

تخليق المرافق العمومية مدخل للإصلاح الإداري بالمغرب

The creation of public facilities a gateway to administrative reform in Morocco

غزلان بونية Ghizlane Bounia

طالبة مؤطرة بسلك الدكتوراه

مختبر الأبحاث والدراسات في القانون والعلوم السياسية بكلية العلوم القانونية والسياسية

جامعة ابن طفيل بالقنيطرة – المغرب

الملخص:

يعد الفساد الإداري أحد أخطر أنواع الفساد نظرا لما له من آثار سلبية وخيمة على الفرد والمجتمع، حيث أنه يؤدي إلى تعميق الفوارق الاجتماعية، فضلا عن إهدار المال العام، وانتشار الاقتصاد الغير المهيكّل، وإضعاف سيادة القانون وتحقيق العدالة. مما يجعل من مسألة تخليق المرافق العمومية مطلباً حتمياً تفرضه إكراهات التنافسية الاقتصادية العالمية والتوجهات الجديدة للعمل الإداري، وهو ما من شأنه أن ينعكس إيجاباً على العلاقة القائمة بين المواطن والإدارة، من خلال تحسين جودة الخدمات العمومية، وترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمحاسبة والرقابة والتتبع في تدبير الشأن العام، مع ضمان المساواة وتكافؤ الفرص أمام المواطنين، من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمندمجة.

الكلمات المفتاحية: - تخليق المرافق العمومية - الفساد الإداري - المرافق العمومية - الحكامة الجيدة.

Abstract:

Administrative corruption is one of the most dangerous types of corruption due to its serious negative effects on individuals and society.

It leads to deepening social disparities, as well as wasting public money, spreading the informal economy, and weakening the rule of law and the achievement of justice. This makes the creation of public facilities an imperative requirement imposed by the constraints of economic competitiveness.

the creation of public facilities an imperative requirement imposed by the constraints of global economic competitiveness and new trends in administrative work, which would have a positive impact on the relationship between citizens and the administration by improving the quality of public services and establishing the values of integrity, transparency, accountability, oversight, and monitoring in

the management of public affairs, while ensuring equality and equal opportunities for citizens in order to achieve comprehensive and integrated development.

Keywords: – Creation of public facilities– Administrative corruption – Public facilities – Good governance.

المقدمة

إن الإدارة الحديثة والعصرية تعد أداة لتأمين سير المرافق العمومية¹ المختلفة، فضلا عن كونها تشكل وسيلة أساسية لتنزيل المخططات والبرامج والسياسات العمومية، وبمعنى آخر فإن دور الإدارة أصبح يزواج بين تقديم الخدمات والاستماع لمتطلبات المرتفق ذاتيا كان أو معنويا من جهة، وبين تحقيق مطلب الديمقراطية والتنمية الشاملة والمستدامة من جهة ثانية. ولعل السبيل الوحيد لتحقيق كل ذلك هو تخليقها، وذلك عبر تيسير علاقة المواطنين والمواطنات بها، وخدمة مصالحهم المشروعة، وحل جميع مشاكلهم وحمايتهم من التعسف والشطط في استعمال السلطة². خاصة في ظل عصرنا الحالي حيث أن التحولات السريعة التي يعيشها عالمنا اليوم، بفعل ظاهرة العولمة وسيطرة الاتجاه المادي، أدت إلى انتشار الانحراف الإداري داخل المرافق العمومية، وعدم الالتزام بالمثل العليا والقيم الأخلاقية الإدارية.

ومن هذا المنطلق يمكن القول على أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العمومية يعد تبعا لذلك أحد أهم أساسيات نجاح ورش الإصلاح الإداري، نظرا لكونها تعكس ثقة الإدارة بموظفيها وأجهزتها وثقة المجتمع بها³، وذلك تنفيذا للتوجيهات السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده في عدة مناسبات، كما هو الحال بالنسبة للرسالة التي وجهها للمشاركين في الندوة الوطنية المتعلقة بموضوع "دعم الأخلاقيات في المرفق العام"، والتي جاء فيها:

"... ومن نافلة القول التأكيد على أن رعايته (أي المرفق العام) تأتي في طليعة اهتماماتنا وما طوقنا الله به من رعاية مصالح شعبنا رعاية تضمن حقوق الفرد والجماعة وتكفل للناس عيشة راضية كريمة. ولا يتأتى ذلك إلا بسمو الأخلاق واستقامتها وتقويم ما قد يطرأ من انحراف عليها.

فالأخلاق أساس من أسس الدولة تقوم بقيامها وتنهال بانحيارها. ومن هذا المنظور فإن أول واجبات المرفق العام أن يلتزم بالأخلاق الحميدة وأن يخدم المواطنين بالإخلاص الجدير بالشأن العام والمصلحة العليا على النحو الذي يقتضيه الاختيار الديمقراطي في دولة الحق والقانون..."⁴.

¹ لقد عرف المشرع المغربي المقصود بالمرافق العمومية في إطار المادة 2 من الظهير الشريف رقم 1.21.58 الصادر في 3 ذي الحجة 1442 الموافق ل 14 يوليو 2021، بتنفيذ القانون رقم 54.19 بمثابة المرافق العمومية، بكونها: "الإدارات العمومية والمحاكم والجهات والجماعات الترابية الأخرى ومجموعاتها وهيئات التابعة لها والأجهزة العمومية". أما المرفق العام فقد تم تعريفه في نفس المادة بأنه: "كل نشاط تقوم به المرافق العمومية طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل من أجل تلبية حاجيات المرتفق وتحقيق المصلحة العامة".

² المالكي أحمد والوزير محمد، التخليق بالإدارة المغربية: المقاربات والآليات المعتمدة، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، 2022، ص 2.

³ أخلاقيات الإدارة عرفها البعض بكونها: "مجموعة من القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة، التي تشتق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة"، كما عرفها البعض الآخر بأنها: "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ"، بوريلة مصطفى علي، تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين وعملية الأداء، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد الثاني عشر، 20 أكتوبر 2020، ص 31 و 32 و 34 و 35.

⁴ مقتطف من الرسالة الملكية السامية التي وجهها صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله وأيده إلى المشاركين في الندوة الوطنية حول "دعم الأخلاقيات بالمرفق العام"، الرباط يوم 1999/10/29 وحرر بالقصر الملكي بالرباط في يوم الخميس 18 رجب 1420، الموافق ل 28 أكتوبر سنة 1999 .

وبناء عليه فقد تم القيام بإدخال مجموعة من التعديلات للارتقاء بعمل المرافق العمومية، لكي تتمكن من مواكبة المستجدات الداخلية والخارجية، وملاءمة الأرضية الجذابة لاستقطاب المستثمرين، وتلبية حاجيات ومتطلبات المرتفقين كالصريح الإلزامي بالامتلاكات، والإعلان عن إنشاء الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، فضلا رقمنة وتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، والسهر على جعل الإدارة العمومية المغربية أكثر انفتاحا على المرتفقين وما إلى غير ذلك كما سنتولى بيانه¹.

ويحتل هذا الموضوع أهمية كبرى تكمن في كون أن تخليق المرافق العمومية يعتبر مدخلا لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وبناء دولة الحق والقانون وتكريس مبادئ الحكامة الجيدة، وهو ما من شأنه أن ينعكس إيجابا على الجانبين الاجتماعي عبر تعزيز ثقة المرتفقين في الخدمات الإدارية وتحقيق العدالة الاجتماعية، والاقتصادي عبر توفير إدارة حديثة وفي مستوى تطلعات المستثمرين المحليين والأجانب والنهوض بالاقتصاد الوطني ككل.

وهو ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

– ما مدى مساهمة تخليق المرافق العمومية في تحقيق نجاعة تديرها والارتقاء بجودة خدماتها ؟

على أننا نفترض كون أن المشرع المغربي قد أولى عناية خاصة بتخليق المرافق العمومية، وذلك عبر توفير الآليات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الغاية.

ولدراسة هذا الموضوع اعتمدنا المنهج الوصفي: وذلك من خلال وصف الموضوع من جميع جوانبه، خاصة من حيث مدى تأثير الفساد الإداري على جودة المرافق العمومية ومردوديتها، مع الوقوف عند أبرز الجهود المبذولة في سبيل تخليقها بالمغرب، وتقييمها، وصولا إلى تقديم مقترحات وتوصيات للرفع من نجاعتها.

وذلك وفقا للتصميم التالي:

المطلب الأول: معوقات التنمية والإصلاح الإداري بالمغرب

المطلب الثاني: آليات تخليق المرافق العمومية بالمغرب

المطلب الأول: معوقات التنمية والإصلاح الإداري بالمغرب

تموقع الإدارة العمومية كإطار مؤسسي وتنظيمي في قلب فضاءات التحولات النوعية التي عرفها الاقتصاد الوطني، إذ أنها تشكل نقطة الانطلاق التي ينبغي أن يمر بها مسلسل التنمية، وذلك نظرا لمكانتها في الحياة العامة كوسيط ضروري بين الشرعية السياسية، وجمهور المواطنين والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين، ولدورها في صنع القرار على مستوى تحديد التوجهات التنموية الكبرى، مما يفرض ضرورة أن تتسم بالحيادية والشفافية والحكامة².

¹ المالكي أحمد والوزير محمد، مرجع سابق، ص 1.

² أجعون أحمد، الإدارة العمومية والاستثمار: المعوقات وسؤال الإصلاح، المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية، عدد 14، ماي 2018، ص 213.

ويعتبر الفساد الإداري¹ من أخطر أنواع الفساد وأكثرها تأثيرا على الإطلاق، على اعتبار أن كل تصرف غير قانوني من الموظف العام يجعل القطاع العام غير قادر على تحقيق أهدافه في تقديم أفضل الخدمات العمومية، مما يزعزع ثقة المرتفقين بالإدارة، ويؤثر سلبا على مبدأ سير المرافق العمومية بانتظام واضطراب. وبناء عليه فقد قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين: الفرع الأول تحت عنوان (مظاهر الفساد الإداري وأسبابه والآثار المترتبة عليه)، ثم الفرع الثاني بعنوان (قواعد الحكامة الجيدة المؤطرة لتخليق المرافق العمومية).

الفرع الأول: مظاهر الفساد الإداري وأسبابه والآثار المترتبة عليه

الفقرة الأولى: تجليات الفساد الإداري بالمرافق العمومية

أولا: الرشوة

تعد الرشوة من بين أكثر صور الفساد الإداري انتشارا، إذ أنها تعتبر ظاهرة مجتمعية بامتياز توجد أينما وجد المجتمع، وهي قديمة قدم التاريخ، حيث أنها حاضرة في كل زمان ومكان ما دام هناك غياب للعدل والقانون، غير أن حدتها تختلف من مجتمع لآخر ومن بلد لآخر، إذ أنها تنتشر أكثر داخل المجتمعات النامية والمهمشة والمتفككة اجتماعيا، وتقل نسبيا في المجتمعات المتقدمة². وهي تؤثر بشكل سلبي على صورة دولة الحق والقانون، التي من المفروض أن يسود فيها العدل والديمقراطية، وهو الأمر الذي لا يتأتى إلا من خلال ترسيخ قيم الأخلاق في تدبير وتسيير الشأن العام³. كما أن أثرها السلبي يمتد ليشمل القطاع الاجتماعي ككل، والقطاع الاقتصادي بوجه خاص الذي يعتبر عماد الدولة. ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد كون أن ظاهرة الرشوة لا تقتصر فقط على المرافق العمومية، بل تتعدى ذلك لتشمل أيضا القطاع الخاص⁴.

