الهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها
INPPLC
ⵓⵣⵔⵓⵍ ⵏⵓⵎⵙⵓ ⵏ ⵜⵣⵍⵣⵉ
ⴰ ⵍⵓⵓⵔ ⵓⵣ ⵙⵓⵣⵙⵓⵙ ⴰ ⵙⵓⵜⵜⵍⵉ ⵏⵓ

ملخص التقرير السنوي

للهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

2025

ملخص التقرير السنوي

للهيئة الوطنية للنزاهة
والوقاية من الرشوة ومحاربتها

2025



”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.

تقديم

يعرض التقرير السنوي للهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها، المعد تنفيذاً لمقتضيات المادة 50 من القانون رقم 46.19، حصيلة أنشطتها، ووضعية النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته، وخلاصات تتبع السياسات العمومية ذات الصلة، ومقترحات التوصيات الكفيلة بتطوير المنظومة الوطنية للنزاهة.

وانسجاماً مع استراتيجيتها للفترة 2025-2030، اعتمدت الهيئة الوطنية للنزاهة هيكلة جديدة للتقرير تعكس محاور تدخلها وأولوياتها، منتقلة من العرض الوظيفي للأنشطة إلى مقاربة تبرز الربط القائم بين الوقاية والمكافحة، والتقييم، والحكامة، والتموقع داخل المنظومة الوطنية للنزاهة.

وبذلك يجمع التقرير بين ثلاث وظائف متكاملة: تقديم الحساب عن أداء الهيئة، وتحليل واقع النزاهة والوقاية من الفساد ومكافحته، واستشراف الإصلاحات الكفيلة بتعزيز فعالية المنظومة الوطنية للنزاهة؛ ويستهل التقرير السنوي أجزاءه بخمس رسائل مفتاحية أساسية.

خمس رسائل مفتاحية
ترسم ملامح النزاهة ومكافحة الفساد بالمغرب

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

تكشف المؤشرات الدولية أن المغرب راكم إصلاحات مؤسساتية وتشريعية مهمة، غير أن التحدي ما زال قائما بالنسبة لتحقيق أثرها الملموس على الثقة والشفافية والحد من الفساد، وبالتالي فالمرحلة المقبلة تقتضي الانتقال من منطق الإنجاز إلى منطق تحقيق النتائج القابلة للقياس.

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

تعكس معطيات سنة 2025 استمرار دينامية الإصلاح، لكنها تكشف أيضاً عن فجوات في التنفيذ والتنسيق وتحويلها إلى سياسات ملموسة. لذلك، وجب إعطاء الأولوية لتسريع تنفيذ الإصلاحات القائمة وتعزيز أثرها.

الثالثة: مستقبل مكافحة الفساد يبدأ من الوقاية واليقظة المبكرة

تؤكد معطيات سنة 2025 أن فعالية مكافحة الفساد أصبحت رهينة بالقدرة على التوقع وإدارة المخاطر، عبر توظيف البيانات والرقمنة والذكاء الاصطناعي وأنظمة الإنذار المبكر. وأن مكافحة الفساد تظل مسؤولية جماعية تتطلب انخراط جميع الفاعلين.

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

أبرزت سنة 2025 سعي الهيئة إلى الانتقال لمرحلة قيادة المنظومة الوطنية للنزاهة، غير أن نجاحها يظل مرتبطاً بمدى تفاعل مختلف المؤسسات والفاعلين مع توصياتها، باعتبار أن مكافحة الفساد مسؤولية مشتركة تقوم على التنسيق والالتقائية.

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

تفرض التحولات الرقمية والاقتصادية أنماطاً جديدة من مخاطر الفساد، مما يستدعي تطوير أدوات المكافحة بالاعتماد على المعرفة والتحليل والاستشراف والقدرات الرقمية.

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

جعلت الهيئة الوطنية للنزاهة إنتاج المعرفة وتطوير أدوات الرصد والتقييم إحدى ركائز عملها، باعتبار أن التشخيص الدقيق يشكل أساس بناء سياسات فعالة لمكافحة الفساد.

وخلال سنة 2025، واصلت تطوير منظومة القياس والتحليل، وأطلقت التقييم الشامل للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2015-2025)، إلى جانب إعداد آراء وتوصيات لتطوير الإطار التشريعي والمؤسساتي، بما يدعم اتخاذ القرار ويعزز فعالية منظومة النزاهة والوقاية من الفساد ومحاربته.

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

اعتمدت الهيئة الوطنية للنزاهة قراءة مندمجة لمؤشرات وطنية ودولية لتقييم وضعية النزاهة والفساد خلال سنة 2025، بهدف قياس أثر الإصلاحات، وتحديد مواطن القوة والاختلال، ووضع أداء المغرب في سياقه الإقليمي والدولي، متجاوزة في ذلك القراءة الرقمية للمؤشرات إلى تحليل دلالاتها.

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

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 فاعلية 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 الدولية، من أبرزها مؤشر مدركات الفساد (IPC) الذي أوقف المنحى التراجعي المسجل خلال السنوات السابقة، ومؤشر سيادة القانون (WJP) الذي عرف تحسنا محدودا، إضافة إلى الأداء المتقدم المسجل في تقرير جاهزية الأعمال (B-Ready) ومؤشر الحرية الاقتصادية (IEF). وتوحي هذه النتائج بأن بعض الإصلاحات 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 أنماط الديموقراطية

(V-Dem) ومؤشر بازل لمكافحة غسل الأموال، إضافة إلى مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، 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 تتطلب التحسين.

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.

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.

ثانياً: المعطيات القضائية الوطنية: آليات مساعدة لفهم فعالية المنظومة

تكمل المعطيات القضائية والرقابية صورة المؤشرات الدولية، لأنها تنقل التحليل من مستوى إدراك مدى جودة البيئة المؤسسية إلى مستوى القدرة على الكشف والتحري والمتابعة والمحاسبة. ولأن أعداد القضايا والمتابعات لا تقيس بالضرورة حجم الفساد بصورة مباشرة؛ فقد تمت قراءة هذه المعطيات باعتبارها مؤشراً على مستوى دينامية المساءلة وفعالية المؤسسات، لا مقياساً نهائياً لانتشار الفساد أو تراجعه.

تكشف 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، 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. غير أن القراءة الأعمق لهذه المعطيات تبين أن التحدي الحقيقي يتعلق 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 عدد من المجالات التي تتقاطع فيها السلطة التقديرية مع تدبير الموارد المالية، بما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الانحراف واستغلال النفوذ وتضارب المصالح.

كما تكشف القراءة المتقاطعة أن جزءا مهما من الأفعال التي تشكل موضوع المساءلة لا يندرج فقط ضمن جرائم الفساد بالمعنى الجنائي الضيق، وإنما يرتبط كذلك باختلالات تمس جودة الحكامة والتدبير العمومي.

