



الجمهورية الإسلامية الموريتانية
وزارة الشؤون الاقتصادية وترقية
القطاعات الإنتاجية

الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والرشوة في موريتانيا أفق 2030

التقرير

دجمبر 2022

4	ملخص تنفيذي
8	الجزء الأول: الوضع الحالي لمكافحة الرشوة في موريتانيا
8	I. نبذة عن السياق العام لمكافحة الرشوة في موريتانيا
17	II. تحليل وضعية مكافحة الرشوة في موريتانيا
18	1. الوقاية
23	2. الكشف
23	2.1. رقابة فعالة
23	2.2. إجراءات الإبلاغ القابلة للتطبيق
24	2.3. رقمنة الإبلاغ
24	2.4. إجراءات حماية قوية
24	2.5. الاتصال، الإعلام والتحسيس
25	2.6. تحري فعال
25	2.7. الإطار التنظيمي للكشف
25	3. القمع
26	4. السياسات والاستراتيجيات
26	4.1. الواجهة
27	4.2. منظومة التنفيذ
28	4.3. الإنجازات، النتائج والصعوبات
29	4.4. منظومة الحكامة
30	III. تحليل القطاعات المعرضة وتحديد بؤر الرشوة
39	IV. النوع والرشوة
41	V. خارطة النظام المحيط بمكافحة الرشوة في موريتانيا
41	1. خارطة الهيئات والهيكل ومؤسسات مكافحة الرشوة
2	2. تشخيص التنسيق بين أبرز الفاعلين المعنيين بالوقاية ومكافحة الرشوة في موريتانيا
46	الجزء الثاني: الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة
46	I. خمسة مبادئ استراتيجية
46	1. التبنّي والمشاركة
46	2. الأنظمة والمسلّكيات
47	3. الفاعلية
47	4. الاستمرار
47	5. الالتزام الدولي
47	II. الرؤية الاستراتيجية
47	"تعزيز الاستقامة والحد بشكل معتبر من الرشوة في أفق 2030"
48	III. الأهداف الاستراتيجية
48	1. عودة الشفافية وإشاعة الاستقامة
49	2. خلق محيط مناهض للرشوة
49	3. إلزام وتعزيز الفاعلين
49	4. حماية القطاعات الأكثر هشاشة

49	IV. مرتكزات ومحاور الاستراتيجية الوطنية
50	1. الحكامة الجيدة
50	2. الوقاية والكشف
52	3. القمع
52	4. الاتصال والتحسيس
53	5. ثقافة مناهضة للرشوة
54	V. مخاطر متصلة بتنفيذ الاستراتيجية
56	VI. خطة العمل: توزيع المحاور الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع
56	1. الصفقات العمومية والشاركة بين القطاعين العام والخاص
57	2. الوظيفة العمومية
57	3. المعادن والطاقة
58	4. الصيد
59	5. القضاء
59	6. التعليم
60	7. الاقتصاد والمال
60	8. الصحة
61	9. الدفاع والأمن
62	10. أنشطة استراتيجية ذات طابع أفقي
63	VII. منظومة الحكامة
74	VIII. استراتيجية تعبئة الموارد
76	IX. استراتيجية الاتصال
81	الجزء الثالث: الملحق
81	قائمة الرسوم البيانية
82	قائمة الجدول
83	المراجع الوثائقية والمراجع على الشبكة
86	الأطراف المعنية التي تم التشاور معها
87	المنهجية العامة

ملخص تنفيذي

السياق العام

تؤدي الرشوة والإشكاليات المتعلقة بالحكامة إلى إعاقة التنمية الاقتصادية وانفراط العقد الاجتماعي وإضعاف قدرات الدول. وتعد موريتانيا من بين البلدان التي يجب عليها بذل المزيد من الجهود في مكافحة الرشوة وذلك بالرغم مما تبذله في إطار الالتزامات الدولية بخصوص تعزيز الترسانة القانونية والتنظيمية والعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية خاصة بهذا المجال. وهكذا فإن ترتيب موريتانيا بالقياس إلى المؤشرات الدولية لا يزال قابلاً للتحسن. وقد سجل البلد 29 نقطة من أصل 100 واحتل بذلك الرتبة 134 (من أصل 180) في مؤشر النظرة إلى الرشوة الصادر عن منظمة الشفافية الدولية عام 2020. وفي عام 2019 حصلت البلاد على 41,6 من أصل 100 نقطة واحتلت بذلك الرتبة 40 من مجموع 54 بلداً بموجب مؤشر إبراهيم للحكامة في إفريقيا IIAG. ويتبين من المسح الخاص بالنظرة إلى الرشوة الذي أشرف عليه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 2009 أن هناك نتائج تبعث على القلق بشأن تعاطي الرشوة في البلاد. ويعتقد أكثر من 86,3% من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع أن جميع أنواع الرشوة موجودة في موريتانيا. وبالنسبة لهؤلاء فإن انتشار القبلية والفئوية وفقدان القيم الأخلاقية وكذلك تدني رواتب الموظفين من بين العوامل الرئيسية التي فاقمت ظاهرة الرشوة. وتمت الإشارة إلى قطاعات التعليم والصحة والعقارات وتسيير الموارد الطبيعية وإسناد الصفقات العمومية والإدارة الضريبية والجمارك والشرطة والمصالح القضائية بحسب نتائج المسح بأنها من بين القطاعات التي تسجل فيها أعمال الرشوة في أغلب الأحيان.

غير أن موريتانيا سجلت تحسناً خفيفاً بالنسبة لوضعية الرشوة خلال السنوات القليلة الماضية ولوحظت نجاحات معتبرة، يمكن أن نذكر من بينها: تحسين الشفافية في مسار إبرام الصفقات العمومية مع زيادة 25 نقطة في المؤشر الفرعي لمؤشر IIAG إلى "مسطرة إبرام الصفقات العمومية"؛ توضيح صلاحيات مختلف هيئات الرقابة (محكمة الحسابات والمفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية) وإلزامها من الآن فصاعداً بأن تحيل إلى النيابة العامة جميع المخالفات التي ينص عليها قانون مكافحة الرشوة.

وضعية مكافحة الرشوة في موريتانيا

جرى تحليل الوضعية الخاصة بمكافحة الرشوة انطلاقاً من خمس مجالات هي: الوقاية، الكشف، القمع، السياسات والاستراتيجيات والحكامة الجيدة. ويقدم هذا التحليل أيضاً حصيلة عامة حول الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة التي أعدت عام 2010. وقد أبرز تحليل الوضع الخاص بمكافحة الرشوة في موريتانيا عدداً من الإنجازات القيمة والعوامل المشجعة للتنمية من خلال الورشات الجاري فيها العمل. كما تم إبراز عوامل غير ملائمة أو لنقل مثبطة بحيث يمكن لموريتانيا، وهي تعمل على إيجاد الحلول المناسبة، أن تدفع استراتيجيتها في مجال مكافحة الرشوة إلى الأمام.

كما أن الوقاية تعتبر مجالاً لخوض تجارب في موريتانيا التي حققت العديد من المكاسب مما سمح بترسيخ مكافحة الرشوة على مستوى عموم المنظومة الإدارية والاجتماعية. وهكذا فإن جميع الأطراف المعنية الوطنية قد تم إشراكها في العملية وإن كان ذلك بمستويات مختلفة. وقد أثبت الأخذ برأي الأطراف المعنية الوطنية عام 2009 مدى إرادة موريتانيا على إشراك جميع ساكنتها. وكان لأخذ هذه الآراء بعين الاعتبار، تأثير غير مرضي حول أوضاع الرشوة. وجاء إشراك الأطراف المعنية كالمجتمع المدني والقطاع الخاص على شكل هامشي أثناء إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة عام 2010 وعلى مدى الفترة 2010 – 2022. وقد لوحظ القيام بجهود معتبرة في إطار الشفافية ونفاذ الجمهور إلى الإعلام العمومي، غير أن هذا الإعلام لا يزال في غير متناول الساكنة بما فيه الكفاية. وتم توفير آليات لمنع الرشوة وخاصة من خلال العديد من المساطر الإدارية والنصوص التنظيمية مثل المرسوم المتعلق بحماية الشهود، غير أن الكل يفتقر للفاعلية من حيث سهولة التطبيق والتحسين المستمر. وهناك مشاريع للرقمنة في طور الإعداد من أجل تسريع وتحسين الخدمات الإدارية لكن هذه المشاريع يتأخر تنفيذها. كما أن كفاءات الموظفين لا تسايرها بالشكل المطلوب. وهناك القليل جداً من الآليات المحفزة على مكافحة الرشوة إن لم

بدأ الكشف عن الرشوة انطلاقته تدريجيا في موريتانيا خلال الفترة 2010 – 2022 ومن المتوقع أن يواصل مسيرته نحو الأمام من أجل استكمال الورش الموجودة. وتم العمل بتطوير آلية للمراقبة والتدقيق داخل الإدارة العمومية كما تم تعزيز قدرات أهم أجهزة الرقابة (محكمة الحسابات، المفتشية العامة للدولة، المفتشية العامة للمالية) مع توضيح صلاحيات كل منها وإلحاق المفتشية العامة للدولة بشكل مباشر برئاسة الجمهورية. غير أن هذه الآلية تنقصها أداة لمتابعة التوصيات الصادرة عن الرقابة والتدقيق كما أن مستوى الامتثال للإجراءات والقواعد المعمول بها يبقى ضعيفا. ومنظومة الإبلاغ والحماية غير معروفة لدى الجمهور وينظر إليها على أنها لا تشجع بما فيه الكفاية على التبليغ بحالات الرشوة. وتقف الضغوط الاجتماعية من جانبها حاجزا أمام التبليغ عن أعمال الرشوة. أما إطار التحريات فهو منظم لكنه غير متطور ولا يتوفر على ما يكفي من الوسائل للقيام بتحقيق معمق.

يفتقر القمع إلى تطويره في موريتانيا وإن كانت هناك نصوص تنظيمية تنص على العقوبات وغيرها من الترتيبات التأديبية التي يمكن اتخاذها في حالات تعاطي الرشوة. وخطت موريتانيا في هذا الاتجاه خطوات معتبرة منها إصدار القانون المتعلق بمكافحة الرشوة واستحداث نيابة لمكافحة الرشوة وقطب تحقيق متخصص ومحكمة مختصة. وتم اتخاذ الإجراءات لإنزال العقوبة غير أن بعضها محدود أو غائب تماما حسب الحالة. وتتميز عموما بأنها غير معروفة على نطاق واسع وغير مطبقة بما فيه الكفاية. ومن شأن هذه الوضعية أن تضعف القدرة على الردع وأن تشجع على تنامي الرشوة داخل المجتمع. وعلى وجه العموم فإن الإطار التنظيمي يبدو غير مفعل كما أن الإرادة السياسية لم تؤت ثمارها بعد.

القطاعات المعرضة وبؤر الرشوة

يبرز تقييم هشاشة القطاعات والوظائف نقاط تسرب الرشوة والمخاطر ذات العلاقة بهذه القطاعات والوظائف. ولقد سمحت ثلاثة أنواع من التحاليل بتحديد قطاعات ووظائف معرضة بشكل قوي للرشوة: (1) المراجعة المستندية؛ (2) استطلاع آراء بعض الأطراف المعنية خلال اللقاءات؛ و(3) أهمية الإنفاق العمومي. وتمت الإشارة إلى 6 قطاعات على أنها معرضة بقوة للرشوة ونخص منها: الموارد الطبيعية، الاقتصاد والمال، الدفاع والأمن، العدالة، التعليم والصحة. وتم تحديد وظيفتين على أنهما معرضتان بقوة إلى الرشوة وهما: الصفقات العمومية والوظيفة العمومية.

ويبدو أن قطاع "الموارد الطبيعية" ووظيفة "الصفقات العمومية" من القطاعات الأكثر تعرضا بحسب جميع الأطراف المعنية التي تم استطلاع آرائها ونظرا للمستويات العالية من الإنفاق العمومي المرتبط بها. وبين تحليل مفصل لهذه القطاعات أنها هي أهم نقاط تسرب الرشوة والأخطار ذات العلاقة.

هناك 3 نقاط رئيسية لتسرب الرشوة والأخطار المرتبطة بها على مستوى الموارد الطبيعية وتخص إصدار رخص يمكن أن تؤدي إلى خطر تزوير العقود والرخص خلال فترة الاستغلال مما يؤدي إلى خطر عدم التقيد بشروط الالتزامات وبدفع الرسوم والأتاوات التي تترتب عليها مخاطر تتعلق بتحصيل الإيرادات. أم النقاط الرئيسية الأربع الخاصة بتسرب الرشوة وما يترتب عليها من مخاطر على مستوى الصفقات العمومية فتتعلق بتقييم الاحتياجات ما يترتب عليه من الإفراط في تقدير الكميات أو الأسعار وتصميم عروض المناقصة وما يترتب عليها من أخطار تتعلق بصياغة العناصر المرجعية ومنح الصفقات وما ينجر عن ذلك من اللجوء إلى التزوير والإجراءات المعيبة، وتنفيذ التعاقد وهو ما يؤدي إلى عدم الصرامة في الإشراف ومراقبة تنفيذ ما تم التعاقد عليه.

الظروف المحيطة بمكافحة الرشوة

يوجد في موريتانيا العديد من الفاعلين الذين يعملون داخل منظومة مكافحة الرشوة ومن بين هؤلاء بشكل أساسي هيئات الوقاية والرقابة والعقوبات. وتتألف من وكالات حكومية ومنظمات المجتمع المدني أما هيئات الرقابة فتتألف من هيئات مثل محكمة الحسابات، المفتشية العامة للدولة، المفتشية العامة للمالية والمفتشيات القطاعية واللجنة الوطنية لمراقبة الصفقات العمومية. وبالنسبة لهيئات إنزال العقوبة وتتألف أساسا من قطب مكافحة الرشوة (النيابة العامة والمحكمة المختصة في مجال المخالفات المتعلقة بالرشوة وسلطة تنظيم الصفقات العمومية).

وقد تم بذل جهود معتبرة من طرف الحكومة الموريتانية للتزود بمنظومة حكمة فعالة من أجل الوقاية ومكافحة الرشوة. وهكذا تم إنشاء المرصد الوطني لمكافحة الرشوة (هيئة غير حكومية) كتجسيد عملي لبعض الأنشطة التي تنص عليها الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة لعام 2010. وبالمقابل نلاحظ غياب هيئة مركزية يعهد إليها بالإشراف ومتابعة جميع الأنشطة التي اقترحتها الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة. كما أن التحليلات المقام بها تبرز اختلالات واضحة في مجال التعاون والتنسيق بين مختلف الفاعلين في منظومة الوقاية ومكافحة الرشوة. كما أن العديد من الفاعلين المعنيين بهذا المسار لم يكن لهم نشاط يذكر أو عمل منسق في إطار أداء وظائفهم.

الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة في أفق 2030

يجب على موريتانيا في هذا السياق، أن تخوض العديد من المعارك القطاعية والأفقية لتحسين من مكافحتها للرشوة. وتعمل هذه الاستراتيجية في أفق 2030 على عدد من مبادئ الشرف كالنزاهة والمسؤولية والشفافية والأخلاق الفاضلة في موريتانيا. وتتلخص هذه الرؤية في "موريتانيا تعمل على تعزيز قيم النزاهة وعلى تخفيض تعاطي الرشوة بشكل معتبر" وعلى وجه العموم هناك 4 أهداف استراتيجية متميزة: (1) استعادة الشفافية والنهوض بالنزاهة؛ (2) خلق محيط معادي للرشوة؛ (3) إلزام وتعزيز الفاعلين؛ و(4) حماية القطاعات الأكثر هشاشة. وفي سعيها لتحقيق هذه الرؤية تعمل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة في أفق 2030 على خمسة مرتكزات تدعم تصحيح وضعية الرشوة التي تسبب لسمعة البلد، وهذه المرتكزات هي:

- الحكامة الجيدة، وتشمل محورين استراتيجيين: (1) الشفافية والنفوذ إلى الإعلام؛ و(2) الظروف المحيطة بالحكامة؛
- الوقاية والكشف، حيث يعالج هذا المرتكز محورين استراتيجيين: (1) الامتياز في العمل؛ و(2) المراقبة، الكشف والتحري؛
- القمع ويعالج محورين استراتيجيين (1) الإطار التنظيمي والقانوني؛ و(2) الملاحقات، صدور الأحكام والتطبيق؛
- الاتصال والتحسيس ويتعلق الأمر بمحورين: (1) خطة اتصالية وتحسيسية؛ و(2) منظومة للإعلام والاتصال.
- ثقافة مكافحة الرشوة وتشمل محورين استراتيجيين: (1) قواعد الاستقامة ومدونة السلوك الحسن؛ و(2) التعليم، التكوين وقيادة التغيير.

وفي إطار الرد على هذا التحدي الوطني، هناك 5 عوامل نجاح ضرورية: (1) ضمان تبني جميع الأطراف المعنية ومشاركتها تدريجيا في تفادي القطيعة الأساسية؛ (2) بناء استراتيجية تعالج في آن واحد الأسباب المتعلقة بالنظام ككل والسلوك؛ (3) تصميم استراتيجية عملية تستند على برامج واضحة ومعززة بالأرقام وموزعة إلى مشاريع من شأن تنفيذها أن يؤدي إلى نتائج ملموسة؛ (4) ضمان استمرارية الاستراتيجية عبر تعبئة الموارد المالية والبشرية اللازمة والعمل بحكمة مناسبة؛ (5) ضمان التطابق مع ترتيبات اتفاقية الأمم المتحدة حول مكافحة الرشوة وغيرها من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية التي تعالج نفس الموضوع.

وانطلاقا من هذه المبادئ ووفقا لتطلع الحكومة إلى التوفر على استراتيجية وطنية ملموسة وعملية يمكن أن ترى النور اعتبارا من 2023 من خلال مشروعاتها الأولى فقد احتوت الاستراتيجية على 10 برامج أفقية تشمل جميع القطاعات.

البرنامج الأول: شفافية الحياة العمومية؛

البرنامج الثاني: حق النفاذ إلى الإعلام؛

البرنامج الثالث: التنسيق المركزي، الحكامة الإقليمية وتعزيز المؤسسات الرئيسية؛

البرنامج الرابع: الإدارة الالكترونية؛

البرنامج الخامس: تحسين الخدمة المقدمة إلى المواطن؛

البرنامج السادس: التدقيق والرقابة؛

البرنامج السابع: تعزيز المقاضاة والقمع؛

البرنامج الثامن: تعزيز الإجراءات والإطار التنظيمي؛

البرنامج التاسع: تطبيع الاستقامة؛

البرنامج العاشر: إشاعة الأخلاقيات الحسنة بين الأطراف الوطنية المعنية

وسيمر نشر حافظة المشاريع بثلاثة مراحل أساسية هي:

- مرحلة الانطلاق عام 2023 التي تسمح بوضع مشاريع ذات أثر بالغ مع سهولة التنفيذ بما يتيح تهيئة الأسس التي تنبني عليها المشاريع اللاحقة.
 - مرحلة التكتيف ما بين 2024 و2026 وتهدف إلى تعديل هيكلية لوضع الرشوة داخل المجتمع بكامله.
 - مرحلة النضج ما بين 2027 و2030 مع استكمال تعزيز الاستقامة والحد من الرشوة اعتمادا على الإنجازات التي تحققت في المراحل الأولى وتجسدت عبر تحضير دورة جديدة من الاستراتيجية العشرية.
- وفي نهاية كل واحدة من هذه المراحل سيجري تقييم المشاريع.

الجزء الأول: الوضع الحالي لمكافحة الرشوة في موريتانيا

I. نبذة عن السياق العام لمكافحة الرشوة في موريتانيا

التغير ما بين 2018 و2019 خلافا للتغير الأهم ما بين 2015 (31) و2016. وقد نتجت هذه الوضعية، بين أمور أخرى، عن اختلال هيكلي وخاصة في مجالات البرمجة والمتابعة والتقييم وتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية وإلى هفوات النظام الإحصائي الوطني¹. كما أن وجود عجز في الاتصال الإيجابي وضعف العمل بالنسبة لإجراءات الوقاية من شأنهما إعاقة التطور الإيجابي للنظرة إلى هذه الظاهرة. ولكون الرشوة تمثل أحد العوائق الأساسية أمام تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التي أقرتها الأمم المتحدة فإن السياق العام لأزمة الكوفيد 19 قد زادت من صعوبة تحقيق هذه الأهداف.

التدابير التي اتخذت حديثا لم تؤد إلى النتائج المتوقعة وخاصة على مستوى مؤشر الحكامة في إفريقيا أو IIAG

سجل مؤشر إبراهيم للحكامة في إفريقيا نفس الملاحظة حول الرشوة في موريتانيا. ففي عام 2019 كانت موريتانيا تحتل المرتبة 40 في مجال الحكامة وذلك من أصل 54 بلدا. أما عدد النقاط فقد كان 41,6 من 100 وعليه فإن نقاط البلد دون المعدل الإفريقي الذي يساوي 48,8 نقاط. أساس تنقيط البلد يقوم على 5 دعائم يتكون منها هذا المؤشر التركيبي: (1) الأمن ودولة القانون (بما فيها مكافحة الرشوة): 40,3؛ (2) المشاركة وحقوق 35,1؛ (3) التنمية الاقتصادية المستدامة: 43,1؛ (4) التنمية البشرية: 48,1؛ و(5) النظرة إلى الحكامة الشاملة 41,6.

الرسم البياني رقم 3: مؤشر الحكامة في موريتانيا الدرجة من 100 نقطة والترتيب من 54 بلدا إفريقيا 2019 - 2010

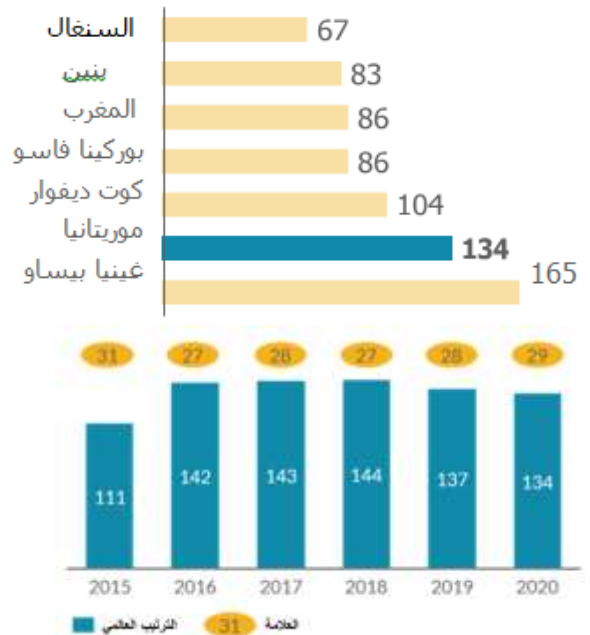
بالرغم من الجهود المبذولة، يبدو أن الجمهورية الإسلامية الموريتانية لم تحرز التطور الكافي من منظور المؤشرات الدولية

يبدو أن ترتيب موريتانيا في مؤشرات النظرة إلى ظاهرة الرشوة والتي تعتمد على تقييم الخبراء ورؤساء الشركات واستطلاع آراء المواطنين، تشير إلى وجود مشكلة انتشار عام للرشوة.

وبالنظر إلى هذه المؤشرات فإن موريتانيا تصنف في فئة البلدان الأكثر تعرضا للرشوة حيث حصلت على درجة 29 من 100 في مؤشر النظرة إلى الرشوة لعام 2020 بحسب مقاييس منظمة الشفافية الدولية التي تقيس الرشوة على سلم من 0 إلى 100 نقطة حيث إن الصفر يعني أن البلد مرتش جدا و100 يعني أن مستوى الرشوة ضعيف جدا.

الرسم البياني رقم 1: مؤشر النظرة إلى ظاهرة

الرشوة 1 (IPC) الترتيب مقارنة بـ180 بلد، عام 2020



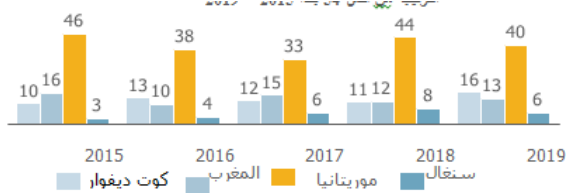
الرسم البياني رقم 2: مؤشر النظرة إلى الرشوة في موريتانيا 2 (IPC) مجموع النقاط 100 والترتيب العالمي، 2015 - 2016

وخلال السنوات الخمس الماضية شهدت درجات موريتانيا تقلبات خفيفة جدا: فانتقلت من 27 نقطة عامي 2016 إلى 28 نقطة عام 2017 وهو نفس

¹ - وزارة الشؤون الاقتصادية والتنمية (الإطار الاستراتيجي لمحاربة الفقر 2010)

العروض وذلك بفضل استبعاد الشركات المشكوك فيها بالنسبة للصفقات العمومية².

الرسم البياني رقم 5: تطور ترتيب موريتانيا من حيث مكافحة الرشوة ضمن مؤشر IAG، الترتيب من أصل 54 بلدا ما بين 2015 – 2019



من ناحية أخرى حصل تحسن معتدل فيما يتعلق بتعاطي الرشوة داخل القطاع الخاص (+6,2) والهيئات الحكومية (+5,0). كما تُشاهد آليات لمكافحة الرشوة أكثر صرامة نسبيا (+3,6) وفي القطاع العمومي (+0,4).

رغم هذا التحسن الخفيف فإن موريتانيا لا تزال في مقدمة الدول الإفريقية الأكثر تعرضا للرشوة وتموّعت في الرتبة 40 من أصل 54 بلدا تم تقييمها (100/27,4). وتأثرت أكثر من جاراتها كالسنغال (رقم 6 و 59,5 نقاط) والمغرب (رقم 13 و 51,4) وكوت ديفوار (رقم 16 و 49,9) عام 2019.

