجتها وفق قواعد توازن بين متطلبات النجاعة في الكشف عن الفساد وبين احترام الضمانات القانونية والحقوق الأساسية للأشخاص المعنيين.

ومن هذا المنطلق، اتجهت الهيئة الوطنية للنزاهة إلى بناء إطار تنظيمي متكامل يؤطر مختلف مراحل معالجة الشكايات والتبليغات والمعلومات، بدءا من استقبالها وتسجيلها، مرورا بمرحلة التقييم والتحليل، وانتهاء باتخاذ القرار المناسب بشأنها. ويعكس هذا التوجه تصورا يعتبر أن جودة النتائج لا تنفصل عن جودة المساطر المؤطرة لها، وأن الثقة في المؤسسة تبدأ من وضوح قواعد اشتغالها وشفافية آليات تدخلها.

ولا يتعلق الأمر بمجرد تنظيم إداري داخلي لتدفق الملفات، بل بإرساء منظومة مؤسساتية قادرة على تحويل المعلومة الأولية، مهما بدت جزئية أو غير مكتملة، إلى معطى قابل للتحليل والتقييم والاستثمار في الوقاية والكشف المبكر. فكل معلومة قد تشكل مؤشرا منفردا على واقعة معزولة، لكنها قد تكشف، عند تجميعها وربطها بغيرها من المعطيات، عن نمط متكرر أو خطر ناشئ أو خلل بنيوي يستوجب التدخل.

1. من استقبال الشكايات إلى بناء منظومة للمعالجة الذكية

اعتمدت الهيئة الوطنية للنزاهة مقاربة جديدة في تدبير الشكايات والتبليغات والمعلومات ذات الصلة بالفساد، تقوم على اعتبار أن فعالية المنظومة لا تقاس بعدد ما تستقبله من ملفات، وإنما بقدرتها على تحويل المعطيات الواردة إلى معرفة مؤسساتية تدعم القرار، وتوجه الأبحاث والتحريات، وتغذي سياسات الوقاية وإدارة المخاطر.

وانطلاقا من هذا التصور، لم تعد الشكايات والتبليغات تُعامل باعتبارها ملفات مستقلة تخضع لمساطر إدارية متتابعة، وإنما باعتبارها مدخلات لمنظومة متكاملة للمعالجة الذكية، تتكامل فيها مراحل التوصل والتسجيل، والتحقق الأولي، والتقييم، والتصنيف، والتحليل، واتخاذ القرار، وفق قواعد إجرائية موحدة تضمن السرية، والموضوعية، والنجاعة، وقابلية التتبع.

وفي هذا الإطار، وضعت الهيئة الوطنية للنزاهة دليلا للمساطر يؤطر مختلف مراحل معالجة الشكايات والتبليغات والمعلومات، ويحدد بدقة الاختصاصات والمسؤوليات ومعايير التدخل والضمانات القانونية الواجب احترامها. وتكتسي هذه المنهجية أهمية خاصة بالنظر إلى أن المعلومات المرتبطة بالفساد لا ترد، في الغالب، في صورة أدلة مكتملة، وإنما في شكل مؤشرات أولية أو معطيات متفرقة تتطلب عمليات متدرجة للتحقق والتحليل والربط بينها قبل تحديد مسار المعالجة المناسب.

ولهذا، أُسندت معالجة هذه المعطيات إلى المأمورين المكلفين قانونا بالأبحاث والتحريات، بما يضمن توحيد معايير التقييم، وحماية سرية المعلومات، وتحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات المتعلقة بمآل الشكايات والتبليغات، سواء تعلق الأمر بالحفظ أو الاستكمال أو مباشرة الأبحاث أو الإحالة على الجهات المختصة.

كما دعمت الهيئة الوطنية للنزاهة هذه المنظومة بإرساء نظام معلوماتي لتسجيل وتتبع مختلف مراحل المعالجة، يعتمد قاعدة بيانات مخصصة، وآليات مؤمنة لحفظ المعلومات، ونظاما لتتبع مسار كل ملف منذ التوصل به إلى غاية اتخاذ القرار بشأنه. ولا تقتصر أهمية هذا النظام على ضمان حسن التدبير الإداري، بل تمتد إلى بناء ذاكرة مؤسساتية للمخاطر، تسمح بتجميع البيانات وتحليلها، واستخراج الأنماط المتكررة، ورصد المجالات والقطاعات الأكثر تعرضا لمخاطر الفساد، بما يجعل منظومة المعالجة أداة لإنتاج المعرفة الاستراتيجية، وليس مجرد آلية لتدبير الملفات.

وبذلك، انتقلت الهيئة الوطنية للنزاهة من منطق استقبال الشكايات والتفاعل مع الوقائع المعروضة عليها، إلى بناء منظومة للمعالجة الذكية، تجعل من كل تبليغ موردا معرفيا يثري فهم مخاطر الفساد، ويسهم في تحسين جودة الأبحاث والتحريات، وتوجيه التدخلات الوقائية، وتعزيز القدرة على الاستباق واتخاذ القرار المبني على المعطيات.

2. دليل معالجة الشكايات والتبليغات: آلية الهيئة للموازنة بين الفعالية وحماية الحقوق

إن أنظمة التبليغ الفعالة لا تقاس بقدرتها على كشف الفساد فقط، وإنما أيضا بقدرتها على حماية الحقوق والحريات وضمان عدم تحول الشكايات أو المعلومات الأولية إلى وسيلة للمساس

بقرينة البراءة أو بسمعة الأشخاص دون أساس مشروع. ولذلك، يظل تحقيق التوازن بين متطلبات التحري وضمانات المشروعية أحد أهم شروط مصداقية أي منظومة للتبليغ.

وانطلاقا من هذا التصور، اعتمدت الهيئة الوطنية للنزاهة مجموعة من الضمانات الإجرائية الرامية إلى تعزيز موثوقية المعالجة وضمان خضوعها لمعايير موضوعية يمكن التحقق منها. ولهذا، تخضع الشكايات والتبليغات لدراسة أولية تهدف إلى التحقق من استيفائها للشروط القانونية، والكشف عن وجود مساطر قضائية جارية أو أحكام سابقة بشأن الوقائع موضوع التبليغ، وتقييم طبيعة المخاطر المرتبطة بها ودرجة الاستعجال التي تقتضيها.

وتكتسي هذه المرحلة أهمية خاصة؛ لأنها تشكل نقطة الفصل بين المعلومة التي تستوجب البحث والتحري وبين المعطيات التي تفتقد للأساس الواقعي أو القانوني. كما تساهم في ترشيد الموارد وتوجيه جهود البحث نحو الحالات التي تتوفر فيها مؤشرات جدية على وجود اختلالات أو أفعال فساد محتملة.

كما تم تعزيز هذه المنظومة بإلزامية تعليل قرارات الحفظ وإشعار أصحاب الشكايات والتبليغات بمآل ملفاتهم وتوجيههم نحو الجهات المختصة عندما تكون الوقائع خارج نطاق اختصاص الهيئة. وتكتسب هذه المقتضيات أهمية تتجاوز بعدها الإجرائي، لأنها تكرس مبدأ قابلية القرار للفهم والتتبع، وتحد من مخاطر تحول سلطة الحفظ إلى سلطة تقديرية غير شفافة، بما يعزز الثقة في المؤسسة وفي عدالة وموضوعية قراراتها.

3. حماية المبلغين: من ضمانة فردية إلى شرط لفعالية المشاركة المجتمعية

إذا كان المبلغون في المنظومة الدولية لمكافحة الفساد يشكلون أحد أهم مصادر المعلومات المرتبطة بالفساد، فإنهم في الوقت ذاته يشكلون الفئة الأكثر تعرضا لمخاطر الانتقام أو التضييق أو العزل المهني والاجتماعي. ولذلك، فإن ضعف الحماية الممنوحة لهم لا يؤدي فقط إلى الإضرار بحقوقهم الفردية، بل ينعكس مباشرة على قدرة المؤسسات على الوصول إلى المعلومات الضرورية للكشف عن الفساد.

ومن هذا المنطلق، اعتبرت الهيئة الوطنية للنزاهة أن حماية المبلغين لا تمثل مجرد ضمانة حقوقية لفائدة أشخاص بعينهم، وإنما تشكل أحد الشروط البنيوية لفعالية السياسة الوقائية برمتها. فكلما شعر الأفراد بالأمان القانوني والمؤسساتي، ارتفعت احتمالات التبليغ عن الوقائع المشبوهة، واتسعت قدرة المؤسسات على رصد المخاطر في مراحلها الأولى.

وفي هذا الإطار، أكدت الهيئة الوطنية للنزاهة على تفعيل المقتضيات القانونية المتعلقة بحماية الضحايا والمبلغين والشهود والخبراء، مع تمكين رئيس الهيئة من طلب تفعيل تدابير الحماية المنصوص عليها قانونا كلما استدعت الظروف ذلك. كما أرست آليات خاصة لإخفاء هوية المبلغين والمشتكين من خلال الفصل بين الهوية الحقيقية والوثائق المتداولة أثناء الأبحاث والتحريات، واعتماد محاضر سرية مستقلة لحفظ المعطيات الشخصية، واتخاذ التدابير التنظيمية والتقنية الكفيلة بضمان سريتها.

وتعكس هذه المقاربة تحولا في فهم وظيفة التبليغ داخل منظومة النزاهة؛ فالمبلغ لم يعد ينظر إليه باعتباره مجرد مصدر للمعلومة، بل باعتباره شريكا في حماية المصلحة العامة وعنصرا أساسيا في منظومة الكشف المبكر عن الفساد. ومن ثم، فإن حماية المبلغين تصبح استثمارا في فعالية المنظومة الوقائية نفسها بقدر ما هي حماية لحقوق الأفراد.

وفي المحصلة، تكشف الإجراءات والمساطر التي أرستها الهيئة الوطنية للنزاهة خلال سنة 2025 عن توجه مؤسساتي يتجاوز منطق تدبير الشكايات والتبليغات في بعدها الإداري التقليدي، نحو بناء بنية وطنية للإنذار المبكر ضد الفساد. فالمعلومة لم تعد تعامل باعتبارها معطى معزولا أو ملفا مستقلا، بل باعتبارها موردا استراتيجيا لإنتاج المعرفة بالمخاطر وتوجيه التدخلات الوقائية والكشف المبكر عن الاختلالات. ومن هذه الزاوية، تشكل منظومة التبليغ والبحث والتحري إحدى الأدوات المركزية التي تسمح بتحويل الوقاية من الفساد من رد فعل على وقائع مكتشفة إلى سياسة استباقية قائمة على الرصد والتحليل وإدارة المخاطر، بما يعزز حماية المال العام ويرفع منسوب الثقة في المؤسسات.

ثانيا- من التبليغ إلى إرساء بنية معلوماتية آمنة للإنذار المبكر وإدارة المخاطر

لأن الفساد لا ينشأ، في الغالب، بصورة مفاجئة، وإنما يتشكل تدريجيا داخل بيئات تنظيمية وإدارية واقتصادية تفرز مؤشرات مبكرة يمكن رصدها إذا توفرت آليات فعالة لجمع المعلومات وتحليلها واستثمارها، أصبحت المقاربات الحديثة للوقاية من الفساد ترتكز على الانتقال من منطق التدخل اللاحق إلى منطق الاستباق، من خلال بناء منظومات قادرة على التقاط الإشارات الأولية للمخاطر وتحليلها قبل أن تتطور إلى ممارسات فساد مكتملة الأركان.

ومن هذا المنظور، لم يعد التبليغ إلى الهيئة الوطنية للنزاهة يُنظر إليه باعتباره مجرد وسيلة لإحالة وقائع قد تقتضي البحث والتحري، بل أصبح يمثل الحلقة الأولى في بناء بنية معلوماتية مؤسساتية آمنة، تمكن من إنتاج المعرفة بالمخاطر، وتعزيز اليقظة المؤسساتية، ودعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة. فكل تبليغ، بصرف النظر عن مآله الإجرائي، يشكل معطى يمكن أن يسهم في الكشف عن أنماط متكررة، أو مواطن هشاشة، أو مؤشرات تستوجب تدخلا وقائيا قبل أن تتحول إلى أفعال تمس المال العام أو نزاهة المرافق العمومية.

وفي هذا الإطار، واصلت الهيئة الوطنية للنزاهة خلال سنة 2025 تطوير منظومتها الوطنية للتبليغ وتلقي الشكايات والتبليغات والمعلومات ذات الصلة بالفساد وتتبع معالجتها، في إطار رؤية تستهدف بناء منظومة معلوماتية متكاملة، تجمع بين سهولة الولوج، وأمن المعلومات، وسرعة المعالجة، وقابلية تتبع الملفات، بما يسمح بتحويل المعطيات المتوصل بها من مجرد معلومات متفرقة إلى قاعدة معرفية تدعم الإنذار المبكر، ورصد الاتجاهات، وإدارة مخاطر الفساد على أسس علمية ومنهجية.

1. تعدد وتنوع قنوات التبليغ: تجسيد لتيسير الولوج للهيئة

لقد أكدت التجربة العملية أن فعالية أنظمة التبليغ لا تتحدد فقط بمدى جودة القنوات المتاحة، وإنما أيضا بقدرتها على الاستجابة لتنوع أوضاع المبلغين واحتياجاتهم وظروفهم المختلفة.

فالفئات المستهدفة بالتبليغ ليست متجانسة؛ إذ تختلف من حيث مستوى الولوج إلى الوسائل الرقمية، وطبيعة العلاقة بالإدارة، والقدرة على التنقل، ومستوى الثقة في الوسائط المتاحة. ولذلك، فإن الاقتصار على قناة واحدة قد يحول دون وصول جزء مهم من المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن مخاطر الفساد.

وانطلاقا من هذا المعطى، اعتمدت الهيئة الوطنية للنزاهة مقاربة متعددة القنوات تتيح التبليغ عبر الإيداع المباشر أو البريد العادي أو المضمون أو البريد الإلكتروني أو المنصة الإلكترونية «تبليغ فساد»، فضلا عن مختلف الوسائل التي تتيح ترك أثر كتابي يمكن الاستناد إليه في المعالجة والتتبع.

ويعكس هذا الاختيار وعيا بأن توسيع قاعدة التبليغ يمر عبر إزالة الحواجز المرتبطة بوسائل الولوج، وأن توسيع فرص التواصل مع الهيئة يشكل أحد الشروط الأساسية لتعزيز قدرة المنظومة الوطنية على اكتشاف الوقائع والمخاطر المحتملة.

كما يسمح هذا التنوع باستيعاب مختلف الفاعلين المعنيين، من مواطنين وموظفين ومقاولات وجمعيات وفاعلين اقتصاديين، بما يعزز الطابع التشاركي لمنظومة مكافحة الفساد ويجعلها أكثر قدرة على الاستفادة من المعلومات المتوفرة داخل المجتمع ومحيطه المهني والمؤسساتي.

وبالموازاة مع ذلك، تم الشروع في تجهيز مركز نداء متخصص باعتباره استجابة عملية لأحد أبرز التحديات التي تواجه سياسات مكافحة الفساد، والمتمثل في جعل التبليغ أكثر سهولة وأقرب إلى المواطنين والفاعلين الاقتصاديين. فكلما انخفضت الكلفة العملية والنفسية للتبليغ، ارتفعت احتمالات الكشف المبكر عن الوقائع والمخاطر التي قد تبقى غير مرئية بالنسبة لآليات الرقابة التقليدية.

إن ضعف التبليغ عن الفساد لا يرتبط دائما بغياب المعلومات أو الشهود أو المؤشرات الدالة على وجود اختلالات، بل يرتبط في كثير من الأحيان بوجود حواجز تحول دون تحويل تلك المعطيات إلى تبليغات فعلية. فقد تكون هذه الحواجز إجرائية ناتجة عن تعقيد المساطر، أو عملية مرتبطة بصعوبة الوصول إلى الجهة المختصة، أو نفسية ناجمة عن التخوف من انكشاف الهوية أو من عدم جدية التفاعل مع المعلومات المقدمة.

غير أن القيمة المضافة لهذه الوسائل لا تقتصر على توفير قنوات تواصل مباشرة مع الهيئة، بل تتمثل أساسا في اندماجها داخل منظومة رقمية متكاملة تسمح بتجميع المعطيات وتصنيفها وربطها بمسارات المعالجة الإلكترونية. فالمعلومة الفردية لا تكتسب أهميتها فقط من مضمونها المباشر، وإنما أيضا من قدرتها على الاندماج ضمن قاعدة بيانات أوسع تكشف عن أنماط متكررة ومؤشرات متقاطعة ومجالات أكثر عرضة للمخاطر.

2. الرقمنة رافعة أساسية لفعالية أنظمة التبليغ

تؤكد التحولات التي تعرفها الإدارة الحديثة أن فعالية أنظمة التبليغ لم تعد ترتبط فقط بوجود قنوات لتلقي المعلومات، وإنما أصبحت رهينة بقدرة المؤسسات على تدبير تلك المعلومات بصورة منظمة وآمنة وقابلة للتتبع والتحليل.

وفي هذا الإطار، تم تجهيز مركز النداء بمنظومة رقمية متكاملة تتيح تسجيل المعطيات وتتبعها وربطها بمنصة المعالجة الإلكترونية الخاصة بالهيئة، بما يضمن توثيق مختلف مراحل التدبير ويوفر إمكانية تتبع مسار كل تبليغ أو شكاية منذ لحظة التوصل بها إلى غاية اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

وتتجاوز أهمية هذا التحول الرقمي مجرد تحسين النجاعة الإدارية أو تقليص آجال المعالجة، إذ يسمح أيضا بإرساء شروط الشفافية الداخلية وقابلية التتبع والمساءلة، من خلال توفير أثر رقمي لمختلف العمليات المنجزة على الملفات والمعطيات المرتبطة بها.

كما تم تعزيز هذه المنظومة بلوحات قيادة وتقارير تحليلية تمكن من تتبع مؤشرات الأداء ورصد آجال المعالجة وتحليل طبيعة التبليغات الواردة وتوزيعها حسب القطاعات والمواضيع والمجالات المعنية.

وتكتسي هذه المعطيات أهمية استراتيجية خاصة؛ لأنها تنقل وظيفة التبليغ من مستوى معالجة الملفات الفردية إلى مستوى إنتاج المعرفة المؤسساتية. فالمعطيات المتراكمة لا تمكن فقط من تدبير الحالات المعروضة، وإنما تسمح أيضا بتحديد بؤر المخاطر ورصد الاختلالات المتكررة واستشراف المجالات التي تستوجب تدخلا وقائيا أو تحسيسيا أو تقييميا.

وفي العمق، يعكس هذا التوجه انتقال الهيئة من منطق تدبير الوقائع إلى منطق إدارة المعرفة وتحليل المخاطر، وهو تحول أصبح يشكل أحد المرتكزات الأساسية لعمل هيئات مكافحة الفساد الحديثة.

3. الثقة والسرية شرطان حاسمان في نجاح التبليغ

إن توفر قنوات التبليغ، مهما بلغت درجة تطورها التقنية، لا يكفي لضمان فعاليتها إذا لم يقترن ذلك بثقة المبلغين في قدرة المؤسسة على حماية المعلومات التي يضعونها رهن إشارتها؛ فالثقة تمثل في الواقع الشرط المؤسس لكل منظومة تبليغ ناجحة؛ لأن قرار الإبلاغ يرتبط غالبا بتقدير المبلغ للمخاطر المحتملة التي قد تترتب عن كشف المعلومات أو هويته أو طبيعة علاقته بالوقائع موضوع التبليغ.

ومن هذا المنطلق، أولت الهيئة الوطنية للنزاهة أهمية خاصة لضمان سرية التبليغات والشكايات والمعلومات المتوصل بها، باعتبارها شرطا ضروريا لتشجيع الإبلاغ وتعزيز مصداقية المنظومة.

ولهذا الغرض، تم إحداث مكتب ضبط خاص تابع مباشرة للرئيس يتولى تسجيل التبليغات والشكايات والمعلومات، ويسهر على تدبيرها مأمورون معينون خصيصا لهذه المهمة، يخضعون لالتزامات صارمة تتعلق بالسر المهني وسرية المعطيات.

كما تم تعزيز هذه الضمانات بإرساء نظام معلوماتي مؤمن يضمن سلامة البيانات وتتبع مختلف العمليات المنجزة عليها، مع الاحتفاظ بأثر رقمي لكل تعديل أو تدخل أو تغيير يطرأ عليها وتحديد مصدره والمسؤول عنه.

وتكتسي هذه التدابير أهمية تتجاوز بعدها التنظيمي والتقني، لأنها تساهم في بناء الثقة المؤسسية التي تشكل أساس نجاح منظومة التبليغ، وترفع من احتمالات لجوء الأفراد إلى الإبلاغ عن الوقائع والمخاطر التي قد يترددون في الكشف عنها في غياب ضمانات واضحة وموثوقة.

4. من التبليغ إلى الإنذار المبكر: هندسة جديدة لمقاربة المكافحة

إن المبادرات التي أطلقتها الهيئة الوطنية للنزاهة خلال سنة 2025 تكشف أن التحول الذي تقوده لا يقتصر على تطوير وسائل استقبال الشكايات أو تحسين تدبيرها، وإنما يعبر عن انتقال أعمق في فلسفة التدخل ذاتها.

فالمقاربة التقليدية كانت تنظر إلى التبليغ باعتباره آلية للتفاعل مع الوقائع بعد ظهورها، في حين تتجه المقاربة الحديثة نحو اعتبار التبليغ أحد المكونات الأساسية لمنظومة الإنذار المبكر وإدارة المخاطر المرتبطة بالفساد.

ومن هذا المنظور، لم تعد الغاية محصورة في معالجة الملفات الفردية، وإنما أصبحت تشمل بناء رصيد معرفي متراكم يسمح برصد المؤشرات الضعيفة وتحليل الاتجاهات الناشئة واكتشاف المجالات الأكثر عرضة للمخاطر قبل تحولها إلى بؤر فساد أو إلى خسائر تمس المال العام أو جودة الخدمات العمومية أو ثقة المواطنين في المؤسسات.

ويشكل مركز النداء والمنظومة الرقمية المرافقة له خطوة مهمة في هذا المسار، لأنه يوفر البنية اللازمة لتحويل المعلومات المتفرقة إلى معرفة مؤسساتية قابلة للتحليل والاستثمار في توجيه أعمال الوقاية والتحري والتقييم والتوعية.

وفي العمق، يعكس هذا التحول سعي الهيئة إلى الانتقال من منطق التدخل اللاحق إلى منطق الاستباق، ومن معالجة الوقائع المنفصلة إلى تحليل الأنماط والمخاطر، ومن تدبير الملفات إلى إنتاج المعرفة. وهو تحول ينسجم مع ما تؤكده التجارب الدولية من أن فعالية مكافحة الفساد تقاس أيضا بقدرتها على اكتشاف المؤشرات التي تسبقها والتدخل قبل أن تتحول إلى وقائع جنائية أو خسائر تمس الثقة في المؤسسات والموارد العمومية.

المحور الثاني

من مكافحة الفساد بعد وقوعه إلى إدارة مخاطره: بناء القدرات الوقائية للمؤسسات

أظهرت مختلف المؤشرات الوطنية والدولية، كما أبرزت نتائج تقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، أن فعالية منظومات النزاهة لا تتحدد فقط بقدرتها على كشف أفعال الفساد ومعاقبة مرتكبيها، وإنما أيضا بمدى قدرتها على منع تشكل المخاطر التي تفضي إليها داخل مسارات اتخاذ القرار والتدبير العمومي.

فالتجارب الأكثر نجاحا في هذا المجال لم تحقق نتائجها من خلال توسيع أدوات الزجر وحدها، بل من خلال بناء قدرات مؤسساتية تسمح بالتعرف المبكر على مواطن الهشاشة والاختلال، وتحويل الوقاية من وظيفة هامشية إلى مكون أساسي من مكونات الحكامة. وفي هذا السياق، لم يعد الفساد ينظر إليه باعتباره مجرد مخالفة قانونية تقع في لحظة معينة، بل باعتباره نتيجة لمسارات تنظيمية وإدارية ومالية يمكن رصد عواملها المولدة والتدخل لمعالجتها قبل أن تتحول إلى أفعال ضارة أو جرائم أو خسائر تمس المال العام والثقة في المؤسسات.

وانطلاقا من هذا الفهم، وجهت الهيئة خلال سنة 2025 جزءا مهما من تدخلاتها نحو مواكبة الفاعلين العموميين والخواص في بناء أدوات مستدامة للوقاية من الفساد، ترتكز على الامتثال وإدارة المخاطر واليقظة المؤسساتية، بما يسمح بالانتقال من منطق رد الفعل إلى منطق الاستباق والتحكم.

أولا- تحويل النزاهة من قيمة أخلاقية إلى نظام مؤسساتي قابل للتدبير والقياس

أثبتت التجربة العملية أن إعلان الالتزام بقيم النزاهة والشفافية لا يضمن، في حد ذاته، تجسدها في الممارسة اليومية للمؤسسات؛ فالتحدي الحقيقي يتمثل في تحويل المبادئ العامة إلى منظومات عمل قابلة للتنفيذ والتقييم والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، اتجهت الهيئة الوطنية للنزاهة خلال سنة 2025 إلى تطوير مجموعة من الأدوات المنهجية والعملية الرامية إلى تمكين المؤسسات العمومية والخاصة من تشخيص مخاطر الفساد والتحكم فيها وفق مقاربات معيارية معترف بها دوليا.

1. الدليل الإرشادي لتعزيز النزاهة: من ثقافة التحسيس إلى أنظمة الامتثال المؤسسي

أثبتت الممارسة أن التحسيس، رغم ضرورته، لا يكفي وحده لإحداث تحول مستدام في سلوك المؤسسات. فكلما بقيت النزاهة في مستوى الخطاب أو الالتزام الأخلاقي العام، ظلت فعاليتها رهينة بقناعة الأفراد ومبادراتهم الشخصية. أما حين تتحول إلى سياسات وإجراءات ومسؤوليات وآليات مراقبة واضحة، فإنها تصبح جزءا من طريقة اشتغال المؤسسة نفسها.

وفي هذا الإطار، يندرج مشروع إعداد الدليل الإرشادي لتعزيز النزاهة والوقاية من الفساد داخل الهيئات العمومية والخاصة ضمن توجه يروم إرساء أنظمة مؤسساتية متكاملة للامتثال ومكافحة الفساد، بدل الاقتصار على نشر الوعي بالمخاطر المرتبطة به.

ويستهدف المشروع تزويد المؤسسات العمومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني بأدوات عملية تمكنها من تشخيص وضعية النزاهة داخلها وتصميم وتنفيذ وتقييم أنظمة إدارة مكافحة الفساد وفق المعايير الدولية، وعلى رأسها المعيار ISO 37001.

وتعكس حقيبة الأدوات المشكلة للمشروع، والمكونة من خرائط مخاطر ومدونات للسلوك وآليات للتبليغ وأنظمة للتدقيق والتحقيق الداخلي، تحولا في طريقة مقاربة الفساد، باعتباره خطرا مؤسساتيا يمكن تحديد أسبابه ومصادره وإدارته والتحكم فيه، وليس فقط سلوكا فرديا يعالج بعد وقوعه.

وتتجلى الأهمية الاستراتيجية لهذا المشروع في مساهمته في بناء ثقافة مؤسساتية قائمة على الوقاية الممنهجة والتحسين المستمر والتقييم الدوري، بما يساعد على تقليص الفجوة التي ما تزال قائمة بين وجود القواعد المعيارية وبين فعالية تطبيقها على أرض الواقع.

2. إعداد دليل وطني موحد لخرائط مخاطر الفساد: مدخل للوقاية القائمة على المعرفة

تظل أي سياسة وقائية محدودة الأثر إذا لم تستند إلى معرفة دقيقة بمصادر الخطر ومواقع الهشاشة داخل المؤسسات. فغياب هذه المعرفة يؤدي غالبا إلى توجيه الموارد والجهود الرقابية نحو مجالات أقل أولوية، في حين تبقى المخاطر الحقيقية خارج دائرة الانتباه.

ومن هذا المنطلق، يندرج إطلاق مشروع إعداد دليل وطني موحد لخرائط مخاطر الفساد ضمن مسار يروم إرساء لغة مشتركة ومنهجية موحدة لتشخيص المخاطر وتحليلها وترتيب أولويات التعامل معها داخل مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.

ويعكس هذا المشروع انتقالا نوعيا من منطق التركيز على الوقائع المكتشفة إلى منطق تحليل العمليات والمساطر ونقاط اتخاذ القرار التي قد تولد مخاطر الفساد أو إساءة استعمال السلطة أو تضارب المصالح.

كما أن اعتماد منهجية تقوم على الجمع بين درجة الخطورة واحتمالية الوقوع ومستوى التحكم القائم يسمح ببناء رؤية أكثر دقة للمخاطر الفعلية التي تواجهها كل مؤسسة، ويوجه التدخلات الوقائية نحو المجالات ذات الأولوية والأثر الأكبر.

وتؤكد هذه المبادرة أن الوقاية الفعالة لا تقوم على تطبيق قواعد عامة بصورة موحدة، وإنما على قدرة كل مؤسسة على فهم طبيعة مخاطرها الخاصة وتطوير أدوات مناسبة لمعالجتها.

3. قطاع الصحة: أولوية في المقاربة الوقائية أم مجال بمخاطر مرتفعة؟

يعد قطاع الصحة من أكثر القطاعات حساسية من زاوية مخاطر الفساد، بالنظر إلى حجم الموارد المالية التي يتم تدبيرها داخله، وتشعب سلاسل الإنتاج والتوريد والاقتناء، وتداخل المصالح الاقتصادية المرتبطة به، فضلا عن ارتباطه المباشر بحقوق المواطنين الأساسية.

وفي هذا السياق، نظمت الهيئة الوطنية للنزاهة ورشة وطنية حول مخاطر الفساد في قطاع الصحة يومي 17 و18 يونيو 2025 بالرباط وذلك بشراكة مع وزارة الصحة والحماية الاجتماعية وبرنامج U4 اعتمدت مقاربة تقوم على تحليل المخاطر ومصادرها البنيوية، بدل الاقتصار على مناقشة المخالفات أو الحالات المعزولة.

وتبرز أهمية هذه المبادرة في أنها وسعت دائرة التحليل لتشمل مختلف حلقات سلسلة القيمة الخاصة بالمنتجات الطبية، من الإنتاج والترخيص إلى التوزيع والاقتناء العمومي والاستعمال النهائي.

وأظهرت المناقشات أن مخاطر الفساد لا تتركز في مرحلة واحدة، بل تتوزع على مختلف مستويات المنظومة الصحية، وهو ما يفرض اعتماد مقاربة شمولية تجمع بين الشفافية والتتبع والرقمنة والرقابة الفعالة.

كما عكست التوصيات الصادرة عن الورشة توجها نحو معالجة العوامل البنيوية المولدة للمخاطر، من خلال تعزيز استقلالية الهيئات التنظيمية، وتطوير آليات التتبع الرقمي، وتحسين أنظمة الرقابة على الصفقات العمومية والعلاقات بين القطاعين العام والخاص.

ثانيا- نزاهة الأعمال والمهن رافعة للوقاية من الفساد

لم تعد مكافحة الفساد تقتصر على تطوير التشريعات وتعزيز الرقابة على الإدارة العمومية، وإنما أصبحت ترتبط بشكل متزايد بقدرة الدول على بناء بيئة اقتصادية ومهنية تجعل من النزاهة جزءا من قواعد اشتغال الأسواق والمؤسسات والفاعلين الاقتصاديين. فكلما توسعت مجالات التفاعل بين القطاعين العام والخاص، وتزايدت أهمية المبادرات الاستثمارية والمالية والمهنية في الاقتصاد، ازدادت الحاجة إلى نقل جهود مكافحة الفساد من دائرة الزجر اللاحق إلى دائرة الوقاية المبكرة داخل النسيج الاقتصادي نفسه.

وتبين التجارب المقارنة أن عددا مهما من مخاطر الفساد لا ينشأ داخل الإدارة العمومية بمعزل عن محيطها، بل يتشكل في فضاءات التفاعل بين القرار العمومي والمصلحة الاقتصادية، وبين السلطة التنظيمية والفاعلين في السوق، وبين المهن المنظمة والزبناء والمتعاملين معها. ولذلك، لم يعد ينظر إلى القطاع الخاص باعتباره مجرد مجال معرض لمخاطر الفساد، وإنما باعتباره أحد أهم الفاعلين القادرين على الوقاية منها والحد من آثارها.

ومن هذا المنطلق، أصبحت أنظمة الامتثال والأخلاقيات المهنية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية وحماية المبلغين ومدونات السلوك تشكل مكونات أساسية في السياسات الحديثة للنزاهة. كما لم تعد أخلاقيات المهن الحرة شأنا تنظيميا داخليا يهم الهيئات المهنية وحدها، بل أصبحت أحد الضمانات الضرورية لتعزيز الثقة العامة وترسيخ الأمن القانوني والاقتصادي.

وفي هذا السياق، توجهت الهيئة الوطنية للنزاهة خلال سنة 2025 إلى تطوير مقاربة وقائية تروم نقل النزاهة من مستوى الالتزام القانوني المجرد إلى مستوى الممارسة المؤسسية اليومية داخل القطاعات الاقتصادية والمهنية. وقد تجسد هذا التوجه من خلال مجموعة من المبادرات التي استهدفت القطاع المالي والقطاع الخاص والمهن الحرة، بهدف تطوير أدوات تشخيص المخاطر، وتعزيز أنظمة الامتثال، وترسيخ الأخلاقيات المهنية، وبناء بيئات أكثر قدرة على الوقاية من الفساد قبل وقوعه.

1. القطاع المالي: خط الدفاع الأساسي ضد مخاطر الفساد الاقتصادي

تندرج مختلف المبادرات المنجزة خلال سنة 2025 في إطار تفعيل اتفاقية التعاون في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته بالقطاع المالي، الموقعة سنة 2019 بين الهيئة وبنك المغرب والهيئة المغربية لسوق الرساميل وهيئة مراقبة التأمينات والاحتياط الاجتماعي.

وتعكس هذه الاتفاقية إدراكا مؤسساتيا متزايدا للموقع الاستراتيجي الذي يحتله القطاع المالي داخل منظومة النزاهة. فالمؤسسات المالية لا تقتصر وظيفتها على الوساطة المالية أو تدبير الادخار والاستثمار والتأمين، بل تشكل أيضا إحدى أهم نقاط الرصد المبكر للمخاطر المرتبطة بالرشوة وغسل الأموال وتضارب المصالح وسوء استعمال المعلومات والالتفاف على قواعد المنافسة والشفافية.

ومن ثم، فإن تعزيز النزاهة داخل القطاع المالي لا يهدف فقط إلى حماية المؤسسات المعنية، وإنما يساهم في حماية الاقتصاد الوطني ككل، بالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه هذه المؤسسات في تدفق الموارد المالية وتخصيصها وتوجيهها.

1.1. من المعرفة بالمخاطر إلى التحكم فيها: بناء نموذج قطاعي للوقاية داخل قطاع التأمين

يعد قطاع التأمين من أكثر القطاعات التي تقتضي مقاربة متخصصة في مجال الوقاية من الفساد، بالنظر إلى حجم التدفقات المالية التي يدبرها، وتشعب العلاقات التعاقدية التي يؤطرها، وتعدد المتدخلين المشاركين في عمليات الاكتتاب وتسوية المطالبات وتقييم الأضرار وصرف التعويضات.

وفي مثل هذه البيئات، لا تكفي المقاربات العامة للوقاية من الفساد، لأن طبيعة المخاطر تختلف من قطاع إلى آخر، كما تختلف آليات تشكلها والفرص التي تسمح بظهورها. لذلك، اتجهت الهيئة إلى إطلاق مشروع إعداد خريطة لمخاطر الفساد بقطاع التأمين بهدف الانتقال من التشخيص العام للظاهرة إلى بناء معرفة دقيقة بمواطن الهشاشة الخاصة بالقطاع.

ويكتسي هذا المشروع أهمية استراتيجية لأنه يعكس تحولا في مقاربة الوقاية من الفساد من منطق التعامل مع الفساد باعتباره ظاهرة عامة إلى منطق التعامل معه باعتباره مجموعة من المخاطر القطاعية التي تستوجب فهما دقيقا لمسارات تشكلها داخل كل نشاط اقتصادي. فكلما ارتفعت قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة ومصادرها وآليات حدوثها، ازدادت قدرتها على تصميم تدابير وقائية أكثر دقة وفعالية.

وقد اعتمد المشروع مقاربة تشاركية ارتكزت على إشراك الفاعلين المهنيين في مختلف مراحل الإنجاز، من خلال إعداد استبيانات متخصصة وتنظيم لقاءات تشاورية وتأطيرية وتقاسم الخبرات والتجارب المرتبطة بالمخاطر المحتملة وآليات الحد منها.

وتكشف هذه المنهجية عن تطور مهم في فلسفة التدخل الوقائي، قوامه الانتقال من علاقة عمودية تقوم على الرقابة إلى علاقة تشاركية تجعل الفاعلين الاقتصاديين شركاء في إنتاج المعرفة بالمخاطر وفي تطوير الحلول الوقائية الملائمة لها. وهو توجه ينسجم مع الممارسات الدولية الحديثة التي تعتبر أن فعالية أنظمة الامتثال ترتبط بمدى انخراط الفاعلين المعنيين في بنائها وليس فقط بخضوعهم لها.

غير أن المعرفة بالمخاطر لا تحقق أثرها المطلوب ما لم تتحول إلى سلوكيات وممارسات مؤسسية. لذلك حرصت الهيئة على استكمال هذا المسار من خلال تنظيم ندوة تحسيسية لفائدة مهنيي قطاع التأمين بمشاركة مختلف الفاعلين المعنيين.

وتتجاوز أهمية هذه المبادرة بعدها التوعوي المباشر، لأنها تعكس قناعة مفادها أن الوقاية المستدامة من الفساد لا تبنى فقط عبر القواعد والإجراءات، وإنما أيضا عبر بناء ثقافة مهنية مشتركة تجعل من النزاهة جزءا من الهوية المؤسسية للقطاع. ومن هذه الزاوية، تكشف التجربة أن بناء النزاهة داخل قطاع التأمين لا يمر فقط عبر الرقابة، بل عبر الجمع بين المعرفة بالمخاطر والقدرة على إدارتها وترسيخ الوعي المهني بمقتضياتها.

2.1. أنظمة الامتثال داخل المقاولات: من الالتزام الشكلي إلى قياس النضج المؤسسي

يهدف مشروع اجتماعات المقاولات ضمن نظام مكافحة الفساد إلى إرساء فضاء مؤسساتي منتظم لتتبع مدى تطور أنظمة النزاهة والامتثال داخل المقاولات.

وتبرز أهمية هذه المبادرة في كونها تتجاوز المقاربة التقليدية القائمة على دعوة المقاولات إلى الالتزام العام بالنزاهة، لتنتقل إلى محاولة قياس مدى نضج الأنظمة الداخلية المعتمدة داخلها. فالتحدي الحقيقي لم يعد يتمثل في الإعلان عن الالتزام بالأخلاقيات، وإنما في التحقق من قدرة المؤسسات على تحويل هذا الالتزام إلى سياسات وإجراءات وآليات رقابة وتقييم قابلة للتفعيل.

وقد شكلت الاجتماعات المنظمة في هذا الإطار مناسبة لتقاسم التجارب والممارسات الفضلى واستعراض نماذج عملية في مجال بناء أنظمة الامتثال والحصول على الشهادات الدولية ذات الصلة، خاصة المرتبطة بأنظمة إدارة مكافحة الرشوة.

وتؤشر هذه المبادرة على تحول مهم في مقاربة النزاهة داخل عالم الأعمال، يتمثل في الانتقال من تقييم النوايا والتصريحات إلى تقييم القدرات المؤسسية الفعلية للمقاولات على الوقاية من الفساد وإدارة مخاطره. وهو تحول يعكس تنامي الوعي بأن الامتثال أصبح معيارا من معايير الحكامة وجودة التدبير وليس مجرد التزام قانوني.

3.1. الثقافة المالية: أحد مكونات السياسات الحديثة للوقاية من الفساد

تندرج مساهمة الهيئة الوطنية للنزاهة في إعداد وتأهيل مكوني «المؤسسة المغربية للثقافة المالية» ضمن تصور أوسع يعتبر أن بناء النزاهة يبدأ أيضا من تعزيز قدرات الأفراد على فهم المعاملات المالية والمخاطر المرتبطة بها؛ ففي العديد من الحالات، لا ترتبط الممارسات غير السليمة فقط بوجود نية فساد، وإنما قد تجد بيئة مواتية في ضعف الوعي المالي وصعوبة فهم الحقوق والواجبات والمخاطر المرتبطة بالخدمات المالية. وكلما ارتفع مستوى الثقافة المالية، ازدادت قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات واعية وعلى مساءلة مقدمي الخدمات وعلى التعرف المبكر على الممارسات غير المشروعة.

ومن هذا المنطلق، استهدف المشروع المساهمة في تأهيل المكونين وتطوير الرسائل التوعوية والأدوات البيداغوجية الكفيلة بجعل النزاهة جزءا من ثقافة مالية مسؤولة لدى مختلف الفئات المستهدفة.

وتعكس هذه المبادرة توسع مفهوم الوقاية من الفساد ليشمل بناء القدرات المجتمعية والاقتصادية اللازمة للحد من مواطن الهشاشة التي يمكن أن تستغلها الممارسات غير السليمة، بما يجعل الوعي المالي أحد المكونات الداعمة لمنظومة النزاهة.

4.1. من الرقابة التنظيمية إلى اليقظة المؤسساتية: إدماج مخاطر الفساد في أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات المالية

نظمت الهيئة ملتقى تحسيسيا لفائدة المؤسسات المالية بهدف تعزيز الوعي بأهمية إدماج مخاطر الفساد داخل أنظمة الرقابة الداخلية والامتثال؛ ويعكس هذا التوجه أحد أهم التحولات التي عرفتها الممارسات الدولية الحديثة، والمتمثل في الانتقال من الاكتفاء بالرقابة على المخالفات بعد وقوعها إلى بناء أنظمة يقظة قادرة على التعرف المبكر على المخاطر ومنع تشكلها.

وقد ركز الملتقى على منهجيات تحليل المخاطر وتقييمها، وإبراز أهمية دمجها داخل أنظمة التدبير والرقابة، وتقاسم التجارب العملية المرتبطة بأنظمة مكافحة الفساد، مع مناقشة التحديات المرتبطة بإجراءات اليقظة وتعزيز ثقافة التبليغ والامتثال؛ وهو ما يعني أن المؤسسات المالية أصبحت مطالبة اليوم بما يتجاوز الامتثال التنظيمي التقليدي، لتطوير أنظمة متكاملة للرقابة واليقظة تمكنها من التعرف المبكر على المخاطر وإدارتها والحد من آثارها قبل تحولها إلى اختلالات فعلية.

2. عندما تصبح النزاهة عاملا من عوامل التنافسية الاقتصادية

تؤكد التحولات التي يعرفها الاقتصاد العالمي أن النزاهة لم تعد مجرد قيمة أخلاقية أو التزام قانوني، بل أصبحت أحد المحددات الأساسية لجاذبية الاستثمار وثقة المتعاملين وجودة الحكامة داخل المقاولات.

فالمستثمرون والمؤسسات المالية والأسواق الدولية يولون اهتماما متزايدا لأنظمة الامتثال والأخلاقيات والشفافية المعتمدة داخل المقاولات، باعتبارها مؤشرات على مستوى المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة وعلى قدرتها على تحقيق نمو مستدام ومسؤول.

ومن هذه الزاوية، أصبحت النزاهة أحد عناصر التنافسية الاقتصادية، وأصبحت السياسات الرامية إلى تعزيزها جزءا من السياسات الداعمة لمناخ الأعمال.

1.2. من الوثيقة إلى الممارسة: تحول مدونات السلوك إلى أدوات فعلية لتوجيه القرار الاستثماري

يهدف مشروع إعداد دليل إرشادي لمدونات السلوك وأخلاقيات الأعمال بالقطاع الخاص إلى تمكين المقاولات من تطوير مدونات سلوك فعالة وقابلة للتطبيق.

وتكمن أهمية هذا المشروع في أنه ينطلق من ملاحظة أساسية مؤداها أن وجود مدونة سلوك داخل المؤسسة لا يشكل في حد ذاته ضمانة للنزاهة، ما لم تتحول هذه المدونة إلى إطار مرجعي يؤثر فعليا في اتخاذ القرار وفي السلوك المهني وفي العلاقات التعاقدية للمؤسسة.

وقد مكن التعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة من الاستفادة من الخبرات والمعايير الدولية ذات الصلة، كما وفرت ورشة العمل المنظمة مع ممثلي المقاولات فرصة لتبادل التجارب العملية واستثمار الخبرات المتراكمة.

ويعبر هذا المشروع عن انتقال مهم من الاهتمام بوجود المدونات إلى الاهتمام بفعاليتها، ومن التركيز على الشكل إلى التركيز على الأثر الفعلي الذي تحدثه داخل المؤسسة.

2.2. مبادرة Clean Business Morocco: نحو بناء معيار وطني لنزاهة الأعمال

تمثل مبادرة Clean Business Morocco إحدى أكثر المبادرات دلالة على التحول الذي تعرفه مقاربة النزاهة داخل عالم الأعمال.

فبدل الاقتصار على تشجيع كل مقاولة على تطوير منظومتها الخاصة، تسعى المبادرة إلى بناء إطار مرجعي مشترك يسمح بتطوير فهم موحد لمقتضيات النزاهة والامتثال داخل القطاع الخاص.

وقد شملت الأشغال المنجزة دراسة التجارب الدولية وإعداد الوثائق المرجعية وصياغة مخطط العمل وتطوير لائحة مرجعية للنزاهة تشمل الحكامة وتدبير المخاطر والوقاية والرقابة الداخلية والتحسيس والتكوين.

وتتجاوز أهمية هذه المبادرة بعدها التقني، لأنها تعكس توجها يروم تحويل النزاهة من التزام فردي لكل مؤسسة إلى رأسمال جماعي للسوق ككل. فكلما توسعت دائرة المقاولات المنخرطة في معايير موحدة للنزاهة، ارتفع مستوى الثقة بين الفاعلين الاقتصاديين وتحسنت جاذبية البيئة الاقتصادية الوطنية.

دلالات إستراتيجية لمبادرات نوعية

تكشف المبادرات المنجزة خلال سنة 2025 أن الهيئة تواصل توسيع مجال الوقاية من الفساد ليشمل مختلف البيئات التي تتشكل داخلها المخاطر قبل أن تتحول إلى ممارسات فساد فعلية. فالنزاهة لا تختزل في علاقة الإدارة العمومية بموظفيها (المجال التقليدي)، وإنما هي مشروع مجتمعي ومؤسساتي يشمل الفاعلين الاقتصاديين والماليين والمهنيين على حد سواء.

كما تؤشر هذه التجارب على تحول نوعي في فلسفة التدخل الوقائي، يتمثل في الانتقال من نشر الوعي العام بمخاطر الفساد إلى بناء أنظمة امتثال وإدارة مخاطر وأخلاقيات مهنية قادرة على اكتشاف المخاطر وتدبيرها قبل وقوعها. وهو تحول يجعل من الوقاية عملية مؤسساتية مستمرة وليست مجرد استجابة ظرفية للاختلالات.

ومن خلال هذا المسار، لا يصبح القطاع الخاص مجرد شريك في مكافحة الفساد، بل فاعلا رئيسيا في إنتاج النزاهة داخل الاقتصاد. كما تصبح المؤسسات المالية خطوط دفاع متقدمة ضد المخاطر الاقتصادية والمالية المرتبطة بالفساد.

وبذلك، تساهم الهيئة في بناء أحد المكونات الأساسية لمنظومات النزاهة الحديثة، والمتمثل في جعل الامتثال والشفافية وإدارة المخاطر جزءا من البنية الداخلية للمؤسسات والأسواق، بما يعزز قدرة المجتمع والدولة معا على الوقاية من الفساد قبل وقوعه.

الجزء الثالث

بناء المناعة المجتمعية ضد الفساد:
المجتمع شريك في ترسيخ النزاهة واستدامة الإصلاح

تنطلق الهيئة الوطنية للنزاهة من قناعة راسخة مفادها أن مكافحة الفساد لا يمكن أن تختزل في تطوير القوانين أو تعزيز آليات الرقابة أو رفع وتيرة المتابعات القضائية، رغم أهمية هذه المداخل جميعها؛ وأن المجتمعات التي نجحت في الحد من الفساد على المدى الطويل هي تلك التي تمكنت من تحويل النزاهة إلى قيمة اجتماعية مشتركة وثقافة مواطنة وسلوك يومي، وليس فقط إلى التزام قانوني أو إداري؛ فحتى وإن اضطلعت المؤسسات العمومية بدور محوري في الوقاية والرقابة والزجر، فإن المجتمع يظل الفضاء الذي تتشكل داخله المواقف والتمثلات والقيم المرتبطة بالنزاهة والشفافية والمسؤولية. ولذلك فإن بناء مجتمع أقل تسامحا مع الفساد وأكثر استعدادا للتبليغ عنه ومساءلة مرتكبيه يمثل، من منظور الهيئة، أحد الشروط الأساسية لاستدامة أي إصلاح مؤسساتي.

ومن هذا المنطلق، تنظر الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، إلى إشاعة ثقافة النزاهة باعتبارها استثمارا استراتيجيا طويل الأمد في بناء المناعة المجتمعية ضد الفساد، من خلال التربية والتوعية والمشاركة المواطنة والانفتاح على الشباب والمجتمع المدني والإعلام، باعتبارهم جميعا فاعلين أساسيين في إنتاج الثقة وترسيخ قيم المساءلة.

المحور الأول

من الوعي إلى الفعل: المواطنون شركاء في حماية النزاهة

إن الهيئة الوطنية للنزاهة تعتبر أن فعالية سياسات مكافحة الفساد ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى انخراط المواطنين في مراقبة الشأن العام والمساهمة في كشف الاختلالات والدفاع عن قيم النزاهة؛ فكلما اتسعت دائرة المشاركة المجتمعية، تراجعت قدرة الفساد على العمل في مناطق الظل، وازدادت قدرة المؤسسات على الاستفادة من المعلومات والخبرات والمبادرات التي يوفرها المجتمع.