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.

كما تؤكد المعطيات المتوفرة 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، تبقى الرسالة الأبرز التي تكشفها هذه المعطيات هي أن المغرب يتوفر اليوم على منظومة مساءلة أكثر حضورا وأكثر قدرة على الكشف والتتبع، غير أن عددا من مواطن الهشاشة ما يزال يتكرر داخل المجالات نفسها وبالأنماط نفسها تقريبا. ولذلك فإن التحدي الرئيسي أصبح يتمثل في تعزيز 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.

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.

المحور الثاني:عشر سنوات من تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد: من حصيلة الإنجاز إلى تقييم النتائج

تكشف نتائج التقييم النهائي الذي قامت به الهيئة الوطنية للنزاهة 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 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، علما 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.

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، وإعادة توجيه وتركيز الجهد العمومي نحو الإصلاحات المهيكلة ذات الأثر المرتفع، وفي مقدمتها استكمال الأوراش التشريعية الملحة (المرتبطة بالإثراء غير المشروع، والتصريح الإجباري 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، وتطوير 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 أن 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 لتطوير مقاربات خاصة بالنزاهة على المستوى الترابي باعتبارها أحد المداخل الأساسية لتقريب سياسات الوقاية من الفساد من مجالات إنتاج المخاطر في المستويات الأقرب إلى المواطن.

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، وفي 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.

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

لا تقتصر وظيفة الهيئة الوطنية للنزاهة على تشخيص مظاهر الفساد أو تقييم السياسات العمومية، بل تمتد إلى تحويل نتائج الرصد والتقييم إلى مقترحات معيارية تستهدف معالجة أسباب الهشاشة وإعادة توجيه القرار العمومي. وخلال سنة 2025، همت الآراء والتوصيات الصادرة عن الهيئة عددا من المجالات، بما يعكس انتقال الهيئة من توصيف الاختلالات إلى اقتراح الإصلاحات.

أولاً: إعادة بناء النزاهة من مدخل الحكامة السياسية

يكشف الرأي المتعلق بمراجعة القوانين الانتخابية، أن الهيئة تبنت مقاربة تتجاوز سلامة العملية الانتخابية إلى ترسيخ النزاهة باعتبارها شرطاً لبناء الثقة في المؤسسات.

وتتقاطع هذه التوصيات حول فكرة واحدة، مفادها أن جودة القرار العمومي تبدأ قبل ممارسة المهام التمثيلية والانتدابية، من خلال ضمان نزاهة شروط الولوج إليها، وأن مكافحة الفساد السياسي لا تتحقق بتشديد العقوبات فقط، بل ببناء بيئة مؤسساتية تمنع إنتاج مخاطره منذ المراحل الأولى للحياة السياسية.

وفي مجمله، يكشف الرأي الذي قدمته الهيئة 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.

ثانياً: تعزيز فعالية الإنفاذ باعتباره الحلقة الحاسمة في مكافحة الفساد

يبين الرأي الذي قدمته الهيئة بشأن مشروع قانون المسطرة الجنائية أن فعالية التجريم تظل رهينة بقدرة المنظومة الإجرائية على تحويل التبليغات والاشتباهات إلى أبحاث وتحريات ومتابعات فعالة.

وانطلاقاً من هذا التصور، انصبت التوصيات على إزالة القيود التي تحد من دينامية الإنفاذ، مع الحفاظ على الضمانات الدستورية للمحاكمة العادلة.

إن قراءة ملاحظات الهيئة وتوصياتها بشأن هذا المشروع 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.

ومن ثم، ارتأت 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.

وأكدت في المقابل، على 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.

ثالثاً: من أجل منظومة وطنية فعالة لاسترداد وتدبير العائدات غير المشروعة

خلصت الهيئة إلى أن نجاح سياسات مكافحة الفساد يقاس أيضاً بقدرة الدولة على استرداد العائدات غير المشروعة وتجريد الجريمة من جدواها الاقتصادية. وانطلاقاً من هذا التصور، أبرزت الحاجة إلى بناء منظومة وطنية متكاملة لإدارة الأصول المحجوزة والمصادرة، وربط المصادرة القضائية بالاسترداد الفعلي للموجودات.

وفي هذا الإطار، وبهدف الانتقال من تصور يركز على معاقبة الجناة إلى سياسة عمومية تستهدف أيضاً تجفيف الموارد الاقتصادية التي تغذي الفساد والجريمة المالية، اقترحت الهيئة إحداث وكالة وطنية متخصصة لتدبير واسترداد الموجودات المحجوزة أو المصادرة، تضطلع بتتبع الأصول والمحافظة على قيمتها وتنسيق أعمال مختلف المتدخلين، بما ينسجم مع المعايير الدولية والتجارب المقارنة.

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

خلصت الهيئة الوطنية للنزاهة إلى أن فعالية مكافحة الفساد تقتضي الانتقال من الاقتصار على الزجر اللاحق إلى بناء منظومة استباقية تقوم على الإنذار المبكر وإدارة المخاطر. وانطلاقاً من هذا التصور، وجهت جهودها خلال سنة 2025 نحو إيجاد آليات آمنة للتبليغ، وتطوير قدرات المؤسسات على اكتشاف المخاطر وتحليلها قبل تحولها إلى وقائع فساد، بما يجعل المعلومة مورداً استراتيجياً لدعم الوقاية والرقابة واتخاذ القرار.

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

أولا- بناء منظومة موثوقة للتبليغ: سبيل الهيئة لمعالجة ناجعة

عملت الهيئة على إرساء منظومة متكاملة لمعالجة الشكايات والتبليغات تقوم على مساطر موحدة تشمل التوصل والتسجيل والتقييم والتحليل واتخاذ القرار، مع اعتماد دليل للمساطر ونظام معلوماتي يضمن السرية وقابلية التتبع وتحويل المعطيات إلى معرفة مؤسساتية تدعم الأبحاث والتحريات وتغذي سياسات الوقاية. كما عززت هذه المنظومة بضمانات إجرائية تحقق التوازن بين فعالية الكشف عن الفساد وحماية الحقوق، واعتبرت أن حماية المبلغين ركن أساسي في السياسة الوقائية، بما يشجع المشاركة المجتمعية ويجعل التبليغ مدخلاً لبناء منظومة وطنية للإنذار المبكر وإدارة مخاطر الفساد.

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

واصلت الهيئة تطوير منظومة وطنية للتبليغ تقوم على تعدد قنوات الولوج، وإحداث مركز نداء، وربط مختلف وسائل التبليغ بمنظومة رقمية مؤمنة تتيح تسجيل المعطيات وتتبعها وتحليلها. كما دعمتها بلوحات قيادة وتقارير تحليلية لرصد مؤشرات الأداء وتحديد بؤر المخاطر والقطاعات الأكثر عرضة للفساد...، بما سيمكن من تحويل التبليغ من مجرد وسيلة لمعالجة الملفات إلى قاعدة معرفية تدعم الإنذار المبكر، وتحليل الاتجاهات، وتوجيه التدخلات الوقائية على أساس المعطيات.