الرسم البياني رقم 6: تطور مؤشرات فئة مكافحة الرشوة ضمن مؤشر IAG في موريتانيا، الدرجة من أصل 100 نقطة 2010 – 2019

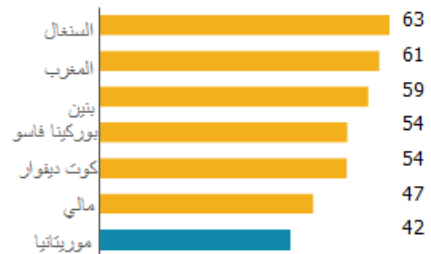


الرسم البياني رقم 7: ترتيب الدول من حيث قدرة الاقتصاد على التنافس في تصنيف المنتدى الاقتصادي الدولي: 190 بلدا عام 2019



يتبين من هذه الأرقام أن البلد يقع دون المتوسط وذلك بالنسبة لجميع مرتكزات مؤشر IAG. وهذه الدرجات جاءت كنتيجة لعمليات تقييم تمت على مستوى المعايير الفرعية "المشاركة وحقوق الإنسان" وكذلك "الأمن ودولة القانون" وهي تعكس مدى تطبيق القانون في بلد معين. ومع ذلك يلاحظ تطور إيجابي قدره + 2 نقطة ما بين 2010 – 2019 في علامة البلد. وعلى مستوى مكافحة الرشوة كان متوسط نقاط موريتانيا ضعيفا جدا أي 27,4 من 100 كنتيجة لـ: (1) نقص بين في آليات مكافحة الرشوة (100/17,9)؛ (2) وجود الرشوة داخل المؤسسات الحكومية (100/33,3)؛ (3) القطاع العمومي (100/23,1)؛ و (4) القطاع الخاص 100/25,4.

الرسم البياني رقم 4: مؤشر الحكامة في موريتانيا الدرجة من 100 نقطة والترتيب من 54 بلدا إفريقيا 2019

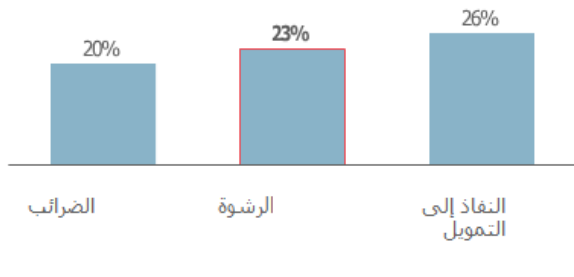


غير أن فئة "مكافحة الرشوة" ضمن مؤشر الحكامة في إفريقيا، زادت بأكثر من 8 نقاط عام 2010

في الفترة 2010 – 2019 شهدت موريتانيا زيادة بأكثر من 41% أي أكثر من 8/100 في درجتها المتعلقة بفئة مكافحة الرشوة وانتقلت بذلك من 19,4 نقاط عام 2010 إلى 27,4 عام 2019. ويمكن أن يعزى ذلك إلى تحسن الشفافية في إبرام الصفقات العمومية. وبزيادة أكثر من 200% في المؤشر المعني (الانتقال من 12,5 عام 2010 إلى 37,5 عام 2019)، فإن هذه الإجراءات ليست معرضة نسبيا لظاهرة الرشوة وخاصة على مستوى إعلان

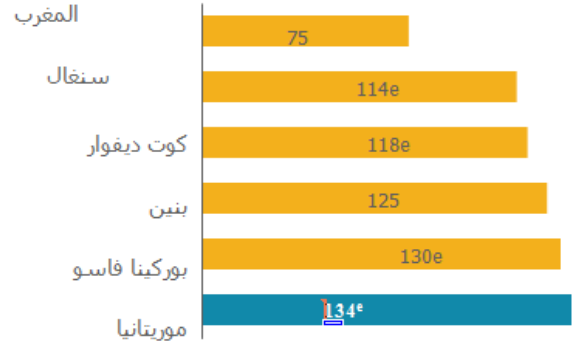
² - هذا المؤشر الفرعي يقوم بتقييم ما تقوم به الشركات باتجاه خرق القانون (الصفقات العمومية، النظام الضريبي، قانون الشغل، الرشوة) بما يمنحها مستقبلا من المشاركة في عروض مناقصة.

استجابات عام 2017



لكي يكون مناخ الأعمال ملائماً لتطوير القطاع الخاص، يجب التغلب على عدة تحديات رئيسية.

يتعلق الأمر على وجه الخصوص بعدم الشفافية بمناسبة إبرام الصفقات (شروط منافسة غير منصفة): (1) منح القروض المصرفية؛ (2) منح رخص الصيد؛ (3) الحصول على قطع أرضية؛ (4) دفع الضرائب والرسوم. وكلها إشكاليات يجب أن تزول. وبذلك تكون للرشوة تأثيرات اقتصادية هامة لكونها تثبط إرادة المستثمرين الأجانب وتحد من خلق فرص العمل. وختاماً، تهدد النظام الديمقراطي والحكمة وحقوق الإنسان كما أنها تؤدي إلى فقد ثقة المواطنين تجاه المؤسسات وبالتالي يفقد هؤلاء مصداقيتهم.



وضعية الرشوة في موريتانيا تكبح النفاذ إلى التمويلات وتعيق تحسن الاستثمارات الأجنبية المباشرة

بفضل الإصلاحات التي تمت في السنوات الأخيرة، أحرزت موريتانيا تقدماً معتبراً في تصنيف تعاطي الأعمال Doing Business فانتقلت من الرتبة 176 عام 2015 إلى الرتبة 148 عام 2019 من أصل 190 بلداً. غير أنه في نسخة 2020 من التقرير تراجع ترتيب البلد إلى الرقم 152 من أصل 190.

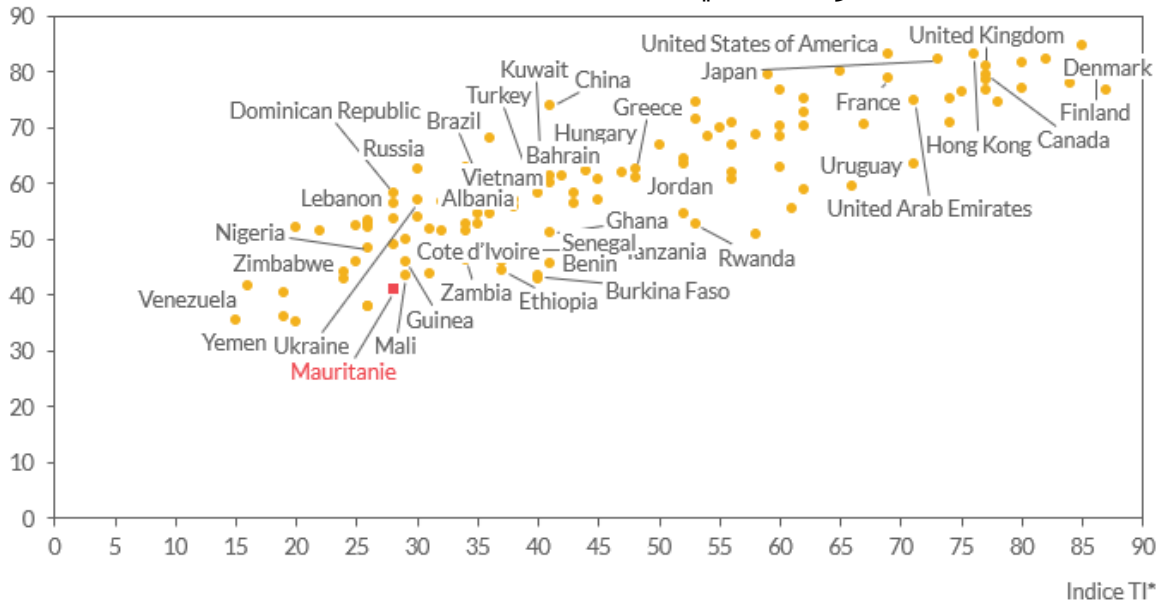
تظل الرشوة المستشرية عائقاً كبيراً أمام تعاطي الأعمال حيث أنها تشكل أحد العوامل التي تعيق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في موريتانيا. وتم تصنيف الرشوة بأنها العائق الثاني الأكبر بالنسبة للشركات عام 2017 يسبقها في ذلك النفاذ إلى التمويل.

الرسم البياني رقم 8: أهم 3 عوائق أمام تعاطي الأعمال في موريتانيا، النسبة المئوية للشركات التي

بذلك تكون الوقاية ومكافحة الرشوة وسيلة لتحسين قدرة البلد على التنافس ومناخ الأعمال في موريتانيا

الرسم البياني رقم 9: العلاقة بين الرشوة وإنتاجية الشركات أرقام مسجلة على مستوى مختلف المؤشرات 2019³

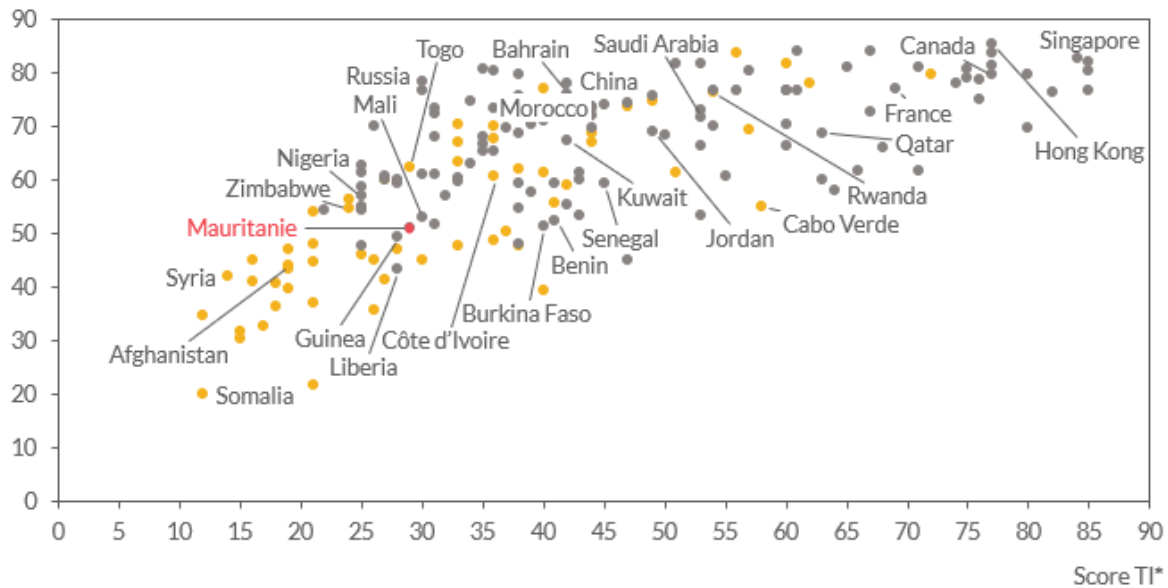
مؤشر القدرة التنافسية على المستوى العالمي



الرشوة تؤثر سلبا على القدرة التنافسية وإنتاجية الشركات

الرسم البياني رقم 10: العلاقة بين الرشوة ومناخ الأعمال: أرقام مسجلة على مستوى مختلف المؤشرات 2020

علامة BD



الرشوة من المصاعب الجمة أمام تحسين مناخ الأعمال في موريتانيا

تساهم عدة عوامل في تزايد الرشوة في موريتانيا

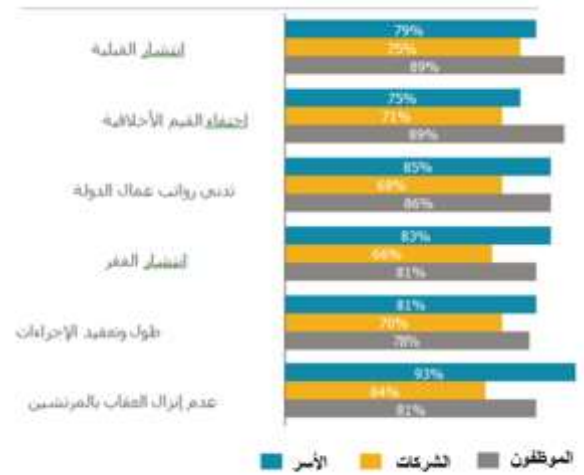
إنزال العقاب بالمرتشين.
الرسم البياني رقم 11: أسباب الرشوة
حسب كل فئة من المستطلعة آراؤهم:
نسبة مئوية عام 2009

في عام 2009 أظهر مسح حول النظرة إلى الرشوة في موريتانيا، أجري بطلب من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مسببات الرشوة في البلد. وهكذا فإن العوامل التي تلعب دورا أساسيا في وجود وتزايد ظاهرة الرشوة في موريتانيا تتمثل في: انتشار القبليّة والفئويّة؛ اختفاء القيم الأخلاقية؛ تدني رواتب عمال الدولة؛ انتشار الفقر؛ طول وتعقيد الإجراءات الإدارية؛ عدم

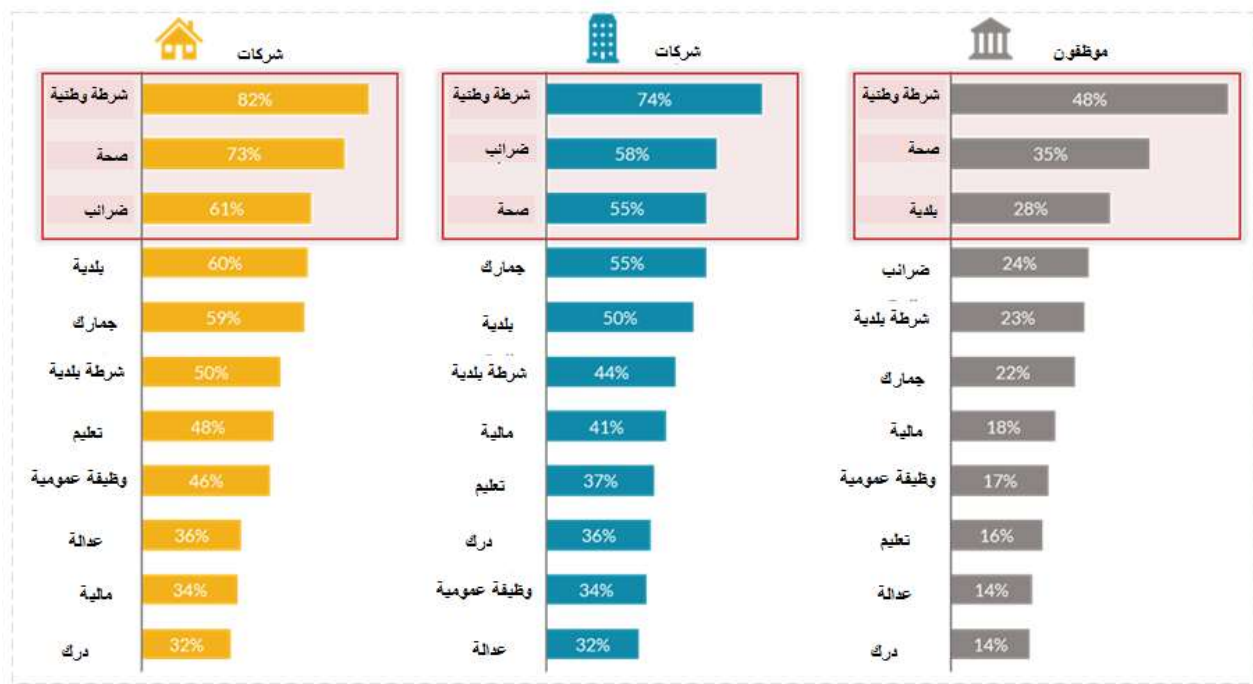
³- مؤشر النظرة إلى الرشوة من منظور منظمة الشفافية الدولية 2019: مؤشر القدرة التنافسية عالميا، المنتدى الاقتصادي العالمي 2016

تعتقد غالبية الذين تم استجوابهم أن جميع أنواع الرشوة موجودة في موريتانيا

في 2009 كان 70% من الذين تم استجوابهم يعتقدون أن الرشوة لها "تأثير متوسط أو كبير" على مختلف جوانب الحياة الشخصية والعائلية والمهنية وعلى حسن سير الأعمال في موريتانيا. إضافة إلى أن 86,3% من أصل 1400 شخص يمثلون العينة المدروسة يرون أن جميع أشكال الرشوة توجد في البلاد وذلك بشكل اعتيادي.



من تحليل نظرة المواطنين إلى الرشوة يتبين أن أنواع صغيرة من الرشوة تعيق بشكل كبير الجهود المقام بها
الرسم البياني رقم 12: شهود على ممارسات رشوة على مستوى عدد من مؤسسات الدولة % من
الأجوبة التي تم الحصول عليها في نهاية مسح 2009



عواقب الرشوة يتم التأثر بها على عدة مستويات



موريتانيا. ولتفادي مكامن النقص، أقرت موريتانيا عددا من القوانين والنظم والاستراتيجيات الوطنية. ففي عام 2005 صدر قانون ضد غسل الأموال وتم اعتماد مدونة أخلاقيات مهنة الوظيفة العمومية عام 2019 وكذلك قانون يتعلق بالشفافية المالية في الحياة العامة عام 2007.

في سعيها لمحاربة الرشوة، قامت موريتانيا بالعديد من المبادرات منذ بداية الألفية الثانية تم التنبيه باستمرار إلى أن مكافحة الرشوة تشكل أولوية وطنية نظرا لتأثيرات الظاهرة السلبية على الصعد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في

في عام 2010 صادق مجلس الوزراء على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة وحدد التوجيهات الاستراتيجية والمجالات ذات الأولوية في هذا الصدد.

في عام 2015 صدر قانون توجيهي وتبعه قانون يتعلق بمكافحة الرشوة عام 2016. ونص على الجناح والعقوبات ذات العلاقة وعلى إنشاء محكمة متخصصة في المجال وقطب مالي (نيابة عامة وديوان تحقيق). وفي 2016 تم استحداث لجنة فنية وطنية لإعداد قواعد الشفافية ومحاربة الرشوة. وفي الفترة ذاتها تم اعتماد استراتيجية النمو المتسارع والرفاه المشترك.

وفي عام 2018، صدر القانون رقم 2018 – 039 الذي يلغي ويحل محل القانون 78- 011 المتعلق بالقانون النظامي لقوانين المالية في موريتانيا وفي نفس السنة صدر القانون النظامي رقم 2018 – 032 المتعلق بمحكمة الحسابات ويلغي قوانين 19 – 93 و 20 – 93 بتاريخ 26 يناير 1993.

وانضمت موريتانيا إلى عدة صكوك دولية في مجال مكافحة الرشوة. ومن أبرز المعاهدات التي صودق عليها معاهدة الاتحاد الإفريقي حول منع ومكافحة الرشوة (مابوتو 2003) ومعاهدة الأمم المتحدة ضد الرشوة (ميريدا 2006).

وانضمت موريتانيا أيضا إلى مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية عام 2005 كجزء من تشجيع الشفافية في إيرادات قطاع المحروقات بوجه خاص.

وفي 2015، تم انطلاق المبادرة من أجل شفافية المصايد نزولا عند رغبة موريتانيا.

الرسم البياني رقم 13: أحداث ميزت تاريخ مكافحة الرشوة في موريتانيا⁴



⁴ - قائمة غير مكتملة بالاستراتيجيات والخطط والتشريعات والاتفاقيات الدولية

ساهم تنفيذ بعض المبادرات في تحسين الوضع بالنسبة للرشوة

الجدول رقم 1: مبادرات تم اتخاذها

#	المجال	المعيار	المبادرات	النتيجة
1.	الوقاية	تنفيذ إجراءات إدارية فعالة	تحسين الشفافية في مسار إبرام الصفقات العمومية عبر إبعاد شركات معروفة بخرقها للقانون (ممارسات رشوة بصفة خاصة) وعدم المشاركة في المناقصات في البلاد	لوحظ تطور في علامة الدولة من 12,5 نقاط عام 2010 إلى 37,5 عام 2019 وهو ما يتناسب مع المؤشر الفرعي "إجراءات إبرام الصفقات العمومية" في الفئة "مكافحة الرشوة" في مؤشر IIAG الخاص بالرشوة في إفريقيا
2.	الوقاية	التحسيس والإعلام	إسهام المجتمع المدني في استراتيجية مكافحة الرشوة عبر تسهيل النفاذ إلى وسائل الإعلام السمعية والبصرية للتعبير عن آرائه ⁵ .	أنشطة إعلامية عبر نشرات متلفزة وإنجاز أفلام وثائقية وإعداد دورات تدريبية حول أضرار الرشوة، الخ.
3.	الكشف	وضع منظومة مؤسسية وتنسيق	يتمثل أحد أهم محاور استراتيجية محاربة الرشوة في تسهيل تعهد المحاكم من طرف أسلاك الرقابة. وعليه، فقد قامت الدولة بتوضيح صلاحيات أبرز هيئات الرقابة (محكمة الحسابات، المفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية). وتلزم هذه الأخيرة من الآن فصاعدا بإحالة جميع المخالفات التي يطلعون عليها خلال ممارسة وظائفهم أو بمناسبة مهامها والتي ينص عليها القانون ضد الرشوة إلى النيابة العامة..	- استطاعت محكمة الحسابات والمفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية أن تسترد لصالح الخزنة العامة في الفترة 2005 – 2016 مبلغا قدره 4 557 808 661 أوقية قديمة. - إحالة ملفات إلى العدالة بمبلغ 12 156 402 076 أوقية قديمة. - ما بين 2017 – 2018 إحالة 10 ملفات إلى العدالة من طرف المفتشية العامة للدولة بمبلغ 2 108 955 312 أوقية قديمة - تعزيز دور وكفاءات المفتشية العامة للدولة (تم إلحاقها برئاسة الجمهورية عام 2022).

⁵ - الجريدة الرسمية 1440F بتاريخ 30.06.2019 (2) استراتيجية مكافحة الرشوة؛ (3) تقرير المرصد الموريتاني لمكافحة الرشوة.

غير أن بعض المبادرات لم تفلح في تحقيق الأهداف المرجوة

الجدول رقم 2: مبادرات لم تتحقق

#	المجال	المعيار	المبادرات	النتيجة
1.	الوقاية	إدارة منفتحة وشفافة	اعتماد قانون حول التصريح بالممتلكات يلزم رئيس الجمهورية والوزير الأول وأعضاء الحكومة وبعض أصحاب الوظائف الانتخابية وموظفي الدولة بالإعلان عن ممتلكاتهم كما ينص القانون على وجوب الإعلان أمام لجنة الشفافية المالية في الحياة العامة عن أي تغيير معتبر في الممتلكات.	● لحد الآن لم ينشر أي إعلان وفقا لآخر تقرير صادر عن مرصد مكافحة الرشوة. ● ويلاحظ كذلك عدم نشر تقرير حول مدى تطبيق القانون ● يلاحظ أن القانون حول الشفافية المالية في الحياة العامة تعثر به بعض النواقص الرئيسية التي عولجت في الفصل التالي "تحليل الوضع".
2.	الوقاية	منظومة مؤسسية وتنسيق	في عام 2017، اعتماد خطة عمل لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة في الفترة 2018 – 2022.	● سجل مرصد مكافحة الرشوة عدم تنفيذ خطة العمل بانتظار اعتمادها
3.	الكشف	منظومة مؤسسية وتنسيق	المصادقة في عام 2014 على مرسوم ينص على استحداث لجنة متابعة وتقييم تتألف من ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني يتمثل دورها في تأمين سير منظومة للمتابعة وتقييم استراتيجية مكافحة الرشوة لعام 2010.	● لحد الآن لوحظ غياب عدم مباشرة هذه اللجنة لعملها

II. تحليل وضعية مكافحة الرشوة في موريتانيا

يجري عرض وضعية مكافحة الرشوة في موريتانيا حسب المجال مع المعايير ذات العلاقة. وتتعلق المجالات الخمس بالوقاية والكشف والقمع والسياسات والاستراتيجيات وكذلك الحكامة الجيدة، كما يتم تحليلها انطلاقاً من المعايير التالية:

الرسم البياني رقم 14: مجالات تحليل وضعية مكافحة الرشوة والمعايير ذات الصلة

1. الوقاية		2. الكشف		3. القمع	
1.1	إدارة منفتحة وشفافة	2.1	رقابة فعالة	3.1	إطار قانوني وتنظيمي للعقوبات تفعل العقوبات السلطة الردعية للعقوبات تطبيق العقوبات
	إشراك الأطراف الوطنية المعنية نفاذ الجمهور إلى المعلومات ذات الطابع العام		العمل رسميا بإطار الرقابة سهولة التنفيذ ومستوى المطابقة		
1.2	إجراءات إدارية فعالة	2.2	إجراءات الإبلاغ معمول بها		
	العمل رسميا بالإجراءات سهولة تنفيذ الإجراءات مراجعة وتحديث الإجراءات		العمل رسميا بإجراءات الإبلاغ سهولة تنفيذ إجراءات الإبلاغ.		
1.3	رقمنة الإجراءات الإدارية	2.3	رقمنة الإبلاغ		
	استخدام الرقمنة كوسيلة لمكافحة الرشوة		وجود منصة تأمين المنصة		
1.4	التعليم والتكوين (ثقافة القيم)	2.4	إجراءات حماية قوية		
	حالة ثقافة القيم تطوير ثقافة القيم		وجود إجراءات الحماية صرامة إجراءات الحماية		
1.5	الاتصال، الإعلام والتحسيس	2.5	الاتصال، الإعلام والتحسيس		
	تحسيس جميع الأطراف المعنية وجاهة الاتصال والإعلام		تحسيس جميع الأطراف المعنية وجاهة الاتصال والإعلام		
1.6	حوافز إيجابية	2.6	تحريرات فعالة		
	وجود حوافز إيجابية وجاهة الحوافز الإيجابية		العمل رسميا بإطار فعال للتحريرات سهولة التحري		
1.7	إطار قانوني وتنظيمي	2.7	إطار قانوني وتنظيمي		
4. السياسة والاستراتيجية					
5. الحكامة الجيدة					

حدد التحليل 10 إشكاليات رئيسية تعيق جهود موريتانيا في مجال مكافحة الرشوة

الرسم البياني رقم 15: إشكاليات رئيسية تعيق جهود موريتانيا في مجال مكافحة الرشوة
الإشكاليات الرئيسية والمعوقات