وفي هذا الإطار، سعت الهيئة الوطنية للنزاهة خلال سنة 2025 إلى تطوير مجموعة من المبادرات الميدانية الرامية إلى تعزيز المشاركة المواطنة وتحويلها من مفهوم قانوني أو دستوري مجرد إلى ممارسة عملية مرتبطة مباشرة بتعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد.

أولا- المشاركة المجتمعية المواطنة: آلية للوقاية ودعامة لمنظومة النزاهة

لم تتعامل الهيئة مع المجتمع المدني والمواطنين باعتبارهم مجرد مستفيدين من سياسات مكافحة الفساد، وإنما باعتبارهم شركاء في إنتاج وترسيخ النزاهة وفاعلين في الوقاية والرصد والتوعية والتعبئة.

1. حوار "الالتزام المواطن": لقاءات ميدانية لتعزيز موقع المواطن في معادلة مكافحة الفساد

أطلقت الهيئة خلال سنة 2025 سلسلة من اللقاءات الوطنية والجهوية حول الالتزام المواطن والمواطنة الفاعلة في مجال تعزيز النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد.

وتكتسي هذه المبادرة أهمية خاصة لأنها تنطلق من قناعة أساسية مفادها أن مكافحة الفساد مسؤولية جماعية تتطلب إشراك مختلف مكونات المجتمع في فهم الظاهرة ومناقشة آثارها والمساهمة في مواجهتها.

وقد اعتمدت هذه اللقاءات على مقاربة تشاركية تقوم على إشراك جمعيات المجتمع المدني في مختلف جهات المملكة، وفتح فضاءات للحوار المفتوح مع فئات متنوعة تشمل الطلبة والموظفين والمنتخبين وممثلي المؤسسات العمومية والمواطنين.

وتؤكد طبيعة المواضيع التي تم تناولها – من آليات المشاركة المواطنة وأدوار المجتمع المدني إلى قراءة تقارير الهيئة والتجارب الفضلى في مكافحة الفساد –توجها يروم الانتقال من مجرد نشر المعلومات إلى بناء فهم جماعي لدور المواطن في حماية المصلحة العامة.

كما تعكس المشاركة الواسعة التي بلغت حوالي 530 مشاركة ومشاركا في اللقاءات المنظمة بكل من مدن الرباط والجديدة والقنيطرة وأكادير ووجدة، وجود اهتمام متزايد بقضايا النزاهة والمشاركة في تدبير الشأن العام.

غير أن الأهمية الحقيقية لهذه المبادرة لا تكمن في عدد المشاركين فقط، وإنما فيما تكشف عنه من حاجة مستمرة إلى توسيع فضاءات الحوار العمومي حول الفساد، وتقوية آليات الوساطة بين

المؤسسات والمجتمع، وتعزيز الثقة المتبادلة باعتبارها أحد الشروط الضرورية لنجاح أي سياسة عمومية في هذا المجال.

ومن هذه الزاوية، تؤكد التجربة أن المشاركة المواطنة ليست مجرد آلية استشارية، بل تمثل موردا استراتيجيا لتعزيز اليقظة المجتمعية وإنتاج المعرفة الميدانية حول المخاطر والاختلالات التي قد لا تصل إلى المؤسسات عبر القنوات التقليدية.

2. مخيمات النزاهة: غرس لقيم النزاهة منذ الطفولة

إذا كانت سياسات مكافحة الفساد التقليدية تركز على معالجة السلوك المنحرف بعد ظهوره، فإن المقاربات الحديثة أصبحت تعطي أهمية متزايدة للتنشئة المبكرة على قيم النزاهة والمسؤولية واحترام المال العام.

ومن هذا المنطلق، أطلقت الهيئة مبادرة "مخيمات صيف بذور النزاهة... حصاد وطن بلا فساد"، التي استهدفت ما يقارب 2933 طفلا من مختلف المؤسسات والقطاعات المشاركة.

وتعكس هذه المبادرة قناعة متزايدة لدى الهيئة بأن الوقاية المستدامة من الفساد لا تبدأ عند الولوج إلى الوظيفة العمومية، بل تبدأ منذ المراحل الأولى لتشكيل الوعي والقيم والتمثلات الاجتماعية.

وقد اعتمدت المبادرة على مقاربة فنية وتربوية مبتكرة، من خلال توظيف المسرح التفاعلي القائم على الدمى المتحركة لتبسيط مفاهيم النزاهة والرشوة والمسؤولية وربطها بتجارب الحياة اليومية للأطفال.

وتفيد نتائج التفاعل الإيجابي للمستفيدين أن المقاربات القائمة على الإبداع والفن والتجربة المباشرة قد تكون أكثر قدرة على ترسيخ القيم من الخطابات التوجيهية التقليدية.

وفي العمق، تبرز هذه التجربة أهمية الانتقال من تعليم قواعد السلوك إلى بناء قناعات وقيم داخلية تجعل رفض الفساد جزءا من الثقافة الفردية والجماعية.

خلاصة تركيبية

من خلال المبادرات الموجهة للمجتمع المدني والشباب والأطفال، تتبنى الهيئة فهما متقدما لمكافحة الفساد، يقوم على أن التغيير المستدام لا يتحقق فقط عبر العقوبات أو الرقابة أو الإصلاحات التشريعية، وإنما أيضا عبر الاستثمار في الإنسان وفي بناء ثقافة مجتمعية رافضة للفساد.

كما تعتبر أن المعركة ضد الفساد ليست معركة مؤسسات فقط، بل هي معركة قيم وسلوكيات وتمثلات اجتماعية، وأن نجاح السياسات العمومية في هذا المجال يظل رهينا بقدرتها على تعبئة المجتمع وتحويل المواطنين من متلقين للإصلاح إلى شركاء في صناعته.

ومن هذه الزاوية، تشكل التربية على النزاهة والمشاركة المواطنة ركيزتين أساسيتين لبناء «المناعة المجتمعية ضد الفساد»، وهي المناعة التي تسمح للمجتمع، على المدى الطويل، بأن يصبح خط الدفاع الأول عن النزاهة والشفافية وحسن تدبير الشأن العام.

ثانيا- من صحافة الخبر إلى صحافة البيانات: من أجل توظيف المعطيات لمكافحة الفساد

كما ترتبط التجارب الرائدة في مجال مكافحة الفساد بوجود مؤسسات رقابية وقضائية قوية، ترتبط أيضا بوجود منظومة إعلامية قادرة على تحويل المعطيات والبيانات إلى معرفة عمومية قابلة للفهم والتداول والنقاش؛ فكلما ازدادت قدرة الصحافة على تحليل البيانات العمومية وتفسيرها وربطها بالسياقات الاقتصادية والاجتماعية والمؤسساتية، ازدادت قدرتها على الإسهام في كشف الاختلالات وتعزيز الشفافية وتغذية النقاش العمومي المستنير.

من هذا المنطلق، يبرز الاستثمار في تطوير قدرات الصحفيين في مجال صحافة البيانات باعتباره جزءا من المقاربة الوقائية لمكافحة الفساد، وليس مجرد نشاط تكويني معزول؛ فالتحدي الذي يواجهه المجتمع المغربي اليوم لم يعد يتمثل في ندرة المعلومات بقدر ما يتمثل في القدرة على استخراج المعنى من الكم الهائل من المعطيات المتاحة، وتحويلها إلى أدوات للمساءلة والتوعية واتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، نظمت الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، بشراكة مع شبكة إعلاميون من أجل صحافة استقصائية عربية «أريج»، خلال الفترة الممتدة من 23 إلى 27 يونيو 2025، دورة تكوينية متخصصة حول «صحافة البيانات ودورها في مكافحة الفساد»، استفاد منها ثمانية عشر صحفيا وصحفية.

وقد استهدفت هذه المبادرة تمكين المشاركين من الأدوات المنهجية الأساسية لصحافة البيانات، باعتبارها أحد المداخل الحديثة لفهم الظواهر المعقدة المرتبطة بالمال العام والحكامة والفساد. وشمل البرنامج التكويني محاور مرتبطة بتحديد مصادر البيانات، وتقنيات جمعها وتنظيفها وتحليلها، وأساليب تمثيلها بصريا، إضافة إلى تطوير مهارات إنجاز التحقيقات الصحفية المعتمدة على البيانات.

غير أن أهمية هذه المبادرة لا تكمن فقط في عدد المستفيدين أو في مضمون البرنامج التكويني، وإنما فيما تعكسه من تحول أعمق في فهم أدوار الإعلام داخل منظومة النزاهة؛ فمؤشرات الحكامة والفساد المعتمدة دوليا تقوم في جزء مهم منها على إدراكات الفاعلين الاقتصاديين والخبراء والمواطنين، وهي إدراكات تتأثر بدرجة كبيرة بجودة المعلومات المتاحة في الفضاء العمومي وبقدرة وسائل الإعلام على تفسيرها وتدقيقها وتقديمها بصورة موضوعية.

من هذه الزاوية، تسهم صحافة البيانات في تقليص الفجوة بين المعطيات الخام والإدراك المجتمعي، من خلال تحويل الأرقام والمؤشرات والتقارير إلى معرفة قابلة للتداول العمومي المتبصر. كما تمكن من تتبع الإنفاق العمومي والصفقات والمشاريع والمؤشرات القطاعية بطريقة أكثر دقة وموضوعية، بما يعزز قدرة المجتمع على ممارسة رقابة قائمة على الوقائع والمعطيات بدل الانطباعات والتصورات المجردة.

وتعبر هذه المبادرة، في العمق، عن إدراك متزايد لأهمية الإعلام كشريك في بناء بيئة النزاهة، ليس فقط من خلال كشف الاختلالات عند وقوعها، وإنما أيضا من خلال الإسهام في نشر ثقافة الشفافية وتعزيز الحق في الوصول إلى المعلومات وتطوير الرقابة المجتمعية المستندة إلى الأدلة والبيانات.

ثالثا- توسيع جبهة مقاومة الفساد ثقافيا وفكريا: عندما تصبح «شروخ المعنى» جزءا من معركة النزاهة

إن قدرة المجتمع على إنتاج خطاب ثقافي وفكري يعيد تشكيل نظرته إلى الفساد، ويفكك مبرراته، ويكشف آثاره على التنمية والثقة والعدالة، لا تقل أهمية عن فعالية التشريعات والمؤسسات المكلفة بالوقاية من الفساد ومحاربته؛ فإحداث تحول مستدام في علاقة المجتمع بهذه الظاهرة لا يمكن أن يتحقق بالاعتماد على الآليات الزجرية والرقابية وحدها، بل يقتضي بناء وعي مجتمعي جديد يعيد تعريف النزاهة باعتبارها قيمة مؤسِّسة للسلوك الفردي والجماعي، ويجعل من الفساد فعلا مرفوضا ثقافيا وأخلاقيا ورمزيا قبل أن يكون سلوكا مجرما قانونا؛ فكلما ترسخت هذه القناعة داخل المجتمع، ازدادت مناعته الذاتية ضد الفساد، وأصبحت الوقاية منه مسؤولية جماعية تتجاوز حدود تدخل المؤسسات الرسمية.

في هذا الإطار، أطلقت الهيئة الوطنية للنزاهة مشروعا فكريا وثقافيا تمثل في إعداد كتاب جماعي بعنوان "شروخ المعنى: كتابات ضد الفساد"، انطلق من فكرة أساسية مفادها أن فهم الفساد لا يمكن أن يظل حكرا على المقاربات القانونية أو الإدارية أو الاقتصادية، وإنما يقتضي أيضا استحضار الأبعاد الثقافية والاجتماعية والفكرية التي تسمح باستيعاب جذوره وآليات إعادة إنتاجه داخل المجتمع.

وقد شارك في هذا العمل أربعة وعشرون كاتبا وكاتبة من خلفيات فكرية وثقافية متنوعة، ساهموا في إنتاج مؤلف جماعي يمتد على 123 صفحة، ويقارب ظاهرة الفساد من زوايا متعددة تتجاوز المقاربات التقليدية السائدة.

وتتمثل القيمة المضافة لهذه المبادرة في كونها توسع دائرة الفاعلين المنخرطين في النقاش العمومي حول الفساد. فبدل حصر هذا النقاش في الخبراء والفاعلين المؤسساتيين، تم فتح المجال أمام الكتاب والمفكرين والمبدعين للمساهمة في تفكيك الظاهرة وتحليلها واستكشاف تمظهراتها المختلفة داخل الثقافة والمجتمع والفضاء العمومي.

كما يجسد هذا المشروع وعيا متزايدا بأن مكافحة الفساد هي أيضا معركة مع المعاني والتمثلات والقيم. فالكثير من مظاهر الفساد تستمد جزءا من قدرتها على الاستمرار من أشكال التطبيع الاجتماعي أو التبرير الثقافي أو القبول الضمني ببعض الممارسات التي تتعارض مع مبادئ النزاهة والمصلحة العامة.

ومن ثم، فإن إشراك الفاعلين الثقافيين والفكريين في هذا النقاش لا يهدف فقط إلى إثراء المعرفة حول الظاهرة، وإنما أيضا إلى المساهمة في إعادة تشكيل الوعي الجمعي تجاهها، وتعزيز الحس النقدي تجاه آثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية.

وتكشف هذه المبادرة، في نهاية المطاف، أن بناء مجتمع أكثر نزاهة يقتضي كذلك بناء بيئة فكرية وثقافية تجعل النزاهة قيمة مرغوبة اجتماعيا، وتجعل الفساد موضع رفض جماعي متزايد. فكلما اتسعت دائرة الفاعلين المنخرطين في إنتاج هذا الوعي، ازدادت قدرة المجتمع على إنتاج مناعته الذاتية ضد الفساد وترسيخ أسس الثقة والعدالة والكرامة داخل الفضاء العمومي.

المحور الثاني

من تدبير الوقاية الظرفية إلى بناء مناعة مجتمعية مستدامة

تؤكد التقييمات الدولية لسياسات مكافحة الفساد أن فعالية المقاربات الزجرية والرقابية تظل محدودة الأثر ما لم تستند إلى قاعدة مجتمعية واسعة تتشبع بقيم النزاهة وترفض ممارسات الفساد باعتبارها سلوكات غير مقبولة قانونيا وأخلاقيا واجتماعيا، ولهذا، تعتبر الهيئة الوطنية للنزاهة أن مكافحة الفساد لا تبدأ فقط عند اكتشاف المخالفة أو معاقبة مرتكبيها، بل تبدأ قبل ذلك بكثير، من خلال بناء منظومة قيمية وتربوية قادرة على إنتاج مواطنين وفاعلين مهنيين ومؤسسات أكثر مقاومة لمغريات الفساد وأكثر استعدادا للدفاع عن المصلحة العامة.

من هذا المنطلق، تنظر الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها إلى التربية والتكوين باعتبارهما استثمارا استراتيجيا بعيد المدى في الوقاية من الفساد، وأحد المداخل الأكثر استدامة لتغيير السلوكيات والتمثلات الاجتماعية المرتبطة بالنزاهة والشفافية والمسؤولية، واعتبرت لذلك أن بناء جيل جديد أكثر وعيا بمخاطر الفساد وأكثر تشبعا بقيم المواطنة المسؤولة يشكل أحد الشروط الضرورية لتحقيق تحول مستدام في علاقة المجتمع بهذه الظاهرة.

أولا- التربية والتكوين: جبهة استراتيجية لمكافحة الفساد من أجل وقاية مستدامة

تؤكد التجارب المقارنة أن المجتمعات التي حققت نتائج متقدمة في مجال النزاهة لم تعتمد فقط على تطوير الأطر القانونية أو تعزيز الرقابة، بل استثمرت بشكل مبكر في التربية والتكوين باعتبارهما فضاءين لإنتاج قيم النزاهة والسلوكيات والمعايير الاجتماعية التي تحدد علاقة الأفراد بالمرفق العام والمال العام والمسؤولية العمومية.

ومن هذه الزاوية، يندرج مشروع الاستراتيجية الوطنية للتنشئة التربوية والاجتماعية على قيم النزاهة ضمن تصور يروم الانتقال من المبادرات المتفرقة إلى بناء سياسة عمومية متكاملة تجعل التربية على النزاهة جزءا من البنية الوقائية الوطنية لمكافحة الفساد.

1. نحو استراتيجية وطنية لإنتاج ثقافة النزاهة

يبرز تشخيص واقع مكافحة الفساد بالمغرب أن أحد التحديات البنيوية يتمثل في استمرار التعامل مع النزاهة باعتبارها موضوعا مرتبطا أساسا بالمجالات القانونية أو المؤسساتية، في حين أن العديد من أسباب الفساد وآليات استمراره ترتبط أيضا بالتمثلات الاجتماعية والثقافية والسلوكية.

من هذا المنطلق، أعدت الهيئة الوطنية للنزاهة مشروعا أوليا لاستراتيجية وطنية للتنشئة التربوية والاجتماعية على قيم النزاهة، استنادا إلى الاختصاصات المخولة لها بموجب القانون رقم 46.19، الذي جعل التربية والتكوين أحد المحاور الاستراتيجية لعمل الهيئة.

ولا تقتصر أهمية هذا المشروع على إعداد وثيقة استراتيجية جديدة، بل تتمثل أساسا في السعي إلى بناء إطار وطني موحد ومتكامل يعبئ مختلف الفاعلين المعنيين بالتربية والتكوين والتنشئة الاجتماعية حول أهداف مشتركة مرتبطة بترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية.

وقد تم بناء هذا التصور حول ثلاثة محاور كبرى للتدخل تعكس فهما متكاملا لمداخل التغيير.

فالمحور الأول يتعلق بالتربية، من خلال إدماج قيم النزاهة في مختلف مكونات منظومة التربية والتكوين، بما يسمح بتحويل هذه القيم من مضامين نظرية إلى مكونات أساسية في بناء الشخصية المدنية للمواطن.

أما المحور الثاني فيتعلق بالتكوين، من خلال استهداف مختلف الفئات المهنية والمؤسساتية ذات التأثير المباشر في تدبير الشأن العام والحياة الاقتصادية والاجتماعية، بما يضمن تعزيز القدرات العملية على الوقاية من الفساد وإدارة مخاطره.

في حين يرتبط المحور الثالث بالتوعية، باعتبارها أداة لتوسيع نطاق التأثير خارج الفضاءات التعليمية والمهنية، وتحويل النزاهة إلى قضية مجتمعية مشتركة تهم مختلف فئات المجتمع.

وتعبر هذه المقاربة عن تحول مهم في تصور الوقاية من الفساد، إذ لم تعد تقتصر على معالجة مواطن الهشاشة داخل المؤسسات، بل أصبحت تشمل أيضا الاشتغال على العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تساهم في إنتاج السلوكيات غير السليمة أو التسامح معها. كما تعكس الانتقال من منطق المبادرات المتفرقة إلى منطق السياسة العمومية المندمجة، بما يسمح بتحقيق قدر أكبر من الاستمرارية والتراكم والأثر على المدى الطويل.

2. إدراج قيم النزاهة في المناهج المدرسية: استثمار في بناء كفاءات النزاهة

إذا كانت المدرسة تضطلع تقليديا بوظيفة نقل المعارف والمهارات، فإن التحولات المعاصرة تجعلها مطالبة أيضا بالإسهام في بناء المواطن القادر على ممارسة حقوقه وواجباته وفق قيم المسؤولية والنزاهة والمصلحة العامة.

وفي هذا السياق، تؤكد الهيئة أن إدماج قيم النزاهة والوقاية من الفساد في المناهج والبرامج التعليمية لا ينبغي أن يفهم باعتباره مجرد إضافة لمضامين جديدة إلى المقررات الدراسية، وإنما باعتباره جزءا من مشروع أوسع يروم بناء كفايات مدنية وأخلاقية تمكن المتعلمين من فهم مخاطر الفساد وآثاره على التنمية والعدالة والثقة في المؤسسات.

ومن هذا المنطلق، أعدت الهيئة مذكرة تتضمن مقترحات وتوصيات موجهة إلى وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة وإلى "اللجنة الدائمة لتجديد وملاءمة المناهج والبرامج"، تضمنت تصورا منهجيا لإدماج التربية على قيم النزاهة ضمن مختلف مكونات المنظومة التربوية.

وتكرس هذه المبادرة وعيا متزايدا بأن فعالية التربية على النزاهة لا تتحقق من خلال مواد دراسية معزولة، وإنما من خلال إدماج هذه القيم بصورة أفقية داخل المناهج والأنشطة التربوية والحياة المدرسية وأساليب التعلم والتفاعل داخل المؤسسة التعليمية.

كما شرعت الهيئة في الإعداد لدراسة علمية متخصصة تهدف إلى بناء تصور عملي لإدماج قيم النزاهة ومبادئ الحكامة الجيدة في البرامج والمناهج التربوية، بما يسمح بالانتقال من مستوى المبادئ العامة إلى مستوى الأدوات البيداغوجية القابلة للتطبيق.

وتكتسي هذه الخطوة أهمية خاصة لأنها تستند إلى مقاربة علمية تسعى إلى بناء مضامين تربوية تستجيب لخصوصيات السياق الوطني وتراعي تطور الممارسات الدولية الفضلى في هذا المجال.

وفي العمق، تؤكد هذه المبادرات أن الرهان الحقيقي لا يتمثل فقط في تعليم قيم النزاهة، وإنما في تحويلها إلى جزء من الثقافة المؤسسية للمدرسة ومن التجربة اليومية للمتعلمين.

فكلما نجحت المنظومة التربوية في ترسيخ هذه القيم منذ المراحل الأولى للتنشئة، ازدادت قدرة المجتمع على إنتاج مواطنين أكثر رفضا للفساد وأكثر استعدادا للمشاركة في بناء مؤسسات قائمة على الشفافية والمساءلة.

وعليه، يشكل الاستثمار في التربية على النزاهة أحد أكثر الاستثمارات الاستراتيجية مردودية على المدى الطويل، لأنه يستهدف الأسباب العميقة للفساد قبل أن تتحول إلى ممارسات أو اختلالات أو جرائم تستدعي تدخل آليات الرقابة والزجر.

ثانيا- من ترسيخ القيم إلى بناء السلوك: التربية والتكوين خط الدفاع الأول ضد الفساد

إن الفساد لا يهزم فقط عبر القوانين والعقوبات، وإنما أيضا عبر بناء منظومات تربوية قادرة على تشكيل السلوك الفردي والجماعي منذ المراحل الأولى للتنشئة؛ فالمؤسسات الرقابية والقضائية تتدخل غالبا بعد وقوع الفعل، بينما تسمح التربية والتكوين بالتأثير في العوامل الثقافية والقيمية التي تسبق ظهور السلوك الفاسد وتساهم في الحد من احتمالات إنتاجه وإعادة إنتاجه.

من هذا المنطلق، يندرج عمل الهيئة في مجال التربية على النزاهة ضمن مقاربة وقائية طويلة الأمد تستهدف معالجة الجذور العميقة للفساد، من خلال بناء وعي مجتمعي جديد يجعل النزاهة جزءا من الثقافة اليومية للمواطن، وليس مجرد التزام قانوني أو إداري.

وتبرز مختلف المؤشرات الدولية المرتبطة بالفساد والحكامة أن من بين التحديات التي تواجه العديد من الدول تلك المرتبطة بمدى ترسخ قيم المواطنة والمسؤولية واحترام المصلحة العامة داخل المجتمع. ولذلك، فإن الاستثمار في المدرسة والتكوين يمثل استثمارا في البنية القيمية التي ستحدد مستقبلا علاقة الأفراد بالشأن العام والمال العام والمؤسسات.

1. من التوعية الظرفية إلى التنشئة الواعية: إدماج النزاهة في الحياة المدرسية خيار استراتيجي

يظهر تحليل مسارات الإصلاح في مجال مكافحة الفساد أن البرامج التوعوية المحدودة الأثر الزمني لا تكفي وحدها لإحداث تحول مستدام في السلوكيات. فالتغيير الحقيقي يقتضي إدماج قيم النزاهة داخل البيئة التربوية نفسها، بحيث تصبح جزءا من التجربة اليومية للمتعلمين داخل المدرسة.

وفي هذا الإطار، عملت الهيئة، بشراكة مع وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، على تطوير مشروع متكامل يروم ترسيخ قيم النزاهة والوقاية من الرشوة داخل المنظومة التعليمية، من التعليم الأولي إلى التعليم الثانوي التأهيلي.

وتقوم أهمية هذا المشروع على اعتماده مقاربة مزدوجة تجمع بين إدماج القيم داخل المناهج الدراسية من جهة، وتفعيلها عمليا من خلال أنشطة الحياة المدرسية من جهة أخرى. ومن هذه الزاوية، لا يستهدف المشروع نقل المعرفة حول الفساد فحسب، بل يسعى إلى إعادة تشكيل تمثلات التلاميذ تجاه هذه الظاهرة، وتعزيز فهمهم لآثارها على المجتمع والتنمية والثقة في المؤسسات، وترسيخ السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالنزاهة والمسؤولية.

كما تكشف منهجية تنزيل المشروع عن توجه يروم الانتقال من المبادرات المركزية إلى التملك الترابي للبرنامج، من خلال إشراك الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين واعتماد مبدأ العدالة المجالية في التوزيع والتنفيذ.

وفي هذا الإطار، تم الاتفاق على إطلاق مرحلة تجريبية تشمل ثلاث أكاديميات جهوية هي درعة تافيلالت وفاس مكناس والدار البيضاء سطات، مع التركيز في المرحلة الأولى على السلك الابتدائي قبل التوسع التدريجي نحو باقي الأسلاك التعليمية.

وتكتسي هذه المرحلة التجريبية أهمية خاصة لأنها ستسمح بتقييم الأدوات والمنهجيات المعتمدة واختبار مدى فعاليتها قبل التعميم الوطني، بما ينسجم مع متطلبات النجاعة والتدبير المبني على النتائج.

كما عملت الهيئة على تطوير تصور متكامل للموارد البيداغوجية المصاحبة للمشروع، يشمل القصص المصورة والكبسولات التربوية وكراريس التلوين والألعاب التعليمية والورشات التفاعلية، بما يعكس توجها حديثا نحو توظيف أدوات تربوية أكثر قدرة على التأثير في الفئات العمرية الصغيرة.

وتؤكد هذه المقاربة أن الرهان لم يعد يقتصر على تدريس قيم النزاهة، بل أصبح يتعلق ببناء بيئة تعليمية حاضنة لهذه القيم وقادرة على تحويلها إلى ممارسات وسلوكيات يومية.

2. من نشر المعرفة إلى مأسسة آلياتها: تطوير عرض تكويني متخصص في مجال النزاهة ومكافحة الفساد

إذا كانت المدرسة تضطلع بدور أساسي في بناء الوعي المبكر بقيم النزاهة، فإن تعزيز فعالية السياسات العمومية في هذا المجال يقتضي أيضا توفير عرض تكويني متخصص يستجيب لحاجيات مختلف الفاعلين والمؤسسات. وتكشف الممارسة الوطنية والدولية أن محدودية المعرفة التقنية بآليات الوقاية من الفساد وإدارة مخاطره تمثل أحد العوامل التي تحد من فعالية التدخلات الوقائية داخل المؤسسات العمومية والخاصة.

ومن هذا المنطلق، شرعت الهيئة خلال سنة 2025 في إعداد نواة برنامج تكويني وطني متخصص في مجالات النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته، يقوم على وحدات بيداغوجية متكاملة تستهدف بناء قدرات الفاعلين العموميين والخواص وتعزيز كفاءاتهم العملية.

وقد تم إعداد هذا البرنامج وفق مقاربة تستند إلى الحاجيات الفعلية للمستفيدين وإلى المرجعيات الوطنية والدولية ذات الصلة، مع الحرص على اعتماد معايير الجودة المعتمدة في مجال التكوين المستمر.

وتغطي الوحدات التكوينية المقترحة مختلف الأبعاد الأساسية لمنظومة النزاهة، بدءا بالإطار المفاهيمي والقانوني والمؤسساتي، مرورا بآليات الوقاية والتبليغ وحماية المبلغين، وصولا إلى أدوات القياس وخرائط مخاطر الفساد.

وتكتسي الوحدة الخاصة بقياس الفساد وخرائط المخاطر أهمية استراتيجية خاصة، لأنها تعكس تحولا في المقاربة من التدخل بعد وقوع الاختلالات إلى اعتماد أدوات استباقية تسمح بتحديد مواطن الهشاشة قبل تحولها إلى حالات فساد فعلية.

وتجسد هذه المبادرة إدراكا متزايدا لأهمية بناء خبرة وطنية متخصصة في تدبير مخاطر الفساد، قادرة على دعم المؤسسات في تصميم سياسات وقائية مبنية على التحليل والمعطيات والتقييم العلمي للمخاطر.

ثالثا- مشروع الأكاديمية المغربية للنزاهة: نحو إرساء بنية وطنية دائمة لإنتاج المعرفة والتكوين في مجال النزاهة

إن استدامة سياسات النزاهة لا ترتبط فقط بوجود مؤسسات رقابية وتشريعات متقدمة، بل أيضا بوجود مؤسسات متخصصة في إنتاج المعرفة والتكوين وتطوير القدرات ومواكبة الفاعلين العموميين والخواص.

فالمعارف المرتبطة بالفساد تتطور باستمرار، كما تتجدد أنماطه وأساليبه ومخاطره، الأمر الذي يجعل الاستثمار في التكوين والبحث والتأهيل المستمر جزءا لا يتجزأ من أي استراتيجية فعالة لمكافحة الفساد.

وفي هذا السياق، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 تطوير مشروع الأكاديمية المغربية للنزاهة، استنادا إلى دراسة شملت تحليل عدد من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال، وبلورة سيناريوهات مختلفة للتنزيل المؤسساتي.

وقد شكلت المشاورات التي أجرتها الهيئة، مع عدد من الشركاء الوطنيين، ولا سيما وزارة العدل، ورئاسة النيابة العامة، ووزارة الاقتصاد والمالية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، والاتحاد العام لمقاولات المغرب، وجامعة الرباط الدولية، حول الصيغة القانونية الملائمة للأكاديمية، محطة أساسية في مسار إنضاج المشروع، مكّنت من فحص مختلف الخيارات المؤسساتية الممكنة وتقييم مدى ملاءمتها لطبيعة المهام المنوطة بهذه البنية ولمتطلبات استدامتها.

وقد أفضى هذا المسار إلى اعتماد مقاربة تدرجية في التنزيل، تروم إرساء نواة مؤسساتية للأكاديمية قابلة للتطور، بما يسمح بإطلاق وظائفها الأساسية في مجالات التكوين والبحث والتأهيل وإنتاج المعرفة ذات الصلة بالنزاهة ومكافحة الفساد والحكامة الجيدة من خلال تطوير عرض تكويني شامل ومتنوع يستجيب لحاجيات مختلف الفئات المستهدفة بتنسيق مع الفاعلين المعنيين، فضلا عن إرساء شراكات استراتيجية وطنية ودولية لتبادل الخبرات وتقاسم أفضل الممارسات.

وتطمح الأكاديمية إلى أن تشكل منصة وطنية متخصصة تساهم في بناء منظومة وطنية مستدامة لإنتاج المعرفة والخبرة في مجال النزاهة والشفافية والحكامة الجيدة.

كما يتجاوز المشروع المنطق التقليدي للمؤسسات التكوينية، من خلال استهدافه لعب دور مركز تفكير وطني متخصص قادر على مواكبة السياسات العمومية والتشريعات المرتبطة بمكافحة الفساد وتحليل تحدياتها واستشراف تطوراتها.

ومن هذه الزاوية، يكشف مشروع الأكاديمية عن توجه استراتيجي يروم الانتقال من تدبير ملفات الفساد باعتبارها حالات منفصلة إلى بناء بنية وطنية قادرة على إنتاج المعرفة والخبرة والكفاءات الضرورية لدعم السياسات الوقائية على المدى الطويل.

كما يعكس وعيا متزايدا بأن بناء مجتمع أكثر نزاهة لا يمر فقط عبر تطوير أدوات الرقابة والإنفاذ، بل يقتضي أيضا بناء مؤسسات قادرة على إنتاج المعرفة ونقلها وتوطينها وتحويلها إلى ممارسات مهنية ومؤسساتية مستدامة.

وفي المحصلة، تؤكد هذه المبادرات مجتمعة أن الهيئة لا تنظر إلى التربية والتكوين باعتبارهما أنشطة موازية لجهود مكافحة الفساد، بل باعتبارهما من المداخل البنيوية لإعادة تشكيل العلاقة بين المواطن والمؤسسات، وبناء الشروط الثقافية والمعرفية اللازمة لترسيخ النزاهة كقيمة مجتمعية وممارسة مؤسساتية مستدامة.

المحور الثالث

من التواصل المناسباتي إلى بناء الثقة العمومية: كيف نجعل من التواصل رافعة لمكافحة الفساد؟

إن فعالية مؤسسات مكافحة الفساد لا تقاس فقط بما تنتجه من تقارير أو توصيات أو آليات قانونية، بل أيضا بقدرتها على بناء الثقة العمومية وتعبئة الفاعلين وإشراك المجتمع في معركة النزاهة؛ فالفساد ظاهرة تتغذى من ضعف المعرفة ومن هشاشة الثقة ومن محدودية الوعي بأدوار المؤسسات وآليات المساءلة، ولذلك أصبح التواصل العمومي أحد المكونات الجوهرية للسياسات الحديثة لمكافحة الفساد.

ومن هذا المنطلق، لم تعد وظيفة التواصل بالنسبة للهيئة مجرد نشاط مواكب لأنشطتها ومبادراتها، وإنما تحولت إلى أداة استراتيجية تروم التأثير في الإدراكات الجماعية، وتعزيز المعرفة بمخاطر الفساد، وتوضيح أدوار المؤسسات، وتحفيز مختلف الفاعلين على الانخراط في جهود الوقاية والمساءلة.

وتبرز نتائج المؤشرات الدولية التي تم تحليلها في هذا التقرير أن أحد التحديات الكبرى التي ما تزال تواجه منظومة النزاهة بالمغرب هي استمرار فجوة الثقة بين المواطن والمؤسسات. وهي فجوة لا يمكن معالجتها بالوسائل القانونية والتنظيمية وحدها، بل تتطلب سياسة تواصلية قادرة على تحويل النزاهة إلى قضية مجتمعية مشتركة، وإبراز الجهود المبذولة والنتائج المحققة بصورة موضوعية ومتوازنة.

وفي هذا السياق، شكلت سنة 2025 مرحلة مهمة في مسار بناء سياسة تواصلية أكثر احترافية ومأسسة، تقوم على التخطيط والاستباق وقياس الأثر بدل الاقتصار على التفاعل الظرفي مع الأحداث.

أولا- من تدبير المعلومة إلى تدبير الثقة: إقرار استراتيجية تواصلية قائمة على الأثر

يمثل اعتماد استراتيجية التواصل الخاصة بالهيئة خطوة نوعية في مسار تعزيز الحكامة المؤسساتية، لأنها تعكس الانتقال من منطق التواصل المناسباتي إلى منطق التواصل الاستراتيجي المبني على الأهداف، والرامي إلى تحقيق الأثر من خلال فهم الفئات المستهدفة والتقييم المستمر للنتائج، والقادر على إنتاج خطاب مؤسساتي مفهوم ومقنع وقادر على الوصول إلى شرائح المجتمع.

وقد ارتكزت الاستراتيجية على تحديد تموقع مؤسساتي واضح للهيئة داخل منظومة الحكامة الوطنية، وعلى صياغة أهداف تواصلية مرتبطة مباشرة باختصاصاتها الدستورية والقانونية، بما يسمح بتحقيق الانسجام بين الرسائل التواصلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

إن المؤسسات التي تنجح في بناء الثقة العمومية ليست بالضرورة تلك التي تنتج أكبر عدد من التقارير أو التوصيات، وإنما تلك التي تنجح في تفسير أدوارها ونتائج أعمالها للمواطنين بلغة واضحة ومفهومة وقابلة للتتبع.

ومن هذه الزاوية، يشكل اعتماد مخطط سنوي مفصل للتواصل، يحدد الرسائل والقنوات والنتائج المنتظرة، مؤشرا على نضج متزايد في تدبير الوظيفة التواصلية داخل الهيئة وربطها بمنطق التخطيط والتقييم.

1. التواصل الداخلي أداة للحكامة، وتطوير لأداء الهيئة

ترتبط فعالية التواصل بقدرة المؤسسة على التخطيط المسبق لأنشطتها وتنسيق رسائلها وتدبير حضورها العمومي بصورة منسجمة، وفي هذا الإطار، أرست الهيئة خلال سنة 2025 آلية مهيكلة لتخطيط وتحيين وتتبع أنشطتها الوطنية والدولية، بما أتاح بناء رؤية شمولية للفعاليات المبرمجة وربطها بالأهداف التواصلية والاستراتيجية للمؤسسة.

ولا تقتصر أهمية هذه الآلية على بعدها التنظيمي فقط، بل تتجاوز ذلك إلى بعدها الاستراتيجي، لأنها تسمح بضمان اتساق الخطاب المؤسساتي وتفادي التشتت في الرسائل وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأولوية.

كما تعكس هذه الممارسة تطورا في طريقة اشتغال الهيئة، من منطق تدبير الأنشطة بشكل منفصل إلى منطق تدبيرها ضمن رؤية مؤسساتية متكاملة تربط بين النشاط والمضمون والجمهور المستهدف والأثر المنتظر.

ومن زاوية النزاهة والحكامة، فإن هذا النوع من التخطيط يعكس ثقافة مؤسساتية قائمة على الاستباق والتنسيق والتقييم، وهي القيم نفسها التي تشكل جوهر الحكامة الجيدة التي تدعو الهيئة إلى ترسيخها داخل مختلف المؤسسات العمومية.

2. قياس السمعة الرقمية أداة للإنصات للتفاعل المجتمعي مع قضايا النزاهة

تتجاوز أهمية التتبع الإعلامي اليوم مجرد معرفة حجم الحضور في وسائل الإعلام، لتصبح أداة استراتيجية لفهم اتجاهات الرأي العام وقياس مستوى الاهتمام المجتمعي بالقضايا التي تطرحها المؤسسة.

وفي هذا الإطار، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 اعتماد منظومة منتظمة لرصد سمعتها الرقمية وأدائها الإعلامي، من خلال تحليل المعطيات الواردة من وسائل الإعلام التقليدية والرقمية ومنصات التواصل الاجتماعي.

وتشير المعطيات المسجلة إلى تطور ملحوظ في الحضور الإعلامي للهيئة، حيث بلغ عدد التغطيات الإعلامية ما يفوق 8.954 تغطية، بمعدل شهري يقارب 746 تغطية، وبزيادة بلغت 95 في المائة مقارنة بسنة 2024، مع تناول أنشطة الهيئة من طرف 906 منبر إعلامي.

غير أن القراءة التحليلية لهذه الأرقام تقتضي الحذر من الخلط بين اتساع الحضور الإعلامي وبين تحقق الأثر المجتمعي الفعلي. فارتفاع عدد التغطيات يعكس تنامي الاهتمام الإعلامي بقضايا النزاهة وبأدوار الهيئة، لكنه لا يسمح لوحده بالحكم على مستوى تغير الإدراكات أو السلوكيات أو الثقة العمومية.

ومع ذلك، فإن هذه النتائج تظل مؤشرا إيجابيا على اتساع النقاش العمومي حول قضايا الفساد والنزاهة، وعلى قدرة الهيئة على فرض هذه القضايا ضمن الأجندة الإعلامية الوطنية.

كما أن تسجيل حوالي 43 ألف زائر للبوابة المؤسساتية للهيئة، و15 ألف زيارة لمنصة "تبليغ فساد"، يكشف عن وجود طلب اجتماعي متزايد على المعلومات والخدمات المرتبطة بالوقاية من الفساد والتبليغ عنه.

ومن زاوية أعمق، تعكس هذه المعطيات تطورا تدريجيا في مكانة الهيئة داخل الفضاء العمومي، وانتقالها إلى فاعل مؤسساتي يحظى بمتابعة أوسع من قبل الإعلام والرأي العام.

غير أن التحدي المطروح مستقبلا لا يتمثل فقط في زيادة حجم الحضور الرقمي والإعلامي، بل في تحويل هذا الحضور إلى رافعة لتعزيز الثقة العمومية، ورفع مستوى الوعي المجتمعي، وتحفيز المواطنين على التفاعل الإيجابي مع آليات النزاهة والتبليغ والمساءلة.

3. الهوية البصرية: من توحيد الصورة إلى تعزيز المصداقية المؤسسية

تشكل الهوية البصرية في التواصل العمومي أحد مكونات الثقة المؤسسية؛ وفي هذا السياق، قامت الهيئة بمراجعة ميثاقها البصري واعتماد هوية متكاملة تستند إلى قيم القرب والانفتاح والشفافية، مع مراعاة التعدد اللغوي والثقافي للمملكة من خلال اعتماد صيغ بالعربية -الأمازيغية، والعربية-الفرنسية، والعربية-الإنجليزية.



وتتأسس هذه المبادرة على أهمية الاتساق البصري والرمزي في بناء صورة مؤسساتية قوية ومفهومة لدى مختلف الفئات المستهدفة.

كما أن توحيد الهوية البصرية على مختلف الوسائط والمنصات الرقمية والمطبوعات والمؤلفات والعروض التقديمية الخاصة بالهيئة الوطنية للنزاهة ساهم في تعزيز وحدة الخطاب البصري للهيئة وترسيخ هويتها داخل الفضاء العمومي.

ومن منظور النزاهة، فإن وضوح الهوية المؤسسية واستقرارها يسهمان في تعزيز قابلية المؤسسة للتعرف عليها والتمييز بين رسائلها الرسمية وغيرها من المضامين المتداولة داخل الفضاء الرقمي.

4. هندسة المحتوى المؤسسي: من أجل تحويل الدعائم التواصلية إلى أدوات للتأثير والتعبئة

إن جودة الرسالة العمومية لا ترتبط فقط بمضمونها، وإنما أيضا بوسائط نقلها وطريقة تقديمها وقدرتها على الوصول إلى الجمهور المستهدف.

وفي هذا الإطار، واصلت الهيئة تطوير مختلف دعائمها التواصلية والمؤسساتية، بما يشمل التقارير والمنشورات والمطويات والدعامات البصرية والمواد التعريفية المرتبطة بالأنشطة والفعاليات.

ولا ينبغي النظر إلى هذه الأدوات باعتبارها مجرد وسائل إخبارية أو ترويجية، بل باعتبارها أدوات لبناء المعرفة ونقل الرسائل الاستراتيجية وتيسير فهم القضايا المرتبطة بالنزاهة والوقاية من الفساد.

وتعبر هذه المبادرات مجتمعة عن انتقال تدريجي في مقاربة التواصل من التركيز على نقل المعلومة إلى السعي نحو بناء التأثير، ومن مجرد التعريف بالمؤسسة إلى الإسهام في تشكيل وعي مجتمعي أكثر إدراكا لمخاطر الفساد وأكثر انخراطا في جهود الوقاية والمساءلة.

وفي المحصلة، فإن ما تكشفه معطيات سنة 2025 هو أن الهيئة لم تعد تتعامل مع التواصل باعتباره وظيفة داعمة لأنشطتها فحسب، بل باعتباره أحد المداخل الاستراتيجية لتعزيز الثقة العمومية وتعبئة الفاعلين وترسيخ ثقافة النزاهة. كما تعكس هذه المعطيات وعيا متزايدا بأن مكافحة الفساد لا تخاض فقط داخل المؤسسات الرقابية أو القضائية، وإنما أيضا داخل المجال العمومي، حيث تتشكل الإدراكات الجماعية وتتحدد مستويات الثقة والانخراط المجتمعي في جهود الإصلاح.

ثانيا- من الحضور الرقمي إلى بناء الثقة داخل الفضاء العمومي الرقمي

تكشف التحولات التي يعرفها الفضاء العمومي المعاصر أن جزءا متزايدا من معركة النزاهة والشفافية أصبح يخاض داخل البيئة الرقمية. فوسائل التواصل الاجتماعي لم تعد مجرد قنوات لنشر الأخبار أو التعريف بالأنشطة، بل تحولت إلى فضاءات مركزية لتشكيل الرأي العام، وصناعة الإدراكات الجماعية، والتفاعل المباشر مع المواطنين، ورصد انتظاراتهم ومخاوفهم وتقييماتهم للأداء العمومي.

وفي سياق تتسم فيه قضايا الفساد بحساسية عالية وبحضور متنام داخل النقاش العمومي الرقمي، يكتسي حضور الهيئة داخل هذه الفضاءات أهمية استراتيجية تتجاوز البعد التواصلي التقليدي، لتصبح جزءا من منظومة الوقاية من الفساد وتعزيز الثقة والشفافية والقرب من المواطنين.

ومن هذا المنطلق، شكلت سنة 2025 بداية مرحلة جديدة في مسار التحول الرقمي للهيئة، اتسمت بالانتقال من الاعتماد شبه الحصري على القنوات المؤسساتية التقليدية إلى بناء حضور مباشر داخل شبكات التواصل الاجتماعي وتطوير المحتوى الرقمي وتعزيز جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة للمرتفقين.

1. الحضور الرقمي كآلية للانفتاح المؤسسي عبر صفحات الهيئة على شبكات التواصل الاجتماعي

يشكل إطلاق الصفحات الرسمية للهيئة على مواقع التواصل الاجتماعي خلال شهر ماي 2025 إحدى المبادرات التي تعكس وعيا متزايدا بأهمية التواصل المباشر مع المواطنين داخل الفضاءات الرقمية التي أصبحت تمثل المصدر الرئيسي للمعلومة بالنسبة لفئات واسعة من المجتمع.

وقد انصب التركيز في المرحلة الأولى على منصتي الشبكات الاجتماعية التي تعرف انتشارا واستعمالا أوسع على المستوى الوطني خاصة لدى فئة الشباب، مع استهداف ثلاثة أهداف مترابطة تتمثل في التعريف بالهيئة واختصاصاتها، وتقريب خدماتها من المواطنين، وتعزيز التفاعل مع آليات التبليغ عن الفساد.

ورغم أن أعداد المتابعين في بداية العملية، تظل محدودة إذا ما قورنت بحجم الجمهور الرقمي الوطني، فإن القراءة التحليلية لها ينبغي أن تراعي حداثة التجربة وقصر الفترة الزمنية التي أعقبت إطلاق الصفحات. فالمؤشر الأهم في هذه المرحلة لا يتمثل في حجم الجمهور المتابع بقدر ما يتمثل في نجاح الهيئة في تثبيت حضورها داخل الفضاء الرقمي وخلق قناة تواصل مباشرة مع المواطنين خارج الوسائط التقليدية.

وعموما، تكشف النتائج المحصلة أيضا عن بداية تشكل فضاء رقمي خاص بقضايا النزاهة والوقاية من الفساد حول الهيئة، وهو معطى يكتسي أهمية استراتيجية بالنظر إلى أن بناء مجتمعات رقمية مهتمة بهذه القضايا يشكل أحد الشروط الأساسية لتوسيع المشاركة المواطنة في جهود الوقاية والرصد والتبليغ.

غير أن التحدي الحقيقي الذي تطرحه هذه المعطيات لا يتعلق فقط باستقطاب متابعين جدد، وإنما بقدرة الهيئة على تحويل هذا الجمهور الرقمي إلى جمهور منخرط ومتفاعل ومساهم في نشر ثقافة النزاهة، بما يجعل المنصات الرقمية فضاءات للحوار العمومي والتوعية والمواطنة الفاعلة، وليس مجرد قنوات لنقل الأخبار والبلاغات.

2. من التفاعل إلى الإنصات المؤسسي: الشبكات الاجتماعية آلية لالتقاط الإشارات المجتمعية

إن القيمة الحقيقية لوسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال العمومي لا تكمن فقط في قدرتها على إيصال الرسائل، وإنما أيضا في تمكين المؤسسات من الإنصات للمجتمع وفهم انتظاراته وتصوراته وتقييماته.

وفي هذا السياق، لم يقتصر حضور الهيئة على نشر المحتوى الرقمي، بل شمل أيضا تدبير التعليقات والرسائل الخاصة والتفاعل المباشر مع استفسارات المواطنين وتصحيح المعلومات غير الدقيقة وتوجيه المرتفقين نحو القنوات القانونية والمؤسساتية المناسبة.

وتبرز أهمية هذا التوجه في كونه يساهم في تقليص المسافة بين المؤسسة والمواطن، ويعزز صورة الهيئة باعتبارها مؤسسة منفتحة ومتجاوبة وقريبة من انشغالات المرتفقين.

كما أن إعداد تقارير تحليلية حول التفاعل مع بعض المنشورات والبلاغات الخاصة يعكس انتقال الهيئة نحو استعمال البيانات الرقمية كأداة لدعم اتخاذ القرار وتطوير السياسات التواصلية، بما يسمح بفهم أفضل للقضايا التي تستأثر باهتمام الرأي العام ولمستويات الثقة والتفاعل المرتبطة بها.

ومن زاوية أوسع، تعبر هذه الممارسة عن تطور في مفهوم التواصل المؤسساتي نفسه، بحيث لم يعد مقتصرا على بث الرسائل في اتجاه واحد، بل أصبح عملية تفاعلية قائمة على الحوار المستمر والتعلم المؤسسي من مخرجات التفاعل المجتمعي.

3. جودة المعلومة كأحد مداخل الشفافية: من منطق النشر إلى منطق تجربة المستخدم

إذا كانت الشفافية تفترض إتاحة المعلومات، فإن فعاليتها تظل رهينة بجودة هذه المعلومات وسهولة الوصول إليها وفهمها واستعمالها.

ومن هذا المنطلق، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 جهودها الرامية إلى تطوير موقعها الإلكتروني ومنصاتها الرقمية من خلال تدبير المحتوى المؤسساتي وإنتاج المواد التحريرية وإتاحتها باللغات العربية والأمازيغية والفرنسية، بما يضمن توفير معلومة موثوقة ومحينة وموجهة لمختلف فئات المستعملين.

وتظهر هذه الجهود إدراكا متزايدا للعلاقة الوثيقة بين جودة المعلومة وجودة الحكامة. فكلما كانت المعلومات متاحة وواضحة ومنظمة وقابلة للولوج، ازدادت قدرة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين والإعلاميين والباحثين على متابعة السياسات العمومية وممارسة أدوارهم الرقابية والمشاركة في النقاش العمومي على أسس موضوعية.