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

ركز توجه الهيئة الوطنية للنزاهة خلال سنة 2025 على بناء قدرات المؤسسات العمومية والخاصة في مجال الامتثال وإدارة المخاطر واليقظة المؤسساتية، انطلاقاً من اعتبار الفساد نتيجة لمسارات تنظيمية وإدارية يمكن تشخيصها ومعالجتها قبل أن تتحول إلى ممارسات ضارة. ولذلك وجهت تدخلاتها نحو تطوير أدوات ومنهجيات تساعد المؤسسات على الانتقال من منطق رد الفعل إلى منطق الاستباق والتحكم في المخاطر.

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

ركزت الهيئة خلال هذه السنة على تطوير أدوات عملية لترسيخ النزاهة داخل المؤسسات، من خلال إعداد دليل لتعزيز النزاهة والامتثال وفق المعايير الدولية، وإطلاق مشروع دليل وطني موحد لخرائط مخاطر الفساد بما يمكن من تشخيص المخاطر وترتيب أولويات معالجتها. كما أولت اهتماماً خاصاً لقطاع الصحة عبر اعتماد مقاربة تقوم على تحليل المخاطر البنيوية في مختلف حلقات المنظومة الصحية، واقتراح تدابير لتعزيز الشفافية والرقمنة والرقابة ومعالجة أسباب الهشاشة.

ثانيا- نزاهة الأعمال والمهن رافعة للوقاية من الفساد

سعت الهيئة إلى إدماج النزاهة داخل البيئة الاقتصادية والمهنية باعتبارها رافعة للوقاية من الفساد وتعزيز الثقة. وفي هذا الإطار، واصلت تفعيل التعاون مع مؤسسات القطاع المالي، وأعدت مشاريع لتشخيص

مخاطر الفساد في قطاع التأمين، وتعزيز أنظمة الامتثال داخل المقاولات، ونشر الثقافة المالية، وإدماج مخاطر الفساد في أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات المالية. كما أطلقت مبادرات لتطوير مدونات السلوك وأخلاقيات الأعمال، ومبادرة Clean Business Morocco لإرساء إطار وطني موحد لنزاهة الأعمال، بما يجعل الامتثال والشفافية وإدارة المخاطر عناصر داعمة للتنافسية الاقتصادية وجاذبية الاستثمار. وتؤكد هذه المبادرات انتقال الهيئة من التوعية العامة إلى بناء أنظمة مؤسساتية مستدامة للوقاية، تجعل القطاع الخاص والمؤسسات المالية شركاء أساسيين في إنتاج النزاهة والحد من مخاطر الفساد قبل وقوعها.

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

ترتكز رؤية الهيئة على أن مكافحة الفساد لا تتحقق بالآليات القانونية والرقابية وحدها، وإنما تتطلب بناء مناعة مجتمعية تجعل النزاهة قيمة ثقافية وسلوكاً يومياً. ولذلك اعتبرت التربية والتوعية والمشاركة المواطنة والانفتاح على الشباب والمجتمع المدني والإعلام استثماراً استراتيجياً لترسيخ الثقة وتعزيز استدامة الإصلاح.

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

أولا- المشاركة المجتمعية المواطنة: آلية للوقاية ودعامة لمنظومة النزاهة

عملت الهيئة على جعل المواطنين والمجتمع المدني شركاء في الوقاية من الفساد من خلال تنظيم لقاءات «الالتزام المواطن» بعدد من الجهات، بما عزز الحوار حول النزاهة ووسع المشاركة المجتمعية في رصد الاختلالات ودعم الثقة بين المؤسسات والمجتمع. كما أطلقت مبادرة «مخيمات بذور النزاهة» لترسيخ قيم النزاهة لدى الأطفال عبر أساليب تربوية وإبداعية، انطلاقاً من قناعة بأن الوقاية المستدامة تبدأ بالتنشئة المبكرة.

تكشف المبادرات الموجهة للمجتمع المدني والشباب والأطفال أن الهيئة تتبنى 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، وأن 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

باعتبار تطوير صحافة البيانات جزءاً من المقاربة الوقائية لمكافحة الفساد، نظمت الهيئة دورة تكوينية متخصصة لفائدة الصحفيين بهدف تعزيز قدرتهم على تحليل البيانات العمومية وتحويلها إلى معرفة تدعم الشفافية والمساءلة، وبهدف توسيع دور الإعلام من مجرد نقل الأخبار إلى الإسهام في

تفسير المؤشرات وتعزيز النقاش العمومي المبني على المعطيات.

وتبرز هذه المبادرة، في العمق، إدراكا متزايدا 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

وسعت الهيئة دائرة الفاعلين في مكافحة الفساد بإطلاق المشروع الثقافي «شروخ المعنى: كتابات ضد الفساد»، الذي جمع مساهمات كتاب ومفكرين لإعادة قراءة الظاهرة من منظور ثقافي واجتماعي. ويعكس هذا التوجه قناعة الهيئة بأن مكافحة الفساد هي أيضاً معركة مع القيم والتمثلات، وأن ترسيخ الرفض المجتمعي للفساد يقتضي إشراك الفاعلين الثقافيين في إنتاج وعي جماعي جديد.

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

يرتكز هذا المحور على اعتبار التربية والتكوين المدخل الأكثر استدامة لبناء مجتمع أكثر مقاومة للفساد، من خلال الاستثمار في القيم والمعارف والكفاءات التي تعزز النزاهة داخل المدرسة والمؤسسات والمجتمع.

أولا- التربية والتكوين جبهة استراتيجية لمكافحة الفساد من أجل وقاية مستدامة

عملت الهيئة على إعداد مشروع استراتيجية وطنية للتنشئة على قيم النزاهة، تقوم على محاور التربية والتكوين والتوعية، بما يرسخ النزاهة كسياسة عمومية متكاملة. كما قدمت مقترحات لإدماج قيم النزاهة في المناهج الدراسية، وإعداد أدوات بيداغوجية تمكن من تحويل هذه القيم إلى ممارسات يومية داخل المدرسة، باعتبار الاستثمار في التربية استثماراً في الوقاية طويلة الأمد.

ثانيا- من ترسيخ القيم إلى بناء السلوك: التربية والتكوين خط الدفاع الأول ضد الفساد

واصلت الهيئة تطوير مشروع متكامل مع وزارة التربية الوطنية لإدماج النزاهة في الحياة المدرسية عبر المناهج والأنشطة التربوية، مع إطلاق مرحلة تجريبية بعدد من الأكاديميات الجهوية وإعداد موارد تعليمية ملائمة. كما شرعت في إعداد برنامج تكويني وطني متخصص في النزاهة والوقاية من الفساد، يركز على بناء القدرات العملية في مجالات الامتثال وإدارة المخاطر وقياس الفساد.