وقد جرم المشرع الجنائي المغربي الرشوة التي يرتكبها الموظفون العموميون بموجب الفصل 248 من القانون الجنائي⁵، حيث جاء النص فيه على: "يعد مرتكبا لجريمة الرشوة ويعاقب بالحبس من سنتين إلى خمس سنوات وبغرامة من خمسة آلاف درهم إلى مائة ألف درهم من طلب أو قبل عرضا أو وعدا أو طلب أو تسلم هبة أو هدية أو أية فائدة أخرى من أجل:

¹ الفساد الإداري هو عبارة عن: "سلوك وظيفي يخالف للأنظمة والقوانين الرسمية ومنحرف عن الأخلاقيات الوظيفية والأعراف المجتمعية من أجل تحقيق مصلحة شخصية مادية كانت أو معنوية"، بوطورة فضيلة وزغلامي مريم، الفساد الإداري في المغرب والجزائر بين أسباب استمراره وآليات الحد منه، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 2، 2021، ص 84.

² الزباني عبد البارئ، جريمة الرشوة بين علم القانون وعلم الاجتماع، مجلة المعرفة، العدد 22، دجنبر 2024، ص 289.

³ المالكي أحمد، مرجع سابق، ص 9.

⁴ الزباني عبد البارئ، مرجع سابق، ص 289.

⁵ راجع الفصل 254 من الظهير الشريف رقم 1.59.413 الصادر في 28 جمادى الثانية 1382 (26 نونبر 1962)، بالمصادقة على مجموعة القانون الجنائي، الجريدة الرسمية عدد 2640 مكرر بتاريخ 12 محرم 1383 الموافق ل 5 يونيو 1963، ص 1253.

- 1 - القيام بعمل من أعمال وظيفته بصفته قاضيا أو موظفا عموميا أو متوليا مركزا نيابيا أو الامتناع عن هذا العمل، سواء كان عملا مشروعاً أو غير مشروع، طالما أنه غير مشروط بأجر. وكذلك القيام أو الامتناع عن أي عمل ولو أنه خارج عن اختصاصاته الشخصية إلا أن وظيفته سهلتها أو كان من الممكن أن تسهله.
- 2 - إصدار قرار أو إبداء رأي لمصلحة شخص أو ضده، وذلك بصفته حكما أو خيرا عينته السلطة الإدارية أو القضائية أو اختاره الأطراف.
- 3 - الانحياز لصالح أحد الأطراف أو ضده، وذلك بصفته أحد رجال القضاء أو المحلفين أو أحد أعضاء هيئة المحكمة.
- 4 - إعطاء شهادة كاذبة بوجود أو عدم وجود مرض أو عاهة أو حالة حمل أو تقديم بيانات كاذبة عن أصل مرض أو عاهة أو عن سبب وفاة وذلك بصفته طبيبا أو جراحا أو طبيب أسنان أو مولدة".

ثانيا: المحسوبية والزبونية والوساطة

أ. الزبونية والمحسوبية: تعد الزبونية والمحسوبية بمثابة وجهان لعملة واحدة، فهما بمثابة مظهرين للفساد الإداري، حيث أنهما يظهران على مستوى التوظيف الذي يراعي الجوانب المتعلقة بالانتماء القبلي أو العائلي أو الحزبي، عوض عنصر الكفاءة ومعيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو ما يخل بمبادئ المنافسة الحرة والمشروعة، والمساواة على مستوى الولوج إلى الوظيفة العمومية، وكذا الحصول على الخدمات المرفقية العمومية، مما يؤدي إلى حدوث تناقض صارخ لمبدأ العدالة الاجتماعية، بفعل الإثراء الغير المشروع، وعادة ما يتم اللجوء إليهما بهدف الحصول على أموال أو منفعة معينة يطغى عليها الطابع الشخصي¹.

ب. الوساطة: تعد الوساطة مظهرا من مظاهر الفساد الإداري التي يعود السبب الرئيسي فيها إلى العلاقات الاجتماعية، حيث أن روابط القرابة والوضع الطبقي والولاءات التقليدية الضيقة، تدفع الشخص المعني إلى توظيف شخص آخر دون الاستناد إلى الكفاءة والجدارة والاستحقاق، بهدف تقريب طبقات وجماعات معينة على حساب أخرى، مما يؤدي إلى حدوث المزيد من التفكك الاجتماعي داخل المجتمع².

وهي بذلك تعد عاملا مباشرا لعدم استقرار الإدارة المغربية وفق التوجهات الملكية وما ينص عليه القانون. حيث يلاحظ في بعض الوظائف وخصوصا الجماعات الترابية التي يحكمها هاجس الحزب السياسي والقبلي، أن التعيين في المناصب في بعض الأحيان لا يكون مستندا إلى الكفاءة والاستحقاق، وإنما إلى الانتماء للحزب السياسي، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء صراعات داخل المصالح الإدارية. ونظرا لخطورة هذا السلوك غير الأخلاقي على مستوى أداء الوظيفة العمومية عمل المشرع المغربي على تجريمه بمقتضى الفصل 254 من القانون الجنائي، لكونه سببا من الأسباب التي تخل بمبدأ المساواة ما بين المواطنين.

¹ الضاضي إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 634 و 635.

² الضاضي إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 635.

ولتوضيح أكثر، يستحضر الباحث فيتو تانزي Vito Tanzi مثالا عن مدى خطورة الوساطة في الوظائف الحيوية، كالتعليم والصحة والقضاء، من خلال الترقية الشخصية والتوصيات دون الأخذ بعين الاعتبار للمعايير المشار إليها سابقا، ومدى تأثير ذلك على المجتمع في كافة الميادين الأخرى، حيث استحضر قطاع الصحة وبالحصوص مناصب الأطباء الجراحين، ففي هذه الحالة تقاس تكلفة الفساد من حيث كثرة العمليات الجراحية غير المتقنة، ومن تم التلاعب بأرواح المواطنين. وبناء عليه يمكن القول على أن شكل الفساد الإداري أو ما يطلق عليه بالفساد البيروقراطي أحد أهم عوامل القلق داخل المرافق العمومية، باعتباره من أخطر الظواهر تفشيا بين موظفي القطاع العام والخاص على حد سواء، والذي ينتج عنه العديد من الاختلالات العميقة التي لا تصيب منظومة الإدارة والوظيفة العمومية فقط بل تطال المجتمع ككل. الشيء الذي يجعل من تخليق الحياة العامة مطلبا حتميا تفرضه النتائج الوخيمة للفساد على صيرورة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإكراهات التنافسية العالمية والتوجهات الجديدة للعمل الإداري¹.

الفقرة الثانية: أسباب الفساد الإداري وآثاره

أولا: أسباب الفساد الإداري

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى تفشي الفساد الإداري بالمرافق العمومية، والتي تكمن في:

1. الأسباب القانونية والأخلاقية: تتجلى الأسباب القانونية في ضعف نجاعة المنظومة القانونية، وذلك نظرا لقلّة النصوص الجزية المتعلقة بمواجهة الفساد الإداري أو تعقيدها أو تعطيلها أو لغياب الرقابة أو ضعفها². مع وجود فجوة كبيرة بين العقوبات المنصوص عليها قانونا والعقوبات الفعلية، ذلك أن العبرة هنا ليست في دقة صياغة تلك النصوص القانونية، وإنما في التطبيق الفعال لها، حتى يتم توفير مناخ مناسب للحد من انتشار الفساد الإداري وارتفاع نسبته³. فضلا عن عدم انسجام بعض مقتضيات النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية مع التطورات التي عرفتتها الإدارة⁴.
- وبمعنى آخر فإن مكافحة الفساد الإداري لا يمكن أن تعتمد فقط على بقطة الضمير والتربية والإرشاد أو على خطابات شعبية، بل إن ترسيخ حكم القانون وتطبيقه بفعالية يعد من أضمن الوسائل للقضاء عليه، ذلك أن عدم تطبيق القانون على جميع المتورطين وعدم مساءلة المسؤولين المشتبهين هو أحد أهم الأسباب الموضوعية لفشل السياسات الحكومية في هذا الإطار⁵.

¹ الضاضي إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 635 و 630.

² حضرائي أحمد، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 28 – 39، 2001، ص 90.

³ مريم بوطورة فضيلة وزغلامي مريم، مرجع سابق، ص 86 و 87.

⁴ المالكي أحمد، مرجع سابق، ص 10.

⁵ بوطورة فضيلة وزغلامي مريم، مرجع سابق، ص 90.

أما الأسباب الأخلاقية فتتجلى في انعدام الضمير المهني لدى الموظفين العموميين¹؛ ذلك أن تصدع القيم الأخلاقية وانحدار الحس الوطني في تدبير الشأن العام، واختيار القيم الجماعية وخدمة الصالح العام في ظل تنامي الأنانية والفردانية والبركماتية، يؤدي إلى فساد الطباع والانحلال الأخلاقي والتفشي الاجتماعي وتفشي الجريمة، وبالتالي المساس بمصداقية الدولة وضعف الولاء لها، وطغيان التوجه المادي لدى الفرد والمجتمع².

2. الأسباب الاقتصادية والاجتماعية: يتفق أغلب الباحثين والمتخصصين بهذا الصدد على أن الفساد الإداري من الناحية الاقتصادية يعود إلى ارتفاع الأسعار مقابل ضعف أجور الموظفين، مع هيمنة وانتشار القطاع الغير مهيكّل، فضلا عن غياب المنافسة الشريفة وانتشار التهرب الضريبي، هذا إلى جانب عرقلة توسيع المقاولات الصغرى والمتوسطة³.

أما من الناحية الاجتماعية فتكمن أسباب الفساد الإداري في انتشار الأمية، وضعف الوعي المجتمعي، بحقوقهم وحرياتهم والقوانين التي تحميها والمساطر المتبعة في ذلك. إلى جانب عدم التكامل والاندماج المجتمعي بفعل تزايد حدة التفاوتات الاجتماعية وغياب العدالة في توزيع الدخل، وهو ما من شأنه أن يتسبب في ضعف مشاعر الولاء والانتماء للوطن، مما يجعل أغلب الأفراد يتجهون إلى تغليب مصلحتهم الخاصة على المصلحة العامة للدولة والمجتمع ككل⁴.

3. الأسباب الإدارية: تتمثل في تعقد المساطر الإدارية وتداخل الاختصاصات، وضعف التعاون وغياب التنسيق على مستوى المرافق العمومية. ينضاف إلى ذلك التأخر والبطء في تلبية طلبات المرتفقين، مما يدفع الكثير إلى دفع الرشوة لقضاء مصالحهم الشخصية في أسرع الآجال الممكنة، خاصة عندما تكون لا تحتمل التأجيل⁵. فضلا عن سوء توزيع الموظفين وعدم تحكم الإدارة في أعدادهم، إلى جانب غياب سياسة ترقية للموارد البشرية، وإشكالية منظومة الترقية وتقييم أداء الموظفين⁶.

¹ عرفت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الموظف العام بأنه: " أي شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا لدى دولة طرف، سواء كان معينا أو منتخبا، دائما أم مؤقتا، مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن أقدمية ذلك الشخص...".

أما القانون الجنائي المغربي فقد عرف الموظف العام بمقتضى الفصل 224 بكونه: " يعد موظفا = عموميا، في تطبيق أحكام التشريع الجنائي، كل شخص كيفما كانت صفته، يعهد إليه في حدود معينة بمباشرة وظيفة أو مهمة ولو مؤقتة بأجر أو بدون أجر ويساهم بذلك في خدمة الدولة أو المصالح العمومية أو الهيئات البلدية، أو المؤسسات العمومية أو مصلحة ذات نفع عام.."، بلحمره بسمة، الفساد المالي والإداري وآليات مكافحتهما - دراسة مقارنة -، مجلة R.M.S.J.E.J، عدد 2/2022، ص 221.

² حضارني أحمد، مرجع سابق، ص 91.

³ الضاضي إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 637.

⁴ بوطورة فضيلة وزغلامي مريم، مرجع سابق، ص 86.

⁵ الضاضي إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 638.

