

المملكة المغربية  
+٣٥٣٥٤٤٤٤ | +٣٥٣٥٤٤٤٤  
+٣٥٣٥٤٤٤٤ | +٣٥٣٥٤٤٤٤  
٨ ٣٥٣٥٤٤٤٤ | +٣٥٣٥٤٤٤٤



رئيس الحكومة  
وزارة الوظيفة العمومية  
وتحديث الإدارة



شعوب متمكنة.  
أمم صامدة.

دورة تدريبية

## نحو آلية متكاملة لرصد وتقييم استراتيجية محاربة الفساد

الرباط، 12-14 نونمبر 2014

البرنامج

بالتعاون مع



## قائمة المحتويات

- I. لمحة مختصرة..... 2
- II. خلفية عامة ..... 2
- III. توجه المغرب نحو مقارنة استراتيجية لمكافحة الفساد..... 3
- IV. منهجية الدورة التدريبية..... 5
- V. جدول الأعمال ..... 5

### I. لمحة مختصرة

تنظم وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المملكة المغربية بالشراكة مع المشروع الإقليمي لـ "مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية" التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبالتعاون أيضاً مع "الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد"، دورة تدريبية بعنوان "تحو آلية متكاملة لرصد وتقييم استراتيجية محاربة الفساد"، وذلك في المدرسة الوطنية للإدارة في مدينة الرباط بتاريخ 12-14 نونبر 2014، يشارك في الدورة 30 مسؤولاً وخبيراً حكومياً يمثلون الوزارات والإدارات العمومية المعنية وممثلون عن منظمات المجتمع المدني وعن مجتمع الأعمال. الهدف هو رفع وعي المشاركين بأهمية الرصد والتقييم في إنجاح الجهود المضادة للفساد، وتعميق معرفتهم بالمفاهيم والمنهجيات ذات الصلة بما في ذلك المؤشرات المستخدمة، ومن ثم تنمية مهاراتهم في تصميم وتنفيذ آلية فعالة لرصد وتقييم الاستراتيجية المغربية لمحاربة الفساد وفق السياق الوطني وبالاستفادة من المعايير الدولية والتجارب المقارنة ذات الصلة.

### II. خلفية عامة

1. تُبين التجارب الدولية أن المواجهة الفعالة للفساد تقتضي استراتيجية قوية ومتماسكة، تستند إلى المعايير الدولية وتتناسب مع واقع البلد المعني. لذلك، قامت عدة بلدان بوضع استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، لا سيما في الفترة التي تلت اعتماد [إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد](#) في 2003، وهي تدعو الدول الأطراف في مادتها الخامسة إلى "وضع وتنفيذ أو ترسيخ سياسات فعالة منسقة لمكافحة الفساد، تعزز مشاركة المجتمع، وتجسد مبادئ سيادة القانون وحسن إدارة الشؤون والممتلكات العمومية، والنزاهة والشفافية والمساءلة".

2. وفي دلالة واضحة على الأهمية المتنامية لاستراتيجيات مكافحة الفساد، إجتمع ممثلون رفيعو المستوى عن هيئات مكافحة الفساد وهيئات التخطيط الوطنية من دول جنوب وشرق وجنوب شرق آسيا، بالإضافة إلى خبراء في مكافحة الفساد من مختلف أنحاء العالم، في كوالالمبور في 21-22 تشرين الأول 2013 لمناقشة الممارسات الجيدة والدروس المستفادة من التجارب المقارنة في هذا المجال، وأصدروا [إعلان كوالالمبور](#) الذي يشتمل على توصيات مفصلة تُعدّ بمثابة خطوط إرشادية