وتقوم أهمية هذا المشروع على اعتماده مقاربة مزدوجة تجمع بين إدماج قيم النزاهة داخل المناهج الدراسية من جهة، وتفعيلها عمليا من خلال أنشطة الحياة المدرسية من جهة أخرى. ومن هذه الزاوية، يسعى المشروع إلى إعادة تشكيل تمثلات التلاميذ تجاه ظاهرة الفساد، وتعزيز فهمهم لآثارها على المجتمع وترسيخ السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالنزاهة والمسؤولية.

ثالثا- مشروع الأكاديمية المغربية للنزاهة: نحو إرساء بنية وطنية دائمة لإنتاج المعرفة والتكوين في مجال النزاهة

واصلت الهيئة بلورة مشروع الأكاديمية المغربية للنزاهة باعتبارها منصة وطنية لإنتاج المعرفة والتكوين والبحث في مجال النزاهة والحكامة، من خلال اعتماد مقاربة تدريجية وإقامة شراكات وطنية ودولية، بما يعزز استدامة السياسات الوقائية ويؤسس لخبرة وطنية متخصصة في مكافحة الفساد.

وتطمح الهيئة إلى أن تشكل الأكاديمية منصة وطنية متخصصة تساهم في بناء منظومة وطنية مستدامة لإنتاج المعرفة والخبرة في مجال النزاهة والشفافية والحكامة الجيدة.

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

حرصت الهيئة على اعتبار التواصل مكوناً استراتيجياً لتعزيز الثقة العمومية وتعبئة الفاعلين، عبر الانتقال من التعريف بالمؤسسة إلى بناء وعي مجتمعي بقضايا النزاهة، وربط الوظيفة التواصلية بمنطق التخطيط وقياس الأثر.

أولا- من تدبير المعلومة إلى تدبير الثقة: إقرار استراتيجية تواصلية قائمة على الأثر

اعتمدت الهيئة الوطنية للنزاهة استراتيجية تواصلية ومخططاً سنوياً للتواصل، وعززت التخطيط الداخلي للأنشطة، وطورت منظومة لرصد السمعة الرقمية وقياس التفاعل الإعلامي، مع تحديث الهوية البصرية وتطوير الدعائم والمؤلفات والمنصات التواصلية، بهدف تعزيز وضوح الرسالة المؤسساتية وبناء الثقة والانخراط المجتمعي.

ثانيا- من الحضور الرقمي إلى بناء الثقة داخل الفضاء العمومي الرقمي

شهدت سنة 2025 انطلاقة مرحلة جديدة في التواجد الرقمي للهيئة، عبر إطلاق صفحاتها الرسمية على شبكات التواصل الاجتماعي، وتطوير آليات التفاعل والإنصات للمواطنين، وتحسين جودة المحتوى والخدمات الرقمية وتجربة المستخدم، بما جعل الفضاء الرقمي أداة لتعزيز الشفافية والمشاركة والثقة.

كما تؤكد هذه المبادرة حرص الهيئة على ربط تواجدها الرقمي بقدرتها على تحويل هذا الفضاء إلى أداة لتعزيز الثقة والشفافية والمشاركة المواطنة.

ثالثا- من التواصل المناسباتي إلى بناء الوعي المجتمعي: الفضاءات الثقافية والرمزية أدوات للوقاية من الفساد

وسعت الهيئة حضورها داخل الفضاءات الثقافية من خلال المشاركة في المعرض الدولي للنشر والكتاب، وتخليد اليوم العالمي واليوم الافريقي لمكافحة الفساد عبر مبادرات ثقافية وفنية، وتوظيف الفضاء العام لنشر رسائل النزاهة، بما ساهم في نقل موضوع الفساد إلى النقاش المجتمعي وترسيخ ثقافة الرفض الجماعي له وبالتالي تقوية الرمزية العمومية للنزاهة.

رابعا- من التعريف بالمؤسسة وطنيا إلى تعزيز صورة المغرب في منظومة النزاهة الدولية

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 (2025-2030)، 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.

خاصة وأن التحدي المركزي الذي تواجهه منظومة النزاهة بالمغرب يتعلق، في جانب منه، بمدى القدرة على إقناع الفاعلين والمواطنين بجدوى الإصلاحات 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.

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

ينطلق هذا الجزء من اعتبار أن مكافحة الفساد أصبحت رهينة بقدرة المؤسسات على بناء شبكات تعاون وطنية ودولية، وتبادل الخبرات، والمساهمة في إنتاج المعايير، بما يجعل الشراكات أداة استراتيجية لتعزيز فعالية منظومة النزاهة.

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

أولا- من الحضور المؤسسي في المحافل الدولية إلى المساهمة في إنتاج المعايير وبناء شبكات التأثير

طورت الهيئة حضورها الدولي من مجرد المشاركة إلى الإسهام في صياغة المعايير وبناء شبكات التعاون، عبر مواكبة مسار التقارب مع منظومة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، واستثمار الشراكات الدولية لدعم المشاريع المهيكلة، وتوسيع التعاون الثنائي على هامش المؤتمرات الدولية، بما يعزز موقع المغرب داخل فضاءات إنتاج المعايير الدولية.

ثانيا- من المشاركة إلى التأثير: توظيف الحضور الدولي للهيئة لتعزيز أجندة النزاهة والوقاية من الفساد

عملت الهيئة على ترسيخ حضور المغرب كفاعل مؤثر في النقاش الدولي من خلال احتضان الأمانة الدائمة لشبكة هيئات الوقاية من الفساد (NCPA)، وتعزيز نزاهة الأعمال عبر شبكة (MOBIN)، وإبرام شراكات استراتيجية مع مؤسسات وهيئات دولية، بما يعكس انتقال الهيئة من الاستفادة من الخبرات إلى المساهمة في إنتاجها وتطويرها.

ثالثا- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد مرجعية معيارية لتوجيه أولويات المرحلة المقبلة

أكدت مشاركة الهيئة في أشغال الدورة الأخيرة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (CoSP 11)، أن الانخراط في المنظومة الأممية لم يعد يقتصر على الوفاء بالالتزامات الاتفاقية، بل أصبح يشكل أداة استراتيجية لاستشراف التوجهات الدولية وتوجيه الأولويات الوطنية في مجال مكافحة الفساد.

فقد كرست هذه الدورة أولويات جديدة تتمثل في تعزيز الوقاية، وقياس الأثر، وشفافية الحياة العامة، والتربية على النزاهة، واسترداد الموجودات، وتوظيف البيانات، ومواجهة تحديات الرقمنة والذكاء الاصطناعي، وهي مجالات تتقاطع مباشرة مع الأوراش الإصلاحية الوطنية.