1	عدم شفافية الإدارة العمومية	5	الرقابة غير كافية
1.1	مشاركة بسيطة في الحياة العامة للمجتمع المدني والمواطنين والقطاع الخاص	5.1	منظومة الرقابة والتدقيق معمول بها ومفعلة ولكنها قابلة للتطوير
1.2	دور الإدارة في النفاذ إلى الإعلام غير كاف	5.2	ضعف مستوى المطابقة مع الإجراءات والقواعد المعمول بها
2	الإجراءات والقواعد الإدارية غير فعالة بما فيه الكفاية	6	منظومة الإبلاغ والحماية غير كافية
2.1	عدم كفاية العمل رسميا بالإجراءات	6.1	إطار الإبلاغ غير مفعّل بما فيه الكفاية
2.2	طول وتعقيد وقتامة الإجراءات	6.2	إجراءات حماية المبلغين غير كافية
2.3	ضعف القدرة على تطوير الإجراءات / القواعد	7	ضعف مستوى المقاضاة والتحري
3	الرقمنة غير مستغلة بما فيه الكفاية في الإدارة العامة	7.1	منظومة التحري غير مهيأة بما فيه الكفاية لتحقيق معمق
3.1	كفاءات المصادر البشرية لا تتناسب مع استخدام الرقمنة	7.2	غياب الصرامة بالنسبة لإطار التحري
3.2	صعوبة في تنفيذ مشاريع الرقمنة	8	ضعف القدرة القمعية لدى منظومة إنزال العقوبات
4	غياب الحوافز من أجل مكافحة الرشوة	8.1	تدابير العقوبة محدودة أو غائبة حسب الحالة
4.1	غياب حوافز إيجابية	9	إطار تنظيمي غير مفعّل على وجه العموم
4.2	ضعف التحسيس على المستوى الوطني واتصال غير كاف فيما يتعلق بآليات مكافحة الرشوة	9.1	ضعف مستوى تطبيق النصوص بشكل عام فيما يخص الوقاية والكشف وخاصة العقوبات
4.3	نقص في ثقافة القيم مع انتشار المحسوبية والخطوة	10	الإرادة السياسية غير مكتملة
		10.1	عدم وضوح الاستراتيجيات وضعف تنفيذ استراتيجيات محاربة الرشوة

1. الوقاية

الإشكالية "عدم شفافية الإدارة العمومية" يتجسد في قلة إشراك المجتمع المدني والمواطنين والقطاع الخاص في الحياة العمومية وكذلك في ضعف النفاذ إلى الإعلام من قبل الإدارة

1.1. إدارة منفتحة وشفافة

الجدول 3: إشكالية عدم شفافية الإدارة العمومية⁶

#	المعيار الفرعي موضع التقييم	تقييم الوضع كما هو
1	إشراك الأطراف الوطنية المعنية (الأخذ بآراء ومقترحات المواطنين والمجتمع المدني والشركات والشركاء)	● الأخذ بآراء الأطراف المعنية غير منتظم: رأي الأطراف الوطنية المعنية بشأن الإدارة العامة يتم الاستماع إليه من طرف السلطات العمومية ولكن بشكل غير منتظم. وقد يكون المسح الذي أجراه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 2009 حول النظرة إلى الرشوة هو الوحيد الذي قيم به حينئذ. غير أنه من المهم أن نلاحظ أن الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة لعام 2010 قد أخذت في الحسبان خلاصة هذا المسح الذي أجري في وقت سابق. ● ضعف استشارة الأطراف المعنية في إعداد وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات: بعض الأطراف المعنية لا يشارك بما فيه الكفاية في مبادرة مكافحة الرشوة وخصوصا المجتمع المدني والقطاع الخاص. أكثر من 50% من السكان (مواطنون، شركات، وموظفون) عبروا عن اعتقادهم عام 2009 بأن المجتمع المدني لا يشارك بما فيه الكفاية في مكافحة الرشوة. وهكذا فإن تقييم منظومة الصفقات العمومية عام 2021 أبرز أن المجتمع المدني لم يكن نشطا في النهوض بالشفافية والاستقامة. كما لوحظ أن بعض الأطراف لم تشارك في إعداد الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة. ● ضعف نفاذ الجمهور إلى المعلومات ذات الطابع العام في القطاعات الرئيسية: كشف تقييم الأداء في تسيير المال العام لعام 2020 ضعف نفاذ الجمهور إلى المعلومات المتعلقة بالميزانية. كما لوحظ أن البيانات الشحيحة التي تم الكشف عنها غير مفهومة بما فيه الكفاية من طرف الجميع كما يتعذر استغلالها وخاصة بالنسبة للصحفيين الذين لم يتلقوا التكوين الكافي لفهم الأرقام وبذلك فإنهم يواجهون صعوبات أثناء تحرياتهم.
2	نفاذ الجمهور إلى المعلومات لدى الإدارة العامة	

الإشكالية "إجراءات وقواعد إدارية غير فعالة بما فيه الكفاية" تتجسد في عدم كفاية العمل بالإجراءات رسميا: طول وتعقيد وقتامة الإجراءات؛ ضعف قدرة تطوير الإجراءات والقواعد.

1.2. تنفيذ إجراءات إدارية فعالة

الجدول رقم 4: الإشكالية إجراءات وقواعد إدارية تفتقر إلى الفعالية

#	المعيار الفرعي موضع التقييم	تقييم الوضع كما هو
---	-----------------------------	--------------------

⁶- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – مسح حول النظرة إلى الرشوة 2009 في الجمهورية الإسلامية الموريتانية، تقييم النظام الوطني للصفقات العمومية 2021؛ تقييم أداء تسيير المال العام في موريتانيا حسب منهجية PEFA 2016 – 2020.

عدم كفاية العمل رسمياً بالإجراءات: تتوفر الإدارة على ثقافة تتيح لها العمل رسمياً بالإجراءات. غير أن بعض الإجراءات لا يتم العمل بها رسمياً في بعض القطاعات الوزارية والمرافق العمومية وهكذا فإن تقييم منظومة الصفقات العمومية لعام 2021 أبرز غياب العمل بمواصفات موحدة في مجال حفظ الأرشفة. وتوجد بعض المساطر فعلاً لكنها غير معمول بها رسمياً وغير منشورة على انطاق واسع كما هو الحال بالنسبة لإبرام الصفقات العمومية.

طول وتعقيد وقتامة الإجراءات تم الكشف عن بعض الإجراءات غير الواضحة بل تتسم أحيانا بالتعقيد بالنسبة للمراجعين ومنها على وجه الخصوص المساطر القضائية التي تتميز بأنها طويلة جداً. وهناك إجراءات إدارية أخرى ينظر إليها بأنها صعبة التطبيق. ففي عام 2009 أكد ما يزيد على 75% من السكان (المواطنون، الشركات، والموظفون) على طول وتعقيد الإجراءات الإدارية واصفين إياها بأنها أحد أسباب الرشوة. وفي عام 2020، أبرز تقييم الأداء في مجال تسيير المال العام حصول تأخير صدور قرارات تنفيذ الميزانية وعدم شفافية المعطيات. أما تقييم نظام الصفقات العمومية لعام 2021 فقد أبرز غياب الفاعلية في الممارسات العملية والميدانية.

ضعف القدرة على تطوير الإجراءات الإدارية: لا توجد آليات لتنفيذ التوصيات الصادرة عن الرقابة والتدقيق. كما أن مدونة أخلاقيات الموظفين العموميين، على سبيل المثال، لم يجر تحديثها منذ عام 2007 (كما نصت على ذلك معاهدة الأمم المتحدة). وأبرز تقييم نظام الصفقات العمومية لعام 2021 غياب متابعة التوصيات الصادرة عن عمليات التدقيق الخارجي.

1 العمل رسمياً
بالإجراءات

2 سهولة تنفيذ
الإجراءات

3 مراجعة وتحديث
الإجراءات

الإشكالية "الرقمنة غير مستغلة بما فيه الكفاية داخل الإدارة العمومية" وتتجسد في عدم مواكبة كفاءات المصادر البشرية لاستخدام الرقمنة ولطول إجراءات تنفيذ مشاريع الرقمنة.

1.3. رقمنة الإجراءات الإدارية

الجدول رقم 5: الإشكالية: الرقمنة غير مستغلة بما فيه الكفاية داخل الإدارة العمومية

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

استخدام ضعيف جداً لتقنيات الإعلام والاتصال وكفاءات المصادر البشرية لا تتناسب مع استخدام الرقمنة: أشار تقييم استخدام الرقمنة داخل الإدارة العامة لعام 2010 أن استخدام تقنيات الإعلام والاتصال لا يزال ضعيفاً جداً. وأبرز هذا التقييم أيضاً أن من الملح تعزيز الكفاءات التكنولوجية للوكلاء وتطوير تخصصات محددة من أجل العمل بتقنيات الإعلام والاتصال بما فيه صالح الإدارة.

صعوبة في تنفيذ مشاريع الرقمنة: في عام 2020، كانت هناك بعض مشاريع الرقمنة الخاصة بالمساطر الإدارية في طور التنفيذ وخاصة فيما يتعلق بإبرام الصفقات ونظام المعلومات الجبائية المندمجة (SYDONIA) ونظام (TEHLIL) لتسيير تسليم رخص العقارات وكذلك برمجيات تحضير قوانين المالية (TAHDIR). غير أن إبرام الصفقات بالطرق الإلكترونية لم يكن مفعلاً حتى عام 2021.

البنية الأساسية الرقمية مختلفة: أبرز التقييم القبلي للأجندة الرقمية 2022 – 2025 أن البنية الأساسية الرقمية لا تواكب احتياجات تطور الإدارة وخاصة من حيث جودة خدمة شبكات الاتصال وتغطية شبكات الهاتف الجوال من فئة 4G التي يتعين تحسينها. كما لوحظ أن موريتانيا بقيت دون متوسط الدول المماثلة في مجال الإدارة الرقمية.

1 استخدام الرقمنة كأداة
لمكافحة الرشوة

ويتألف القطاع الخاص في مجال الرقمنة من مستثمرين في الاتصال يحرصون على مستوى الخدمات الرقمية بالإضافة إلى مستوى ضعيف من حيث اعتماد الرقمنة داخل الشركات والإدارة.

الإشكالية "غياب حوافز مشجعة على مكافحة الرشوة" وتتجسد في غياب حوافز إيجابية وانعدام ثقافة القيم مع انتشار المحسوبية والخطوة وكذلك انعدام التحسيس على المستوى الوطني وغياب الاتصال فيما يتعلق بآليات مكافحة الرشوة

1.4. الثقافة والتكوين (ثقافة القيم)
 الجدول رقم 6: الإشكالية: غياب حوافز مشجعة على مكافحة الرشوة في جانب التثقيف والتكوين

#	المعيار الفرعي موضع التقييم	تقييم الوضع كما هو
1	الحالة الراهنة لثقافة القيم	عدم كفاية ثقافة القيم مثل أخلاقيات المهنة والاستقامة والمسؤولية: يوجد لدى الموريتانيين شعور بالتحديات المتمثلة في الرشوة لأن أكثر من 90% من السكان (المواطنون، الشركات، والموظفون) عبروا عام 2009 عن رأيهم بأن ظاهرة الرشوة خطيرة ويجب زوالها. غير أن جزءا لا يستهان به من هؤلاء ينظرون إلى الرشوة بأنها وسيلة مقبولة للعيش وخاصة الإكراميات التي تعتبر كممارسة حسنة وليس كممارسة رشى. وهكذا فإن أقل من 20% من المستطلعة آراؤهم يرون أن الوكيل العمومي عندما يستلم نقودا أو هدايا مقابل أداء خدمة فإن ذلك ليس من قبيل الرشوة. تطور المحسوبية المجتمعية على حساب الاستحقاق: هناك قيم حميدة مثل التضامن والأخوة تقود إلى التسامح بشأن الرشوة أو حتى ممارسات الرشوة. وتبين أن التقاليد والثقافة المجتمعية بشكل عام لا تستنكر بعض الأعمال التي تعد كرشاوى بالرغم من ذلك. ثقافة القيم نظرية أكثر منها عملية: توجد ثقافة القيم وإن كانت بشكل أكثر نظرية موريتانيا. وهكذا فإن مدونة الأخلاقيات داخل الإدارة العامة تهدف إلى تشجيع الشفافية والحياد والاستقامة. غير أن النهوض بهذه القيم ليس معمولا به بما فيه الكفاية على مستوى سير الإدارات (تقييم السلوك، تدقيق يتعلق بالتقيد بالقواعد الأخلاقية). ويعتقد أكثر من 10% من الشركات والموظفين أن فقدان القيم هو السبب الثاني للرشوة كما أن أكثر من 65% من الساكنة (المواطنون، الشركات، والموظفون) ركزوا على غياب ثقافة الاستحقاق كأحد أسباب الرشوة. ضعف العمل على التغيير: لوحظ على سبيل المثال أن الإعلان عن الممتلكات ليس راسخا في التقاليد. ولا ينظر الفاعلون المعنيون إلى حد ما إلى مثل هذا الإجراء بأنه واجب أو عمل مدني. عدم كفاية التكوين في مجال قيم الاستقامة والأخلاقيات: أبرز التقييم الخاص بإرساء الصفقات العمومية عام 2021 أنه لا يوجد تكوين مناسب في مجال أخلاقيات المهنة. وقد يكون من المحتمل أن بعض التكوينات قد تمت بالتعاون
2.	تطور ثقافة القيم (التكوين الإلزامي، الثقافة الاجتماعية)	

مع الشركاء الفنيين. وحتى مع افتراض تنظيمها فإنها كانت غير كافية لأنها كانت موجهة لعدد محدود من الأطراف المعنية في المجتمع والإدارة العامة وقوات الأمن. ولوحظ أيضا أن بعض الوكلاء العموميين ينقصهم التكوين ولا دراية لهم بالتحديات وأهمية الإجراءات الهادفة إلى مكافحة الرشوة.

1.5. الاتصال، الإعلام والتحسيس

الجدول رقم 7: الإشكالية: غياب حوافز مشجعة على مكافحة الرشوة في جانب الاتصال والإعلام والتحسيس⁷

#	المعيار الفرعي موضع التقييم	تقييم الوضع كما هو
1	التحسيس	ضعف تحسيس الأطراف الوطنية المعنية: تم الكشف عن أن التحسيس في مجال مكافحة الرشوة كان محدودا جدا.
2	وجاهة الاتصال والإعلام	
		غياب الاتصال وتعميم رسائل محددة: حول الآليات المعمول بها في مجال مكافحة الرشوة

1.6. حوافز إيجابية

الجدول رقم 8: الإشكالية: غياب حوافز مشجعة على مكافحة الرشوة في جانب الحوافز الإيجابية

#	المعيار الفرعي موضع التقييم	تقييم الوضع كما هو
1	وجود حوافز إيجابية لرفض الرشوة والارتشاء	غياب حوافز إيجابية: تم الكشف عن أن الحوافز الإيجابية ليست متطورة داخل الإدارة العمومية والمجتمع بشكل واسع مثل مكافآت الموظفين المثاليين من حيث الاستقامة والزيادات أو العلاوات على الراتب، الخ.
2	وجاهة الحوافز الإيجابية لرفض الرشوة والارتشاء	
		أجور غير كافية داخل الإدارة العمومية: تم الكشف عن أن الوكلاء العموميين لا يستفيدون من أجور كافية في محيط يتميز بقوة الضغوط الاجتماعية. وقد أشار أكثر من 75% من السكان (المواطنون، الشركات، والموظفون) إلى تدني رواتب الوكلاء العموميين وإلى أن هناك دوافع لزيادة الدخل كأسباب للرشوة.

الإشكالية "إطار تنظيمي غير فعال إجمالا" ويتجسد بضعف مستوى تطبيق النصوص التنظيمية على الوقاية

1.7. إطار ناظم للوقاية

الجدول رقم 9: الإشكالية – إطار تنظيمي غير فعال إجمالا؛ جانب الوقاية⁸

#	المعيار الفرعي موضع التقييم	تقييم الوضع كما هو
---	-----------------------------	--------------------

⁷- النظرة إلى الرشوة مسح 2009 المشار إليه أعلاه.

⁸- نفس المرجع أعلاه.

عدم كفاية الإطار القانوني المطبق على الوقاية وخاصة تعارض المصالح أو تعذر الجمع بين الوظائف.

محدودية المساطر: بعض المساطر محدودة ولا تطبق على جميع الفاعلين في الإدارة العمومية. كما أن الإطار القانوني حول التصريح بالامتلاكات لا يأخذ في الحسبان، أو بما فيه الكفاية: (1) الإعلان المسبق عن المصالح؛ (2) ثقافة النزاهة وتقديم التقارير عن الحسابات بناء على تعليمات السلطات العليا؛ (3) عناصر المسطرة (الإبلاغ والتواصل مع المكلفين بالضرائب، آجال الرد، إجراءات طلب أجل إضافي وشروط المنح، الحق في المساعدة والطابع الحضوري والمكتوب للمسطرة) على مستوى القانون؛ (4) معالجة التصاريح (تصديق التصريح ودراسة ملف المكلف بالضريبة)؛ (5) نشر تقارير اللجنة؛ (6) التصريح بالأملأك كشرط مسبق للتعين أو لتولي الوظيفة بالنسبة للمناصب العليا؛ (7) العقوبات الواجب تطبيقها (8) المكلفون بالضرائب وشمول مناصب حرجة أخرى (مثال البرلمان).

• **ضعف تطبيق الإطار القانوني الحالي:** وخاصة التدابير المتعلقة بالتصريح بالامتلاكات.

1 العمل بالإطار التنظيمي

2 تطبيق الإطار التنظيمي

2. الكشف

الإشكالية "رقابة غير فعالة بما فيه الكفاية" تتجسد في نظام رقابة وتدقيق رسمي وعملي مع كونه قابل للتحسين وضعف مستوى المطابقة مع الإجراءات والقواعد المعمول بها.

2.1. رقابة فعالة

الجدول رقم 10: الإشكالية – رقابة غير فعالة بما فيه الكفاية

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

منظومة الرقابة والتدقيق معمول بها ومفعلة ولكنها قابلة للتحسين: تقوم هيئات مختصة داخل الإدارة بعمليات الرقابة والتدقيق؛ غير أنه تم الكشف عن عدم كفاية متابعة التوصيات الصادرة عن الرقابة والتدقيق. كما أن خارطة الأخطار التي يمكن أن تساهم في توقع النقاط المحتملة لدخول الرشوة غير موجودة في العديد من القطاعات الوزارية وهي وضعية تؤثر بقوة على جودة وانتظام الرقابة والتدقيق.

ضعف مستوى المطابقة مع المساطر والقواعد المعمول بها: يتبين من تقييم نظام الصفقات العمومية: (1) وجود خلط وتناقضات وانحرافات بالقياس إلى القانون المتضمن مدونة الصفقات العمومية مما يؤدي إلى عدم تطبيق مبادئ القانون وإلى صعوبات تفسير بعض النصوص؛ (2) ضعف فاعلية الرقابة والتدقيق وكذلك الإجراءات المتعلقة بأخلاقيات المهنة وبمكافحة الرشوة. وأظهر تقييم أداء تسيير المال العام: (1) غياب التصديق في مجلس الوزراء على مبالغ مالية يتم إعلام الوزارات والهيئات بها في بداية مسار إعداد الميزانية؛ (2) عدم انتظام تقارير التنفيذ وفق ما ينص عليه تبويب الميزانية.

1 العمل بإطار الرقابة

2 سهولة التنفيذ ومستوى المطابقة

الإشكالية "منظومة الإبلاغ والحماية غير كافية" وتتجسد في نظام إبلاغ غير فعال كما أن إجراءات حماية المبلغين غير كافية

2.2. إجراءات الإبلاغ القابلة للتطبيق

الجدول رقم 11: الإشكالية – منظومة الإبلاغ والحماية غير كافية؛ جانب الإجراءات

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

خلل في مسطرة الإبلاغ والعمل بها وتعميمها داخل جميع الإدارات (عمومية وخصوصية) مع إمكان نفاذ السكان إليها: تم الكشف عن عدم وجود أي مسطرة محددة للإبلاغ بحالات الرشوة وفقا للمواصفات الدولية. وحتى إن وجد مثل هذه المسطرة فإنها غير معروفة من طرف الإدارات العمومية والخصوصية وكذلك من طرف السكان. صرح 25% من السكان فقط (المواطنون، الشركات، والموظفون) أنهم على دراية بمسطرة الإبلاغ.

1 بالعمل بإجراءات الإبلاغ

مسطرة الإبلاغ غير وجاهية بما فيه الكفاية: ينظر إلى منظومة الإبلاغ المعمول بها بأنها غير فعالة بما فيه الكفاية. ويعتقد أقل من 45% من السكان (المواطنون، الشركات، والموظفون) أن النظام المعمول به يؤثر على الإبلاغ بحالات الرشوة.

ضعف مستوى استقبال الشكايات والاعتراض على ملاحقة المتهمين: يجري استقبال القليل من الشكايات. وإذا ما تم تلقي الشكايات القليلة لأجل التحريات والمقاضاة فإن الأمر يثير العديد من احتجاجات الأطراف المعنية كالمجتمع المدني، الصحافة، والمواطنين. وتؤدي الاحتجاجات لصالح المتهمين في الغالب إلى إطلاق سراحهم وهو ما يثير موجة من الفرح والابتهاج الواسع.

2.3. رقمنة الإبلاغ

الجدول رقم 12: الإشكالية – منظومة الإبلاغ والحماية غير كفاية؛ جانب الرقمنة

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

عدم وجود بوابة إلكترونية أو منصة متخصصة في الشكايات أو الإبلاغ عن حالات الرشوة: صرح 25% من الموظفين فقط عام 2009 أنهم على دراية بمكتب مكلف باستقبال الشكايات التي تبلغ عن حالات الرشوة. ويُذكر أن نظاما لجمع البلاغات يعمل. وحتى وإن كان نظام الإبلاغ موجودا وغير معروف بما فيه الكفاية من طرف الإدارة العمومية والخصوصية ومن طرف السكان فإن تقييم نظام الصفقات العمومية أبرز لعام 2021 عدم وجود نظام يكشف الممارسات المحرمة أو المسلكيات المنافية للأخلاقيات في الصفقات العمومية.

• **غياب منصات إبلاغ آمنة:** أبرز تقييم نظام الصفقات العمومية لعام 2021 أنه لا يوجد نظام آمن وقابل للتنفيذ ويضمن سرية الكشف عن حالات التهرب الضريبي والرشوة أو غيرها من الممارسات المحرمة أو المسلكيات المنافية للأخلاق.

1 وجود منصة للإبلاغ

2 تأمين منصة الإبلاغ والبيانات المتعلقة بالمُبلغ

2.4. إجراءات حماية قوية

الجدول رقم 13: الإشكالية – منظومة الإبلاغ والحماية غير كفاية؛ جانب الحماية

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

وجود إجراءات حماية وجاهية بما فيه الكفاية ومطابقة للقواعد المعمول بها دوليا: لوحظ أن القانون المتعلق بمكافحة الرشوة ينص على حماية خاصة للمبلغين والشهود والخبراء والضحايا وأقاربهم.

عدم تطبيق إطار قانون يتعلق بحماية المبلغين: تم إبراز أن المرسوم المتعلق بحماية المبلغين ما يزال غير مفعل لحد الآن.

إجراءات حماية المبلغين غير كافية: أبرزت اتفاقية الأمم المتحدة حول مكافحة الرشوة عام 2017 أن منظومة الإبلاغ المعمول بها لا تنص على تدابير قانونية أو تنظيمية تتعلق بحماية الأشخاص الذين يتعاونون مع مصالح الكشف عن الظاهرة وخاصة الحصانة ضد المقاضاة وتخفيف العقوبة عن الأشخاص الذين يتعاونون بشكل جدي مع السلطات خلال عمليات التحقيق.

1 وجود إجراءات حماية المبلغين

2 صرامة إجراءات حماية المبلغين

2.5. الاتصال، الإعلام والتحسيس

الجدول رقم 14: الإشكالية – منظومة الإبلاغ والحماية غير كفاية؛ جانب الاتصال والإعلام والتحسيس

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

- **ضعف تحسيس الأطراف الوطنية المعنية:** تم الكشف عن أن التحسيس في مجال مكافحة الرشوة محدود جدا.
- **عدم وجود اتصال وتعميم رسائل معبرة** حول الآليات الموجودة في مجال مكافحة الرشوة.

1	التحسيس ووجاهة
3	الاتصال والإعلام
2	

2.6. تحري فعال

الجدول رقم 15: الإشكالية – منظومة الإبلاغ والحماية غير كفاية؛ جانب التحري الفعال

وجود إطار للتحري: ينظم إجراءات وأساليب التحري ويخضع للهيئات الرقابية مثل المفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية ومحكمة الحسابات.

منظومة التحري غير مجهزة بما فيه الكفاية لإجراء تحقيق معمق: يجري عدد قليل من التحريات حول الفضائح التي تم كشفها. وتواجه الفرق العديد من المصاعب بخصوص تقديم أدلة مقنعة بسبب غياب المصادر البشرية المؤهلة والكافية. ومع أن الصحفيين يتمتعون بحرية الإبلاغ عن الرشوة فإنهم لا يستطيعون القيام بتحريات علمية يمكنها أن تعضد ادعاءاتهم وإبلاغاتهم التي تعبر في الغالب عن آراء.

غياب صرامة إطار التحريات: تم الكشف عن العديد من الإبلاغات ولكن بقيت دون تحريات أو ملاحقات قضائية وذلك ناتج عن الضغوط الاجتماعية في أغلب الحالات.

1	العمل بإطار فعال للتحريات
2	سهولة التحريات

الإشكالية "الإطار التنظيمي غير مفعّل إجمالاً" ويتجسد في ضعف مستوى تطبيق النصوص المتعلقة بالكشف

2.7. الإطار التنظيمي للكشف

الجدول رقم 16: الإشكالية – الإطار التنظيمي غير مفعّل إجمالاً؛ جانب الكشف

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

إطار رسمي وتنظيمي يتعلق بالإبلاغ وبالتحري: وخاصة القانون المتعلق بمكافحة الرشوة الذي ينص على إجراءات لحماية المبلغين والأشخاص ذوي العلاقة.

ضعف تطبيق الإطار التنظيمي الموجود: وخاصة التدابير المتعلقة بحماية المبلغين (غير مفعّل)

1	العمل رسمياً بإطار تنظيمي
2	تطبيق الإطار القانوني

3. القمع

الإشكالية "ضعف القدرة الردعية لمنظومة العقوبات والإطار القانوني غير مفعّل بصفة عامة" ويتجسد ذلك في إجراءات عقابية محدودة إن لم تكن غائبة حسب الحالة مع ضعف مستوى تطبيق النصوص النازمة للوقاية

الجدول رقم 17: الإشكالية – ضعف القدرة الردعية لمنظومة العقوبات والإطار القانوني غير مفعّل بصفة عامة؛ جانب العقوبات

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

تدابير عقابية محدودة أو غائبة حسب الحالة: ينص القانون المتعلق بمكافحة الرشوة على عقوبات تطبق على مختلف الفاعلين الوطنيين (وكلاء عموميون أو خصوصيون، مواطنون) أو الدوليين. غير أن الإجراءات المنصوص عليها غير كافية. وقد بينت معاهدة الأمم المتحدة حول مكافحة الرشوة عام 2017 أن قانون مكافحة الرشوة لا يذكر وكلاء الهيئات أو المنظمات العمومية الأجنبية كما لا يشير إلى مسألة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. ومن جهة أخرى تم الكشف عن أن المرسوم المطبق لقانون 2016 المتعلق بمكافحة الرشوة وكما هو منصوص عليه في المادة 47 لم يتم تصديقه حتى الآن.