كما أن عمليات الترجمة والتحيين المنتظم للمحتويات لا تعكس فقط حرصا على جودة الخدمة الرقمية، بل تكشف أيضا عن توجه يروم توسيع دائرة الوصول إلى المعلومة المؤسساتية وتعزيز الانفتاح على مختلف الفئات الوطنية والدولية المهتمة بقضايا النزاهة ومكافحة الفساد.

تؤكد الممارسات الفضلى في مجال التحول الرقمي أن نجاح المنصات الإلكترونية لا يقاس فقط بحجم المعلومات المنشورة، وإنما أيضا بمدى سهولة استخدامها وقدرتها على الاستجابة لحاجيات المرتفقين.

وفي هذا الإطار، أنجزت الهيئة تقييما شاملا لبواباتها الرقمية شمل تنظيم المحتوى وجودة المعلومة وتجربة المستخدم وسهولة الولوج إلى الخدمات الرقمية.

وتكتسي هذه العملية أهمية خاصة لأنها تعكس انتقال الهيئة من منطق تدبير الموقع الإلكتروني باعتباره مستودعا للوثائق والمعلومات إلى اعتباره خدمة عمومية رقمية ينبغي أن تخضع للتقييم المستمر والتحسين المتواصل.

ومن منظور النزاهة، فإن تحسين تجربة المستخدم ليس مجرد مسألة تقنية، بل يشكل أحد مداخل

تعزيز الشفافية والولوج المنصف إلى المعلومات والخدمات. فكلما كانت المنصات أكثر وضوحا وسهولة وفعالية، ازدادت قدرتها على تمكين المواطنين من ممارسة حقوقهم في الاطلاع والتبليغ والتفاعل مع المؤسسة.

تؤكد معطيات سنة 2025 أن الهيئة دخلت مرحلة جديدة في علاقتها بالمجال الرقمي، تقوم على الانتقال من الحضور المؤسساتي التقليدي إلى بناء منظومة تواصل رقمي متكاملة تجمع بين النشر والتفاعل والإنصات والتحليل، وأن الرهان لم يعد مقتصرا على توسيع الانتشار الرقمي أو رفع عدد المتابعين والزيارات، بل أصبح مرتبطا بقدرة الهيئة على تحويل الفضاء الرقمي إلى أداة لتعزيز الثقة والشفافية والمشاركة المواطنة.

ومن زاوية أعمق، تؤكد هذه التجربة أن مكافحة الفساد في العصر الرقمي لم تعد رهينة فقط بآليات الرقابة والزجر، بل أصبحت تعتمد أيضا على جودة التواصل العمومي وفعالية المنصات الرقمية وقدرتها على تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومة والتفاعل مع المؤسسات والمساهمة في بناء منظومة وطنية أكثر نزاهة وشفافية.

ثالثا- من التواصل المناسباتي إلى بناء الوعي المجتمعي: الفضاءات الثقافية والرمزية أدوات للوقاية من الفساد

إن مكافحة الفساد لا تحسم فقط داخل المؤسسات الرقابية أو قاعات المحاكم أو فضاءات التشريع، بل تخاض أيضا داخل المجال الثقافي والرمزي للمجتمع، حيث تتشكل القيم والتمثلات الجماعية وتتحدد حدود المقبول والمرفوض أخلاقيا واجتماعيا.

ومن هذا المنظور، لم تعد أنشطة التواصل والتحسيس المرتبطة بالنزاهة مجرد أنشطة موازية أو ذات طابع احتفالي، بل أصبحت جزءا من الاستراتيجيات الوقائية الرامية إلى بناء مناعة مجتمعية ضد الفساد وترسيخ ثقافة الرفض الجماعي لمختلف تمظهراته.

وتكتسي هذه المقاربة أهمية خاصة في السياق المغربي، بالنظر إلى أن العديد من المؤشرات الدولية التي تم تحليلها سابقا تكشف أن تحديات النزاهة لا ترتبط فقط بالمنظومات القانونية أو المؤسساتية، وإنما أيضا بالإدراكات والسلوكات والثقافة المجتمعية المرتبطة بالفساد. فبقدر ما تحتاج مكافحة الفساد إلى تشريعات فعالة وآليات للإنفاذ والمساءلة، فإنها تحتاج أيضا إلى رأسمال أخلاقي وثقافي يعزز قيم النزاهة ويحولها إلى جزء من الثقافة المدنية المشتركة.

وفي هذا الإطار، تندرج مشاركة الهيئة في المعرض الدولي للنشر والكتاب، وتخليدها لليوم العالمي لمكافحة الفساد، ضمن رؤية أوسع تروم نقل قضايا النزاهة من دائرة النقاش المتخصص إلى فضاءات الثقافة والفكر والإبداع والمواطنة.

1. النزاهة داخل الفضاء الثقافي: مشاركة الهيئة في المعرض الدولي للنشر والكتاب، من التعريف بالمؤسسة إلى نشر الوعي بالنزاهة

تشكل المشاركة في المعرض الدولي للنشر والكتاب أكثر من مجرد حضور مؤسساتي داخل تظاهرة ثقافية وطنية كبرى؛ فهي تعكس توجها يروم إدماج قضايا النزاهة في المجال العمومي الثقافي، وإتاحة الفرصة لفئات واسعة من المواطنين للتعرف على أدوار الهيئة ومهامها وآليات تدخلها.

وتبرز أهمية هذه المشاركة بالنظر إلى طبيعة الجمهور الذي تستقطبه هذه التظاهرة، والذي يضم طلبة وباحثين وأكاديميين وفاعلين ثقافيين وشبابا ومهتمين بالشأن العام، وهي فئات تضطلع بدور محوري في تشكيل الرأي العام وإنتاج المعرفة وتداول الأفكار.

ومن هذه الزاوية، فإن القيمة الحقيقية لهذه المشاركة لا تكمن فقط في عدد الزوار الذين تم التواصل معهم أو في حجم المنشورات الموزعة، وإنما في قدرة الهيئة على إدخال موضوع النزاهة إلى فضاء الحوار الثقافي والمعرفي، وتحويله من قضية مرتبطة أساسا بالفساد والجرائم والعقوبات إلى قضية مرتبطة أيضا بالقيم والمواطنة والعدالة وجودة المؤسسات.

كما تكشف هذه المشاركة عن تطور في مقاربة الهيئة للتواصل المجتمعي، من خلال الانتقال من استهداف الفاعلين المتخصصين فقط إلى الانفتاح على عموم المواطنين داخل فضاءات الحياة الثقافية.

وتنسجم هذه المقاربة مع التوجهات الدولية الحديثة التي تعتبر أن بناء ثقافة النزاهة يبدأ من توسيع دائرة المعرفة المجتمعية بالمؤسسات والحقوق والواجبات وآليات المساءلة، لأن المواطن المطلع والمشارك يظل أقل قابلية للتسامح مع الفساد وأكثر استعدادا للانخراط في مواجهته.

ولأن التجربة المتراكمة لمؤسسات مكافحة الفساد تؤكد أن محدودية المعرفة بأدوار هذه المؤسسات واختصاصاتها تمثل في كثير من الأحيان أحد العوامل التي تحد من فعاليتها، فقد حرصت الهيئة الوطنية للنزاهة على أن تجعل رواقها المؤسساتي مساهما في خلق فضاء للحوار المباشر مع الزوار، وتقديم شروحات حول اختصاصاتها وآليات تدخلها وخدماتها، بما في ذلك آليات التبليغ والوقاية والبحث والتحري.

ولا ينبغي النظر إلى هذه الأنشطة باعتبارها مجرد عمليات تواصلية أو تعريفية، بل باعتبارها جزءا من عملية أوسع لبناء الثقة في المؤسسات وتعزيز قابلية المواطنين للتفاعل معها والاستفادة من خدماتها.

فكلما ارتفع مستوى معرفة المواطنين بالمؤسسات المكلفة بالنزاهة، ازدادت فرص اللجوء إليها والمشاركة في جهود الوقاية والتبليغ والمساءلة، وهو ما يشكل أحد الشروط الأساسية لتعزيز فعالية المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد.

2. من التوعية إلى بناء الرفض المجتمعي للفساد: دلالات تخليد اليوم العالمي لمكافحة الفساد

يشكل اليوم العالمي لمكافحة الفساد مناسبة دولية لإعادة طرح سؤال النزاهة داخل الفضاء العمومي، وتقييم مدى تقدم المجتمعات في بناء ثقافة رافضة للفساد وداعمة للمساءلة والشفافية.

وفي هذا الإطار، اختارت الهيئة خلال سنة 2025 مقاربة مختلفة نسبيا، تقوم على توظيف الثقافة والفن والسينما كوسائط للتوعية والتحسيس، من خلال إطلاق برنامج «فيلم من أجل النزاهة»، وذلك انطلاقا من وعي متزايد بأن الرسائل المرتبطة بالنزاهة لا تحقق أثرها دائما عبر الخطاب القانوني أو المؤسساتي المباشر، وإنما قد تكون أكثر تأثيرا عندما تنقل عبر السرد الفني والقصص الإنسانية والتجارب الواقعية.

وقد أتاح عرض فيلم سينمائي يتناول موضوع الفساد، فتح نقاش عمومي حول قضايا الرشوة والشفافية والمساءلة وأدوار المؤسسات والإعلام والمجتمع المدني في مواجهتها.

وتكتسي هذه المبادرة أهمية خاصة لأنها تنقل النقاش حول الفساد من المستوى التجريدي إلى المستوى المعيش، وتساعد على تقريب المفاهيم المعقدة من الجمهور الواسع، بما يسمح ببناء فهم أعمق لتأثيرات الفساد على الحياة اليومية للمواطنين.

كما أن مشاركة أكثر من 200 مستفيد في هذا النشاط تؤشر على وجود اهتمام متزايد بقضايا النزاهة داخل الفضاء الثقافي، وعن استعداد فئات مختلفة للانخراط في النقاش العمومي حول هذه القضايا عندما تطرح عبر وسائط قريبة من اهتماماتها وتطلعاتها.

1.2. المبادرات التواصلية وقراءة تطور الوعي المجتمعي بقضايا الفساد

إذا كانت المؤشرات الدولية والقضائية التي تم تحليلها في الأجزاء السابقة تسمح بتشخيص وضعية الفساد من زاوية المؤسسات والقوانين والإنفاذ، فإن هذه المبادرات الثقافية والتواصلية تتيح قراءة مكملة تتعلق بمستوى الوعي المجتمعي واستعداد المواطنين للانخراط في جهود الوقاية والمساءلة.

وتؤكد المعطيات المتوفرة أن قضايا النزاهة أصبحت تحظى بحضور متزايد داخل الفضاء العمومي المغربي، سواء عبر الإعلام أو النقاشات الثقافية أو المنصات الرقمية أو المبادرات المدنية.

غير أن هذا التطور لا يعني بالضرورة ترسخ ثقافة النزاهة بشكل كامل، بل يعكس أساسا انتقال موضوع الفساد من دائرة الصمت أو التناول المحدود إلى دائرة النقاش العمومي المفتوح.

ومن هذه الزاوية، فإن الرهان المستقبلي لا يتمثل فقط في تكثيف الأنشطة التحسيسية، وإنما في تحويل هذا الاهتمام المجتمعي إلى التزام مستدام ينعكس على السلوكيات الفردية والجماعية وعلى المواقف تجاه مختلف أشكال الفساد.

2.2. الرمزية العمومية للنزاهة: من الفضاء المغلق إلى الفضاء المشترك

ضمن توجه يروم إخراج رسائل النزاهة من الفضاءات المؤسساتية المغلقة إلى الفضاء العمومي المشترك، قامت الهيئة الوطنية للنزاهة ببث رسائل مؤسساتية خاصة بها على واجهة برج «اتصالات المغرب بالرباط».

وتتجاوز أهمية هذه المبادرة بعدها التواصلي المباشر، لأنها تحمل دلالة رمزية تتمثل في جعل النزاهة قضية حاضرة داخل المشهد الحضري اليومي للمواطنين، لا مجرد موضوع يقتصر تداوله على التقارير المتخصصة أو الندوات المغلقة.

وتعبر هذه المقاربة عن إدراك متزايد لأهمية الرموز والصور والرسائل البصرية في تشكيل الوعي الجماعي وترسيخ القيم داخل المجال العمومي.

تؤكد المبادرات المنجزة خلال سنة 2025 أن الهيئة تتجه تدريجيا نحو توسيع مفهوم الوقاية من الفساد ليشمل البعد الثقافي والمجتمعي والرمزي، إلى جانب الأبعاد القانونية والمؤسساتية التقليدية، وأن بناء مجتمع أكثر نزاهة لا يتحقق فقط عبر تطوير التشريعات أو تعزيز الرقابة أو تشديد العقوبات، بل يقتضي أيضا الاستثمار في الثقافة والتربية والإعلام والفنون باعتبارها أدوات قادرة على إعادة تشكيل التمثلات الجماعية وترسيخ قيم النزاهة داخل الوعي المجتمعي.
ومن ثم، فإن القيمة الحقيقية لهذه المبادرات لا تقاس فقط بعدد المشاركين أو الأنشطة المنظمة، وإنما بقدرتها على المساهمة في بناء بيئة مجتمعية أقل تسامحا مع الفساد وأكثر استعدادا للدفاع عن قيم الشفافية والمساءلة والحكامة الجيدة، وهي البيئة التي تشكل في نهاية المطاف الحاضنة الأساسية لأي سياسة ناجحة ومستدامة لمكافحة الفساد.

رابعا- من التعريف بالمؤسسة وطنيا إلى تعزيز صورة المغرب في منظومة النزاهة الدولية

تكشف التحولات التي عرفتها هيئات مكافحة الفساد عبر العالم خلال العقدين الأخيرين أن التواصل لم يعد وظيفة مرتبطة فقط بنشر المعلومة أو مواكبة الأنشطة، بل أصبح أداة استراتيجية للتأثير وبناء الشرعية المؤسسية وتعزيز المصداقية الوطنية والدولية.

ففي بيئة تتزايد فيها أهمية المؤشرات الدولية والتقييمات المقارنة والتقارير الأممية، أصبحت صورة المؤسسات الوطنية وقدرتها على عرض منجزاتها وإبراز إصلاحاتها والتعريف بأولوياتها جزءا من عناصر القوة المؤسسية التي تؤثر في إدراك الفاعلين الوطنيين والدوليين لمستوى الالتزام بقضايا النزاهة والحكامة.

ومن هذا المنطلق، تكتسي الأنشطة التواصلية المرتبطة بالمحافل الدولية أو بإطلاق المشاريع الاستراتيجية الكبرى أهمية تتجاوز بعدها الإعلامي المباشر، لأنها تساهم في تشكيل السردية الوطنية حول جهود مكافحة الفساد، وفي إبراز موقع المؤسسة داخل المنظومة الوطنية والدولية للنزاهة.

وتبرز أهمية هذا البعد بشكل خاص في ضوء ما كشفته المؤشرات الدولية التي تم تحليلها سابقا، والتي أظهرت أن جزءا من التحديات التي تواجه المغرب يرتبط بالإدراك العام لفعالية الإصلاحات وقدرتها على إنتاج أثر ملموس. وهو ما يجعل التواصل الاستراتيجي ليس مجرد وسيلة للتعريف بالإصلاحات، بل أداة للمساهمة في تقليص الفجوة بين الإصلاحات المنجزة وبين مستوى إدراكها واستيعابها من قبل الفاعلين الوطنيين والدوليين.

1. عرض الاستراتيجية الخماسية للهيئة: فعل تواصلي لتعاقد مؤسساتي حول النزاهة

شكل الإعلان عن الاستراتيجية الخماسية للهيئة للفترة 2025-2030 مناسبة لإطلاق نشاط تواصلي مواكب، ليس باعتباره مجرد عملية تعريفية أو إعلامية، بل باعتباره جزءا من عملية تعبئة مؤسساتية ومجتمعية واسعة حول مشروع استراتيجي يمتد لخمس سنوات.

وتجسد طبيعة الفاعلين الذين شاركوا في حفل الإطلاق – من قطاعات حكومية ومؤسسات دستورية وشركاء دوليين وقطاع خاص ومجتمع مدني وإعلام – توجه الهيئة نحو ترسيخ مقاربة تقوم على المسؤولية المشتركة في مواجهة الفساد، باعتبارها قضية تتجاوز اختصاص مؤسسة واحدة أو قطاع واحد.

ولأن التجارب المقارنة كشفت أن أحد أسباب تعثر العديد من الاستراتيجيات العمومية لا يرتبط بجودة محتواها أو وجاهة أهدافها، وإنما بضعف تعبئة الفاعلين حولها وبغياب فهم مشترك لأولوياتها ومضامينها.

فقد حرصت الهيئة على أن تكتسب الأدوات التواصلية المصاحبة لإطلاق استراتيجيتها ما تستحقه من أهمية، بأن لم تقتصر على تقديم وثيقة استراتيجية جديدة، بل سعت إلى ترجمة مضامينها إلى رسائل مبسطة وقابلة للاستيعاب من قبل مختلف الفئات المستهدفة، عبر إعداد كتيبات ومطويات ودعامات رقمية ومواد تفاعلية وتوظيف بطاقات برمز الاستجابة السريعة (QR) باعتبارها مقاربة حديثة تقوم على تسهيل الولوج إلى المعلومة وتوسيع دائرة الاطلاع على مضامين الاستراتيجية.

كما يندرج إنتاج فيلم ترويجي (Teaser) ضمن جهود تبسيط الرؤية الاستراتيجية وتحويلها إلى محتوى تواصلي قادر على الوصول إلى جمهور أوسع من الفاعلين والمتابعين.

ومن زاوية أعمق، تعكس هذه المبادرات جهدا متواصلا يروم بناء فهم مشترك وتعبئة جماعية حول أهداف الإصلاح التي تضمنتها الاستراتيجية.

إن قراءة هذه الأنشطة في ضوء المعطيات والمؤشرات التي تم تحليلها سابقا تبرز أن الهيئة توجد اليوم أمام مرحلة جديدة من تطور سياسات النزاهة، تتسم بالانتقال التدريجي من منطق التصدي للإصلاحات القطاعية المتفرقة إلى منطق الرؤية الاستراتيجية المندمجة للمشاريع الإصلاحية، كما تكشف أن أحد التحديات الرئيسية لم يعد يتمثل فقط في التفاعل مع ما ينتج من إصلاحات أو ما يطلق من استراتيجيات، بل في القدرة على تعبئة مختلف الفاعلين حولها وضمان انخراطهم في تنفيذها والمساهمة في تحويلها إلى نتائج ملموسة.

ومن ثم، فإن التواصل الاستراتيجي يصبح جزءا من أدوات الحكامة نفسها، لأنه يساهم في بناء الثقة، وتعزيز الفهم المشترك، وتقوية الالتزام الجماعي بالأهداف الوطنية المرتبطة بالنزاهة والشفافية.

تؤكد معطيات سنة 2025 أن التواصل داخل الهيئة لم يعد يقتصر على مواكبة الأنشطة أو التعريف بالمبادرات، بل أصبح أحد المكونات الأساسية للممارسة الاستراتيجية للمؤسسة.

فمن خلال الحضور في المحافل الدولية، وعرض التجربة المغربية، وإطلاق الاستراتيجية الخماسية، وتطوير أدوات التعبئة والتواصل، يتضح أن الهيئة تتجه نحو توظيف التواصل باعتباره رافعة لبناء الشرعية المؤسسية وتعزيز الثقة وتوسيع دائرة الانخراط في جهود مكافحة الفساد.

كما تؤكد هذه المعطيات أن التحدي المركزي الذي تواجهه منظومة النزاهة بالمغرب لا يتعلق فقط بإنتاج السياسات والإصلاحات، وإنما أيضا بقدرتها على إقناع الفاعلين والمواطنين بجدواها وإشراكهم في تنفيذها. فكلما تقلصت الفجوة بين الإصلاحات المنجزة والإدراك المجتمعي لها، ازدادت فرص تحويل التقدم المؤسسي والقانوني إلى أثر ملموس ينعكس على مؤشرات النزاهة والثقة وجودة الحكامة.

ومن هذه الزاوية، يمكن اعتبار سنة 2025 سنة ترسيخ التواصل كأداة من أدوات الإصلاح، وليس مجرد وظيفة داعمة له، بما يجعل بناء الثقة والوعي والانخراط الجماعي جزءا لا يتجزأ من معركة مكافحة الفساد وترسيخ النزاهة بالمغرب.

2. تقديم التجربة المغربية في المحافل الدولية: تصور جديد للتواصل المؤسساتي

يكتسي عرض الفيلم المؤسساتي للهيئة خلال أشغال الاجتماع العام السنوي للجمعية الدولية لهيئات مكافحة الفساد (IAACA) واجتماعات شبكة هيئات الوقاية من الفساد (NCPA) المنعقدة على هامش مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أهمية تتجاوز مجرد تقديم مادة تعريفية حول الهيئة.

فالرهان الحقيقي لمثل هذه المبادرات يتمثل في إبراز التجربة المغربية ضمن فضاء دولي يتنافس فيه الفاعلون والمؤسسات على عرض نماذجهم الإصلاحية وإبراز منجزاتهم وتبادل خبراتهم.

ومن هذه الزاوية، يكشف هذا النشاط عن انتقال تدريجي من منطق التعريف بالمؤسسة إلى منطق بناء سردية مؤسساتية متكاملة حول موقع المغرب داخل المنظومة الدولية لمكافحة الفساد.

ويكتسي هذا التوجه أهمية خاصة بالنظر إلى أن جزءا من تقييم الدول في المجال الدولي لا يتحدد فقط بناء على المؤشرات الرقمية والتشريعات المعتمدة، وإنما أيضا بناء على قدرتها على تقديم رؤيتها وتجاربها وإبراز التقدم المحرز في مختلف مجالات الإصلاح.

كما أن المشاركة في هذه الفضاءات الدولية تسمح للهيئة بأداء وظيفة مزدوجة: فمن جهة، التعريف بالتجربة المغربية واستعراض منجزاتها وإصلاحاتها؛ ومن جهة أخرى، التقاط الاتجاهات الدولية الجديدة واستيعاب الممارسات الفضلى والتحديات الناشئة التي تعرفها منظومة مكافحة الفساد عالميا.

وتعكس هذه الدينامية تطورا في تموقع الهيئة، باعتبارها لم تعد مجرد فاعل وطني يشتغل داخل الحدود المؤسسية الداخلية، بل أصبحت أيضا جزءا من شبكات دولية لتبادل الخبرات والمعرفة والممارسات الفضلى.

إذا كانت المقاربات التقليدية لمكافحة الفساد تركز أساسا على البعد الوطني، فإن التجارب الحديثة تؤكد أن هذه الظاهرة أصبحت ذات أبعاد عابرة للحدود ترتبط بتدفقات الأموال والتجارة والاستثمار والتكنولوجيا.

ومن ثم، فإن انخراط المغرب في هذه الشبكات الدولية يعكس وعيا متزايدا بأن فعالية السياسات الوطنية أصبحت مرتبطة أيضا بالقدرة على الاندماج في المنظومات الدولية للتعاون وتبادل المعلومات والخبرات.

كما تعبر هذه المشاركة عن إدراك متزايد لأهمية البعد التواصلي في تعزيز الحضور الدولي للمؤسسات الوطنية، خصوصا في سياق أصبحت فيه المنافسة بين الدول تشمل أيضا التنافس حول الصورة المؤسسية والقدرة على إبراز الإصلاحات والالتزامات والممارسات الفضلى.

الجزء الرابع

الشراكات والتعاون الاستراتيجي:
من الانخراط الدولي إلى دعم التكامل وإنتاج التأثير

بالنظر إلى الطبيعة المتحولة والمعولمة للعديد من أنماط الفساد المعاصرة، لم تعد سياسات الوقاية من الفساد ومحاربته مرتبطة فقط بمدى جودة التشريعات الوطنية أو قوة المؤسسات الرقابية والقضائية، وإنما أصبحت رهينة كذلك بقدرة هذه المؤسسات على الاندماج داخل الشبكات الدولية للتعاون وتبادل المعلومات والخبرات، وعلى بناء منظومات وطنية متكاملة تجمع مختلف الفاعلين العموميين والخواص والأكاديميين وجمعيات المجتمع المدني حول أهداف مشتركة؛ فكلما ازدادت الترابطات الاقتصادية والمالية والدولية، تراجعت قدرة المقاربات المنعزلة على تحقيق نتائج مستدامة، وأصبح التعاون الدولي والتكامل المؤسساتي شرطا من شروط الفعالية وليس مجرد عنصر مكمل لها.

من هذه الزاوية، لا يمكن النظر إلى الانخراط الدولي للهيئة أو إلى شبكة شراكاتها الوطنية باعتبارهما أنشطة بروتوكولية أو تواصلية موازية، بل باعتبارهما جزءا من البنية الاستراتيجية لمنظومة النزاهة نفسها. فهذه الشراكات تشكل قنوات لاكتساب المعرفة والخبرة، وآليات لتبادل الممارسات الفضلى، وأدوات لتعزيز القدرات الوطنية، كما تمثل فضاءات للتأثير في النقاشات الدولية المرتبطة بالنزاهة والحكامة ومكافحة الفساد.

ولذلك، فإن تعزيز التعاون الدولي من جهة، وتوسيع الشراكات الوطنية متعددة الأطراف من جهة أخرى، يشكلان استجابة مباشرة لأحد أهم مكامن الهشاشة المتمثلة في محدودية التنسيق والالتقائية بين مختلف الفاعلين.

لأجله، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 توظيف ما يمكن تسميته بـ «الدبلوماسية المؤسساتية للنزاهة»، باعتبارها رافعة لتعزيز الحضور المغربي داخل المنتديات الدولية المتخصصة، واستثمار التراكمات المقارنة في تطوير السياسات الوطنية، والمساهمة في النقاش الدائر داخل فضاءات إنتاج وتطوير المعايير والمؤشرات الدولية. كما واصلت في المقابل توسيع شبكة شراكاتها الوطنية مع المؤسسات الدستورية والرقابية والقضائية والأكاديمية والاقتصادية، بهدف بناء بيئة مؤسساتية أكثر تكاملا وقدرة على الاستجابة الجماعية لمخاطر الفساد.

ومن ثم، فإن القراءة التحليلية لمبادرات هذا الجزء لا تنصب أساسا على عدد الاتفاقيات أو اللقاءات المنجزة، وإنما على ما تكشفه من تحول تدريجي في موقع الهيئة داخل المنظومة الوطنية والدولية للنزاهة، ومن انتقال متزايد من منطق التدخل المنفرد إلى منطق الشبكات والتحالفات، باعتباره أحد الشروط الضرورية لتعزيز فعالية السياسات العمومية في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته.

المحور الأول

الدبلوماسية المؤسساتية للنزاهة وتعزيز الحضور المغربي في المنظومات الدولية

لأن مكافحة الفساد لم تعد شأنا وطنيا صرفا، بل أصبحت جزءا من منظومة عالمية مترابطة تتداخل فيها المعايير الدولية، وآليات التقييم، وشبكات تبادل المعلومات والخبرات، والالتزامات الاتفاقية، وقواعد الحكامة الاقتصادية والمالية العابرة للحدود، فإن الحاجة إلى مقاربات جماعية تقوم على التعاون والتنسيق وتبادل المعرفة، أصبحت أكثر إلحاحا؛

ولأن موقع الدول داخل منظومات النزاهة الدولية لم يعد يقاس فقط بدرجة انضمامها إلى الاتفاقيات أو بعدد مشاركتها في المؤتمرات، وإنما بقدرتها على الاستفادة من هذه الفضاءات لتطوير سياساتها العمومية وتعزيز فعالية مؤسساتها وتحسين قدرتها على مواجهة المخاطر المستجدة؛

فإن الانخراط الدولي للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها لا يكتسي بالنسبة للمغرب طابعا تمثيليا أو بروتوكوليا، بل يشكل رصيدا معرفيا ومؤسساتيا واستراتيجيا وأحد مداخل تقوية المنظومة الوطنية للنزاهة نفسها. فهو يتيح الاستفادة من التجارب المقارنة، والمشاركة في تطوير المعايير، وبناء شبكات التعاون، وتعزيز القدرات الوطنية، وتثمين المكتسبات الوطنية داخل فضاءات التقييم والحوار الدولي.

وفي هذا السياق، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 توظيف التعاون الدولي والشراكات متعددة الأطراف باعتبارها أدوات استراتيجية لدعم الإصلاح الوطني، وتوسيع دوائر التعاون، وتعزيز حضور المغرب داخل الفضاءات المؤثرة في إنتاج المعايير والسياسات الدولية ذات الصلة بالنزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.

أولا- من الحضور المؤسسي في المحافل الدولية إلى المساهمة في إنتاج المعايير وبناء شبكات التأثير

تكرس مبادرات التعاون الدولي التي قامت بها الهيئة خلال سنة 2025 عن توجه متزايد نحو توظيف الدبلوماسية المؤسساتية لخدمة ثلاثة أهداف مترابطة: أولها تعزيز حضور المغرب داخل الفضاءات الدولية المرجعية في مجال مكافحة الفساد؛ وثانيها استقطاب الخبرات والتجارب القادرة على دعم الإصلاحات الوطنية؛ وثالثها المساهمة في بناء شبكات تعاون دائمة تسمح بتطوير العمل المشترك وتبادل الممارسات الفضلى.

كما تعكس هذه المبادرات انتقالا تدريجيا من منطق المشاركة في الديناميات الدولية إلى منطق المساهمة في هيكلتها وتوجيه بعض مساراتها، سواء من خلال الانخراط في فضاءات إنتاج المعايير، أو من خلال احتضان هياكل دائمة للتعاون، أو عبر إطلاق مبادرات جديدة للتنسيق بين الهيئات النظيرة. وهو ما يكشف عن تطور نوعي في موقع الهيئة داخل منظومة التعاون الدولي، وعن إرادة متنامية لجعل الحضور المغربي عاملا مساهما في تشكيل أجندة النزاهة الإقليمية والدولية، وليس مجرد متلق لمخرجاتها.

فبعد مرحلة كان فيها الحضور يتركز أساسا على التتبع والمشاركة في المنتديات الدولية، بدأت تتبلور ملامح توجه جديد يسعى إلى توظيف الدبلوماسية المؤسساتية كرافعة لدعم الإصلاحات الوطنية، وتعزيز التأثير المغربي داخل فضاءات إنتاج المعايير، وبناء شبكات تعاون قادرة على مواكبة التحولات المتسارعة التي تعرفها منظومات مكافحة الفساد عالميا.

1. الانخراط في فضاءات إنتاج المعايير الدولية: مسار التقارب مع منظومة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)

تندرج مواكبة مسار تهييئ انضمام المغرب إلى مجموعة العمل المعني بالرشوة في المعاملات التجارية الدولية التابعة لاتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمكافحة الفساد ضمن توجه استراتيجي يروم تعزيز تموقع المملكة داخل إحدى أكثر المنصات الدولية تأثيرا في مجال مكافحة الرشوة والفساد في المعاملات الاقتصادية الدولية.

وتتجاوز أهمية هذا المسار البعد المرتبط بدعم الحكومة للحصول على صفة «مشارك» داخل المجموعة، لتشمل ما يتيحه من فرص لتقريب المنظومة الوطنية من المعايير المرجعية المعتمدة دوليا، وتعزيز قدرات الفاعلين العموميين والخواص على استيعاب متطلبات الامتثال والنزاهة والشفافية في بيئة الأعمال. كما يمثل هذا الانخراط آلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وتعزيز ثقة المستثمرين والشركاء الدوليين في المنظومة المؤسساتية المغربية.

وفي هذا الإطار، عملت الهيئة خلال سنة 2025 على مواكبة إعداد مسودة أولية لخطة عمل وطنية للفترة 2026-2027 تحدد أهداف الأنشطة ومخرجاتها، في انتظار اعتمادها من قبل الطرفين، هذا فضلا عن تنسيق مساهمة مختلف المتدخلين الوطنيين في هذا الورش في أفق إعداد توصية توجيهية للحكومة قصد المبادرة إلى إيداع الطلب الرسمي للانضمام. ويكشف هذا التوجه عن انتقال تدريجي من منطق التفاعل مع المعايير الدولية بعد صدورها إلى منطق الاستعداد المسبق لمتطلبات الامتثال والاندماج داخل فضاءات إنتاجها.

2. توظيف الشراكات الاستراتيجية لتطوير المشاريع المهيكلة وتعزيز الحضور الدولي للمغرب

تندرج اللقاءات التي عقدتها الهيئة خلال زيارتها للولايات المتحدة الأمريكية سنة 2025، ضمن منطق استثماري للتعاون الدولي يقوم على البحث عن الخبرات والشراكات القادرة على دعم المشاريع الوطنية ذات البعد الاستراتيجي.

ويبرز هذا التوجه بوضوح من خلال اللقاءات المنعقدة مع ممثلي الجامعة الأمريكية بواشنطن فيما يتعلق بمشروع الأكاديمية المغربية للنزاهة، حيث تم استكشاف عدد من فرص التعاون مع بعض التجارب والمؤسسات الأكاديمية المتخصصة، بما يسمح بالاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في مجالات التكوين والبحث وإنتاج المعرفة المرتبطة بالنزاهة والحكامة.

كما عكست اللقاءات التي تمت مع كل من مساعدة وزير الخارجية الأمريكي المكلفة بإفريقيا والشرق الأوسط بمكتب شؤون إنفاذ مكافحة المخدرات والقانون الدولي وفريقها، ومسؤولي شراكة الحكومة المنفتحة (OGP)، ومسؤولي مشروع العدالة العالمية (WJP) الذي يصدر مؤشر سيادة القانون، (عكست) إرادة متزايدة لتعزيز الحضور المغربي داخل المنصات الدولية المؤثرة في إنتاج المؤشرات والمعايير والتقييمات المرجعية. ويكتسي هذا البعد أهمية خاصة بالنظر إلى التأثير المتنامي لهذه المؤشرات في تقييم مناخ الأعمال والحكامة وثقة المستثمرين والمؤسسات الدولية.

3. توسيع دوائر التعاون والتأثير على هامش المؤتمرات الدولية الكبرى

تكشف اللقاءات الثنائية التي عقدتها الهيئة الوطنية للنزاهة على هامش الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (15-19 دجنبر 2025)، عن تنامي دور المؤتمرات الدولية باعتبارها فضاءات لبناء الشراكات العملية وليس فقط منصات للنقاش وتبادل المواقف.

فقد أتاحت هذه اللقاءات استكشاف فرص جديدة للتعاون مع عدد من الهيئات الوطنية والإقليمية والدولية، وبحث آفاق تطوير برامج عمل متعددة السنوات تقوم على أهداف واضحة ومشاريع ملموسة. كما مكنت من تبادل الخبرات حول التحديات المشتركة المرتبطة بالوقاية من الفساد، وتطوير آليات الحكامة، واسترداد الموجودات، وتعزيز النزاهة في تدبير الشأن العام.

وفي المجمل، تكشف هذه الدينامية الدولية عن انتقال تدريجي من منطق الحضور التمثيلي إلى منطق بناء النفوذ المؤسساتي والتأثير المعرفي والتنظيمي داخل فضاءات النزاهة العالمية. كما تعكس إدراكا متزايدا بأن تعزيز فعالية السياسات الوطنية لمكافحة الفساد يمر أيضا عبر القدرة على الاندماج المؤثر داخل الشبكات الدولية المنتجة للمعايير والخبرات والممارسات الفضلى.

ثانيا- من المشاركة إلى التأثير: توظيف الحضور الدولي للهيئة لتعزيز أجندة النزاهة والوقاية من الفساد

تسجل الهيئة الوطنية للنزاهة، من خلال المبادرات والأنشطة الدولية التي شاركت فيها سنة 2025، تطورا لافتا في طبيعة هذا الحضور. فالمغرب لم يعد يقتصر على التفاعل مع الأجندات الدولية القائمة، بل أصبح يشارك بصورة متزايدة في صياغة مضامينها وإغنائها، سواء من خلال تحمل مسؤوليات قيادية داخل بعض الشبكات المتخصصة، أو عبر تقديم تصورات جديدة حول عدد من المواضيع.

1. الدعوة إلى إعادة مركزة المواطن في صلب منظومات النزاهة العالمية

شكلت مشاركة الهيئة في المؤتمر السنوي للشبكة الدولية لهيئات مكافحة الفساد (IAACA) بالدوحة يومي 12 و13 دجنبر 2025، مناسبة لطرح إحدى القضايا التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد داخل النقاشات الدولية المعاصرة، والمتعلقة بموقع المواطن داخل منظومات النزاهة.

ففي الوقت الذي انشغلت فيه العديد من المقاربات التقليدية بتطوير الأطر القانونية وتعزيز أجهزة الرقابة والإنفاذ، برزت خلال السنوات الأخيرة قناعة متزايدة بأن فعالية هذه المنظومات تظل محدودة ما لم يتم إشراك المواطن بصورة فعلية في عمليات الوقاية والكشف والمساءلة. ومن هذا المنطلق، دعت الهيئة إلى تجديد مقاربات مكافحة الفساد بما يجعل المواطن شريكا في إنتاج النزاهة وليس مجرد متلق لنتائج السياسات العمومية.

وتنسجم هذه الرؤية مع التحولات الدولية الحديثة التي باتت تربط بين فعالية مكافحة الفساد ومستويات المشاركة المواطنة والانفتاح المؤسسي والثقة العامة. كما تعكس وعيا متناميا بأن بناء مجتمعات أكثر نزاهة لا يتحقق فقط عبر مضاعفة أدوات الرقابة، وإنما كذلك عبر تمكين المواطنين من أدوات الفهم والمساءلة والمشاركة في إنتاج الحلول.

2. من المشاركة في الشبكات إلى المساهمة في قيادتها: احتضان الأمانة الدائمة للشبكة الدولية لهيئات الوقاية من الفساد

يشكل قرار إحداث الأمانة الدائمة لشبكة هيئات الوقاية من الفساد (NCPA)، وإسناد مقرها الرسمي إلى المملكة المغربية، أحد أبرز المؤشرات الدالة على المكانة التي أصبحت تحتلها الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها داخل منظومة التعاون الدولي المتخصصة في الوقاية من الفساد.

ولا يقتصر هذا القرار على ما يحمله من دلالة رمزية مرتبطة بالاعتراف الدولي، بل يعكس انتقال الهيئة من موقع المشاركة في أنشطة الشبكة إلى موقع المساهمة في ضمان استمرارية عملها، وتنسيق جهود أعضائها، ودعم برامجها، والمساهمة في توجيه أولوياتها المستقبلية. فاحتضان الأمانة الدائمة لا يعني مجرد استضافة مقر إداري، وإنما الاضطلاع بوظيفة مؤسساتية محورية في تعزيز دينامية الشبكة وترسيخ التعاون بين هيئاتها.

كما يعكس هذا التطور مستوى الثقة الذي أصبحت تحظى به الهيئة لدى نظيراتها، ويكرس تموقع المملكة المغربية باعتبارها منصة إقليمية ودولية للحوار وتبادل الخبرات وبناء الشراكات في مجال الوقاية من الفساد، ولا سيما داخل الفضاءين الإفريقي والعربي، اللذين يواجهان تحديات متقاربة في مجالات الحكامة والشفافية وتعزيز نزاهة المؤسسات.

وتتجاوز أهمية هذا الإنجاز الإطار المؤسساتي للشبكة نفسها، بالنظر إلى أن أنماط الفساد المعاصرة باتت تتسم بطابع عابر للحدود، بما يجعل تقوية آليات التعاون الدولي والشبكات المهنية المتخصصة أحد الشروط الأساسية لتطوير سياسات وقائية أكثر نجاعة، وتعزيز قدرة الدول على تبادل الخبرات وتنسيق الاستجابات ومواجهة المخاطر المشتركة بفعالية أكبر.

3. شبكة نزاهة الأعمال: مدخل جديد للتنافسية والتنمية المستدامة

شكل الاجتماع السنوي لشبكة نزاهة الأعمال بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MOBIN)، المنعقد على هامش أشغال الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والذي ترأسته الهيئة الوطنية للنزاهة إلى جانب الوكالة الفرنسية لمكافحة الفساد (AFA)، تطورا مهما في فهم العلاقة بين مكافحة الفساد والتنمية الاقتصادية.

وكان اللقاء فرصة للتركيز على نزاهة الأعمال كموضوع استراتيجي يتجاوز الاقتصار على الامتثال القانوني المجرد إلى بناء الثقة داخل الأسواق وسلاسل القيمة. وقد أكدت الهيئة خلاله، على أن التنافسية الاقتصادية لم تعد تقاس فقط بالإنتاجية أو بالكلفة أو بسرعة الإنجاز، بل أصبحت ترتبط أيضا بمدى قدرة المؤسسات على احترام معايير النزاهة والشفافية وإدارة مخاطر الفساد؛ مؤكدة على وجوب تراجع المقاربات التقليدية التي تنظر إلى الفساد باعتباره مشكلة قانونية أو أخلاقية بالأساس، أمام النقاشات الدولية الراهنة التي باتت تتعامل معه باعتباره أحد العوامل المؤثرة مباشرة في كفاءة الأسواق، وجاذبية الاستثمار، وتنافسية الاقتصادات الوطنية.

وتنسجم هذه الرؤية مع التحولات التي تعرفها الأسواق العالمية، حيث أصبحت متطلبات الامتثال وفعالية مكافحة الرشوة جزءا من معايير تقييم الشركاء والمقاولات والمستثمرين. وهو ما يجعل تطوير منظومات نزاهة الأعمال أحد المداخل الأساسية لتحسين مناخ الاستثمار وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

4. توسيع الشراكات الاستراتيجية وتدويل الخبرة المغربية

إلى جانب مشاركتها في الآليات والشبكات الدولية، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 توسيع شبكة شراكاتها مع عدد من المؤسسات المرجعية المتخصصة في مجالات النزاهة والحكامة ومكافحة الفساد. وقد شملت هذه الدينامية إبرام شراكات جديدة مع الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد (IACA)، وجهاز الإمارات للمحاسبة (الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبية في دولة الإمارات العربية المتحدة)، وهيئة النزاهة الاتحادية العراقية، والهيئة العليا للحكامة الجيدة بكوت ديفوار، ولجنة مكافحة الفساد والحقوق المدنية بكوريا الجنوبية، إضافة إلى استقبال وفود مؤسساتية متعددة من إفريقيا وآسيا والعالم العربي.

وتكرس هذه الشراكات تطورا نوعيا في وظيفة التعاون الدولي بالنسبة للهيئة. فبعد أن كان الهدف الأساسي يتمثل في الاستفادة من التجارب المقارنة، أصبح التعاون يتجه بصورة متزايدة نحو تبادل الخبرات وبناء المشاريع المشتركة وإنتاج المعرفة وتطوير القدرات بشكل متبادل.

وفي المحصلة، تعكس مجمل هذه المبادرات انتقال الهيئة التدريجي من موقع المستفيد من الخبرات الدولية إلى موقع الشريك المساهم في إنتاجها وتطويرها. كما تكشف عن إدراك متزايد بأن تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد لم يعد رهينا فقط بإصلاحات تشريعية ومؤسساتية وطنية، بل أصبح يرتبط كذلك بمدى قدرة منظومة النزاهة الوطنية على الاندماج المؤثر داخل الشبكات الدولية التي تنتج المعايير والخبرات والممارسات الفضلى، وتوجه الأجندات العالمية ذات الصلة بالحكامة والشفافية ومكافحة الفساد.

ثالثا- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد مرجعية معيارية لتوجيه أولويات المرحلة المقبلة

يشكل مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أحد أهم الفضاءات الدولية التي تتحدد داخلها الاتجاهات الكبرى للوقاية من الفساد ومحاربته، ليس فقط من خلال استعراض التزامات الدول، وإنما أيضا من خلال بلورة أولويات معيارية جديدة تعكس تطور المخاطر والتحديات المرتبطة بالحكامة والنزاهة على المستوى العالمي.

ومن هذه الزاوية، لم تكتس مشاركة المملكة المغربية في الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف (الدوحة 15-19 دجنبر 2025) أهمية بروتوكولية أو تمثيلية فحسب، بل مثلت مناسبة لقراءة موقع المغرب داخل المنظومة الأممية لمكافحة الفساد، واختبار مدى تقاطع أولوياته الوطنية مع التوجهات الدولية الجديدة.

وقد عرفت هذه الدورة مشاركة واسعة، بحضور أكثر من 2500 مندوب يمثلون 192 دولة، إلى جانب المنظمات الدولية والإقليمية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والشباب، بما جعلها

إحدى أكبر المحطات الدولية المخصصة لمناقشة قضايا النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد.

وقد ترأست الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، الوفد المغربي الذي ضم ممثلين عن قطاعات وزارية وهيئات دستورية ومؤسسات وطنية وممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص. ويقدم هذا التنوع رسالة واضحة مفادها أن مكافحة الفساد لم تعد شأنا قطاعيا أو مؤسسيا ضيقا، بل أصبحت قضية أفقية تتطلب تعبئة جماعية تضم مختلف الفاعلين.

1. الحضور المغربي في مؤتمر الدول الأطراف: من عرض التجربة الوطنية إلى طرح أولويات معيارية جديدة

عكست مشاركة الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها في الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد انتقالا نوعيا في طبيعة حضورها داخل المنظومة الدولية، إذ لم يقتصر تدخلها على عرض ملامح التجربة الوطنية في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته، وإنما انصرف إلى الإسهام في توجيه النقاش الدولي حول الأولويات المستقبلية لتطوير منظومة تنفيذ الاتفاقية وتعزيز فعاليتها.

وفي هذا الإطار، استعرضت الهيئة الوطنية للنزاهة أبرز مكونات النموذج المغربي في مجال النزاهة، مؤكدة أن الإصلاحات الدستورية والمؤسساتية التي عرفتها المملكة أفضت إلى إرساء منظومة متكاملة للوقاية من الفساد ومحاربته، شكلت أساسا لإطلاق إصلاحات تشريعية ومؤسساتية وإدارية متواصلة تروم ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والحكامة الجيدة، وتعزيز الثقة في المؤسسات، ودعم فعالية السياسات العمومية، وضمان الولوج المنصف إلى الحقوق والخدمات.

كما أبرزت الهيئة الوطنية للنزاهة مستوى انخراط المغرب في تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، من خلال استكمال مختلف مراحل آلية الاستعراض ونشر نتائجها، بما يعكس اعتماد مقاربة قائمة على الشفافية والالتزام الطوعي بالمعايير الدولية. وأكدت أن المشاركة النشطة في الشبكات والآليات الدولية المتخصصة أصبحت تشكل رافعة لتبادل الخبرات وتعزيز التعاون الدولي والإسهام في تطوير الممارسات الفضلى لمواجهة التحديات العابرة للحدود.

وعلى المستوى الوطني، أوضحت الهيئة أن الالتزامات الدولية انعكست بصورة مباشرة على تطوير السياسات العمومية ذات الصلة، سواء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في إطار تشاركي، أو من خلال التحضير لإطلاق جيل جديد من الاستراتيجيات الوطنية يرتكز على قياس الأثر وتعزيز النجاعة. كما أبرزت مواصلة ملاءمة المنظومة التشريعية مع مقتضيات الاتفاقية، وتعزيز فعالية البحث والتحري في جرائم الفساد عبر تطوير الآليات القانونية والإجرائية المعتمدة في هذا المجال.

وفي السياق ذاته، سلطت الهيئة الوطنية للنزاهة الضوء على عدد من الإصلاحات الهيكلية التي اعتمدها المغرب في مجال الوقاية من الفساد، من قبيل تكريس الحق في الحصول على المعلومات، واعتماد ميثاق المرافق العمومية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع التحول الرقمي، إلى جانب إصلاح منظومة الصفقات العمومية وتحسين مناخ الأعمال، باعتبارها إصلاحات تسهم في تقليص مخاطر الفساد وتعزيز النزاهة في القطاعات ذات الأولوية.

ولم يقتصر تدخل الهيئة الوطنية للنزاهة على عرض التجربة المغربية، بل تميز أيضا بطرح رؤية استشرافية لتطوير الأجندة الدولية لمكافحة الفساد، انطلاقا من التحولات التي تعرفها بيئة المخاطر العالمية بفعل الرقمنة والذكاء الاصطناعي وتعقد سلاسل القيمة والتوريد العابرة للحدود. وفي هذا الإطار، دعت الهيئة إلى إعطاء أولوية لثلاثة محاور مترابطة، تتمثل في ترسيخ الوقاية باعتبارها المدخل الرئيس للإصلاحات العمومية، وتطوير منظومات أكثر دقة لقياس النزاهة ومخاطر الفساد بما يعزز جودة القرار العمومي، والاستعداد للمخاطر المستجدة المرتبطة بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي حتى لا تتحول إلى فضاءات جديدة لإنتاج أنماط أكثر تعقيدا من الفساد.

واختتمت الهيئة الوطنية للنزاهة مداخلتها بالتأكيد على أن تطوير آلية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ينبغي أن يواكب التحولات الدولية المتسارعة، وأن يتفاعل مع النقاشات الأممية المتنامية حول العلاقة بين الفساد وحقوق الإنسان والتنمية المستدامة والتحديات البيئية والمناخية. كما شددت على أهمية تعزيز الانسجام بين مختلف المسارات الأممية ذات الصلة، ولا سيما بين فيينا وجنيف ونيويورك، بما يرسخ مقاربة دولية أكثر تكاملا واتساقا في مواجهة الفساد باعتباره تحديا عالميا يتجاوز الحدود الوطنية ويقتضي تنسيقا معياريا ومؤسساتيا متزايدا.

2. قرارات دورة الدوحة من مؤتمر الدول الأطراف: إعادة تشكيل الأولويات الدولية لمكافحة الفساد

اعتمدت الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الدول الأطراف مجموعة من القرارات التي تكشف، في مجموعها، عن تحولات مهمة في أجندة مكافحة الفساد على المستوى الدولي. فهذه القرارات لم تقتصر على الجوانب التقليدية المرتبطة بالتعاون الدولي والإنفاذ، بل شملت قضايا جديدة أو متجددة مثل الذكاء الاصطناعي، وقياس الفساد، وتمويل الحياة السياسية، والتربية على النزاهة، والفساد البيئي، والتعاون بين هيئات مكافحة الفساد ووحدات المعلومات المالية.