كما تعكس هذه التوجهات انتقال المنظومة الدولية من منطق الامتثال القانوني إلى منطق الفعالية وقياس النتائج، بما يجعل من مشاركة الهيئة، وخاصة في آلية استعراض تنفيذ الاتفاقية، فرصة للتقييم الذاتي، والاستفادة من التجارب المقارنة، وتطوير السياسات العمومية وفق المعايير الدولية، وتثمين التجربة الوطنية والترويج لها.

ومن ثم، تتجاوز أهمية هذه المشاركة بعدها التمثيلي، لتغدو رافعة لتوجيه الإصلاح الوطني نحو تحقيق أثر ملموس في الوقاية من الفساد، وتعزيز النزاهة، وترسيخ الثقة في المؤسسات.

رابعا- من الامتثال للاتفاقيات إلى بناء المصداقية القارية والإقليمية

تؤكد المعطيات المرتبطة بتتبع تنفيذ الاتفاقيات الأممية والعربية والإفريقية 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

أولا- نقل الأدوات المتقدمة لمكافحة الفساد وتوطينها داخل المنظومة الوطنية

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.

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- استثمار الخبرة الدولية لبناء منظومة أكثر احترافية للنزاهة

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 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.

المحور الثالث: من التنسيق المؤسساتي إلى بناء منظومة وطنية متكاملة للنزاهة

تعتبر سنة 2025 سنة نوعية في مسار بناء الشراكات المؤسساتية للهيئة الوطنية للنزاهة، ليس فقط بالنظر إلى عدد الاتفاقيات المبرمة، وإنما أساسا من حيث طبيعة الجهات المستهدفة وموقعها داخل البنية الوطنية للنزاهة والحكامة.

أولا- عندما يصبح التكامل المؤسساتي أداة لمواجهة الفساد المركب

اتجهت الهيئة إلى بناء شراكات مؤسساتية قائمة على التكامل الوظيفي وتبادل المعلومات والإنذار المبكر، وفي مقدمتها اتفاقية التعاون مع قطب المديرية العامة للأمن الوطني والمديرية العامة لمراقبة التراب الوطني، التي أرست إطاراً دائماً للتنسيق في مجالات البحث والتحري، والتكوين، وتحليل المخاطر، بما يعزز العمل الميداني المنسق.

كما واصلت تطوير شراكاتها مع باقي المؤسسات الدستورية والرقابية والاقتصادية لبناء منظومة وطنية أكثر تكاملاً في مكافحة الفساد، وتكشف هذه الدينامية التشاركية، 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.

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

تؤكد سنة 2025 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.

والهيئة واعية تماما أن الانتقال في هذا الورش من المبادرات التأسيسية إلى إحداث أثر ملموس يظل رهينا بتوسيع قاعدة الشركاء المنخرطين فيه، ومنهم الاتحاد العام لمقاولات المغرب باعتباره فاعلا أساسيا في استكمال هذا المسار، بالنظر إلى موقعه التمثيلي داخل النسيج الاقتصادي الوطني، وقدرته على تعبئة المقاولات.

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

ينطلق هذا الجزء من اعتبار التحول الرقمي رافعة استراتيجية لتعزيز فعالية الهيئة الوطنية للنزاهة، من خلال بناء منظومات قائمة على البيانات والتحليل والاستشراف، بما يدعم اتخاذ القرار المبني على المعطيات، ويعزز الوقاية من الفساد واستباق مخاطره.

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

أولا- إرساء منظومة معلوماتية داعمة للفعالية المؤسسية

واصلت الهيئة رقمنة وظائفها الأساسية عبر تطوير الأنظمة والمنصات الرقمية الخاصة بالشكايات والتبليغات، والموارد البشرية، وأشغال المجلس، والاستطلاعات، وتتبع المشاريع، مع تحديث البوابات الإلكترونية، وإرساء شبكة الإنترانت، وتوفير أدوات قانونية ومعلوماتية متخصصة، بما يعزز إدارة المعرفة، وتحسين الأداء، ودعم القرار المؤسسي. كما عملت على تحديث البنية التحتية الرقمية ومركز البيانات وإحداث مركز موحد لخدمات تكنولوجيا المعلومات، بما يضمن جاهزية البيئة التقنية واستمرارية الخدمات.

ثانيا- من تجميع المعطيات إلى إنتاج المعرفة الاستراتيجية: مشاريع لتعزيز قدرة الهيئة على فهم الفساد واستباق مخاطره

انتقلت الهيئة من مجرد رقمنة المعطيات إلى بناء منظومة معرفية متكاملة لإرساء منصة ذكية لتحليل الشكايات والتبليغات التي توصلت بها الهيئة خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2009 و2025، والتي بلغ عددها 2809 ملفات، كما تسعى إلى إحداث مرجع وطني موحد للإدارات والمؤسسات العمومية، وتطوير منصة لتحليل الشكايات والتبليغات، كذا نظام ذكي لرصد مؤشرات الفساد في الفضاء الرقمي، وإرساء قاعدة وطنية للمعرفة حول الفساد، وقاعدة بيانات للشراكات، بما يعزز القدرة على تحليل المخاطر، واستشراف الاتجاهات، وتوجيه السياسات الوقائية.

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

أولا- من الالتزام الدولي إلى التنفيذ القابل للقياس: تصور لتوظيف المعرفة المعيارية لتوجيه سياسات النزاهة

يرتكز هذا المشروع على ثلاثة مكونات رئيسية؛ أولاها إرساء منظومة وطنية لتدبير الالتزامات الدولية، من خلال تجميع المرجعيات والاتفاقيات والمعايير الدولية وربطها بالإطار القانوني والمؤسساتي الوطني بما يضمن حكامة أكثر انسجاما للالتزامات المعيارية. ويتمثل المكون الثاني في بناء آليات مستدامة لتتبع تنفيذ هذه الالتزامات وقياس مستوى التقدم المحرز وأثر الإصلاحات، عبر مؤشرات ولوحات قيادة تسمح بالانتقال من التقييم الدوري إلى التتبع المستمر. أما المكون الثالث، فيتعلق بتعزيز الوظيفة الاقتراحية للهيئة، عبر تطوير توصيات تستند إلى الأدلة والمعايير الدولية والممارسات الفضلى، بما يحول الالتزامات الدولية من مجرد واجبات قانونية إلى رافعة لتوجيه السياسات العمومية ودعم الإصلاح وتعزيز فعالية منظومة النزاهة.