الدول في ما يخصّ الإستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد. ومن ضمن جملة أمور أخرى، يوصي الإعلان بضرورة تضمين الإستراتيجيات، عند صياغتها، آليات رصد وتقييم واضحة وفعّالة وأنظمة لجمع البيانات، كما يوصي بأهمية وضع مؤشرات قابلة للقياس وتغذيتها ببيانات موثوقة يجري إستقاؤها من مصادر متعدّدة. ويوصي الإعلان أيضًا بأهمية وضع تقارير دورية لقياس التقدّم المحرز في تنفيذ هذه الإستراتيجيات ترفع إلى الجهات المعنية. كما يوصي بتفويض هيئة محدّدة بمسؤولية الرصد، على أن يتمّ تزويدها بالدعم المؤسسي والمالي اللازم. يذكر أن الإعلان عُرض أثناء الدّورة الخامسة لمؤتمر الدّول الأطراف للإتفاقيّة المنعقد في باناما في 25-29 تشرين الثّاني 2013 وورد ذكره في قرار المؤتمر رقم 4/5.

3. مع حلول 2014، وصل عدد الدّول العربيّة التي تمتلك استراتيجيّة وطنيّة إلى 6 دول وهي الأردن والسّعوديّة والعراق وفلسطين وموريتانيا واليمن، أكثرها يعمل على تنفيذ النسخة الأولى من الاستراتيجية، وبعضها بدأ في إعداد، أو حتى تنفيذ، النسخة الثّانية كما هي حال الأردن. وقد شكّل اعتماد هذا النوع من الاستراتيجيات نقلة نوعية في الطريقة التي تعالج فيها الدول العربية ظاهرة الفساد بعد أن كان يُعدّ الامر في السابق أقرب إلى المحرمات، ومسألة بعيدة عن النقاش الجدّي والمفتوح في إطار الإصلاحات العربية في تسعينيات القرن الماضي وصولًا إلى أواخر العقد الأول من القرن الجديد.

4. ويظهر من مراجعة سريعة لهذه الاستراتيجيات أنها تتشابه في عدّة نواح، فهي تتضمن تركيزًا، يبدو وكأنه متوازنًا، على كلّ من الوقاية من الفساد من جهة وتجريم الفساد وإنفاذ القانون من جهة أخرى، ولكن التجربة تُظهر أن الجهود التنفيذية غالبًا ما تُعطي الجانب الثّاني الحيز الأكبر من الإهتمام. كما يبدو أن معظم هذه الإستراتيجيات تتضمن أهدافًا توعويّة من شأنها رفع مستوى التنقيف بشأن ظاهرة الفساد ومخاطرها، وإن غلب عليها الطابع الإنشائي في أكثر الاحيان، ويلحظ كذلك أنها تتحو باتجاه التركيز على بناء قدرات هيئة مكافحة الفساد دون إيلاء الإهتمام الكافي لبناء القدرات لدى الجهات المعنية الأخرى بشكل منهجي. وتعاني معظم هذه الإستراتيجيات من عدم الوضوح في ترتيب الأولويات في ظل شمولية وعمومية زائدة في بعض الأحيان، ودون تركيز مفصّل على قطاعات محدّدة، يضاف إليها محدوديّة التّسيق بين مختلف الجهات المعنية، وضعف المشاركة المجتمعيّة الفعّالة في وضعها وتنفيذها مع بعض الإستثناءات القليلة. ولعلّ أكثر ما يلفت النظر في الإستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد في الدول العربية، أنها، وأسوة بالعديد من الاستراتيجيات التي لم تحقق نجاحات كبرى في البلدان الأخرى حول العالم، تفتقر إلى المؤشرات المناسبة والآليات الفعّالة التي تمكّن من رصدها وتقييمها.