ويكتسي إعلان الدوحة 2025 أهمية خاصة لأنه ربط بين التعاون الدولي والمساعدة التقنية واستثمار فرص الذكاء الاصطناعي في الوقاية من الفساد ومحاربته. ويكشف هذا التوجه أن التكنولوجيا أصبحت في صلب السياسات الدولية الجديدة لمكافحة الفساد، سواء كأداة لتحسين الكشف والقياس أو كمصدر لمخاطر جديدة تستوجب التأطير.

أما مقترح تحيين إعلان مراكش للوقاية من الفساد، الذي تقدمت به المملكة المغربية، فيحمل دلالة استراتيجية خاصة، لأنه يعيد وضع الوقاية في قلب تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ويدعو إلى تعزيز تدابير الفصل الثاني من الاتفاقية، والاستفادة من توصيات آلية الاستعراض، وتقوية الهيئات الوطنية المستقلة للوقاية من الفساد وتزويدها بالموارد الضرورية.

ومن هذه الزاوية، يشكل إعلان مراكش في صيغته الجديدة امتدادا دوليا للرهان الوطني الذي يتكرر في مختلف أقسام هذا التقرير: الانتقال من منطق المعالجة اللاحقة إلى منطق الوقاية والقياس والاستباق.

كما تكشف القرارات المتعلقة بشفافية تمويل الأحزاب والحملات الانتخابية والتربية على النزاهة لدى الأطفال والشباب عن تقاطع واضح مع الأولويات التي اشتغلت عليها الهيئة وطنيا خلال سنة 2025، سواء من خلال توصياتها بشأن القوانين الانتخابية أو مشاريعها المرتبطة بالتربية والتكوين وإدماج قيم النزاهة في المنظومة التربوية.

ويؤكد ذلك أن عددا من الأوراش التي تشتغل عليها الهيئة لا يندرج فقط ضمن أولويات وطنية داخلية، بل يتقاطع مع اتجاهات دولية صاعدة تعيد التأكيد على أهمية النزاهة السياسية والتربية الوقائية وبناء ثقافة مجتمعية رافضة للفساد.

3. قياس الفساد والمرحلة المقبلة من آلية الاستعراض: من الامتثال إلى تقييم الأثر

من بين أهم ما طرحته دورة الدوحة موضوع قياس الفساد وتقييم فعالية التدابير المتخذة باعتباره أولوية دولية متزايدة؛ فقد دعا القرار المتعلق باستغلال البيانات إلى تعزيز القدرات الوطنية على جمع وتحليل ونشر بيانات دقيقة وحديثة حول الجرائم المشمولة باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وتقييم فعالية السياسات والتدابير المعتمدة.

فمكافحة الفساد لم تعد تقاس فقط بعدد القوانين أو المؤسسات أو البرامج، بل بمدى قدرتها على إنتاج نتائج قابلة للقياس والتحقق.

كما أن القرار المتعلق بالمرحلة المقبلة من آلية استعراض تنفيذ الاتفاقية، والتي ستنطلق ابتداء من سنة 2027، يحمل دلالة مهمة بالنسبة للمغرب. فهذه المرحلة الجديدة ستركز على متابعة التقدم المحرز منذ الاستعراضات السابقة، وإبراز النجاحات والممارسات الجيدة والتحديات، وتقييم الحاجة المستمرة إلى المساعدة الفنية.

ويعني ذلك أن المرحلة المقبلة من التقييم الدولي لن تكتفي بفحص وجود النصوص والمؤسسات، بل ستتجه أكثر نحو تقييم مسار التقدم، وفعالية التنفيذ، ومدى الاستجابة للتوصيات السابقة. وهو ما يجعل تعزيز منظومات التتبع والقياس والتقييم داخل السياسات الوطنية لمكافحة الفساد أولوية لا يمكن تأجيلها.

خلصت مشاركة الهيئة في دورة الدوحة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد إلى أن الانخراط الأممي لم يعد مجرد التزام اتفاقي، بل أصبح فضاء لاختبار مدى قدرة الدول على صياغة رؤى جديدة لمكافحة الفساد والمساهمة في تطوير الأجندة الدولية.

كما تكشف القرارات المعتمدة خلال هذه الدورة أن الأولويات الدولية تسير في اتجاهات تتقاطع بقوة مع الرهانات الوطنية التي أبرزها هذا التقرير: تعزيز الوقاية، قياس الأثر، شفافية الحياة السياسية، التربية على النزاهة، استرداد الموجودات، توظيف البيانات ومواجهة المخاطر الناشئة المرتبطة بالرقمنة والذكاء الاصطناعي.

ومن هذه الزاوية، فإن القيمة الاستراتيجية لمواكبة اتفاقية الأمم المتحدة لا تكمن فقط في الوفاء بالالتزامات الدولية، وإنما في توظيف هذه الاتفاقية كإطار مرجعي لتوجيه الإصلاح الوطني، وترتيب الأولويات، وتقوية قدرات المؤسسات، وربط مكافحة الفساد بمنظور أوسع للثقة والتنمية وحقوق الإنسان.
وبذلك، تؤكد دورة الدوحة أن المغرب، عبر الهيئة، يوجد أمام فرصة لتعميق التحول من منطق الامتثال إلى منطق التأثير ؛ ومن المشاركة في تنفيذ المعايير الدولية إلى المساهمة في تطويرها؛ ومن عرض التجربة الوطنية إلى استثمارها في بناء أفق جديد لمنظومة النزاهة الوطنية.

4. من الامتثال الإجرائي إلى قياس الأثر: مواكبة تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تعبير عن نضج المنظومة الوطنية

إذا كان مؤتمر الدول الأطراف يشكل الفضاء السياسي والاستراتيجي الذي تتحدد داخله التوجهات الكبرى للمنظومة الدولية لمكافحة الفساد، فإن آلية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تمثل الأداة التقنية والمؤسساتية التي تسمح بقياس مدى ترجمة هذه الالتزامات إلى ممارسات فعلية داخل الدول الأطراف. ومن ثم، فإن أهمية المشاركة في هذه الآلية لا تكمن فقط في الوفاء بالتزامات التعاون الدولي، بل فيما توفره من فرص للتعلم المتبادل، وتبادل الخبرات، وتحديد مكامن القوة والقصور في السياسات الوطنية.

ويتضح من خلال الأنشطة التي واكبتها الهيئة خلال سنة 2025 في هذا المجال وجود تحول تدريجي في المقاربة الدولية نفسها، من التركيز على مدى وجود النصوص والمؤسسات إلى الاهتمام المتزايد بفعالية التنفيذ وقياس الأثر والنتائج المحققة على أرض الواقع. وهو تحول يتقاطع بصورة مباشرة مع الخلاصات التي انتهى إليها هذا التقرير بخصوص الحاجة إلى الانتقال من منطق الإنجاز الشكلي للإصلاحات إلى منطق تقييم أثرها الفعلي على مستويات النزاهة والفساد والثقة في المؤسسات.

1.4. نحو جيل جديد من آليات الاستعراض قائم على الفعالية والأثر

شاركت الهيئة خلال سنة 2025 في أشغال الدورة السادسة عشرة لفريق استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والدورة السادسة عشرة للفريق المعني بمنع الفساد، إلى جانب اجتماعات فرق العمل الحكومية المعنية بالتعاون الدولي واسترداد الموجودات.

وتكشف مخرجات هذه الاجتماعات عن تحول منهجي مهم داخل منظومة الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. فبعد سنوات طويلة ركزت خلالها آلية الاستعراض على التحقق من مدى مواءمة التشريعات الوطنية مع مقتضيات الاتفاقية، أصبح الاهتمام الدولي يتجه بصورة متزايدة نحو تقييم فعالية هذه التشريعات والمؤسسات ومدى قدرتها على إحداث أثر ملموس.

وفي هذا السياق، دعت فرق العمل الأممية إلى تسريع استكمال الاستعراضات المتأخرة، مع التأكيد على أن المرحلة المقبلة يجب أن ترتكز على معايير الفعالية والنتائج المحققة، وليس فقط على التحقق من الامتثال الشكلي للمقتضيات القانونية.

وتحمل هذه الرسالة دلالة مهمة بالنسبة للمغرب. فالمؤشرات الدولية التي تم تحليلها في هذا التقرير، كما نتائج تقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، أظهرت أن أحد أبرز التحديات المطروحة على بلادنا لا يتعلق بغياب الأطر القانونية أو المؤسساتية، بل باستمرار الفجوة بين التطور المعياري ومستوى التنزيل الفعلي للإصلاحات. ولذلك فإن الاتجاه الدولي الجديد نحو قياس الأثر ينسجم بصورة كاملة مع الحاجة الوطنية إلى تطوير أدوات التقييم والقياس وربط السياسات العمومية بنتائجها الملموسة.

2.4. استرداد الموجودات والتعاون الدولي: أولوية صاعدة في الأجندة الأممية

تعبر الاجتماعات المخصصة للتعاون الدولي واسترداد الموجودات عن تنامي أهمية هذا الموضوع داخل الأجندة الدولية لمكافحة الفساد. فبعد أن كان التركيز منصبا أساسا على التجريم والمتابعة القضائية، أصبح استرداد العائدات غير المشروعة يشكل أحد المعايير الرئيسية لقياس فعالية السياسات العمومية في هذا المجال.

ويعكس هذا التوجه قناعة متزايدة لدى المجتمع الدولي بأن النجاح الحقيقي في مكافحة الفساد لا يقاس فقط بعدد القضايا أو الأحكام الصادرة، بل بمدى قدرة الدول على تتبع الأموال المتحصلة من الجرائم واسترجاعها وتوظيفها لفائدة الصالح العام.

وتكتسي هذه المسألة أهمية خاصة بالنسبة للمغرب، بالنظر إلى ما أبرزته مختلف المحطات الواردة في هذا التقرير من حاجة متزايدة إلى تعزيز القدرات الوطنية في مجال الحجز والمصادرة واسترداد الموجودات وتدبيرها. كما تتقاطع مباشرة مع المقترحات التي قدمتها الهيئة الوطنية للنزاهة بشأن إحداث إطار مؤسساتي متخصص لتدبير واسترداد الأموال والممتلكات المحجوزة أو المصادرة.

تؤكد المعطيات المرتبطة بمواكبة تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أن المنظومة الدولية نفسها تعيش مرحلة انتقالية من منطق الامتثال القانوني إلى منطق قياس الأثر والفعالية. كما تكشف أن التحديات التي تواجهها مختلف الدول، بما فيها المغرب، أصبحت أقل ارتباطا بإحداث المؤسسات أو إصدار القوانين، وأكثر ارتباطا بقدرتها على تحقيق نتائج قابلة للقياس في مجالات الوقاية والشفافية واسترداد الموجودات وتعزيز الثقة في المؤسسات.

ومن هذه الزاوية، فإن القيمة الحقيقية للمشاركة المغربية في آلية استعراض التنفيذ لا تكمن فقط في الوفاء بالتزامات الاتفاقية، وإنما في الاستفادة من هذه الآلية كأداة للتقييم لذاتي والتعلم المؤسسي المستمر، وكوسيلة لمقارنة التجربة الوطنية بالتجارب الدولية واستخلاص الدروس الكفيلة بتطوير السياسات العمومية المستقبلية.

وبذلك تؤكد سنة 2025 أن الرهان المركزي الذي يواجه بلادنا مستقبلا لم يعد يتمثل في سؤال: هل تتوفر الدولة على القوانين والمؤسسات اللازمة؟ بل أصبح يتمثل بصورة متزايدة في سؤال أكثر عمقا: ما مدى قدرة هذه القوانين والمؤسسات على تقليص الفساد فعليا، وتعزيز النزاهة، وترسيخ الثقة بين المواطن والمؤسسات؟

رابعا- من الامتثال للاتفاقيات إلى بناء المصداقية القارية والإقليمية

لأن مدى انخراط الدول في منظومات التقييم والاستعراض الدولية والإقليمية، ومدى قدرتها على إخضاع سياساتها وآلياتها لمعايير المقارنة الخارجية والتقييم المتبادل، يعتبر معيارا دوليا لقياس فعالية السياسات الوطنية لمكافحة الفساد، تعتبر الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها أن لانخراط المملكة المغربية في آليات استعراض تنفيذ الاتفاقيات العربية والإفريقية والأممية أهمية تتجاوز بعدها الإجرائي أو الدبلوماسي. فهي تمثل في جوهرها، بالنسبة للهيئة، آلية لقياس مدى نضج المنظومة الوطنية، واختبار قدرتها على التفاعل مع المعايير الدولية المتطورة، والاستفادة من الخبرات المقارنة، وتحديد مناطق الهشاشة والمجالات التي تستوجب المزيد من التطوير والإصلاح، خاصة وأن المغرب حرص خلال سنة 2025 على الانتقال إلى موقع الفاعل المساهم في إنتاج المعرفة المعيارية الإقليمية والدولية، سواء من خلال المشاركة في استعراض الدول الأخرى أو عبر الانخراط في المبادرات الرامية إلى تطوير الأدوات المرجعية المشتركة في مجالات الوقاية من الفساد واسترداد الموجودات والتحقيقات المالية.

1. استعراض تجربة الأقران... من الانخراط في المنظومة الأممية إلى المساهمة في تطوير أدواتها المعيارية

في إطار آلية استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، تم خلال سنة 2025 استكمال مسلسل استعراض جمهورية رواندا فيما يتعلق بتنفيذ مقتضيات الاتفاقية، وإعداد تقرير الخلاصات الوافية وفق المنهجية المعتمدة من قبل الأمم المتحدة.

ولا تقتصر أهمية هذه العملية على بعدها الإجرائي المرتبط بإعداد تقرير التقييم، بل تتمثل أساسا في كونها فضاء لتبادل الخبرات والتجارب بين الدول الأطراف، بما يسمح بتحديد الممارسات الجيدة واستخلاص الدروس المستفادة وتبادل الحلول العملية لمواجهة التحديات المشتركة.

وقد هم الاستعراض، على الخصوص، الفصل الثاني من الاتفاقية المتعلق بالتدابير الوقائية، والفصل الخامس المتعلق باسترداد الموجودات، وهما المجالان اللذان يشكلان اليوم محورا أساسيا في النقاش الدولي حول فعالية مكافحة الفساد. فالتجارب المقارنة أظهرت أن الاقتصار على المقاربة الزجرية لا يكفي لإحداث تحول مستدام، وأن بناء أنظمة وقائية قوية واسترجاع العائدات غير المشروعة يمثلان عنصرين حاسمين في تجفيف المنابع الاقتصادية للفساد.

ومن هذه الزاوية، فإن مساهمة المغرب في عمليات الاستعراض الدولية لا تعكس فقط انخراطه في تنفيذ الاتفاقية، كما لا تؤكد فقط تطور قدرته على المساهمة في إنتاج المعرفة الدولية المتخصصة وتقييم التجارب الوطنية المقارنة، بما يعزز مكانته داخل منظومة مكافحة الفساد الأممية، **ولكن أيضا تفتح مجالا مهما لنقل المعرفة المعيارية والممارسات الفضلى التي تفرزها عمليات الاستعراض الدولية إلى المستوى الوطني، بما يمكّن الهيئة من الاضطلاع بدور مرجعي في توجيه السياسات العمومية، وإغناء النقاش الوطني حول تنفيذ الاتفاقية، وتجاوز القراءات الأحادية أو الضيقة لبعض مقتضياتها، نحو تأويل مؤسساتي أكثر اتساقا مع روح الاتفاقية والممارسات الدولية المستقرة.**

2. استعراض تنفيذ الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد: من الانخراط في المنظومة العربية إلى المساهمة في تطوير أدواتها المعيارية

تشكل سنة 2025 محطة مهمة في مسار انخراط المملكة المغربية في منظومة مكافحة الفساد على المستوى العربي، من خلال إطلاق مسلسل استعراض تنفيذ الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، وفق الآلية المعتمدة من قبل جامعة الدول العربية.

ولا تقتصر أهمية هذا الاستحقاق على إعداد تقرير وطني حول مستوى الامتثال للاتفاقية، بل تكمن أساسا في كونه يوفر فرصة لإجراء تقييم ذاتي شامل للمنظومة الوطنية في ضوء المعايير العربية المشتركة، ورصد مواطن القوة والتحديات التي تواجه مختلف السياسات والتدابير المتخذة في مجالات الوقاية والزجر واسترداد الموجودات والتعاون الدولي.

وفي هذا الإطار، اعتمدت الهيئة مقاربة تشاركية واسعة شملت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية، إضافة إلى القطاع الخاص ومكونات المجتمع المدني، وهو ما يعكس تطورا في فهم مكافحة الفساد باعتبارها مسؤولية جماعية تتجاوز الفاعل العمومي وحده.

وتكرس هذه المقاربة بدورها أحد التحولات المهمة التي أصبحت تميز منظومات النزاهة الحديثة، والمتمثلة في الانتقال من التصورات القطاعية الضيقة إلى مقاربات تشاركية متعددة الفاعلين، باعتبار أن الفساد ظاهرة مركبة تتداخل فيها الأبعاد القانونية والمؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي الاتجاه نفسه، شارك المغرب خلال سنة 2025، إلى جانب مملكة البحرين، في استعراض

تنفيذ الاتفاقية العربية من قبل سلطنة عمان.

أما على مستوى أشغال الدورة الرابعة لفريق استعراض تنفيذ الاتفاقية العربية والاجتماع الثامن للجنة الخبراء الحكوميين وممثلي الهيئات المستقلة، فقد برز اتجاه جديد داخل المنظومة العربية يتمثل في التركيز المتزايد على التحقيقات المالية الموازية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية لمكافحة الفساد واسترداد العائدات الإجرامية.

وتكشف هذه الأولوية المستجدة وعيا متناميا لدى الدول العربية بأن مكافحة الفساد لم تعد تقتصر على إثبات الأفعال الإجرامية ومعاقبة مرتكبيها، وإنما أصبحت ترتبط أيضا بالقدرة على تتبع التدفقات المالية المشبوهة والكشف عن العائدات غير المشروعة وتجريد الفساد من منافعه الاقتصادية.

ومن هذه الزاوية، فإن التوصية المتعلقة بإعداد دليل عربي استرشادي موحد للتحقيقات المالية الموازية تعكس توجها إقليميا نحو تعزيز الأدوات العملية للإنفاذ، والانتقال من مستوى الالتزام المعياري إلى مستوى الفعالية التنفيذية. وقد ساهمت الهيئة الوطنية للنزاهة في إعداد مشروع هذا الدليل، كما اضطلعت بدور تنسيقي في تجميع وتنظيم الملاحظات الوطنية الصادرة عن الجهات المعنية بالبحث والتحري بالمملكة، بما يعكس موقعها كفاعل مؤسساتي يربط بين الخبرة الوطنية ومتطلبات التعاون العربي المشترك في مجال مكافحة الفساد.

3. استعراض تنفيذ اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته: من الامتثال القاري إلى بناء مقاربة إفريقية للنزاهة قائمة على الحقوق والكرامة الإنسانية

لقد شهدت سنة 2025 إطلاق عملية استعراض تنفيذ المملكة المغربية للاتفاقية الإفريقية، من خلال إعداد تقرير وطني وفق المبادئ التوجيهية المعتمدة من طرف المجلس الاستشاري للاتحاد الإفريقي لمكافحة الفساد.

وكشفت هذه العملية عن أهمية متزايدة للمقاربات القائمة على التقييم الذاتي الجماعي، حيث ساهمت فيها مختلف المؤسسات والإدارات والهيئات المعنية، إضافة إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني، بما سمح بتكوين صورة أكثر شمولية حول مستوى تنفيذ مقتضيات الاتفاقية.

وبالإضافة إلى آلية الاستعراض، تبرز المعطيات المرتبطة بالاستبيانات الموضوعاتية التي شارك فيها المغرب خلال سنة 2025 اتجاها إفريقيا جديدا نحو الربط بين مكافحة الفساد وحماية الكرامة الإنسانية.

فموضوع "تعزيز الكرامة الإنسانية في مكافحة الفساد" يعكس تطورا نوعيا في فهم آثار الفساد، حيث لم يعد ينظر إليه فقط باعتباره مخالفة قانونية أو إدارية، بل باعتباره عاملا يمس الحقوق الأساسية للمواطنين ويؤثر على الولوج العادل إلى الخدمات والفرص والموارد.

وتكتسي هذه المقاربة أهمية خاصة بالنظر إلى ما أبرزته العديد من المؤشرات الدولية التي تم تحليلها في هذا التقرير، والتي تؤكد أن الآثار الحقيقية للفساد تتجاوز الخسائر المالية المباشرة

لتشمل تآكل الثقة في المؤسسات وتراجع جودة الخدمات العمومية وتفاقم الإحساس بعدم المساواة.

كما يظهر الاستبيان المتعلق بتطبيق المادة السابعة من الاتفاقية الإفريقية، الخاصة بمدونات سلوك الموظفين العموميين، صعود المقاربة الوقائية داخل الأجندة الإفريقية، من خلال التركيز على تعزيز النزاهة المهنية والوقاية من تضارب المصالح وترسيخ أخلاقيات المرفق العام.

وفي السياق نفسه، تندرج مشاركة المغرب في الاجتماع التأسيسي لمنتدى الممارسين الأفارقة في مجال استرداد الأصول ضمن التوجه القاري الرامي إلى تعزيز فعالية استرداد الموجودات وتجفيف منابع التدفقات المالية غير المشروعة التي تستنزف الاقتصادات الإفريقية.

ويتبين من هذه الدينامية أن استرداد الموجودات أصبح يشكل إحدى أولويات الجيل الجديد من سياسات مكافحة الفساد في إفريقيا، بالنظر إلى ارتباطه المباشر بقضايا التنمية وتمويل السياسات العمومية والعدالة الاقتصادية. ومن ثم، فإن هذه التحولات الإقليمية تضع على عاتق الحكومة مسؤولية إدراج هذا الورش ضمن أولوياتها التشريعية والسياسية، بما يسمح بملاءمة المنظومة الوطنية مع الاتجاهات الدولية والإفريقية الحديثة، وتعزيز فعالية منظومة مكافحة الفساد في بعدها المالي والاقتصادي.

4. المشاركة في استعراض تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية: الاعتراف بتداخل الفساد والجريمة المنظمة كأحد تحديات المرحلة الجديدة

ساهمت الهيئة خلال سنة 2025 في عملية استعراض تنفيذ المملكة المغربية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية، من خلال المساهمة في إعداد الأجوبة المتعلقة بالتقييم الذاتي والمشاركة في الاجتماعات التمهيدية الخاصة بعملية الاستعراض.

وتأتي هذه المشاركة في إطار التطور المهم الذي تعرفه المقاربة الدولية لمكافحة الفساد، والمتمثل في الاعتراف المتزايد بالتداخل القائم بين الفساد والجريمة المنظمة العابرة للحدود.

فالتجارب الدولية أظهرت أن عددا متزايدا من شبكات الجريمة المنظمة تعتمد على الفساد كوسيلة لتسهيل أنشطتها وضمان الحماية والاختراق المؤسساتي، في حين يشكل غسل الأموال وإخفاء العائدات غير المشروعة نقطة التقاء رئيسية بين الظاهرتين.

ومن ثم، فإن المشاركة المغربية في آليات استعراض اتفاقية الجريمة المنظمة لا تنفصل عن جهود مكافحة الفساد، بل تندرج ضمن رؤية أكثر تكاملا تقوم على تعزيز قدرة الدولة على مواجهة المخاطر المركبة التي تتجاوز الحدود التقليدية بين الجريمة الاقتصادية والفساد والجريمة المنظمة.

تؤكد المعطيات المرتبطة بتتبع تنفيذ الاتفاقيات العربية والإفريقية والأممية أن المغرب أصبح أكثر اندماجا في شبكات التقييم والتعاون متعددة الأطراف، وأن مكافحة الفساد لم تعد تدار فقط من داخل الحدود الوطنية، بل أصبحت جزءا من منظومة عالمية وإقليمية متشابكة تقوم على المعايير المشتركة والتقييم المتبادل وتبادل الخبرات.

كما تكشف هذه المعطيات عن تحول نوعي في طبيعة الأجندة الدولية والإقليمية نفسها. فبعد مرحلة ركزت أساسا على التجريم وبناء المؤسسات، أصبحت الأولوية تتجه نحو قضايا أكثر تعقيدا ، من قبيل التحقيقات المالية الموازية، واسترداد الموجودات، وتضارب المصالح، ومدونات السلوك، والربط بين مكافحة الفساد وحقوق الإنسان، والتصدي للتدفقات المالية غير المشروعة والجريمة المنظمة.

ومن هذه الزاوية، فإن القيمة الاستراتيجية لهذه المشاركات لا تكمن فقط في تعزيز الحضور الدولي للمغرب، وإنما فيما توفره من أدوات للتقييم الذاتي والتعلم المؤسسي واستشراف الاتجاهات المستقبلية التي ستحدد معايير النزاهة ومكافحة الفساد خلال السنوات المقبلة. كما تؤكد أن فعالية المنظومة الوطنية ستظل رهينة بقدرتها على مواكبة هذا التطور المستمر، وتحويل الالتزامات الدولية إلى إصلاحات عملية تحدث أثرا ملموسا على مستوى النزاهة والثقة وجودة الحكامة داخل المجتمع.

المحور الثاني

من تبادل الخبرات إلى بناء القدرات الوطنية: توظيف آليات التعاون الدولي لتطوير أدوات الوقاية والقياس والإنفاذ

إذا كان الانخراط في الاتفاقيات والآليات الدولية يتيح للمغرب المساهمة في إنتاج المعايير وتطوير النقاش الدولي حول النزاهة ومكافحة الفساد، فإن القيمة العملية للتعاون الدولي تتجلى أساسا في قدرته على نقل الخبرات والمعارف والأدوات التي تمكن من تطوير السياسات الوطنية وتعزيز فعاليتها، خاصة وأن الفجوة القائمة بين الدول لا تكمن اليوم فقط في مستوى الالتزام بالمبادئ العامة لمكافحة الفساد، بقدر ما تكمن في امتلاك الأدوات العملية والمنهجيات المتقدمة القادرة على تحويل هذه المبادئ إلى نتائج قابلة للقياس. ولذلك، أصبحت الشراكات التقنية ومنصات تبادل الخبرات تشكل إحدى أهم روافع بناء القدرات المؤسساتية وتعزيز نجاعة التدخلات العمومية.

ومن هذه الزاوية، تؤكد المبادرات التي انخرطت فيها الهيئة خلال سنة 2025 عن توجه استراتيجي واضح يتمثل في استثمار التعاون الدولي كوسيلة لتطوير المنظومة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، وتعزيز قدراتها في مجالات أصبحت تشكل قلب الأجندة الدولية الجديدة، وعلى رأسها تدبير تضارب المصالح، وحماية المبلغين، ونزاهة الأعمال، وقياس الفساد، وتقييم أثر السياسات العمومية.

أولا- نقل الأدوات المتقدمة لمكافحة الفساد وتوطينها داخل المنظومة الوطنية

1. تدبير تضارب المصالح وحماية المبلغين: من معالجة الوقائع إلى بناء آليات الإنذار المبكر

تعبر الورشة المنظمة بشراكة مع هيئة الرقابة ومكافحة الفساد بالمملكة العربية السعودية حول تدبير تضارب المصالح وحماية المبلغين (29 أبريل 2025)، عن إدراك متزايد للتحول الذي تعرفه سياسات مكافحة الفساد على المستوى الدولي.

ففي حين انصبت الجهود خلال مراحل سابقة على تجريم أفعال الفساد ومعاقبة مرتكبيها، أصبحت المقاربات الحديثة تركز بصورة متزايدة على كشف المخاطر قبل تحولها إلى أفعال فساد مكتملة الأركان.

ومن هذا المنظور، يشكل تدبير تضارب المصالح أحد أهم أدوات الوقاية الاستباقية، لأنه يستهدف معالجة الوضعيات التي قد تؤدي إلى الانحراف في اتخاذ القرار العمومي قبل أن تتحول إلى ممارسات غير مشروعة. كما تشكل حماية المبلغين آلية مركزية لتوسيع قدرة المؤسسات على اكتشاف الانحرافات والمخاطر التي يصعب رصدها عبر وسائل الرقابة التقليدية.

واعتبرت الهيئة الوطنية للنزاهة هذه الورشة مناسبة لتجديد دعوة الحكومة إلى إحياء عدد من الأوراش التشريعية والمؤسساتية الكبرى التي ما تزال متعثرة، وعلى رأسها الإطار القانوني لتضارب المصالح ومنظومة حماية المبلغين، التي أصبحت تمثل إحدى الحلقات الأساسية لتعزيز فعالية المنظومة الوطنية للنزاهة.

2. نزاهة القطاع الخاص: مكافحة الفساد لم تعد قضية تخص الإدارة وحدها

تشكل الورشة المنظمة مع هيئة النزاهة بالمملكة العربية السعودية حول النزاهة ومكافحة الفساد في القطاع الخاص مؤشرا على التحول العميق الذي تعرفه المقاربة الإقليمية لمكافحة الفساد.

فالمؤشرات الدولية والتجارب المقارنة تؤكد أن جزءا مهما من مخاطر الفساد ينشأ في مناطق التماس بين القطاعين العام والخاص، وخاصة في مجالات الصفقات العمومية والاستثمار والخدمات والامتيازات الاقتصادية.

ومن ثم، لم يعد القطاع الخاص ينظر إليه فقط باعتباره طرفا قد يتأثر بالفساد، وإنما باعتباره شريكا أساسيا في الوقاية منه ومكافحته.

وتكشف هذه الدينامية التي انخرطت فيها الهيئة، أن مفهوم نزاهة الأعمال أصبح تدريجيا جزءا من معايير التنافسية الاقتصادية وجاذبية الاستثمار، وأن قدرة المقاولات على بناء أنظمة امتثال فعالة أصبحت عاملا مؤثرا في ثقة الأسواق والشركاء والمستثمرين.

كما تعكس هذه المبادرة وعيا متزايدا بأن تعزيز النزاهة داخل القطاع الخاص يشكل أحد الشروط الأساسية لتقليص فرص الرشوة والاحتيال والتواطؤ في المعاملات الاقتصادية.

3. تقييم أثر سياسات مكافحة الفساد: الانتقال من منطق الإنجاز إلى منطق الأثر

يمثل اللقاء الدراسي المنظم بشراكة مع مجلس أوروبا حول تقييم أثر سياسات مكافحة الفساد (24 و25 نوفمبر 2025 بالرباط)، أحد أهم المؤشرات على التحول المنهجي الذي تعرفه مقاربات الهيئة لمكافحة الفساد بالمغرب.

فالتحدي الذي واجهته الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2025 (على نحو ما أظهرته خلاصات التقييم المشار إليه) لا يكمن في غياب الأنشطة أو المشاريع، وإنما في محدودية القدرة على قياس أثرها الفعلي على الواقع. ذلك أن عددا مهما من المشاريع تم إنجازه جزئيا أو كليا دون أن ينعكس ذلك بالضرورة على المؤشرات المرتبطة بإدراك الفساد أو الثقة أو جودة الحكامة.

ومن هذا المنطلق، دعت الهيئة الحكومة إلى اعتماد تحول منهجي في تقييم السياسات العمومية المرتبطة بالنزاهة، يقوم على الانتقال من منطق قياس المدخلات والأنشطة إلى منطق قياس النتائج والأثر، باعتباره المدخل الحقيقي لتقدير فعالية التدخلات العمومية.

ويعكس التركيز على أدوات من قبيل تحليل قاعدة البيانات الوطنية لمكافحة الفساد توجها نحو إرساء منظومة وطنية للقياس قائمة على الأدلة والمعطيات، تمكن من تقييم السياسات العمومية استنادا إلى آثارها الفعلية، وليس فقط إلى حجم الأنشطة المنجزة أو الموارد المعبأة. ومن شأن هذا التحول أن يوفر أساسا أكثر دقة لتوجيه القرار العمومي، وتحسين تصميم السياسات،

وقياس أثرها على أداء المؤسسات، وسلوك الفاعلين، ومستوى ثقة المواطنين في منظومة النزاهة.

4. مؤتمر النزاهة العامة: نحو بناء مقاربة قائمة على المؤشرات والمعايير القابلة للقياس

يعكس المؤتمر الإقليمي المنظم بشراكة مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (الرباط 28 و29 أكتوبر 2025)، اتجاها دوليا متناميا نحو جعل النزاهة العامة موضوعا للقياس والتقييم المنتظم.

وكشفت النقاشات التي عرفها المؤتمر أن بناء سياسات فعالة لم يعد ممكنا في غياب مؤشرات دقيقة تسمح بتشخيص المخاطر وتقييم النتائج وتتبع تطور الأوضاع بمرور الزمن.

وتجدر الإشارة إلى أن محاور المؤتمر ركزت على العلاقة بين مؤشرات النزاهة والرقابة الداخلية وأنظمة العدالة والتأديب، وهو ما يعكس قناعة متزايدة بأن فعالية السياسات العمومية ترتبط بقدرة المؤسسات على إنتاج معطيات موثوقة وقابلة للاستغلال في اتخاذ القرار.

كما يبرز هذا التوجه انسجاما واضحا مع المسار الذي أسست له الهيئة من خلال استراتيجيتها الخماسية، عبر مشاريع القياس والبارومترات الوطنية وقواعد البيانات وخرائط المخاطر، باعتبارها أدوات تسمح بالانتقال من الانطباعات العامة إلى المعرفة الموضوعية.

5. المؤتمر العالمي حول توظيف البيانات لتحسين قياس الفساد: نحو جيل جديد من المعرفة المبنية على الأدلة

تشكل مشاركة الهيئة في المؤتمر العالمي الثاني حول توظيف البيانات لتحسين قياس الفساد، المنعقد في الفترة بين 2 و4 دجنبر 2025 بنيويورك، امتدادا للتحول الذي تعرفه المقاربات الدولية من التركيز على الظاهرة في بعدها الإدراكي إلى محاولة فهمها وقياسها من خلال معطيات متعددة المصادر.

وتكتسي هذه المشاركة أهمية خاصة بالنظر إلى إحدى الإشكاليات المركزية التي كشف عنها هذا التقرير في أكثر من موضع، والمتمثلة في محدودية قدرة بعض المؤشرات الدولية على الإحاطة بجميع أبعاد الظاهرة. ففي هذا السياق، أكدت الهيئة على ضرورة تجاوز القراءة الاختزالية للمؤشرات، والتعامل معها باعتبارها أدوات لتوجيه النقاش العمومي وليست حقائق مطلقة أو نهائية.

ويكرس هذا التوجه نضجا متزايدا في مقاربة قياس الفساد، يقوم على الجمع بين عدة مستويات من المعرفة: استطلاعات الرأي، وتجارب المواطنين، وبارومترات الثقة، وخرائط المخاطر القطاعية، والمعطيات القضائية والرقابية، والمؤشرات الدولية، كما يعكس إدراكا متناميا لدى الهيئة بأن مكافحة الفساد لا يمكن أن تستند فقط إلى الحدس أو الانطباعات أو المؤشرات المعزولة، وإنما تتطلب بناء منظومات معرفية متكاملة تسمح بفهم الظاهرة في مختلف تجلياتها وأسبابها وآثارها.

يتبين من مختلف المبادرات المنجزة في إطار التعاون الدولي خلال سنة 2025 أن أولويات التواجد الدولي للهيئة وتوسيع شبكة علاقاتها الخارجية، أصبحت تتجه بصورة متزايدة نحو توظيف هذا التعاون لبناء قدرات وطنية أكثر تقدما في مجالات الوقاية والقياس والتقييم والإنفاذ.

كما تبين هذه المبادرات أن الأجندة الدولية لمكافحة الفساد تعرف تحولا نوعيا من التركيز على التجريم والمؤسسات إلى التركيز على إدارة المخاطر، ونزاهة الأعمال، وحماية المبلغين، وتقييم الأثر، وقياس الفساد بالاعتماد على البيانات والأدلة.

ومن ثم، فإن القيمة الحقيقية لهذه الشراكات لا تكمن فقط في عدد اللقاءات أو الأنشطة المنظمة، بل في مدى قدرتها على تسريع انتقال المنظومة الوطنية من منطق التدخلات التقليدية إلى منطق السياسات المبنية على المعرفة والوقاية والاستباق والتقييم المستمر.

وتؤكد هذه الدينامية أن تعزيز النزاهة في المرحلة المقبلة سيعتمد بدرجة متزايدة على امتلاك أدوات أفضل للفهم والقياس والتوقع، بقدر اعتماده على تطوير الآليات القانونية والمؤسساتية التقليدية.

ثانيا- من أجل استثمار أنجع للخبرة الدولية في تطوير القدرات الوطنية لبناء منظومة أكثر احترافية للنزاهة

تعتبر الهيئة الوطنية للنزاهة، أن فعالية المؤسسة لا ترتبط فقط بوضوح الاختصاصات أو توفر الإرادة السياسية، وإنما أيضا بقدرتها المستمرة على التعلم والتكيف واكتساب المعارف والأدوات والخبرات التي تسمح لها بمواكبة التحولات المتسارعة التي تعرفها ظاهرة الفساد وأساليب مكافحته.

ففي عالم أصبحت فيه معايير النزاهة والحكامة تتطور بوتيرة متسارعة، لم يعد بناء القدرات نشاطا موازيا أو تكميليا، بل أصبح جزءا من البنية الأساسية لأي سياسة عمومية فعالة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته.

ومن هذا المنطلق، تؤشر المبادرات التي انخرطت فيها الهيئة خلال سنة 2025 عن توجه استراتيجي يقوم على استثمار التعاون الدولي كأداة لبناء القدرات المؤسسية وتعزيز الجاهزية المهنية والمعرفية للمنظومة الوطنية، سواء من خلال الانخراط في شبكات التكوين المتخصصة، أو المشاركة في مشاريع التقييم والمقارنة المرجعية، أو تطوير أدوات جديدة للترافع والتأثير داخل المنظمات الدولية.

1. التعاون مع الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد: الاستثمار في الرأسمال المعرفي لمكافحة الفساد

يشكل توقيع مذكرة تفاهم مع الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد (IACA) (17 دجنبر 2025)، خطوة ذات دلالة استراتيجية تتجاوز بعدها البروتوكولي أو التعاوني التقليدي.

فالأكاديمية الدولية أصبحت خلال السنوات الأخيرة إحدى أهم المؤسسات العالمية المتخصصة في إنتاج المعرفة التطبيقية في مجالات الوقاية من الفساد والتحقيقات المالية والحكامة والنزاهة المؤسسية وبناء القدرات.

ومن هذه الزاوية، تكشف هذه الشراكة عن إدراك متزايد لأهمية الرأسمال المعرفي باعتباره أحد المحددات الأساسية لفعالية الهيئة في ممارسة مهامها. عبر الوصول إلى المعرفة المتخصصة وتطوير خبراتها وتكوين مواردها البشرية بشكل مستمر.

كما تعكس هذه الاتفاقية توجها استراتيجيا ينسجم مع المشاريع التي تعمل الهيئة على تطويرها وطنيا، وعلى رأسها مشروع الأكاديمية المغربية للنزاهة، بما يتيح الاستفادة من التجارب الدولية المتقدمة وتسريع بناء منظومة وطنية مستدامة للتكوين والتأهيل في مجالات النزاهة والوقاية من الفساد.

2. تبادل الخبرات على المستوى الدولي: عندما تتحول التجربة المغربية إلى موضوع للتعلم الدولي

كشفت جلسة تبادل الخبرات المنظمة مع هيئة مكافحة الفساد بمملكة بوتان، بدعم من معهد بازل للحوكمة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، عن تحول مهم في موقع التجربة المغربية داخل فضاءات التعاون الدولي، في سياق مبادرة مهمة تقوم على تبادل الخبرات الأفقية بين التجارب الوطنية المختلفة.

ومن هذا المنظور، فإن اختيار التجربة المغربية لتقديم خبرتها في مجال النزاهة داخل القطاع المالي وآليات التعاون بين القطاعين العام والخاص يعكس الاعتراف المتزايد بما راكمته الهيئة مع شركائها من ممارسات وتجارب قابلة للتقاسم والاستفادة.

كما تعبر هذه المبادرة عن تطور نوعي في فهم مكافحة الفساد، حيث لم يعد التركيز ينصب فقط على دور الدولة، وإنما أصبح يشمل بناء شراكات مؤسساتية واسعة تسمح للقطاع الخاص بالاضطلاع بدور أكبر في تعزيز الامتثال والشفافية والنزاهة.

3. التقييم الدولي لهيئات مكافحة الفساد: شرط للمصداقية والفعالية

يكتسي انخراط الهيئة في مشروع التقييم الدولي لهيئات مكافحة الفساد الذي تشرف عليه الأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد أهمية خاصة، لأنه يعكس إحدى السمات الرئيسية للجيل الجديد من الحكامة العمومية، والمتمثلة في إخضاع هيئات مكافحة الفساد نفسها لعمليات التقييم والمساءلة.

فكما تخضع السياسات العمومية للتقييم الدوري، أصبحت المؤسسات الساهرة على تتبع ومراقبة تنفيذها مطالبة هي الأخرى بإثبات فعاليتها وقدرتها على تحقيق النتائج.

ومن هذه الزاوية، لا يقتصر هذا المشروع على تجميع المعطيات وتعبئة الاستبيانات، بل يوفر فرصة لإجراء مراجعة ذاتية معمقة للإطار القانوني والتنظيمي والمؤسساتي الذي يؤطر عمل الهيئة.

كما يسمح بمقارنة التجربة المغربية مع تجارب دولية أخرى تعمل في سياقات مختلفة، بما يساهم في تحديد مجالات القوة ومواطن التطوير الممكنة.

ويبين هذا النوع من المبادرات أن فعالية مؤسسات مكافحة الفساد أصبحت بدورها موضوعا للقياس والتقييم الدولي، تماما كما هو الحال بالنسبة لمؤشرات النزاهة والحكامة والشفافية.

4. مؤشرات النزاهة في القطاع العمومي: أداة لبناء سياسات النزاهة القائمة على أساس الأدلة

يمثل مشروع مؤشرات النزاهة في القطاع العمومي الذي تشرف عليه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **(OCDE)** امتدادا للتحول العالمي نحو اعتماد مؤشرات أكثر دقة لقياس النزاهة داخل الإدارات العمومية.

فالتحدي الذي تواجهه معظم الدول لا يتمثل فقط في معرفة مستوى الفساد، وإنما في فهم كيفية اشتغال أنظمة النزاهة والرقابة والوقاية داخل المؤسسات العمومية.

ومن ثم، تكتسي المؤشرات المرتبطة بالنزاهة المؤسسية أهمية خاصة لأنها تسمح بقياس مدى توفر آليات الوقاية وتدبير المخاطر وتضارب المصالح والرقابة الداخلية والشفافية والمساءلة، كما تساهم في توفير قاعدة موضوعية لتوجيه الإصلاحات وتحديد الأولويات، بما يقلص من الاعتماد على الانطباعات العامة ويعزز اتخاذ القرار المبني على الأدلة.

وتمثل المشاركة المغربية في هذا المشروع تطورا نوعيا في مقاربة قياس النزاهة، من خلال الانتقال من الاعتماد الحصري على المؤشرات الإدراكية العامة إلى بناء مؤشرات أكثر ارتباطا بالممارسات الفعلية داخل المؤسسات العمومية.

وقد مكن هذا المشروع من تعزيز قابلية المقارنة الدولية لوضعية النزاهة بالمغرب، وإبراز التقدم المحرز، وكذا تحديد مجالات النقص التي تتطلب مواكبة إضافية. كما شكل المشروع أداة استراتيجية لدعم الإصلاحات المرتبطة بالنزاهة، والاستفادة من نتائج المؤشرات في توجيه السياسات العمومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة العمومية.

5. المشاركة المؤسسية في صناعة السياسات الدولية للعدالة الجنائية ومنع الجريمة

يكتسي إعداد الدليل المرجعي للمشاركة المؤسسية في لجنة منع الجريمة والعدالة الجنائية أهمية خاصة لأنه يعكس تطورا في فلسفة مشاركة الهيئة داخل المنظمات الدولية غير المتخصصة في قضايا الفساد حصرا.

ومن هذه الزاوية، تكشف مشاركة الهيئة في صياغة الدليل عن توجه يروم الانتقال من منطق التمثيل البروتوكولي إلى منطق المساهمة داخل فضاءات إنتاج السياسات والمعايير الدولية الأفقية.

وتكتسي هذه المقاربة أهمية خاصة بالنظر إلى أن عددا متزايدا من المعايير الدولية المؤثرة في مجالات الجريمة المنظمة والفساد والعدالة الجنائية يتم إنتاجها داخل هذه الفضاءات التفاوضية الدولية، وهو ما يجعل جودة المشاركة فيها عاملا مؤثرا في تطوير السياسات العمومية ذات الصلة، وخاصة من زاوية التقاطع القائم بين الفساد والجريمة المنظمة.

تؤكد مختلف المبادرات المرتبطة ببناء القدرات خلال سنة 2025 أن الهيئة الوطنية للنزاهة أصبحت تتجه تدريجيا نحو ترسيخ نموذج جديد للتعاون الدولي يقوم على التعلم المتبادل والإنتاج المشترك للمعرفة بدل الاقتصار على تلقي الدعم أو الاستفادة من الخبرات الخارجية.

كما تظهر هذه المعطيات أن أحد أبرز التحولات التي تعرفها التوجهات الجديدة لسياسة الهيئة الوطنية للنزاهة يتمثل في الانتقال من التركيز على بناء الإطار القانوني والمؤسساتي إلى الاستثمار المتزايد في بناء القدرات والخبرات والأدوات التحليلية والتقييمية.

وتؤكد هذه الدينامية أن مكافحة الفساد من منظور الهيئة لم تعد رهانا قانونيا أو مؤسساتيا فقط، بل أصبحت رهانا معرفيا بالدرجة نفسها. فكلما ازدادت قدرة الهيئة على إنتاج المعرفة وتحليل المخاطر وقياس النتائج والتفاعل مع الممارسات الدولية، ازدادت قدرتها على تصميم سياسات أكثر فعالية وأكبر أثرا.

ومن ثم، فإن القيمة الحقيقية لهذه المبادرات تكمن في مدى مساهمتها في بناء منظومة وطنية أكثر نجاعة واستباقية وقدرة على التعلم والتطور المستمر، بما يعزز فعالية جهود الوقاية من الفساد ومكافحته على المدى البعيد.

المحور الثالث

من التنسيق المؤسساتي إلى بناء منظومة وطنية متكاملة للنزاهة تجسد نموذج "الدولة المتعاونة" في مكافحة الفساد

إن محدودية نتائج العديد من سياسات مكافحة الفساد لا تعود بالضرورة إلى ضعف النصوص القانونية أو نقص المؤسسات المختصة، بل غالبا إلى غياب التنسيق بين الفاعلين وتشتت المبادرات وتعدد المتدخلين دون إطار منظم للتكامل وتبادل المعلومات والخبرات.

فمكافحة الفساد لم تعد اليوم مسؤولية مؤسسة واحدة مهما اتسعت صلاحياتها، بل أصبحت رهانا جماعيا تتقاطع فيه اختصاصات هيئات الحكامة والسلطات الأمنية والقضائية والرقابية والمالية والتنظيمية والاقتصادية والمهنية.

ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار سنة 2025 سنة نوعية في مسار بناء الشراكات المؤسساتية للهيئة، ليس فقط بالنظر إلى عدد الاتفاقيات المبرمة، وإنما أساسا من حيث طبيعة الجهات المستهدفة وموقعها داخل البنية الوطنية للنزاهة والحكامة.

فالمعطيات المعروضة لا تعكس مجرد توسيع لشبكة العلاقات المؤسساتية، بل تكشف عن توجه متدرج نحو بناء منظومة وطنية أكثر تكاملا في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته، قوامها تبادل المعلومات والخبرات وتنسيق التدخلات وتقاسم المسؤوليات.

أولا- عندما يصبح التكامل المؤسساتي أداة لمواجهة الفساد المركب

تجسد الشراكات التي أبرمتها الهيئة خلال سنة 2025 تحولا مهما في فهم طبيعة الفساد نفسه. فكل اتفاقية من الاتفاقيات الموقعة تعكس إدراكا لوجود بعد معين من أبعاد المخاطر التي لا يمكن معالجتها بمنطق القطاع الواحد أو المؤسسة الواحدة.

فإذا كان الفساد في الماضي ينظر إليه باعتباره انحرافا فرديا أو سلوكا معزولا، فإن التجارب المعاصرة أظهرت أنه ظاهرة مركبة تتقاطع فيها اعتبارات المنافسة والأسواق والرقابة المالية والأمن الاقتصادي وحوكمة المؤسسات وسلاسل القرار العمومي.

ومن ثم، فإن بناء "جبهة وطنية" للوقاية من الفساد يقتضي بناء شبكات مؤسساتية موازية قادرة على تبادل المعرفة والإنذار المبكر والتنسيق العملياتي.

1. الشراكة مع قطب المديرية العامة للأمن الوطني والمديرية العامة لمراقبة التراب الوطني: من الوقاية المؤسساتية إلى بناء قدرات الإنذار المبكر والكشف الاستباقي والعمل الميداني

شهدت سنة 2025 إرساء أحد أهم نماذج التكامل المؤسساتي في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته، من خلال توقيع اتفاقية شراكة وتعاون بين الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها وقطب المديرية العامة للأمن الوطني والمديرية العامة لمراقبة التراب الوطني. ولا تكمن أهمية هذه الاتفاقية في بعدها الإجرائي فحسب، وإنما في كونها تعكس تحولا في فلسفة العمل المؤسساتي من منطق تنسيق الاختصاصات إلى منطق بناء منظومة متكاملة لإدارة مخاطر الفساد، تجمع بين الوقاية والكشف المبكر والبحث والتحري والتكوين وتبادل الخبرات.

ويؤشر هذا الإطار التعاقدي على انتقال الهيئة نحو مقاربة أكثر اندماجا في ممارسة اختصاصاتها الدستورية، تقوم على اعتبار أن فعالية البحث والتحري في قضايا الفساد أصبحت رهينة بوجود آليات مؤسسية مستقرة لتبادل المعلومات، وتكامل الوظائف، وتنسيق التدخلات بين مختلف الأجهزة المختصة، بما يضمن سرعة الاستجابة وجودة المعالجة واحترام الضمانات القانونية وحقوق الأفراد.