ثانيا- من رقمنة المعطيات إلى الذكاء المؤسسي: الابتكار والذكاء الاصطناعي لإعادة تشكيل أدوات الوقاية

يرتكز هذا التوجه على أربعة مكونات مترابطة؛ أولها إرساء الأسس المؤسسية لإدماج الذكاء الاصطناعي والابتكار في عمل الهيئة، وفق رؤية استراتيجية تراعي مبادئ الحكامة وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي. ويتمثل المكون الثاني في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إنتاج المعرفة وتحليل الوثائق والمعطيات واستخراج مؤشرات مخاطر الفساد بما يدعم اتخاذ القرار. أما المكون الثالث، فيقوم على تبني الابتكار المفتوح عبر تعبئة الجامعات والخبرات الوطنية والمقاولات الناشئة للمساهمة في تطوير حلول مبتكرة للنزاهة. ويهم المكون الرابع بناء منظومة ذكية للرصد والإنذار المبكر وتحليل المخاطر، تعتمد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي للانتقال من مجرد رصد الوقائع إلى استشراف المخاطر وتوجيه التدخلات الوقائية.

الجزء السادس: ملامح ترسيخ الجاهزية المؤسسية للهيئة وتعزيز تموقعها داخل المنظومة الوطنية للنزاهة

يرتكز هذا الجزء من التقرير على أن فعالية الهيئة لا تتحدد فقط بصلاحياتها القانونية، بل بقدرتها المؤسسية على تحويل هذه الصلاحيات إلى نتائج قابلة للتنفيذ والقياس. وقد شكلت سنة 2025 مرحلة انتقال من استكمال البناء القانوني إلى ترسيخ الحكامة الداخلية، وتطوير القدرات التنظيمية، وإرساء التدبير المرتكز على النتائج، بما يعزز جاهزية الهيئة ومصداقيتها داخل منظومة النزاهة الوطنية.

المحور الأول: من الشرعية القانونية إلى القدرة المؤسسية: استكمال الإطار المرجعي وترسيخ الحكامة التنظيمية للهيئة

أولا- النظام الداخلي باعتباره ترجمة مؤسساتية للقانون: مدخل استكمال شروط ممارسة الاختصاصات

لقد استطاعت الهيئة من خلال هذا الورش تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية؛ أولها استكمال البناء التنظيمي للهيئة من خلال اعتماد نظام داخلي يشكل الإطار المرجعي لممارسة الاختصاصات وترجمة المقتضيات القانونية إلى قواعد تنظيمية واضحة. ويتمثل ثاني هذه الأهداف في إرساء هندسة مؤسساتية تقوم على توزيع دقيق للأدوار والمسؤوليات بين مختلف أجهزة الهيئة، بما يعزز الفعالية ويحافظ على استقلالية الوظائف المتخصصة. أما الهدف الثالث، فيتعلق بتأطير مهام البحث والتحري بمنظومة متكاملة من الضمانات القانونية والأخلاقية، بما يحقق التوازن بين فعالية مكافحة الفساد واحترام مبادئ دولة الحق والقانون وحماية الحقوق والحريات.

ثانيا- من إدارة المؤسسة إلى صناعة القرار الاستراتيجي: حكامة أجهزة الهيئة وتوجيه منظومة النزاهة

لقد حرصت الهيئة، خلال سنة 2025، على ترسيخ حكامة مؤسساتية أكثر نجاعة، من خلال مشروع يرتكز على مكونين رئيسيين. يتمثل أولهما في تعزيز حكامة أجهزة الهيئة بما يضمن إنتاج القرار الاستراتيجي عبر انتظام عمل مجلس الهيئة واللجنة التنفيذية، وتفعيل آليات القيادة الجماعية والتداول المؤسسي،

بما يعزز توجيه الاستراتيجية، وتطوير الشراكات، ومواكبة الإصلاحات وتتبع تنفيذها. أما المكون الثاني، فيتمثل في تعزيز دور اللجان الموضوعاتية الدائمة باعتبارها رافعة لإنتاج الخبرة المتخصصة ودعم القرار، وذلك من خلال مواكبة الإصلاحات التشريعية، وتطوير المعرفة والرصد، وتعزيز النزاهة في القطاع الخاص، وترسيخ ثقافة النزاهة، والارتقاء بمنظومة الحكامة الداخلية، بما يسهم في رفع جودة القرار، وتعزيز فعالية الأداء، وترسيخ النضج المؤسسي للهيئة.

ثالثا- من التبليغ إلى إنتاج المعرفة: الشكايات والتبليغات مؤشر على تحولات الطلب المجتمعي على النزاهة

لقد حرصت الهيئة، في هذا الإطار، على تطوير مقاربة متكاملة ترتكز على أربعة مكونات رئيسية. يتمثل أولها في تحليل الشكايات والتبليغات باعتبارها مؤشراً على تطور ثقة المواطنين في الهيئة واتساع الطلب المجتمعي على النزاهة. ويهم المكون الثاني إبراز أثر التحول الرقمي في إعادة تشكيل أنماط التبليغ، من خلال ترسيخ المنصات الإلكترونية كقناة رئيسية للتفاعل مع الهيئة. أما المكون الثالث، فيتمثل في تحليل التوزيع القطاعي للشكايات والتبليغات لرصد المجالات الأكثر عرضة لمخاطر الفساد والأكثر استقطاباً لانشغالات المواطنين. ويركز المكون الرابع على تقييم مخرجات معالجة الملفات وقرارات اللجنة التنفيذية، بما يتيح قياس مدى استيعاب المواطنين لاختصاصات الهيئة، ورصد التحديات المرتبطة بجودة التبليغات، وتوجيه جهود التوعية، والارتقاء بفعالية منظومة التبليغ.

المحور الثاني: من التدبير السنوي إلى القيادة الاستراتيجية

أولا- الاستراتيجية الخماسية للهيئة 2025-2030: من رد الفعل إلى الوقاية الذكية والاستباقية

شهدت سنة 2025 محطة مؤسسية مفصلية تمثلت في إعداد الهيئة لاستراتيجيتها الجديدة للفترة 2025–2030، باعتبارها إطاراً مرجعياً يؤطر تدخلاتها ويحدد أولوياتها الاستراتيجية خلال السنوات المقبلة.

وقد بُنيت هذه الاستراتيجية على ستة محاور متكاملة، يتمثل أولها في تعزيز القيادة المعيارية والاستشرافية للهيئة بما يمكنها من الإسهام في توجيه السياسات العمومية، وإنتاج المعرفة، وتقييم منظومة النزاهة. ويعنى المحور الثاني بترسيخ الوقاية واليقظة المبكرة من خلال تمكين الفاعلين العموميين والخواص من أدوات إدارة مخاطر الفساد. أما المحور الثالث، فيستهدف إشاعة ثقافة النزاهة عبر التربية والتكوين والتواصل وتعبئة مختلف مكونات المجتمع. ويهم المحور الرابع توسيع الشراكات الوطنية والدولية وتعزيز التعاون متعدد الأطراف دعماً لفعالية منظومة النزاهة. ويركز المحور الخامس على تسريع التحول الرقمي والابتكار والذكاء المؤسسي لتطوير آليات الرصد والتحليل والإنذار المبكر، فيما يخصص المحور السادس لترسيخ الجاهزية المؤسسية من خلال تعزيز الحكامة الداخلية، وتطوير القدرات، وتفعيل آليات التتبع والتقييم، بما يضمن التنفيذ الفعال للاستراتيجية وتحقيق أثرها.