العقوبات في بعض القطاعات لم تنشر على نطاق واسع: لا تشير مدونة الأخلاقيات المطبقة على الوكلاء العموميين إلى أي عقوبة تأديبية في حالة المخالفة. كما لا توجد مدونة أخلاق مشابهة تطبق على القطاع الخاص والمواطنين.

غياب عقوبة تتعلق بتعارض المصالح وخاصة بالنسبة لمسار إبرام الصفقات العمومية.

العقوبات المنصوص عليها وجبها ولكنها غير كافية: يتوقع فرض غرامات قوية وذات كلفة عالية على ممارسات الرشوة. ومن شأن العقوبات إن تم تطبيقها أن تؤدي إلى ردع الرشوة وتشجع الإبلاغ عنها. غير أن القانون المتعلق بمكافحة الرشوة لا ينص بما فيه الكفاية على عقوبات مدنية.

ضعف تطبيق الترساة القانونية وعدم تطبيق العقوبات المقررة: أشار حوالي 80% من السكان (المواطنون، الشركات، والموظفون) عام 2009 إلى إفلات المرتشئين من العقاب وهو ما كان أحد أسباب الرشوة. سمح القانون المتعلق بمكافحة الرشوة بتعزيز العقوبات ضدها ولكن هذه العقوبات لم تطبق بما فيه الكفاية.

4. السياسات والاستراتيجيات

الإشكالية "الإرادة السياسية غير مكتملة لحد الآن" ويتجسد ذلك في عدم وضوح الاستراتيجية وفي ضعف تنفيذ استراتيجية مكافحة الرشوة.

4.1. الواجهة

الجدول رقم 18: الإشكالية – الإرادة السياسية غير مكتملة لحد الآن؛ معيار الواجهة

المعيار الفرعي موضع التقييم تقييم الوضع كما هو

1 المقاربة المنهجية

مراعاة وضعية الرشوة على المستوى الوطني وكذلك الدروس المستخلصة من التحقيقات والتحليل المتعلقة بمكافحة الرشوة: كأساس للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة عام 2010. **المقاربة غير تشاركية بما فيه الكفاية:** تبين أن المجتمع المدني والقطاع الخاص لم يشاركا في إعداد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة عام 2010.

2 الإطار الاستراتيجي

إطار استراتيجي غير مفصل بما فيه الكفاية: حددت الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة عام 2010 القيم التي تعمل على ترويجها وخاصة أخلاقيات المهنة والاستقامة والمساءلة. غير أنها لم تقدم عرضا مفصلا عن الرؤية والأفق الزمني للتنفيذ والتوجهات الاستراتيجية. ومع ذلك ركزت الاستراتيجية على الأهداف العامة التي تنقصها هيكلية ومحاو استراتيجية تنبثق عنها. **الاستراتيجية لم تعمم بما فيه الكفاية** على الأطراف المعنية لإلزامها بمحتوياتها. وقد صرح بعض هذه الأطراف أنه شارك في ورشة تقاسم الاستراتيجية غير أن الجزء الأكبر من هذه الأطراف لم يطلع بما فيه الكفاية على الاستراتيجية.

3 توزيع الاستراتيجية

محاور استراتيجية محددة لكنها غير موجهة بما فيه الكفاية نحو نتائج ومدعومة بأهداف SMART. وقد تم رسم 4 أهداف استراتيجية هي: (1) الاتصال والتحسيس؛ (2) الوقاية؛ (3) العقوبة؛ (4) التعاون الدولي. غير أن الأهداف الاستراتيجية يتم التعرف عليها بصعوبة وبعض هذه الأهداف موزعة عبر وثيقة الاستراتيجية. وتفقر الأهداف الاستراتيجية إلى هيكلية ومؤشرات محددة.

غياب مقرونية عوامل النجاح الرئيسية الضرورية للتحكم في استراتيجية فعالة وعملية. فالاستراتيجية لعام 2010 لا تعالج عوامل النجاح الرئيسية بشكل مفصل.

4 إطار التفعيل

غياب خطة عمل تشرح بشكل مفصل البرامج والمشاريع مع التركيز بشكل واضح على أولوية بعض البرامج / المشاريع وبالنسبة لكل مشروع على الأنشطة التي يجب القيام بها والأهداف المنشودة ومؤشرات الأداء.

منظومة التنفيذ والمتابعة والتقييم محددة ولكنها غير واضحة بما فيه الكفاية بخصوص البنية التنظيمية للكيانات المكلفة بهذه الجوانب كما أنها غير مفعلة وخاصة فيما يتعلق بم رصد الرشوة وبلجنة المتابعة.

5 الميزانية الخطة المالية

عدم الوضوح بخصوص الموارد التي يتعين تعينها عبر تقييم مالي موضوعي وواضح لخطة العمل.

عدم الوضوح بخصوص موارد التمويل التي يمكن الاعتماد عليها وخطة تمويل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة.

4.2. منظومة التنفيذ

الجدول رقم 19: الإشكالية – الإرادة السياسية غير مكتملة لحد الآن؛ جانب منظومة التنفيذ

تقييم الوضع كما هو

المعيار الفرعي موضع التقييم

عدم العمل بالاستراتيجية وضعف تفعيل مسار التنفيذ: بما يضمن تطبيق استراتيجية تسمح بوضع قواعد موحدة للإشراف والتنسيق وتنفيذ المشاريع والمتابعة والتقييم والاتصال (بما في ذلك التسيير وقيادة التغيير).

1 المسار

الموارد المالية غير كافية لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لوحظ أن غياب الوسائل المالية شكل عائقاً أمام تفعيل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة التي أعدت عام 2010

2 الموارد المالية

4.3. الإنجازات، النتائج والصعوبات الجدول رقم 20: الإشكالية – الإرادة السياسية غير مكتملة لحد الآن؛ جانب الإنجازات، النتائج والصعوبات

تقييم الوضع كما هو

المعيار الفرعي موضع التقييم

1 الإنجازات والنتائج

ضعف تنفيذ استراتيجية 2010 لم يتم التشاور وتبادل أي خطة عمل لتقييم الإنجازات المقررة. ولوحظ تتابع خطتي عمل ما بين 2013 و2017 ولكن دون أن يبدو في الأفق تنفيذ أي منهما. ويتبين أن نسبة التنفيذ كانت تقل على ما يبدو عن 10% من الإنجازات المتوقعة أصلاً. وهكذا فإن هذه الملاحظة يمكن تبريرها بما يلي:
بالنسبة للأهداف العامة التي جرى تحديدها:

الهدف رقم 1: كانت استراتيجية 2010 تهدف إلى "تعزيز سلطات وفعالية جهات الرقابة والسلطة القضائية وتنميين الدور الرئيسي للبرلمان كجهة مكلفة برقابة الإنفاق العام" غير أن منظومة الرقابة والتدقيق تحتاج إلى تحسين الأداء في مستويات أساسية منها المتابعة اللاحقة للرقابة. كما أن الإطار القضائي غير مفعل بالنسبة لأنشطة الرقابة ومكافحة الرشوة بصفة عامة.

الهدف رقم 2: كانت الاستراتيجية تريد إتاحة الفرصة للمجتمع المدني ليعبر ويصوغ آراءه ويقوم بأنشطة لدى السلطات والقضاء لكن بدا أن نشاطات المجتمع المدني كانت محدودة وغير فعالة بما فيه الكفاية.
بالنسبة للمحاور الاستراتيجية:

المحور رقم 1: الإعلام والتحسيس: يبدو أن هذا المحور كان الأقل تحقيقاً. فالإعلام لحد الآن غير متاح بالقدر الكافي أمام الجمهور والتحسيس غير متطور بما فيه الكفاية. وكان من المفترض أن يؤدي هذا المحور إلى تحميل المسؤولية لوسائل الإعلام والمجتمع المدني بالنسبة للتحسيس والإعلام. ولم تتحقق هذه المبادرة بما فيه الكفاية لأن الصحفيين والمجتمع المدني لم يصلوا بما فيه الكفاية إلى مصدر الإعلام كما لم يكونوا معنيين بما فيه الكفاية.

المحور رقم 2: الوقاية: عرفت مبادرة تصحيح إجراءات إبرام الصفقات العمومية نجاحاً كبيراً نظراً إلى أنه لوحظ تحسن الإجراءات حسب مؤشر الحكامة IIAG. ويصدق ذلك على: (1) تعهد العدالة من قبل أسلاك الرقابة؛ و(2) حماية المبلغين التي نص عليها مرسوم. غير أن مبادرة إعلام السكان عبر نشر الوثائق التي يمكن النفاذ إليها بخصوص أشغال محكمة الحسابات والمفتشية العامة للدولة، لم تتحقق بالمستوى المطلوب. ولحد الآن لا يزال نفاذ الجمهور إلى هذه التقارير محدوداً بحكم عدم توفرها من جهة وعدم فهمها من ناحية أخرى. كما ينطبق ذلك على العمل بمدونات أخلاقيات المهنة في القطاعات الحساسة. وتعتبر مدونة الأخلاقيات المعروفة لحد الآن هي تلك المطبقة على الوكلاء العموميين والتي يعود تاريخها إلى عام 2007.

المحور رقم 3: العقوبة: تحقق بالفعل إيجاد نيابة عامة لمكافحة الرشوة ووضع قطب متخصص لتجريمها وكذلك محكمة متخصصة. وبالمقابل فإن مبادرة تعزيز وتطبيق أحكام العقوبات المتعلقة بالرشوة مع "القطعية مع الإفلات من العقاب" لم تتقدم كثيراً. وبحسب آراء الأطراف المعنية فإن أحكام العقوبات محدودة إن لم تكن غائبة حسب الحالات وغير منشورة بما فيه الكفاية وغير مطبقة.

المحور رقم 4: التعاون الدولي: يبدو أن هذا المحور من أكثر المحاور من حيث التحقيق وذلك بفضل الالتزامات والدعم الدولي لصالح موريتانيا من خلال اتفاقية

الأمم المتحدة حول مكافحة الرشوة ومبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية.

عدم الاستقرار المؤسسي وغياب الاستمرارية: تم الكشف عن أن العديد من الإصلاحات المتعلقة بالوظائف المؤسسية قد تتابعت وأنها عرقلت تحديد الأهداف الاستراتيجية واستمرارية النشاط في إطار الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة. **عدم كفاية الإرادة السياسية المعبر عنها والتزام جميع الأطراف الوطنية المعنية والصرامة في تطبيق الأنشطة المقررة.**

4.4. منظومة الحكامة

الجدول رقم 21: الإشكالية – الإرادة السياسية غير مكتملة لحد الآن؛ جانب منظومة الحكامة

#	المعيار الفرعي موضع التقييم	تقييم الوضع كما هو
1	الميزانية والتخطيط المالي	وجود هيئات رئيسية تتمتع بصلاحيات مرتبطة بالوقاية ومكافحة الرشوة: يتعلق الأمر أساساً بالمفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية ومحكمة الحسابات والنيابة العامة والمحكمة المختصة في مجال المخالفات المتعلقة بالرشوة. تنصيب جزئي لهيئات التنسيق ومتابعة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة: كان مقرراً إيجاد هئتين وفقاً للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة لعام 2010: مرصد مكافحة الرشوة ولجنة متابعة وتقييم الاستراتيجية. وقد تم بالفعل تنصيب المرصد لكنه لا يؤدي بالكامل وظيفة تنسيق الاستراتيجية. أما لجنة متابعة وتقييم الاستراتيجية فإنها غير مفعلة لحد الآن وذلك رغم صدور المرسوم المنشئ للجنة منذ عام 2014. صلاحيات الهيئتين غير واضحة بما فيه الكفاية: لوحظ ضعف ذو طابع قانوني بالنسبة لبعض الفاعلين مما يحد من نشاطهم فيما يتعلق بتطبيق صلاحياتهم. ويصدق ذلك على حالة محكمة الحسابات التي لم يصدر عنها أي حكم بشأن الحسابات العمومية وذلك لأسباب قانونية (عدم وجود قانون للتسوية). كما أنه لوحظ وجود مرصد ثانٍ (مرصد الفساد ومكافحة الرشوة) تتداخل صلاحيته مع صلاحيات المرصد الأول. ضعف تنسيق الفاعلين وعدم كفاية مركزه نشاطات الوقاية ومكافحة الرشوة: ما يلاحظ، بالنسبة لمعظم الفاعلين الذين تم تحديدهم، هو وجود نوع من التعاون الذي لا يزال مع ذلك غير مصنف وغير فعال بما فيه الكفاية. فعلى سبيل المثال توجد مفتشية عامة للدولة ومفتشية عامة للمالية تمثلان الهيئات الرقابية الرئيسية التي لا تتوفر لديها رؤية واضحة حول الأنشطة (الجدولة الزمنية) لهذه الهيئة أو تلك، إضافة إلى ذلك نلاحظ وجود مرصدين لمكافحة الرشوة لديهما نفس الصلاحيات وإن كان التنسيق بينهما نادراً.
2	وجاهة صلاحيات كل هيئة	
3	فعالية التعاون بين الهيئات المشاركة في مكافحة الرشوة	

III. تحليل القطاعات المعرضة وتحديد بؤر الرشوة

استهداف القطاعات والوظائف الأكثر عرضة ينتج عن 3 طرق فرز تعتمد على فرضيات رئيسية. القطاعات والوظائف المعينة تم تصنيفها حسب معيارين: (1) تكرار الإشارة إلى القطاعات والوظائف التي تعتبر أكثر من غيرها تعرضا وذلك من خلال الرجوع إلى الوثائق واللقاءات التي تتم مع الأطراف الرئيسية المعنية؛ و(2) الإنفاق العمومي الذي يعطي لمحة عن الاستثمارات ومصاريف التشغيل التي تتحملها الدولة في بعض القطاعات.

الجدول رقم 22: أهم معايير تحليل القطاعات والوظائف المعرضة للرشوة

#	طرق الفرز والتحليل	الفرضيات الرئيسية
1	مراجعة الوثائق	الأعمال السابقة (البحوث، الدراسات...) تبرز وجود قطاعات معرضة بشدة للرشوة
2	اللقاءات مع الأطراف الرئيسية المعنية	الفاعلون في المؤسسات الموريتانية وفي الإدارة لديهم نظرة قطاعية بخصوص الرشوة
3	أهمية الإنفاق العمومي	جيوب الإنفاق العمومي الأكثر أهمية هي التي تتطوي على فرص الرشوة الأكبر وخاصة فيما يتعلق بالتدفقات المالية التي تتطوي في الغالب على صعوبات لتسييرها من طرف القطاعات الوزارية مع وجود تدخلات بشرية هامة.

القطاعات والوظائف المصنفة إلى 3 فئات معرضة بدرجة أو أخرى

الجدول رقم 23: معايير تقييم وتصنيف القطاعات والوظائف المعرضة للرشوة بدرجة أو أخرى

لم يخضع للتقييم	الصف 4	الصف 3	الصف 2	الصف 1
لا وجود لبيانات	القطاعات التي تصنف بأنها الأكثر عرضة أي بنسبة تقل عن 20% . ويعني ذلك تكرار الاستهداف أو الإنفاق العمومي غير الملفت للاهتمام.	القطاعات التي تصنف بأنها الأكثر عرضة أي بنسبة تزيد على 20% . ويعني ذلك تكرار الاستهداف أو الإنفاق العمومي الأضعف.	القطاعات التي تصنف بأنها الأكثر عرضة أي بنسبة تزيد على 30% . ويعني ذلك تكرار الاستهداف أو الإنفاق العمومي المتوسط.	القطاعات التي تصنف بأنها الأكثر عرضة أي بنسبة تزيد على 50% . ويعني ذلك تكرار الاستهداف أو الإنفاق العمومي الأعلى.

6 قطاعات ووظيفتان (2) ينظر إليها على أنها الأكثر تعرضا للرشوة في موريتانيا

الرسم البياني رقم 16: تصنيف القطاعات والوظائف المعرضة



أظهر التحليل المشترك للوثائق ونتائج المقابلات مع الأطراف المعنية الرئيسية عددا من نقاط دخول الرشوة والأخطار المرتبطة بها.

الرسم البياني رقم 17: نقاط تسرب الرشوة المخاطر ذات العلاقة

الموارد الطبيعية

- عدم احترام شروط الصفقات وإصدار رخص مخالفة للقانون في قطاعات الصيد والمعادن مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الصفقات العمومية

- تفاهات غير قانونية – محسوبية بفعل وكلاء مرتشين بمناسبة اختيار الموردين: صياغة العناصر المرجعية على المقاس بهدف منح تسهيلات لأحد المتقدمين للصفقة؛
- ضعف رقمنة المساطر مما يؤدي إلى سهولة تعاطي الرشوة.

الدفاع والأمن

- ضعف الشفافية في تسيير الميزانية مما يؤدي إلى تعاطي الرشوة (اختلاس الأموال، والمحسوبية في صفقات تجهيز الشرطة والجيش).

الاقتصاد والمال

- الشفافية غير كافية بالنسبة للتدفقات وحجم الإيرادات والنفقات العمومية (خاصة في الصفقات العمومية ومجالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

التعليم

- التسيير غير الملائم لتخصيص المنح الدراسية؛
- عدم شفافية استخدام الموازنات مما يؤدي إلى اختلاس المال العام.

الوظيفة العمومية

- تسيير المسارات المهنية يؤدي إلى المحسوبية؛
- الجمع بين الوظائف يؤدي إلى تعارض المصالح؛
- تدني الرواتب يؤدي إلى ممارسات الرشوة.

القضاء

- وجود ترسانة قانونية لكن تطبيق العقوبات التأديبية غير صارم؛

الصحة

- نقص في الشفافية فيما يتعلق باستخدام تخصيصات الميزانية؛
- ضعف أخلاقيات المهنة لدى الوكلاء يؤدي إلى احتساب فواتير مرتفعة وإلى المحسوبية عند التعامل مع المراجعين.

التنافس

الجدول رقم 24: بؤر الرشوة في الموارد الطبيعية

الموارد الطبيعية		الأخطار		وصف الخطر	
#	بعض المسارات الرئيسية				
1	منح الرخص	سوء التعامل مع العقود / الرخص	يوجد خطر كبير بتعاطي الرشوة بمناسبة منح الرخص في قطاع الموارد الطبيعية. ويمكن أن تحصل المؤسسات العمومية على معاملة تفضيلية (تحديد مساحة التشغيل، وتيرة الإنتاج، الواجبات ذات الطابع البيئي، الإعفاءات الضريبية) في مقابل دفع رشوى.		
2	مرحلة التشغيل	عدم احترام دفتر الشروط	مرحلة التشغيل يمكنها كذلك أن تتعرض لأخطار الرشوة. ويمكن تقديم دفتر تحملات في مرحلة منح الرخص بمعلومات مغلوطة ودون احترام القانون كنتيجة لحصول تفاهم قبل ذلك بين الوكلاء العموميين وممثلي الشركة. ويعتبر قطاع الموارد الطبيعية أحد أهم مصادر الأموال بحيث أن عدم التقيد بدفتر الشروط يؤدي إلى تأثيرات سلبية على اقتصاد البلاد (نقص في المردودية، هروب رؤوس الأموال، تصاريح مغلوطة حول الكميات المستخرجة) وكذلك على الوسط البيئي (استخدام مواد محرمة يمكن أن تؤدي إلى تسميم السكان والحيوان واقتلاع أشجار الغابات).		
3	دفع الرسوم والأتاوات	تحصيل الإيرادات غير مناسب	يشكل الخلل في النصوص وعدم الشفافية بخصوص الإيرادات التي يجب التصريح بها من طرف الحكومات والشركات أحد مسببات تعاطي الرشوة.		

الرشوة تؤدي إلى وقوع خسائر في مستويات اقتصادية متعددة كلما زاد تداول الأموال

الجدول رقم 25: بؤر الرشوة في الاقتصاد والمال

وصف الخطر	الأخطار	 الاقتصاد والمال (المال، الجمارك، الضرائب)	بعض المسارات الرئيسية	#
إعفاءات ضريبية وحوافز للاستثمارات تمنح دون وجه قانوني من طرف قانونيين مرتشين مقابل رشى ومتاجرة بالنفوذ	منح إعفاءات ضريبية مفرطة وغير مطابقة للقوانين		التشريع – الإعفاءات الضريبية	1
تبرم تفاهات بين المسؤول الضريبي المرتشي وبين المكلف بالضرائب من أجل تهرب هذا الأخير منها مقابل دفع رشى والمتاجرة بالنفوذ.	تهرب من الضرائب		تحصيل الإدارة الضريبية وشبه الضريبية والجمركية	2
توجد جيوب رشوة على مستوى جميع فروع إنفاق الموارد المالية العمومية عبر تضخيم الفواتير واختلاس الأموال.	المصادقة على نفقات صورية		نفقات عمومية	3

الرشوة في قطاع الدفاع تؤدي إلى اختلال الثقة في السلطات وتعرض البلد لانعدام الأمن

الجدول رقم 26: بؤر الرشوة في الدفاع والأمن

وصف الخطر	الأخطار	 الدفاع والأمن	بعض المسارات الرئيسية	#
على مستوى التعيينات عن طريق المحسوبية أو الاتجار بالنفوذ ويصدق الأمر ذاته على عمليات الاكتتاب وخاصة في مسابقات الدخول.	غش في عمليات الاكتتاب والتعيينات		الاكتتاب والتعيين	1
يسجل العديد من الرشى وعمليات المتاجرة بالنفوذ في محاور الطرق مع تعرض السكان لمخالفات.	تعاطي الابتزاز وأخذ المال بدون وجه حق		الرقابة الطرفية	2

الرشوة تدمر مصداقية الهيئات القانونية والقضائية

وصف الخطر	الأخطار	العدل	
		بعض المسارات الرئيسية	#
مسار اكتتاب القضاة يتم على أساس النجاح في مسابقة تدريب مهني وتعيين. وبعد التحويل إلى هذه المحاكم، يجابه القضاة الرشوة في جميع مراحل مزاوله وظائفهم وخاصة بمناسبة المحاكمات، إصدار الأحكام والعقوبات.	النجاح مقابل دفع رشى والمتاجرة بالنفوذ	الاكتتاب عن طريق المسابقات / تعيين القضاة	1
يمكن أن يصوت النواب حسب مواقف أحزابهم أو الجماعات التي تدافع عن مصالحهم دون اعتبار لمتطلبات مكافحة الرشوة.	تقديم رشاوى للنواب بالمال لشراء التصويت وتبني النواب لموقف أحزابهم وفئات تخدم مصالحهم	التشريع	2
تعتبر قوات الأمن من الجهات الفاعلة في النظام القضائي. وبما أن دورها يتمثل في إجراء تحريات فور الاطلاع على مخالفة أو جرم وذلك لمساعدة وكيل الجمهورية أثناء التحقيق في الملف المحال إلى العدالة. ويمكن أن تكون التحقيقات المقام بها مدخلا لتلقي الرشوة وذلك بأن يقوم ممثلو وحدات الأمن المرتشون بالتهاون في تحرياتهم أو بإتلاف أدلة الإثبات من تلقاء أنفسهم.	دفع رشاوى إلى قوات الأمن عبر أموال أو متاجرة بالنفوذ تفاديا للنظام القضائي	التحريات والمتابعات القضائية	3
ويلاحظ أن ممثلي قوات الأمن يمكن التأثير عليهم من طرف رؤسائهم في ملفات معينة ولأسباب سياسية و/أو شخصية.			