⁶ المالكي أحمد، مرجع سابق، ص 10.

عموما يمكن إرجاع أسباب انتشار الفساد الإداري وتفشيهِ إلى وجود بيئة سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية وأخلاقية فاسدة وغير سليمة، حيث أن الفساد بوجه عام ينتشر عندما يكون حكم القانون غائبا، والمؤسسات ضعيفة، وسياسات الدولة تؤدي إلى تصدعات اقتصادية، مع غياب دور المجتمع المدني في إنجاح منظومة مكافحته¹.

ثانيا: آثار الفساد الإداري

يترب عن ضعف الأخلاقيات في المرافق العمومية، وانتشار الفساد الإداري مجموعة من الآثار السلبية، منها ما هو اقتصادي ومنها وما هو اجتماعي:

1. الآثار الاقتصادية: إن انتشار ظاهرة الفساد الإداري تؤدي إلى حدوث حالة من عدم الاستقرار الاقتصادي، مما ينعكس سلبا على تحفيز وجذب الاستثمار، ذلك أن تعقد الإجراءات الإدارية وانتشار مظاهر الفساد الإداري داخل الإدارة، من رشوة وزبونية ومحسوبية ووساطة تؤدي إلى إضعاف همة المستثمرين في إقامة استثماراتهم المختلفة.

ويرى البعض على أن: " الإدارة لا تتردد من خلال تصرفاتها البيروقراطية في أن تضحي بالمشروع الاستثماري ونوايا الاستثمار أو المبادرة إليه على معبد الإجراءات والشكلية الإدارية المقبرة للعزائم ". ومن هذا المنطلق يتضح على أن الإصلاح الاقتصادي رهين في بعض جوانبه بالإصلاح الإداري، بما يعني ضرورة العمل على إصلاح العلاقات بين الإدارة ومحيطها، من أجل جعلها فعالة في خدمة الاستثمار والمستثمر².

وعموما يمكن القول على أن الفساد الإداري يعتبر من الظواهر الخطيرة التي تواجه تقدم وتطور المغرب، وذلك نظرا لانتشاره الواسع حتى بات سلوكا اعتياديا شامل النطاق، ومتغلغلا في جميع المستويات التنموية ضاربا عرض الحائط بالخطط والاستراتيجيات التنموية، ومعرقلا للاستثمار بجميع أنواعه من جهة، ومهددا للأمن والاستقرار الاجتماعي من جهة ثانية³. مما يفرض ضرورة إصلاح الإدارة ومضاعفة الجهود المبذولة لمحاربتها بمختلف أشكاله وصوره، مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة التغيير الإداري الذي يتطلب وقتا.

وذلك خاصة في ظل التحولات التي فرضت نفسها بلحاح على الصعيد الاقتصادي الدولي من تحرير التجارة العالمية، وتزايد أهمية الاستثمارات الأجنبية، واحتدام التنافسية في اقتناء الموارد، وهو ما يدفع الدول بما فيها المملكة المغربية إلى التأقلم مع هذا الواقع، عبر تأهيل إدارتها التي تشكل أداتها في تنفيذ مختلف المخططات والمشاريع وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية⁴.

2. الآثار الاجتماعية: إن الفساد الإداري بمختلف مظاهره يمثل سلوكا غير مشروع تستغل فيه السلطة والنفوذ لأغراض شخصية، مما يؤثر على السير العادي للجهاز الإداري وتعطيل مصالح الغير، مع تفاقم التفاوتات الطبقيّة فضلا عن الانتهاك الكبير لحقوق الإنسان المكفولة دوليا ودستوريا كالحق في الحصول على المعلومة¹.

¹ بوطورة فضيلة وزغلامي مريم، مرجع سابق، ص 90.

² أجعون أحمد، مرجع سابق، ص 217.

³ بلحمرة بسمة، مرجع سابق، ص 221.

⁴ أجعون أحمد، مرجع سابق، ص 227.

هذا مع زيادة انعدام ثقة المرتفقين في المرافق العمومية، بفعل:

- صعوبة ولوج المواطنين إلى خدمات الإدارة؛
- ضعف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؛
- بطء الخدمات العمومية؛
- عدم قدرة الإدارة العمومية على الانفتاح على محيطها الخارجي؛²

إن ظاهرة الفساد الإداري بهذا المعنى لها آثار سلبية وخيمة خاصة على مستوى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يفرض ضرورة اتخاذ التدابير الضرورية من أجل مكافحتها والحد منها، مع التركيز على الجانب الأخلاقي نظرا لأهميته الكبرى في هذا الصدد.

الفرع الثاني: قواعد الحكامة الجيدة المؤطرة لتخليق المرافق العمومي

الفقرة الأولى: القواعد المنظمة لعمل المرافق العمومية ولل علاقة مع المرتفقين تكريسا للحكامة الجيدة

أولاً: مبادئ المرافق العمومية

تخضع المرافق العمومية للمبادئ التالية:

- احترام القانون، من خلال تقيد المرافق العمومية في جميع أنشطتها بالنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل؛
- المساواة بين جميع المرتفقين المتوفرين على نفس الشروط، دون أي تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو المعتقد أو الثقافة أو الانتماء السياسي أو النقابي أو الاجتماعي أو الجهوي أو اللغة أو الإعاقة أو أي وضع شخصي آخر، وذلك مع مراعاة خصوصيات الأشخاص والفئات من ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- الإنصاف في تغطية التراب الوطني، من خلال العمل على تغطية عادلة لتقريب الخدمات من المرتفقين؛
- الاستمرارية في أداء الخدمات، من خلال ضمان انتظام سير المرفق العام؛
- الملاءمة، عبر التطوير المستمر لتنظيم وتبدير المرافق العمومية والخدمات التي تقدمها، استجابة لحاجيات المرتفقين المتنامية ومسايرة للتطورات التي يشهدها محيط هذه المرافق، لاسيما منها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية؛
- الجودة، عبر تقديم خدمات تستجيب لحاجيات المرتفقين وانتظاراتهم، بتعبئة جميع الوسائل المتاحة، أخذا بعين الاعتبار تحقيق النجاعة والفعالية؛
- الشفافية، عبر تمكين العموم من الولوج إلى المعلومات، لاسيما تلك المتعلقة بسير وعمل المرافق العمومية والخدمات التي تقدمها مع احترام اللغتين الرسميتين للبلاد، ومراعاة النصوص التشريعية الجاري بها العمل؛

¹ بلحمره بسمه، مرجع سابق، ص 221.

² فخور حياة، إصلاح الإدارة وهران تجويد الخدمة العمومية بالمغرب، مجلة الباحث، العدد 46، شتنبر 2022، ص 533 و 534.

- ربط المسؤولية بالحاسبة، من خلال إلزام مسؤولي المرافق العمومية بتقديم الحساب عن تدبيرهم للأموال العمومية، وعن أدائهم بناء على النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة والوسائل الممنوحة؛
- النزاهة، من خلال تقييد موظفي وأعوان ومستخدمي المرافق العمومية بقواعد السلوك المنصوص عليها في النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل؛
- الانفتاح، من خلال التواصل مع المرتفقين وتلقي ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتظلماتهم بخصوص تطوير أداء المرفق العام والتفاعل معها¹؛

ثانيا: القواعد المنظمة لعلاقة المرافق العمومية بالمرتفقين

1. الانفتاح والتواصل: وذلك تطبيقا للمقتضيات القانونية المنصوص عليها في إطار المادة 23 من القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية²، والمتعلقة بالانفتاح وحسن التواصل مع المرتفقين، والتي جاء فيها النص على ما يلي: " يجب على المرافق العمومية تمكين المرتفقين من الحق في الحصول على المعلومات التي بحوزتها، طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل"، وفي ذلك تكريس لحقهم في الحصول على المعلومة المكفول دستوريا³.
- كما تنص المادة 24 من نفس القانون على أنه: "تقوم المرافق العمومية بالتعريف المنتظم بمهامها وبرامجها والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها، وذلك عبر وسائل التواصل المتاحة خاصة الإلكترونية منها بما فيها المواقع الإلكترونية التي توضع لهذا الغرض".
2. استقبال المرتفقين: فضلا عن ذلك فقد نص القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية على ضرورة الالتزام بحسن استقبال المرتفقين، وذلك في إطار المادة 25 منه، والتي جاء فيها ما يلي: " يجب على المرافق العمومية أن تعمل بكيفية منتظمة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان جودة وحسن استقبال المرتفقين لا سيما من خلال توفير كفاءات مؤهلة في مهام الاستقبال والتوجيه وتأهيل الفضاءات والبنيات المخصصة لذلك، بما يضمن الإصغاء إلى المرتفقين وإخبارهم وتوجيههم وإرشادهم وتيسير استفادتهم من الخدمات التي تقدمها. كما تتخذ التدابير اللازمة لتيسير ولوج الأشخاص والفئات من ذوي الاحتياجات الخاصة لمصالحها، ومساعدتهم في الحصول على خدماتها في ظروف مواتية، طبقا للتشريع الجاري به العمل".

¹ راجع المادة 5 من الظهير الشريف رقم 1.21.58 صادر في 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليو 2021)، بتنفيذ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الجريدة الرسمية عدد 7006، ص 5661.

² الظهير الشريف رقم 1.21.58 صادر في 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليو 2021)، بتنفيذ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الجريدة الرسمية عدد 7006، ص 5661.

³ ينص الفصل 27 من الدستور المغربي لسنة 2011 على أنه: " للمواطنين والمواطنات حق الحصول على المعلومات، الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، والمؤسسات المنتخبة، والهيئات المكلفة بمهام المرفق العام.

لا يمكن تقييد الحق في المعلومة إلا بمقتضى القانون، بهدف حماية كل ما يتعلق بالدفاع الوطني، وحماية أمن الدولة الداخلي والخارجي، والحياة الخاصة للأفراد، وكذا الوقاية من المس بالحريات والحقوق الأساسية المنصوص عليها في هذا الدستور، وحماية مصادر المعلومات والمجالات التي يحددها القانون بدقة".

3. تقديم الخدمات العمومية: وذلك طبقا للمقتضيات المنصوص عليها في المادة 27 من ميثاق المرافق العمومية التي جاء فيها: "يجب على المرافق العمومية العمل على تبسيط مساطرها وإجراءاتها الإدارية ورقمنتها، وفق النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل، لا سيما في ما يتعلق بتلقي طلبات المرتفقين ومعالجتها وتقديم الخدمات موضوع هذه الطلبات. وتعتمد هذه المرافق على رمز تعريفي موحد خاص بكل مرتفق يستعمل في جميع أنظمتها المعلوماتية، ويمكن من تيسير تبادل المعلومات بينها والرفع من جودة الخدمات التي تقدمها".

- هذا وتعمل المرافق العمومية على تطوير الخدمات التي تقدمها للمرتفقين من خلال ما يلي:
- دراسة وتحليل وضعية هذه الخدمات انطلاقا من العرض الذي توفره وحجم الطلب المعبر عنه؛
- تحديد حجم الخصائص على المستويين الكمي والكيفي؛
- توفير الخدمات وتوسيع وتنويع أساليب تقديمها، لا سيما باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال¹.
- وذلك على أساس معايير الجودة، عبر:
- إعداد ونشر موائيق للخدمات تتضمن التزامات المرافق العمومية بتقديم الخدمات وفق مؤشرات محددة؛
- اعتماد برامج عمل سنوية لتطوير جودة الخدمات؛
- القياس المنتظم لرضا المرتفقين حول أدائها، وإعداد تقارير سنوية عن حصيلة برامج تطوير الجودة ونتائج قياس هذا الرضا، مع نشرها عبر جميع الوسائل المتاحة².