### III. توجّه المغرب نحو مقارنة استراتيجية لمحاربة الفساد

5. حرص المغرب على تطوير سياسته في مجال محاربة الفساد بالانتقال من مقارنة زجرية الى مقارنة تخليقية، ليخلص الى مقارنة شمولية مندمجة منذ سنة 2003 مع مواصلة تعزيز المنظومة القانونيّة والمؤسسية ذات الصلة. ومع ذلك تبين أن قصور السياسة المعتمدة في هذا المجال يرجع الى عدّة عوامل يمكن إجمالها في غياب البعد الاستراتيجي، والأثر النسبي للآليات الزجرية ومحدوديّة فعالية الآليات الوقائيّة، وضعف نجاعة هيئات التنقيش والمراقبة والمساءلة، وقصور آليات المتابعة والمحكمة القضائيّة. في هذا السياق جاء دستور 2011 ليؤسس لنقطة نوعيّة في مجال النهوض بالحكمة الجيدة ومحاربة الفساد. وليفتح الباب لاطلاق دينامية تشريعية لاستكمال تحسينين وملاءمة المنظومة القانونية ذات الصلة. ومن ضمن ذلك الانتقال من "هيئة مركزية للوقاية من الرشوة" الى هيئة وطنية دستورية مستقلة بمقومات أساسية جديدة تؤهلها للمساهمة في التأسيس للنقطة الدستورية النوعية.

6. مؤخرًا في يوليو/تموز 2013، بدأ العمل على وضع استراتيجية وطنية لمحاربة الفساد وفق شروط مرجعية جرى الإعلان عنها، وقد تم تشكيل لجنة حكومية للإشراف على وضع الاستراتيجية تتولى وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة تنسيقها. ويتطلب تصميم الاستراتيجية وفقًا للشروط المرجعية القيام بما يلي: (1) تقييم وتشخيص الواقع الحالي لظاهرة الفساد؛ (2) تحديد المعايير لأفضل والممارسات الدولية في مجال الوقاية ومحاربة الفساد؛ (3) القيام بمسح شامل لمخاطر الفساد في المغرب؛ (4) وضع سيناريوهات لإدارة استراتيجية وطنية لمحاربة الفساد؛ (5) تصميم وتطوير استراتيجية وطنية لمحاربة الفساد قادرة على الحدّ أو القضاء على المخاطر التي تم تحديدها؛ (6) تذييل الاستراتيجية الوطنية في خطة عمل مفصلة؛ (7) وضع الشروط المرجعية لعشرة مشاريع ذات الأولوية؛ (8) ترتيب آليات وأدوات لرصد وتقييم الاستراتيجية وخطط عملها؛ (9) تطوير الآليات لتيسير تنفيذ الاستراتيجية وخطط عملها؛ (10) وضع خطة للتواصل. وقد تم تخصيص مدة خمسة عشرة شهرًا لإنجاز ذلك. ولحينه قد تم إختيار مكتب إستشارات دولي لبدأ العمل على وضع الإستراتيجية وتمّ الإنتهاء من أول ثلاثة مراحل، وقد بدأ الآن العمل على إعداد أولويات الإستراتيجية ومحاورها.

7. يتوقع أن تبني هذه الجهود على ما سبقها من خطوات، أبرزها تأسيس الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة في 2007 والتي بادرة في 2012 الى إصدار تقرير بعنوان "من الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة الى الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها" تستحضر فيه ما تراكم لديها منذ تنصيبها الى ما تم لغاية 2013 من استنتاجات تتصل بتدبير مهامها التشخيصية للفساد والتقييمية لسياسات محاربتها وإشكالية تدبير أنشطتها الأفقية والوظيفية والاقتراحية والاستشارية، ليخلص الى مصفوفة معينة لتوجهات وتوصيات من شأنها أن تضفي دينامية جديدة على سياسة الوقاية من الفساد ومكافحته.