الرشوة تلحق الضرر بالنظام التعليمي وتسيء إلى تكوين رأس المال البشري

الجدول رقم 28: بؤر الرشوة في قطاع التعليم

وصف الخطر	الأخطار	 التعليم	#	بعض المسارات الرئيسية	
				المسابقات، الامتحانات، وتخصيص المنح	
هناك نقاط لتعاطي الرشوة في قطاع التعليم على عدة مستويات. تعتبر الجامعات والمدارس الكبرى من جيوب الرشوة خاصة على مستوى النجاح وتوزيع المنح وتقييم أداء الطلبة، أما في فرع التعليم الأساسي فإن جيوب الرشوة الكبرى توجد على مستوى الامتحانات التي يشارك فيها الكثير من المترشحين وعلى مستوى تقييم أداء التلاميذ. ويشكل اكتتاب المعلمين وتقييم أدائهم ومساراتهم المهنية (الترقية) جيوبا أخرى للرشوة. أما الفرع الرئيسي الآخر فهو يتعلق بالتعليم الفني والتكوين المهني الذي يمثل أحد جيوب الرشوة على مستوى النجاح في مدارس التكوين المهني وعلى مستوى تقييم الأداء. وهناك جيوب أخرى على مستوى الحصول على العمل بالنسبة للطلاب الذين أكملوا دراساتهم.	شراء الامتحانات والمنح بالمال		1	المسابقات، الامتحانات، وتخصيص المنح	
يرتبط أحد جيوب الرشوة التي يمكن تمييزها بمسار إعداد الموازنات بما في ذلك المساعدات والدعم الموجه للتنمية والموضوع تحت تصرف الوزارات، حيث يتعلق الأمر باختلاس الأموال. أما الجيب الثاني للرشوة فهو يتجسد في المحسوبية بمناسبة إسناد الصفقات المتعلقة بإنشاء بنية تحتية للتكوين. كما أن الهياكل الخاضعة لوصاية الوزارات تخفي في ثناياها جيوبا للرشوة على مستوى تسيير الإدارة والميزانية.	اختلاس الأموال		2	مسار إعداد الميزانية والتسيير الإداري والمالي	

الرشوة تزيد التكاليف وتخفف الفاعلية وتحد من الإنصاف وجودة الخدمات الطبية

الجدول رقم 29: بؤر الرشوة في قطاع الصحة

وصف الخطر	الأخطار	 الصحة	#	بعض المسارات الرئيسية	
				التزويد بالأدوية والمواد الصيدلانية	
الخواص والعناصر المرجعية يمكن تغييرها لإعطاء الأفضلية لموردين لذاتهم.	الأفضلية في اختيار الموردين		1	التزويد بالأدوية والمواد الصيدلانية	
يمكن للموردين دفع رشوى أو منح امتيازات لمسؤولي المشتريات للحصول على الأفضلية في إطار المناقصات.	رشوة مسؤولي المشتريات من طرف الموردين				
شراء بعض الأدوية يمكن أن يتم بدون مبررات طبية	مشتريات من				

الأدوية غير مبررة	أو تحليل طلب قابل للتبرير.		
تحليل للطلب	خاطئ	تحديد احتياجات السكان من الأدوية دون مراعاة معايير عقلانية	
اختلاس الأموال		الاختلاس، الغش، أو الاستفادة من أموال موجهة للصحة لأغراض خاصة	
2	التخزين	تزوير أسعار الأدوية	أسعار مرتفعة / المطالبة بأسعار مرتفعة مقابل المواد
3	التوزيع	فواتير غير صالحة	تزوير الفواتير بدواعي صرف الأدوية
4.	خدمات متعلقة بالأدوية	رشاوى	مال، امتيازات أو دفع مال للحصول على أدوية
		نظرة خاطئة إلى مستوى الرشوة	شح في الأدوية مما يؤدي إلى تعليق العمل بمجانبة بعض الأدوية
		محسوبة في التعامل مع المرضى	سوء استخدام السلطة في اختيار المرضى أو توزيع التجهيزات والتوريدات الطبية
		الإشراف السيء على منظومة مجانية الخدمات	عدم وجود الوسائل اللازمة للإشراف على تسيير الأدوية المدعومة في الهياكل العمومية

الرشوة تسيء إلى سمعة الإدارة العمومية وتلحق الضرر بجميع الإصلاحات المقام بها

الجدول رقم 30: بؤر الرشوة في قطاع الصفقات العمومية

وصف الخطر		الأخطار	 الصفقات العمومية	
			بعض المسارات الرئيسية	#
السلطة التي تحدد احتياجاتها هي التي تقرر المقتنيات التي يجب الحصول عليها وتقدير الميزانية لذلك. ويمكن للوكلاء المرتشين اللجوء إلى المغالطة عن طريق تضخيم الاحتياجات أو تقدير التكاليف عن سابق إصرار.		الإفراط في تقدير الكمية أو الكلفة	تحديد الاحتياجات	1
العروض التي تتم صياغتها تشمل دفتر الشروط وجميع القواعد التي تخص الجودة والسلامة. وهناك خطر بتعاطي الرشوة إذا كان دفتر الشروط قد صيغ بحيث يجلب مزايا أو يضر بمصالح بعض الموردين وإذا كانت معايير الاختيار أو منح الصفقة تفقر إلى الوضوح أو إذا كانت ظروف التنافس (حالة استعجالية مبالغ فيها) قد تم التذرع بها دون مبرر وجيه.		صياغة مغلوطة للعناصر المرجعية	تصميم عروض المناقصة	2

3	منح الصفقات	الغش والإجراءات المعيبة	يمكن للوكلاء العموميين المرشحين أن يلجأوا إلى المغالطة بخصوص المسطرة بطرق مختلفة: تحديد معايير تقييم في صالح أحد الموردين؛ عدم التقيد بتدابير نشر العروض (بحيث يستفيد منها أشخاص متمرسون أو من سبق لهم أن فازوا بصفقات مشابهة)؛ طلب عروض مشهود لها بأنها تقل عن أحد مقدمي الخدمات؛ القبول بمقترحات تأخرت عن الأجل؛ رفض مقترحات مقبولة من الناحية القانونية أو اتخاذ قرار موال لأحد الأطراف أثناء مرحلة التقييم.
4	تنفيذ التعاقد	عدم الصرامة والحزم عند الإشراف ومراقبة تنفيذ العقود	في مرحلة تنفيذ التعاقد، يلتزم الفائز بالصفقة أن يوفر البضائع والخدمات التي تم الاتفاق عليها مع الالتزام بالشروط والجدولة الزمنية التي تم تحديدها بموجب التعاقد. ومع ذلك تقع على السلطة المتعاقدة (وزارة، تجمع محلي) مسؤولية الإشراف على تنفيذ العقد. ومن الملاحظ أن هذا الشق من المسطرة لا يتم إخضاعه للرقابة بشكل دائم. ويكون هناك خطر بتعاطي الرشوة إذا لم يكن الموردون الذين فازوا بالصفقة غير ملزمين بتقديم جرد أو إذا تم السكوت على مواد ومنتجات بدرجة أقل أو إذا كان الفائز بالصفقة وأحد الوكلاء المكلفين بالرقابة قد تمالأوا وتفاهموا على زيادة في الأسعار أو تعديل دفتر الشروط.
5	الشراكة بين القطاعين العام والخاص	غياب العلم بشروط المنافسة في مسار التعامل مع المترشحين بصورة عفوية	الترشحات العفوية تجريها شركة خصوصية (أو مجمع شركات خصوصية) لدى سلطة عمومية من أجل إنجاز أعمال أو خدمات تساهم في الصالح العام. وعلى وجه العموم فإن الصفقة التي كانت موضع ترشح عفوي يجب أن تنشر قبل دعوة مقدمي خدمات أخرى إلى التنافس وذلك ضماناً لشفافية المسار. ويلاحظ أن هامشاً للأفضلية يمنح عادة للشركة أو الجهة التي تقدمت بترشح عفوي بمناسبة الانتقاء. وهناك مخاطر بالرشوة إذا حصل تفاهم مباشر مع الشركة التي ترشحت بصفة عفوية دون أن يتم نشر إعلان مناقصة مسبقاً.

الرشوة تلحق الضرر بجودة رأس المال البشري وتقوض التزام الفرق الجدول رقم 31: بؤر الرشوة في قطاع الوظيفة العمومية

وصف الخطر	الأخطار	الوظيفة العمومية	بعض المسارات الرئيسية	#
يمكن أن تأتي مخاطر الرشوة خلال مرحلة تحضير الميزانية ويقوم الوكلاء المرتشون بتضخيم الميزانية وبذلك يذهبون المال العام بمناسبة تنفيذ الأنشطة.	تضخيم الاحتياجات	تحضير ميزانية موجهة للإدارة العمومية	1	

2	التسيير الإداري والمالي	المحسوبية في التعيين اختلاس الأموال	يمكن أن تتواجد جيوب للرشوة عندما يستخدم الموظفون المرتشون نفوذهم للعمل على تعيين أو آخر. وهناك مخاطر لا تقل ضررا أثناء مسار التسيير المالي. ويمكن للوكلاء العموميين استخدام سلطاتهم لإدراج موظفين خياليين وذلك من أجل اختلاس المعاشات.
3	اكتئاب الموظفين	رشى ومحسوبية في مسار الاكتئاب والمتاجرة بالنفوذ	يلاحظ أن معايير التعيين أو حتى بعض مسارات الاكتئاب غير شفافة. ويمكن أن توجد مخاطر الرشوة على مستوى مسارات الاكتئاب وتسيير المترشحين للتوظيف مستقبلا. ويكون ذلك على مستوى الاكتئاب عن طريق المسابقات حيث تتجسد الرشوة في دفع الأموال أو المتاجرة بنفوذ المترشحين والتعامل مع منظمي المسابقات على ذلك الأساس ثم على مستوى مرحلة تسيير الموظفين حيث تلاحظ المحسوبية والمتاجرة بالنفوذ في مرحلة التحويلات والرقابة الإدارية داخل مختلف الوزارات ولدى الترقية إلى مناصب أعلى. وأخرى على مستوى تسيير التقاعد حيث يتم الاحتفاظ بوكلاء مرتشين ليستمروا في العمل بعد التقاعد. وتجدر الإشارة كذلك إلى انتشار الشهادات المزورة.

IV. النوع والرشوة

النساء من أجل المتضررين بالظاهرة. وهناك فرص أقل أمامهن للمشاركة في أعمال الرشوة إما لكونهن يكسبن نقودا أقل أو لأن أنشطتهن تنحصر أساسا في المنزل أو على هامش الاقتصاد المصنف (الإدارة) أما المقولة بأن النساء أقل ارتشاء من الرجال في السياق الموريتاني فإنها غير مؤكدة تماما. وهناك 3 حالات نعرض لها فيما يلي:

■ الحالة 1: تكرار قوي

مقدم العرض: رجل

من يحتاج إلى الخدمة: امرأة

في هذه الحالة، تتجلى الرشوة أساسا من خلال أسلوب يتكرر كثيرا ويتمثل في "الحظوة" وقد يأخذ شكل تمييز إيجابي دون أن يكون لذلك مبرر. وتتجلى هذه الحالة، في أبشع صورها، من خلال التحرش الجنسي. ويعني ذلك أن الرجل بوصفه هو الذي يتقدم بعرض خدمة يكون في العادة في وضعية المبادر إلى الرشوة.

■ الحالة 2: تكرار قوي

مقدم العرض: رجل

من يحتاج إلى الخدمة: امرأة أو رجل

الرشوة كوسيلة للنفاذ إلى منصب قيادي أو منصب مسؤولية وإلى الترقية وحماية الحقوق والنفاذ إلى موارد (صحة، تعليم، كهرباء، ماء، تحويلات اجتماعية) أو في مواجهة التحرش أو استغلال النفوذ. ويكون الضحايا في كثير من الأحوال رجالا ونساء ولكن التأثيرات أكثر سلبية بالنسبة للنساء. وعلى سبيل المثال:

- المرأة لكونها تتوفر على القليل من النقود لا يمكنها شراء أصوات أو مناصب. وعليه تتعرض للتمييز لأن دائرة السلطة أو المسؤولية تقوم على الزمالة بين الرجال.

- المرأة تتعرض لأحكام في غير صالحها بل وفي صالح الرجل لأنه لجأ إل الرشوة (إكراميات، عمولات، متاجرة بالنفوذ) ويكون أحيانا بمساعدة الدولة في إطار إبرام صفقات غير مشروعة أو

باستخدام النفوذ لأن الرجل أصبح ثريا بفعل الرشوة (الاختلاس، سرقة المال العام).

- المرأة لا تستفيد إلا قليلا من موارد الدولة (الصحة، التعليم، الكهرباء، الماء، التحويلات الاجتماعية، الخ) لأنها تتأثر بالرشوة (المحسوبية، اختلاس الأموال، تضخيم الفواتير).

■ الحالة 3: تكرار ضعيف

مقدم العرض: امرأة

من يحتاج إلى الخدمة: امرأة أو رجل

تكشف الوقائع والدراسات المتعلقة بموضوع "النوع والرشوة" نفاذا ضعيفا للنساء إلى الموارد وإلى سلطة القرار وخاصة في مجالات العدل والقطاع العام (دراسة الشفافية لعام 2007، المقاييس الدولية للرشوة عام 2009). وهكذا يندر أن تكون المرأة في وضعية الراشي.

V. خارطة النظام المحيط بمكافحة الرشوة في موريتانيا

1. خارطة الهيئات والهيكل ومؤسسات مكافحة الرشوة

الفاعلون المكلفون بالوقاية ومكافحة الرشوة ينتمون إلى جهات مختلفة. بالإضافة إلى التعليمات المهمة التي صدرت عن هيئة الأمم المتحدة والاتحاد الإفريقي، تم اعتماد تدابير مؤسسية في موريتانيا من أجل وضع إطار قادر على الاستجابة الفعالة لاحتياجات ومتطلبات الحكامة ومكافحة الرشوة. ونورد فيما يلي الهيئات والمبادرات الرئيسية على المستوى الوطني بحسب طبيعتها وانتماءاتها.

الرسم البياني رقم 18: منظومة مكافحة الرشوة في موريتانيا



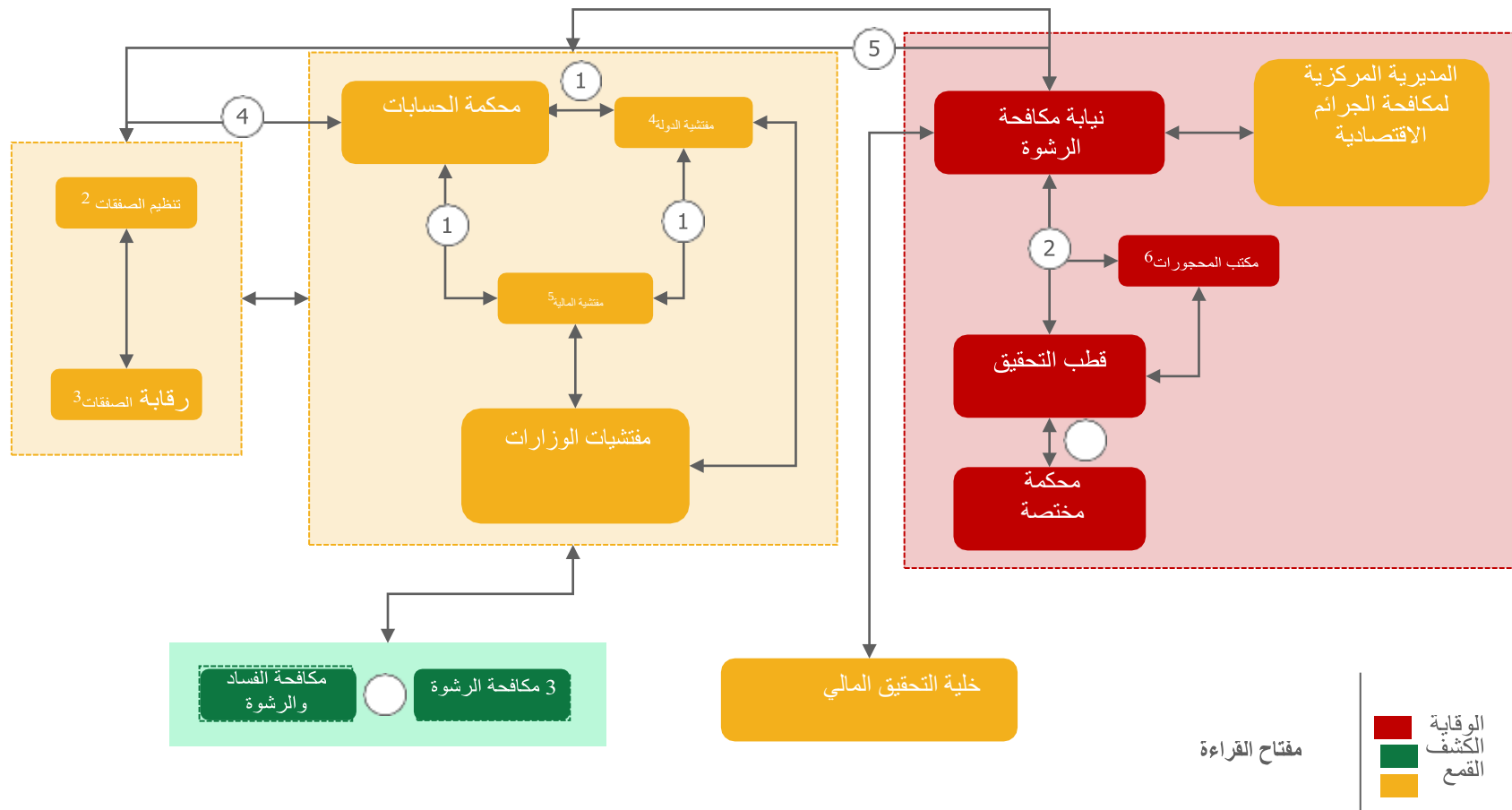
الفاعلون الوطنيون يقومون بأنشطة ومستويات مختلفة من التدخل

الجدول رقم 32: خارطة تدخلات هيئات مكافحة الرشوة في موريتانيا

القمع			الكشف	الوقاية	أسم الكيان
ع	ع	ع			
جناي	إداري	مدني			

			☐	☐	البرلمان
				☐	وزارة الشؤون الاقتصادية وترقية القطاعات الإنتاجية
				☐	وزارة المالية
☐			☐		وزارة العدل
				☐	وزارة الوظيفة العمومية
	☐		☐	☐	سلطة تنظيم الصفقات العمومية
			☐	☐	اللجنة الوطنية لمراقبة الصفقات العمومية
	☐		☐	☐	محكمة الحسابات
	☐		☐		المفتشية العامة للدولة
			☐		المفتشية العامة للمالية
			☐		مفتشيات القطاعات الوزارية
☐					نيابة مكافحة الرشوة
☐					المحكمة المختصة في مجال المخالفات المتعلقة بالرشوة
☐					قطب النيابة والتحقيق في المحكمة
		☐			مكتب تسيير الأموال المجمدة والمحجوزة والمصادرة وتحصيل الأصول الجنائية
			☐		المديرية المركزية لمكافحة الجرائم الاقتصادية
			☐		الخلية الموريتانية للتحريات المالية
			☐	☐	المرصد الوطني لمكافحة الرشوة
				☐	المرصد الموريتاني لمكافحة الفساد والرشوة
				☐	لجنة الشفافية المالية في الحياة العمومية

الرسم البياني رقم 19: نموذج يبين التفاعل بين مختلف الفاعلين



2. تشخيص التنسيق بين أبرز الفاعلين المعنيين بالوقاية ومكافحة الرشوة في موريتانيا

الرسم البياني رقم 20: تدخلات مختلف الفاعلين المشاركين في الوقاية ومكافحة الرشوة في موريتانيا

1

المفتشية العامة للدولة، المفتشية العامة للمالية، محكمة الحسابات

- مراجعة النصوص بما يسمح للمفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية ومحكمة الحسابات بتعهد النيابة العامة مباشرة في كل مخالفات الرشوة؛
- نشر تقارير محكمة الحسابات والهيئات الرقابة الأخرى على مواقعها في الشبكة.

2

النيابة - قطب التحقيق المحكمة المختصة

- الفصل المناسب بين الوظائف (قطب التحقيق والنيابة المكلفين على التوالي بالنيابة ومتابعة ملفات الرشوة)؛ المحكمة المختصة في مجال المخالفات المتعلقة بالرشوة يعهد إليها بالحكم والعقوبة.

3

المرصد الوطني لمكافحة الرشوة

- المرصد بشكل جزءا من منظومة مكافحة الرشوة التي تم وضعها في إطار تنفيذ ومتابعة وتقييم الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة؛
- التعاون غير منتظم بين المفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية ومحكمة الحسابات.

نقاط القوة

المعوقات

- عدم كفاية العمل رسميا بالتعاون بين هيئات الرقابة / القضاء وبين المرصد الوطني لمكافحة الفساد والرشوة*؛
- صعوبة معالجة الملفات نظرا لقلّة الأدلة أو الردع؛
- الوسائل المتاحة غير كافية

- طول الإجراءات الإدارية على مستوى النيابة والمحكمة. فمنذ إنشاء المحكمة تم التحقيق في 40 ملف لكن لا يعرف أي شيء عن الأحكام / العقوبات التي تم النطق بها.
-

- عدم التعاضد وترسيم التعاون بين هذه الهيئات الرقابية (حالة المفتشية العامة للدولة والمفتشية العامة للمالية التي لا توجد لأي منهما رؤية واضحة عن نشاط الأخرى)؛
- فراغ قانوني ناتج عن غياب قانون للتسوية

6
وزارة الشؤون الاقتصادية وترقية
القطاعات الإنتاجية

- إعداد وتعميم الاستراتيجيات وخاصة ما يتعلق منها بالوقاية ومكافحة الرشوة.

5
سلطة تنظيم الصفقات –
المحكمة المختصة

- تعهد القضاء (النيابة، محكمة مكافحة الرشوة) من طرف سلطة تنظيم الصفقات العمومية في حال الكشف عن تعاطي الرشوات.

4
سلطة تنظيم الصفقات –
محكمة الحسابات

- اقتراح العمل وصدور توصيات بهدف تحسين الشفافية أثناء مسار إبرام الصفقات؛
- إحالة التقرير السنوي حول جدية وفعالية نظام إبرام الصفقات إلى محكمة الحسابات.

- ضعف التنسيق والتعاون مع الفاعلين الآخرين.
- التأكد من استيعاب الاستراتيجيات المنفذة من قبل جميع الفاعلين المعنيين.

- عدم وجود إحصائيات حول عدد الملفات التي أحييت وعولجت من قبل المحكمة المختصة بالنسبة للمخالفات المتعلقة بالرشوة.

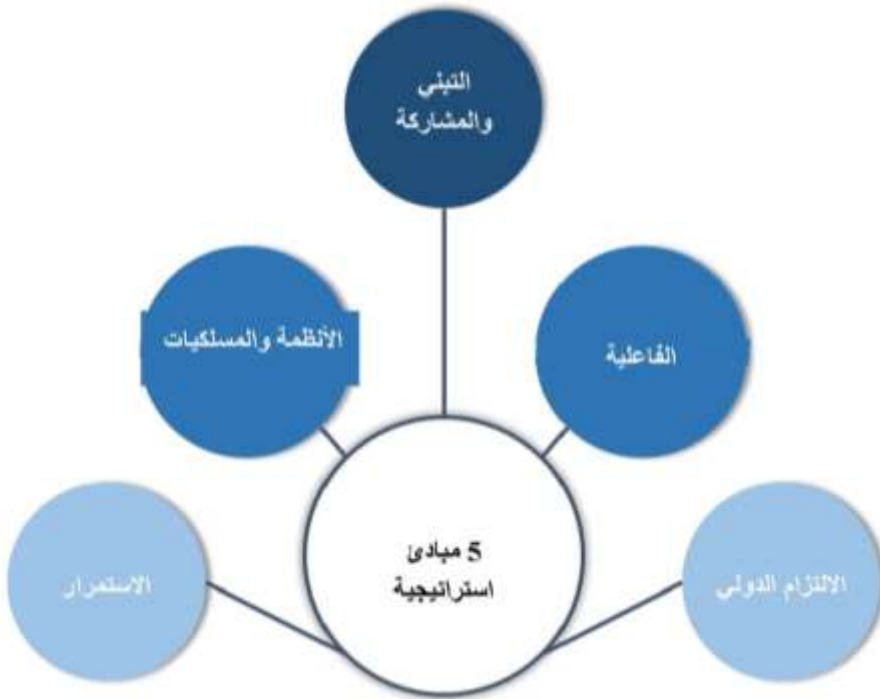
- في حال الرقابة على معاملات مرتبطة بالصفقات العمومية، لا تتوفر سلطة تنظيم الصفقات العمومية / محكمة الحسابات على الصلاحيات اللازمة لتوسيع عمليات الرقابة على حسابات الشركات الخصوصية.

الجزء الثاني: الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة

I. خمسة مبادئ استراتيجية

تهدف الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة إلى تغيير تدريجي في السلوك وإلى تحسين المنظومات المؤسسية والقانونية والعملية والتي من شأنها أن تمنع وأن تكافح الرشوة بصورة فعالة. وقد تم تحديد خمس مبادئ استراتيجية لهذا الغرض وكالاتي:

الرسم البياني رقم 29: مبادئ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة



1. التبني والمشاركة

تتطلب الاستراتيجية الوطنية تغييرا عميقا في النظام الحالي من حيث الوقاية ومكافحة الرشوة. وعلى هذا الأساس، يكون من المهم الحصول على تبني جميع الأطراف المعنية لها. ولا يمكن أن يحصل تحول بهذه الأهمية في مناخ من الحذر والريبة. ولذلك فإن هذه الاستراتيجية تعمل على اعتماد مسار تشاركي يطبعه التعاون.

2. الأنظمة والمسلكتيات

يتيح هذا المبدأ توضيح حقول عمل الاستراتيجية الوطنية. وهناك سببان أساسيان يشجعان الرشوة وهما الأسباب ذات العلاقة بالنظام والأسباب السلوكية.

وترتبط الأسباب المتعلقة بالنظام باختلالات ذات علاقة بالحكمة والتسيير والمنظمات والإجراءات والنواقص أو عيوب الإطار القانوني، الخ. ويمكن مواجهة هذه الاختلالات عن طريق برامج عملية كالإصلاحات وتعزيز القدرات والكفاءات وتحسين هيئات

الحكامة والمساطر وتعزيز الرقابة، الخ. ويتعلق الأمر أساسا بالقيام بأنشطة موجهة نحو المؤسسات.

أما الأسباب ذات العلاقة بالمسلوكيات فإنها عبارة عن اختلالات مرتبطة بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية أو الثقافية كالفقر والامية والقبول الرشوة وعدم الاستقامة أو الافتقار إلى الأخلاقيات. وهذه الأسباب أكثر تعقيدا وتتطلب وقتا أطول لمواجهتها. فتغيير السلوكيات يتطلب عملا دؤوبا ومستداما ومستمرًا عبر الزمن. ولأجل مكافحة هذه الاختلالات يلزم تطوير برامج تكوينية وتعليمية وتحسيسية لصالح جميع الفاعلين في المجتمع.

3. الفاعلية

إن تصميم استراتيجية وطنية تعمل وتتأسس على برامج واضحة ومعززة بالأرقام وموزعة إلى مشاريع من شأن تنفيذها على الأمد القريب يجب أن يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة. فنجاح الاستراتيجية الوطنية يقوم على تنفيذها الفعلي وعلى إنجاز مختلف المشاريع المرسومة. ولذا فإن من الضروري فإن من الضروري تصميم برامج طموحة ولكنها قابلة للتحقيق وذات نتائج محسوسة.

4. الاستمرار

لأجل ضمان وتيرة إنجازات مقبولة وتحقيق الأهداف المرسومة، يكون من المهم تأمين الاحتياجات المالية من جهة وكذلك ضمان تعزيز القدرات في بعض المؤسسات. ومن شأن تأمين الوسائل المالية والبشرية أن يتيح ضمان استمرار الاستراتيجية الوطنية وتطبيقها عبر الزمن.

5. الالتزام الدولي

من شأن هذا المبدأ أن يستهدف ويتجه نح التطابق مع تدابير اتفاقية الأمم المتحدة حول مكافحة الرشوة والاتفاقيات والمعاهدات الدولية الأخرى في هذا الحقل. وهكذا فإن الجهود التي تبذلها البلاد باتجاه منع ومكافحة الرشوة يجب أن تندرج في الإطار الدولي العام.