ثانيا- من مراقبة النفقات إلى قياس الأثر: بناء منظومة للتدبير القائم على النتائج

حرصت الهيئة، في هذا الإطار، على إرساء مقاربة متكاملة لتطوير منظومة التدبير المالي والأداء، ترتكز على أربعة مكونات رئيسية؛ أولها إرساء منظومة للمراقبة القبلية الداخلية للنفقات تعتمد مقاربة

وقائية تستهدف استباق المخاطر وتحسين جودة القرار المالي والإداري. ويتمثل المكون الثاني في تطوير آليات للتتبع وإعداد التقارير وتحويل معطيات المراقبة إلى مؤشرات داعمة لاتخاذ القرار والتحسين المستمر. أما المكون الثالث، فيتعلق بإرساء منظومة لنجاعة الأداء تربط الموارد والأهداف بالنتائج، من خلال تحديد أهداف استراتيجية ومؤشرات لقياس الإنجاز والأثر. ويهم المكون الرابع ترسيخ ثقافة مؤسساتية قائمة على القياس والمساءلة، بما يعزز الانتقال من مراقبة المشروعية إلى تدبير يرتكز على النجاعة والنتائج والأثر.

ثالثا- من الرقابة إلى بناء الثقة: التدقيق الداخلي تعبير عن نضج حكامة الهيئة

أرست الهيئة وظيفة مؤسساتية مستقلة للتدقيق الداخلي، بتصور يرتكز على أربعة مكونات رئيسية؛ أولها مأسسة وظيفة التدقيق الداخلي من خلال إرساء إطار مرجعي يضمن استقلاليتها ويؤطر ممارساتها وفق معايير الحكامة وإدارة المخاطر. ويتمثل المكون الثاني في توظيف التدقيق لتقييم المجالات ذات الحساسية العالية، وفي مقدمتها المشتريات، بما يعزز سلامة الإنفاق وجودة التدبير. أما المكون الثالث، فيتعلق بتدقيق منظومة الموارد البشرية بما يرسخ مبادئ الشفافية والحياد ويحسن تدبير الكفاءات والبيئة التنظيمية. ويهم المكون الرابع ترسيخ ثقافة مؤسساتية قائمة على التقييم الذاتي والتحسين المستمر، بما يجعل التدقيق الداخلي أداة لتعزيز الثقة والنجاعة ودعم اتخاذ القرار، وليس مجرد آلية للرقابة واكتشاف الاختلالات.

رابعا- من إدارة المشاريع إلى إدارة التحول المؤسسي

سعت الهيئة، في هذا السياق، الى إرساء منظومة متكاملة لحكامة وتدبير المشاريع، وقد تمحورت التدابير المعتمدة حول خمسة مكونات رئيسية؛ أولها إرساء حكامة متكاملة لتدبير المشاريع تضمن توحيد الرؤية، وتنسيق المبادرات، وربطها بالأولويات الاستراتيجية للهيئة. ويتمثل المكون الثاني في تطوير آليات التخطيط وتتبع الأداء عبر اعتماد مؤشرات وتقارير دورية لقياس التقدم، ورصد المخاطر، ودعم اتخاذ القرار. أما المكون الثالث، فيتعلق بتعزيز التنسيق وإدارة المعرفة من خلال توحيد المنهجيات، وتبادل المعلومات، وضمان تكامل المشاريع داخل محفظة موحدة. ويهم المكون الرابع تطوير الممارسات والأدوات والمنصات الرقمية لترسيخ ثقافة التعلم المستمر وتحسين جودة تنفيذ المشاريع. ويتمثل المكون الخامس في ربط تدبير المشاريع بالبرمجة المالية والموارد، بما يعزز الانسجام بين التخطيط والتمويل والتنفيذ، ويضمن توجيه الموارد نحو تحقيق النتائج والأثر.

المحور الثالث: من بناء القدرات إلى بناء الفعالية: مؤشرات الرأسمال البشري تكشف جاهزية الهيئة لمواجهة التحديات

يبرز هذا المحور أن فعالية الهيئة ترتبط بقدرتها على بناء رأسمال بشري مؤهل ومنظومات تنظيمية داعمة، تجعل من الموارد البشرية، واليقظة الاستراتيجية، وتوحيد المساطر، والجودة المؤسسية، وحكامة المعرفة، ركائز لتعزيز جاهزية الهيئة ورفع قدرتها على مواكبة التحولات التي تعرفها مكافحة الفساد.

أولا- الرأسمال البشري للهيئة ركيزة للانتقال إلى فاعل استراتيجي في منظومة النزاهة

لقد حرصت الهيئة، في هذا الإطار، على تعزيز جاهزيتها البشرية والعملياتية بما يواكب توسع اختصاصاتها ومتطلبات تنفيذ استراتيجيتها، وقد تمحورت التدابير المعتمدة حول أربعة مكونات رئيسية؛ أولها تطوير الرأسمال البشري من خلال بناء كفاءات متخصصة وبنية وظيفية متوازنة قادرة على مواكبة توسع اختصاصات الهيئة وتعزيز نضجها المؤسسي. ويتمثل المكون الثاني في ترسيخ ثقافة مؤسساتية مشتركة عبر استقطاب الكفاءات وإرساء آليات فعالة للإدماج والتأهيل، بما يعزز الانتماء والانسجام التنظيمي. أما المكون الثالث، فيتعلق بتنمية القدرات عبر برامج تكوينية استراتيجية ومتعددة التخصصات تواكب التحولات الحديثة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته. ويهم المكون الرابع تعزيز الجاهزية العملياتية من خلال تطوير آليات التعاون والتنسيق المؤسسي، وبناء أطر إجرائية مشتركة تدعم فعالية الأبحاث والتحريات، وترفع قدرة الهيئة على الاضطلاع بمهامها بكفاءة ونجاعة.