وفي هذا السياق، أرست الاتفاقية أسس تعاون دائم في مجالات تبادل المعلومات والبيانات ذات الصلة بقضايا الفساد، وتقديم الدعم التقني والفني في الأبحاث والتحريات، وتطوير برامج مشتركة للتكوين الأساسي والتخصصي، وإعداد دلائل مرجعية موحدة لعمليات التدخل، بما يسهم في توحيد الممارسات المهنية والرفع من كفاءة التدخلات الميدانية.

كما نقلت الاتفاقية التعاون بين المؤسستين إلى مستوى أكثر تقدما، من خلال إدراج أدوات استباقية لإدارة مخاطر الفساد، تقوم على تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر، وإعداد خرائط وطنية لمخاطر الفساد، وتعزيز القدرات التحليلية اللازمة لاستشراف المخاطر قبل تحولها إلى وقائع جنائية، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة التي تجعل الوقاية القائمة على تحليل المخاطر إحدى الركائز الأساسية لسياسات النزاهة.

ومن جهة أخرى، عززت الاتفاقية قدرة الهيئة على الاضطلاع بوظيفتها المرجعية في مواكبة تنفيذ الالتزامات الدولية للمملكة في مجال مكافحة الفساد، من خلال وضع خبرتها القانونية والمؤسساتية رهن إشارة الشريك الأمني، مقابل الاستفادة من الإمكانات التقنية المتقدمة التي يتيحها الجيل الجديد من البطاقة الوطنية للتعريف الإلكترونية، وفق الضوابط القانونية والتنظيمية المؤطرة لذلك، وهو ما يعكس توظيف التحول الرقمي لدعم فعالية منظومة الوقاية والبحث والتحري.

وتتجاوز أهمية هذه الشراكة بعدها الثنائي، لأنها تقدم نموذجا وطنيا للتكامل بين هيئة دستورية مستقلة وجهاز أمني متخصص، قوامه التكامل الوظيفي لا تداخل الاختصاصات، والتنسيق المؤسسي لا الحلول الظرفية. كما تؤسس لانتقال نوعي في نموذج تدخل الدولة في مواجهة الفساد، من الاستجابة اللاحقة لوقوع الأفعال إلى بناء قدرات مؤسساتية قائمة على الإنذار المبكر، والكشف الاستباقي، والعمل الميداني المنسق، بما يعزز فعالية السياسة العمومية في مجال الوقاية من الفساد ومحاربته.

ومن ثم، تمثل هذه الاتفاقية أحد المؤشرات الدالة على انتقال الهيئة من منطق ممارسة الاختصاصات الدستورية بمعزل عن باقي الفاعلين، إلى منطق بناء المنظومات الوطنية لمكافحة الفساد، حيث تصبح فعالية كل مؤسسة رهينة بقدرتها على الاندماج داخل شبكة مؤسساتية متكاملة لتبادل المعلومات، وتحليل المخاطر، وتنسيق التدخلات، وإنتاج أثر جماعي يفوق مجموع التدخلات الفردية.

2. الشراكة مع مجلس المنافسة: قراءة جديدة للعلاقة بين الفساد والمساس بقواعد السوق

تشكل اتفاقية التعاون مع مجلس المنافسة (كهيئة دستورية مستقلة)، إحدى أكثر الشراكات دلالة على التحولات التي يعرفها التفكير المعاصر في مجال النزاهة.

فهي تجسد فهما مشتركا مفاده أن الفساد لا يؤدي فقط إلى هدر المال العام أو الإضرار بالإدارة، بل يشكل أيضا أحد أهم العوامل المؤدية إلى تشويه قواعد المنافسة وإضعاف الثقة في الاقتصاد وإقصاء المقاولات النزيهة من الولوج العادل إلى الفرص الاقتصادية، كما تؤكد إدراكا متزايدا للعلاقة البنيوية بين الفساد والممارسات المنافية للمنافسة.

فالعديد من حالات الاحتكار والاتفاقات السرية واستغلال الوضع المهيمن قد تتغذى من أشكال مختلفة من تضارب المصالح أو الرشوة أو استغلال النفوذ أو ضعف الشفافية.

كما أن العديد من قضايا الفساد الكبرى لا تقتصر آثارها على الإدارة المعنية، بل تمتد إلى إفساد شروط المنافسة داخل السوق وإعادة توزيع الفرص الاقتصادية بشكل غير مشروع.

ومن ثم، فإن التنسيق بين مؤسستي النزاهة والمنافسة يعكس تطورا في المقاربة الوطنية نحو معالجة الأسباب الهيكلية للفساد وليس فقط مظاهره المباشرة.

3. الشراكة مع هيئة مراقبة التأمينات والاحتياط الاجتماعي والجامعة المغربية للتأمين: من ضبط المخاطر المالية إلى ترسيخ معايير النزاهة والثقة.

تأتي هذه الشراكة في سياق وعي متزايد بأهمية القطاع المالي والتأميني باعتباره أحد الفضاءات الحيوية التي تتقاطع فيها رهانات الحكامة والنزاهة والثقة الاقتصادية.

فقطاع التأمين لا يضطلع فقط بوظيفة اقتصادية مرتبطة بإدارة المخاطر، بل يمثل كذلك أحد المكونات الأساسية لمنظومة الثقة داخل الاقتصاد الوطني. ومن هذا المنطلق، فإن تطوير آليات الوقاية من الفساد داخل هذا القطاع يكتسي أهمية خاصة بالنظر إلى حجم التدفقات المالية التي يدبرها، وطبيعة العلاقات التعاقدية التي يؤطرها، وتأثيره المباشر على ثقة المستثمرين والفاعلين الاقتصاديين.

كما تمثل هذه الاتفاقية تحولا مهما في فلسفة الوقاية من الفساد، يتمثل في الانتقال من التركيز الحصري على الإدارة العمومية إلى توسيع دائرة النزاهة لتشمل الفاعلين الاقتصاديين والمهنيين.

فالمؤشرات الدولية الحديثة تؤكد أن جودة بيئة الأعمال أصبحت ترتبط بشكل متزايد بمدى انتشار ثقافة الامتثال والأخلاقيات المهنية داخل القطاعات الاقتصادية الحساسة.

ومن ثم، فإن دعم المقاولات والمؤسسات المهنية في بناء أنظمة داخلية للوقاية من الفساد يمثل استثمارا طويل الأمد في مناعة الاقتصاد الوطني.

تكشف الدينامية التشاركية، من زاوية عمل الهيئة، عن ثلاث خلاصات استراتيجية

أولا، أن الهيئة انتقلت في مقاربتها للفساد من التعامل معه كموضوع إداري أو قانوني محدود، إلى اعتباره ظاهرة مركبة تتقاطع مع الاقتصاد والأسواق والقطاع المالي والأمن الاقتصادي ومسارات اتخاذ القرار، بما يفرض توسيع دوائر الشراكة والانفتاح على فاعلين متنوعين داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

ثانيا، أن الهيئة لم تعد تراهن فقط على الوظيفة المعيارية أو التوصيات العامة، بل أصبحت تعمل على بناء شبكات مؤسساتية عملية تسمح بتبادل المعلومات، وتنسيق التدخلات، وتقاسم الخبرات، وربط الوقاية بالكشف المبكر وإدارة المخاطر.

ثالثا، أن هذه الشراكات تعكس توجها لدى الهيئة نحو ترسيخ منطق الحكامة التعاونية، حيث لا تُنتج النزاهة من مركز مؤسسي واحد، بل من خلال تعبئة كل مؤسسة داخل مجال اختصاصها، وجعلها شريكا مباشرا في الوقاية من الفساد والحد من مخاطره.

غير أن أهمية هذه الدينامية تظل مرتبطة بقدرة الهيئة وشركائها على تحويل الاتفاقيات الموقعة من أطر عامة للتعاون إلى آليات عمل قابلة للقياس والتقييم. فالمعيار الحقيقي لنجاح هذه الشراكات لن يكون عدد الاتفاقيات أو الاجتماعات، بل مدى قدرتها على إنتاج نتائج ملموسة، من قبيل تحسين تبادل المعلومات، وتقليص مخاطر الفساد، وتعزيز الكشف المبكر، والرفع من مستوى الثقة في المؤسسات والأسواق.

ومن ثم، تبدو سنة 2025 مرحلة انتقالية في مسار عمل الهيئة، عنوانها الانتقال من بناء العلاقات المؤسساتية إلى بناء منظومة وطنية أكثر تكاملا للنزاهة، يصبح فيها التنسيق المؤسسي أداة فعلية من أدوات الوقاية من الفساد ومحاربته، وليس مجرد إطار لتنظيم التعاون بين الفاعلين.

ثانيا- من فاعل اقتصادي متلق للإصلاح إلى شريك في إنتاج النزاهة: تطور موقع القطاع الخاص في معادلة مكافحة الفساد بالمغرب

لأن نجاح سياسات مكافحة الفساد أصبحت تقاس بمدى قدرتها على تعبئة الفاعلين الاقتصاديين وإشراكهم في بناء بيئة أعمال قائمة على النزاهة والشفافية والمنافسة العادلة، ولأن الممارسة أثبتت أن القطاع الخاص لا يعتبر فقط ضحية محتملة للفساد أو متضررا من كلفته الاقتصادية، بل قد يكون في بعض الحالات طرفا في إنتاجه أو الاستفادة منه أو التساهل معه، كما يمكن أن يتحول، في المقابل، إلى أحد أهم الفاعلين في الحد من مخاطره وتجفيف بؤره؛ فقد حرصت الهيئة خلال سنة 2025 على أن تطلق مبادرات تعكس تحولا مهما في المقاربة الوطنية لمكافحة الفساد، قوامه الانتقال من علاقة تقليدية بين الإدارة والمقاولة تقوم على الرقابة والامتثال، إلى علاقة شراكة استراتيجية تجعل النزاهة جزءا من تنافسية المقاولة واستدامة الاستثمار وجودة مناخ الأعمال.

1. مشروع شراكة مؤسساتية مع الاتحاد العام لمقاولات المغرب: من أجل بناء جبهة اقتصادية داعمة للنزاهة

يمثل مشروع إحداث إطار مؤسساتي للشراكة بين الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والاتحاد العام لمقاولات المغرب خطوة نوعية في مسار توسيع دائرة الفاعلين المنخرطين في جهود مكافحة الفساد.

وتكمن أهمية هذه المبادرة أساسا في الرسالة الاستراتيجية التي تحملها، والمتمثلة في الاعتراف بالقطاع الخاص كشريك مؤسساتي في إنتاج النزاهة، وليس فقط كموضوع للرقابة أو الامتثال، كما تمثل تطورا في نظرة الهيئة لطبيعة الفساد وآثاره الاقتصادية بما يتماشى مع المؤشرات الدولية الخاصة بالتنافسية والاستثمار التي تؤكد بشكل متزايد على أن تكلفة الفساد لا تقتصر على خسائر مالية مباشرة، بل تمتد إلى إضعاف ثقة المستثمرين، وتشويه شروط المنافسة، ورفع كلفة المعاملات، وإضعاف جاذبية الاقتصاد الوطني.

وتشكل هذه المبادرة أيضا إدراكا متزايدا من الهيئة بأن بناء بيئة أعمال نزيهة لا يمكن أن يتحقق عبر التدخل العمومي وحده، وإنما يتطلب التزاما طوعيا ومنظما من قبل الفاعلين الاقتصاديين أنفسهم، من خلال تبني أنظمة الامتثال، وإدارة مخاطر الفساد، وآليات التبليغ، ومدونات السلوك، وممارسات الحكامة الرشيدة.

ومن هذه الزاوية، تشتغل الهيئة على خطة عمل مشتركة لتشكل مؤشرا على بداية انتقال تدريجي من منطق المواجهة أو المسافة بين القطاعين العام والخاص إلى منطق المسؤولية المشتركة عن جودة البيئة الاقتصادية ونزاهتها.

2. الدراسة المشتركة حول مساهمة القطاع الخاص في مكافحة الفساد: من الانطباعات العامة إلى إنتاج معرفة وطنية حول نزاهة الأعمال

يكتسي مشروع إعداد تقرير مشترك بين الهيئة والاتحاد العام لمقاولات المغرب أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعته المعرفية والاستشرافية.

فمن بين الإشكالات التي تواجه السياسات الوطنية لمكافحة الفساد محدودية المعطيات المتوفرة حول مساهمة القطاع الخاص في جهود النزاهة، وغياب أدوات موضوعية لقياس مستوى انخراط المقاولات في الوقاية من الفساد، أو تقييم أثر التدابير المتخذة داخلها.

وفي هذا السياق، يمثل التقرير المشترك محاولة للانتقال من النقاشات العامة حول دور المقاولة إلى إنتاج معرفة موثقة حول واقع نزاهة الأعمال بالمغرب، ومستوى نضج الممارسات الوقائية داخل النسيج الاقتصادي الوطني.

وتكمن أهمية هذه المبادرة في أنها ستتيح لأول مرة بناء قاعدة مرجعية مشتركة بين القطاعين العام والخاص حول الممارسات الفضلى والتحديات القائمة ومجالات التطوير الممكنة.

كما أن نشر خلاصات هذا التقرير من شأنه أن يوفر معطيات مهمة تساعد على فهم العلاقة بين الحكامة الاقتصادية ومخاطر الفساد، وتحديد المجالات التي تتطلب دعما إضافيا أو مواكبة تقنية أو تحفيزات تنظيمية.

ومن منظور أوسع، يعكس هذا المشروع اتجاها جديدا في عمل الهيئة يقوم على توظيف المعرفة والقياس والتقييم كأدوات للوقاية من الفساد، بدل الاقتصار على المقاربات التقليدية القائمة على التوعية أو الرقابة.

تؤكد المعطيات المقدمة تحولا في مقاربة الهيئة لتعزيز النزاهة الاقتصادية، يقوم على توسيع دائرة الفاعلين المعنيين بالوقاية من الفساد، انطلاقا من قناعة مفادها أن بناء اقتصاد نزيه لا يمكن أن يظل رهينا بتدخلات السلطات العمومية أو الأجهزة الرقابية وإنما يقتضي انخراطا فعليا للقطاع الخاص باعتباره شريكا رئيسيا في إنتاج بيئة أعمال قائمة على الشفافية والمنافسة المشروعة.

غير أن هذا الورش لا يزال في مرحلة البناء، وأن الانتقال من المبادرات التأسيسية إلى إحداث أثر ملموس يظل رهينا بتوسيع قاعدة الشركاء المنخرطين فيه. وفي هذا السياق، يبرز الانخراط المؤسساتي للاتحاد العام لمقاولات المغرب باعتباره محطة أساسية في استكمال هذا المسار، بالنظر إلى موقعه التمثيلي داخل النسيج الاقتصادي الوطني، وقدرته على تعبئة المقاولات ونشر معايير النزاهة والامتثال وتحويلها إلى ممارسات مؤسساتية متجذرة داخل القطاع الخاص.

كما أن نجاح هذه المبادرات لن يقاس بعدد الاتفاقيات أو الدراسات المنجزة، وإنما بمدى قدرتها على إحداث تحول فعلي في سلوك الفاعلين الاقتصاديين، وتعزيز اعتماد المقاولات لأنظمة الامتثال وإدارة مخاطر الفساد، وتحسين مؤشرات الثقة الاقتصادية وجودة مناخ الأعمال، بما يسهم في ترسيخ اقتصاد أكثر شفافية وتنافسية وجاذبية للاستثمار.

الجزء الخامس

عندما تصبح البيانات أداة للنزاهة: التحول الرقمي وإعادة تشكل قدرات الهيئة في الوقاية من الفساد واستباق مخاطره

لأن التحول الرقمي في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته لم يعد مجرد خيار تقني يهدف إلى تحديث وسائل العمل أو تحسين جودة الخدمات، بل أصبح أحد المحددات الأساسية للفعالية والقدرة على فهم الظواهر المعقدة واستباق المخاطر واتخاذ القرار المبني على المعطيات، تحرص الهيئة على تطوير قدرتها على استثمار التكنولوجيا في إنتاج المعرفة وتحليل البيانات والرصد والتقييم باعتباره عنصرا حاسما في بناء منظومات فعالة للنزاهة والشفافية.

ومن هذه الزاوية، يكشف مسار التحول الرقمي الذي انخرطت فيه الهيئة خلال سنة 2025 عن تحول تدريجي في نموذج اشتغالها، من مؤسسة تعتمد أساسا على معالجة الملفات والوقائع إلى مؤسسة تسعى إلى بناء قدرات مؤسسية قائمة على البيانات والمعرفة والتحليل الاستباقي. كما تعكس المشاريع الرقمية التي باشرتها الهيئة وعيا متزايدا بأن الوقاية من الفساد لا يمكن أن تقوم فقط على التشريع والرقابة اللاحقة، وإنما تقتضي أيضا تطوير بنية رقمية مؤمنة ومتكاملة قادرة على تدبير المعطيات الحساسة، وتعزيز الشفافية، وتحسين الخدمات.

ويكتسي هذا التوجه أهمية خاصة بالنظر إلى أن جزءا مهما من تحديات النزاهة لا يرتبط فقط بوجود الممارسات غير المشروعة، وإنما أيضا بضعف القدرة على اكتشافها وتحليلها في الوقت المناسب. فكلما ارتفعت قدرة المؤسسة على جمع المعطيات وربطها وتحليلها وتتبعها، تعززت قدرتها على فهم المخاطر وتحديد الأولويات وتصميم تدخلات وقائية أكثر فعالية.

وانطلاقا من هذه الرؤية، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 تنزيل مشاريع مهيكلة في مجال نظم المعلومات، استهدفت تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير أدوات الرصد والتحليل، وتحسين حكامة المعطيات، وتحديث البنية الرقمية، بما ينسجم مع توجهها الاستراتيجي الرامي إلى بناء هيئة ذكية تعتمد على البيانات والابتكار في ممارسة اختصاصاتها.

المحور الأول

تشكيل البنية الرقمية للهيئة:
الانتقال من تدبير الملفات إلى إدارة المعرفة والمخاطر

لأن فعالية الهيئة الوطنية للنزاهة أصبحت مرتبطة بشكل متزايد بقدرتها على بناء منظومات معلوماتية متكاملة تسمح بتجميع المعطيات وتحليلها وتأمينها واستثمارها في دعم القرار، لم يقتصر مجهودها خلال سنة 2025 على تحديث الأدوات التقنية أو تطوير التطبيقات الرقمية، بل انصب أساسا على إرساء اللبنات الضرورية لبناء بيئة معلوماتية قادرة على مواكبة توسع اختصاصاتها وتعزيز قدراتها في الرصد والتحليل والتقييم.

وتكشف مختلف المشاريع المنجزة أو المبرمة في سياق آفاق عملها خلال هذه السنة أن الهيئة شرعت في الانتقال التدريجي نحو نموذج مؤسساتي جديد يجعل من المعطيات والرقمنة ركيزة أساسية في تدبير أنشطتها، وفي إنتاج المعرفة المرتبطة بالنزاهة والفساد، وفي تحسين جودة الخدمات والرفع من مستوى النجاعة والشفافية الداخلية.

أولا- إرساء منظومة معلوماتية داعمة للفعالية المؤسسية: نحو هيئة قادرة على اتخاذ القرار المبني على المعطيات

تعكس المشاريع المعلوماتية التي باشرتها الهيئة خلال سنة 2025 توجها استراتيجيا يروم بناء منظومة رقمية متكاملة تتجاوز الوظائف الإدارية التقليدية، لتصبح أداة داعمة للقرار، ورافعة للرصد والتحليل، ومكونا أساسيا في تعزيز النزاهة والشفافية؛ فالتحدي الذي تواجهه الهيئة كباقي مؤسسات مكافحة الفساد لم يعد يقتصر على امتلاك المعلومة، بل أصبح يتعلق أساسا بقدرتها على تنظيم المعلومة واستثمارها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام في التشخيص والتقييم والاستباق.

1. رقمنة الوظائف المهنية للهيئة: تعزيز قدرات الرصد والتحليل ومعالجة المخاطر

يعكس تنوع المشاريع الرقمية التي أطلقتها الهيئة خلال سنة 2025 عن توجه واضح نحو رقمنة الوظائف المهنية الأساسية للمؤسسة، بما يسمح بتحسين تدبير المعلومات، وتطوير آليات المعالجة والتتبع، وتعزيز القدرة على إنتاج المعرفة المرتبطة بظواهر الفساد ومخاطره.

وفي هذا الإطار، واصلت الهيئة عمليات الصيانة التطبيقية للبوابات الإلكترونية التابعة لها، بما يضمن استمرارية الخدمات الرقمية وتحسين موثوقيتها وتعزيز مستويات الأمن المرتبطة بها. ورغم أن هذا النوع من العمليات يبدو في ظاهره ذا طبيعة تقنية، فإنه يشكل في الواقع أحد الشروط الأساسية للحفاظ على الثقة في الخدمات الرقمية وضمان استقرار قنوات التفاعل بين الهيئة ومحيطها الخارجي.

كما عملت الهيئة على اقتناء برامج معلوماتية متخصصة لفائدة مختلف أقطابها، بما يتيح تحسين معالجة المعطيات وتبسيط العمليات وتعزيز التنسيق الداخلي. ويعكس هذا التوجه إدراكا متزايدا بأن فعالية التدخل المؤسساتي أصبحت مرتبطة بمدى توفر الأدوات الرقمية القادرة على مواكبة تعقيد المهام وتسارع وتيرة المعالجة المطلوبة.

وفي السياق نفسه، حرصت الهيئة على الانخراط في بوابات المعلومات القانونية، بما يوفر لأطرها وموظفيها إمكانية الولوج إلى قواعد معطيات قانونية وقضائية متخصصة. وهو ما يمثل خطوة مهمة بالنظر إلى الطبيعة القانونية والتقنية المعقدة للملفات التي تعالجها الهيئة، حيث أصبح الوصول السريع إلى المعلومة القانونية الموثوقة أحد عناصر تحسين جودة التحليل ودعم القرار.

كما باشرت الهيئة مشروع إنجاز شبكة الإنترانت الداخلية، باعتبارها فضاء رقميا موحدا لتبادل المعلومات والوثائق والخدمات الداخلية. ويعكس هذا المشروع وعيا متزايدا بأهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسة نفسها، باعتبارها أحد الأصول الاستراتيجية الضرورية لتطوير الأداء وتحسين التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

وبادرت الهيئة بإرساء نظام معلوماتي متكامل لمعالجة الشكايات والتبليغات المرتبطة بأفعال الفساد. فبعيدا عن وظيفته التقنية، يكشف هذا المشروع عن توجه يروم بناء ذاكرة مؤسساتية منظمة حول التبليغات والمعطيات المرتبطة بالفساد، بما يسمح بتحسين التتبع والمعالجة واستخراج المؤشرات وتحليل الاتجاهات العامة للمخاطر. كما يعكس إدراكا متزايدا لأهمية توظيف التكنولوجيا في دعم منظومة التبليغ وتعزيز فعاليتها وشفافيتها.

وفي المجال ذاته، شرعت الهيئة في إرساء النظام المعلوماتي لتدبير الموارد البشرية، بهدف توحيد المساطر وتحسين جودة المعطيات وتعزيز الشفافية في تدبير المسارات المهنية. ويكشف هذا المشروع أن الحكامة الرقمية لا تقتصر على الأنشطة الخارجية للهيئة، بل تشمل أيضا تحسين أنماط التدبير الداخلي وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية.

كما قامت الهيئة خلال هذه السنة بتطوير تطبيق «مجلس»، الذي مكن من رقمنة تدبير أعمال المجلس واللجان التابعة له، من خلال تنظيم الوثائق وتتبع المداولات والمقررات وتيسير الولوج إلى المعلومات. ويعكس هذا المشروع توجها نحو تعزيز الحكامة الداخلية وتوثيق عمليات اتخاذ القرار وتحسين قابليتها للتتبع.

ومن بين المشاريع ذات الدلالة الخاصة أيضا تطوير منصة رقمية للاستطلاعات والبحوث. فهذه المبادرة لا تمثل مجرد أداة تقنية لجمع المعطيات، بل تشكل إحدى اللبنات الأساسية لبناء قدرة وطنية مستقلة ومستمرة على قياس تصورات المواطنين وتجاربهم المرتبطة بالنزاهة والفساد. وهو ما يعكس تحولا مهما في أدوات فهم الظاهرة، من الاعتماد الحصري على المؤشرات التقليدية إلى إنتاج معطيات وطنية تفاعلية أكثر ارتباطا بالواقع المغربي.

كما واصلت الهيئة تطوير منصة تتبع المشاريع PAS وفق مقاربة مكتب تدبير المشاريع، بما يسمح بتحسين مراقبة نسب الإنجاز وتعزيز مؤشرات الأداء وتوفير لوحات قيادة داعمة للقرار. ويعكس هذا المشروع ترسيخ ثقافة التدبير المرتكز على النتائج، وربط التخطيط بالتنفيذ والتقييم المستمر.

2. تحديث البنية التحتية الرقمية: دعم جاهزية البيئة التقنية للهيئة

إذا كانت الأنظمة والتطبيقات تمثل الواجهة الظاهرة للتحول الرقمي، فإن فعاليتها تظل رهينة بوجود بنية تحتية قوية وآمنة وقادرة على استيعاب التوسع المستقبلي للمنظومة الرقمية. ومن هذا المنطلق، واصلت الهيئة خلال سنة 2025 تحديث بيئتها التقنية وتعزيز قدراتها التشغيلية.

وفي هذا الإطار، قامت بإرساء منصة مركزية لتدبير البنية التحتية المعلوماتية، مكنت من توحيد إدارة مختلف المكونات التقنية وتحسين عمليات المراقبة والصيانة والنسخ الاحتياطي وإعداد التقارير الدورية حول الأداء والاستغلال. ويعكس هذا المشروع انتقال الهيئة نحو نمط أكثر نضجا في تدبير مواردها الرقمية.

كما أنجزت الترحيل الكامل لكافة بيئات نظام المعلومات نحو البنية التحتية الجديدة بمركز البيانات، بما سمح بتوحيد بيئات الاستضافة وتحسين الأداء وتعزيز الأمن وضمان استمرارية الخدمات. ويكتسي هذا المشروع أهمية خاصة باعتباره يشكل الأساس التقني الذي ستستند إليه مختلف التطبيقات والمنصات المستقبلية.

وعملت الهيئة كذلك على اقتناء معدات معلوماتية ولوازم تقنية جديدة لمواكبة تطور احتياجاتها التشغيلية وتعزيز جاهزية بنيتها الرقمية، بما يضمن استمرارية العمل وتحسين ظروف الأداء.

وفي السياق ذاته، تم إحداث مركز خدمة تكنولوجيا المعلومات المركزي ليشكل نقطة اتصال موحدة لمعالجة الطلبات التقنية وتتبع الأعطاب وتسريع الاستجابة للمستخدمين. ويعكس هذا المشروع توجها نحو إرساء ثقافة خدماتية داخلية قائمة على النجاعة والاستجابة السريعة وتحسين تجربة المستخدم داخل المؤسسة.

وتكشف مجمل هذه المشاريع أن الهيئة لم تعد تنظر إلى التحول الرقمي باعتباره مجرد تحديث للأدوات التقنية، بل مشروعا مؤسساتيا متكاملا يهدف إلى بناء بيئة معلوماتية قادرة على دعم النزاهة والشفافية والفعالية، وإرساء الأسس الضرورية للانتقال التدريجي نحو هيئة تعتمد على البيانات والتحليل والاستباق في ممارسة اختصاصاتها.

ثانيا- من تجميع المعطيات إلى إنتاج المعرفة الاستراتيجية: مشاريع لتعزيز قدرة الهيئة على فهم الفساد واستباق مخاطره

تؤكد المشاريع الرقمية التي أطلقتها الهيئة خلال سنة 2025 أن الرهان لم يعد يقتصر على رقمنة المساطر أو تحديث أدوات العمل، بل أصبح يتمثل في بناء منظومة متكاملة لإنتاج المعرفة حول الفساد ومخاطره واتجاهاته، وفي قدرة الهيئة على تحويل المعطيات المتفرقة إلى معرفة قابلة للاستثمار في التشخيص والاستشراف وصنع القرار.

ومن هذه الزاوية، تعكس المبادرات التي باشرها المرصد تحولا نوعيا في مقاربة المعطيات، من اعتبارها مجرد مادة خام للتوثيق أو الإحصاء إلى اعتبارها موردا استراتيجيا يمكن أن يسهم في كشف أنماط الفساد وتحديد بؤر المخاطر وتوجيه التدخلات الوقائية على أسس أكثر دقة وموضوعية.

كما تعبر هذه المشاريع عن إدراك متزايد لواحد من أهم التحديات التي تواجه منظومات مكافحة الفساد بالمغرب، والمتمثل في تشتت المعطيات وضعف قابلية الربط بين مصادرها المختلفة، وهو ما يحد من إمكانيات التحليل العميق واستخراج المؤشرات الدالة على التحولات الحقيقية التي تعرفها الظاهرة. ولذلك اتجهت الهيئة إلى بناء بنية معرفية موحدة تسمح بتجميع المعطيات وتنظيمها وربطها وتحليلها ضمن رؤية مؤسساتية متكاملة.

1. المرجع الوطني للمعطيات المؤسساتية حول الفساد: من أجل تحليل ينطلق من أرضية موحدة

أظهرت التجارب العملية للمرصد أن تعدد مصادر البيانات واختلاف بنياتها وتصنيفاتها يشكل أحد أبرز العوائق التي تواجه إنتاج معرفة دقيقة حول الفساد ومخاطره. فالمعطيات المرتبطة بالشكايات أو الدراسات أو اليقظة الإعلامية أو المؤشرات القطاعية غالبا ما ترد بصيغ متباينة تجعل من عمليات التجميع والمقارنة والتحليل عملية معقدة ومكلفة من الناحية المنهجية.

وانطلاقا من هذا التشخيص، أطلقت الهيئة مشروعا هيكليا لإحداث مرجع موحد للإدارات والهياكل العمومية، باعتباره البنية المرجعية المشتركة التي ستستند إليها مختلف أنشطة التحليل والرصد والتقييم.

ويستند بناء هذا المرجع إلى مصادر رسمية معتمدة، تشمل على الخصوص المعطيات الصادرة عن القطاعات الحكومية المعنية وعدد من المؤسسات الوطنية الأخرى، بما يضمن موثوقية البيانات وقابليتها للاستعمال في مختلف التطبيقات التحليلية.

ويضم هذا المرجع حاليا ترميزا لـ 2764 إدارة ومؤسسة عمومية، منظمة وفق بنية موحدة ومعرفات مرجعية تسمح بالربط الدقيق بين مختلف قواعد المعطيات والمنصات التحليلية. كما تم إدماج البعد القطاعي والوظيفي ضمن هيكلته، بما يتيح تصنيف المؤسسات بحسب مجالات تدخلها، وربط المعطيات بمختلف القطاعات العمومية.

وقد تم إدماج بُعد القطاعات الوظيفية والأنشطة الرئيسية للإدارات ضمن بنية المرجع، بما يتيح تصنيف المؤسسات حسب مجالات تدخلها، من قبيل العدل والصحة والتعليم والجماعات الترابية والخدمات العمومية والقطاعات الاقتصادية وغيرها. ويسهم هذا التوجه في توسيع آفاق التحليل القطاعي، وتعزيز قدرة المرصد على تشخيص المخاطر وربط المعطيات بالمجالات والمؤسسات المعنية بشكل أكثر دقة ونجاعة.

وانطلاقا من هذه المبادرة، سيصبح بالإمكان الانتقال من قراءة مجزأة للمعطيات إلى تحليل منظوماتي يسمح بتحديد المخاطر القطاعية والترابية والمؤسساتية بصورة أكثر دقة، فضلا عن أنها تعكس إدراكا متزايدا بأن جودة المؤشرات لا ترتبط فقط بوفرة البيانات، وإنما أيضا بمدى تنظيمها وتوحيدها وقابليتها للتحليل المقارن في الزمن وبين القطاعات.

2. الذاكرة المؤسساتية للشكايات: آلية مهمة لفهم سيكولوجيا التبليغ

في سياق تطوير قدرات الهيئة على استثمار رصيدها المعرفي المتراكم، أطلق المرصد مشروعا لإرساء منصة ذكية لتحليل الشكايات والتبليغات التي توصلت بها الهيئة خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2009 و2025، والتي بلغ عددها 2809 ملفا.

ولا تكمن أهمية هذا المشروع في حجمه الكمي فقط، بل في طبيعة التحول الذي يعكسه. فبدل الاقتصار على التعامل مع الشكايات باعتبارها ملفات مستقلة، أصبح الهدف هو تحويلها إلى قاعدة معرفة قادرة على كشف الاتجاهات المتكررة وأنماط المخاطر والتطورات التي تعرفها بعض القطاعات أو المجالات الترابية.

ولهذا الغرض، خضعت قاعدة البيانات لعملية واسعة من التنقيح والتدقيق والتوحيد والتصنيف وفق المرجع المؤسسي الجديد، قبل إدماجها في قاعدة بيانات مهيكلة تسمح ببناء لوحات قيادة وتحليلات دينامية.

وتكشف هذه المبادرة عن توجه جديد في فهم الفساد، يقوم على اعتبار التجارب المتراكمة للمواطنين مصدرا استراتيجيا للمعرفة وليس فقط موضوعا للمعالجة الإدارية. كما تسمح بإنتاج مؤشرات أكثر قربا من الواقع العملي، من خلال تتبع التوزيع الجغرافي والقطاعي للشكايات وتحليل تطورها على مدى أكثر من خمسة عشر عاما.

وبالرغم من أن المشروع لا يزال في طور التطوير، فإن أهميته تكمن في إرساء الأساس المعرفي الذي يمكن الهيئة مستقبلا من بناء نماذج تحليلية أكثر تقدما تساعد على تحديد الأولويات وتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر عرضة للمخاطر.

3. من التفاعل مع الوقائع إلى استباقها: نحو نظام ذكي لرصد مؤشرات الفساد في الفضاء الرقمي

يكشف مشروع نظام اليقظة الذكي(Alert System) عن أحد أكثر التحولات المنشودة في مسار تطوير أدوات الهيئة، والمتمثل في الانتقال من منطق التلقي السلبي للمعلومة إلى منطق البحث النشط عنها داخل الفضاء الرقمي.

ففي ظل التوسع غير المسبوق لمصادر المعلومات وتزايد حجم المعطيات المتداولة عبر وسائل الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي، أصبح جزء مهم من المؤشرات المرتبطة بالفساد يتشكل خارج القنوات التقليدية للتشكي والإبلاغ.

وانطلاقا من هذا الواقع، عملت الهيئة على تطوير نظام ذكي يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي لرصد المحتويات المرتبطة بشبهات الفساد وتحليلها وتصنيفها وفق معايير جغرافية وقطاعية وموضوعاتية.

وتكمن القيمة الاستراتيجية لهذا المشروع في أنه يسمح ببناء قدرة مؤسساتية على التقاط الإشارات المبكرة للمخاطر قبل تحولها إلى أزمات أو ملفات مكتملة المعالم. كما يتيح تطوير

رؤية أكثر شمولا للظاهرة من خلال دمج المعطيات الواردة من المصادر المفتوحة ضمن منظومة التحليل المؤسسي.

ويؤشر المشروع أيضا على تحول أعمق في فلسفة الوقاية من الفساد، حيث يصبح الاستباق والإنذار المبكر جزءا من أدوات العمل اليومي للمؤسسة، بدل الاقتصار على معالجة الوقائع بعد حدوثها.

4. قاعدة المعرفة الوطنية حول الفساد: بنية موحدة لرسم السياسات

إن محدودية البيانات وتشتتها يشكلان أحد أبرز العوامل التي تحد من فعالية سياسات مكافحة الفساد. فصعوبة الوصول إلى المعطيات وربطها وتحليلها تجعل عملية التشخيص ناقصة وتحد من قدرة المؤسسات على تقييم الأثر الحقيقي للتدخلات العمومية.

وفي هذا السياق، أطلقت الهيئة مشروعا مهيكلا لإرساء قاعدة بيانات وطنية موحدة حول الفساد، تروم تجميع المعطيات ذات الصلة ضمن بيئة رقمية موحدة تدعم التحليل واليقظة والاستشراف.

ويعكس هذا المشروع، الذي يكشف عن نضج متزايد في تصور الهيئة لدور البيانات داخل منظومة النزاهة، وعيا مؤسساتيا بأن التحدي الحقيقي لا يكمن فقط في إنتاج المزيد من المعطيات، بل في بناء بنية وطنية تسمح بتحويلها إلى معرفة استراتيجية قابلة للاستثمار في توجيه السياسات العمومية وتقييم أثرها.

5. حكامة الشراكات والمعرفة المؤسسية: نحو ذاكرة رقمية للتعاون الوطني والدولي

إلى جانب مشاريع الرصد والتحليل، شرعت الهيئة في تطوير قاعدة بيانات خاصة بالشراكات والتعاون المؤسساتي، تروم تجميع وتنظيم المعطيات المرتبطة بالهيئات الوطنية والدولية والشبكات والجمعيات العاملة في مجالات النزاهة والوقاية من الفساد.

ويعبر هذا المشروع عن تطور في فهم الشراكة نفسها، إذ لم يعد ينظر إليها باعتبارها مجرد اتفاقيات أو لقاءات ظرفية، وإنما باعتبارها موردا استراتيجيا ينبغي تدبيره وتتبع أثره وتقييم مساهمته في تحقيق الأهداف المؤسسية.

كما يهدف المشروع إلى بناء ذاكرة مؤسساتية منظمة حول مختلف التظاهرات والاتفاقيات وبرامج التعاون، بما يعزز القدرة على التخطيط والتنسيق وتوجيه الموارد نحو الشراكات الأكثر تأثيرا.

وتكشف هذه المبادرة، إلى جانب باقي المشاريع الرقمية التي أطلقتها الهيئة خلال سنة 2025، أن التحول الرقمي لم يعد مقتصرا على تحديث الأدوات التقنية، بل أصبح يمثل مسارا أعمق لإعادة بناء العلاقة بين المعطيات والمعرفة والقرار، بما يؤسس تدريجيا لهيئة أكثر قدرة على الفهم والاستباق والتأثير في سياسات النزاهة ومكافحة الفساد.

المحور الثاني

من إدارة المعطيات إلى هندسة القرار: التحول الرقمي وإعادة بناء القدرات التحليلية والاستشرافية للهيئة

تكشف التحولات التي عرفتها الهيئة خلال سنة 2025 أن الرهان الرقمي لم يعد يقتصر على تحديث الأدوات أو رقمنة المساطر وتحسين الأداء الإداري، بل أصبح يرتبط ببناء قدرة مؤسساتية جديدة قوامها إنتاج المعرفة، وتحويل المعطيات إلى مؤشرات، والمؤشرات إلى أدوات للتشخيص والاستشراف وصنع القرار. فمكافحة الفساد في بيئة تتزايد فيها تعقيدات المعاملات وتتشابك فيها مصادر المعلومات لم تعد ممكنة بالاعتماد على المقاربات التقليدية القائمة على التتبع اللاحق للوقائع، وإنما أصبحت تقتضي منظومات رقمية قادرة على جمع المعطيات وربطها وتحليلها واستخراج الدلالات الكامنة فيها.

ومن هذه الزاوية، تعكس المشاريع التي أطلقتها الهيئة خلال سنة 2025 انتقالا تدريجيا من منطق تدبير المعلومات إلى منطق هندسة المعرفة والقرار، من خلال بناء قواعد بيانات مرجعية، وتطوير منصات للتحليل واليقظة، وإرساء أدوات رقمية داعمة للاستشراف وتقييم السياسات وتتبع الالتزامات. ويعبر هذا التوجه عن إدراك متزايد بأن فعالية الوقاية من الفساد لا ترتبط فقط بامتلاك المعلومات، وإنما بالقدرة على تنظيمها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستثمار في توجيه التدخلات وتحديد الأولويات واستباق المخاطر.

كما تفصح هذه الدينامية عن تطور نوعي في وظيفة الهيئة، التي تتجه تدريجيا نحو ترسيخ نموذج المؤسسة القائمة على البيانات (Institution pilotée par les données)، حيث يصبح القرار المؤسسي أكثر ارتباطا بالأدلة والمؤشرات والتحليلات الممنهجة، بما يعزز جودة التشخيص ونجاعة التخطيط وقدرة الهيئة على مواكبة التحولات المتسارعة التي تعرفها منظومات النزاهة ومكافحة الفساد على المستويين الوطني والدولي.

أولا- من الالتزام الدولي إلى التنفيذ القابل للقياس: تصور لتوظيف المعرفة المعيارية لتوجيه سياسات النزاهة

إن أحد أبرز التحديات التي تواجه سياسات مكافحة الفساد لا يتمثل في غياب الاتفاقيات أو ضعف الالتزامات المعيارية، وإنما في الفجوة القائمة بين الالتزام والتطبيق، وبين المصادقة على الاتفاقيات والقدرة على تحويل مقتضياتها إلى سياسات وتشريعات وممارسات مؤسساتية قابلة للقياس والتقييم.

ومن هذا المنطلق، يبرز مشروع المنصة الإلكترونية الشاملة للالتزامات الدولية للمغرب في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته باعتباره أحد المشاريع الأكثر دلالة على التحول الذي تعرفه مقاربة الهيئة للمعرفة القانونية والمعيارية. فالمشروع لا يستهدف تجميع النصوص الدولية أو أرشفتها رقميا فقط، بل يروم بناء منظومة معرفية متكاملة تسمح بفهم الالتزامات الدولية وتحليلها وربطها بالمنظومة الوطنية وتتبع مستويات تنفيذها وتقييم أثرها.

ويعكس هذا التوجه إدراكا متزايدا بأن فعالية سياسات النزاهة لا تقاس فقط بعدد الاتفاقيات المصادق عليها أو التقارير المقدمة إلى الهيئات الدولية، وإنما بمدى قدرة الدولة على استثمار هذه المرجعيات في تطوير تشريعاتها ومؤسساتها وآلياتها الوقائية والزجرية.

كما يؤشر المشروع على تطور نوعي في وظيفة الهيئة نفسها، التي لم تعد تقتصر على تتبع تنفيذ الالتزامات الدولية أو إعداد التقارير المرتبطة بها، بل تتجه نحو لعب دور منصة وطنية للمعرفة المعيارية، قادرة على تحويل المرجعيات الدولية إلى أدوات عملية لدعم الإصلاح وتوجيه القرار العمومي.

1. منصة لتدبير الالتزامات المعيارية كأحد تحديات الفعالية المؤسسية

تؤكد الخبرة المتراكمة في مجالات استعراض تنفيذ الاتفاقيات الدولية والإقليمية أن المغرب، شأنه شأن العديد من الدول، يتوفر على رصيد معياري مهم في مجال مكافحة الفساد، سواء على مستوى الاتفاقيات الأممية أو الإفريقية أو العربية أو المرجعيات الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة.

غير أن تعدد هذه المرجعيات وتداخلها وتفاوت مستويات إلزاميتها يجعل من الصعب أحيانا بناء رؤية موحدة حول الالتزامات المترتبة عنها، أو تحديد مواقع التقاطع والاختلاف بينها، أو قياس مدى انعكاسها الفعلي على المنظومة الوطنية.

ومن هذه الزاوية، تكشف المنصة المقترحة عن محاولة لمعالجة إحدى الإشكاليات البنيوية التي تواجه تدبير الالتزامات الدولية، والمتمثلة في تشتت المعرفة القانونية والمعيارية بين مؤسسات متعددة وداخل وثائق وتقارير متفرقة.

فبدل أن تبقى الاتفاقيات والتوصيات وآليات الاستعراض وثائق مرجعية مستقلة، يهدف المشروع إلى دمجها داخل فضاء رقمي موحد يسمح بفهم العلاقات القائمة بينها، وتحديد مستويات الإلزام المرتبطة بكل مقتضى، وربطها بالنصوص الوطنية والمؤسسات المعنية بتنفيذها.

ويعكس ذلك انتقالا من منطق التدبير الوثائقي للالتزامات الدولية إلى منطق الحكامة المعيارية للالتزامات، وهو تحول أساسي في بناء سياسات أكثر انسجاما وفعالية في مجال النزاهة ومكافحة الفساد.

2. من التقييم الدوري إلى التتبع المستمر: بناء منصة وطنية لقياس التقدم والإصلاح

إن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها تعتبر أن أنظمة مكافحة الفساد الأكثر فعالية هي تلك التي تمتلك آليات مستدامة لرصد التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات الدولية، وليس فقط تلك القادرة على إعداد التقارير عند حلول آجال الاستعراض أو التقييم.

وفي هذا السياق، تكتسي الهندسة الوظيفية للمنصة أهمية خاصة، لأنها تقوم على تصور يجعل من دورة الالتزام الدولي مسارا متكاملا يبدأ بالفهم والتحليل، ويمر بالتنفيذ والتتبع، وينتهي بالتقييم وإعادة التوجيه.

فمن خلال لوحات القيادة التفاعلية وآليات المقارنة المرجعية وقياس مؤشرات الاستجابة التشريعية والمؤسساتية، يصبح بالإمكان الانتقال من تتبع الأنشطة المنجزة إلى قياس مستوى

التقدم الفعلي في تنفيذ الالتزامات.

وستمكن هذه المقاربة من تحول مهم في فهم العلاقة بين القانون والسياسات العمومية؛ إذ لم يعد المطلوب فقط معرفة ما إذا كانت التوصية الدولية قد نفذت شكليا، بل معرفة ما إذا كانت قد أحدثت أثرا فعليا على مستوى التفعيل.

كما تسمح هذه المنهجية ببناء ذاكرة مؤسساتية تراكمية حول الإصلاحات المنجزة، وتحديد المجالات التي تعرف تقدما والمجالات التي ما تزال تواجه صعوبات أو تأخرا في التنفيذ.

3. تعزيز القوة الاقتراحية للهيئة: من التوصية العامة إلى التوصية المؤسَّسة على الأدلة والمعايير

تكشف المنصة أيضا عن بعد استراتيجي آخر يتعلق بتطوير الوظيفة الاقتراحية للهيئة.

ففي العديد من الحالات، تظل التوصيات الصادرة عن مؤسسات الحكامة موضوع نقاش حول أولوياتها أو درجة إلزاميتها أو مدى ضرورتها. غير أن ربط هذه التوصيات مباشرة بالالتزامات الدولية المنبثقة عن الاتفاقيات الدولية والممارسات الفضلى المقارنة يمنحها قوة تفسيرية وحجاجية أكبر، ويعزز قابليتها للتبني والتنفيذ.

ومن ثم، فإن القيمة المضافة الحقيقية للمشروع لا تكمن فقط في تجميع المعطيات أو توفير أدوات البحث والاستعلام، وإنما في تمكين الهيئة من تطوير توصيات أكثر استنادا إلى الأدلة وأكثر ارتباطا بالمعايير الدولية وأكثر قدرة على دعم الإصلاحات الوطنية.

كما يتيح المشروع تطوير مقاربة جديدة للتفاعل مع الاتفاقيات الدولية، لا باعتبارها مجرد التزامات خارجية ينبغي الوفاء بها، بل باعتبارها رافعة لتحسين جودة السياسات العمومية وتعزيز فعالية مؤسسات النزاهة.

وفي هذا المعنى، تكشف المبادرة عن تحول أعمق في موقع الهيئة داخل المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد؛ فمن مؤسسة تتولى تتبع الالتزامات والتفاعل معها، إلى مؤسسة تبني معرفة معيارية وطنية قادرة على الربط بين المرجعيات الدولية ومتطلبات الإصلاح الداخلي، وعلى تحويل الالتزام القانوني إلى أداة عملية للتوجيه والتقييم والاستشراف.

وتبعا لذلك، فإن إطلاق هذا المشروع لا يمثل مجرد منصة رقمية جديدة، بل يؤسس لبنية معرفية استراتيجية يمكن أن تصبح مستقبلا أحد أهم أدوات الدولة في تدبير علاقتها بمنظومة النزاهة الدولية، وفي قياس مدى تقدمها الفعلي نحو بناء نظام أكثر شفافية وفعالية ومقاومة لمخاطر الفساد.

ثانيا- من رقمنة المعطيات إلى الذكاء المؤسسي: الابتكار والذكاء الاصطناعي آلية لإعادة تشكيل أدوات الوقاية من الفساد

تظهر التحولات المتسارعة التي تعرفها منظومات النزاهة ومكافحة الفساد عبر العالم أن فعالية المؤسسات لم تعد تقاس فقط بقدرتها على جمع المعطيات أو تدبير الملفات، وإنما بمدى قدرتها على تحليل كميات متزايدة من المعلومات، واستخراج الأنماط والمؤشرات الخفية، واستباق المخاطر قبل تحولها إلى وقائع مكتملة الأثر. وفي هذا السياق، أصبح الذكاء الاصطناعي والابتكار المؤسسي يشكلان أحد أهم روافع الانتقال من الإدارة التفاعلية للفساد إلى الإدارة الاستباقية لمخاطره.

ومن هذه الزاوية، تعكس المبادرات التي أطلقتها الهيئة خلال سنة 2025 بداية تحول نوعي في تصورها لوظيفة التكنولوجيا داخل منظومة النزاهة. فالمسألة لم تعد تقتصر على رقمنة العمليات أو تحسين الأداء الإداري، بل أصبحت ترتبط ببناء قدرة مؤسساتية جديدة قائمة على الاستشراف والتحليل الذكي للمعطيات، وعلى توظيف التقنيات الناشئة في دعم القرار وتوجيه التدخلات الوقائية وتطوير المعرفة المتخصصة حول الفساد.

وتبرز المشاريع التي باشرتها الهيئة خلال هذه السنة أن الهيئة بدأت تدخل تدريجيا مرحلة جديدة في مجال مكافحة الفساد، تقوم على استثمار الإمكانات التي تتيحها البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والابتكار المفتوح، بما يسمح بالانتقال من منطق رصد الفساد إلى فهم ديناميات واستشراف تحولاته المستقبلية.