II. الرؤية الاستراتيجية

يلزم التزود برؤية واضحة لتحديد مسار الاستراتيجية الوطنية والإفصاح بشكل واضح عن ماذا نريد بلوغه وتعبئة وتحفيز الأطراف المعنية في مرحلة التنفيذ بشكل خاص. وهكذا فإن رؤية الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة تتمثل في:

"تعزيز الاستقامة والحد بشكل معتبر من الرشوة في أفق 2030"

تقوم هذه الرؤية على قيم أساسية يجب أن تطبق على مختلف مستويات الحكومة والمجتمع:

- مجتمع قائم على الاستقامة والأخلاق مع مشاركة جميع مكوناته في منع ومكافحة

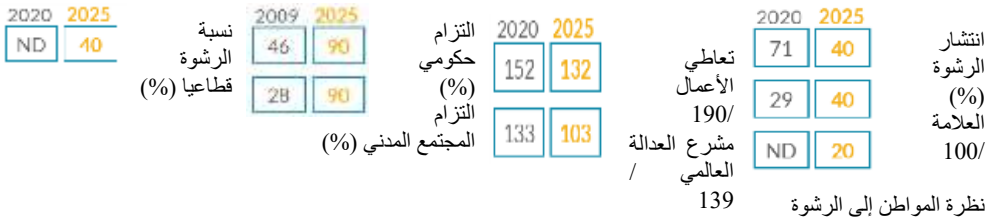
الرشوة؛

- **بلد مسؤول** يتمتع بإدارة عمومية ناجعة ونزيهة واحتوائية حيث أن ثقافة القيم الأخلاقية والمواطنة تكون هي السائدة؛
- **ثقافة الشفافية** الفعلية بين الدولة والمواطنين يصوغها نظام لمكافحة الرشوة وسياسات عمومية تضمن الإنصاف والعدالة الاجتماعية.

III. الأهداف الاستراتيجية

تعمل الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة على مواصلة أربعة أهداف استراتيجية وأساسية على الصعيدين الوطني والدولي.

الرسم البياني رقم 30: الأهداف الاستراتيجية



1. عودة الشفافية وإشاعة الاستقامة

يتمثل هذا الهدف في: (1) تحسين نظرة المواطنين والمجتمع المدني والقطاع الخاص إلى الإرادة الحكومية بخصوص مكافحة الرشوة والحد منها؛ (2) التعامل مع الرشوة كظاهرة

مدانة اجتماعيا ومع الاستقامة كقيمة اجتماعية جديدة؛ (3) خلق علاقة ثقة مع المواطنين.

2. خلق محيط مناهض للرشوة

يقتضي هذا الهدف: (1) تعزيز القدرة على الكشف والتحري؛ (2) النطق بالعقوبات وتطبيقها من أجل الحد من الشعور بالإفلات من العقاب، وهو شعور سائد فيما يتعلق بأعمال الرشوة والمخالفات المشابهة؛ (3) تمجيد مسلكيات الاستقامة / مناهضة الرشوة.

3. إلزام وتعزيز الفاعلين

يتم السعي من خلال هذا الهدف إلى: (1) تعبئة الأطراف وتحميلها بالمسؤولية؛ (2) خلق الظروف المواتية لتضافر جهود الفاعلين في حقل مكافحة الرشوة بشكل فعال مع إطلاعهم على مجريات الأمور؛ (3) تزويد الفاعلين بمستويات مناسبة من السلطة من أجل القيام بأعمال الوقاية والكشف أو العقاب.

4. حماية القطاعات الأكثر هشاشة

يتعلق الأمر بترتيب المبادرات التي تعزز الوقاية في هذه القطاعات وخاصة عبر صياغة مسارات واضحة وبسيطة ويمكن رقمتها.

IV. مرتكزات ومحاور الاستراتيجية الوطنية

تتأسس الاستراتيجية الوطنية على مرتكزات تؤثر بصفة فعلية على الرشوة وعلى النظرة إلى مستوى الرشوة. ويقوم الاختيار على الدروس المستخلصة من الورشات الاستراتيجية المنظمة بمشاركة فاعلين رئيسيين من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني ومن تجارب مشاريع مشابهة وحقول تدخل تم تحديدها في نتائج الدراسة المقارنة التشخيص والتحري.

وتتألف هذه المرتكزات المترابطة فيما بينها من محاور استراتيجية هي عبارة عن حافظة العمل الذي يتعين القيام به. وهكذا فإن تعزيز أحد هذه المرتكزات يتيح تحسين الوضع العام فيما يتعلق بالرشوة. وقد تم تحديد المرتكزات الخمس التالية وتوزيعها إلى محاور استراتيجية لتغطي بالكامل المواضيع المتعلقة بالوقاية ومكافحة الرشوة.

الرسم البياني رقم 31: مرتكزات ومحاور الاستراتيجية



1. الحكامة الجيدة

قيام حكمة معترف باستقامتها وشفافيتها وتتأسس على محورين استراتيجيين هما: (1) الشفافية والنفاذ إلى البيانات؛ و(2) منظومة الحكامة. ويتألف هذا المرتكز من 14 مشروع منها 6 مشاريع تحظى بالأولوية وذلك على النحو التالي.

الجدول رقم 33: الحكامة الجيدة

المحور	رمز البرنامج	البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية
الشفافية والنفاذ إلى البيانات	P1	شفافية الحياة العامة	MP-P1.1	وضع مرجعية لأسعار الخدمة	2
	P2	الحق في النفاذ إلى البيانات	JU-P2.1	نشر تقارير تدقيق وتقارير أنشطة	1
			JU-P2.2	تعزيز الأحكام التنظيمية المتعلقة بالنفاذ إلى البيانات	1
			JU-P2.3	تعزيز شفافية الأحكام وتطبيقها خاصة الأحكام والعقوبات في إطار قضايا الرشوة	1
			ME-P2.1	نشر وتعميم وترويج تقارير التدقيق وتقارير نشاط الشركات المنجمية والطاقة	2
			ME-P2.2	تعميم تقارير شفافية الصناعات الاستخراجية	2
			PE-P2.1	وضع منصة لتبادل المعلومات بين الشركات العاملة في القطاع الزراعي والغذائي ونشر تقارير تدقيق وتقارير نشاط الشركات العاملة في القطاع الزراعي الغذائي	2
منظومة الحكامة	P3	التنسيق المركزي، الحكامة الإقليمية وتعزيز المؤسسات الرئيسية	PS-P3.1	إقامة مصلحة الجودة وبرنامج المطابقة داخل الإدارات العمومية والخصوصية	1
			PS-P3.2	وضع مصلحة أو معهد وطني لمكافحة الرشوة	1
			PS-P3.3	وضع منظومة لحكمة الاستراتيجية الوطنية	1
			JU-P3.1	تنشيط النيابة والتحقيق والمحكمة المكلفة بقضايا الرشوة	2
			FP-P3.1	تعزيز قدرات وكفاءات العمال الإداريين المتخصصين في مجال مكافحة الرشوة	2
			FP-P3.2	تعزيز أعداد الموظفين	3
			SA-P3.1	تطوير لجان الأخلاقيات على مستوى المستشفيات	3

2. الوقاية والكشف

النهوض بإطار للوقاية والكشف يهدف إلى التقليل من أنشطة الرشوة ويتجسد في محورين استراتيجيين هما: (1) التميز في الأداء؛ و(2) المراقبة والكشف والتحري. ويضم هذا المرتكز 61 مشروع منها 22 مشروع تحظى بالأولوية وتتوزع على النحو التالي.

الجدول رقم 34: الوقاية والكشف

المحور	رمز البرنامج	البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية
التميز في الأداء	P4	الإدارة الالكترونية	ED-P4.1	رقمنة المصالح الإدارية	1
			EF-P4.1	رقمنة المصالح الإدارية	1
			SA-P4.1	رقمنة المصالح الإدارية	1
			DS-P4.1	رقمنة المصالح الإدارية	1
			FP-P4.1	رقمنة المصالح الإدارية	2

2	وضع نظام تسيير الكتروني	MP-P4.1			
2	وضع نظام تسيير الكتروني	ME-P4.1			
2	رقمنة المصالح الإدارية والإجراءات الإدارية ذات الواجهة	JU-P4.1			
1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	DS-P5.1	تحسين	P5	
1	مراجعة وتعزيز شفافية نظام الترقية والاكنتاب في الوظيفة العمومية	FP-P5.2	الخدمة		
2	تناسق أنظمة تسيير وتعزيز شفافية مؤسسات الصحة العمومية	SA-P5.1	لصالح		
2	وضع أنظمة لإصدار الوثائق الإدارية دون تأخير	JU-P5.1	المواطن		
2	وضع نظام للاستقبال داخل العدالة	JU-P5.2			
2	وضع دليل عملي لمعالجة أعمال الرشة وتعميمه على المواطنين	JU-P5.3			
2	وضع دليل عملي لمعالجة أعمال الرشة وتعميمه على وكلاء العدالة	JU-P5.4			
1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	MP-P8.1	تعزيز	P8	المراقبة
1	تعزيز معايير المنح	MP-P8.2	الإجراءات		والكشف
1	مراجعة وتبسيط إجراءات الوظيفة العمومية	FP-P8.2	والإطار		والتحري
1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	ME-P8.1	التنظيمي		
1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	E D-P8.1			
1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	EF-P8.1			
1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	SA-P8.1			
2	دمج إجراءات الإبلاغ وتحديثها على المستوى الوطني	MP-P8.3			
2	ضمن النصوص التنظيمية وأدلة المساطر				
2	الإصلاح التنظيمي لنظام المناقصات التنافسية والشفافة	ME-P8.3			
2	وسهولة النفاذ من أجل إبرام العقود وإصدار الرخص				
2	مراجعة وتبسيط إجراءات إبرام العقود وإصدار الرخص	PE-P8.2			
2	مراجعة وتبسيط إجراءات العدالة	JU-P8.2			
3	تعميم حمل البادجات بحسب فئة الموظفين	FP-P8.4			
2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	DS-P4.2	الإدارة	P4	الرقابة،
2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	SA-P4.2	الالكترونية		الكشف
2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	EF-P4.2			والتحري
2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	ED-P4.2			
2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	MP-P4.2			
2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	JU-P4.2			
2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	FP-P4.2			
1	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	FP-P6.1	التدقيق	P6	
1	تصحيح وعقانة ملفات عمال الوظيفة العمومية	FP-P6.1	ومراقبة		
1	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	FP-P6.2	تعزيز		
1	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	ME-P6.1	الإجراءات		
1	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	ED-P6.1	والإطار		
1	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	JU-P6.2	التنظيمي		
1	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	SA-P6.1			
2	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	MP-P6.1			
2	وجوب مأسسة تدقيق المطابقة مع النصوص	ME-P6.2			
2	وجوب وضع تدقيق مطابقة مع النصوص	PE-P6.1			
2	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	PE-P6.2			
2	وجوب مأسسة تدقيق المطابقة مع النصوص	ED-P6.2			
2	مراجعة الوصاية المؤسسية بالنسبة لجهة الرقابة القضائية (المجلس الأعلى للقضاء)	JU-P6.1			
2	تلقائية التحري المالي بمناسبة التحقيق في ملف مكافحة الرشوة	JU-P6.3			
2	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	EF-P6.2			
2	وجوب مأسسة تدقيق المطابقة مع النصوص	SA-P6.2			
2	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	DS-P6.1			
3	تعزيز وتوسيع التصريح بأمالك الموظفين	FP-P6.3			
1	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني	ME-P8.2	تعزيز	P8	
1	إدماج مسطرة إطلاق الإنذار في النصوص التنظيمية	PE-P8.1	الإجراءات		
			والإطار		

الاولوية	المشروع	رمز المشروع	البرنامج	رمز البرنامج	المحور
1	وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني اتخاذ الإجراءات ونشر البيانات التي تشجع على الإبلاغ والتحسيس	JU-P8.1	التنظيمي		
2	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني	DS-P8.1			
2	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني	FP-P8.3			
2	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني	ED-P8.2			
2	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني	JU-P8.3			
2	تعزيز التدابير التنظيمية المتعلقة بحماية الشهود	JU-P8.4			
2	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني	EF-P8.2			
2	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات تحدد على المستوى الوطني	SA-P8.2			

3. القمع

القضاء على دواعي اللجوء إلى الرشوة عبر تطبيق صارم للقوانين وتحصيل جميع الأموال ذات العلاقة بأعمال الرشوة. ويقتضي هذا المرتكز تحقيق محورين استراتيجيين هما: (1) الإطار التنظيمي والتشريعي؛ (2) الملاحقات والأحكام القضائية وتطبيقها. ويشمل هذا المرتكز 5 مشاريع منها مشروع واحد يحظى بالأولوية ويتوزع إلى ما يلي:

الجدول رقم 35 - المرتكز رقم 3: القمع

الاولوية	المشروع	رمز المشروع	البرنامج	رمز البرنامج	المحور
1	تعزيز تطبيق الأحكام التنظيمية المتعلقة بتعارض المصالح	FP-P8.1	تعزيز الإجراءات والإطار التنظيمي	P8	الإطار التنظيمي والتشريعي
2	مراجعة الترسنة القانونية والتنظيمية المرتبطة بمكافحة الرشوة وغسل الأموال، طبقا لاتفاقية الأمم المتحدة	JU-P8.5			
2	تعزيز العقوبات المنصوص عليها في المدونة الجنائية بسبب عدم التصريح بالأموال	JU-P8.6			
2	تعزيز العقوبات على جرائم الرشوة وغسل الأموال في الترسنة القانونية الجنائية	JU-P8.7			
2	العمل بنظام لمتابعة قضايا الرشوة	JU-P8.8	تعزيز الإجراءات والإطار التنظيمي	P8	الملاحقات الأحكام القضائية والتطبيق

4. الاتصال والتحسيس

مواكبة الجهود المعمول بها في إطار الاستراتيجية الوطنية تشمل محورين استراتيجيين هما: (1) إعداد وتنفيذ خطة اتصالية وتحسيسية وكذلك؛ (2) وضع نظام اتصال وإعلام مناسب. ويشمل هذا المرتكز مشروعا واحدا يحظى بالأولوية وكالاتي:

الجدول رقم 36 - المرتكز رقم 4: الاتصال والتحسيس

الاولوية	المشروع	رمز المشروع	البرنامج	رمز البرنامج	المحور
1	استحداث مصلحة مكلفة بالاتصال والإعلام والتحسيس	PS-P3.4	تنسيق مركزي، حكمة إقليمية وتعزيز المؤسسات	P5	خطة اتصال وتحسيس - نظام اتصال وإعلام

5. ثقافة مناهضة للرشوة

التأثير على عقليات كافة الساكنة عبر مختلف المرتكزات من أجل إشاعة القيم الأخلاقية والمواطنة ويتوزع إلى محورين استراتيجيين هما: (1) قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات؛ (2) التعليم، التكوين، وقيادة التغيير. ويشمل هذا المرتكز 31 مشروع منها 10 مشاريع ذات أولوية وكالاتي:

الجدول رقم 37 - المرتكز رقم 5: ثقافة مناهضة الرشوة

المحور	رمز البرنامج	البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية
قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	P9	تقنين الاستقامة	FP-P9.1	تحديث مدونة أخلاقيات الوكلاء العموميين	1
			MP-P9.1	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية	2
			MP-P9.2	العمل بنظام لتثمين الشركات المعروفة بعدم تعاطي الرشوة (قواعد ISO37001)	2
			MP-P9.3	العمل بعهد استقامة	2
			ME-P9.1	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية	2
			ME-P9.2	العمل بنظام لتثمين الشركات المعروفة بعدم تعاطي الرشوة (قواعد ISO37001)	2
			PE-P9.1	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية داخل الإدارات في شبه القطاع	2
			PE-P9.2	العمل بعهد استقامة على مستوى شبه القطاعات	2
			PE-P9.3	العمل بنظام لتثمين الشركات المعروفة بعدم تعاطي الرشوة (قواعد ISO37001)	2
			JU-P9.1	العمل بقاعدة تقوم على الاستقامة والشفافية داخل إدارات القطاع القضائي	2
			ED-P9.1	تحديث مدونة أخلاقيات وكلاء النظام التعليمي وخاصة المربين، المعلمين وأساتذة التعليم	2
			EF-P9.1	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية	2
			DS-P9.1	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية	2
			ED-P9.2	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية	3
			FP-P9.2	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية داخل الوظيفة العمومية	3
			ME-P9.3	العمل بعهد استقامة	3
			SA-P9.1	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية	3
التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	إشاعة الأخلاق بين الأطراف الوطنية المعنية	ED-P10.1	تعزيز وتكييف النظام التربوي مع قواعد الاستقامة	1
			ED-P10.2	وضع برنامج لتعزيز القدرات	1
			FP-P10.1	وضع برنامج لتعزيز القدرات في مجال مكافحة الرشوة	1
			FP-P10.2	وضع نظام للحوافز	1
			MP-P10.1	استحداث دروات تكوينية لصالح الفاعلين الاقتصاديين (المترشحين، المتقدمين للصفقات العمومية)	1
			ME-P10.1	وضع برنامج لتعزيز القدرات في مجال	1

	الاستقامة والشفافية	
1	استحداث دروات تكوينية إلزامية في الشركات الخصوصية المعنية	ME-P10.2
1	العمل بجوائز ومكافآت لرواد مكافحة الرشوة	PS-P10.1
1	وضع برنامج لتعزيز القدرات	SA-P10.1
2	وضع برنامج لتعزيز القدرات	DS-P10.1
2	وضع برنامج لتعزيز القدرات	EF-P10.1
2	وضع برنامج لتعزيز القدرات	JU-P10.1
2	وضع برنامج لتعزيز القدرات	MP-P10.2
3	استحداث دورات اندماج	FP-P10.3

V. مخاطر متصلة بتنفيذ الاستراتيجية

إن تعقيد تنفيذ استراتيجية محاربة الرشوة تنجم عنه مخاطر يمكن أن تؤدي إلى نسف نجاح هذه الاستراتيجية الوطنية. وتتعلق هذه المخاطر بالأوجه التالية:

■ مخاطر تتعلق بالحكامة:

تتجلى مخاطر الحكامة في انعدام شرعية الجهاز المكلف بالتنفيذ. كما أن عدم الشرعية يهدد تنفيذ الأنشطة والمشاريع المدرجة في الاستراتيجية وكذا عمليات التحكيم والتصحيحات التي يمكن إدخالها خلال المسار.

■ منظومة الإشراف على التقدم غير مواتية:

هذا النوع من المخاطر يرتبط بغياب منظومة إجمالية ومناسبة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية: المنظومة غير المناسبة أو غير المكتملة لا تسمح بمتابعة صارمة للتنفيذ وتمثل بذلك خطراً بالنسبة لعدم التغلب على نقاط الإعاقة التي يمكن أن تسجل خلال التنفيذ.

■ عدم التنفيذ أو التنفيذ الجزئي:

نظراً لغياب المسؤولية لدى جميع الأطراف المعنية فيما يتعلق بتحقيق المشروع فإن هذه الأخيرة يمكنها إثبات عدم إشراكها كنتيجة لتنفيذ جزئي أو لعدم تنفيذ الحصص التي تعود إليها. وقد يؤدي ذلك إلى وجود فارق كبير ما بين التخطيط وبين الإنجازات التي ستتحقق.

■ القدرات البشرية غير الملائمة:

يمكن للمصادر البشرية المعبأة من أجل تحقيق المشروع أن تكون غير كافية من حيث العدد وأيضاً من حيث الكفاءات وقدرات الفاعلين قياساً إلى طبيعة المشاريع المطلوب تنفيذها.

■ التمويل غير الكافي:

يمكن لتمويل المشاريع أن لا يكفي لإكمالها. ومن الممكن أن يكون هذا الجزء من المخاطر ناتجاً عن قلة الأموال المخصصة للتمويل أو عن التخطيط غير الكافي.

■ عدم مراعاة الجوانب ذات الطابع الدولي:

بما أن الشركاء الدوليين يؤثرون على تحديد خطة العمل التي يجب تنفيذها في إطار مكافحة الرشوة، فإن التوصيات يمكن أن لا تراعى أثناء العمل بالاستراتيجية. كما أن بعض التوجهات يمكن أن تتعارض مع الالتزامات التي قطعها الجانب الموريتاني تجاه شركائه وتجاه المؤسسات الدولية وهو ما قد يؤثر على مركز البلد من حيث الترتيب الدولي.

■ تأثير غير كافي بالنسبة للنظرة:

إن نظرة المواطنين والمجتمع الدولي من الأمور المهمة بالنسبة لتطبيق الاستراتيجية كما أن التواصل غير الكافي أو غير الملائم يمكن أن يؤثر على التطلعات. وتؤثر النظرة السلبية تأثيراً مباشراً على الاستراتيجية الوطنية وعلى مشاريعها وبالتالي تقلص هذه

الأخيرة.

■ الصرامة في التنفيذ:

يمكن لتنفيذ الاستراتيجية أن يتأثر بحكم بالاستفادة من الدروس المتخلصة أثناء المسار. ويمكن أن يتجلى ذلك في عدم المرونة وفي اعتراض مختلف الفاعلين ومقاومتهم للتغيير.

VI. خطة العمل: توزيع المحاور الاستراتيجية إلى برامج

ومشاريع

تتألف المحاور الاستراتيجية التي تسند إلى مرتكزات من برامج موزعة إلى مشاريع. وتشكل هذه المشاريع خطة عمل استراتيجية وهي عبارة عن مبادرات أو أنشطة أساسية يتعين تنفيذها لبلوغ الأهداف المرسومة. ويتم ترتيب المشاريع أولاً بأول بحسب تأثيرها وسهولة تنفيذها. ويجري عرض خطة العمل التي تتألف من 112 مشروعاً بغلاف مالي قدره 1.135 مليون أوقية حسب القطاع وكما هو مبين أدناه.

1. الصفقات العمومية والشراكة بين القطاعين العام والخاص

تنطبق خطة العمل القطاعي المعروضة لاحقاً على الصفقات العمومية والشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً للنظم المعمول بها في كل قطاع على حدة. وتبلغ كلفة هذه الخطة القطاعية ما يعادل 104 مليون أوقية لكل قطاع وتتألف من 12 مشروع قطاعي منها 03 مشاريع ذات أولوية وكالاتي:

الجدول رقم 38: الخطة القطاعية – الصفقات العمومية والشراكة بين القطاعين العام

والخاص

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	MP-P8.1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	1	15
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	MP-P8.2	تعزيز معايير منح الصفقات	1	3
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين	P10	MP-P10.1	استحداث تكوينات لصالح الفاعلين الاقتصاديين (المرشحين والمتقدمين للصفقات العمومية)	1	2
الحكامة الجيدة	وقيادة التغيير الشفافية والنفاذ إلى البيانات	P1	MP-P1.1	وضع مرجعية لأسعار الخدمة	2	2
الوقاية والكشف	التميز العملي	P4	MP-P4.1	العمل بنظام للتسيير الالكتروني	2	30
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P4	MP-P4.2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	2	18
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	MP-P6.1	مراجعة وتحديث أنظمة الرقابة والتدقيق	2	8
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	MP-P8.3	إدراج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات يحدد على المستوى الوطني	2	3
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاق	P9	MP-P9.1	وضع قواعد تقوم على الاستقامة والشفافية	2	10
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاق	P9	MP-P9.2	العمل بنظام لثمين الشركات المعروفة بعدم تعاطي الرشوة (قواعد ISO37001)	2	3
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاق	P9	MP-P9.3	العمل بعهده للاستقامة	2	3
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	MP-P10.2	وضع برنامج لتعزيز القدرات	2	7

2. الوظيفة العمومية

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 188,5 مليون أوقية وتضم 17 مشروع قطاعي من 8 قطاعات ذات أولوية وكما يلي

الجدول رقم 39: الخطة القطاعية – الوظيفة العمومية

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الوقاية والكشف	التميز العملي	P5	FP-P5.2	مراجعة وتعزيز الشفافية في نظام الترقية والاكنتاب في الوظيفة العمومية	1	8
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	FP-P6.1	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	1	8
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	FP-P6.2	تصحيح وعقلة ملفات عمل الوظيفة العمومية	1	15
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	FP-P8.2	مراجعة وتبسيط إجراءات الوظيفة العمومية	1	18
الوقاية والكشف	الإطار التنظيمي والتشريعي	P8	FP-P8.1	تعزيز وتطبيق الأحكام التنظيمية المتعلقة بتعارض المصالح	1	2
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاق	P9	FP-P9.1	تحديث مدونة أخلاقيات الوكلاء العموميين	1	12,5
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	FP-P10.1	وضع برنامج لتعزيز القدرات في مجال مكافحة الرشوة	1	7
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	FP-P10.2	وضع نظام للحوافز	1	5
الحكامة الجيدة	النظام المحيط بالحكامة	P3	FP-P3.1	تعزيز قدرات وكفاءات العمال الإداريين المتخصصين في مجال مكافحة الرشوة	2	10
الوقاية والكشف	التميز العملي	P4	FP-P4.1	رقمنة المصالح الإدارية	2	30
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P4	FP-P4.2	رقمنة نظام الرقابة والتدقيق	2	18
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	FP-P8.3	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص وأدلة إجراءات الوظيفة العمومية يحدد على المستوى الوطني	2	3
الحكامة الجيدة	النظام المحيط بالحكامة	P3	FP-P3.2	تعزيز الاكنتاب	3	10
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	FP-P6.3	تعزيز وتوسيع التصريح بأموال الموظفين	3	2
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	FP-P8.4	تعميم ابتداء البادج حسب فئات الموظفين	3	15
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاق	P9	FP-P9.2	وضع قواعد تقوم على الاستقامة والشفافية داخل الوظيفة العمومية	3	20
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	FP-P10.3	تنظيم دورات للاندماج	3	5

3. المعادن والطاقة

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 89,5 مليون أوقية وتضم 13 مشروع قطاعي منها 5 مشاريع ذات أولوية وكما يلي

الجدول رقم 40: الخطة القطاعية – المعادن والطاقة

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	ME-P6.1	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	1	8
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	ME-P8.1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	1	15
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	ME-P8.2	إدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص وأدلة الإجراءات يحدد على المستوى الوطني	1	3
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	ME-P10.1	العمل ببرنامج لتعزيز القدرات في مجال الاستقامة والشفافية	1	7
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	ME-P10.2	العمل بتكوينات إلزامية داخل الشركات الخصوصية المعنية	1	2

3	2	نشر تعميم وإشاعة تقارير تدقيق وتقارير نشاط لشركات المعادن والطاقة	ME-P2.1	P2	الشفافية والنفوذ إلى البيانات	الحكامة الجيدة
1	2	تعميم تقارير حول شفافية الصناعات الاستخراجية	ME-P2.2	P2	الشفافية والنفوذ إلى البيانات	الحكامة الجيدة
30	2	العمل بنظام للتسيير الالكتروني	ME-P4.1	P4	التميز العملي	الوقاية والكشف
2	2	مأسسة تدقيق إلزامي حول الامتثال للنظم	ME-P6.2	P6	الرقابة، الكشف والتحري	الوقاية والكشف
2,5	2	إصلاح تنظيمي لمنظومة المناقصات التنافسية بشكل شفاف وقابل للنفوذ لأجل إبرام الصفقات ومنح الرخص	ME-P8.3	P8	التميز العملي	الوقاية والكشف
10	2	العمل بمنظومة قائمة على الاستقامة والشفافية	ME-P9.1	P9	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	ثقافة مناهضة الرشوة
3	2	العمل بنظام لتثمين الشركات المعروفة بعدم تعاطي الرشوة (قواعد ISO37001)	ME-P9.2	P9	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	ثقافة مناهضة الرشوة
3	3	العمل بعهود الاستقامة	ME-P9.3	P9	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	ثقافة مناهضة الرشوة