8. ومن بين الجهود المبذولة أيضًا وضع "وزارة تحديث القطاعات العامة" في 2010، التي تحوّلت فيما بعد الى "وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة"، لبرنامج عمل حكومي للوقاية من الرشوة ومحاربتها، يتضمن مجموعة تدابير عملية وإجراءات ملموسة في هذا المجال قابلة للتنفيذ على الأمد القصير لفترة 2010-2012. ويتكون البرنامج المذكور من إجراءات أفقية معززة بأخرى على المستوى القطاعي في نطاق برامج خاصة ومتعددة تعتمد على مختلف القطاعات وتندرج ضمن ستة محاور أساسية: (1) إرساء علاقات شفافة للإدارة بالمرتفعين؛ (2) تدعيم قيم النزاهة والاستحقاق بالإدارة؛ (3) تقوية آليات الرقابة الداخلية بالإدارات العمومية؛ (4) تعزيز الشفافية في مجال التدبير المالي والصفقات العمومية؛ (5) مواصلة إصلاح المنظومة القانونية المتعلقة بالوقاية من الرشوة ومحاربة الفساد؛ و(6) تشجيع الشراكة والتعاون على المستوى الوطني والدولي.

9. يذكر أن المغرب عضو في الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من خلال إنضمام كل من "وزارة العدل والحريات" (24 أكتوبر/تشرين الأول 2008)، و"الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة" (20 ديسمبر/كانون الأول 2008)، و"وزارة تحديث القطاعات العامة" التي تحوّلت فيما بعد الى "وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة" (23 أكتوبر/تشرين الأول 2010). كما وأنه ممثل في المجموعة غير الحكومية في الشبكة من خلال عضوية "الشبكة المغربية لحماية المال العام" (22 أكتوبر/تشرين الأول 2012)، و"الجمعية المغربية لمحاربة الرشوة" (25 أكتوبر/تشرين الأول 2012).

## IV. منهجية الدورة التدريبية

10. الغاية العامة من الدورة التدريبية هي إعداد المشاركين للمساهمة الفاعلة في إيجاد آلية متكاملة لرصد وتقييم تنفيذ الاستراتيجية المغربية لمحاربة الفساد بالتماشي مع السياق الوطني، وبلاستفادة من المعايير الدولية والتجارب المقارنة ذات الصلة. وبالتحديد، فإن الدورة تهدف إلى:

- تعريف المشاركين على أبرز خصائص الاستراتيجيات الجيدة في مجال محاربة الفساد
- رفع وعي المشاركين بأهمية رصد وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية لمحاربة الفساد
- تعزيز معرفة المشاركين بمفاهيم ومنهجيات ومؤشرات قياس الفساد التي يمكن ان تستخدم في عمليات الرصد والتقييم
- تنمية مهارات المشاركين في إجراء عمليات رصد وتقييم نتائج الاستراتيجية المغربية لمحاربة الفساد

11. تمّ تصميم الدورة التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المعرفية المذكورة أعلاه بأسلوب تفاعلي، وذلك على مدى يومين ونصف، ومن خلال سبعة جلسات تشتمل على عروض نظرية وتمارين تطبيقية، وتتيح إمكانية التفاعل من خلال الأسئلة والإجابات والمناقشات المفتوحة لتبادل الخبرات والتجارب. يشارك في الدورة 30 مسؤولاً وخبيراً حكومياً من عدة قطاعات معنية بالإضافة إلى ممثلين عن المجتمع المدني والاتحاد العام لمقاولات المغرب. أمّا اللغة المعمول بها فهي اللغة العربية.

## V. جدول الأعمال

الأربعاء 12 نونبر 2014

09.00 – 09.30 التسجيل وتعبئة إستمارة التقييم المسبق

09.30 – 11.30 الجلسة الأولى

**الهدف:** تقديم الدورة التدريبية وعرض خلفيتها ومنهجيتها والنتائج المتوقعة منها، وتوفير أرضية معرفية مشتركة بشأن مفاهيم وممارسات الرصد والتقييم وأهميتهما في سياق استراتيجية وطنية لمحاربة الفساد.