1. بناء الأسس المؤسسية للذكاء الاصطناعي: حين يصبح الابتكار ضرورة لمكافحة الفساد

إن إدماج الذكاء الاصطناعي داخل آليات العمل بالهيئة الوطنية للنزاهة لا يقوم على مجرد اقتناء أدوات تقنية أو تطوير تطبيقات رقمية، بل على رؤية مؤسساتية واضحة تحدد الأهداف والأولويات ومجالات الاستعمال وآليات الحكامة المرتبطة بهذه التقنيات، في مراعاة للمبادئ والمعايير الدولية المؤطرة لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي، ولا سيما ما يتعلق بقابلية التفسير، وعدم التحيز، وحماية المعطيات الشخصية، والأمن السيبراني، والإشراف البشري الفعّال، والمساءلة عن القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتتبع المستمر للآثار المترتبة عن استخدام هذه التقنيات، بما يضمن تطوير منظومة موثوقة، متمحورة حول الإنسان، ومعززة للثقة في الأداء المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تميزت سنة 2025 بإطلاق الهيئة لمسار تأسيسي يروم بلورة سياسة واستراتيجية متكاملة للبحث والتطوير والابتكار، باعتبارها الإطار المرجعي الذي سيؤطر مختلف مشاريعها المستقبلية في هذا المجال.

وتترجم هذه المبادرة إدراكا متزايدا بأن الابتكار لم يعد نشاطا موازيا أو ظرفيا، وإنما أصبح مكونا بنيويا من مكونات الفعالية المؤسساتية. كما تعكس وعيا بأن مكافحة الفساد في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع تقتضي أدوات أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف واستيعاب التحولات المستجدة.

ويكتسي هذا التوجه أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعة ظاهرة الفساد نفسها، التي أصبحت أكثر اعتمادا على التكنولوجيا وأكثر قدرة على استغلال الفضاء الرقمي والبيانات والوسائط الحديثة، وهو ما يفرض على الهيئة تطوير أدوات موازية تواكب هذا التحول.

2. الذكاء الاصطناعي كأداة لفهم الظاهرة: من معالجة الوثائق إلى إنتاج المعرفة

من بين المؤشرات الدالة على هذا التحول، إطلاق الأعمال التحضيرية المتعلقة بمشروع الرفع من كفاءات الهيئة في مجال الذكاء الاصطناعي، والذي يهدف إلى إدماج هذه التقنيات في مختلف الوظائف المشكلة لعملها.

ورغم أن المشروع لا يزال في مرحلته التأسيسية، فإن أهميته تكمن في كونه يعكس انتقالا تدريجيا من التعامل مع الذكاء الاصطناعي باعتباره أداة تقنية مساعدة، إلى اعتباره مكونا أساسيا في هندسة المعرفة المؤسسية.

وفي السياق نفسه، باشرت الهيئة اختبارات أولية على نماذج معالجة اللغة الطبيعية، كما عملت على تطوير نماذج أولية لروبوتات محادثة تستند إلى رصيدها الوثائقي والمعرفي.

ولا تقتصر القيمة المضافة لهذه المشاريع على تسهيل الولوج إلى المعلومات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والموظفين، بل تكمن أساسا في قدرتها المستقبلية على دعم تحليل النصوص والوثائق والتقارير واستخراج المعطيات ذات الصلة بمخاطر الفساد، وهو ما قد يفتح آفاقا جديدة أمام تطوير أدوات الرصد والتشخيص والتقييم.

وتؤشر هذه التجارب الأولية عن توجه نحو بناء بيئة مؤسساتية قادرة على الاستفادة من الإمكانات المتنامية للذكاء الاصطناعي في معالجة المعرفة القانونية والتنظيمية والقطاعية، بما يرفع من سرعة التحليل ودقته ويعزز قدرة الهيئة على الاستجابة للتحديات المتزايدة التي تطرحها مكافحة الفساد.

3. الابتكار المفتوح وتوسيع دائرة إنتاج الحلول الوقائية

تعبر المشاريع المهيكلة التي شرعت الهيئة في إعداد تصوراتها الأولية، وعلى رأسها منصة "NazahaTech" ومختبر "NazahaLab" وبرنامج "NazahaInnov"، " Nazahathon "، عن تحول مهم في فلسفة الابتكار المعتمدة.

فبدل الاقتصار على تطوير الحلول داخل المؤسسة، تتجه الهيئة نحو اعتماد منطق الابتكار المفتوح القائم على تعبئة الخبرات والكفاءات الوطنية والجامعية والتكنولوجية والمقاولات الناشئة للمساهمة في إنتاج حلول جديدة لمواجهة تحديات النزاهة والفساد.

ويعكس هذا التوجه إدراكا بأن تعقيد الظاهرة وتعدد أبعادها يتجاوز قدرة أي مؤسسة بمفردها على إنتاج جميع الحلول اللازمة، وأن بناء منظومة وطنية للابتكار في مجال النزاهة أصبح شرطا أساسيا لتطوير أدوات أكثر فعالية واستدامة.

كما تكشف هذه المشاريع عن توجه نحو تحويل الهيئة من مستهلك للحلول التقنية إلى فاعل محفز على إنتاجها، ومن مؤسسة تطبق الأدوات القائمة إلى مؤسسة تساهم في تطوير أدوات جديدة تتلاءم مع الخصوصيات الوطنية واحتياجات مختلف الفاعلين.

4. من الرصد إلى الاستشراف: بناء منظومة ذكية للإنذار المبكر وتحليل المخاطر

لعل أكثر المشاريع دلالة على آفاق التحول يتمثل في التصور الخاص بإرساء منصة متكاملة للرصد وجمع البيانات والتحليل الذكي، المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

فهذا المشروع يروم تحقيق انتقال نوعي في طريقة فهم وظيفة المعطيات داخل منظومة مكافحة الفساد. انتقال لا ينظر إلى البيانات من زاوية توثيق الوقائع أو إنتاج المؤشرات، بل باعتبارها موردا استراتيجيا يمكن أن يسهم في استشراف المخاطر واكتشاف الأنماط المتكررة وتحديد المجالات الأكثر عرضة للهشاشة.

كما يفتح المشروع أفقا تطويريا في تصور الهيئة لدورها المستقبلي، بحيث تصبح قادرة على الانتقال تدريجيا من تحليل ما وقع إلى استشراف ما يمكن أن يقع، ومن رصد الظواهر إلى التنبؤ بالاتجاهات، ومن التدخل بعد ظهور المؤشرات إلى بناء أنظمة إنذار مبكر تساعد على الوقاية قبل حدوث الأضرار.

وتكشف هذه المقاربة، في عمقها، عن أحد أهم التحولات التي يمكن أن تعرفها سياسات النزاهة الحديثة، والمتمثل في الانتقال من منطق مكافحة الفساد باعتباره سلسلة من الوقائع الفردية إلى فهمه باعتباره منظومة من المخاطر القابلة للرصد والتحليل والتوقع.

وفي هذا الإطار، يمكن اعتبار سنة 2025 سنة التأسيس الرقمي للذكاء المؤسسي داخل الهيئة. فرغم أن أغلب المشاريع ما تزال في مراحل الإعداد، فإنها تكشف عن تحول استراتيجي واضح نحو بناء مؤسسة أكثر قدرة على التعلم والتحليل والاستشراف، وأكثر استعدادا لمواجهة التحديات الجديدة التي تطرحها مكافحة الفساد في عصر البيانات والذكاء الاصطناعي.

الجزء السادس

ملامح ترسيخ الجاهزية المؤسسية للهيئة وتعزيز تموقعها داخل المنظومة الوطنية للنزاهة

لأن فعالية الهيئة في ورش مكافحة الفساد لا تقاس فقط بما تتوفر عليه من صلاحيات قانونية أو اختصاصات دستورية، وإنما أيضا بمدى جاهزيتها المؤسسية لتحويل تلك الصلاحيات إلى تدخلات عملية قابلة للإنجاز والتتبع والتقييم وقياس الأثر، ولأن الهيئة الوطنية للنزاهة واعية تماما بأن ضعف البناء التنظيمي أو غياب الحكامة الداخلية أو محدودية القدرات البشرية والتقنية أو هشاشة آليات التنسيق واتخاذ القرار، تحول دون تحقيق النتائج المتوخاة، رغم امتلاك النصوص القانونية المتقدمة؛

تؤكد المعطيات المرتبطة بسنة 2025، من هذه الزاوية، أن الهيئة الوطنية للنزاهة لم تنظر إلى الجاهزية المؤسسية باعتبارها وظيفة إدارية داخلية معزولة عن جوهر رسالتها، بل تعاملت معها باعتبارها أحد الشروط الأساسية لفعالية منظومة النزاهة الوطنية برمتها؛ فمكافحة الفساد لا تبدأ فقط من التحقيق في الأفعال أو تقييم السياسات العمومية أو إصدار التوصيات، وإنما تبدأ أيضا من قدرة المؤسسة نفسها على تجسيد مبادئ الحكامة والشفافية والنجاعة التي تدعو إليها.

ويتضح من المشاريع المنجزة خلال هذه السنة أن الهيئة الوطنية للنزاهة انتقلت تدريجيا من مرحلة استكمال البناء القانوني والمؤسساتي الذي أرساه القانون رقم 46.19 إلى مرحلة أكثر تقدما تتمثل في بناء القدرة التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لممارسة تلك الاختصاصات بكفاءة واستدامة. ويتجلى ذلك في استكمال الإطار المرجعي المؤطر لعملها، وتطوير منظومات الحكامة الداخلية، وتعزيز آليات التخطيط والتدبير المبني على النتائج، وإرساء قواعد أكثر وضوحا للمساءلة والمسؤولية وتدبير المخاطر.

وتعكس هذه الدينامية وعيا متناميا بأن المصداقية التي تطالب بها الهيئة الوطنية للنزاهة مختلف الفاعلين العموميين لا يمكن أن تترسخ إلا إذا كانت المؤسسة نفسها نموذجا للحكامة الرشيدة؛ فكلما ارتفع مستوى النضج المؤسسي للهيئة، ازدادت قدرتها على التأثير في السياسات العمومية، وتعززت شرعية توصياتها ومبادراتها داخل الفضاء المؤسساتي.

المحور الأول

من الشرعية القانونية إلى القدرة المؤسسية: استكمال الإطار المرجعي وترسيخ الحكامة التنظيمية للهيئة

إن النصوص القانونية مهما بلغت درجة دقتها لا تكفي وحدها لإنتاج الأداء العمومي المنشود؛ فالقانون يحدد الاختصاصات، لكنه لا يجيب دائما عن كيفية ممارستها، ولا عن العلاقات التي ينبغي أن تربط مختلف الأجهزة، ولا عن آليات اتخاذ القرار أو تدبير التداخلات المحتملة بين المسؤوليات.

ومن هذا المنطلق، برز استكمال الإطار المرجعي والتنظيمي للهيئة خلال سنة 2025 كأحد الأوراش البنيوية الأكثر أهمية في مسار ترسيخ جاهزيتها المؤسسية؛ فالمسألة لم تكن مرتبطة بإعداد وثائق تنظيمية جديدة فحسب، وإنما ببناء هندسة مؤسساتية متكاملة تسمح بتحويل الاختصاصات القانونية إلى قدرة فعلية على الإنجاز والتنسيق والتأثير.

وتكشف المعطيات المرتبطة بهذا الورش أن الهيئة الوطنية للنزاهة أولت أهمية خاصة لإرساء توازن دقيق بين متطلبات الفعالية والسرعة في التدخل من جهة، وضمانات الحكامة والشفافية والمساءلة من جهة أخرى. كما سعت إلى تنظيم العلاقة بين مختلف أجهزتها على أساس وضوح الأدوار وتكامل الوظائف وربط المسؤولية بالمحاسبة.

أولا- النظام الداخلي باعتباره ترجمة مؤسساتية للقانون: مدخل لاستكمال شروط ممارسة الاختصاصات

شكلت سنة 2025 مرحلة حاسمة في استكمال البناء التنظيمي للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، من خلال إعداد واعتماد ونشر نظامها الداخلي بالجريدة الرسمية باعتباره وثيقة مرجعية مكملة للقانون رقم 46.19 المتعلقة بالهيئة.

ولا تكمن أهمية هذه الخطوة في بعدها الإجرائي المرتبط بالمصادقة أو النشر فحسب، وإنما فيما تعكسه من انتقال نوعي من مرحلة بناء المشروعية القانونية إلى مرحلة بناء القدرة المؤسسية على ممارسة تلك المشروعية. فبين القانون والتطبيق توجد دائما منطقة تنظيمية حاسمة تحدد كيف تمارس الاختصاصات، وكيف تتخذ القرارات، وكيف توزع المسؤوليات، وكيف تدبَّر العلاقات بين مختلف الأجهزة.

ومن هذا المنظور، يكشف اعتماد النظام الداخلي أن الهيئة بلغت مرحلة جديدة من النضج المؤسسي، أصبح فيها الرهان لا يتعلق بالحصول على صلاحيات إضافية، وإنما بضمان أفضل شروط ممارسة الصلاحيات المتاحة بالفعل.

وقد تمت المصادقة على النظام الداخلي بموجب قرار مجلس الهيئة رقم 42/م.ه/2025 بتاريخ 12 ماي 2025، قبل نشره بالجريدة الرسمية بتاريخ 5 يونيو 2025، ليصبح بذلك الإطار التنظيمي المرجعي الذي يؤطر مختلف الوظائف والأدوار والمساطر داخل الهيئة.

وتكشف القراءة المتأنية لمضامين هذا النظام أن فلسفته العامة قامت على معالجة إحدى الإشكاليات الأساسية التي تواجه هيئات مكافحة الفساد عبر العالم، والمتمثلة في كيفية التوفيق بين الاستقلالية والفعالية. فكلما توسعت صلاحيات هذه الهيئات ازدادت الحاجة إلى قواعد تنظيمية واضحة تمنع التداخل والغموض وتحدد المسؤوليات بدقة.

ولهذا حرص النظام الداخلي للهيئة الوطنية للنزاهة على إرساء هندسة مؤسساتية دقيقة تقوم على توزيع واضح للأدوار بين المجلس والرئاسة واللجان الدائمة والأمانة العامة والمرصد وجهاز المأمورين، بما يضمن وحدة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دون المساس باستقلالية الوظائف المهنية المتخصصة.

ويبرز هذا التوجه بشكل خاص في تنظيم وضعية المأمورين؛ فالمقتضيات التنظيمية المعتمدة تكشف عن محاولة واعية لإيجاد توازن دقيق بين السلطة الرئاسية اللازمة لضمان وحدة المؤسسة، والاستقلالية المهنية الضرورية لضمان موضوعية الأبحاث والتحريات. وهو توازن يكتسي أهمية خاصة بالنظر إلى حساسية الملفات التي تعالجها الهيئة، وما يرافقها من رهانات مرتبطة بحماية الحقوق والحريات وضمان قرينة البراءة.

كما تعكس المقتضيات الخاصة بالبحث والتحري تطورا مهما في تصور الهيئة لوظيفتها. فالأبحاث والتحريات لم تعد تقدم باعتبارها مجرد نشاط تقني أو إجرائي، وإنما باعتبارها ممارسة مؤطرة بمنظومة متكاملة من الضمانات القانونية والأخلاقية، تشمل احترام الحياة الخاصة، وحماية المعطيات الشخصية، وصيانة قرينة البراءة، وضبط مساطر التوثيق وإنجاز المحاضر.

وتعبر هذه المقاربة، عن وعي متزايد بأن فعالية مكافحة الفساد لا يمكن أن تتحقق على حساب دولة الحق والقانون، وأن الشرعية الإجرائية باعتبارها جزءا من الشرعية الجنائية تشكل دعامة أساسية لفعالية العمل الوقائي والزجري.

ثانيا- من إدارة المؤسسة إلى صناعة القرار الاستراتيجي: حكامة أجهزة الهيئة وتوجيه منظومة النزاهة

إن فعالية الهيئة لا تتوقف فقط على حجم الصلاحيات المخولة لها، وإنما ترتبط أيضا بالكيفية التي تنتج بها قراراتها وتدبَّر بها علاقات أجهزتها الداخلية. فكلما ارتفع مستوى التعقيد الذي يميز ظاهرة الفساد، ازدادت الحاجة إلى نماذج حكامة قادرة على الجمع بين الخبرة المتخصصة، والرؤية الاستراتيجية، والتداول الجماعي، وضمانات الاستقلالية والشفافية.

ومن هذا المنطلق، تشكل الحكامة المؤسساتية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها أحد العناصر الأساسية لفهم دينامية تطورها خلال سنة 2025. فالمعطيات المتاحة لا تعكس فقط انتظام اشتغال أجهزة الهيئة، وإنما تكشف عن تبلور نموذج مؤسساتي يسعى إلى تحويل تعدد الأجهزة والاختصاصات إلى مصدر للقوة الجماعية ولإنتاج القرار الرشيد.

وتبرز أهمية هذا التحول بالنظر إلى الطبيعة الخاصة لمهام الهيئة. فمكافحة الفساد ليست اختصاصا قطاعيا محدودا، وإنما مجال يتقاطع مع التشريع والقضاء والإدارة والاقتصاد والتربية والإعلام والمجتمع المدني والعلاقات الدولية. ولذلك يصبح نجاح المؤسسة رهينا بقدرتها على تعبئة خبرات متعددة، وإدارة النقاش الداخلي بصورة منظمة، وتحويل المعرفة المتخصصة إلى قرارات عملية وتوصيات قابلة للتنفيذ.

وتؤكد حصيلة سنة 2025 أن الهيئة واصلت ترسيخ هذا النموذج القائم على القيادة الجماعية والتداول المؤسسي، من خلال انتظام أشغال مجلس الهيئة، وتعزيز أدوار اللجان الموضوعاتية الدائمة، واستمرار اللجنة التنفيذية في ممارسة اختصاصاتها المرتبطة بالشكايات والتبليغات وملفات الفساد. وهو ما يعكس انتقالا تدريجيا من مرحلة بناء الهياكل إلى مرحلة توظيفها بصورة منتظمة في إنتاج القرار الاستراتيجي.

1. مجلس الهيئة: من المصادقة على المشاريع إلى توجيه التحول المؤسسي للهيئة

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة باجتماعات مجلس الهيئة خلال سنة 2025 وجود تطور لافت في طبيعة اشتغاله ووظائفه. فالمؤشر الأهم لا يتمثل فقط في عقد ثمانية (08) اجتماعات خلال السنة أو في المصادقة على ثلاثين (30) قرارا، وإنما في طبيعة المواضيع التي تناولتها هذه القرارات وما تعكسه من انتقال الهيئة إلى مرحلة جديدة من النضج المؤسسي.

فإذا كانت السنوات الأولى بعد إحداث الهيئة قد اتسمت بتركيز كبير على استكمال البناء التأسيسي للمؤسسة، فإن سنة 2025 تكشف عن تحول تدريجي نحو ممارسة أدوار أكثر استراتيجية ترتبط بتحديد التوجهات الكبرى، واعتماد المرجعيات المؤطرة للعمل، وتوسيع الشراكات الوطنية والدولية، وتوجيه المشاريع المهيكلة ذات الأثر البعيد.

وتبرز قراءة تطور عدد القرارات المتخذة خلال السنوات الأربع الأخيرة هذا التحول بوضوح بحيث انتقلت المؤسسة تدريجيا نحو مرحلة أقل تركيزا على البناء التنظيمي وأكثر اهتماما بالتوجيه الاستراتيجي والتطوير المؤسساتي. ويبدو أن ارتفاع عدد القرارات إلى ثلاثين قرارا خلال سنة 2025 يعبر عن دخول الهيئة مرحلة توسع وظيفي ومؤسساتي استدعت اتخاذ قرارات جديدة مرتبطة بتفعيل الاستراتيجية الخماسية وتوسيع الشراكات وإرساء أدوات العمل المستقبلية.

وتكشف طبيعة القرارات المصادق عليها أن مجلس الهيئة اضطلع خلال هذه السنة بدور يتجاوز التدبير العادي ليقترب من وظيفة "المجلس الاستراتيجي". فالمصادقة على النظام الداخلي، والاستراتيجية الخماسية 2025-2030، والهوية البصرية الجديدة، لا تمثل مجرد قرارات تنظيمية متفرقة، وإنما تشكل في مجموعها عناصر مشروع متكامل لإعادة بناء تموقع الهيئة وصورتها وأسلوب اشتغالها.

ومن زاوية أخرى، تعكس كثافة الاتفاقيات ومذكرات التفاهم التي صادق عليها المجلس اتساع الإدراك المؤسسي للطابع العرضاني للفساد. فالفساد لا يمكن مواجهته من خلال مؤسسة واحدة مهما بلغت صلاحياتها، وإنما من خلال شبكة من الفاعلين تتكامل أدوارهم وتتبادل المعلومات والخبرات.

ولهذا تميزت سنة 2025 بالمصادقة على سلسلة واسعة من اتفاقيات التعاون مع مؤسسات ذات اختصاصات متنوعة تشمل الأمن والعدالة والإحصاء والحق في الحصول على المعلومات والمنافسة والتأمين والقطاع الخاص. وتكشف هذه المعطيات أن الهيئة تتجه تدريجيا نحو بناء منظومة تعاون مؤسساتي واسعة تجعل من مكافحة الفساد مسؤولية جماعية وليست اختصاصا معزولا.

كما أن الشراكات الدولية المصادق عليها خلال السنة نفسها تكشف عن توجه مواز يروم إدماج التجربة المغربية داخل شبكات التعاون الدولي والاستفادة من الخبرات المقارنة، وهو ما يعكس إدراكا متزايدا للطابع العابر للحدود الذي باتت تكتسيه العديد من مظاهر الفساد المعاصر.

وتكشف القرارات المرتبطة بتقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وبإعداد التقارير والآراء أن المجلس بدأ يضطلع أيضا بوظيفة تقييمية واستشرافية متنامية. فالمؤسسة لم تعد منشغلة فقط بتنفيذ البرامج، وإنما أصبحت مطالبة بقياس أثرها، واستخلاص الدروس منها، وتوجيه الإصلاحات المستقبلية على أساس نتائج موضوعية.

2. اللجان الموضوعاتية الدائمة: نحو بناء الخبرة الجماعية المتخصصة في مكافحة الفساد

إذا كان مجلس الهيئة يمثل فضاء اتخاذ القرار النهائي، فإن اللجان الموضوعاتية الدائمة تمثل فضاء إنتاج المعرفة والخبرة التي يستند إليها ذلك القرار.

ويتضح من خلال المعطيات الخاصة بسنة 2025 أن هذه اللجان لم تكن مجرد هياكل استشارية شكلية، وإنما شكلت أحد المحركات الأساسية للحياة المؤسسية داخل الهيئة. فقد عقدت اللجان الخمس ما مجموعه اثنين وسبعين (72) اجتماعا خلال سنة واحدة، وهو رقم يعكس دينامية عمل منتظمة ومستقرة، كما يعكس حجم الملفات والمشاريع التي خضعت للنقاش والتحليل قبل عرضها على المجلس.

وتبرز طريقة توزيع هذه الاجتماعات بدورها أولويات الهيئة خلال هذه السنة. فتصدر لجنة التشريع والملاءمة ب 26 اجتماعا يؤشر على الأهمية المتزايدة التي أصبحت تكتسيها قضايا الملاءمة التشريعية ومواكبة الإصلاحات القانونية الوطنية والدولية، كما يعكس تنامي الحاجة إلى تأطير المواقف القانونية للهيئة في سياق التحولات التي يعرفها الإطار التشريعي المرتبط بمكافحة الفساد.

أما أشغال لجنة التنشئة والتكوين التي عقدت 17 اجتماعا، فتكشف عن إدراك متزايد بأن مكافحة الفساد لا يمكن أن تختزل في بعدها الزجري أو الرقابي، بل تقتضي استثمارا طويل الأمد في بناء الثقافة المجتمعية الحاضنة للنزاهة. وهو ما يفسر مواكبتها لمشاريع التربية والتكوين والإعلام والتواصل والأكاديمية المغربية للنزاهة وغيرها من المبادرات الموجهة نحو التأثير في السلوك والوعي الجماعي.

وتكتسي اجتماعات لجنة الرصد، التي عقدت 11 اجتماعا، أهمية خاصة لأنها تعكس أحد التحولات الأكثر عمقا في عمل الهيئة، والمتمثل في الانتقال من منطق التدخل المبني على رد الفعل إلى منطق المعرفة المبنية على المعطيات. فالمشاريع التي واكبتها اللجنة، من قبيل بارومتر الثقة في المؤسسات، ودراسات همت قطاع الصحة، ومنح الرخص وقياس الفساد ومؤشرات النزاهة، تكشف عن توجه استراتيجي يروم بناء قاعدة معرفية وطنية حول الفساد تسمح بفهم أسبابه وتمظهراته ومخاطره بصورة أكثر دقة.

أما لجنة نزاهة القطاع الخاص، التي عقدت 08 اجتماعات، فتبرز من جهتها اتجاها متزايدا نحو توسيع مجال اشتغال الهيئة ليشمل الفاعلين الاقتصاديين باعتبارهم شركاء أساسيين في ترسيخ منظومة النزاهة. فقد انصبت أشغالها على مواكبة المبادرات الرامية إلى تعزيز الوقاية من الفساد داخل عالم الأعمال، وتتبع عدد من المشاريع ذات الصلة بالحكامة والتعاون مع الفاعلين الاقتصاديين، وتعزيز مناخ الثقة والاستثمار.

وفي المقابل، تكشف أشغال لجنة التدقيق والمراقبة، بعشر اجتماعات، عن إدراك مهم مفاده أن مؤسسة مكافحة الفساد مطالبة أولا بتجسيد مبادئ الحكامة داخل تنظيمها الذاتي. فمتابعة مساطر الاقتناء والتوظيف والتدقيق والميزانية لا ترتبط فقط بحسن التدبير، وإنما ترتبط أيضا ببناء المصداقية المؤسسية الضرورية لممارسة أدوار الرقابة والتقييم تجاه الآخرين.

وفي المحصلة، تكشف معطيات سنة 2025 أن الهيئة لم تعد تعتمد فقط على شرعية القانون الذي أحدثها، بل بدأت تبني بصورة متزايدة شرعية ثانية قوامها الحكامة الداخلية وجودة القرار الجماعي والتخصص الوظيفي. وهي عناصر تشكل في مجموعها أحد المؤشرات المهمة على انتقال الهيئة من مرحلة التأسيس إلى مرحلة النضج المؤسسي، بما يعزز قدرتها على الاضطلاع بدورها داخل المنظومة الوطنية للنزاهة ومواكبة التحولات المتسارعة التي تعرفها سياسات مكافحة الفساد بالمغرب.

ثالثا- من التبليغ إلى إنتاج المعرفة: الشكايات والتبليغات مؤشر على تحولات الطلب المجتمعي على النزاهة

تشكل الشكايات والتبليغات الواردة على الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها أحد أهم المصادر المباشرة لفهم كيفية إدراك المواطنين لظاهرة الفساد وتمظهراتها داخل المرافق والمؤسسات العمومية. فهي لا تمثل فقط آلية قانونية لإحالة المعلومات والمعطيات إلى الهيئة، وإنما تشكل في الوقت ذاته مرصدا اجتماعيا يعكس طبيعة الاختلالات التي تستأثر باهتمام المواطنين، ومستوى الثقة الذي يضعونه في الهيئة، ومدى وعيهم بآليات التبليغ والحماية المتاحة لهم.

ومن هذه الزاوية، لا ينبغي النظر إلى الأرقام المرتبطة بالشكايات والتبليغات باعتبارها مجرد مؤشرات كمية على حجم النشاط الإداري للهيئة، بل باعتبارها مؤشرات دالة على تطور العلاقة بين المواطن ومنظومة مكافحة الفساد. فكل ارتفاع أو انخفاض في عدد الملفات أو في طبيعة القطاعات المعنية بها أو في وسائل التبليغ المستعملة يحمل في طياته رسائل تتجاوز المعطى الإحصائي المجرد، وتساعد على فهم التحولات التي تعرفها البيئة الوطنية للنزاهة.

وتكتسي قراءة معطيات سنة 2025 أهمية خاصة؛ لأنها تمثل أول سنة كاملة بعد إطلاق منصة «تبليغ-فساد»، كما أنها تتزامن مع انطلاق مرحلة جديدة في البناء المؤسساتي للهيئة، واتساع حضورها العمومي، وتكثيف أنشطتها التواصلية والتحسيسية. ولذلك، فإن تحليل هذه المعطيات يسمح بقياس الأثر الأولي لهذه التحولات على سلوك المواطنين وعلى أنماط تفاعلهم مع الهيئة.

1. ارتفاع لافت في عدد الشكايات والتبليغات: بين تنامي الثقة واتساع الإدراك المجتمعي للفساد

تكشف المعطيات الإحصائية المتعلقة بالشكايات والتبليغات المتوصل بها خلال الفترة الممتدة بين 2023 و2025 عن تحول كمي لافت يستحق التوقف عنده. فقد انتقل مجموع الملفات المتوصل بها من 85 ملفا سنة 2023 و92 ملفا سنة 2024 إلى 420 ملفا سنة 2025، وهو ما يعني أن عدد الملفات تضاعف أكثر من أربع مرات مقارنة بالسنة السابقة، وارتفع بحوالي خمسة أضعاف مقارنة بسنة 2023.

ولا يمكن حصر تفسير هذا الارتفاع فقط في إمكانية وجود زيادة في حالات الفساد أو في حجم الاختلالات المحتملة داخل المرافق العمومية؛ لأن مثل هذا الاستنتاج يتجاوز ما تسمح به المعطيات المتوفرة. غير أن المؤكد هو أن هذا التطور يعكس ارتفاعا واضحا في استعداد المواطنين للتفاعل مع الهيئة واللجوء إليها للإبلاغ أو التظلم.

وتبرز هذه الدينامية بشكل أوضح عند تحليل بنية الملفات المتوصل بها. فعدد الشكايات انتقل من 37 شكاية سنة 2024 إلى 237 شكاية سنة 2025، بينما ارتفع عدد التبليغات من 55 إلى 183 تبليغ خلال الفترة نفسها. ويكشف هذا التحول أن النمو لم يقتصر على نوع واحد من الملفات، بل شمل مختلف أشكال التفاعل مع الهيئة الوطنية للنزاهة.

غير أن القراءة التحليلية لهذه الأرقام تقتضي قدرا من الحذر؛ فحتى بعد هذا الارتفاع الكبير، يظل عدد الملفات المتوصل بها محدودا مقارنة بحجم السكان واتساع المجال الترابي وتعدد القطاعات العمومية والانطباع المعبر عنه...إلخ. وهو ما قد يعكس استمرار وجود عوامل تحد من لجوء المواطنين إلى التبليغ، من قبيل ضعف المعرفة باختصاصات الهيئة، أو التخوف من الآثار المحتملة للتبليغ، أو محدودية الثقافة القانونية المرتبطة بآليات مكافحة الفساد.

ومن ثم، فإن المعطيات المتاحة تكشف في الوقت نفسه عن مؤشرين متوازيين: أولهما وجود تطور ملموس في انخراط المواطنين في التبليغ، وثانيهما استمرار هامش واسع غير مستثمر من الإمكانات المجتمعية للتبليغ والإبلاغ عن حالات الفساد.

2. التحول الرقمي وإعادة تشكيل أنماط التبليغ

من أبرز التحولات التي تكشفها معطيات سنة 2025 التغيير العميق الذي عرفته وسائل التفاعل بين المواطنين والهيئة.

فبعد إطلاق منصة "تبليغ-فساد" منتصف سنة 2024، أصبحت هذه المنصة خلال سنة 2025 القناة الرئيسية للتبليغ، حيث استقبلت لوحدها 215 ملفا من أصل 420 ملفا، أي ما يزيد عن نصف مجموع الملفات المسجلة خلال السنة.

وعند إضافة الملفات المتوصل بها عبر البريد الإلكتروني، يتبين أن القنوات الرقمية أصبحت

تستحوذ على حصة متزايدة من التفاعل مع الهيئة، مقابل تراجع نسبي للقنوات التقليدية.

وينطوي هذا التحول على دلالات تتجاوز الجانب التقني. فمن جهة أولى، يؤكد أن الرقمنة أصبحت عاملا أساسيا في تسهيل الولوج إلى آليات التبليغ، ومن جهة ثانية، يعكس تفضيل المواطنين للوسائل التي تضمن السرعة والمرونة وتقلل الاحتكاك المباشر.

كما أن محدودية عدد الملفات المودعة حضوريا، والتي لم تتجاوز 25 ملفا خلال سنة 2025، مقارنة بحجم الملفات الرقمية، توحي بأن المواطن أصبح أكثر ميلا إلى استعمال الوسائط الإلكترونية في التفاعل مع مؤسسات النزاهة.

وتكتسي هذه الخلاصة أهمية خاصة في سياق مكافحة الفساد؛ لأن تبسيط إجراءات التبليغ وتقليص كلفته الزمنية والنفسية يشكلان عنصرين أساسيين لتشجيع المواطنين على الإبلاغ عن الممارسات غير المشروعة.

3. الخريطة القطاعية للتبليغات والشكايات: مواطن الإدراك المجتمعي لمخاطر الفساد

تسمح المعطيات القطاعية الواردة في الشكايات والتبليغات برسم صورة أولية عن المجالات التي يتركز فيها اهتمام المواطنين أو التي ترتبط، في تصورهم، بمخاطر أكبر للفساد.

وتكشف الأرقام أن الإدارة الترابية والجماعات الترابية تتصدر القائمة بـ147 ملفا خلال سنة 2025، متبوعة بقطاع العدالة بـ101 ملف. ويمثل القطاعان معا ما يقارب 60 في المائة من مجموع الملفات المسجلة خلال السنة.

ولا يمكن تفسير هذه المعطيات باعتبارها مؤشرا مباشرا على حجم الفساد الحقيقي داخل هذه القطاعات؛ لأن الشكايات تعكس "الاشتباه المجتمعي" وإدراك المواطنين وتجاربهم المبلغ عنها أكثر مما تعكس الواقع الموضوعي للظاهرة. غير أن استمرار تصدر هذين القطاعين للائحة للسنة الثالثة على التوالي يكشف عن وجود حساسية مجتمعية مرتفعة تجاههما ينبغي الانتباه إليها، خاصة وأن الأمر غالبا ما يكون له ارتباط بطبيعة الخدمات والقرارات التي يتعامل معها المواطن بصورة مباشرة، وما يترتب عنها من آثار ملموسة على الحقوق والمصالح الفردية.

كما تبرز المعطيات وجود مجموعة ثانية من القطاعات التي استأثرت بعدد مهم من الملفات، من بينها التربية الوطنية (19)، والاقتصاد والمالية (17)، والأمن الوطني (17)، والصحة والحماية الاجتماعية (16)، والتجهيز والماء (13)، والدرك الملكي (10).

ويتبين من هذه المعطيات أن الشكايات لم تعد تتركز فقط في القطاعات التقليدية المرتبطة بالسلطة الإدارية، بل امتدت إلى قطاعات اجتماعية وخدماتية ومالية متنوعة، وهو ما يعكس اتساع إدراك المواطنين لمفهوم الفساد وتعدد تمظهراته.

كما يلاحظ ظهور قطاعات جديدة ضمن خريطة الشكايات خلال السنوات الأخيرة، من قبيل الجمارك والمحافظة العقارية والقطاع البنكي وبعض القطاعات الاقتصادية، وهو ما يؤشر على تنامي الوعي بأهمية النزاهة في المجالات المرتبطة بالاستثمار والمعاملات الاقتصادية.

4. قرارات اللجنة التنفيذية: مؤشر رقمي عن مدى استيعاب موجبات اللجوء للهيئة

تكشف حصيلة معالجة الملفات جانبا آخر لا يقل أهمية عن عدد الشكايات نفسها.

فمن أصل 420 ملفا تمت دراستها خلال سنة 2025، انتهى الأمر بالتصريح بعدم الاختصاص في 212 ملفا، أي أكثر من نصف الملفات المعالجة. كما تم التصريح بعدم القبول في 82 ملفا، وحفظ 54 ملفا لغياب المعطيات أو القرائن الكافية لمباشرة إجراءات لاحقة بشأنها، مقابل 59 ملفا فقط انتقلت إلى مرحلة تعميق الدراسة أو البحث والتحري.

وتحمل هذه المعطيات دلالة مؤسساتية مهمة. فهي تكشف من جهة عن قدرة الهيئة الوطنية للنزاهة على تصفية الملفات ومعالجتها دون تراكم، حيث تمت دراسة جميع الملفات المسجلة خلال السنة، ولم تتبق ملفات بدون دراسة أولية. كما تكشف من جهة أخرى عن استمرار وجود فجوة بين تصور المواطنين لاختصاصات الهيئة وبين حدود اختصاصاتها القانونية الفعلية.

فالنسبة المرتفعة للملفات التي لا تدخل ضمن الاختصاص تدل على أن جزءا مهما من المواطنين ما يزال ينظر إلى الهيئة باعتبارها جهة عامة لمعالجة مختلف التظلمات والإشكالات الإدارية والقضائية، وليس فقط القضايا المرتبطة بأفعال الفساد كما يحددها القانون.

ومن زاوية أخرى، فإن محدودية عدد الملفات التي بلغت مرحلة البحث والتحري أو الإحالة تكشف حجم التحدي المرتبط بجودة المعلومات والقرائن المقدمة في التبليغات. ففعالية مكافحة الفساد لا ترتبط فقط بتشجيع المواطنين على التبليغ، وإنما أيضا بتمكينهم من معرفة نوع المعلومات المطلوبة وكيفية توثيقها وتقديمها.

وفي المحصلة، تكرس معطيات سنة 2025 تحولا مهما في علاقة المجتمع بالهيئة. فهي تعكس ارتفاعا واضحا في منسوب التفاعل والثقة واللجوء إلى آليات التبليغ، وتؤكد نجاح التحول الرقمي في توسيع قاعدة المستخدمين، كما تقدم صورة أولية عن القطاعات التي تستأثر بأكبر قدر من الانشغال المجتمعي المرتبط بالفساد. غير أنها تكشف في المقابل عن استمرار الحاجة إلى تعزيز التوعية باختصاصات الهيئة، وتحسين جودة التبليغات، وتطوير آليات التوجيه والمواكبة، حتى تتحول الزيادة الكمية في عدد الملفات إلى قيمة مضافة حقيقية في الكشف عن الفساد ومكافحته.

المحور الثاني

من التدبير السنوي إلى القيادة الاستراتيجية: حين تحول الهيئة مهامها إلى رؤية قابلة للقياس والمساءلة

يجسد الانتقال إلى البرمجة الاستراتيجية متعددة السنوات تحولا نوعيا في طريقة ممارسة الهيئة لاختصاصاتها؛ فمكافحة الفساد لم تعد تحتمل الاشتغال بمنطق المبادرات المتفرقة أو التدخلات الظرفية أو البرامج السنوية المنعزلة، بل أصبحت تقتضي رؤية ممتدة في الزمن، واضحة الأولويات، قابلة للقياس، ومبنية على مشاريع مهيكلة ومؤشرات أداء وأثر.

ومن هذه الزاوية، لا تمثل الاستراتيجية الخماسية للهيئة للفترة 2025-2030 مجرد وثيقة تخطيط داخلية، بل تعبر عن انتقال في تموقع الهيئة من مؤسسة تمارس اختصاصاتها وفق منطق التدخل القطاعي إلى فاعل استراتيجي يسعى إلى قيادة منظومة النزاهة وتوجيه السياسات العمومية ذات الصلة؛ كما تكشف هذه الاستراتيجية عن إدراك مؤسساتي بأن الفساد، بحكم طبيعته المركبة، لا يمكن مواجهته فقط عبر المعالجة اللاحقة أو التدخل الزجري، بل من خلال هندسة متكاملة تجمع التشخيص، والوقاية، والتعبئة، والقياس، والتعاون، والتحول الرقمي، والجاهزية المؤسسية.

أولا- الاستراتيجية الخماسية للهيئة 2025-2030: من رد الفعل إلى الوقاية الذكية والاستباقية

لأن نجاح الهيئة الوطنية للنزاهة في توجيه سياسات مكافحة الفساد يرتبط في جانب كبير منه بمدى قدرتها على الانتقال من منطق رد الفعل إلى منطق الاستباق، وحتى لا تبقى تدخلاتها رهينة بتحريك المساطر بعد وقوع الضرر، وبالتالي محاولة معالجة آثار الفساد أكثر من محاولة معالجة أسبابه، فقد آثرت الهيئة جعل تدخلاتها مبنية على التشخيص، والقياس، والوقاية، والإنذار المبكر، بهدف تقوية قدرتها على محاصرة بؤر الفساد قبل تحولها إلى وقائع مكتملة الأثر.

وفي هذا السياق، جاءت الاستراتيجية الخماسية للهيئة باعتبارها محاولة لإعادة تنظيم تدخلها حول رؤية ممتدة زمنيا، ومبنية على أهداف محددة، ومشاريع قابلة للتتبع، ومؤشرات تسمح بقياس الإنجاز والأثر. فهي لا تكتفي بترتيب أولويات الهيئة، بل تعيد تعريف موقعها داخل المنظومة الوطنية للنزاهة، بوصفها قطبا مرجعيا في التشخيص، والتوجيه، والتنسيق، والتقييم، والتعبئة.

وتستمد هذه الاستراتيجية مرجعيتها من التحول الدستوري والمؤسساتي الذي جعل الحكامة الجيدة، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وحماية المال العام، وترسيخ النزاهة من مرتكزات الدولة الحديثة. كما تستند إلى النقلة القانونية التي حولت الهيئة، بموجب القانون رقم 46.19، من مؤسسة ذات أدوار محدودة إلى فاعل محوري في الوقاية من الفساد ومحاربته.

وقد بنيت الاستراتيجية على ستة محاور كبرى، يتفرع عنها أربعة وعشرون محورا فرعيا، وتضم تسعة وتسعين مشروعا. ولا تكمن أهمية هذا الرقم في حجمه فقط، بل في كونه يكشف عن إرادة للانتقال من البرامج العامة إلى حقيبة مشاريع مؤطرة بغايات ومؤشرات أداء وأثر ونسب تنفيذ تقاس سنويا، بما يجعل الاستراتيجية أقرب إلى تعاقد مؤسساتي قابل للتتبع والمساءلة.

وتؤشر المحاور الاستراتيجية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها على انتقال واضح من تصور تقليدي لمكافحة الفساد، يقوم أساسا على التوعية العامة والتدخل اللاحق، إلى تصور مؤسساتي مركب يجعل من الهيئة فاعلا معياريا واستشرافيا ووقائيا، ومنظما للتعاون الوطني، ومنتجا للمعرفة، وموجها للسياسة العمومية في مجال النزاهة.

فالمحور الأول، المتعلق بتعزيز القيادة المعيارية والاستشرافية للهيئة في توجيه السياسة العمومية في مجال النزاهة وتخليق الحياة العامة والحياة السياسية، يمثل المدخل المؤسس لباقي المحاور. ذلك أن الاستراتيجية لا تنطلق من تصور يجعل الهيئة مجرد فاعل تنفيذي أو جهاز يتلقى التبليغات ويعالجها، بل من تصور يضعها في موقع المرجع الوطني القادر على تحديد أولويات الدولة في مجال النزاهة، وتوجيه السياسات العمومية، وتقييم آثارها، وإنتاج المعرفة التي تسند القرار العمومي والتشريعي.

وتكمن أهمية هذا المحور في أنه يعيد تعريف وظيفة الهيئة داخل منظومة الحكامة. فهي لا تكتفي برصد مظاهر الفساد، بل تعمل على بناء قراءة معيارية واستشرافية لمخاطره، من خلال تقييم الاستراتيجية الوطنية المنتهية والبرامج العمومية ذات الصلة، وتطوير منظومة وطنية للقياس والمؤشرات والبارومترات، بما يسمح بالانتقال من الانطباع العام حول الفساد إلى معرفة دقيقة قابلة للقياس والمقارنة والتتبع. كما أن إدماج معيار "عدالة النزاهة المجالية" يعكس وعيا بأن مخاطر الفساد لا تتوزع بشكل متساو بين المجالات الترابية، وأن تقييم النزاهة لا ينبغي أن يقتصر على المعدلات الوطنية العامة، بل يجب أن يقيس أثر السياسات العمومية على المواطن في المجال الذي يعيش فيه ويتعامل داخله مع الإدارة والخدمات العمومية.

أما المحور الثاني، المتعلق بتمكين الفاعلين العموميين والقطاع الخاص والمجتمع المدني من آليات الوقاية واليقظة المبكرة ضد مخاطر الفساد، فيترجم التحول العملي في فلسفة الهيئة، من معالجة الفساد بعد وقوعه إلى تقليص فرص حدوثه. فالوقاية هنا لا تقدم باعتبارها خطابا مكملا للزجر، بل باعتبارها وظيفة تشغيلية يومية ينبغي أن تندمج داخل الإدارة، والمؤسسة العمومية، والمقاولة، والمرفق الحيوي، والعلاقة المباشرة بين المواطن والإدارة.

ويعكس هذا المحور توجها نحو بناء وقاية قائمة على المخاطر، من خلال منظومة وطنية للتبليغ الآمن، ودعم أنظمة الامتثال والنزاهة الداخلية، وتدبير تضارب المصالح، وإحداث قدرات لليقظة المبكرة في القطاعات والمجالات الأكثر عرضة للفساد، ولا سيما الصفقات العمومية، والاستثمار، والخدمات الإدارية الحيوية للمواطن والمقاولة. كما أن إدراج اليقظة القانونية الدائمة ضمن هذا المحور يمنحه بعدا معياريا مهما، لأنه يجعل الوقاية مرتبطة أيضا بمدى انسجام المنظومة الوطنية مع الالتزامات الدولية للمغرب، وبالقدرة على الملاءمة المستمرة بين البعدين الردعي والوقائي.

ويؤسس المحور الثالث، المرتبط بإشاعة ثقافة النزاهة باعتبارها سلوكا مواطنا ومنظومة قيم عمومية، لبعد آخر لا يقل أهمية، يتمثل في بناء الشرعية الاجتماعية للنزاهة. فمكافحة الفساد لا يمكن أن تختزل في النصوص والمؤسسات والآليات، لأنها ترتبط أيضا بالوعي، والسلوك، والتمثلات، ومدى استعداد المجتمع لرفض الفساد وعدم التطبيع معه.

ومن ثم، فإن هذا المحور ينقل النزاهة من المجال القانوني الضيق إلى مجال التنشئة والتربية والممارسة المدنية. فإدماج قيم النزاهة والشفافية والمساءلة في المدرسة والجامعة والتكوين المهني، وتعبئة الشباب والمجتمع المدني والمثقفين والفاعلين السياسيين والمنتخبين، ودعم الصحافة الجادة والعمل الاستقصائي القائم على البيانات، كلها اختيارات تكشف أن الهيئة تتعامل مع المجتمع لا باعتباره متلقيا لخطاب النزاهة، بل باعتباره شريكا في إنتاجها وحمايتها. كما أن التركيز على تواصل مؤسسي واضح وقريب من المواطن يعكس وعيا بأن الثقة لا تبنى فقط بما تنجزه المؤسسة، بل أيضا بالطريقة التي تشرح بها قراراتها وتعرض بها نتائجها.

أما المحور الرابع، المتعلق بتعميق الانخراط الدولي وتعزيز الشراكات الوطنية متعددة الأطراف، فيبرز أن الاستراتيجية لا تنظر إلى مكافحة الفساد كاختصاص معزول لهيئة واحدة، بل كمنظومة متعددة الفاعلين، وطنيا ودوليا. فعلى المستوى الخارجي، تسعى الهيئة إلى ترسيخ دبلوماسيتها المؤسساتية داخل الفضاءات الدولية والإقليمية، بما يمكن المغرب من موقع أكثر تأثيرا في إنتاج المعايير وتبادل الخبرات وتطوير الدعم التقني. وعلى المستوى الداخلي، يروم المحور تحويل الهيئة إلى منصة ربط ووساطة مؤسساتية بين مؤسسات الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والجامعة، ومراكز البحث، والفاعلين السياسيين والاقتصاديين.

وتكمن القيمة المضافة لهذا المحور في أنه يجعل من التعاون آلية استراتيجية، لا مجرد نشاط علاقاتي. فالشراكات مع القطاع الخاص تستهدف تحويل الامتثال من كلفة إدارية إلى قيمة تنافسية. والتعاون مع المؤسسات القضائية والرقابية والحكاماتية والإحصائية والمالية والتقنينية يستهدف بناء انسجام وطني في الوقاية من الفساد. أما الانفتاح على الجامعة ومراكز البحث، فيؤسس للنزاهة كحقل معرفي قابل للتكوين والبحث والإشهاد، لا كمجرد موضوع أخلاقي أو إداري.

ويمثل المحور الخامس، المرتبط بالتحول الرقمي والابتكار والذكاء المؤسسي، أحد أعمدة تحديث الهيئة. فالرقمنة في هذا التصور ليست مجرد تحسين تقني للمساطر، بل هي رافعة لإعادة بناء طريقة اشتغال المؤسسة نفسها. فالهيئة، لكي تتحول إلى مؤسسة ذكية، تحتاج إلى هندسة معلوماتية موحدة ومؤمنة، وإلى حكامة بيانات، ورقمنة للوظائف المهنية، وقدرة تحليلية قائمة على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، تسمح بالانتقال من الرصد إلى التنبؤ، ومن التتبع الإداري إلى الإنذار المبكر.

ويعبر هذا المحور عن وعي عميق بأن الفساد نفسه أصبح أكثر تعقيدا وتكيفا مع التحولات الرقمية والاقتصادية، وأن مواجهته لا يمكن أن تتم بأدوات تقليدية فقط. لذلك يصبح الأمن السيبراني، والانضباط للمعايير الدولية، وحماية المعطيات الحساسة، عناصر مرتبطة مباشرة بثقة المواطن والشركاء في الهيئة. كما أن إدماج الابتكار المفتوح، من خلال مختبرات النزاهة والمنصات الرقمية وتحفيز الحلول المبتكرة، يجعل من الهيئة فضاء محفزا لإنتاج حلول جديدة، لا مجرد مؤسسة مستهلكة للأدوات الجاهزة.

أما المحور السادس، المتعلق بترسيخ الجاهزية المؤسسية والتموقع الاستراتيجي للهيئة، فيضع سؤال القدرة الذاتية في قلب الاستراتيجية. فلا يمكن للهيئة أن تضطلع بقيادة منظومة النزاهة إذا لم تكن هي نفسها نموذجا في الحكامة، والجودة، والشفافية، وتدبير المخاطر، والمساءلة الداخلية، والقرب من المواطن.