4. الصيد

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 62 مليون أوقية وتضم 8 مشاريع قطاعية من بينها مشروع 1 يحظى بالأولوية وكما يلي

الجدول رقم 41: الخطة القطاعية – الصيد

الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)	الأولوية	المشروع	رمز المشروع	رمز البرنامج	المحور	المرتكز
3	1	إدماج مسطرة إطلاق الإنذار في النصوص وأدلة الإجراءات على مستوى شبه القطاعات الفرعية	PE-P8.1	P8	الرقابة، الكشف والتحري	الوقاية والكشف
30	2	وضع منصة لتبادل المعلومات بين الشركات العاملة في القطاع الزراعي ونشر تقارير تدقيق وتقارير نشاط الشركات العاملة في القطاع الزراعي الغذائي	PE-P2.1	P2	الشفافية والنفوذ إلى البيانات	الحكامة الجيدة
2	2	العمل بتدقيق إلزامي للامتثال للنصوص	PE-P6.1	P6	الرقابة، الكشف والتحري	الوقاية والكشف
8	2	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	PE-P6.2	P6	الرقابة، الكشف والتحري	الوقاية والكشف
3	2	مراجعة وتبسيط إجراءات إبرام العقود ومنح الرخص	PE-P8.2	P8	التميز العملي	الوقاية والكشف
10	2	العمل بقواعد تقوم على الاستقامة والشفافية داخل إدارات القطاعات الفرعية	PE-P9.1	P9	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	ثقافة مناهضة الرشوة
3	2	العمل بعهود استقامة على مستوى القطاعات الفرعية	PE-P9.2	P9	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	ثقافة مناهضة الرشوة
3	2	العمل بنظام لتثمين الشركات المعروفة بعدم تعاطي الرشوة (قواعد ISO37001)	PE-P9.3	P9	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	ثقافة مناهضة الرشوة

5. القضاء

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 164,9 مليون أوقية وتضم 23 مشروع منها 5 مشاريع تحظى بالأولوية وكما يلي

الجدول رقم 42: الخطة القطاعية – القضاء

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الحكامة الجيدة	الشفافية والنفاذ إلى البيانات	P2	JU-P2.1	نشر تقارير تدقيق وتقارير نشاط	1	0,5
الحكامة الجيدة	الشفافية والنفاذ إلى البيانات	P2	JU-P2.2	تعزيز الأحكام التنظيمية المتعلقة بالنفاذ إلى البيانات	1	0,2
الحكامة الجيدة	الشفافية والنفاذ إلى البيانات	P2	JU-P2.3	تعزيز شفافية الأحكام القضائية وتطبيقها مع العقوبات المتخذة في إطار تعاطي الرشوة	1	0,2
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	JU-P6.2	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	1	8
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	JU-P8.1	اتخاذ الترتيبات، نشر البيانات المشجعة على الإبلاغ والتحسيس	1	1
الحكامة الجيدة	المنظومة المحيطة بالحكامة	P3	JU-P3.1	تنشيط النيابة العامة والتدقيق والمحكمة المكلفة بقضايا الرشوة	2	4,5
الوقاية والكشف	التميز العملي	P4	JU-P4.1	رقمنة الخدمات القضائية والإجراءات الإدارية ذات العلاقة	2	30
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P4	JU-P4.2	رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق	2	18
الوقاية والكشف	التميز العملي	P5	JU-P5.1	العمل بنظام لتسليم الوثائق الإدارية بالسرعة المطلوبة	2	18
الوقاية والكشف	التميز العملي	P5	JU-P5.2	وضع نظام استقبال داخل القضاء	2	18
الوقاية والكشف	التميز العملي	P5	JU-P5.3	استحداث دليل عملي لمعالجة عمليات الرشوة للمواطنين	2	9
الوقاية والكشف	التميز العملي	P5	JU-P5.4	العمل بدليل عملي لمعالجة عمليات الرشوة لوكلاء القضاء	2	9
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	JU-P6.1	مراجعة الوصاية المؤسسية لهيئة الرقابة القضائية (المجلس الأعلى للقضاء)	2	15
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	JU-P6.3	العمل تلقائيا بالتحقيق المالي أثناء دراسة ملفات مكافحة الرشوة	2	1
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	JU-P8.2	مراجعة وتبسيط إجراءات العدالة	2	15
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	JU-P8.3	تحديد وإدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات على المستوى الوطني	2	3
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	JU-P8.4	تعزيز الأحكام التنظيمية المتعلقة بحماية الشهود	2	1
القمع	إطار تنظيمي وتشريعي	P8	JU-P8.5	مراجعة الترسنة القانونية والتنظيمية المرتبطة بمكافحة الرشوة وغسل الأموال وفقا لاتفاقيات الأمم المتحدة	2	2
القمع	إطار تنظيمي وتشريعي	P8	JU-P8.6	تعزيز العقوبات المنصوص عليها في المدونة الجنائية حول غياب تصريح بالأموال	2	1
القمع	إطار تنظيمي وتشريعي	P8	JU-P8.7	تعزيز عقوبات جرائم الرشوة وغسل الأموال في الترسنة الجنائية	2	1
القمع	ملاحظات، أحكام قضائية وتطبيق	P8	JU-P8.8	وضع نظام لمتابعة أعمال الرشوة	2	1
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	P9	JU-P9.1	وضع قاعدة قائمة على الاستقامة والشفافية داخل الإدارات في القطاع القضائي	2	15
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	JU-P10.1	وضع برنامج لتعزيز القدرات	2	7

6. التعليم

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 115 مليون أوقية وتضم 10 مشاريع منها 5 مشاريع تحظى بالأولوية وكما يلي

الجدول رقم 43: الخطة القطاعية – التعليم

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الوقاية والكشف	التميز العملي	P4	ED-P4.1	رقمنة الخدمات الإدارية	1	30
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	ED-P6.1	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	1	8
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	ED-P8.1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	1	15
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	ED-P10.1	تعزيز وتكييف النظام التعليمي مع قواعد الاستقامة	1	9
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	ED-P10.2	وضع برنامج لتعزيز القدرات	1	7
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P4	ED-P4.2	رقمنة نظام الرقابة والتدقيق	2	18
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	ED-P6.2	مأسسة تدقيق إلزامي للامتثال للنصوص	2	2
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	ED-P8.2	تحديد وإدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات على المستوى الوطني	2	3
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	P9	ED-P9.1	تحديث مدونة أخلاقيات مهنة وكلاء النظام التعليمي وخاصة المربين والمدرسين وأساتذة التعليم	2	12,5
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	P9	ED-P9.2	العمل بقاعدة تقوم على الاستقامة والشفافية	3	10

7. الاقتصاد والمال

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 91 مليون أوقية وتضم 7 مشاريع منها 2 مشاريع تحظى بالأولوية وكما يلي

الجدول رقم 44: الخطة القطاعية – الاقتصاد والمال

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الوقاية والكشف	التميز العملي	P4	EF-P4.1	رقمنة الخدمات الإدارية	1	30
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	EF-P8.1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	1	15
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P4	EF-P4.2	رقمنة نظام الرقابة والتدقيق	2	18
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	EF-P6.2	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	2	8
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	EF-P8.2	تحديد وإدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات على المستوى الوطني	2	3
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	P9	EF-P9.1	العمل بقاعدة تقوم على الاستقامة والشفافية	2	10
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	EF-P10.1	وضع برنامج لتعزيز القدرات	2	7

8. الصحة

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 99,5 مليون أوقية وتضم 10 مشاريع منها 4

مشاريع تحظى بالأولوية وكما يلي

الجدول رقم 45: الخطة القطاعية – الصحة

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الوقاية والكشف	التميز العملي	P4	SA-P4.1	رقمنة الخدمات الإدارية	1	30
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	SA-P6.1	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	1	8
الوقاية والكشف	التميز العملي	P8	SA-P8.1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	1	15
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	SA-P10.1	وضع برنامج لتعزيز القدرات	1	7
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P4	SA-P4.2	رقمنة نظام الرقابة والتدقيق	2	18
الوقاية والكشف	التميز العملي	P5	SA-P5.1	تناسق أنظمة التسيير وتعزيز الشفافية في مؤسسات الصحية العمومية	2	5,5
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	SA-P6.2	مأسسة تدقيق إلزامي للامتثال للنصوص	2	2
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	SA-P8.2	تحديد وإدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات على المستوى الوطني	2	3
الحكامة الجيدة	المنظومة المحيطة بالحكامة	P3	SA-P3.1	تطوير لجان أخلاق على مستوى المستشفيات	3	1
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	P9	SA-P9.1	العمل بقاعدة تقوم على الاستقامة والشفافية	3	10

9. الدفاع والأمن

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 57 مليون أوقية وتضم 7 مشاريع منها 2 مشاريع تحظى بالأولوية وكما يلي

الجدول رقم 46: الخطة القطاعية – الدفاع والأمن

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الوقاية والكشف	التميز العملي	P4	DS-P4.1	رقمنة الخدمات الإدارية	1	8
الوقاية والكشف	التميز العملي	P5	DS-P5.1	مراجعة وتبسيط الإجراءات	1	2
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P4	DS-P4.2	رقمنة نظام الرقابة والتدقيق	2	15
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P6	DS-P6.1	مراجعة وتحديث نظام الرقابة والتدقيق	2	18
الوقاية والكشف	الرقابة، الكشف والتحري	P8	DS-P8.1	تحديد وإدماج مسطرة الإبلاغ في النصوص التنظيمية وأدلة الإجراءات على المستوى الوطني	2	3
ثقافة مناهضة الرشوة	قواعد الاستقامة ومدونة الأخلاقيات	P9	DS-P9.1	العمل بقاعدة تقوم على الاستقامة والشفافية	2	1
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	DS-P10.1	وضع برنامج لتعزيز القدرات	2	10

10. أنشطة استراتيجية ذات طابع أفقي

تبلغ كلفة خطة العمل القطاعي حوالي 60 مليون أوقية وتضم 5 مشاريع تحظى بالأولوية وكما يلي

الجدول رقم 47: الخطة القطاعية – أنشطة استراتيجية ذات طابع أفقي

المرتکز	المحور	رمز البرنامج	رمز المشروع	المشروع	الأولوية	الميزانية التقديرية للقطاع (مليون أوقية)
الحكامة الجيدة	المنظومة المحيطة بالحكامة	P3	PS-P3.1	استحداث مصلحة للجودة وبرامج الامتثال داخل الإدارات العمومية والخصوصية	1	10
الحكامة الجيدة	المنظومة المحيطة بالحكامة	P3	PS-P3.2	استحداث مصلحة أو معهد وطني لمكافحة الرشوة	1	10
الحكامة الجيدة	المنظومة المحيطة بالحكامة	P3	PS-P3.3	وضع منظومة لحكامة الاستراتيجية الوطنية	1	10
الاتصال والتحسيس	خطة الاتصال والتحسيس – نظام اتصال وإعلام	P5	PS-P3.4	وضع مصلحة مكلفة بالاتصال والإعلام والتحسيس	1	20
ثقافة مناهضة الرشوة	التعليم، التكوين وقيادة التغيير	P10	PS-P10.1	العمل بجوائز ومكافآت لرواد مكافحة الرشوة	1	10

VII. منظومة الحكامة

رسمت الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة خطة عمل ستنفذ من خلال 10 برامج ذات أولوية وطنية تشمل حوالي 100 مشروع ولأجل ضمان التنفيذ ومتابعة الاستراتيجية تعلق الجزء الأول من الخطة باستحداث لجنة وطنية للإشراف يرأسها الوزير الأول وتضم أمانة دائمة تسند إلى القطاع المكلف بالاستراتيجيات أما في المرحلة اللاحقة فسيتم إنشاء وكالة لتنسيق وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية اعتباراً من السنة الثالثة من سنوات تنفيذ خطة العمل مع تزويد الأمانة الدائمة بالوسائل اللازمة (مالية، بشرية، كفاءات) لتقوم بدورها كمنسق على أن تتحول الوكالة إلى جهاز مستقل تماماً مع إتاحة الفرصة للتعاون مع مختلف الأطراف المعنية.

تسند رئاسة اللجنة الوطنية للإشراف إلى الوزير الأول وتتألف من ممثلين عن أهم الهيئات المعنية بالوقاية ومكافحة الرشوة ويتمثل هدفها في تحقيق تمثيل متوازن للقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني ووسائل الاتصال. يتمتع الممثلون المشاركون في اللجنة بسلطة إلزام هيئاتهم. تتولى اللجنة الوطنية للإشراف المهام التالية:

- ضمان متابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر 10 برامج محددة
 - ضمان التنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية بالاستراتيجية
 - اقتراح التصحيحات والتوجهات الجديدة للاستراتيجية
 - تقييم مستوى تنفيذ الاستراتيجية ونتائجها
- تجتمع اللجنة الوطنية للإشراف مرتين في السنة على أن تنشأ بمرسوم أو بتعميم لتتبع بالصيغة القانونية.

الأمانة الدائمة

يتم إسناد الأمانة الدائمة للجنة الوطنية إلى قطاع وزاري مع تكليفه بالمهام التالية:

- ضمان المتابعة العملية لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر 10 برامج محددة.
- تحديد النقاط الأساسية (الإنذارات، العوائق) اعتماداً على تقارير شهرية تصدر عن المشاريع والبرامج.
- ضمان تنظيم الاجتماعات السنوية أو الاستثنائية للجنة الوطنية للإشراف وذلك عبر:

- إرسال دعوات للمشاركين في اللجنة الوطنية؛
- تحديد جدول الأعمال بالتنسيق مع رئيس اللجنة الوطنية للإشراف؛
- جمع دعاءات التحضير؛
- صياغة ونشر محاضر اجتماعات اللجنة الوطنية للإشراف.

الرسم البياني رقم 34: منظومة الحكامة انطلاقاً من السيناريو رقم 2

- | | |
|---|---|
| الإشراف | • ضمان متابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية بوجه عام |
| اللجنة الوزارية المشتركة | • ضمان التنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية بالاستراتيجية |
| الرئيس: الوزير الأول | • اقتراح التصحيحات والتوجهات الجديدة للاستراتيجية |
| الأعضاء: الوزراء والقطاعات الوزارية ذات العلاقة | • تقييم مستوى تنفيذ الاستراتيجية ونتائجها |

التنسيق والدعم	• ضمان المتابعة العملية لتنفيذ الاستراتيجية • تحديد النقاط الأساسية (الإنذارات، العوائق) واقتراح الإجراءات التصحيحية • ضمان تنظيم الاجتماعات السنوية أو الاستثنائية للجنة الوطنية
الأمانة الدائمة قطاع وزاري	

التنفيذ	مسؤول البرنامج رقم 1	مسؤول البرنامج رقم 2	مسؤول البرنامج رقم
وحدة تنفيذ رقم 1	وحدة تنفيذ رقم 2	وحدة تنفيذ رقم ...	

تقوم الوكالة بالتنسيق الشامل للاستراتيجية الوطنية بالارتباط مع ممثلي أهم القطاعات والمؤسسات الأطراف فيما يخص الوقاية ومكافحة الرشوة كما أنها مسؤولة عن 10 برامج. وعلى هذا الأساس تقوم الوكالة بالمهام التالية:

- ضمان المتابعة المنتظمة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر 10 برامج محددة.
 - ضمان التنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية بالاستراتيجية.
 - اقتراح التصويبات / إعادة توجيه الاستراتيجية.
 - تقييم مستوى تنفيذ الاستراتيجية وكذلك نتائج هذه الأخيرة.
- ولهذا الغرض ستتاح للوكالة إمكانية عقد لقاءات بين مختلف مسؤولي البرامج للقيام بالمتابعة العملية للمبادرات التي انطلقت في إطار الاستراتيجية الوطنية.

الرسم البياني رقم 35: منظومة حكمة المرحلة رقم 2

الإشراف	• ضمان متابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية بوجه عام • ضمان التنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية بالاستراتيجية • اقتراح التصحيحات والتوجهات الجديدة للاستراتيجية • تقييم مستوى تنفيذ الاستراتيجية ونتائجها
مجلس الإدارة ممثلو أهم الهيئات المعنية	

التنسيق والتنفيذ	• ضمان المتابعة العملية لتنفيذ الاستراتيجية • تحديد النقاط الأساسية (الإنذارات، العوائق) واقتراح الإجراءات التصحيحية • ضمان تنظيم الاجتماعات السنوية أو الاستثنائية للجنة الوطنية
المديرية العامة تحت مسؤولية مجلس الإدارة، تنسيق وتنفيذ بالارتباط مع القطاعات الوزارية المعنية	

مسؤول البرنامج رقم 1	مسؤول البرنامج رقم 2	مسؤول البرنامج رقم
وحدة تنفيذ رقم 1	وحدة تنفيذ رقم 2	وحدة تنفيذ رقم ...

تهدف هذه المنظومة إلى إتاحة الوقت أمام الوكالة للترؤد بالوسائل الضرورية (الموارد المالية، المصادر البشرية، الكفاءات، الخ) بما يسمح بأن تقوم بدور التنسيق وطنيا. وهكذا فإن هذا الدور يتطلب وزنا مهما نسبيا في مواجهة الهيئات الحكومية. وتتضمن هذه المنظومة في المرحلة الأولى إنشاء لجنة وطنية يرأسها الوزير الأول وتسد سكرتاريتها إلى قطاع وزاري. وبعد توفر الشروط المطلوبة لإقامة الوكالة، يمكن للحكمة أن تأخذ

شكلا جديدا تكون فيه التجارب والمعلومات التي اكتسبتها الأمانة الدائمة أساسا لقيام الوكالة بدورها كمنسق لسياسات مكافحة الرشوة.

ومن هذا التركيب المؤسسي أن يراعي بشكل أساسي الوضع في موريتانيا وأن يتكيف مع قدرات مختلف المؤسسات. ويسمح أيضا بإتاحة الوقت أمام الوكالة لتوفير الشروط اللازمة للقيام بدورها كمنسق. وبالمقابل فإن الانتقال بين المرحلتين المشار إليهما يمكن أن يكون صعبا من حيث التسيير مع مخاطر بفقد البيانات والفاعلية الإجمالية للاستراتيجية الوطنية التي ستتأثر بذلك. وهكذا فإن قدرة السكرتارية العامة على تسيير المعرفة والمصادر الأساسية والمعارف أمر مهم في المرحلة الانتقالية للوكالة.

1. طرق الإشراف ومتابعة استراتيجية مكافحة الرشوة

لأجل ضمان تنفيذ الاستراتيجية هناك مستويان من الإشراف تم تحديدهما (على مستوى البرامج وعلى مستوى المشاريع) وأداة لرفع التقارير يتم وضعها لاحقا.

1.1. الإشراف على مستوى البرامج ذات الأولوية الوطنية

سيتم الإشراف على كل واحد من البرامج العشرة من طرف رئيس برنامج مكلف بتنفيذ خطة عمل تخصصية تضم مختلف المشاريع الموجهة إلى مختلف القطاعات أو الهيئات. وسيتم تعيين رئيس البرنامج حسب مستوى أهمية وحساسية الموضوع بالنسبة لوزارته أو لهيئته وهكذا فإن رئيس البرنامج سيكون ممثل القطاع أو الهيئة المعنية بالأساس بالمشاريع المدرجة في البرنامج وسيتمثل دوره في جمع وتروؤس لجنة فرعية من أجل التخطيط والتنفيذ وضمان التطبيق ومتابعة المشاريع.

ويمكن لكل قطاع أو هيئة أيضا أن يكون عضوا في لجنة فرعية تدار من طرف قطاع آخر ويشارك فيها كعضو. ومن شأن مثل هذه المقاربة أن تحمل المسؤولية للقطاعات والهيئات فيما يتعلق بالإشكاليات التي تغنيهم.

وسيكون أعضاء هذه اللجان الفرعية من بين الأمناء العامين للوزارات أو ممثلي أي خلية أخرى مرتبطة بالمستويات العليا من الهرم، وستقوم اللجان الفرعية بالمهام التالية:

- ضمان المتابعة المنتظمة لتنفيذ خطة عمل البرنامج؛
- اتخاذ القرارات بشأن العراقيل التي حددتها المشاريع أو اقتراح اتخاذ القرار من الجهة المسؤولة بالدرجة الأولى (حسب أحد السيناريوهات).
- تقييم مستوى تنفيذ خطة العمل وكذلك نتائج هذه الأخيرة.

ينتقل رئيس كل لجنة فرعية وبوتيرة شهرية تقريرا يعده كل من مشاريع برنامجه ويضمن مستوى أول من المتابعة والإشراف على هذا الأساس.

1.2. الإشراف على مستوى المشاريع

بشكل أكثر عملية يقوم كل قطاع ومؤسسة بتولي مسؤولية عدد محدود من المشاريع وهو ما يسمح بضمان الالتزام الفعلي من قبل القطاعات والهيئات بتنفيذ المشاريع المعهود لهم بها وبذلك يخففون وطأة العمل عن طريق توزيع المشاريع المقترحة على عدد كافي من المؤسسات.

يتولى رئيس المشروع مهمة تنفيذ مشروعه أو مشاريعه وعليه أن يعد تقريرا شهريا يوجه إلى رئيس البرنامج وإلى اللجنة الوطنية للإشراف عبر سكرتاريته ويجب عليه كذلك أن ينشئ خلية قطاعية مخصصة لتنفيذ المشاريع الملحقه بقطاعه أو بمؤسسته.

1.3. أدوات رفع التقارير والمتابعة

أ. المؤشرات

تنصب الاستراتيجية الوطنية بشكل أساسي نحو تسيير قائم على النتائج مع مؤشرات استراتيجية ومؤشرات عملية.

المؤشرات الاستراتيجية:

- تهدف المؤشرات الاستراتيجية إلى متابعة الأهداف الاستراتيجية المرسومة

- وتقييم أداء الاستراتيجية على المدى المتوسط.
- المسؤولية: تسند مسؤولية إنتاج هذه المؤشرات إلى الأمانة الدائمة وإلى اللجنة الوطنية للإشراف.
- تكرار الإنتاج: يجب أن يتم إنتاج هذه المؤشرات بوتيرة كل شهرين.
- المؤشرات العملية:**
 - تهدف هذه المؤشرات إلى متابعة حالة تقدم المشاريع الناتجة عن الاستراتيجية والتأكد من إنجاز الأنشطة ذات الأولوية. وتتيح هذه المؤشرات إمكانية تقييم الأداء أثناء إنجاز المشاريع المحددة.
 - المسؤولية: تسند إلى فرق المشاريع مسؤولية إنتاج ورفع التقارير (تقارير سريعة وموجزة) حول مؤشرات عملية تتعلق بالمشاريع المسندة إلى الفرق.
 - تكرار الإنتاج: يجب أن يتم إنتاج هذه المؤشرات بوتيرة شهرية.

الجدول رقم 48: أمثلة للمؤشرات

المؤشرات	الأهداف
- مؤشر النظرة إلى الرشوة حسب مفهوم الشفافية الدولية أو IPC. - مؤشر إبراهيم الخاص بالحكمة في إفريقيا IIAG. - عدد حالات الرشوة المبلغ عنها	الهدف العام: تعزيز النزاهة والحد بشكل ملحوظ من الرشوة في موريتانيا
المرتكز رقم 1: الحكامة الجيدة	
- عدد تقارير التدقيق وتقارير التفتيش التي تم نشرها - عدد الرخص التي صدرت	الشفافية والنفاذ إلى المعلومات
- عدد الإجراءات الفعلية المتعلقة بمكافحة الرشوة. - خطط العمل القطاعية لمكافحة الرشوة.	المنظومة البيئية للحكمة
المرتكز رقم 2: الوقاية والكشف	
- عدد حالات الرشوة التي تم التعامل معها. - عدد عمليات المراقبة (التدقيق) التي أكملت. - نسبة تطور الرشوة. - تطور فترة التعامل مع ملفات الرشوة. - عدد المساطر المبسطة.	التميز العملي
- نسبة رقمنة أنظمة الرقابة والتدقيق. - متوسط أجل القيام بعمليات الرقابة والتدقيق.	الرقابة، الكشف والتحري
المرتكز رقم 3: القمع	
- عدد مدونات الشفافية التي تم إعدادها وتعميمها. - عدد الإجراءات المقام بها والمطبقة. - نسب تعارض المصالح التي تم التغلب عليها.	الإطار التنظيمي والتشريعي
- عدد الملفات التي أحيلت إلى النظام القضائي. - عدد الملفات التي تم معالجتها.	الملاحقات، الأحكام القضائية وتطبيقها
المرتكز رقم 4: الاتصال والتحسيس	

• نسب السكان الذين تم إعلامهم وتحسيسهم حول مكافحة الرشوة. • عدد حملات التحسيس والإعلام التي قيم بها عبر البلاد. • عدد الوكلاء الذين تكونوا وتم رفع مستواهم من أجل الانخراط في مكافحة الرشوة.	خطة الاتصال والتحسيس / نظام الاتصال والإعلام
المرتكز رقم 5: ثقافة مناهضة الرشوة	
• عدد الكيانات العمومية المعنية والحاصلة على شهادة (ISO 37001). • عدد الطعون. • مستوى مطابقة الخدمات المقدمة مع شروط التحملات. • مستوى رضى المواطنين عن الخدمات المقدمة.	قواعد النزاهة ومدونة حسن السلوك
• عدد الدورات التكوينية المنظمة. • عدد المستفيدين.	التعليم، التكوين وقيادة التغيير

يمكن استكمال المؤشرات بأدوات أخرى لقياس الأداء وخاصة عن طريق تقييم التأثير وتدقيقات حول الأداء ومسوح نوعية. وسيجري تطوير أدوات لقياس الأداء بحيث تكون مقتبسة من أفضل المقاييس الدولية في هذا المجال. ومن شأن هذه المنظومة أن تسمح بتقييم موضوعي لتأثير الإصلاحات المقام بها ومتابعة حالة تقدم المشاريع.