### • الكلمات الافتتاحية

السيدة نادية البرنوصي، مديرة المدرسة الوطنية للإدارة، المملكة المغربية

السيد ياسر العبدلاوي، مساعد الممثل المقيم المسؤول عن البرامج، مكتب برنامج الأمم

المتحدة الإنمائي في المملكة المغربية

- مدخل إلى عالم الرصد والتقييم في مجال محاربة الفساد والتحديات ذات الصلة

الدكتور أحمد عاشور، أستاذ في جامعة الإسكندرية، مستشار رئيس في المشروع الاقليمي لـ "مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية" التابع لبرنامج الامم المتحدة الانمائي

- مناقشة عامة

12.00 – 11.30 إستراحة

14.00 – 12.00 الجلسة الثانية

الهدف: عرض مفاهيم ومنهجيات قياس الفساد والجهود المضادة له، وتمكين المشاركين من التعرف على أبرز الممارسات الجيدة والدروس المستفادة في هذا المجال.

- تقديم

السيد مصطفى خواجه، أخصائي في الإحصاء والقياس وخبير في مجال الحاكمية

- مناقشة عامة

15.00 – 14.00 الغداء

16.30 – 15.00 الجلسة الثالثة

الهدف: تعريف المشاركين على أبرز أنواع المؤشرات المستخدمة في قياس الفساد والجهود المضادة له، وتعزيز قدرتهم على فهمها واستخدامها لرصد وتقييم نتائج الإستراتيجية المغربية لمحاربة الفساد.

- تقديم

السيد مصطفى خواجه، أخصائي في الإحصاء والقياس وخبير في مجال الحاكمية

- مناقشة عامة

- تمارين تطبيقية

- عرض الخلاصات

13.00 – 09.30 الجلسة الرابعة

**الهدف:** توفير إطار متكامل يمكّن المشاركين من تحليل جودة الإستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد، من حيث التصميم والتنفيذ والرصد والتقييم، وذلك في ضوء الممارسات الجيدة والدروس المستفادة ذات لاصلة على المستوى الدولي.

• تقديم

الدكتور أحمد عاشور، أستاذ في جامعة الإسكندرية، ومستشار رئيس في المشروع الاقليمي لـ "مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية" التابع لبرنامج الامم المتحدة الانمائي

- مناقشة عامة
- تمارين تطبيقية
- عرض الخلاصات

14.00 – 13.00 الغداء

16.00 – 14.00 الجلسة الخامسة

**الهدف:** تنمية مهارات المشاركين في مجال رصد وتقييم نتائج الإستراتيجيات الوطنية لمحاربة الفساد باستخدام منهجيات وأدوات متخصصة، وبالإستفادة من أبرز المعايير الدولية والتجارب المقارنة ذات الصلة.

• تقديم

السيد أركان السبلاني، مدير المشروع الاقليمي لـ "مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية" التابع لبرنامج الامم المتحدة الانمائي

- مناقشة عامة
- تمارين تطبيقية
- عرض الخلاصات

12.00 – 09.30 الجلسة السادسة

**الهدف:** تمكين المشاركين من العمل ضمن مجموعات مصغرة لتوظيف المعارف والمهارات المكتسبة خلال الجلسات السابقة في إعداد نماذج لرصد وتقييم تنفيذ نتائج محددة ضمن استراتيجية محاربة الفساد.

• تقديم

السيد أركان السبلاني، مدير المشروع الاقليمي لـ "مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية" التابع لبرنامج الامم المتحدة الانمائي

- تمرين تطبيقي ضمن مجموعات عمل مصغرة
- مناقشة عامة

12.00 – 12.15 استراحة

12.15 – 13.00 الجلسة السابعة

**الهدف:** تمكين المشاركين من استعراض خلاصات الدورة والتعرّف على الخطوات المقبلة في سياق الجهود التي تبذلها كلّ من المملكة الكغربية والأمم المتحدة لمحاربة الفساد.

• خلاصات وملاحظات ختامية

السيدة أيشاني لابي، الممثلة المقيمة المساعدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المملكة المغربية  
السيد جمال صلاح الدين، مدير تحديث الإدارة، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة في المملكة المغربية

\*\*\*