3. معالجة التظلمات: حيث تتلقى المرافق العمومية تظلمات المرتفقين وتقوم بمعالجتها وتبعتها، طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل. كما أنها تتولى إعداد تقرير سنوي حول حصيلتها ونشرها، إلى جانب التدابير التي تم اتخاذها أو التي تعتزم اتخاذها بجميع الوسائل المتاحة، وذلك خلال الربع الأول من السنة الموالية.

فضلا عن ذلك فإنه يتعين عليها استغلال مجموع النتائج المتوصل إليها بهذا الصدد في سبيل تحسين أدائها، والرفع من جودة الخدمات التي تقدمها. هذا ويمكن للمرافق العمومية في هذا الصدد اللجوء في علاقتها مع المرتفقين، إلى مساع توفيقية لتجاوز الخلافات التي قد تنشأ بينهما³.

4. تنفيذ الأحكام القضائية: تتولى المرافق العمومية تنفيذ الأحكام والقرارات والأوامر القضائية النهائية القابلة للتنفيذ الصادرة في مواجهتها، وذلك دون أي تأخير⁴.

الفقرة الثانية: القواعد المتعلقة بتخليق المرافق العمومية

أولا: مبادئ تخليق المرافق العمومية

¹ راجع المادة 28 من القانون رقم 54.19 بمثابة المرافق العمومية.

² راجع المادة 29 من القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية.

³ راجع المادتين 30 و 31 من القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية.

⁴ راجع المادة 32 من القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية.

يتولى الموظف والأعوان والمستخدمين بالمرافق العمومية القيام بمهامهم المختلفة وفقا للمبادئ والمعايير التالية:

- التحلي بروح المسؤولية والمبادرة؛
 - الانضباط في العمل واحترام القانون والأنظمة الداخلية، وضمان استمرارية المرافق العمومية، وتجنب أي فعل من شأنه تأخير أو تعليق أو توقيف تقديم الخدمات؛
 - الحياد والموضوعية والتجرد؛
 - الامتناع عن طلب أو قبول أو تلقي بشكل مباشر أو غير مباشر هدايا أو هبات أو امتيازات كيفما كان نوعها كمقابل عن أداء واجباتهم المهنية أو الامتناع عن القيام بها؛
 - عدم استغلال السلطة أو النفوذ¹؛
- كما تقوم المرافق العمومية بإعداد واعتماد مدونات أخلاقية، وبرامج لتعزيز قيم النزاهة والوقاية من كل أشكال الفساد ومحاربتها، وكذا لترسيخ قيم التخليق والمواطنة في تدبير شؤونها، واتخاذ التدابير اللازمة لحسن تنفيذها وتقييم نتائجها، مع الحرص على التنسيق مع باقي الجهات المعنية لضمان فعالية هذه البرامج والتفانياتها².

ثانيا: ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي

يحدد ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي مجموع المبادئ والضوابط العامة التي تؤطر سلوك الموظف العمومي سواء داخل الإدارة أو في إطار علاقته مع المرتفقين. ولا شك أن الالتزام بمضامين هذا الميثاق، الذي يشكل عنصرا من المنظومة العامة لتخليق الإدارة من شأنه أن يساهم في تدعيم ثقافة المرافق العمومية، وبث روح المسؤولية والانضباط لدى الموظفين، ومن ثم المساهمة في الرفع من مستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة عموما.

ومن أجل بلوغ الغاية المتوخاة من إعداد هذا الميثاق، فإن موظفي مختلف المرافق العمومية مدعوون للاطلاع على مضامينه والالتزام بتطبيقه من خلال التوقيع عليه، وإرجاعه إلى مصلحة تدبير الموارد البشرية بالإدارة التي يعملون بها، وتتمثل مبادئ وضوابط ميثاق حسن سلوك الموظف العمومي فيما يلي:

1. التشبع بثقافة المرفق العام: نظرا لأن سلوك الموظف العمومي ينبغي أن يكون منسجما مع المبادئ والقواعد العامة

المؤطرة للمرفق العام فإنه يتعين عليه التعهد بما يلي:

- التقيد بمبدأ المشروعية بحيث يكون عمله مطابقا للقواعد القانونية الجاري بها العمل، ولهذه الغاية ينبغي عليه أن يسعى دائما للاطلاع على مجموع هذه القواعد، إما من خلال مجهوداته الذاتية أو باستشارة رؤسائه وزملائه؛
- الالتزام بمواقف العمل انسجاما مع ما تقتضيه ضرورة توفير الخدمات العمومية وضمان استمرارية المرافق العمومية؛
- الحياد في التعامل مع القضايا المعروضة عليه واتخاذ القرارات بتجرد وموضوعية؛

¹ راجع المادة 33 من القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية.

² راجع المادة 34 القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية.

- خدمة الصالح العام في كل القرارات التي يتخذها، مع الحرص ما أمكن ذلك - على التوفيق بين متطلبات الصالح العام والمصالح الفردية - ؛

- احترام الأحكام القضائية النهائية والعمل على تنفيذها في حدود الاختصاصات الموكولة إليه؛
- تطويع أساليب عمله مع متطلبات المحيط وذلك مع مراعاة الخصوصيات المحلية؛
- الانخراط الفعال في الجهود المبذولة من أجل مواجهة حالات الطوارئ، وتقديم المساعدات اللازمة للأشخاص الموجودين في وضعية صعبة جراء تلك الطوارئ؛
- التعامل مع المرتفقين وقضاياهم دون أي تمييز باستثناء ما يسمح به القانون؛

2. ضوابط العمل بالإدارة: نظرا للتحديات التي تواجه الإدارة بالنظر لتطور انتظارات وتطلعات المرتفقين، وضرورة

التوفر على موارد بشرية تتحلى بأخلاقيات وكفاءة عالية، وتعمل طبقا لضوابط مهنية سليمة، فإن الموظف العمومي يتعهد ب:

- التفرغ الكامل لعمله بالإدارة وعدم ممارسة أي نشاط مهني مواز للعمل الإداري، إلا في حدود الحالات التي يسمح بها القانون؛
- الالتزام بحدود الصلاحيات التي تخولها له المهام الموكولة إلى داخل الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها؛
- العناية بوسائل وأدوات العمل بمختلف أصنافها، وصيانتها طبقا للمواصفات التقنية المعتمدة في الموضوع، وتجنب استعمالها لأغراض شخصية؛
- تطبيق التعليمات الصادرة عن الرؤساء الذين يعمل تحت إمرتهم، إلا في الحالات التي تكون هذه الأخيرة مخالفة للقانون الجاري به العمل؛
- السعي إلى التوفيق بين مستوى أدائه وأساليب مناهج العمل داخل الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها؛
- المشاركة الفعالة في الدورات التكوينية التي تنظمها الإدارة، وترصيد نتائجها من أجل تطوير أدائه المهني؛
- التعاون المطلق مع الأشخاص أو الهيئات المكلفة بصفة قانونية بعمليات المراقبة والتفتيش والبحث؛
- الامتناع عن تسريب المعلومات التي تدخل ضمن السر المهني وعن بث أو تغذية إشاعات من شأنها الإضرار بالإدارة أو بسمعة الأشخاص؛
- الامتناع عن اتخاذ مواقف علنية أو تقديم أو نشر تصريحات أو تعليقات تتناقض مع مواقف إدارته أو توجهاتها أو من شأنها الإضرار بمصالحها؛
- التعامل بلباقة مع الرؤساء والمرؤوسين ومع باقي الزملاء؛
- تجنب الممارسات التي من شأنها إيقاع رؤسائه وزملائه في أخطاء كتقديم معلومات خاطئة بشكل مقصود لأغراض شخصية انتهازية أو بدافع الانتقام؛

- عدم التمييز بين المرؤوسين على أساس اعتبارات غير تلك المرتبطة بالأداء الوظيفي القابل للتقييم بشكل موضوعي؛
 - الامتناع عن نهج مختلف أساليب التحرش وتجنب الإثارة أو تأجيج الخلافات الشخصية مع الزملاء، وتفادي الانعكاسات السلبية لذلك على علاقات العمل؛
 - الامتناع عن استغلال - بصفة مباشرة أو غير مباشرة - منصبه من أجل الحصول على امتياز مادي أو أي امتياز آخر من شأنه خدمة المصالح الشخصية أو العائلية أو مصلحة أي جهة خارجية يرتبط بها هو أو عائلته؛
 - الامتناع عن ربط علاقات مشبوهة أو نفعية مع أشخاص أو هيئات ترتبط مصالحهم بقرارات الإدارة التي ينتمي إليها؛
 - إخبار الإدارة بعنوانه أو بالمكان الذي يمكن الاتصال به فيه، وذلك عندما تدعو ضرورة العمل أو في حالات الاستعجال؛
- 3. التواصل مع المرتفقين:** وبذلك فإنه ينبغي على الموظفين العموميين بالمرافق العمومية التفاعل بإيجابية مع محيطهم، وذلك من خلال تحقيق تواصل كاف مع مختلف المتعاملين مع الإدارة، وتقديم صورة حسنة عن الإدارة التي ينتمي إليها، ومن هذا المنطلق فإن الموظف العمومي يتعهد بما يلي:
- حسن الاستماع إلى المرتفق ومساعدته وتوجيهه وإطلاعه على القضايا التي تحمه؛
 - حسن استقبال المرتفق والاجتهاد في الاستجابة لطلباته في حدود ما تسمح به القوانين والأنظمة الجاري بها العمل؛
 - حسن تمثيل الإدارة من خلال لغة تواصله، وهندامه، وكيفية تعامله مع المرتفقين؛
 - تجنب إصدار أية إشارة تفيد برغبته في الحصول على جزاء مادي أو معنوي مقابل الخدمة التي تقدم للمرتفق؛
 - الالتزام بمعالجة القضايا المعروضة عليه داخل الآجل المحددة - وفي حالة تعذر ذلك - في آجال معقولة ومنطقية، والحرص على إخبار المرتفقين المعنيين بدقة عن الآجال التي قد تتطلبها معالجة قضاياهم، إن كان الأمر يقضي القيام بإجراءات تمهيدية أو تحريات إضافية قد تتطلب بعض الوقت؛
 - الحرص على الحفاظ على الوثائق المودعة لديه من طرف المرتفق¹؛

المطلب الثاني: آليات تخليق المرافق العمومية بالمغرب

إن تخليق الحياة العامة بالمغرب يعد من المداخل الأساسية والمحورية للتأسيس للمبادئ والقيم المثلى في حسن تسيير وتدير الشأن العام، وذلك بهدف ترسيخ القواعد الفعالة للديمقراطية الحداثية البناءة، وتثبيت قواعد ومبادئ المواطنة في المجتمع

¹ منشور السيد الوزير المكلف بتحديث القطاعات العامة، عدد 04-2- FP بتاريخ 2007/08/06 المتعلق بميثاق حسن سلوك الموظف العمومي.

المغربي، مع بناء نهج سياسي عقلاني قائم على النقاش، والحوار، والمعارضة، خدمة للمصالح الشخصية للمواطنين¹، عبر التقييد بقيم حقوق الإنسان كما هي متعارف عليها عالميا، والالتزام بمراعاتها والنهوض بها في علاقة الإدارة بالمرتفقين، فضلا عن كونه أصبح مطلبا من متطلبات تشجيع الاستثمار والتنافسية والشفافية وتحقيق التنمية الوطنية والجهوية والمحلية². ومن هذا المنطلق فقد قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى: الفرع الأول: (الإطار القانوني والمؤسسي لمكافحة الفساد الإداري)، ثم الفرع الثاني: (التحول الرقمي وتأهيل الموارد البشرية كآليتين لتخليق الإدارة العمومية).