ولهذا يكتسي هذا المحور أهمية تأسيسية، لأنه يربط مصداقية تدخل الهيئة الخارجي بجاهزيتها الداخلية. فاستكمال الهيكلة التنظيمية، وتبني معايير الجودة ومحاربة الفساد داخل الهيئة نفسها، وترسيخ التدقيق الداخلي والولوج إلى المعلومة وتدبير الأرشيف والمعرفة المؤسسية، كلها اختيارات تجعل الهيئة مطالبة بأن تجسد داخليا ما تدعو إليه خارجيا. كما أن تعزيز الجاهزية العملياتية في مجالات البحث والتحري والدعم القانوني يربط الاستراتيجية بالاختصاصات القانونية للهيئة وبعلاقتها مع مؤسسات إنفاذ القانون، بينما يعكس تطوير التمثيليات الجهوية توجها نحو بناء مقاربة ترابية للنزاهة، تجعل حضور الهيئة أقرب إلى المواطن وأكثر قدرة على التقاط الفوارق المجالية في مخاطر الفساد.

ولا تكتمل قراءة هذه المحاور دون التوقف عند آليات التفعيل والتتبع والتقييم، لأنها تشكل الضمانة المنهجية لعدم تحول الاستراتيجية إلى إعلان نوايا. فالاستراتيجية تعتمد قيادة مؤسسية واضحة، يمارس فيها مجلس الهيئة وظيفة ضبط التوجهات وتحديد الأولويات واعتماد البرامج والتقارير، بينما يسند التنفيذ إلى الأقطاب والبنيات المركزية والتمثيليات الجهوية وفق منطق النتائج والمؤشرات الزمنية. كما تسند وظائف الرصد والتحليل والتكوين والتعاون الدولي إلى وحدات متخصصة تضمن تراكم الخبرة واستدامة المعرفة داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية نظام التتبع والتقييم في كونه ينقل الاستراتيجية من منطق الأهداف العامة إلى منطق قياس الأثر. فالمؤشرات المعتمدة لا تقيس فقط نجاعة الهيئة داخليا، بل تقيس كذلك أثر خدماتها على المواطن، وطبيعة التحول في علاقتها بالشركاء، ومدى قدرتها على إحداث تغيير ثقافي ومؤسساتي قابل للتتبع. وبذلك تصبح الاستراتيجية خاضعة لمنطق التقويم المستمر، بما يسمح بتصحيح المسار عند التعثر أو الانزياح، وربط كل محور بنتائج قابلة للقياس.

كما أن اعتماد الشراكة كآلية تنفيذ يعكس الفلسفة العامة للاستراتيجية، القائمة على أن مكافحة الفساد لا تدار بمنطق الجهاز الواحد، بل بمنطق الجبهة الوطنية. فإحداث آلية وطنية لتنسيق النزاهة، ومنتدى وطني للنزاهة، وشبكات تعاون دولي، كلها أدوات تجعل من الهيئة منصة للتعبئة والتنسيق والتغذية الراجعة وتبادل الخبرة، وتدعم الانتقال من المقاربة القطاعية إلى المقاربة المنظوماتية.

وخلاصة ذلك أن هذه الاستراتيجية لا تقدم فقط برنامجا لعمل الهيئة في أفق 2030، بل تقترح إعادة تموقع مؤسسي للهيئة داخل منظومة الدولة. فهي تجعل منها فاعلا معياريا يوجه السياسات العمومية، وفاعلا وقائيا يبني آليات اليقظة وإدارة المخاطر، وفاعلا مجتمعيا يشتغل على الثقافة والسلوك والثقة، وفاعلا تنسيقيا يربط بين المؤسسات والشركاء، وفاعلا رقميا يعتمد البيانات والذكاء المؤسسي، وفاعلا نموذجيا مطالبا بتجسيد النزاهة داخل بنيته وتدبيره اليومي.

ومن هذه الزاوية، فإن القيمة الحقيقية للاستراتيجية لا تقاس بعدد محاورها أو مشاريعها، بل بقدرتها على خلق تحول فعلي في طريقة اشتغال منظومة النزاهة بالمغرب. فهي تسعى إلى تحويل النزاهة من شعار أخلاقي عام إلى ممارسة مؤسساتية قابلة للقياس، ومن التزام قانوني إلى تعاقد وطني بين الدولة والمؤسسات والمجتمع، ومن خطاب دفاعي حول مكافحة الفساد إلى خيار استراتيجي لبناء الثقة والمصداقية في حكامة الشأن العام.

غير أن التحدي المركزي سيظل مرتبطا بمدى القدرة على الانتقال من التصميم إلى التنفيذ، ومن تنفيذ المشاريع إلى تحقيق النتائج، ومن مؤشرات الإنجاز إلى أثر ملموس في تقليص مخاطر الفساد، وتحسين جودة العلاقة بين المواطن والمؤسسات، وتعزيز الثقة في القرار العمومي. لذلك فإن نجاح هذه الاستراتيجية رهين بقدرة الهيئة على المحافظة على منطق الالتقائية بين المحاور، وعلى تحويل القيادة المعيارية إلى تأثير فعلي، والوقاية إلى ممارسة يومية، والشراكة إلى جبهة وطنية، والرقمنة إلى ذكاء مؤسسي، والجاهزية الداخلية إلى مصدر للمصداقية والشرعية الاعتبارية.

وبذلك، فإن طموح الهيئة في أفق 2030 لا يبدو طموحا تقنيا صرفا، بل هو طموح مؤسساتي وأخلاقي ومجتمعي، يجعل مكافحة الفساد مصلحة وطنية عليا، وحقا جماعيا في حكامة نزيهة، وخيارا استراتيجيا لبناء مستقبل قائم على الثقة، والمساءلة، والشفافية، وسيادة القانون.

تتبع تنفيذ المشاريع: تقدم ملموس يعزز دينامية تنفيذ الاستراتيجية

شهدت سنة 2025 محطة مفصلية في بدء تنفيذ الاستراتيجية الخماسية للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، من خلال محفظة تضم ستة وأربعين (46) مشروعا، نُفِّذ منها تسعة وثلاثون (39) مشروعًا دون تسجيل أي تفاوت عن الأهداف المحددة، بما يعكس مستوى مرتفعًا من الالتزام بالتوجهات الاستراتيجية المرسومة. كما بلغ معدل الإنجاز الإجمالي 84،8%، وهو ما يؤكد الأداء المؤسسي الجيد في تنفيذ المشاريع المبرمجة.

وعلى مستوى مجموع المشاريع الاستراتيجية للفترة 2025-2030، بلغت نسبة الإنجاز الفعلية 16,9%، وهي نسبة تتماشى مع الجدولة الزمنية المعتمدة لهذه المرحلة من تنفيذ الاستراتيجية. ويعكس هذا المؤشر التزام غالبية المشاريع بمسارها التنفيذي وفق المسار الزمني المعتمد، بما يعزز الثقة في نجاعة منظومة قيادة الاستراتيجية وآليات تتبع تنفيذها.

وبصفة عامة، تميزت السنة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية بتحقيق مستوى متقدم في إنجاز محفظة المشاريع السنوية، بما أرسى أسسًا متينة للانتقال إلى مرحلة تسريع وتيرة التنفيذ وتعزيز المكتسبات ابتداءً من سنة 2026.

ثانيا- من مراقبة النفقات إلى قياس الأثر: بناء منظومة للتدبير القائم على النتائج

إن فعالية مؤسسات النزاهة في مجال الحكامة العمومية لا تقاس فقط بما تمارسه من رقابة في نطاق مهامها، بل أيضا بمدى قدرتها على إخضاع تدبيرها الداخلي لمعايير الشفافية والمساءلة والنجاعة نفسها التي تدعو إليها. فكلما كانت المؤسسة قادرة على بناء آليات صارمة لتدبير مواردها وتتبع أدائها وتقييم نتائجها، ازدادت قدرتها على اكتساب المصداقية والشرعية الضروريتين لقيادة جهود الإصلاح وتعزيز النزاهة داخل المنظومة الوطنية.

ومن هذا المنطلق، تكتسي المبادرات التي باشرتها الهيئة خلال سنة 2025 في مجال المراقبة القبلية للنفقات وقياس الأداء على المستوى الداخلي، أهمية خاصة، لأنها تعكس انتقالا تدريجيا من منطق التدبير الإداري التقليدي إلى منطق الحكامة المرتكزة على النتائج. كما تكشف عن توجه مؤسساتي يروم جعل النجاعة والشفافية والمسؤولية عناصر مدمجة في دورة القرار المالي والإداري، وليس مجرد مبادئ عامة أو التزامات شكلية.

وتتجاوز أهمية هذا الورش نطاق التدبير الداخلي للهيئة، لأنه يقدم مؤشرات مهمة حول مستوى النضج المؤسساتي الذي بلغته المؤسسة، وقدرتها على تحويل متطلبات الحكامة إلى أدوات عملية للقياس والتقييم والتحسين المستمر.

1. المراقبة القبلية الداخلية للنفقات: من المطابقة القانونية إلى التدبير الاستباقي للمخاطر

أطلقت الهيئة خلال سنة 2025 مشروعا هيكليا يروم تفعيل آليات المراقبة القبلية للنفقات في إطار رؤية جديدة تتجاوز المفهوم التقليدي للرقابة المالية.

فإذا كانت المراقبة المالية في صيغتها الكلاسيكية تنحصر غالبا في التحقق من احترام المساطر القانونية والمحاسباتية، فإن المقاربة التي اعتمدتها الهيئة تقوم على توسيع نطاق المراقبة لتشمل تحليل النجاعة، واستباق المخاطر، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين جودة التدبير.

ويكشف هذا التحول عن إدراك متزايد بأن المخاطر المرتبطة بالمال العام لا تنشأ فقط من مخالفة القانون، وإنما قد تنتج أيضا عن ضعف التخطيط أو قصور التقدير أو محدودية التنسيق أو غياب الرؤية الاستباقية. ولذلك أصبح الهدف لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، بل يتجه نحو منع حدوثها أصلا.

وفي هذا الإطار، تولت مصلحة مراقبة التدبير دراسة ملفات النفقات قبل عرضها على الآمر بالصرف، وفق مقاربة موسعة تشمل تقييم الجوانب القانونية والمسطرية والوظيفية والمخاطر المحتملة المرتبطة بكل ملف.

فمن بين 425 ملفا خاضعا للمراقبة، لم تتجاوز الملفات التي استدعت ملاحظات نسبة تقارب 20 في المائة، وهو ما يؤشر على وجود مستوى مقبول من الانضباط المسطري، مع استمرار الحاجة إلى تحسين جودة إعداد الملفات وتعزيز التنسيق بين المصالح.

وتحمل النتائج المحصلة دلالتين أساسيتين، أولهما أن وظيفة المراقبة القبلية داخل الهيئة، أصبحت تؤدي دورا وقائيا حقيقيا في حماية مسار النفقة العمومية من التعثر الإداري؛ وثانيهما تتمثل في أن مجال تحسين جودة إعداد الملفات يشكل أحد أهم روافع تطوير الأداء الداخلي خلال المراحل المقبلة.

وتؤكد هذه المقاربة أن الهيئة بدأت في ترسيخ نموذج جديد للمراقبة الداخلية يقوم على المواكبة والتوجيه أكثر مما يقوم على الزجر أو التصحيح اللاحق، وهو توجه ينسجم مع الفلسفة العامة التي تعتمدها المؤسسة في مجال الوقاية من الفساد.

2. من تتبع النفقات إلى بناء ثقافة القرار المبني على المعطيات

لا تقتصر قيمة المشروع على فحص الملفات أو تسجيل الملاحظات، بل تمتد إلى تحويل المعطيات المتحصلة من عمليات المراقبة إلى معرفة مؤسساتية قابلة للاستثمار في تحسين الأداء.

ولهذا اعتمدت الهيئة آلية منتظمة للتتبع وإعداد التقارير الدورية (Reporting)، تسمح بتحليل الملاحظات المسجلة وربطها بمستويات تنفيذ الميزانية ومؤشرات الإنجاز.

ويعكس هذا التوجه تحولا مهما في فلسفة التدبير، حيث لم تعد التقارير مجرد أدوات إخبارية أو توثيقية، بل أصبحت آليات لدعم القرار وتوجيه الإصلاحات وتصحيح الاختلالات.

وتكمن أهمية هذه الآلية في قدرتها على تحويل البيانات التشغيلية اليومية إلى مؤشرات تساعد القيادة الإدارية للهيئة على فهم مواطن القوة والضعف، وتحديد الأولويات، ومتابعة أثر التدابير التصحيحية المعتمدة. كما تسمح هذه المنهجية بتكريس منطق التحسين المستمر، الذي يشكل أحد المرتكزات الأساسية للحكامة القائمة على النتائج.

3. مشروع نجاعة الأداء: الانتقال من تدبير الأنشطة إلى قياس النتائج

إذا كانت المراقبة القبلية الداخلية للنفقات تمثل مدخلا لتحسين جودة التدبير المالي، فإن مشروع نجاعة الأداء يمثل خطوة أكثر تقدما نحو ترسيخ ثقافة النتائج داخل الهيئة.

ويكتسي هذا المشروع أهمية خاصة لأنه يندرج ضمن تنزيل مقتضيات القانون التنظيمي لقانون المالية، الذي أحدث تحولا عميقا في فلسفة التدبير العمومي بالمغرب من خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق الأهداف والنتائج.

وفي هذا الإطار، قامت مصلحة مراقبة التدبير بإعداد مشروع نجاعة الأداء للهيئة، بناء على منهجية تشاركية حول الأهداف والمؤشرات وآليات القياس تعكس توجها مؤسساتيا نحو إرساء منظومة داخلية تسمح بربط الموارد المعبأة بالنتائج المنتظرة، وقياس أثر التدخلات بصورة موضوعية ومنتظمة.

وقد تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية للأداء تعكس جوهر الاختصاصات القانونية للهيئة:

- تتبع وتقييم السياسات العمومية المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته وتعزيز النزاهة؛

- الإسهام في مكافحة الفساد؛
- تعزيز المنظومة المؤسساتية ودعم التحول التنظيمي.

ويتبين من اختيار هذه الأهداف أن الهيئة لا تنظر إلى الأداء من زاوية إدارية ضيقة، بل تربطه مباشرة بأدوارها الأساسية داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

4. مؤشرات الأداء: بداية بناء منظومة للقياس والمساءلة

يعد اعتماد تسعة مؤشرات للأداء، بمعدل ثلاثة مؤشرات لكل هدف استراتيجي، خطوة أولى نحو بناء ثقافة مؤسساتية جديدة قائمة على القياس والتقييم.

وتكمن أهمية هذه المؤشرات ليس فقط في عددها، بل في المنهجية التي تحكم إعدادها، والتي تقوم على تحديد القيم المستهدفة، والآجال الزمنية، وآليات جمع المعطيات وتحليلها.

ويعبر هذا التوجه عن انتقال تدريجي من تقييم الأنشطة المنجزة إلى تقييم النتائج المحققة، ومن قياس المجهود المبذول إلى قياس القيمة المضافة والأثر.

غير أن الأهمية الحقيقية لهذا الورش ستظل مرتبطة بمدى قدرة الهيئة خلال السنوات المقبلة على تحويل هذه المؤشرات إلى أدوات فعلية للمساءلة والتعلم المؤسسي، وليس فقط إلى مؤشرات تقنية تستعمل لأغراض التتبع الشكلي.

تؤكد المعطيات المرتبطة بالمراقبة القبلية للنفقات ونجاعة الأداء أن الهيئة دخلت مرحلة جديدة من النضج المؤسساتي، قوامها بناء آليات داخلية للشفافية والمساءلة ترتكز على الوقاية من المخاطر، وجودة القرار، وقياس النتائج.

كما تظهر هذه المعطيات أن المؤسسة بدأت تنتقل من منطق مراقبة المشروعية وحدها إلى منطق أوسع يجمع بين المشروعية والنجاعة والأثر، وهو تحول يعكس استيعابا متزايدا لمتطلبات الحكامة الحديثة.

ومن منظور أوسع، فإن هذه المبادرات تكشف أن الرهان الحقيقي لا يقتصر على محاربة الفساد في المحيط الخارجي للهيئة الوطنية للنزاهة، بل يشمل أيضا بناء نموذج مؤسساتي داخلي قائم على التدبير المرتكز على الأداء والشفافية والمسؤولية. فكلما نجحت الهيئة في ترسيخ هذه المبادئ داخل بنيتها التنظيمية، ازدادت قدرتها على اكتساب الشرعية والمصداقية اللازمتين لقيادة منظومة النزاهة الوطنية والتأثير في مسارات إصلاحها.

ثالثا- من الرقابة إلى بناء الثقة: التدقيق الداخلي تعبير عن نضج حكامة الهيئة

إذا كانت الهيئة الوطنية تحرص على مطالبة الإدارات والهيئات العمومية بإرساء آليات فعالة للرقابة والتقييم والتدبير المبني على المخاطر، فإن مصداقيتها تظل مرتبطة بمدى قدرتها على إخضاع نفسها للمعايير ذاتها؛ فالحكامة لا تقاس فقط بما تنتجه المؤسسة من توصيات أو تقارير أو مواقف، وإنما أيضا بمدى امتلاكها لمنظومات داخلية تضمن سلامة تدبيرها، وتخضع عملياتها للتقييم المستمر، وتوفر للقيادة أدوات مستقلة لتشخيص الاختلالات وتحسين الأداء.

ومن هذا المنطلق، تكتسي سنة 2025 أهمية خاصة في مسار الهيئة، لأنها تمثل سنة الانتقال من التفكير في وظيفة التدقيق الداخلي إلى مأسستها فعليا، ومن مرحلة التأسيس النظري إلى مرحلة الممارسة المنتظمة المبنية على المعايير المهنية والممارسات الفضلى. فالمعطيات الواردة في هذا المحور لا تتعلق بمجرد إنجاز مهام تدقيق أو إعداد وثائق مرجعية، وإنما تعكس توجها أعمق نحو بناء منظومة داخلية للمساءلة والتعلم المؤسسي وإدارة المخاطر.

ويتبين من هذه المعطيات أيضا أن الهيئة بدأت تنظر إلى التدقيق الداخلي ليس باعتباره وظيفة رقابية تبحث عن الأخطاء بعد وقوعها، وإنما باعتباره أداة استراتيجية تساعد على تحسين الأداء، وتعزيز الامتثال، وترشيد القرار، واستباق مواطن الضعف قبل تحولها إلى اختلالات مؤثرة.

1. التدقيق الداخلي وظيفة دائمة ومستقلة للحكامة المؤسسية

تؤكد المبادرات المنجزة خلال سنة 2025 أن الرهان الأول للهيئة لم يكن إنجاز عمليات تدقيق معزولة، وإنما بناء الإطار المرجعي والمؤسساتي الذي يسمح للتدقيق الداخلي بأن يتحول إلى وظيفة دائمة ومستقلة وقادرة على إنتاج قيمة مضافة حقيقية.

فقد انصب جزء مهم من الجهد المبذول على إعداد المرجعية التشغيلية للتدقيق الداخلي، وصياغة ميثاق التدقيق، ووضع المساطر المنظمة لمختلف مراحل إنجاز المهام، وهيكلة برنامج التدقيق، وإعداد الدراسات التمهيدية وخطط العمل وآليات التفاعل مع لجنة التدقيق والمراقبة.

وتكشف هذه المعطيات أن الهيئة كانت واعية منذ البداية بأن فعالية التدقيق لا ترتبط فقط بكفاءة المدققين أو بعدد المهام المنجزة، بل تتوقف أساسا على وجود إطار مؤسساتي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات وقواعد الاستقلالية وآليات المتابعة.

ومن زاوية أوسع، فإن إرساء هذه المرجعية يعكس انتقال الهيئة نحو نماذج الحكامة الحديثة التي تعتبر التدقيق الداخلي إحدى ركائز إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وتحسين الأداء، وليس مجرد آلية للتأكد من احترام القواعد والإجراءات.

كما يعبر هذا التوجه عن إدراك متزايد لأهمية بناء منظومة داخلية للمساءلة تكون قادرة على مواكبة التوسع التدريجي لاختصاصات الهيئة وتعقد مشاريعها وبرامجها الاستراتيجية.

2. تدقيق المشتريات ورصد المخاطر داخل المؤسسة

اختارت الهيئة أن تركز أولى مهام التدقيق خلال سنة 2025 على مجال المشتريات، وهو اختيار لا يخلو من دلالات استراتيجية.

فالتجارب المختلفة تعتبر أن تدبير المشتريات يشكل أحد أكثر المجالات عرضة للمخاطر المرتبطة بسوء التدبير أو ضعف الامتثال أو محدودية الرقابة، سواء داخل المؤسسات العمومية أو الخاصة. ولذلك، فإن إخضاع هذه الوظيفة للتدقيق منذ المراحل الأولى يعكس وعيا بأهميتها وتأثيرها المباشر على جودة الإنفاق العمومي.

وقد أسفرت هذه المهمة عن أربعة تقارير متخصصة غطت مختلف أنماط الشراء المعتمدة داخل الهيئة، بما سمح ببناء صورة شاملة عن منظومة المشتريات ومكامن القوة والنقص فيها.

3. تدقيق التوظيف وإدماج الموارد البشرية: النزاهة تبدأ من إدارة الكفاءات

إذا كانت المشتريات تمثل أحد مفاصل النزاهة المالية، فإن تدبير الموارد البشرية يمثل أحد أهم مفاصل النزاهة الإدارية والمؤسساتية. لهذا اكتست مهمة تدقيق منظومة التوظيف أهمية خاصة لأنها تناولت أحد أكثر المجالات تأثيرا في صورة المؤسسة ومصداقيتها. وقد هم التدقيق في مرحلة أولى عملية إدماج الموارد البشرية إثر الانتقال من الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة إلى الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.

وتشير النتائج إلى أن اهتمام التدقيق لم ينصب فقط على فحص المساطر القائمة، بل ركز بصورة أساسية على تقييم مدى احترام الضمانات القانونية والتنظيمية المرتبطة بتدبير الموارد البشرية.

كما تظهر أن الهيئة تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مجالا استراتيجيا يتطلب مستوى مرتفعا من الضبط والشفافية والحياد، بالنظر إلى ما يمكن أن يترتب عنه من اختلالات من شأنها أن تؤثر على المصداقية والثقة الداخلية والخارجية.

ومن اللافت أيضا أن التقرير المتعلق بإدماج الموارد البشرية تضمن توصيات تتضمن إرادة واضحة في تحويل نتائج التدقيق إلى برنامج فعلي للتحسين والتطوير، وهو ما أسفر عن توصية من مجلس الهيئة الوطنية للنزاهة لإعادة النظر في النظام الأساسي للعاملين بها والحرص على إيجاد الحلول القانونية الممكنة لبعض الوضعيات الفردية.

وتبرز هذه المعطيات أن الهيئة لا تتعامل مع التدقيق باعتباره ممارسة توثيقية أو رقابية فقط، بل باعتباره أداة للتعلم المؤسسي وتطوير الممارسات وتحسين بيئة العمل.

4. حصيلة التدقيق الداخلي ومؤشرات النضج المؤسساتي للهيئة

عند قراءة مختلف المؤشرات والمعطيات المتعلقة بالتدقيق الداخلي بصورة شمولية، يتضح أن أهم إنجاز تحقق خلال سنة 2025 لا يتمثل فقط في عدد المهام أو التقارير أو التوصيات، وإنما في بناء وظيفة مؤسساتية جديدة داخل الهيئة. تكشف قراءة المعطيات الخاصة بها عن أربع دلالات أساسية:

أولا، إن الهيئة انتقلت فعليا من مرحلة التأسيس إلى مرحلة الممارسة المنتظمة للتدقيق الداخلي، وهو تحول نوعي في مسار الحكامة الداخلية.

ثانيا، إن اختيار مجالات التدقيق الأولى لم يكن اعتباطيا، بل انصب على وظائف ذات حساسية عالية بالنسبة للنزاهة المؤسسية، وهي المشتريات والموارد البشرية.

ثالثا، إن التدقيق بدأ يشتغل بمنطق إدارة المخاطر والتحسين المستمر أكثر من اشتغاله بمنطق البحث عن المخالفات، وهو ما ينسجم مع الممارسات الفضلى المعتمدة دوليا.

رابعا، إن الهيئة الوطنية للنزاهة بدأت تبني تدريجيا ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقييم الذاتي والتعلم المؤسسي والقدرة على مراجعة الممارسات وتطويرها بصورة مستمرة.

تبين حصيلة التدقيق الداخلي لسنة 2025 أن الهيئة لم تعد تكتفي بالدعوة إلى مبادئ الشفافية والمساءلة والحكامة، بل شرعت في تحويل هذه المبادئ إلى آليات مؤسساتية داخلية قابلة للتفعيل والقياس.

كما تبين المعطيات أن التحدي الرئيسي لم يعد يتعلق ببناء أدوات الرقابة فقط، وإنما بترسيخ ثقافة مؤسساتية تجعل من الرقابة والتقييم والتدقيق عناصر طبيعية في دورة التدبير واتخاذ القرار.

ومن هذا المنظور، فإن سنة 2025 تمثل مرحلة تأسيسية مهمة في بناء منظومة داخلية للثقة والشفافية والنجاعة، وهي منظومة تكتسي أهمية خاصة بالنسبة لمؤسسة تضطلع بدور محوري في قيادة الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.

رابعا- من إدارة المشاريع إلى إدارة التحول المؤسسي

إن نجاح الاستراتيجية الخماسية للهيئة بأهدافها ومحاورها ومشاريعها، يظل رهينا بقدرة المؤسسة على تنفيذ تلك المشاريع وبحرصها على تتبعها وتقييمها. فالتجارب العملية أظهرت أن الفجوة الرئيسية لا تكمن عادة في غياب الرؤى أو البرامج، وإنما في محدودية القدرة على تنفيذها وضمان استمراريتها وقياس أثرها.

ومن هذا المنطلق، يكتسي مشروع مواكبة وتدعيم منظومة تدبير المشاريع داخل الهيئة أهمية خاصة، لأنه لا يتعلق بمجرد تحسين أدوات التدبير الإداري، وإنما ببناء قدرة مؤسساتية على قيادة التحول الاستراتيجي وضمان تحويل الاختيارات الكبرى الواردة في الاستراتيجية الخماسية إلى برامج ومشاريع ومخرجات قابلة للقياس.

وتفيد المعطيات المتعلقة بهذا المجال أن الهيئة لم تعد تتعامل مع المشاريع باعتبارها مبادرات منفصلة أو أنشطة ظرفية، بل باعتبارها الوحدة الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية وتتبع الإنجاز وقياس النتائج. وهو تحول يعكس انتقال المؤسسة تدريجيا من منطق تدبير الأنشطة إلى منطق تدبير الأثر.

1. ترسيخ حكامة المشاريع: من تعدد المبادرات إلى وحدة الرؤية والتنفيذ

تؤكد المبادرات المنجزة خلال سنة 2025 أن الهيئة أولت أهمية خاصة لإرساء حكامة واضحة لمحفظة مشاريعها، من خلال تعزيز دور مكتب تدبير المشاريع وتطوير آليات التنسيق بين مختلف المتدخلين.

ولا يتعلق الأمر هنا بإجراء تنظيمي محض، بل باستجابة لتحد مؤسساتي أساسي يواجه مختلف الهيئات العمومية الحديثة، ويتمثل في كيفية ضمان انسجام عشرات المشاريع والمبادرات مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

فكلما اتسعت اختصاصات الهيئة وتعددت برامجها ومجالات تدخلها، ازدادت الحاجة إلى آلية مركزية تضمن التنسيق بين المشاريع وتمنع تشتت الجهود أو تضارب الأولويات.

ومن هذه الزاوية، يتضح من الجهود المبذولة في مجال تنسيق أشغال هياكل الحكامة وتتبع المشاريع وتوحيد الوثائق والمنهجيات أن الهيئة بدأت تبني نموذجا أكثر نضجا في إدارة برامجها، يقوم على الرؤية الشمولية لمحفظة المشاريع بدل التدبير المنعزل لكل مشروع على حدة.

كما يعكس هذا التوجه إدراكا متزايدا من الهيئة بأن فعالية السياسات العمومية في مجال النزاهة لا تقاس بعدد المبادرات المعلنة، وإنما بمدى قدرتها على التفاعل والتكامل وتحقيق نتائج مترابطة.

2. آليات التخطيط وتتبع الأداء: مؤشر عن تطور ثقافة التدبير داخل الهيئة

تشكل عمليات التخطيط وتتبع الأداء أحد أهم المؤشرات على مستوى النضج المؤسساتي لأي منظمة.

وتوضح المعطيات الواردة أن الهيئة حرصت خلال سنة 2025 على ربط المشاريع بأهداف ومؤشرات واضحة، مع إعداد مخططات عمل محينة وتقارير دورية ترصد نسب الإنجاز والمخاطر المحتملة.

وتكتسي هذه المعطيات أهمية خاصة لأنها تعكس تحولا منهجيا في طريقة اشتغال المؤسسة.

ففي النماذج التقليدية للإدارة العمومية، غالبا ما ينصب الاهتمام على تنفيذ الأنشطة والاعتمادات المالية دون ربطها بشكل دقيق بالنتائج المتوقعة أو مؤشرات الأداء.

أما في المقاربة التي بدأت الهيئة في ترسيخها، فإن المشروع لا يقاس بمدى صرف ميزانيته أو تنفيذ مراحله فقط، بل بقدرته على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها.

ومن هذا المنظور، فإن اعتماد مؤشرات للتتبع وإعداد تقارير دورية حول التقدم والمخاطر يمثل انتقالا نحو ثقافة تدبيرية جديدة تجعل المعلومة أداة للقيادة واتخاذ القرار وليس مجرد وسيلة للتوثيق.

كما يدل هذا التوجه على إرادة واضحة لتقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وهي إحدى الإشكالات البنيوية التي تعاني منها العديد من المؤسسات العمومية وبرامج الإصلاح.

3. إدارة المعرفة والتنسيق: المشاريع كمنظومة مترابطة لا كمبادرات معزولة

من بين المؤشرات الدالة على تطور منظومة تدبير المشاريع داخل الهيئة، الاهتمام المتزايد بأدوات التواصل والتنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الأطراف المعنية.

فمعطيات هذه السنة تشير إلى تنظيم اجتماعات دورية للتتبع، وإعداد تقارير تجميعية لمحفظة المشاريع، وتعزيز التعاون بين مختلف المتدخلين، إلى جانب العمل على توحيد الوثائق عبر منصة رقمية مشتركة.

وقد تبدو هذه التدابير في ظاهرها إجراءات تقنية أو تنظيمية، غير أنها في الواقع تعكس تحولا أعمق في فلسفة التدبير.

فالمشاريع الاستراتيجية الكبرى لا تتعثر عادة بسبب نقص الموارد فقط، بل بسبب ضعف التنسيق بين المتدخلين أو غياب الرؤية المشتركة أو تأخر تداول المعلومات.

ومن ثم، فإن بناء منظومة فعالة للتواصل والتنسيق يصبح جزءا من الحكامة الاستراتيجية للمشاريع وليس مجرد وظيفة مساندة.

وتؤكد هذه المعطيات أن الهيئة بدأت تنظر إلى المعرفة التنظيمية باعتبارها موردا استراتيجيا ينبغي تنظيمه وتيسير تداوله واستثماره في اتخاذ القرار.

4. تطوير الممارسات والمنهجيات: بناء ثقافة مؤسساتية قائمة على التعلم المستمر

تشير المعطيات كذلك إلى أن مواكبة المشاريع لم تقتصر على تتبع الإنجاز، بل شملت أيضا دعم فرق العمل في اعتماد المناهج والأدوات المناسبة، ونشر أفضل الممارسات المهنية، وتحسين المساطر بشكل مستمر، وتطوير منصة خاصة بتدبير المشاريع «PAS».

وتحمل هذه العناصر دلالات مهمة على مستوى الحكامة المؤسسية.

فالمؤسسات التي تنجح في إدارة التحول الاستراتيجي ليست بالضرورة تلك التي تتوفر على أكبر الموارد، بل تلك التي تمتلك قدرة أكبر على التعلم والتكيف وتطوير أدواتها بشكل مستمر.

ومن هذا المنظور، فإن الاستثمار في المنهجيات والأدوات والمعايير المهنية يعكس توجها نحو بناء مؤسسة تتعلم من تجاربها وتراكم خبراتها بصورة منظمة.

كما يجسد سعي الهيئة إلى الانتقال من تدبير المشاريع على أساس الخبرات الفردية إلى تدبيرها وفق نماذج ومعايير مؤسساتية قابلة للتكرار والتطوير والقياس.

ويكتسي تطوير منصة «PAS» أهمية خاصة في هذا السياق، لأنها تمثل أداة عملية لتحويل المعطيات المتعلقة بالمشاريع إلى لوحات قيادة ومؤشرات تمكن من تتبع الإنجاز وتقييم الأداء بصورة مستمرة.

5. الربط بين المشاريع والموارد: نحو حكامة مالية أكثر استباقية

تشير المعطيات أيضا إلى أن مواكبة المشاريع امتدت إلى الجانب المالي والإداري، من خلال تتبع تنفيذ الميزانيات المخصصة للمشاريع، وتحليل الفوارق المسجلة، ودعم البرمجة الميزانياتية، والمساهمة في إعداد برنامج المشتريات.

وتعكس هذه المقاربة فهما متقدما للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتدبير المالي؛ فأحد أهم أسباب تعثر المشاريع العمومية يتمثل في ضعف الربط بين البرمجة الاستراتيجية والبرمجة الميزانياتية، مما يؤدي إلى فجوات بين الطموحات المعلنة والإمكانات المتاحة.

أما المقاربة التي بدأت الهيئة في ترسيخها فتقوم على اعتبار الميزانية أداة لتنفيذ الاستراتيجية وليس مجرد وثيقة محاسباتية لتوزيع الموارد.

ومن ثم، فإن تتبع الفوارق بين المخطط والمنجز وتحليل أسبابها يشكل عنصرا أساسيا في تحسين جودة التخطيط وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

كما أن إدماج برنامج المشتريات ضمن منطق تدبير المشاريع يعكس سعيا واضحا إلى تعزيز الاتساق بين مختلف حلقات دورة الإنجاز، من التخطيط إلى التمويل فالتنفيذ والتقييم.

تبين المعطيات المرتبطة بمنظومة تدبير المشاريع خلال سنة 2025 أن الهيئة دخلت مرحلة جديدة من النضج المؤسسي قوامها الانتقال من إدارة الأنشطة إلى إدارة النتائج، ومن متابعة العمليات إلى قيادة التحول الاستراتيجي.

فالمؤشرات المتاحة لا تعكس فقط تطوير أدوات تقنية أو إدارية، بل تكشف عن بناء قدرة مؤسساتية متزايدة على تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ والتقييم، وربط الأهداف بالموارد، وربط التنفيذ بالمؤشرات، وربط الإنجاز بالأثر .

كما توضح هذه المعطيات أن الهيئة بدأت ترسيخ نموذج تدبير يقوم على الحكامة والتنسيق والتوقع وإدارة المخاطر والتعلم المستمر، وهي عناصر أصبحت تشكل اليوم أحد المعايير الأساسية لقياس فعالية المؤسسات المكلفة بقيادة سياسات النزاهة والوقاية من الفساد.

ومن هذه الزاوية، فإن مشروع تدعيم منظومة تدبير المشاريع لا يمثل فقط أداة لتحسين الأداء الداخلي للهيئة، بل يشكل أحد الشروط الضرورية لتمكينها من الاضطلاع بدورها الاستراتيجي في قيادة وتنسيق الجهود الوطنية الرامية إلى ترسيخ النزاهة وتعزيز فعالية السياسات العمومية ذات الصلة بمكافحة الفساد.

المحور الثالث

من بناء القدرات إلى بناء الفعالية:
مؤشرات الرأسمال البشري تكشف عن جاهزية الهيئة لمواجهة التحديات

إذا كانت التشريعات والمؤسسات والآليات التقنية تشكل أعمدة أساسية في أي منظومة لمكافحة الفساد، فإن فعاليتها تظل مرتبطة في النهاية بقدرة العنصر البشري على تشغيلها وتطويرها وتحويلها إلى نتائج ملموسة. فمكافحة الفساد ليست مجرد منظومة قانونية أو تقنية، بل هي قبل كل شيء منظومة كفاءات وخبرات وقدرات تحليلية وتحقيقية وتواصلية واستشرافية.

ومن هذا المنطلق، تكتسب المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية داخل الهيئة أهمية خاصة، لأنها لا تعكس فقط حجم الرأسمال البشري المتوفر، وإنما تعبر أيضا عن مستوى الجاهزية المؤسساتية وقدرة الهيئة على الاضطلاع بالاختصاصات المتزايدة التي خولها لها القانون رقم 46.19.

وتظهر المعطيات الواردة خلال سنة 2025 أن الهيئة لم تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارها وظيفة إدارية داعمة فحسب، بل باعتبارها أحد المرتكزات الاستراتيجية لمشروعها المؤسساتي. فالتحديات التي تطرحها مكافحة الفساد اليوم أصبحت تتطلب خبرات متعددة التخصصات تجمع بين المعرفة القانونية والمالية والرقمية والإحصائية والتدقيقية، وهو ما يجعل الاستثمار في الرأسمال البشري شرطا أساسيا لنجاح مختلف المشاريع والإصلاحات التي تباشرها الهيئة.

أولا- الرأسمال البشري للهيئة: ركيزة للانتقال إلى فاعل استراتيجي في منظومة النزاهة

1. بنية الموارد البشرية ومؤشر النضج المؤسساتي للهيئة

بلغ عدد موظفي الهيئة خلال سنة 2025 ما مجموعه 98 موظفا، وهو رقم يكتسب دلالته الحقيقية عند قراءته في ضوء اتساع اختصاصات الهيئة وتنوع مجالات تدخلها.

فالمعطيات لا تعكس فقط نموا عدديا في الموارد البشرية، بل سعيا متدرجا لبناء كتلة نوعية من الكفاءات القادرة على مواكبة التحول الذي عرفته الهيئة بعد دخول القانون رقم 46.19 حيز النفاذ.

وتبرز المؤشرات الحالية حول الموارد البشرية للهيئة عددا من الخصائص المهمة؛ والتي يمكن تقديمها على النحو التالي:

إن متوسط عمر الموظفين يبلغ 40 سنة، وهو مؤشر يعكس توازنا نسبيا بين الخبرة المهنية والحيوية التنظيمية. فالمؤسسات التي تتميز بهيمنة الفئات العمرية المرتفعة تواجه عادة تحديات مرتبطة بالتجديد والابتكار، بينما تعاني المؤسسات ذات التركيبة الشابة جدا من محدودية التراكم المهني والخبرة. أما المؤشر المسجل داخل الهيئة فيوحي بوجود توازن يسمح بالاستفادة من الخبرات المتراكمة مع الحفاظ على القدرة على مواكبة التحولات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة.

كما تدل نسبة تمثيلية النساء البالغة 33% على حضور نسائي مهم داخل الهيئة، وإن كانت هذه النسبة تفتح في الوقت ذاته مجالا للسعي مستقبلا في سبيل تعزيز التوازن بين الجنسين داخل

مختلف مستويات المسؤولية والقيادة، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية والدولية ذات الصلة بالمناصفة وتكافؤ الفرص.

أما على مستوى البنية الوظيفية، فإن توزيع الموارد البشرية بين 28 مسؤولا و59 إطارا وعونا و11 مأمورا يؤكد توجها واضحا نحو بناء جهاز يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات التأطيرية والتخصصية.

غير أن القراءة النقدية لهذه الأرقام وإن أبرزت أن عدد المأمورين، الذين يشكلون الذراع المهنية المكلفة بالأبحاث والتحريات، ظل محدودا من الناحية العددية، فإن الهيئة تعتبره في المرحلة الراهنة متلائما مع حجم ونوعية الشكايات والتبليغات التي تتوصل بها الهيئة، ويتيح لها الاضطلاع بمهامها في هذا المجال. ومع ذلك، وإن كان التطور المحتمل في حجم التبليغات، واتساع نطاق تدخل الهيئة، قد يفرضان مستقبلا مواصلة تعزيز هذه القدرات العملياتية الميدانية، بالتوازي مع تطوير القدرات التحليلية والاستراتيجية، بما يضمن الحفاظ على مستوى النجاعة والفعالية في أداء المهام.

2. من التوظيف إلى الاندماج: بناء الثقافة المؤسسية للهيئة

توضح معطيات سنة 2025 أن الهيئة واصلت تعزيز رأسمالها البشري من خلال توظيف 17 موظفا جديدا، من بينهم أربعة مسؤولين.

ويمثل هذا الرقم ما يقارب 17% من مجموع الموارد البشرية الحالية للهيئة، وهي نسبة مهمة تعكس استمرار مرحلة البناء المؤسساتي وتوسيع القدرات التنظيمية.

غير أن الدلالة الأهم لا تكمن في عدد الموظفين الجدد فقط، وإنما في طبيعة المقاربة المعتمدة لدمجهم داخل المؤسسة.

فالتجارب المقارنة تؤكد أن العديد من المؤسسات تنجح في استقطاب الكفاءات لكنها تواجه صعوبات في إدماجها وتوجيهها نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولذلك اختارت الهيئة مواكبة عملية التوظيف بمنظومة استقبال واندماج مؤطرة بأدوات عملية تتيح للموظفين الجدد التعرف على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وأجهزتها وقيمها ومشاريعها الكبرى.

ويكشف هذا التوجه عن وعي متزايد بأن بناء مؤسسة قوية لا يمر فقط عبر استقطاب الكفاءات، بل أيضا عبر بناء ثقافة تنظيمية مشتركة تجعل مختلف الفاعلين يتقاسمون نفس المرجعيات والأهداف.

ومن هذه الزاوية، فإن الاستثمار في آليات الاندماج المؤسسي يعكس انتقال الهيئة تدريجيا من مرحلة بناء الهياكل إلى مرحلة بناء الهوية المؤسسية.

3. الحصيلة التكوينية: مؤشرات دالة على طبيعة التحولات التي تعرفها مكافحة الفساد

تشكل الحصيلة التكوينية لسنة 2025 أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة التحولات التي تشهدها وظائف مكافحة الفساد.

فالمعطيات تشير إلى تنظيم أو مواكبة 44 دورة وورشة تكوينية وطنية ودولية، استفاد منها 84 مشاركا، بإجمالي بلغ 139 يوما تكوينيا.

ولا تكمن أهمية هذه الأرقام في بعدها الكمي فقط، بل في طبيعة المواضيع التي استهدفتها. فالتكوينات لم تقتصر على الجوانب القانونية التقليدية المرتبطة بمكافحة الفساد، وإنما شملت مجالات متعددة مثل المحاسبة والمالية والصفقات العمومية والتدقيق والرقابة الداخلية وخرائط المخاطر والجودة وإدارة المشاريع والامتثال ومعايير ISO 37001 وISO 9001 .

وتكشف هذه المعطيات أن الهيئة تتبنى فهما حديثا لمكافحة الفساد باعتبارها مجالا متعدد التخصصات يتجاوز المقاربة القانونية البحتة.

كما أن التكوينات الدولية التي تناولت تقييم مخاطر الفساد وتحليل البيانات الضخمة والرقمنة وقياس فعالية أجهزة مكافحة الفساد تؤشر على إدراك الهيئة للتحولات العميقة التي يعرفها هذا المجال على المستوى العالمي.

فمكافحة الفساد لم تعد تقوم فقط على تلقي الشكايات والتحقيق فيها، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على تحليل البيانات والقياس والاستشراف وإدارة المخاطر.

ومن هذا المنظور، فإن إعداد مخطط تكويني ثلاثي السنوات 2025-2027 يمثل مؤشرا إضافيا على الانتقال من منطق الاستجابة الظرفية للحاجيات التكوينية إلى منطق التخطيط الاستراتيجي لبناء الكفاءات.

ويعبر كل ذلك عن توجه نحو بناء منظومة مستدامة للتعلم المؤسسي قادرة على مواكبة التحولات المستقبلية في بيئة عمل الهيئة.

4. الجاهزية العملياتية: من بناء القدرات إلى القدرة على التدخل الفعلي

إذا كانت المؤشرات السابقة تعكس جانبا مهما من بناء القدرات البشرية، فإن إنجاز "دليل مساطر الأبحاث والتحريات المشتركة بين الهيئة والمديرية العامة للأمن الوطني" يكشف عن بعد آخر لا يقل أهمية، يتعلق بالجاهزية العملياتية.

فمن بين التحديات التي تواجه العديد من هيئات مكافحة الفساد وجود فجوة بين الاختصاصات القانونية المخولة لها والقدرة العملية على ممارستها ميدانيا.

وتظهر المعطيات أن الهيئة عملت خلال سنة 2025 على تضييق هذه الفجوة من خلال إرساء إطار مؤسساتي متكامل للتعاون مع المديرية العامة للأمن الوطني، تُوِّج بتوقيع اتفاقية شراكة استراتيجية بين المؤسستين، وإعداد إطار إجرائي مشترك ينظم التعاون في مجال الأبحاث والتحريات. وقد أرست هذه الاتفاقية أسسا واضحة للتنسيق العملياتي، وتبادل المعلومات والخبرات، وتطوير آليات الدعم التقني والتكوين، بما يعزز فعالية الأبحاث والتحريات ويضمن حسن تدبير الملفات ذات الطابع المشترك في إطار احترام الاختصاصات القانونية لكل مؤسسة.

وتكمن أهمية هذا الإنجاز في أنه لا يتعلق فقط بتحديد المساطر، بل ببناء نموذج مؤسساتي للتكامل بين الاختصاصات المختلفة داخل الدولة. فمكافحة الفساد بطبيعتها مجال متعدد المتدخلين، تتقاطع فيه الأبعاد القانونية والأمنية والإدارية والمالية والتقنية، بما يجعل فعالية التدخل رهينة بوجود آليات مؤطرة للتنسيق، وتبادل المعلومات، وتوحيد المقاربات والإجراءات.

كما يعكس هذا المسار انتقال التعاون بين المؤسستين من مستوى التنسيق الظرفي إلى مستوى الشراكة المؤسساتية المستدامة، القائمة على قواعد واضحة للحكامة والتعاون العملياتي، بما يعزز جاهزية الدولة لمواجهة جرائم الفساد وفق مقاربة تكاملية تجمع بين الخبرة القانونية والقدرات الأمنية والتحقيقية.

ومن زاوية أوسع، فإن هذا المسار يعكس تحولا في فهم الجاهزية العملياتية نفسها. فهذه الجاهزية لم تعد تعني فقط توفر الموارد البشرية أو الوسائل اللوجستيكية، وإنما أصبحت تعني أيضا توفر قواعد واضحة للتعاون والتدخل واتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات.

تكشف المؤشرات والمعطيات المرتبطة بالرأسمال البشري والجاهزية العملياتية خلال سنة 2025 أن الهيئة دخلت مرحلة جديدة من البناء المؤسساتي تقوم على الانتقال من منطق توفير الموارد إلى منطق تطوير القدرات.

فالأرقام المتعلقة بالموارد البشرية والتوظيف والتكوين، إلى جانب المعطيات المرتبطة بالجاهزية العملياتية، تشير جميعها إلى سعي الهيئة لبناء مؤسسة قادرة ليس فقط على الاضطلاع باختصاصاتها الحالية، وإنما أيضا على مواكبة التوسع المتوقع في أدوارها ومهامها خلال السنوات المقبلة.

كما تفيد هذه المؤشرات أن الهيئة بدأت تنظر إلى الرأسمال البشري باعتباره أحد أهم أصولها الاستراتيجية، وإلى التكوين والتنسيق المؤسسي والجاهزية العملياتية باعتبارها استثمارات طويلة الأمد في فعالية منظومة النزاهة الوطنية.

وفي العمق، فإن هذه المعطيات تعكس تحولا أوسع في فلسفة مكافحة الفساد بالمغرب، قوامه الانتقال التدريجي من التركيز على بناء المؤسسات إلى التركيز على بناء القدرات البشرية والتنظيمية القادرة على تشغيل تلك المؤسسات وتحويل اختصاصاتها القانونية إلى أثر فعلي وملموس في الواقع.

ثانيا- من التفاعل مع الأحداث إلى استشراف المخاطر: منظومة اليقظة القائمة على المعرفة كأداة لمكافحة الفساد

تؤكد الممارسات التي تبنتها الهيئة خلال هذه السنة في مجال النزاهة ومكافحة الفساد أن الفعالية لم تعد تقاس فقط بقدرتها على تلقي الشكايات أو إنجاز الأبحاث والتحريات أو إصدار التوصيات، وإنما أصبحت ترتبط بشكل متزايد بقدرتها على فهم التحولات الجارية داخل البيئة الوطنية في سياقها الدولي، واستباق المخاطر الناشئة، والتقاط الإشارات المبكرة للتغيرات التي

قد تؤثر في أنماط الفساد وتمظهراته.

ففي واقع تتسارع فيه تدفقات المعلومات وتتعدد فيه مصادر إنتاج المعرفة، أصبحت اليقظة الاستراتيجية إحدى الوظائف الأساسية للهيئة، باعتبارها الأداة التي تمكنها من الانتقال من منطق التفاعل مع الوقائع بعد حدوثها إلى منطق استباق المخاطر قبل تحولها إلى ظواهر أو أزمات أو اختلالات مؤسساتية واسعة الأثر.

ومن هذا المنطلق، يكتسي نظام اليقظة الذي يطوره مرصد الهيئة أهمية خاصة، ليس فقط باعتباره آلية تقنية لجمع المعلومات، وإنما باعتباره تعبيرا عن تحول أعمق في فلسفة عمل الهيئة، قوامه جعل المعرفة والتحليل والرصد المستمر أحد المداخل الرئيسية لفهم ظاهرة الفساد وتوجيه السياسات العمومية المرتبطة بها.

ويكتسب هذا التحول أهمية إضافية إذا ما استحضرنا أن أحد أبرز التحديات التي تواجه سياسات مكافحة الفساد بالمغرب لا يتعلق فقط بندرة المعطيات، بل أحيانا بتشتتها وتعدد مصادرها وصعوبة تحويلها إلى معرفة قابلة للاستثمار في صناعة القرار العمومي.

ومن ثم فإن بناء منظومة يقظة فعالة لا يمثل مجرد وظيفة إعلامية أو توثيقية، وإنما يشكل استثمارا استراتيجيا في القدرة الوطنية على فهم الظاهرة ورصد تحولات محيطها الوطني والدولي.

وفي هذا الإطار، تمحور نشاط اليقظة خلال سنة 2025 حول آليتين رئيسيتين هما نشرة اليقظة الشهرية ونشرات المرصد الآنية «Flash News»، اللتان تعكسان معا تطورا تدريجيا في بناء منظومة للرصد والتحليل داخل الهيئة.