ثانيا- توحيد المساطر مساهمة في تحويل التدبير اليومي إلى ممارسات مؤسسية قابلة للقياس

لقد قامت الهيئة، في هذا الإطار، بإرساء منظومة مؤسساتية متكاملة لتوحيد وتطوير المساطر وتعزيز توثيقها، وقد تمحورت التدابير المعتمدة حول ثلاثة مكونات رئيسية؛ أولها توحيد المساطر وتوثيقها ضمن إطار مرجعي موحد يضمن اتساق الممارسات واستمراريتها، ويعزز الذاكرة التشغيلية للمؤسسة. ويتمثل المكون الثاني في بناء منظومة وثائقية متكاملة ترتكز على نماذج موحدة ونظام مؤسساتي للترميز، بما يجعل العمليات قابلة للتتبع والقياس والتقييم والمساءلة. أما المكون الثالث، فيتعلق بتطوير وتحسين المساطر وفق مقاربة تشاركية تعزز وضوح المسؤوليات وتدعم الحكامة الداخلية، بما يسهم في تحويل الممارسات اليومية إلى عمليات مؤسسية معيارية أكثر نجاعة واستدامة.

ثالثا- اعتماد معايير الجودة ومكافحة الرشوة، انتقال الهيئة نحو نموذج المؤسسة المرجعية

لقد اشتغلت الهيئة، خلال هذه السنة، على إرساء منظومة تدبير مندمجة تستجيب لأفضل المعايير الدولية في مجالي الجودة والوقاية من الرشوة، وقد تمحورت التدابير المعتمدة حول ثلاثة مكونات رئيسية؛ أولها إرساء نظام تدبير مندمج يستند إلى معياري ISO 9001 وISO 37001، بما يرسخ الجودة والوقاية من الرشوة كجزء من المنظومة التشغيلية للهيئة. ويتمثل المكون الثاني في مواءمة التنظيم الداخلي مع متطلبات هذه المعايير، من خلال تشخيص الواقع المؤسسي، ورسم خريطة العمليات، وتحديد المخاطر والفرص، واعتماد أهداف ومؤشرات قابلة للقياس والتحسين المستمر. أما المكون الثالث، فيتعلق ببناء نموذج مؤسساتي مرجعي يجعل النزاهة والامتثال وإدارة مخاطر الرشوة ممارسات يومية مؤطرة بمعايير دولية، بما يعزز ريادة الهيئة ومصداقيتها في مواكبة سياسات الوقاية من الفساد.

رابعا- دور حكامة الوثائق والأرشيف في بناء الذاكرة المؤسسية وتعزيز الشفافية

لقد عملت الهيئة، خلال هذه السنة، على إرساء منظومة متكاملة لحكامة الوثائق والمعرفة والأرشيف، باعتبارها أحد المقومات الأساسية لتعزيز الذاكرة المؤسسية ودعم جودة التدبير، وقد تمحورت التدابير المعتمدة حول ثلاثة مكونات رئيسية؛ أولها إرساء منظومة متكاملة لحكامة الوثائق

والمعرفة، من خلال تنظيم الإنتاج الوثائقي وتطوير مركز للتوثيق يدعم حفظ المعرفة وتيسير الولوج إليها واستثمارها. ويتمثل المكون الثاني في بناء نظام مؤسسي لتدبير الأرشيف يعتمد سياسات ومساطر وأدوات تصنيف واضحة، بما يضمن سلامة الوثائق واستمرارية الذاكرة المؤسسية وتعزيز الشفافية والمساءلة. أما المكون الثالث، فيتعلق بترسيخ ثقافة مؤسساتية في مجال حكامة الوثائق، عبر تأهيل الموارد البشرية وتعميم الممارسات المعيارية، بما يجعل التوثيق والأرشفة رافعة لدعم جودة التدبير واستدامة الخبرة المؤسسية.

المحور الرابع: الموارد المالية ترجمة لأولويات الهيئة: قراءة في ميزانية 2025 من منظور الحكامة والنجاعة والأثر

يرتكز هذا المحور على ثلاثة مكونات رئيسية؛ أولها تحليل بنية الموارد المالية وتوزيع الاعتمادات باعتبارها ترجمة للأولويات الاستراتيجية للهيئة ودعامة لتنفيذ مهامها الدستورية. ويتمثل المكون الثاني في تقييم حكامة تدبير الميزانية من خلال تتبع مستويات الالتزام والإنجاز والنجاعة في توظيف الموارد، بما يعزز فعالية البرمجة المالية وربطها بالأهداف والنتائج. أما المكون الثالث، فيتعلق بقياس إسهام الموارد المالية في دعم مشاريع التحول المؤسسي، وتعزيز الجاهزية التنظيمية والبشرية والرقمية، بما يرسخ الانتقال نحو تدبير عمومي قائم على الحكامة والنجاعة والأثر.

الخلاصة العامة للتقرير

تُبرز معطيات سنة 2025 أن الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها دخلت مرحلة جديدة من التطور المؤسسي، قوامها الانتقال من تدبير الأنشطة إلى بناء القدرات الاستراتيجية، ومن منطق التدخل اللاحق إلى الوقاية والاستباق، بالاعتماد على المعرفة، وتحليل المخاطر، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي، بما يعزز فعالية السياسات العمومية المرتبطة بالنزاهة.

وتؤكد المؤشرات أن المغرب راكم إطاراً دستورياً وقانونياً ومؤسساتياً متقدماً، غير أن التحدي الأساسي يتمثل في تحويل هذا الرصيد إلى أثر ملموس على جودة الخدمات العمومية، وحسن تدبير الموارد، وتعزيز ثقة المواطنين والمقاولات.

كما تكشف المعطيات عن تنامي وعي المواطنين بآليات التبليغ، مقابل استمرار بؤر المخاطر في بعض القطاعات الأكثر احتكاكاً بالمواطن، بما يفرض تعميق الإصلاحات الوقائية. وفي الوقت نفسه، تعكس مشاريع إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي، وتوحيد المساطر، وبناء قواعد البيانات والمنصات التحليلية، توجهاً نحو ترسيخ حكامة مؤسساتية قائمة على الشفافية وقابلية التتبع والتقييم.

ويخلص التقرير إلى أن مكافحة الفساد ليست مسؤولية مؤسسة واحدة، بل تتطلب منظومة وطنية متكاملة تقوم على التنسيق والتقائية الجهود بين مختلف الفاعلين العموميين والخواص والمجتمع المدني والجامعة والإعلام. كما تستوجب المرحلة المقبلة الانتقال من قياس الأنشطة إلى قياس النتائج والأثر، ومن إدارة الملفات إلى إدارة المخاطر، ومن الإصلاحات المتفرقة إلى سياسة عمومية مندمجة.

وفي المحصلة، تؤكد معطيات سنة 2025 أن الرهان الحقيقي يتمثل في تحويل النزاهة إلى ثقافة مؤسساتية وممارسة يومية قابلة للقياس والمساءلة، بما يجعلها ركيزة لتعزيز الثقة، وتحسين مناخ الأعمال، ودعم التنمية المستدامة.

وفي هذا الإطار تكرس سنة 2025 محطة تأسيسية في مسار بناء منظومة وطنية أكثر نضجاً وفعالية في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته.

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