الفرع الأول: الإطار القانوني والمؤسسي لمكافحة الفساد الإداري

الفقرة الأولى: الآليات القانونية

1. القانون رقم 92.25 المتعلق بالتصريح الإلزامي بالامتلاكات³: يعتبر نظام التصريح بالامتلاكات بمثابة آلية لمتابعة ومعرفة تطور ثروة الموظف العمومي أو من في حكمه، وما إذا كانت الثروة التي راكمها طبيعية أم تحوم حولها شكوك، وذلك بمقارنة التصريح الأولي للمعني بالأمر والتصريح النهائي له. ويتمثل هدف إقرار هذا النظام في وضع حد للإثراء الغير المشروع، ومن ثم مكافحة الفساد الإداري عبر محاسبة الموظفين العموميين على ذلك⁴.

وفيما يتعلق بالأشخاص الخاضعين لهذا القانون فقد تم تحديدهم على وجه الحصر، ومن بينهم نجد:

- 1 - الأشخاص المعينون في مناصبهم طبقا للفصل 30 من الدستور⁵؛
- 2 - الموظفون والأعوان التابعون للدولة والجماعات المحلية والمنشآت العامة والهيئات الأخرى المخول لهم سلطة:
- أ - الأمر بصرف النفقات وقبض المداخل أو ممارسة مهمة مراقب أو محاسب عمومي طبقا لأحكام القانون رقم 61.99 المتعلق بتحديد مسؤولية الأمرين بالصرف والمراقبين والمحاسبين العموميين؛
- ب - تحديد وعاء الضرائب والرسوم وكل عائد آخر مأذون به بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل؛

¹ المالكي أحمد، مرجع سابق، ص 7.

² المالكي أحمد، تخليق الحياة العامة: الأحزاب السياسية المواطنة المجتمع المدني تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، مجلة قانونك، العدد 21، يوليو - سبتمبر 2024، ص 140.

³ ظهير شريف رقم 1.07.202 الصادر في 20 من شوال 1429 20 أكتوبر 2008 بتنفيذ القانون رقم 54.06 المتعلق بإحداث التصريح الإلزامي لبعض منتخبي المجالس المحلية والغرف المهنية وبعض فئات الموظفين أو الأعوان العموميين بامتلاكهم، الجريدة الرسمية عدد 5679، 4 ذي القعدة 1429 (3 نونبر 2008)، ص 4014.

⁴ الصباحي محسن، الإطار القانوني لمكافحة ظاهرة الفساد - المغرب نموذجا، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، العدد 02، نونبر 2021، ص 276.

⁵ راجع الفصل 30 من الدستور المغربي لسنة 2011.

(ج) - قبض وتحصيل الضرائب والرسوم والعائدات والمداحيل والأجرة عن الخدمات المقدمة والمخصصة للدولة والجماعات المحلية والمنشآت العامة والهيئات الأخرى، كما تم تعريفها في المادة الأولى من القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى¹ ؛

(د) - الإذن بمنح امتياز أو بتفويت أو باستغلال ملك أو مرفق عمومي أو خاص تابع للدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العامة؛

(هـ) - القيام بتدبير الأموال وحفظ القيم والسندات وتسلم الودائع والكفالات؛

(و) - مهام المراقبة ومعاينة المخالفات لنصوص تشريعية وتنظيمية خاصة وزجر المخالفات المذكورة؛

(ز) - تسليم الرخص أو الإجازات أو الأذون أو الاعتمادات؛

(ن) - تسجيل أو تقييد امتياز أو حق عيني أو حق غير مادي؛

3 - الموظفون والأعوان، غير أولئك المشار إليهم أعلاه، المكلفون بمهمة عمومية والحاصلون على تفويض بالإمضاء فيما يتعلق بالأعمال والإجراءات المشار إليها في البند 2 أعلاه أو بأعمال قد يكون لها أثر مباشر أو غير مباشر على المال العام². على أنه تودع تصريحات هؤلاء الأشخاص لدى:

- 1 - المجلس الأعلى للحسابات إذا كان المصرح يمارس صلاحياته على مجموع التراب الوطني؛
 - 2 - المجلس الجهوي للحسابات بالنسبة للمصرح الذي يمارس صلاحياته داخل الحدود الترابية لجهة أو داخل إقليم أو عدة أقاليم أو عمالة أو عدة عمالات أو جماعة أو عدة جماعات خاضعة للاختصاص الترابي لنفس الجهة؛
- على أن الموظفين المعيّنين بموجب ظهير شريف لممارسة المهام داخل الحدود الترابية المشار إليها أعلاه يقومون بإيداع تصريحهم بالممتلكات لدى المجلس الأعلى للحسابات³.
- وفي سبيل تحقيق نجاعة وفعالية منظومة التصريح الإلزامي بالممتلكات فقد تم رصد عدة مداخل لذلك من بينها نذكر:

• ضمان التكامل والنجاعة والأمن القانوني لمنظومة التصريح الإلزامي بالممتلكات: وذلك من خلال:

أ. التحديد الواضح للأهداف: والمحددة في هدفين الأول وقائي يستشف من خلال إدراج إلزامية التصريح المنصوص عليها بموجب الفصل 158 من الدستور المغربي¹، ضمن مقتضيات الباب الثاني عشر المتعلق بالحكامة الجيدة، وخاصة ما يتعلق

¹ ظهير شريف رقم 1.03.195 صادر في 16 من رمضان 142411 نوفمبر 2003 الصادر بتنفيذ القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى، الجريدة الرسمية عدد 5170 بتاريخ 23 شوال 1424 18 ديسمبر 2003، ص 4240.

² راجع المادة 2 من القانون رقم 54.06 المتعلق بإحداث التصريح الإلزامي لبعض منتخبي المجالس المحلية والغرف المهنية وبعض فئات الموظفين أو الأعوان العموميين بممتلكاتهم.

³ راجع المادة 3 من القانون رقم 54.06 المتعلق بإحداث التصريح الإلزامي لبعض منتخبي المجالس المحلية والغرف المهنية وبعض فئات الموظفين أو الأعوان العموميين بممتلكاتهم.

بالشفافية والمسؤولية والمحاسبة والحياد والنزاهة وتحقيق المصلحة العامة. والثاني ضبطي ورقابي وهو ما يتضح من خلال مقتضيات الفصل 147 من الدستور²، الذي خول للمجلس الأعلى للحسابات سلطة تتبع ومراقبة التصريح بالملكيات مع التأديب والمعاقبة.

ب. ضمان التكامل والنجاعة القانونية: وفي هذا الصدد فإنه يتعين العمل على الملاءمة والتشبيث القانوني للعديد من المقتضيات المرتبطة بتفعيل هذا القانون.

- ترسيخ مبدأ استقلالية الهيئة المكلفة بالتصريحات: إن الاستقلالية هنا تعد ضماناً أساسية لتحقيق التجرد والموضوعية بعيداً عن أي تأثير خارجي محتمل، على أنه ينبغي أن تكون هذه الاستقلالية مؤطرة بمبدأ توطيد جسور التعاون مع الهيئات والجهات المعنية، بقصد ضمان تكامل جهود سائر المتدخلين في تسهيل عملها في تتبع ثروات المزمين بالتصريحات.
- التحديد الهادف للأشخاص المزمين وعناصر الثروة المعنية: حيث يعد الحصر الموضوعي لللائحة الأشخاص المزمين بالتصريح مدخلاً هاماً لتحقيق النجاعة والفعالية المطلوبة، على أن يتم ذلك مع مراعاة التناسب بين حجم المصريحين الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للهيئة والمصرح بها لديها³.

2. القانون الجنائي: في ضوء تشخيص وتقييم المنظومة الجنائية الوطنية، يمكن القول على أن مراجعة مجموعة القانون الجنائي أضحت ضرورة تشريعية ملحة من منطلق الشرعية الجنائية الدولية، وذلك وفقاً لما يلي:

- تجريم الفساد:
 - توسيع دائرة تجريم اختلاس الأموال العمومية من حيث الأفعال، بشمولها تحويل هذه الأموال أو نقلها أو إيداعها بقصد إخفاء أو تمويه مصدرها، وكذلك اكتسابها وحيازتها واستخدامها والتصرف فيها؛
 - توسيع نطاق تجريم الغدر في مزاولة الوظيفة العمومية، بشمول جميع الأفعال التي من شأنها أن تؤدي إلى حصول الموظف العمومي على أية مزية غير مستحقة قانوناً، دون أن يكون تحصيلها مقتضراً فقط على الطلب أو التلقي أو الأمر بالتحصيل؛
 - إلغاء شرط وجود علاقة تبعية بين الفاعل ومشغله في اتجاه توسيع دائرة التجريم بخصوص علاقات الشغل في القطاع الخاص، مع توسيع دائرة التجريم للرشوة في هذا القطاع، وذلك بشمولها جميع الأفعال المرتكبة في إطار ممارسة الشخص الطبيعي أو المعنوي لنشاطه المهني أو الاجتماعي، وكذا الأشخاص المنتدبين انتخباً والمزاولين لأنشطة تجارية أو مهنية؛

¹ راجع الفصل 158 من الدستور المغربي لسنة 2011.

² راجع الفصل 147 من الدستور المغربي لسنة 2011.

³ لمزيد من التفاصيل المرجو الاطلاع على تقرير الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها حول: "منظومة التصريح الإجمالي بالملكيات إرساء رؤية شمولية من أجل تثبيت الحكامة المسؤولة"، ص من 79 إلى 90.

- تبني نظام الإطلاق في تحديد الجرائم مصدر غسل الأموال، تفاديا لأية مراجعة أو تحيين مستقبلي للجرائم المحددة في الفصل 2-574¹، وضمانا لليقظة المسبقة لكل ما من شأنه أن يشكل مصدرا حيويا لانتعاش غسل الأموال غير المشروعة، وحماية للدورة الاقتصادية الوطنية من كل مظاهر الفساد؛
- توسيع دائرة التجريم في إخفاء الأشياء المتحصلة من الجريمة، بما يشمل حيازة هذه الأشياء واستعمالها والانتفاع بها، وقبول إيداعها والوساطة في تداولها أو التصرف فيها؛
- ملائمة التشريع الجنائي المغربي مع أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، فيما يتعلق بتجريم الإثراء غير المشروع لأية زيادة كبيرة لموجودات الموظف العمومي التي لا يستطيع تعليلها بصورة معقولة قياسا إلى دخله المشروع؛
- التجريم الصريح لرشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المؤسسات الدولية العمومية، وذلك وفقا لأحكام المادة 16 من الاتفاقية المذكورة²؛

● النظام العقابي في جرائم الفساد:

- تكريس التوازن في العقوبات المقررة لجرائم الفساد، بما يتناسب وخطورتها الإجرامية؛
- مراجعة القيمة المالية المحددة لمضاعفة أو تخفيف العقوبة في جرائم الغدر والاختلاس والرشوة؛
- التنصيص على الغرامة في العقوبة المقررة لجريمة تبديد أو إتلاف القاضي أو الموظف العمومي للمستندات أو الحجج أو العقود أو المنقولات التي أؤتمن عليها؛
- تقرير الحكم بالحرمان من مزاولة الوظائف أو الخدمات العامة لمدة معينة على المدان بارتكاب جنح الفساد، بدل الجوازية في النطق بهذا الحكم؛
- التنصيص في العقوبة المقررة لجريمة الرشوة في القطاع الخاص على عتبة لمضاعفة أو تخفيف العقاب، كما هو الشأن بالنسبة لعقوبة جريمة الرشوة في القطاع العام؛
- التصريح بعقوبات للشخص المعنوي المتورط في ارتكاب جرائم الفساد دون الاقتصار في ذلك على جريمة غسل الأموال³؛

3. القانون رقم 03.01 بشأن الزام الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها

¹ راجع الفصل 2-574 من القانون الجنائي.

² راجع المادة 16 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، للاطلاع على هذه الاتفاقية المرجو زيارة الموقع التالي:

<https://www.unodc.org/romena/ar/uncac.html>، تمت زيارته بتاريخ: 2025/10/14 على الساعة: 10:10.