1. نشرة اليقظة الشهرية ومؤشرات تطور القدرات التحليلية للهيئة

تشكل نشرة اليقظة الشهرية أحد أبرز المؤشرات على انتقال المرصد من وظيفة الرصد التقليدي إلى وظيفة إنتاج المعرفة التحليلية. فالمعطيات المتاحة تشير إلى إصدار عشرة أعداد خلال سنة 2025، تضمنت أكثر من 200 مادة تحليلية ومقالا ودراسة ومتابعة موضوعاتية.

غير أن أهمية هذه الأرقام لا تكمن فقط في حجم المحتوى المنتج، وإنما في طبيعة التحول المنهجي الذي عرفته النشرة خلال هذه السنة.

فقد تم الانتقال من مقاربة تقوم أساسا على تجميع الأخبار والمعلومات إلى مقاربة أكثر تركيبا تعتمد ستة محاور تحليلية ثابتة تشمل المؤشرات، والتحليل الموضوعي، والاتجاهات العالمية، والممارسات الفضلى، والرصد القطاعي، وتتبع ديناميات المجتمع المدني، مع إضافة فضاءات جديدة للتحليل والتفسير مثل «الإضاءات» و«اللمحات التحليلية».

ويكشف هذا التطور عن إدراك متزايد داخل الهيئة بأن قيمة المعلومة لا تكمن في توفرها فقط، وإنما في القدرة على تفسيرها وربطها بالسياقات العامة واستخلاص دلالاتها الاستراتيجية.

ففي مجال مكافحة الفساد، لا تكفي معرفة وقوع حدث معين أو صدور تقرير دولي أو اعتماد إصلاح تشريعي في دولة ما، بل تبرز الحاجة إلى فهم ما يمكن أن يعنيه ذلك بالنسبة للسياق المغربي وما يحمله من فرص أو مخاطر أو دروس قابلة للاستثمار.

ومن زاوية أوسع، تؤكد هذه المعطيات سعي الهيئة إلى بناء ذاكرة مؤسساتية متراكمة حول قضايا النزاهة والفساد، بما يسمح بتطوير قدراتها الاستشرافية وتعزيز استقلاليتها المعرفية في إنتاج التحليل.

كما أن إنتاج ملخصات فيديو مرافقة للأعداد الصادرة يعكس وعيا متزايدا بأهمية تنويع أدوات نقل المعرفة وتيسير تداولها داخل المؤسسة، بما يضمن وصولها إلى مختلف مستويات اتخاذ القرار.

ويعني ذلك أن الهيئة لم تعد تنظر إلى المعرفة باعتبارها منتجا وثائقيا موجها للأرشفة، بل باعتبارها موردا استراتيجيا ينبغي تحويله إلى أداة عملية لدعم القرار والتوجيه.

2. نشرات «Flash News» الحاجة إلى قرار عمومي أكثر سرعة واستجابة

إذا كانت نشرة اليقظة الشهرية تمثل البعد التحليلي والاستراتيجي للرصد، فإن إطلاق نشرات «Flash News» خلال سنة 2025 يكشف عن بعد آخر لا يقل أهمية، يتعلق بسرعة تداول المعلومة داخل المؤسسة.

فالمعطيات التي تهم الموضوع تشير إلى إصدار 57 نشرة خلال الفترة الممتدة من شهر نونبر إلى نهاية سنة 2025، أي بمعدل يقارب ثلاث نشرات يوميا.

ويعكس هذا الرقم دينامية عالية في مجال الرصد المستمر للمستجدات الوطنية والدولية ذات الصلة بالنزاهة ومكافحة الفساد.

غير أن الدلالة الأهم لا ترتبط بعدد النشرات الصادرة بقدر ما ترتبط بالوظيفة التي تؤديها. ففي بيئة تتسم بالتغير السريع، تصبح قيمة المعلومة مرتبطة بدرجة كبيرة بتوقيت توفرها. فبعض التطورات التشريعية أو القضائية أو المؤسساتية أو التقنية قد تكون ذات أثر مباشر على توجهات العمل أو أولويات التدخل، وهو ما يفرض وجود آليات قادرة على نقل المعلومة وتحليلها في الوقت المناسب.

ومن هذه الزاوية، تكشف نشرات «Flash News» عن توجه الهيئة نحو بناء منظومة إنذار معرفي داخلي تسمح بالتفاعل السريع مع المستجدات بدل انتظار التقارير الدورية أو الدراسات طويلة الأمد.

كما أن إرفاق أربع نشرات بمذكرات تحليلية مفصلة يعكس سعي الهيئة إلى تجاوز النقل المباشر للمعلومة نحو تفسيرها وتأويلها وربطها بسياق عمل الهيئة.

ويشير ذلك إلى أن الرهان لم يعد يقتصر على رصد الأحداث، وإنما يمتد إلى بناء قدرة مؤسساتية على فهم انعكاساتها المحتملة على السياسات العمومية وعلى منظومة النزاهة الوطنية.

3. منظومة اليقظة ومؤشرات تطور مقاربة مكافحة الفساد بالمغرب

عند قراءة مختلف المعطيات المتعلقة بمنظومة اليقظة خلال سنة 2025، يبرز تحول نوعي يتجاوز حدود الأنشطة المنجزة في حد ذاتها.

فالمؤشرات المتوفرة تشير إلى أن الهيئة بدأت في ترسيخ أحد العناصر الجوهرية التي تميز هيئات النزاهة الحديثة، والمتمثل في الانتقال من منطق تدبير الملفات إلى منطق إدارة المعرفة.

فإذا كانت الهيئة تجاري في جانب من مهامها النماذج التقليدية لمكافحة الفساد، من خلال الاهتمام أساسا بمعالجة الحالات المعروضة عليها أو الاستجابة للشكايات الواردة عليها، فإنها في الوقت ذاته تجاري المقاربات الحديثة، القائمة على فهم الاتجاهات العامة للفساد، وتحليل المخاطر الناشئة، واستشراف التحولات التي قد تؤثر على أنماط الفساد ووسائل مكافحته.

ومن ثم، فإن بناء نظام يقظة مؤسساتي لا يعكس فقط تطورا تنظيميا داخل الهيئة، بل يعبر عن تحول أعمق في تصورها لدورها داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

فالمعرفة المنتجة من خلال الرصد والتحليل لم تعد موجهة فقط لتغذية التقارير أو الدراسات، وإنما أصبحت جزءا من البنية الداعمة لصناعة القرار والتخطيط والتوجيه الاستراتيجي.

وفي هذا السياق، تكشف المعطيات أيضا عن تنامي الحاجة الوطنية إلى تطوير أدوات أكثر تقدما للإنذار المبكر وتحليل المخاطر القطاعية وتتبع المؤشرات المركبة للنزاهة والفساد.

فكلما تعقدت الظاهرة وتعددت تمظهراتها، ازدادت أهمية القدرة على التقاط الإشارات الضعيفة قبل تحولها إلى اختلالات كبرى أو أزمات مؤسساتية.

تظهر حصيلة سنة 2025 أن الهيئة شرعت في بناء إحدى أهم الركائز المعرفية الضرورية لمكافحة الفساد الحديثة، والمتمثلة في منظومة مؤسساتية للرصد واليقظة والتحليل المعرفي.

فإصدار عشرة أعداد من نشرة اليقظة بأكثر من 200 مادة تحليلية، وإطلاق 57 نشرة آنية خلال فترة وجيزة، لا يعكسان فقط كثافة النشاط المنجز ، بل يكشفان عن إرادة مؤسساتية للانتقال من منطق تجميع المعلومات إلى منطق إنتاج المعرفة القابلة للاستثمار في التوجيه والتخطيط وصناعة القرار.

كما تشير هذه المؤشرات إلى أن الهيئة بدأت تؤسس تدريجيا لوظيفة استشرافية داخل منظومة النزاهة الوطنية، تجعل من المعرفة والتحليل واليقظة أدوات أساسية لفهم تطور الفساد ورصد مخاطره واستباق تحولاته.

وفي العمق، فإن هذه المعطيات تبين أن أحد التحديات الرئيسية لمكافحة الفساد في المغرب لم يعد يقتصر على كشف الحالات أو تتبعها، بل أصبح يرتبط كذلك بالقدرة على بناء ذكاء مؤسساتي جماعي يسمح بفهم الظاهرة في تحولاتها المستمرة، وتوجيه السياسات العمومية على أساس المعرفة والأدلة والمعطيات الموثوقة.

ثالثا- توحيد المساطر: مساهمة في تحويل التدبير اليومي إلى ممارسات مؤسسية قابلة للقياس

لأن أحد أبرز مصادر الهشاشة داخل المؤسسات العمومية لا يرتبط دائما بنقص الموارد أو ضعف الاختصاصات، بل في أحيان كثيرة بغياب وضوح المساطر واختلاف طرق العمل وتعدد التأويلات المرتبطة بتنفيذ المهام.

فكلما اتسعت مساحة التقدير الفردي غير المؤطر، ارتفعت احتمالات التفاوت في التطبيق، وضعفت قابلية العمليات للتتبع والمراقبة والتقييم. ومن هذا المنطلق، يكتسي مشروع إعداد دليل المساطر الشامل للهيئة أهمية تتجاوز بعده التنظيمي المباشر، لأنه يعكس سعيا نحو بناء «ذاكرة تشغيلية مؤسساتية» قادرة على توحيد الممارسة وضمان استمراريتها واستدامتها.

وتوضح المعطيات ذات الصلة أن المشروع لم يقتصر على تجميع المساطر القائمة، بل انطلق من عملية تشخيص شاملة للوثائق والعمليات المعتمدة، هدفت إلى تقييم درجة اكتمالها وانسجامها مع الهيكلة الجديدة للهيئة. وقد أفضى ذلك إلى اعتماد نموذج موحد للمساطر ونظام ترميز مؤسساتي خاص، بما يسمح ببناء نظام وثائقي متكامل وقابل للتطوير.

وتتجاوز أهمية هذا الإنجاز الجانب الشكلي المرتبط بالتوثيق، لتلامس أحد الرهانات الجوهرية المرتبطة بالحكامة، والمتمثل في جعل كل عملية داخل الهيئة قابلة للتتبع والتقييم والمساءلة.

فالمسطرة الموثقة لا تحدد فقط من يقوم بالفعل، بل تحدد كذلك المسؤوليات والآجال والمخرجات المتوقعة ونقاط المراقبة والمخاطر المحتملة.

ومن ثم، فإن المشروع يعكس تحولا في فلسفة التدبير، من منطق يعتمد على المعرفة الضمنية المتراكمة لدى الأفراد إلى منطق يقوم على المعرفة المؤسسية الموثقة والقابلة للنقل والاستدامة.

كما يؤشر اعتماد مقاربة تشاركية في مراجعة المساطر وتحسينها على وعي مؤسساتي بأهمية إشراك الفاعلين المعنيين في بناء الحلول التنظيمية، بما يرفع من فرص الالتزام بها ونجاعة تطبيقها.

وفي العمق، فإن هذا المشروع لا يعكس فقط جهدا تنظيميا داخليا، بل يكشف عن إدراك متزايد لكون فعالية سياسات النزاهة تبدأ أولا من داخل المؤسسة ذاتها، عبر وضوح قواعد العمل وتحديد المسؤوليات وتقليص مناطق الغموض التنظيمي التي قد تضعف النجاعة أو تعرقل المساءلة.

رابعا- اعتماد معايير الجودة ومكافحة الرشوة: انتقال الهيئة نحو نموذج المؤسسة المرجعية

تبين المعطيات المتعلقة بمشروع إرساء نظام التدبير المندمج وفق معياري ISO 9001 و ISO 37001 تحولا نوعيا في طريقة نظر الهيئة إلى الحكامة الداخلية. فالأمر لا يتعلق بمجرد

السعي للحصول على شهادات مطابقة أو اعتماد معايير تقنية، وإنما ببناء منظومة متكاملة تجعل الجودة والوقاية من الرشوة جزءا من البنية التشغيلية للمؤسسة.

وتكتسي هذه الخطوة أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعة الهيئة نفسها. فالمؤسسة المكلفة بالدعوة إلى النزاهة ومواكبة الإدارات والفاعلين العموميين في بناء أنظمة الوقاية من الفساد، مطالبة أيضا بأن تقدم نموذجا عمليا يجسد المبادئ التي تدعو إليها.

ومن هذه الزاوية، تظهر مرحلة التشخيص الأولي التي باشرتها الهيئة عن توجه قائم على فهم الواقع التنظيمي قبل اقتراح الحلول. فقد شمل التشخيص تحديد الأطراف المعنية، ورصد الحاجيات، وتحليل السياقين الداخلي والخارجي، وتحديد الفجوات بين الوضع القائم ومتطلبات المعايير الدولية.

ويكشف هذا المنهج عن تبني مقاربة إصلاحية قائمة على الأدلة والمعطيات بدل المقاربات الشكلية التي تركز على النتائج النهائية دون معالجة أسباب الاختلال.

كما أن إعداد سياسة للجودة، وتحديد أهداف قابلة للقياس، ورسم خريطة للعمليات، وتحديد المخاطر والفرص، وإنشاء منظومة للمؤشرات، كلها عناصر تعكس انتقال الهيئة نحو نموذج تدبيري أكثر نضجا يرتكز على منطق الأداء والقياس والتحسين المستمر.

أما إدماج مقتضيات ISO 37001 الخاصة بالوقاية من الرشوة، فيحمل دلالة إضافية تتجاوز البعد الإداري، لأنه يعكس وعيا متزايدا بأن مخاطر الفساد لا تعالج فقط عبر المتابعة والعقاب، وإنما أيضا عبر بناء أنظمة وقائية قادرة على اكتشاف المخاطر وتقليص فرص حدوثها قبل وقوعها.

وفي هذا السياق، تفيد المعطيات أن الهيئة لا تتعامل مع الرشوة باعتبارها ظاهرة خارجية فقط، وإنما باعتبارها مخاطرة مؤسساتية ينبغي إدارتها والتحكم فيها وفق منهجيات واضحة ومعايير معترف بها دوليا.

ويعني ذلك أن الهيئة بدأت تؤسس لنموذج مؤسسي يجعل النزاهة جزءا من منظومة الإدارة اليومية وليس مجرد هدف استراتيجي عام.

خامسا- دور حكامة الوثائق والأرشيف في بناء الذاكرة المؤسسية وتعزيز الشفافية

قد تبدو قضايا التوثيق والأرشيف لأول وهلة مسائل تقنية أو إدارية محضة، غير أن الواقع يؤكد أن جودة تدبير الوثائق تشكل أحد المرتكزات الأساسية للشفافية والمساءلة وحفظ الحقوق. فالمؤسسة التي لا تدبر وثائقها بشكل منظم تجد صعوبة في تتبع قراراتها وإثبات مساراتها التدبيرية واستثمار معارفها المتراكمة.

ومن هذه الزاوية، تؤكد المبادرات التي أطلقتها الهيئة خلال سنة 2025 توجها يرمي إلى بناء منظومة متكاملة لحكامة المعلومات والمعرفة.

ففي مجال الإيداع القانوني، يعكس تسجيل منشورات الهيئة وإدماجها ضمن الرصيد الوطني

الرسمي وعيا بأهمية حفظ الإنتاج المعرفي للمؤسسة وضمان استدامة الولوج إليه.

أما فيما يتعلق بمشروع مركز التوثيق، فهو يعبر عن انتقال منطق التوثيق من وظيفة الحفظ التقليدي إلى وظيفة إدارة المعرفة. بحيث تم وضع سياسة وثائقية واضحة، وإعداد نظام للتصنيف، ووضع قواعد للولوج والاستعمال، فضلا عن التخطيط لرقمنة مختلف العمليات المرتبطة بالفهرسة والإعارة والتتبع.

وتتجلى أهمية هذا المشروع في كونه يوفر البنية المعرفية التي تحتاجها الهيئة لتطوير قدراتها التحليلية والاستشرافية مستقبلا.

وفي مجال الأرشيف، فقد عملت الهيئة على بناء إطار مرجعي متكامل يشمل سياسات التدبير، وجداول التصنيف، والمساطر الإجرائية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

ويكتسي هذا التوجه أهمية خاصة في مؤسسة تضطلع بمهام ذات حساسية عالية ترتبط بالشكايات والتبليغات والتحريات والتقارير والدراسات.

فكلما كانت منظومة الأرشيف أكثر تنظيما وموثوقية، ارتفعت قدرة المؤسسة على حماية ذاكرتها المؤسسية وضمان سلامة معطياتها واستمرارية عملها.

كما أن تكوين 56 موظفا حول المشروع، بما يمثل حوالي 65 في المائة من مجموع الموارد البشرية للهيئة، عبر 15 حصة تكوينية متخصصة، يكشف أن المشروع لم ينظر إليه باعتباره شأنا تقنيا يخص مصلحة معينة، بل باعتباره تحولا مؤسساتيا يستلزم تعبئة مختلف الفاعلين داخل الهيئة.

تؤكد المعطيات المتعلقة بدليل المساطر، ونظام الجودة المندمج، ومنظومة التوثيق والأرشيف، أن سنة 2025 لم تكن فقط سنة تطوير أدوات تنظيمية جديدة، بل كانت سنة بناء البنية التحتية غير المرئية للحكامة المؤسسية.

ففي حين تركز أغلب المؤشرات المرتبطة بالنزاهة على ما ينتجه الفساد من آثار واختلالات، تكشف هذه المشاريع عن الوجه الآخر لمكافحة الفساد، والمتمثل في بناء مؤسسات قوية ومنظمة وقابلة للمساءلة.

كما تعكس هذه المبادرات تحولا تدريجيا في نموذج اشتغال الهيئة من مؤسسة تركز على تنفيذ الاختصاصات إلى مؤسسة تسعى إلى مأسسة المعرفة، وتوحيد الممارسة، وإدارة المخاطر، وقياس الأداء، وضمان استدامة الخبرة المؤسسية.

وفي العمق، فإن هذه المعطيات توضح أن بناء منظومة وطنية فعالة للنزاهة لا يمر فقط عبر تطوير التشريعات أو توسيع صلاحيات التدخل، بل يبدأ أيضا من قدرة المؤسسات المعنية على تنظيم نفسها وفق قواعد واضحة، وتوثيق أعمالها، وتحويل الجودة والشفافية إلى ممارسات يومية قابلة للقياس والتقييم والتحسين المستمر.

المحور الرابع

الموارد المالية ترجمة لأولويات الهيئة: قراءة في ميزانية 2025 من منظور الحكامة والنجاعة والأثر

لا تشكل الميزانية مجرد وثيقة محاسبية تحدد حجم الموارد والنفقات، بل تمثل في جوهرها ترجمة عملية للاختيارات التدبيرية والاستراتيجية للمؤسسة وللأولويات التي تقرر الاستثمار فيها. فمن خلال تحليل توزيع الاعتمادات ومستويات الالتزام والأداء وطبيعة النفقات المنجزة، يصبح بالإمكان فهم الاتجاهات الفعلية التي تحكم بناء القدرات المؤسساتية للهيئة، ومدى قدرتها على تحويل الموارد المتاحة إلى مشاريع وأدوات وآليات تدعم أداء مهامها الدستورية.

ومن هذا المنظور، تكتسي قراءة ميزانية الهيئة برسم سنة 2025 أهمية خاصة، لأنها تواكب مرحلة انتقالية اتسمت باستكمال البناء المؤسساتي، وإطلاق الاستراتيجية الخماسية، وتسريع مشاريع التحول الرقمي، وتعزيز الجاهزية التنظيمية والبشرية. وهي كلها أوراش تقتضي موارد مالية مهمة وتدبيرا قائما على النجاعة والنتائج.

ولا تكشف المؤشرات المالية الواردة في هذا المحور فقط عن مستوى الإنفاق، وإنما أيضا عن طبيعة النموذج المؤسسي الذي تعمل الهيئة على بنائه، وعن درجة نضج آليات الحكامة الداخلية، ومدى قدرة المؤسسة على برمجة مواردها وتنفيذها وتتبع أثرها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أولا- بنية الميزانية ومستويات تنفيذها مؤشر على مرحلة النضج المؤسسي للهيئة

تبرز المعطيات المالية لسنة 2025 استمرار الجهد العمومي الرامي إلى تمكين الهيئة من الموارد الضرورية لاستكمال بنائها المؤسساتي والاضطلاع باختصاصاتها المتنامية. فقد بلغت اعتمادات الأداء المرصودة للهيئة ما مجموعه **189,979 مليون درهم**، إضافة إلى **21 مليون درهم كاعتمادات التزام**، وهو مستوى من الموارد يعكس استمرار الاستثمار العمومي في بناء القدرات المؤسساتية للهيئة وترسيخ مكانتها داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

جدول تفصيلي لاعتمادات الأداء حسب الفصول برسم 2025 مقارنة مع سنة 2024

الفصل الميزانياتي	2024 (مليون درهم)	2025 (مليون درهم)	نسبة التغيير %
الموظفون والأعوان	108,749	114,801	↑ %+ 5,57
المعدات والنفقات المختلفة	46,600	46,350	↓ %- 0,54
الاستثمار	79,147	28,828	↓ %- 63,58

ويستخلص من قراءة هذه المعطيات أن الانخفاض الحاد في اعتمادات الاستثمار لا يعكس تراجعا في المجهود الاستثماري للهيئة بقدر ما يعكس تعثرا سابقا في دورة إنجاز مشروع بناء **مقر للهيئة**؛ فبعد صرف الشطرين الأول والثاني من التمويل خلال السنوات السابقة لسنة 2024 (بما مجموعه 54 مليون درهم)، كان المفروض أن ينتقل التمويل خلال سنة 2024 لتغطية الشطر الثالث، الشيء الذي لم يتم تحقيقه إلا خلال 2025 بصرف مبلغ **12,25 مليون درهم**.

ومن ثم، فإن هذا التراجع لا ينبغي تفسيره باعتباره تقليصا لميزانية الاستثمار، وإنما باعتباره نتيجة مباشرة لتدبير وضعية مالية إثر تعثر مشروع هيكلي كان المفروض أن يبلغ مراحل متقدمة من الإنجاز خلال سنة 2024. ولأجل ذلك، حرصت الهيئة خلال سنة 2025 على تدارك الأمر واسترجاع الاعتمادات المذكورة وإعطاء انطلاقة تنفيذ المشروع.

لكن المؤشر الأكثر دلالة لا يرتبط بحجم الاعتمادات المفتوحة، بل بحجم الاعتمادات التي تم تحويلها فعليا إلى التزامات مالية ومشاريع قيد التنفيذ.

فقد بلغ الحجم الإجمالي للنفقات الملتزم بها خلال سنة 2025 ما مجموعه **90,911 مليون درهم** مقابل **72,562 مليون درهم** سنة 2024، أي بارتفاع بلغت نسبته 25,29%.

جدول تفصيلي للنفقات الملتزم بها برسم 2025 مقارنة مع سنة 2024

فصل الميزانية	الأداء 2024 بمليون درهم	نسبة الأداء 2024	الأداء 2025 بمليون درهم	نسبة الأداء 2025
الموظفون والأعوان	43,509	%40	45,834	%40*
المعدات والنفقات المختلفة	20,966	%45	27,723	%60
الاستثمار	8,087	%9,40	17,353	%59

(*) تم احتساب النسبة على أساس مجموع المناصب المالية المخصصة للهيئة

وتعكس هذه الأرقام تحولا مهما في دينامية تنفيذ الميزانية؛ فرغم تراجع الاعتمادات الاستثمارية المفتوحة، تضاعف تقريبا حجم الالتزامات الاستثمارية الفعلية، حيث انتقل من **8,087 مليون درهم** إلى **17,353 مليون درهم**، ويعني ذلك أن الهيئة لم تكن بصدد تقليص استثماراتها، وإنما كانت بصدد تسريع وتيرة تفعيل المشاريع المبرمجة وتحويلها إلى التزامات فعلية.

كما يبرز ارتفاع نسبة الالتزام في باب المعدات والنفقات المختلفة من 45% إلى 60% أن سنة 2025 تميزت بتكثيف الأنشطة والبرامج التشغيلية المرتبطة بتنزيل الاستراتيجية الجديدة للهيئة (2025-2030).

غير أن معيار النجاعة لا يقاس فقط بحجم الالتزام، وإنما أيضا بقدرة المؤسسة على تحويل الالتزامات إلى أداءات فعلية؛ وفي هذا الصدد، بلغ مجموع الأداءات المنجزة خلال سنة 2025 ما قدره **79,272 مليون درهم** مقابل **61,669 مليون درهم** سنة 2024، مما يعكس ارتفاعا في وتيرة تنفيذ المشاريع وتصفية المستحقات المرتبطة بها كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول توزيع أداء النفقات برسم 2025 مقارنة مع سنة 2024

فصول الميزانية	الأداء 2024 بمليون درهم	نسبة الأداء 2024	الأداء 2025 بمليون درهم	نسبة الأداء 2025
الموظفون والأعوان	40,824	%94	45,834	%100
المعدات والنفقات المختلفة	13,176	%67	19,913	%72
الاستثمار	7,669	%95	13,523	%78

وتظهر هذه النتائج أن الهيئة تمكنت من أداء ما نسبته **87,2%** من مجموع النفقات الملتزم بها خلال السنة نفسها، وهي نسبة تعكس مستوى متقدما من التنفيذ الميزانياتي بالنظر لطبيعة المشاريع التي كانت قيد الإنجاز.

وفي العمق، لا تكشف هذه المؤشرات عن مجرد تحسن في الأداء المالي، بل تعكس انتقال الهيئة إلى مرحلة أصبح فيها تنفيذ المشاريع والبرامج يتم وفق منطق أكثر انتظاما وربطا بين التخطيط والتنفيذ والتتبع؛ كما تظهر أن الموارد المالية للهيئة لم توجَّه أساسا نحو النفقات الجارية التقليدية، بل نحو بناء القدرات المؤسسية طويلة المدى، سواء من خلال التحول الرقمي، أو تعزيز نظم المعلومات، أو تطوير الموارد البشرية، أو الاستثمار في البنيات الداعمة للحكامة والجودة.

ومن زاوية أشمل، فإن هذه المعطيات تبرز أن التحدي الحقيقي الذي تواجهه الهيئة الوطنية للنزاهة لا يكمن فقط في حجم الموارد المتاحة لها، وإنما أيضا في قدرتها على تحويل تلك الموارد إلى أدوات عملية تدعم فعالية تدخلاتها. وفي هذا المعنى، تعكس مؤشرات سنة 2025 مسارا متقدما نحو ترسيخ نموذج مؤسسي يقوم على البرمجة والنتائج والنجاعة أكثر مما يقوم على منطق التدبير الإداري التقليدي.

ثانيا- طبيعة وبنية الإنفاق العمومي للهيئة: ترجمة لأولوياتها الاستراتيجية في بناء منظومة النزاهة

إذا كانت المؤشرات المالية الإجمالية تسمح بقياس مستوى تنفيذ الميزانية، فإن تحليل طبيعة النفقات المنجزة يتيح فهما أعمق للأولويات الحقيقية التي وجهت عمل الهيئة خلال سنة 2025. فطريقة توزيع الموارد المالية بين مجالات التدخل المختلفة تعكس بصورة أوضح الرؤية المؤسسية التي تحكم الاستثمار العمومي داخل الهيئة، والمجالات التي اعتبرت ذات أثر استراتيجي في تعزيز قدراتها على الاضطلاع بمهامها الدستورية.

ومن هذه الزاوية، تظهر قراءة النفقات المنجزة أن سنة 2025 لم تكن سنة إنفاق موجه أساسا لتغطية الحاجيات الإدارية التقليدية، بل سنة استثمار في بناء القدرات المؤسساتية والرقمية والمعرفية والبشرية والتواصلية التي تشكل البنية التحتية الضرورية لقيادة سياسات النزاهة والوقاية من الفساد على المدى المتوسط والبعيد.

1. نفقات التسيير: أولويات بناء القدرات المؤسسية

تبين النفقات المدرجة ضمن باب المعدات والنفقات المختلفة توجها واضحا نحو دعم الوظائف الأساسية التي تقوم عليها الجاهزية المؤسساتية للهيئة.

فقد بلغت النفقات المرتبطة بتدبير المقر الإداري للهيئة، بما يشمل الكراء والحراسة والتنظيف والصيانة، ما مجموعه **5.834.641,56 درهم**؛ كما بلغت النفقات المرتبطة بالماء والكهرباء والاتصالات واقتناء الأثاث واللوازم المكتبية **1.821.262,26 درهم**، وهي موارد تندرج ضمن متطلبات التشغيل العادي للمؤسسة وتوفير شروط العمل الضرورية لممارسة اختصاصاتها في ظروف ملائمة، علما أن حجمها يظل محدودا مقارنة بالنفقات الموجهة للمشاريع ذات الطابع الاستراتيجي.

وفي المقابل، تكشف بعض بنود الإنفاق عن توجه أكثر دلالة من حيث الأولويات المعتمدة؛ فقد بلغت النفقات المرتبطة بتسيير نظم المعلومات **1.330.666,64 درهم**، بينما بلغت نفقات الاشتراك في قواعد البيانات وأنظمة الرصد واليقظة **857.864,28 درهم**؛ وهي أرقام لا تمثل مجرد نفقات تقنية، بل تعكس إدراكا متزايدا بأن فعالية مكافحة الفساد أصبحت مرتبطة بقدرة الهيئة الوطنية للنزاهة على إنتاج المعرفة وتحليل المعطيات وتتبع المخاطر بصورة مستمرة.

ففي بيئة تتزايد فيها تعقيدات الفساد وتشابكاته، تصبح قواعد البيانات وأنظمة الرصد واليقظة أدوات استراتيجية لا تقل أهمية عن أدوات البحث والتحري التقليدية.

ومن ثم، فإن هذه المعطيات تعد مؤشرا عن انتقال الهيئة تدريجيا من نموذج يعتمد أساسا على التفاعل مع الوقائع إلى نموذج يسعى إلى بناء قدرات تحليلية واستشرافية قائمة على البيانات.

2. الاستثمار في المعرفة والتكوين باعتباره استثمارا في النزاهة

من بين المؤشرات الأكثر دلالة خلال سنة 2025 حجم الموارد الموجهة للتكوين وتنظيم التظاهرات والندوات والمؤتمرات والمشاركة فيها، والتي بلغت **8.309.272,79 درهم**.

ويعد هذا البند من أكبر بنود الإنفاق ضمن نفقات التسيير، وهو ما يعني أن الهيئة تعتبر بناء الكفاءات وتطوير المعرفة المهنية أحد الشروط الأساسية لنجاح سياسات النزاهة.

ولا يتعلق الأمر هنا بمجرد تكوين الموظفين، وإنما ببناء رأس مال معرفي يسمح للهيئة بمواكبة التحولات المتسارعة التي تعرفها آليات الفساد وأساليب مكافحته، سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

كما أن تخصيص ما يقارب **5.924.877,90 درهم** للدراسات يعكس التوجه نفسه؛ فالدراسات التي تم إطلاقها خلال سنة 2025 لا تتعلق بمواضيع ثانوية، وإنما همت أوراشا استراتيجية مرتبطة مباشرة بتطوير القدرات المؤسسية للهيئة، من قبيل:

- دراسة إرساء نظام تدبير الجودة؛
- دراسة مؤشر الثقة في المؤسسات العمومية؛
- دراسة نظام إدارة أمن المعلومات؛
- دراسة تطوير الكفاءات في مجال الذكاء الاصطناعي.

وتكشف هذه المشاريع أن الهيئة بدأت تبني أيضا نموذجا مؤسسيا يجعل المعرفة والخبرة والقياس العلمي جزءا من عملية صنع القرار. وهو تحول مهم بالنظر إلى أن أحد أوجه القصور التقليدية التي تواجه سياسات مكافحة الفساد يتمثل في ضعف الاعتماد على المعطيات والمؤشرات الموثوقة في توجيه التدخلات العمومية.

3. الطلبيات العمومية: خصائص نموذج الإنفاق المعتمد

تسمح معطيات الطلبيات العمومية بإعطاء صورة أكثر دقة عن طبيعة المشتريات والخدمات والأشغال التي لجأت إليها الهيئة خلال سنة 2025.

جدول تفصيلي للطلبيات العمومية المسندة برسم سنة 2025 حسب نوعها

نوع الطلبية	العدد	المبلغ الإجمالي (درهم)	النسبة
الصفقات العمومية	8	5.340.590,00	%34,03
الاتفاقيات	9	2.767.400,00	%17,63
عقود القانون العادي	45	6.483.787,54	%41,31
سندات الطلب	22	1.103.330,13	%7,03
المجموع	84	15.695.107,67	%100

وتوضح هذه المعطيات أن الهيئة اعتمدت مزيجا متنوعا من آليات الشراء العمومي.

ويلاحظ أن **عقود القانون العادي** استحوذت على الحصة الأكبر من حيث القيمة بنسبة **41,31%** تليها الصفقات العمومية بنسبة **34,03%**، أما سندات الطلب، التي غالبا ما تستخدم لتلبية حاجيات محدودة القيمة أو ذات طبيعة استعجالية، فلم تتجاوز **7,03%** من إجمالي القيمة المالية للطلبيات.

ويكشف هذا التوزيع عن توجه نحو الاعتماد على آليات تعاقدية أكثر تنظيما وقابلية للتخطيط والمنافسة، بما ينسجم مع متطلبات الحكامة والشفافية وترشيد الإنفاق، كما يعكس محدودية اللجوء إلى الآليات الاستثنائية أو الأقل تنافسية، وهو ما ينسجم مع الدور الذي تضطلع به الهيئة في نشر ثقافة النزاهة داخل التدبير العمومي.

4. من أجل شفافية الإنفاق العمومي: معطيات الشساعة آلية مساعدة لمواجهة المطالب التدبيرية المستعجلة

تشكل الشساعة إحدى الآليات التي تتيح للإدارات العمومية مواجهة بعض النفقات المستعجلة أو ذات الطابع الاستثنائي التي يصعب تدبيرها عبر المساطر العادية.

غير أن التجارب المقارنة في مجال الحكامة المالية تشير إلى أن الإفراط في استعمال هذه الآلية قد يشكل مؤشرا على ضعف التخطيط أو محدودية البرمجة الاستباقية للنفقات.

ومن ثم، فإن تحليل طريقة استعمال الشساعة داخل الهيئة يكتسي أهمية خاصة لفهم طبيعة الثقافة التدبيرية السائدة.

وقد خصصت الهيئة خلال سنة 2025 غلافا ماليا إجماليا قدره **554.000 درهم** لتغطية النفقات المحتملة عبر هذه الآلية؛ غير أن المعطيات الفعلية تكشف أن الأداءات المنجزة لم تتجاوز

330.327,49 درهما، أي ما يعادل حوالي **59,6%** فقط من مجموع الاعتمادات المرخص بها.

وهو ما يعني أن الهيئة لم تتعامل مع الشساعة باعتبارها آلية موازية للتدبير العادي للنفقات، بل باعتبارها أداة احتياطية مخصصة للحالات الاستثنائية مع الحرص على تدبير أغلب النفقات عبر القنوات العادية للبرمجة والشراء العمومي، وهو ما يعكس مستوى متقدما من التخطيط المسبق والتحكم في حاجيات المؤسسة، ويفسر بالتالي، بقاء نسبة مهمة من الاعتمادات المخصصة للشساعة دون استعمال.

5. الاستثمار الرقمي باعتباره استثمارا في الوقاية من الفساد

تبين نفقات الاستثمار المنجزة خلال سنة 2025 بصورة أكثر وضوحا طبيعة التحول الذي تعرفه الهيئة؛ فالمشاريع الاستثمارية الأساسية لم تتجه نحو اقتناء أصول مادية تقليدية، وإنما نحو بناء بنية تحتية رقمية ومعرفية داعمة لمهام الهيئة؛ ويتضح ذلك من خلال المشاريع التالية:

توزيع نفقات الاستثمار حسب المشاريع المنجزة برسم سنة 5202

المشروع	المبلغ (درهم)
النظام المعلوماتي لتلقي وتتبع الشكايات	1.212.000,00
منصة الإنترنت	1.284.720,00
النظام المعلوماتي المندمج لتدبير الموارد البشرية	959.298,00
رخص البرامج المعلوماتية	478.982,40

وتوضح هذه المشاريع أن الأولوية الاستثمارية للهيئة خلال سنة 2025 تمثلت في بناء الأنظمة أكثر من اقتناء التجهيزات؛ فالنظام المعلوماتي للشكايات، ومنصة الإنترانت، والنظام المعلوماتي المندمج للموارد البشرية، كلها مشاريع تدخل ضمن مسار رقمنة العمليات وتعزيز الشفافية وتتبع الأداء وتحسين جودة الخدمات.

آليات الإنفاق وتتبع التنفيذ المالي:
تعبير عن مستوى نضج الحكامة المالية داخل الهيئة

تؤكد المعطيات المالية لسنة 2025 أن الهيئة الوطنية للنزاهة لم تتعامل مع الميزانية باعتبارها مجرد أداة لتغطية النفقات الجارية، وإنما باعتبارها أداة استراتيجية لبناء القدرات المؤسسية الضرورية لقيادة منظومة النزاهة؛ فحجم الموارد الموجهة للتحول الرقمي، والتكوين، والدراسات، ونظم المعلومات، وأمن المعلومات، والجودة، يعكس انتقالا تدريجيا نحو نموذج مؤسسي يقوم على الاستثمار في البنية غير المرئية للمؤسسة المتمثلة في المعرفة والوقاية والاستباق بدل الاقتصار على منطق التدخل اللاحق.

وبناء عليه، يمكن اعتبار سنة 2025 سنة توظيف الموارد في بناء المقومات الهيكلية التي تسمح للهيئة مستقبلا بالانتقال من مؤسسة تدبر ملفات الفساد إلى مؤسسة تنتج، بالإضافة إلى ذلك، المعرفة وترصد خرائطية المخاطر، وتساهم في توجيه السياسات العمومية المرتبطة بالنزاهة على نطاق أوسع وأكثر استدامة.

فإذا كانت الاعتمادات المالية المخصصة للهيئة الوطنية للنزاهة وحجم النفقات المنجزة يعكسان مستوى الموارد المعبأة لدعم مهامها، فإن تحليل آليات التدبير المالي المعتمدة يتيح فهما أعمق لمدى نضج منظومة الحكامة الداخلية وقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الفعالية والمرونة والانضباط المالي.

ومن هذه الزاوية، لا تقتصر أهمية المؤشرات المالية على قياس حجم الإنفاق، بل تمتد إلى تقييم الكيفية التي تدار بها الموارد العمومية، ومدى قدرة الهيئة على التحكم في مخاطر التدبير وضمان توجيه النفقات نحو الأهداف التي رصدت من أجلها.

وتكتسي هذه المسألة أهمية خاصة بالنسبة لهيئة تضطلع بمهام الوقاية من الفساد ومحاربته؛ لأن مصداقية خطابها العمومي تظل مرتبطة أيضا بقدرتها على تجسيد مبادئ الحكامة والشفافية داخل منظومتها التدبيرية.

ومن هذا المنطلق، سعت الهيئة تدريجيا إلى الانتقال من مرحلة بناء القدرات الأساسية إلى مرحلة أكثر نضجا تقوم على التحكم في دورة الإنفاق بكامل مراحلها؛ فمن جهة أولى، ارتفع حجم الالتزامات المالية بشكل واضح خلال هذه السنة، ومن جهة ثانية، حافظت الهيئة على مستوى مرتفع من تنفيذ هذه الالتزامات وتحويلها إلى أداءات فعلية.

وفي سياق متصل، تشير نسبة الأداء الإجمالية التي بلغت 87,2% من مجموع الالتزامات إلى وجود انسجام نسبي بين البرمجة والتنفيذ، وإلى قدرة الأجهزة التدبيرية للهيئة على مواكبة التوسع الذي عرفته المشاريع والبرامج خلال سنة 2025 دون أن يؤدي ذلك إلى تراكم غير عادي للمتأخرات أو النفقات العالقة.

إن تجميع مختلف المؤشرات المالية الواردة في هذا المحور، يبرز معطى أساسيا يتمثل في أن الهيئة توجه جزءا مهما من مواردها نحو ما يمكن تسميته بـ" الاستثمار المؤسسي طويل الأمد"؛ فجزء كبير من النفقات لا يرتبط بتسيير يومي مباشر، وإنما يتصل ببناء الأصول المؤسسية التي ستحدد قدرة الهيئة على أداء مهامها خلال السنوات المقبلة.

وفي العمق، فإن سنة 2025 لا تظهر فقط كمرحلة لتنفيذ اعتمادات الميزانية السنوية، بل كسنة استعملت فيها الميزانية باعتبارها أداة استراتيجية لتسريع التحول المؤسسي للهيئة، وتعزيز جاهزيتها لقيادة أدوار أكثر تأثيرا داخل المنظومة الوطنية للنزاهة خلال السنوات المقبلة.

الخلاصة العامة للتقرير

تكشف القراءة التركيبية لمختلف المعطيات والمؤشرات والتحليلات الواردة في هذا التقرير أن سنة 2025 لم تكن مجرد سنة إضافية في مسار الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، وإنما شكلت سنة انتقال نوعي نحو نموذج جديد في فهم أدوار الهيئة ووظائفها داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

فبعيدا عن الاقتصار على منطق تنفيذ البرامج والأنشطة، تعكس مختلف الأوراش التي باشرتها الهيئة الوطنية للنزاهة خلال هذه السنة توجها مؤسساتيا واضحا نحو تعزيز القدرات الاستراتيجية للدولة في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته، عبر الاستثمار في المعرفة والتحليل والتقييم والاستشراف والتنسيق والرقمنة والحكامة المؤسسية.

ومن هذا المنطلق، فإن السؤال المركزي الذي وجه مختلف مكونات هذا التقرير، والمتمثل في: **"ماذا تكشف المؤشرات والمعطيات المقدمة عن حالة النزاهة والفساد بالمغرب؟"**، لا يمكن الإجابة عنه من خلال مؤشر واحد أو قطاع بعينه أو معطى معزول، وإنما من خلال قراءة شمولية لمختلف المعطيات المتاحة وما تعكسه من اتجاهات وتحديات وتحولات.

وتوضح هذه المعطيات، في المقام الأول، أن المغرب راكم خلال السنوات الأخيرة بنية مؤسساتية وقانونية متقدمة نسبيا في مجال النزاهة والحكامة والوقاية من الفساد، سواء من خلال الإصلاحات التشريعية المتتالية، أو من خلال توسيع اختصاصات المؤسسات المعنية، أو عبر الانخراط المتواصل في المنظومة الدولية والإقليمية لمكافحة الفساد.

غير أن المعطيات نفسها تفيد في المقابل أن الانتقال من البناء القانوني والمؤسساتي إلى تحقيق الأثر الملموس على الواقع لا يزال يشكل التحدي الرئيسي المطروح خلال المرحلة الراهنة.

فإذا كانت النصوص والمؤسسات أصبحت متوفرة بدرجة كبيرة، فإن الرهان الحقيقي أصبح يرتبط بمدى قدرتها على التأثير الفعلي في الممارسات والسلوكات وآليات اتخاذ القرار وتدبير الموارد العمومية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقاولات.

كما تبين المؤشرات المتعلقة بالشكايات والتبليغات أن الوعي المجتمعي بظاهرة الفساد وبأهمية التبليغ عنها يشهد تطورا ملحوظا، خاصة مع تنامي استعمال الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية، وهو ما يعكس تزايد الثقة في الآليات المؤسساتية للتفاعل مع قضايا الفساد. غير أن هذه المعطيات تكشف أيضا استمرار تمركز عدد مهم من التبليغات في قطاعات بعينها، وفي مقدمتها الإدارة الترابية والجماعات الترابية وبعض المرافق ذات الاحتكاك المباشر بالمواطنين، بما يؤكد أن مخاطر الفساد لا تزال مرتبطة، في جزء مهم منها، بمجالات تدبير السلطة التقديرية والموارد العمومية والخدمات الإدارية.

وتؤكد المعطيات المرتبطة بعمل المرصد وتطوير أدوات التحليل واليقظة أن المغرب دخل تدريجيا مرحلة جديدة في التعامل مع الفساد، لم تعد تقوم فقط على منطق التفاعل مع الحالات بعد وقوعها، وإنما بدأت تتجه نحو بناء قدرات الرصد المبكر والاستشراف وتحليل المخاطر وتوجيه السياسات العمومية بناء على الأدلة والمعطيات.

وفي هذا السياق، تعكس المشاريع المتعلقة بالمرجع الوطني الموحد للمعطيات، والمنصات التحليلية للشكايات، وأنظمة الإنذار المبكر، وقواعد المعرفة الوطنية، وعيا متزايدا بأن مكافحة الفساد أصبحت ترتبط بشكل وثيق بالقدرة على إنتاج المعرفة واستثمارها أكثر مما ترتبط فقط بتجميع المعلومات أو معالجة الملفات الفردية.

كما تكشف المشاريع المرتبطة بالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي أن التحديات الجديدة للفساد أصبحت تتطلب بدورها أدوات جديدة للمواجهة. فالتطور المتسارع للمعاملات الرقمية وتدفقات البيانات وتزايد تعقيد العمليات الاقتصادية والإدارية يفرض الانتقال من آليات الرقابة التقليدية إلى آليات أكثر قدرة على التحليل والاستباق والتنبؤ.

وفي الوقت نفسه، تكشف المشاريع المرتبطة بالجودة والتدقيق الداخلي وتدبير المخاطر والمساطر والأرشيف أن مكافحة الفساد لا تبدأ فقط من مراقبة الآخرين، وإنما تبدأ أيضا من قدرة المؤسسات نفسها على تنظيم عملها وفق قواعد واضحة وقابلة للتتبع والمساءلة والتقييم.

فالنزاهة ليست فقط سياسة عمومية أو التزاما أخلاقيا، بل هي كذلك قدرة تنظيمية ومؤسساتية على تقليص الغموض، وضبط المسؤوليات، وتوثيق القرار، وإدارة المخاطر، وضمان استمرارية المعرفة المؤسسية.

ومن زاوية أخرى، تؤكد المعطيات الواردة في التقرير أن مكافحة الفساد بالمغرب بلغت مرحلة لم يعد فيها التحدي الرئيسي مرتبطا بنقص التشخيص أو محدودية المعرفة بطبيعة الظاهرة، بقدر ما أصبح مرتبطا بقدرة مختلف الفاعلين على تحويل المعرفة المتاحة إلى قرارات وإصلاحات وسياسات ذات أثر ملموس وقابل للقياس.

فالتقارير والدراسات والمؤشرات والتقييمات لم تعد تشكل في حد ذاتها القيمة المضافة المنشودة، وإنما تكمن قيمتها الحقيقية في مدى قدرتها على التأثير في القرار العمومي وتوجيه الأولويات وتصحيح الاختلالات وتعزيز فعالية التدخلات العمومية.

ومن هذا المنطلق، فإن المعطيات التي يقدمها هذا التقرير تؤكد أن مكافحة الفساد لا يمكن أن تظل مسؤولية مؤسسة واحدة مهما اتسعت اختصاصاتها أو تطورت قدراتها.

فالفساد بطبيعته ظاهرة عابرة للقطاعات والاختصاصات، كما أن مواجهته تقتضي تعبئة جماعية تتجاوز الحدود المؤسساتية التقليدية.

لذلك، فإن بناء منظومة وطنية أكثر فعالية للنزاهة يظل رهينا بتعزيز الانخراط الحكومي في تنزيل الإصلاحات والتوصيات والمخرجات التقييمية، وبمواصلة تطوير آليات التنسيق والتكامل بين مختلف الفاعلين العموميين، وبترسيخ مساهمة القطاع الخاص في جهود الامتثال والوقاية، وبمواصلة دعم المجتمع المدني والإعلام والبحث العلمي باعتبارها مكونات أساسية في منظومة اليقظة المجتمعية.

كما تؤكد المعطيات الواردة في هذا التقرير أن المرحلة المقبلة تستدعي الانتقال من منطق المبادرات المتفرقة إلى منطق السياسة العمومية المندمجة، ومن منطق تدبير الملفات إلى منطق تدبير المخاطر، ومن منطق رد الفعل إلى منطق الاستباق، ومن منطق قياس الأنشطة إلى منطق قياس الأثر.

وفي العمق، فإن أهم ما تكشفه معطيات سنة 2025 هو أن الرهان الحقيقي لمكافحة الفساد بالمغرب لم يعد يتعلق فقط بإحداث المؤسسات أو تطوير التشريعات أو إطلاق البرامج، وإنما أصبح يرتبط أساسا بمدى القدرة الجماعية على تحويل النزاهة إلى قيمة مؤطرة للقرار العمومي، وإلى ثقافة مؤسساتية مشتركة، وإلى ممارسة يومية قابلة للقياس والتقييم والمساءلة.

فالنزاهة ليست هدفا قطاعيا يهم مؤسسة بعينها، بل هي شرط من شروط فعالية الدولة، وثقة المواطنين، وجاذبية الاقتصاد، واستدامة التنمية.

ومن ثم، فإن النجاح في هذا الورش يظل رهينا باستمرار الإرادة الإصلاحية، وتعزيز الالتقائية بين مختلف الفاعلين، وتطوير القدرات المؤسسية للدولة، وتحويل المعرفة المنتجة إلى سياسات عملية وإجراءات ملموسة ونتائج يشعر بها المواطن في حياته اليومية.

وفي هذا الأفق، تشكل سنة 2025 محطة تأسيسية مهمة في مسار بناء منظومة وطنية أكثر نضجا وتكاملا وفعالية في مجال النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته، لكنها تؤكد في الوقت نفسه أن الطريق نحو تحقيق الأثر المنشود لا يزال يتطلب تعبئة جماعية متواصلة، وانخراطا حكوميا أقوى، وتنسيقا مؤسساتيا أعمق، واستثمارا أكبر في المعرفة والوقاية والاستشراف، حتى تتحول النزاهة من طموح إصلاحي إلى واقع مؤسساتي ومجتمعي مستدام.

الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها
شارع النخيل - عمارة هاي تيك - جناح ب - الطابقان الثالث والرابع - حي الرياض - الرباط
الهاتف ; 60 / 8650 57 37 5 212+ - الفاكس : 73 16 71 37 5 212+
مركز النداء المخصص للتبليغ عن أفعال الفساد 3003

www.inpplc.ma