³ الرام علي، السياسة الجنائية في مكافحة جرائم الفساد، رابط الاطلاع:

<https://www.pmp.ma/wp->، تمت زيارته بتاريخ: 2025/10/15 على الساعة: 20:30.

الإدارية¹: يتمثل الهدف الرئيسي لإحداث المرافق العمومية في تقديم خدمات عمومية للمواطنين بأخلاقيات عالية وبالجودة المطلوبة تحقيقاً للمصلحة العامة. على أنه وفي سبيل تحقيق ذلك تم سن القانون المشار إليه أعلاه²، والذي يكتسي أهمية بالغة ليس فقط لأنه جاء ملء فراغ تشريعي غير مبرر، ولكن أيضاً للحد من علو السلطة التقديرية للإدارة والتعسف في استعمالها، وجعل اختصاصاتها في إصدار القرارات مقيداً، مما يؤدي إلى إضفاء المشروعية على أعمالها وتصرفاتها، ويضعها موضع المسؤولية والمحاسبة في إطار احترام القانون³.

وفي هذا الإطار فقد نصت المادة الأولى من القانون رقم 03.01 بشأن الزام الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية، على ما يلي: " تلزم إدارات الدولة والجماعات المحلية وهيئاتها والمؤسسات العمومية والمصالح التي عهد إليها بتسيير مرفق عام بتعليل قراراتها الإدارية الفردية السلبية الصادرة لغير فائدة المعني المشار إليها في المادة الثانية بعده تحت طائلة عدم الشرعية، وذلك بالإفصاح كتابة في صلب هذه القرارات عن الأسباب القانونية والواقعية الداعية إلى اتخاذها".

على أن المشرع المغربي عمل على تحديد القرارات الإدارية الواجب تعليلها، وذلك في إطار المادة الثانية من هذا القانون، فعلاوة على علاوة عن القرارات الإدارية التي أوجبت النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل تعليلها، نجد القرارات الإدارية التالية:

- أ - القرارات المرتبطة بمجال ممارسة الحريات العامة أو التي تكتسي طابع إجراء ضبطي؛
- ب - القرارات الإدارية القاضية بإنزال عقوبة إدارية أو تأديبية؛
- ج - القرارات الإدارية التي تقيد تسليم رخصة أو شهادة أو أي وثيقة إدارية أخرى بشروط أو تفرض أعباء غير منصوص عليها في القوانين والأنظمة الجاري بها العمل؛
- د - القرارات القاضية بسحب أو إلغاء قرار منشئ لحقوق؛
- هـ - القرارات الإدارية التي تستند على تقادم أو فوات أجل أو سقوط حق؛
- و - القرارات التي ترفض منح امتياز يعتبر حقاً للأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط القانونية⁴؛

الفقرة الثانية: الآليات المؤسساتية

أولاً: اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد ومؤسسة الوسيط

¹ الظهير الشريف رقم 1-02-202- صادر في 12 جمادى الأولى (1423) 23) يوليوز (2002) بتنفيذ القانون رقم 03 01 بشأن الزام الإدارات العمومية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية، الجريدة الرسمية عدد 5029 بتاريخ 03 جمادى الثانية 1423/12 غشت 2002)، ص 2282.

² الكتاني مولاي إدريس الحلالي، الأخلاقيات في الإدارة العمومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 24، 1998، ص 12.

³ الصباحي محسن، مرجع سابق، ص 281.

⁴ الكتاني مولاي إدريس الحلالي، الأخلاقيات في الإدارة العمومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 24، 1998، ص 12.

أ. اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد: تم إحداث هذه اللجنة بمقتضى المرسوم رقم 2.17.264 الصادر خلال سنة 2017¹، والتي أسند إليها القيام بالعديد من المهام والاختصاصات تفعيلًا للبرنامج الحكومي، خاصة فيما يتعلق بتعزيز النزاهة والعمل على إصلاح الإدارة وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة؛ حيث أنها تتولى تتبع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وتقديم مقترحات لتعزيز النزاهة ومكافحة هذا الأخير، ونشر قيم التخليق والشفافية، فضلا عن السهر على مواكبة القطاعات المعنية ببرامج السياسة العمومية المتعلقة بمكافحة الفساد، مع العمل على تقديم مقترحات إلى الحكومة من أجل تعزيز التعاون الدولي للتصدي لجرائم الفساد. ومن تم يمكن القول بأن المغرب قد بين رغبته الشديدة في التصدي للفساد، وذلك يظهر بشكل جلي من خلال وضعه استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، وإحداث هيئة وطنية تواكب مراحل تطبيقها².

ب. مؤسسة الوسيط: لقد جاءت هذه المؤسسة لتحديث مؤسسة ديوان المظالم من خلال العمل على ترسيخ عملها كمؤسسة وطنية متخصصة ومستقلة دستوريا، وذلك تجسيدا للإرادة الملكية السامية في توطيد سيادة القانون، وتحقيق العدل والإنصاف، وجبر الأضرار ورفع المظالم التي يعانيها المواطنون جراء الاختلالات في سير بعض الإدارات وسوء تطبيقها للمقتضيات القانونية وتجاوزها للسلطة³. ذلك أن مهمتها الأساسية تتمثل في الدفاع عن الحقوق في نطاق العلاقة بين الإدارة والمرتفقين والإسهام في ترسيخ سيادة القانون، وإشاعة مبادئ العدل والإنصاف، وقيم التخليق والشفافية في تدبير الإدارات والمؤسسات العمومية، والجماعات الترابية والهيئات والتي تمارس صلاحيات السلطة العمومية⁴.

وذلك بهدف المساهمة في إرساء حكمة إدارية جيدة، وتعزيز بفضلها حقوق المواطنين وتصان بها كرامتهم، من خلال الحرص على تخليق المرافق العمومية المختلفة، وإشاعة ثقافة الوساطة المؤسسية، في إطار من التعاون والانخراط للذين عبرت عنهما مجموعة من الإدارات كشركاء للمؤسسة من جهة، وكذا الوعي المتزايد بدورها في البحث عن الحلول البديلة للنزاعات من جهة ثانية، بالرغم من الإكراهات التي تفرضها أحيانا الطبيعة الخاصة أو المعقدة للقضايا المعروضة عليها⁵.

وعموما يمكن القول على أن توجه المغرب نحو إحداث مؤسسة الوسيط خطوة تحتسب له في مجال السعي لتوطيد مبادئ الشفافية والمحاسبة والمساءلة، وقد أبانت عن مدى فاعليتها في مجال حماية حقوق المواطنين كمظهر من مظاهر الديمقراطية⁶.

ثانيا: الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها والمجلس الأعلى للحسابات

¹ مرسوم رقم 2.17.264 صادر في 28 من رمضان 1438 (23 يونيو 2017) بإحداث اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، عدد 6582، 4 شوال 1438 (29 يونيو 2017)، ص 3858.

² بلحمرة بسمه، مرجع سابق، ص 237.

³ بلحمرة بسمه، مرجع سابق، ص 239.

⁴ راجع الفصل 162 من الدستور المغربي لسنة 2011.

⁵ <https://www.mediateur.ma/ar>

⁶ بلحمرة بسمه، مرجع سابق، ص 239.

أ. الهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها¹: تعتبر هذه الهيئة بمثابة مؤسسة وطنية مستقلة تتمتع بالشخصية الاعتبارية وبلاستقلال المالي والإداري²، تمارس مجموعة من المهام وذلك في إطار العمل المشترك والتكامل المؤسساتي والوظيفي فيما بينها، وبين السلطات والمؤسسات والهيئات الأخرى المعنية، وذلك من أجل نشر قيم النزاهة والوقاية من الرشوة ومكافحتها. وهي كالتالي:

1. في مجال نشر قيم النزاهة والوقاية من الفساد: تتولى الهيئة القيام بعدة مهام في هذا الإطار من بينها نذكر:
 - العمل على تتبع تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية والسياسات العمومية المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته، في إطار التكامل والتنسيق مع جميع السلطات والهيئات المعنية؛
 - العمل على إعداد دلائل مرجعية للتعريف بقيم النزاهة ونشرها في مجال تدبير المرافق العمومية، وغيرها من مؤسسات وهيئات القطاعين العام والخاص؛
 - الإعداد أو الإشراف على إعداد برامج خاصة بالوقاية من الفساد والإسهام في تخليق الحياة العامة، والعمل على تنسيق هذه البرامج، والسهر على تتبع تنفيذها بتعاون مع جميع السلطات والهيئات المعنية؛
 - تقديم كل توصية للسلطات العمومية والهيئات المعنية، بهدف الإسهام في بلورة مخططات وبرامج مندمجة ومتكاملة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته³؛

2. في مجال الإسهام في مكافحة الفساد: من بين هذه المهام نذكر:
 - تلقي التبليغات والشكايات والمعلومات المتعلقة بحالات الفساد المحددة قانونا ودراستها، والتأكد من صحة الأفعال والوقائع التي تتضمنها وفق المسطرة المحددة لذلك، وإحالتها عند الاقتضاء إلى الجهات المختصة⁴؛
 - تلقي التبليغات والشكايات والمعلومات حول المخالفات الإدارية والمالية المشار إليها في الفقرة 2 من المادة 3 من نفس القانون، والعمل على دراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها طبقا لأحكام هذا القانون؛
 - القيام بعمليات البحث والتحري عن حالات الفساد التي تصل إلى علم الهيئة، وفق الإجراءات والمساطر المحددة في هذا القانون، مع مراعاة مقتضيات المادة 7 منه⁵؛

ب. المجلس الأعلى للحسابات: يلعب المجلس الأعلى للحسابات باعتباره الهيئة العليا لمراقبة المالية العمومية، دورا هاما وفعالا في تدعيم وحماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة، وذلك عبر ممارسته لمجموعة من الاختصاصات الرقابية، خاصة فيما يتعلق

¹ <https://www.inpplc.ma/ar>

² راجع المادة 2 من الظهير الشريف رقم 1.21.36 الصادر في 8 رمضان 1442 (21 أبريل 2021) بتنفيذ القانون رقم 46.19 المتعلق بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.

³ راجع المادة 4 من القانون رقم 46.19 المتعلق بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.

⁴ <https://tabligh-fassad.inpplc.ma>

⁵ راجع المادة 7 من القانون رقم 46.19 المتعلق بالهيئة الوطنية للنزاهة والوقاية من الرشوة ومحاربتها.

بمراقبة تسيير الأجهزة العمومية، وتقييم السياسات والمشاريع العمومية، وفي هذا الإطار يولي المجلس أهمية كبرى للإشكاليات التنموية عبر إدماج إحداث الأثر في سياساته الرقابية سواء على المستوى الوطني أو الجهوي¹.

وقد أولى المجلس الأعلى للحسابات من خلال مخططة الاستراتيجية 2022-2026، أهمية كبرى للمواطن، وذلك عبر العمل على إحداث الأثر والفارق في حياته، من خلال تمكينه من الحصول على خدمات عمومية تستجيب حاجياته وانتظاراته، بتعبئة جميع الوسائل المتاحة، وذلك أخذا بعين الاعتبار معايير الجودة وتحقيق النجاعة والفعالية وفقا لقواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بالمرافق العمومية المنصوص عليها في إطار المادة الرابعة من القانون رقم 19-54 بمثابة ميثاق المرافق العمومية.

إلا أن المساهمة في مسار تعزيز جودة تدبير المرافق العمومية الترابية من خلال الأعمال القضائية والرقابية للمحاكم المالية، لم تكن لتتأتى دون اعتماد نظام لتبني الجودة داخليا أساسه مبادئ الاستقلالية والموضوعية والجماعية والتوجهية من مرحلة البرمجة وإعداد المخرجات إلى إصدار التوصيات وتتبع تنفيذها. وذلك في إطار من الحرص على التوازن والتكامل بين جميع الاختصاصات والمهام المسندة إليها، وهو ما تجسد جليا من خلال اعتماد هندسة جديدة للتقرير السنوي للمجلس تتضمن محورا مخصصا للحكامة الترابية وتدبير المرافق والمشاريع والتجهيزات العمومية المحلية، ومحورا مخصصا لتتبع تنفيذ التوصيات، وأثرها على تجويد تدبير هذه المرافق². كما كان للمهام الرقابية للمجلس الأعلى للحسابات أثر إيجابي كبير على مختلف مسارات الفعل العمومي في الصلة بأهداف التنمية المستدامة، حيث أسهمت توصيات المجلس في تجويد مسار تحديد الأولويات والتخطيط لتنزيل خطة 2030، وتحسين التقائية الاستراتيجية الوطنية الجارية وإنتاج البيانات وتغذية المؤشرات ذات العلاقة³.

ومنه يمكن القول على أن الدستور المغربي لسنة 2011 قد أرسى مجموعة من المؤسسات التي تعد مؤطرة لمفهوم الحكامة الجيدة بالمغرب، هدفها ديمقراطية عمل المرافق العمومية داخليا وخارجيا، وإقامة جسور الثقة والتواصل مع المرتفقين، عبر تحسين العمل الإداري داخل هذه المرافق⁴.

الفرع الثاني: التحول الرقمي وتأهيل الموارد البشرية كآليتين لتخليق الإدارة العمومية

الفقرة الأولى: الرقمنة والانفتاح على المواطنين كآلية لتخليق المرافق العمومية

أولاً: الرقمنة وتبسيط المساطر الإدارية

أ. الرقمنة كمدخل لتعزيز أخلاقيات المرافق العمومية

¹ العلوي مولاي إدريس عزيز، والعلوي مولاي أحمد الذهبي، ندوة علمية حول موضوع دور المجلس الأعلى للحسابات في مراقبة وتتبع تنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2015 – 2030، بقاعة العروض بمعرض الكتاب، الدورة 30، من 17 إلى 27 أبريل 2025، ص 5.

² الأزرقي عبد الصمد وعمرانة سهام، ندوة علمية حول موضوع تتبع تنفيذ توصيات المجلس الأعلى للحسابات وأثره على التدبير العمومي، بقاعة العروض بمعرض الكتاب، الدورة 30، من 17 إلى 27 أبريل 2025، ص 6.

³ العلوي مولاي إدريس عزيز، والعلوي مولاي أحمد الذهبي، مرجع سابق، ص 5.

⁴ الدريوش محمد، ميثاق المرافق العمومية بالمغرب بين سؤالي الحكامة الجيدة ومستجدات القانون رقم 54.19، مجلة براق الدولية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 1، 2025، ص 18.

لقد أدى التحول الرقمي إلى حدوث تحولات عميقة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتطلب إحداث تغيير ثقافي يحث المؤسسات والهيئات على الاستهلاك والتطوير المتواصل لواقع الحال، من خلال وجود قيادة وطموح ومرونة كبيرة في العمل. وبفضل التطورات المستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت الرقمنة اليوم حاضرة في مختلف قطاعات النشاط البشري، وأضحت بالتالي بمثابة محرك العولمة المبادلات بمختلف أنواعها¹.

ذلك أن رقمنة المساطر والإجراءات الإدارية يعد أحد الرهانات والأولويات في تقرب وعصرنة الإدارة العمومية، من أجل تحسين مناخ الأعمال والاستثمار بالمغرب، وتكريس قواعد الحكامة الجيدة وتخليق المرافق العمومية المغربية²، وذلك عبر مساهمتها في:

- تقليص معاناة المواطنين من خلال تسهيل الحصول على المعلومة³؛
- ترشيد الاستفادة من وقت العمل عبر اختفاء المهام المتكررة؛
- تحسين العلاقة مع المرتفقين؛
- اختفاء مفهوم المسافة وإكراه المنطقة الجغرافية⁴؛
- الحد من الرشوة والمحسوبية والزبونية والوساطة؛
- تعزيز الانفتاح والثقة في المرافق العمومية المغربية؛
- التخفيف من النفقات العمومية؛
- ضمان جودة الخدمات العمومية⁵؛

ومنه يتضح على أن الخدمات الإدارية في ظل اعتماد الإدارة الإلكترونية تتم بطريقة سلسلة وسهلة، متجاوزة بذلك البطء والروتين والبيروقراطية وجميع أشكال الفساد الإداري (الرشوة، الزبونية والمحسوبية والوساطة..)، على أن الرقمنة قد شكلت هدف من أجل تحسين وتجويد الخدمات الإدارية المقدمة من طرف المرافق العمومية المغربية، ووسيلة في الآن ذاته لتعزيز التواصل الإداري عبر فتح قنوات للتواصل مع المرتفق بكافة الوسائل الرقمية المتاحة، بالإضافة إلى أنها تساهم في عقلنة وتبسيط المساطر

¹ رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، نحو تحول رقمي مسؤول ومندمج، ص 11.

² المالكي أحمد والوزير محمد، مرجع سابق، ص 13.

³ الطاشي مريم، خصوصية المجال الرقمي والأمن التعاقدية، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، العدد 7، ماي 2024، ص 69.

⁴ نصيب ياسين، موقع الرقمنة في القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، العدد 7، ماي 2024، ص 188.

⁵ الإدريسي الحسني خليل ربيع، الانتقال الرقمي دعامة أساسية لإصلاح الإدارة العمومية بالمغرب، مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والقضائية، العدد 54، ماي 2023، ص 201.

الإدارية، وتساعد على الهياكل الإدارية على التقليل من تضخم البنيات الإدارية، مع توفير بنوك للمعلومات من أجل اتخاذ القرار الإداري بشكل أكثر دقة¹.

ب: شروط الإدارة الإلكترونية في تبسيط المساطر الإدارية

إن تبسيط المساطر والإجراءات الإدارية عبر الرقمنة أضحى مطلباً ملحا في وقتنا الحالي، وذلك بهدف الوصول إلى الدقة والفعالية والمرونة في الجهاز الإداري، والتحكم والضبط في تعامل الإدارة مع المرتفقين، وحماية حريات وحقوق الأفراد ضد أي تلاعب، وإضفاء الشرعية والعقلانية على القرارات الإدارية المتخذة²، وهو ما يتحقق من خلال توفر عدة شروط أساسية من أهمها نذكر:

- الاهتمام بالعنصر البشري كمحرك أساسي لتنمية الإدارة، وذلك بوضع برنامج لتأهيل موظفي المرافق العمومية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار المهام المسندة إليهم؛
- تشجيع تعميم النظم المعلوماتية المحلية؛
- حث المواطن على استعمال الأنترنت لتلقي الخدمات الإدارية؛
- العمل على جرد جميع المساطر الإدارية داخل المرافق العمومية وتحديد المساطر الأولى الواجب وضعها على الشبكة، على أنه ينبغي أن ينكب الاختيار على تطبيقات سهلة خدمة للمواطنين والمقاولات؛
- العمل على تطوير المواقع الإلكترونية للإدارات العمومية، مع تجهيزها بأحدث الوسائل والتقنيات المتاحة؛
- إنشاء الشبكات الداخلية ومد الربط الإلكتروني بين المرافق العمومية؛
- التخزين والوضع على الخط العالمي لجميع الوثائق الإدارية ذات الصبغة العمومية، بما في ذلك الإصدارات والمستندات والتقارير والنصوص القانونية والمطبوعات الإدارية؛
- إنجاز بنوك معطيات قانونية وإدارية باللغة العربية والفرنسية والقيام بنشرها عبر الأنترنت؛
- ترشيد وعقلنة طرق اقتناء وتدبير المعدات والمستهلكات المعلوماتية المكلفة على مستوى ميزانية التسيير والأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الحقيقية للمرافق العمومية؛
- إحداث مرصد وطني مكلف بتتبع جودة الخدمات الإدارية الإلكترونية المقدمة للمواطن والمقاول؛
- إحداث أجهزة لمتابعة التطور التكنولوجي في مجال المعلومات؛
- الارتقاء بالاستثمار العمومي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على صعيد الميزانية العامة للإدارة³؛

ثانيا: انفتاح المرافق العمومية وتعزيز التواصل كآلية لتخليق المرافق العمومية

¹ وعدود نور الدين، دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية، رسالة ماستر تخصص العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، جامعة محمد الخامس بالرباط، السنة الجامعية 2021/2020، ص 106.

² المالكي أحمد والوزير محمد، مرجع سابق، ص 13.

³ الداودي محمد، مرجع سابق، ص 122 و 123.

إن تقريب الإدارة من المواطنين يعد عملا دؤوبا وشموليا، يتحقق من خلال تبني استراتيجية واضحة ومدرسة لبلوغ الانفتاح على محيطها، وهو ما لن يتأتى إلا من خلال مجهودات متواصلة لإدماج المرافق العمومية في وسطها الاجتماعي، والرفع من قدراتها على إعلام مواطنيها، وإقناعهم بجدوى المشاركة في مختلف قراراتها، وإقامة توافق حولها¹.

وذلك تماشيا مع روح العصر التي تتطلب الانفتاح، والحوار، والتشارك، والعمل على إدخال أساليب جديدة وعصرية في الاستقبال وأداء الخدمة، من أجل تمكين أكبر عدد من المواطنين من الاستفادة من الخدمات العمومية بشكل شفاف، ونزيه، وديمقراطي، بعيدا عن الرزونية، والمحسوبية، والرشوة والوساطة، وبذلك فإنه يتعين العمل على إعادة الاعتبار إلى القيم الأخلاقية، وترسيخ قيم المواطنة الخلاقة والمبدعة، عن طريق تدبير عمومي شفاف وناجع وذو مردودية عالية وممتازة.

ومن هذا المنطلق يتضح بأن انفتاح الإدارة العمومية على المواطنين والتواصل معهم يعد أحد أهم المؤشرات القوية لنجاح تدبير الشأن العام، خاصة وأن المواطن لم يعد مجرد أداة مناسباتية يتم اللجوء إليها خلال فترة الانتخابات بل هو شريك في تحقيق التنمية الشاملة والمندمجة، إذ ينبغي تبعا لذلك الحرص على إعادة بناء الثقة بين المواطنين والنخب السياسية².

وخلاصة القول يمكن القول على أن تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين والمقاولات، هو شرط أساسي لخلق بيئة مناسبة للاستثمار والنمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاجتماعية، ولن يكون ذلك ممكنا بدون وجود عنصر بشري متمكن، ومتمرس، ومكون، يضع مصلحة المواطن فوق كل اعتبار³.

الفقرة الثانية: تقوية القدرات الإدارية وتحديث آليات التوظيف والتكوين والتحفيز

أولا: على مستوى تقوية القدرات الإدارية

إن سوء التدبير الذي تعرفه المرافق العمومية، يتطلب ضرورة ترشيد بعض الأساليب المعتمدة في عملية التوظيف والتدبير والتكوين والتحفيز⁴، هذا ويتطلب تقوية القدرات الإدارية ضرورة اعتماد استراتيجية لتأهيل للموارد البشرية بالمرافق العمومية، عبر إعادة هيكلة البنيات الإدارية حتى لا يكون الجهاز الإداري كاجا يحول دون تحقيق فعالية الخدمات المقدمة من قبله، بسبب البيروقراطية التي تتسم بوجود هياكل إدارية جامدة أبعد ما تكون عن مبادئ الفعالية والنجاعة نظرا لغموض أدوارها.

وفي هذا الصدد فإنه يتعين العمل على تقييم نظم المرافق العمومية ومدى ملاءمتها لحجم وطبيعة الأعمال والمهام المنوطة بها⁵. كما يتعين تفعيل آليات التخطيط والتنسيق الإداريين لتحقيق التنمية المندمجة، حيث أن التخطيط يعد من أولى العمليات المطلوبة من قبل المسؤولين، للمساعدة على تحقيق الأهداف، وهو ما يفرض القيام بإجراءات تصحيحية للوضع من خلال أعمال التدبير التوقعي للموارد البشرية، والاستعانة بتقنيات تحليل وتوصيف الوظائف، هذا مع الحرص على التنسيق بين

¹ المالكي أحمد والوزير محمد، مرجع سابق، ص 13.

² أزماني مراد، السياسات العمومية الترابية ومداخل تحقيق الالتقاء، مجلة المنارة، العدد 33، دجنبر 2024، ص 140.

³ المالكي أحمد والوزير محمد، مرجع سابق، ص 14 و 15.

⁴ رماش عز الدين، مرجع سابق، ص 233.

⁵ أزماني مراد، المرجع نفسه، ص 158 و 159.

المصالح والجهات المعنية لتحقيق الالتقاء وبلوغ الأهداف المسطرة. وبهذا المعنى يمكن القول على أن العمل على تحديث البنيات والآليات التي تؤطر وظيفة تدبير الموارد البشرية، يتم من أجل بلوغ الكفاءة والخبرة اللازمتين لتكريس مبادئ الحكامة الجيدة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من قبل المرافق العمومية¹.

فضلا عن ذلك يتعين العمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتحديث المرافق العمومية وتجهيزها بأحدث التقنيات والوسائل وخاصة المعلوماتية (حواسيب، وشبكة الأنترنت ومصاريف صيانتها بشكل دوري)²، وفي هذا الصدد تم إنشاء صندوق تحديث الإدارة العمومية الذي يعد وسيلة أساسية للإصلاح الإداري وتشجيع الابتكار والتكنولوجيا في هذا الإطار، على أن الاستفادة من تمويل هذا الصندوق مفتوحة في وجه كل مشروع ذو تأثير إيجابي على تحسين تدبير الموارد البشرية، وإعادة تنظيم الهياكل الإدارية وتخفيفها، وتبسيط المساطر الإدارية وإجراءاتها، مع تطوير الإدارة الإلكترونية، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمرتكب عبر تكريس مبادئ الحكامة الجيدة، كما عملت الدولة على اعتماد سياسة الترشيح لتجاوز ضعف التسيير الإداري نظرا لسوء التدبير المالي لهذه المرافق³.

ثانيا: على مستوى تحديث آليات التوظيف والتكوين والتحفيز

يعتبر تحديث آليات التوظيف والتكوين والتحفيز، المحرك الأساسي لضمان تحقيق المردودية الإدارية على مستوى الوحدات الإدارية للمرافق العمومية، وهو ما سنتولى توضيحه كما التالي:

1. على مستوى التوظيف: إن عملية التوظيف هي بمثابة وسيلة لتقليص من الفجوة الكمية والنوعية لحاجيات الإدارة ومواردها البشرية، كما أنها تشكل عملية جوهرية تضمن ولوج الموارد البشرية المتخصصة وذات الكفاءة العالية للمرافق العمومية، وتبعاً لذلك فإن تدبيرها يجب أن يتم بطريقة فعالة وجيدة لضمان توفير الكثير من الجهد والوقت والمال.

وإذا كانت عملية التوظيف تعتبر اللبنة الأولى التي تنبني عليها الوظيفة العمومية بصفة عامة، فمن البديهي أن الانطلاقة الفاشلة لا يمكن أن تتوقع منها سوى نتائج ضعيفة، ولذلك ينبغي أن تحظى عملية التوظيف باهتمام كبير ليس فقط على مستوى الإطار القانوني، وإنما أيضا على المستوى التديري عبر تفعيل مقاربات ووسائل تديرية حديثة من شأنها عقلنة تدبير عملية التوظيف، ومن ثم وجب تحديث آليات التوظيف وذلك من خلال بعض الأساليب الحديثة سواء من خلال توصيف الوظائف أو من خلال أسلوب التعاقد⁴.

هذا وقد أوصى تقرير النموذج التنموي بضرورة التجديد المنتظم لمسؤولي المناصب العليا، سواء على المستوى الوطني أو المحلي، وذلك عبر اعتماد مجموعة من الآليات للرفع من جاذبية هذه الوظائف، من خلال تجديد هذه النخب وانتقاء الكفاءات المرشحة والمؤهلة لتحمل عبء المسؤولية، إلى جانب تامين قدراتها القيادية بهدف تمكينها من اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة

¹ أزماي مراد، المرجع نفسه، ص 151 و 152.

² أزماي مراد، مرجع سابق، ص من 158 إلى 160.

³ رماش عز الدين، مرجع سابق، ص 233.

⁴ أزماي مراد، مرجع سابق، ص ص 161 و 162.

في الوقت المناسب لحل المشاكل المطروحة، إذ لا يمكن من هذا المنطلق ضمان أي تنمية إدارية في ظل وجود نخب مستهلكة وتقليدية¹.

2. على مستوى التكوين: يشكل التكوين المستمر دعامة أساسية في تطوير مهارات الموظفين العموميين، لذلك فإن عملية تطبيقه تستدعي تكاثف الجهود وتحديد المسؤوليات، وتبني استراتيجية واضحة المعالم تراعي مستوى الأفراد المستهدفين وكيفية اعتماد المناهج البيداغوجية في التكوين.

ذلك أن تحقيق التدبير الفعال الذي يحقق المردودية المنتظرة والمطلوبة يفرض ضرورة الرفع من قدرات الموظفين العموميين، حتى تتمكن من تدبير شؤونها المعقدة، كما يجب كذلك اعتماد سياسة تكوينية ترمي أساسا إلى تأهيلهم بغرض الاستجابة للحاجيات المتجددة للمرتفقين، وبذلك يتعين تحفيزهم على الانخراط في برامج التكوين المستمر وجعله شرطا إلزاميا لكافة الموظفين.

ومن هذا المنطلق، فإن الموظف العمومي لا يحتاج إلى المعطيات فقط، بل يحتاج أساسا إلى التقنيات والمهارات التي تمكنه وتضمن له القدرة على التعامل مع مختلف المستجدات، وذلك ما يتحقق من خلال العملية التكوينية، والتي يجب أن تستجيب لعنصرين أساسيين هما:

- **العنصر الأول:** يكمن في تزويد المرافق العمومية بالموظفين القادرين على تحمل المهام التي تم توظيفهم من أجلها، وذلك بالسرعة والكيفية المطلوبة لذلك؛

- **العنصر الثاني:** يتمثل في الأخذ بعين الاعتبار التطور السريع لمهام وتقنيات الإدارة، وذلك من أجل مسايرة التطورات والمتغيرات اللازمة أثناء الحياة الإدارية للموظفين، مما يبرز أهمية التكوين المستمر واستعمال الخبرة قصد تجديد وتوسيع معارفهم المهنية²؛

3. على مستوى التحفيز: يشكل التحفيز ذلك العنصر الموضوعي الذي يستجيب لرغبة الموظف العمومي عن طريق إشباعها، وبالتالي يحرك لديه عملية الرد على هذا الحافز، والمتجسدة في العمل الحيوي ومضاعفة الجهد في الأداء الفعال والمكثف وذلك أثناء أدائه لوظيفته، للوصول إلى أقصى ما يمكن من مستويات المردودية والإنتاجية³.

كما هو الحال بالنسبة للتعويضات عن المصاريف التي يبذلها لمتطلبات الخدمة (مصاريف السفر، الفندق، الأكل...)، وإنشاء دور حضانة بالمرافق العمومية من أجل تمكين الموظفين من وضع أطفالهم بها، وهو ما يزرع في نفوسهم الطمأنينة تجاه فلذات أكبادهم، فضلا عن القيام بتنظيم رحلات لهم ولذويهم إلى الديار المقدسة قصد أداء مناسك العمرة والحج، مع تبسيط شروط ترقيتهم، والاستجابة السريعة لطلبات انتقائهم في حال وجود مبررات موضوعية تستدعي ذلك.

¹ رماش عز الدين، مرجع سابق، ص 234 .

² أزماي مراد، مرجع سابق، ص 163.

³ أزماي مراد، مرجع سابق، ص 164.

ومنه يتضح على أن عملية تطوير أداء الموظفين العموميين يرتبط ارتباطا وثيقا بتحفيزهم المادي والمعنوي، مما ينعكس بشكل مباشر على فعالية السياسات العمومية خاصة من خلال دورهم في تحقيق النجاعة والفعالية والسرعة المطلوبة فيما يخص الإجراءات الإدارية المصاحبة لعملية صناعة القرار العمومي، هذه المهام والأدوار كفيلة بتحقيق نجاعة الأداء الإداري، وبالتالي تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق التقائية السياسات العمومية¹.

الخاتمة

مما سبق يمكن القول على أن المرافق العمومية تمثل هوية المجتمع ومعياري رقيه أو تأخره، حتى باتت المرتكز الأساسي في تحديث الدولة وترسيخ الديمقراطية، وأداة هامة لتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التنموية، وتنفيذ البرامج الحكومية، ومن هذا المنطلق فإن انتشار الفساد الإداري بجميع صوره وأشكاله داخلها يؤدي لا محالة إلى آثار سلبية وخيمة تمتد لتشمل جميع الميادين والمجالات وخاصة المجالين الاجتماعي والاقتصادي.

وعلى هذا الأساس فإن كل تخليق في المرافق العمومية هو تخليق في المجتمع نفسه، ولهذا أولى الدستور المغربي أهمية خاصة لمبادئ الحكامة الجيدة، حيث أكد على ضرورة أن تؤدي عملها وفقا لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية، وفي احترام تام للقانون والحياد والنزاهة والمصلحة العامة والديمقراطية.

وقد توصلنا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى مجموعة من النتائج من أهمها نذكر:

- ✓ تعتبر المرافق العمومية بمثابة المرتكز الأساسي لتحديث الدولة والمظهر الحقيقي لنشاطها، وأداة لتنفيذ البرامج والمخططات الحكومية، ولأجل ذلك فلا بد من الحرص على تحقيق حكامتها وتوفير متطلبات تحقيقها للتنمية المندجة والمستدامة.
- ✓ إن الفساد الإداري ينعكس بشكل مباشر على التنمية الشاملة؛ وخاصة من الناحية الاقتصادية، حيث يؤدي إلى تبذير المال العام وعرقلة عملية تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية على حد سواء، مما يفرض ضرورة التدخل لوضع حد لهذه الظاهرة، حتى يتم الدفع بعجلة الاقتصاد نحو تنمية شاملة ومندجة تعم جميع أرجاء البلاد، وترسخ مكانة المغرب كوجهة استثمارية مفضلة إقليميا ودوليا، والاجتماعية وذلك ما يتضح من خلال ضعف الولاء للوطن، مع تعميق الفوارق الاجتماعية، وما إلى غير ذلك.

- ✓ يعتبر تخليق المرافق العمومية وإصلاحها مدخل أساسي من أجل الرفع من فعاليتها وجودة خدماتها وتكريس حكامتها، وهو ما لن يتأتى إلا بوجود إرادة سياسية حقيقية، مع تضافر جهود كل الفاعلين في هذا الشأن.

وقد قمنا بتقديم عدة مقترحات كما التالي:

- تعميم الإدارة الإلكترونية لضمان حق المواطن فيولوج إلى المعلومة.
- تكريس مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة عبر تقوية دور مؤسسات الرقابة الداخلية والخارجية.

¹ أزماي مراد، مرجع سابق، ص 165.

- العمل على تبسيط المساطر الإدارية وتعزيز جودة الخدمات.
- العمل على حماية المبلغين عن الفساد لتشجيعهم على التبليغ عنه.
- دعم دور المجتمع المدني والإعلام في مكافحة الفساد الإداري.