ب. رفع تقارير حول المشاريع أدوات المتابعة والإشراف:

تعتمد منظومة متابعة الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة على أدوات رفع تقارير إلى هيئات الحكامة المعنية بالاستراتيجية ومنها مذكرة لتحديد المجال وتقارير سريعة للمتابعة العملية للمشاريع ولوحة مفاتيح للإشراف على الاستراتيجية ككل. وتتوفر هذه الأدوات على شكل قابل للاستغلال (ملف Excel).

متابعة تقدم المشروع

الإشراف على الاستراتيجية

الطابع العملي

الطابع الاستراتيجي

مسؤول فرق المشروع

مسؤول الأمانة الدائمة

- لوحة مفاتيح تتضمن متابعة حسب
- الحافظة والبرنامج والمحور، الخ
- مذكرة تأطير.
- تقرير سريع.
- حصيلة مستخلصة من التجربة.

الجدول رقم 49: أداة المتابعة والإشراف ذات طابع استراتيجي

الأداة	التوصيف	الرفع إلى اللجنة الوطنية للإشراف
لوحة المفاتيح	• تتيح هذه الأداة إمكانية متابعة حالة تقدم المشاريع والبرامج وكذلك قياس الإنجازات بالمقارنة مع التوجهات الاستراتيجية المرسومة. • لهذا الغرض، تتبع المؤشرات من مختلف محاور العمل الاستراتيجي المرسوم والموزع على مستوى كل مرتكز من المرتكزات (الحكامة، الوقاية، القمع، الاتصال / التحسيس والتكوين / التعليم).	• كل شهرين

	المؤشرات التي يتم إنتاجها من وقت لآخر تجري مقارنتها بأهداف النتائج المرسومة. وفي حال وجود فوارق كبيرة مع الإنجازات فإن المؤشرات والأهداف يمكن أن تكون موضع مراجعة أو تصحيح.	
--	---	--

الجدول رقم 50: أدوات متابعة وإشراف ذات طابع عملي يجب رفعها من قبل فرق المشروع

الأداة	التوصيف	الرفع إلى الأمانة الدائمة
مذكرة تأطير	- تسمح هذه الأداة بتحديد حيز المشروع أي الأهداف والنتائج و/أو المخرجات المتوقعة والميزانية وأجل الإنجاز. - يجري كذلك تحديد مؤشرات متابعة المشروع	في نهاية فترة التأطير
تقارير سريعة	- تسمح هذه الأداة بمتابعة تقدم المشروع بالمقارنة مع تم التخطيط له لكل فترة. - تسمح أيضا بمتابعة تطور المؤشرات المرسومة أثناء التأطير. - يمكن كذلك استخدامها لرفع الإنذار و/أو التعطيل لغرض اتخاذ القرار وحل المشاكل خلال الفترة اللاحقة. - تستخدم جميع التقارير القصيرة كأساس لتزويد لوحة المفاتيح.	مرة واحدة في الشهر
حصيلة مستخلصة من التجربة	- تسمح هذه الأداة بإقفال المشروع وإعداد حصيلة للإنجازات مقارنة بالأهداف المرسومة أثناء التأطير. - تسمح كذلك بالاستفادة من الدروس المستخلصة مع العناصر التي يتعين إنتاجها من جديد ومحاور التحسين.	عند الاختتام

مسار تدعيم ورفع الأدوات إلى أعلى:

لقد تم تحديد عدة مسارات لتنظيم إحالة أدوات المتابعة والإشراف بما في ذلك:

■ مذكرة تأطير موجهة إلى الأمين الدائم:

قبل انطلاق المشروع، يجتمع رئيسه مع راعي المشروع وكذلك مع جهة التخاطب الدائم في القطاع وحضور رئيس البرنامج. ويتمثل الهدف في تحديد حيز المشروع ومؤشرات المتابعة. وكخلاصة لهذه التبادلات، يجري إعداد مذكرة تأطير قبل إحالتها إلى الأمانة الدائمة.

■ تقارير سريعة موجهة إلى الأمانة الدائمة:

سيتم تنظيم إيجاز يشارك فيه كافة أعضاء خلية المشروع وذلك بوتيرة أسبوعية للتعرف معا على الإنجازات وكذلك الصعوبات المحتملة التي جوبهت خلال الأسبوع المنصرم. وفي حال وجود عائق أو تعطيل فإن هذا الأخير يرفع إلى الأمانة الدائمة بقصد المعالجة و/أو اتخاذ القرار. وبعد هذا الإيجاز يتكفل رئيس فريق المشروع بذكر العناصر التي تمت مناقشتها ضمن مسودة التقرير السريع.

يتم إثراء التقرير السريع وتحيينه طيلة الشهر وذلك بمناسبة كل استعراض أسبوعي. يتم رفع التقرير السريع الذي تم صياغته بمناسبة آخر إيجاز خلال الشهر إلى الأمين الدائم. ويقوم رئيس البرنامج بتجميع التقارير السريعة التي وجهت إليه من قبل جميع أعضاء فرق المشروع كما يتقاسمها مع الأمانة الدائمة. وتقوم الفرق بإرسال الإنجازات الشخصية

لفرق المشاريع، وكذلك نفقات الميزانية ويقارنون كل ذلك مع الإنجازات التي تم التخطيط لها.

■ **حصيلة استخلاص التجارب السابقة وإرسالها إلى الأمانة الدائمة**

بمناسبة اختتام المشروع يعقد رئيسه اجتماعا مع أعضاء الفرق لإعداد حصيلة المشروع من حيث بلوغ الأهداف والدروس المستخلصة (العناصر الإيجابية التي يطلب إنجازها ضمن مشروع مشابه وكذلك محاور التحسين). ويجري بعد ذلك القيام بتحليل على شكل حصيلة للاستفادة من التجارب السابقة قبل إحالتها إلى الأمانة الدائمة.

■ **لوحات المفاتيح الموجهة إلى اللجنة الوطنية للإشراف**

بوتيرة قدرها شهران واعتمادا على التقارير السريعة المرفوعة خلال الفترة، تقوم الأمانة الدائمة بتعبئة مؤشرات التقدم الشامل خلال الفترة (جميع المشاريع والهيئات) المشمولة في لوحة المفاتيح. ويجري تقاسم هذه الأخيرة مع فرق المشاريع بقصد التصديق ثم الإحالة أمام اللجنة الوطنية للإشراف قبل الاجتماع الذي يعقد كل شهرين.

ج. **وجوب تبرير الحسابات**

هناك أدوات أخرى تتعلق بوجوب تبرير الحسابات أمام الجمهور. وهكذا فإن المحاضر التي تنشر وتعد التقارير كالاتي:

■ **تقرير سنوي:**

يقدم التقرير السنوي حصيلة عن برنامج عمل السنة المنصرمة ويعد عرضا حول تقدم الأنشطة ذات الأولوية وقياس تأثيرات مختلف المؤشرات الاستراتيجية. وتقاس هذه التأثيرات بالنسبة لمختلف البرامج المقام بها والتي تم تقييمها من وجهة نظر التأثير على ثقة المواطن وثقة المجموعة الدولية.

■ **التقارير التخصصية:**

يتعلق هذا النوع من التقارير بخطط عمل كل قطاع من القطاعات (الموارد الطبيعية، الصفقات العمومية، الوظيفة العمومية، العدالة). وعلى خلاف التقرير السنوي الذي يقيس بشكل عام تأثير البرامج التي قيم بها من خلال المؤشرات الاستراتيجية المرسومة، فإن التقارير التخصصية تتناول إنجازات أكثر تفصيلا لكل من القطاعات. وعليه، فإن كل واحد من التقارير التخصصية يعرض بالنسبة لقطاعاته الإنجازات والأنشطة التي قيم بها بشكل ملموس خلال الفترة وتأثيرها وكذلك المؤشرات التي تسمح بتقييم الأداء من أجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية وتفصيلها العملية.

وتنشر هذه التقارير كذلك في المناسبات لعرض نتائج التقييم المتعلقة بنواحي متخصصة. ومن الواجب إعداد برمجيات خاصة لتسهيل متابعة وتقييم الاستراتيجية وخطط العمل.

الرسم البياني رقم 36: بيان دعامة التقرير حول المشروع

لوحة المفاتيح

الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة

لوحة المفاتيح رقم

الشهر رقم

Principales réalisations de la période		Niveau d'avancement global									
- Lancement des projets A00X, C00X, D00X - Signature de conventions de coopération avec les organismes internationaux - Amélioration de la position dans le classement international xxx - Réalisation d'un séminaire de sensibilisation à l'ensemble des équipes projet		Prévu	>	>	>						35 %
		Réalisé	>								12 %

Statut des programmes		
Mois précédent	Mois actuel	
TRANSVERSE	TRANSVERSE	
JUSTICE	JUSTICE	
SANTÉ	SANTÉ	
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET...	COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET...	
POLICE ET GENDARMERIE	POLICE ET GENDARMERIE	
TRANSPORT	TRANSPORT	
FONCIER ET URBANISME	FONCIER ET URBANISME	
DOUANES ET IMPÔTS	DOUANES ET IMPÔTS	
EDUCATION ET ENSEIGNEMENT...	EDUCATION ET ENSEIGNEMENT...	
MARCHÉS PUBLICS	MARCHÉS PUBLICS	
EXPLOITATION DES RESSOURCES...	EXPLOITATION DES RESSOURCES...	
En ligne	En ligne	
Ecart maltrisé	Ecart maltrisé	
Ecart significatif	Ecart significatif	

Les 5 risques les plus importants		
Risque	Projet	Action de maîtrise
Glissement du planning dans l'installation de la solution	D00X	Mise en place d'un plan de correction afin de rattraper le retard
Pré-requis non disponible	F00X	Amendement du projet pour ne pas prendre en compte ce pré-requis
XXX	XXXX	XXXX
XXX	XXXX	XXXX
XXX	XXXX	XXXX

Décisions / Arbitrages demandés		
Problématique	Projet	Arbitrage nécessaire
Indisponibilité de ressources humaines pour la réalisation	B00X	Affectation des ressources nécessaires
Manque de retour de la partie prenante	F00X	Rappel à l'ordre de la partie prenante
XXX	XXXX	XXXX
XXX	XXXX	XXXX
XXX	XXXX	XXXX
XXX	XXXX	XXXX

الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة
مذكرة التأطير

Code projet :		Nom du projet :	
Code programme :		Nom du programme :	
Date d'initialisation :		Chef de projet :	

1. DESCRIPTION DU PROJET (Contexte, Enjeux, Objectifs, Périmètre)

Contexte & Enjeux	
Objectifs du projet	

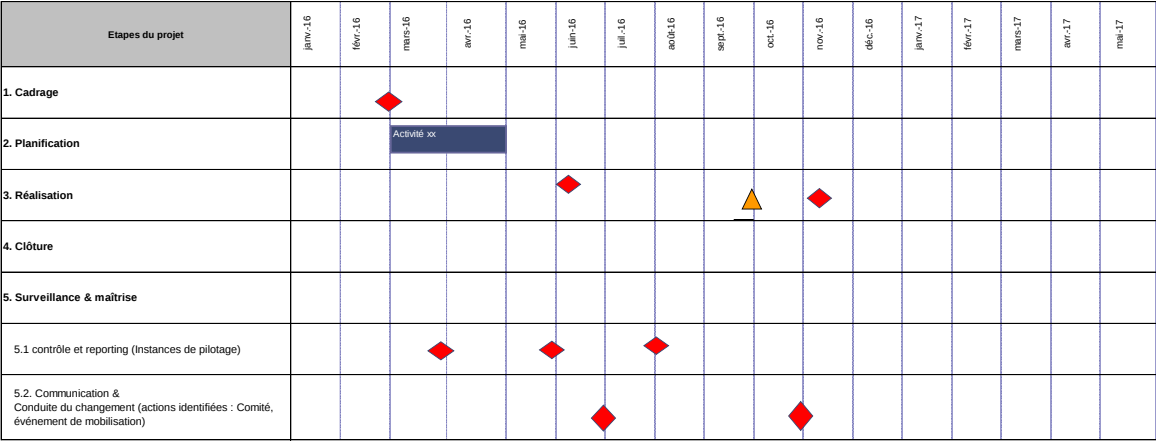
1.1 Périmètre du projet

		Objectifs en chiffre le cas échéant
Résultats attendus (Livrables, Impacts, etc.)		
Budget alloués		
Planning de réalisation (délais, date de début et date de fin)		
Indicateurs de suivi		

1.2 Points d'attention du projet

Couverture (organisationnelle, fonctionnelle, humaine, technique...)	
Pré-requis & Contraintes	
Hors-Périmètre projet	

2. MACRO-PLANNING



تقرير سريع رقم شهر

Code projet :		Nom du projet :	
Code programme :		Nom du programme :	
Date d'initialisation :		Chef de projet :	

Statut projet

		Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
Avancement	Prévisionnel	100%	20%	0%	0%	0%	0%
	Réalisé	80%	0%	0%	0%	0%	0%
Planning	Date début						
	Date fin						
	Glissement (mois)						
Budget	Budget alloué (Dhs)						
	Budget consommé (Dhs)						
	Reste à faire (Dhs)						

- Légende
- Bon / Risque faible
 - Moyen / Risque mineur
 - Critique / Risque majeur

Réalisations		Prochaines actions			
Phase	Actions	Phase	Actions	Responsable	Échéance
Attention - Alertes - Arbitrages		Livrables produits			
		Phase	Livrable	Date livraison	Statut
					En cours de réalisation
					En cours de validation
					Validé

➤ **حصيلة الدروس المستخلصة**
الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة
حصيلة استخلاص الدروس من الماضي

Code projet :		Nom de projet :	
Code de programme :		Nom de programme :	
Date de clôture :		Chef de projet :	

RAPPEL DE LA SITUATION EN FIN DE PROJET

Résultat(s) obtenu(s)

--

Date de mise en service : _____

Atteinte des objectifs ...

Critères	Atteinte des objectifs ? (°)	Commentaires
LIVRABLES PRODUITS	100	
BUDGET CONSOMME	95	
DELAIS DE REALISATION	100	
INDICATEURS DE SUIVI	95	

(*) Légende :

Satisfaisant	Dérapage	Non satisfaisant
		

ENSEIGNEMENTS CLES

	Points positifs => A reproduire	Points sensibles => A améliorer
Thèmes clés	+	-
PROCESSUS DE PRODUCTION DES LIVRABLES ET DE PILOTAGE DU PROJET		
- Production et de validation des livrables - Maîtrise du planning - Maîtrise du budget - Maîtrise de la charge de travail - Analyse et gestion des risques - Outils, méthodes, documentation - ...		
INTERACTIONS AVEC LE CHEF DE FILE		
- Expression du besoin - Demande de modification de périmètre - Processus de passage de jalon (disponibilité, Signature PV réception, clôture)		
INTERACTIONS AU SEIN DE L'EQUIPE PROJET		
- Communication (alertes ...) - Reporting (tps conso...) - Engagements (livrables...) - Disponibilité (réunions...) - ...		

RECOMMANDATIONS POUR AMELIORER LES PROJETS SUIVANTS

Problèmes observés	Causes identifiées	Solutions possibles / Décisions

VALIDATION DE LA CLOTURE

Décision

 Suggestion de mise en forme

Validation de la clôture :

Par :

Le: _____

VIII. استراتيجية تعبئة الموارد

تبلغ الميزانية التقديرية لجميع مشاريع الاستراتيجية الوطنية 1.135 مليون أوقية جديدة في أفق 2030 ويمكن توزيع هذه الميزانية على 3 فترات. بالنسبة لتمويل هذه المشاريع يمكن الاعتماد على عدة مصادر للتمويل ويتعلق الأمر بما يلي:

- مساهمة الوزارات / الهيئات المسؤولة عن المشاريع.
 - صندوق مكافحة الرشوة الممول بمساهمة مباشرة من ميزانية الدولة والتعاون الدولي (المانحون، المنظمات متعددة الأطراف) التي يجب حشدها.
- ويجب أن تستجيب استراتيجية تعبئة الموارد إلى 3 أهداف أساسية كما يقام بها على المستويين الوطني والدولي وكالاتي:
- الهدف رقم 1:** التأكد من جاهزية الموارد المالية والفنية الضرورية لتنفيذ استراتيجية مكافحة الرشوة عبر تنفيذ تدخلات ذات أولوية يتم رسمها ضمن خطة العمل.
- الهدف رقم 2:** تسهيل وزيادة مشاركة الفاعلين في تعزيز منظومة مكافحة الرشوة.
- الهدف رقم 3:** إيجاد آليات للتنسيق الفعال والمستدام.

الجدول رقم 51: مختلف مراحل تعبئة الموارد

المراحل المختلفة	وطنيا
تحليل التمويل العجز	• تحديد المبادرات الجارية على مستوى البلد واستغلال مدى التطابق مع خطط العمل. • تجميع التدخلات المشابهة وكذلك الموازنات المناسبة. • التصويت على خط ميزانوي تكميلي بما يتفق مع خطة العمل. ويجب أن يحدد هذا الخط في أفق 2030.
المناقشة المانحين مع	دوليا
تسيير الأموال والمتابعة	• تحديد المبادرات الجارية على مستوى البلد واستغلال مدى التطابق مع خطط العمل. • الخروج بفهم أفضل حول أولويات المانحين من أجل تحديد فرص التعاون. • تنظيم عدة عروض مالية أمام المانحين لتقديم الاستراتيجية وخطط العمل وجمع التمويلات. • الاستفادة من تجربة المانحين وإشراكهم في تنفيذ خطة العمل.
تقرير التأثير حول	

- 1 تحليل وقياس العجز المالي
 - التفريق بين التدخلات التي تتطلب دعماً إضافياً من قبل الشركاء عبر إعداد خطة عمل ورسم الأولويات بالنسبة للتدخلات.
 - تحديد الفوارق بين الميزانية المرصودة وما تم دفعه فعلاً من طرف هيئات المانحين وذلك لكشف فرص تمويل التدخلات لصالح خطة عملنا.
- 2 التعرف على الهيئات المانحة
 - تحليل استراتيجيات جميع الهيئات المانحة المعنية بالصحة العمومية في غرب إفريقيا من أجل تحديد التطابق مع خطة عملها.
 - تطوير آلية تهدف إلى تعبئة الموارد بما في ذلك جميع المانحين في شبه المنطقة واستراتيجياتهم ومجالات تدخلهم وموازناتهم.
 - تحديد 10 مانحين من أكثرهم مصداقية في موريتانيا والقيام بالاتصالات اللازمة.
 - مناقشة مع فريق المشروع ولجنة الإشراف للتأكد من قائمة المانحين في موريتانيا.
- 3 مناقشة مع الهيئات المانحة
 - مناقشة مع شركاء موريتانيا في إطار إعداد خطة العمل (منظمة الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، البنك الإفريقي، صندوق النقد، البنك الدولي، الاتحاد الإفريقي، الخ).
 - نقاش أولي مع الشركاء الاستراتيجيين على مستوى شبه المنطقة لعرض المشروع وبدء الحوار (البنك الدولي، المجلس الأوروبي، التعاون الألماني، الخ).
 - تنظيم لقاء مع الهيئة المركزية للتنفيذ من أجل الاتفاق على الخطوات مع المانحين.
 - تنظيم لقاء للتصديق على المنهجية.
 - تنظيم اجتماع مع الشركاء لعرض المشروع والفريق.
 - تنظيم لقاءات ثنائية بين الفريق وبين مختلف الشركاء لمناقشة استراتيجياتهم ورؤاهم وأهدافهم وكذلك تضافر الجهود بالارتباط مع خطة العمل.
 - تحديد الميزانية الضرورية لتنفيذ كل تدخل من التدخلات وكذلك لتحديد الميزانية الإجمالية.
 - تحديد واحترام المساطر وشروط التمويل المطلوبة من قبل المانحين.
 - نقاش أكثر عمقا مع المانحين حول مضامين التدخلات والاحتياجات المالية والفنية تفصيلاً.
 - التفاوض مع المانحين حول مبالغ مشاركتهم وآليات جمع التمويل وآليات التنسيق.
- 4 جمع الأموال
 - تحديد التدخلات ذات الأولوية التي يتعين تمويلها بحسب الموارد المالية التي تم الحصول عليها.
 - إنشاء أو تحسين آليات تسيير الأموال المتاحة على مستوى الهيئة المركزية المكلفة بالتنفيذ.
 - الاتفاق مع المانحين حول طرق متابعة النفقات وتطور تنفيذ خطة العمل.
 - التكفل برفع تقرير دوري حول تسيير الأموال.
 - التنسيق مع الشركاء لتحديد قنوات الاتصال اللازمة.
 - العمل على متابعة التأثير الناتج عن تنفيذ خطة العمل.
 - التواصل معاً حول إنجازات المشروع والمراحل التي تم اجتيازها.
- 5 تسيير الصندوق والمتابعة
 - تحديد التدخلات ذات الأولوية التي يتعين تمويلها بحسب الموارد المالية التي تم الحصول عليها.
 - إنشاء أو تحسين آليات تسيير الأموال المتاحة على مستوى الهيئة المركزية المكلفة بالتنفيذ.
 - الاتفاق مع المانحين حول طرق متابعة النفقات وتطور تنفيذ خطة العمل.
 - التكفل برفع تقرير دوري حول تسيير الأموال.
 - التنسيق مع الشركاء لتحديد قنوات الاتصال اللازمة.
 - العمل على متابعة التأثير الناتج عن تنفيذ خطة العمل.
 - التواصل معاً حول إنجازات المشروع والمراحل التي تم اجتيازها.
- 6 الاتصال بشأن التأثير
 - تحديد التدخلات ذات الأولوية التي يتعين تمويلها بحسب الموارد المالية التي تم الحصول عليها.
 - إنشاء أو تحسين آليات تسيير الأموال المتاحة على مستوى الهيئة المركزية المكلفة بالتنفيذ.
 - الاتفاق مع المانحين حول طرق متابعة النفقات وتطور تنفيذ خطة العمل.
 - التكفل برفع تقرير دوري حول تسيير الأموال.
 - التنسيق مع الشركاء لتحديد قنوات الاتصال اللازمة.
 - العمل على متابعة التأثير الناتج عن تنفيذ خطة العمل.
 - التواصل معاً حول إنجازات المشروع والمراحل التي تم اجتيازها.

بالنسبة لاستراتيجية تعبئة الموارد يجب التأكد من أن جميع العوامل الأساسية للنجاح ستراعى وهو ما يعني:

- إعداد مسار استراتيجي لتعبئة الموارد ومتابعة التزام الهيئات المانحة جنبا إلى جنب مع مساطر ومسؤوليات واضحة على امتداد دورة التزام المانحين. ويجب على الجانب الموريتاني أن يستثمر في منظومات تمكن من متابعة الالتزام وتوفر مؤشرات أساسية للأداء ورقابة دقيقة ومناسبة وإعداد تقارير للتأثير على نطاق واسع.
- الاستثمار في تعزيز قدرات فريق لتعبئة الموارد: ونحتاج إلى فريق مناسب لاحتياجات الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة يتوفر على قدرات واسعة للالتزام تجاه مجموعة من المانحين أكثر اتساعا وتنوعا وعلى قدرات كبيرة في مجال الاستعلامات والتحليل حول المانحين وتسيير العلاقات مع هؤلاء والحضور في سوق المانحين وإعداد مقترحات.
- تحضير الكيان المركزي المكلف بتنفيذ واستخدام مقاربات جديدة وأكثر مرونة من أجل تحصيل الأموال: زيادة التمويل القائم على البرامج؛ جدولة التمويل وضرورة تطوير البرامج أمور تتطلب استثمارات في المسارات والتغيير والسلوك.

IX. استراتيجية الاتصال

الهدف

- التعريف بأنشطة الحكومة في مجال محاربة الرشوة.
- تغيير مسلكيات المواطنين بخصوص بعض الممارسات ذات العلاقة بالرشوة.
- خلق الثقة والعمل على تغيير النظرة السلبية للموريتانيين.

الغايات

- | | |
|-----------------------|---|
| الحكومة | الزعماء الدينيون |
| المواطنون | وكلاء الدولة (بمن فيهم ممثلو المصالح العمومية). |
| المجتمع المدني | رجال السياسة |
| الشركات | الشركاء في التنمية |
| المنظمات غير الحكومية | الهيئات المانحة |
| الموظفون | |

مبادئ الاتصال

- الاتصال والتحسيس يجب تلقائيا إدراجهما ضمن مجموع مبادرات خطة العمل.
- التركيز يجب أن ينصب حول أنشطة / أحداث مكافحة الرشوة بدل الاهتمام بمفاهيم عامة مناوئة للرشوة.
- جميع المشاريع / الأنشطة الرامية إلى مكافحة الرشوة يلزم أن تكون موضع تقارير.
- ربط جميع مبادرات الهيئات الحكومية لتكون في صالح مكافحة الرشوة.
- وجوب وضع روابط وسائل الاتصال وقادة الرأي لتصدر استراتيجية الاتصال

- هؤلاء المخاطبون هم من سيتحدث إلى كافة الموريتانيين: مؤتمرات صحفية، بيانات صحفية، توفير وثائق، اتصالات غير رسمية).
- إشراك الزعماء الدينيين.

التحدي العملي

- رصد ميزانية مناسبة للاتصال على مستوى المصلحة المكلفة بالاتصال والإعلام والتحسيس التابعة للهيئة المركزية والوزارات.

أدوات الاتصال

ستسمح هذه الأدوات بتسليط الضوء على أنشطة الدولة والحكومة في مجال مكافحة الرشوة. كما ستسمح أيضا بإكساب هذه الأنشطة المزيد من الشفافية والحصول على انتماء جميع الأطراف المعنية إلى جهود مكافحة الرشوة.

1. اليوم الوطني لمكافحة الرشوة (مرة واحدة في السنة)

- خطاب رئيس الجمهورية الإسلامية الموريتانية أو الوزير الأول.
- إنتاج شعار خاص بمكافحة الرشوة من طرف السلطات العليا في البلاد (أعضاء الحكومة، كبار الموظفين، النواب، العمد، الصحافة، الأشخاص المؤثرون، الناشطون).
- حملات شرح المبادرات الحالية أو المستقبلية في مجال مكافحة الرشوة:
 - دعامات: تلفزة، إذاعة، ويب، ملصقات، منشورات.
 - المدة: يوم واحد.
- حملة لشرح الآفاق السلبية للرشوة على المجتمع (حملة لإثارة المشاعر):
 - دعامة: تلفزة، نشرة متلفزة وطنية، إذاعة، ويب، ملصقات، في أماكن يرتادها الجمهور (مطار، إدارات جمارك، مستشفيات، مفوضيات، مدارس وجامعات، محاكم، الخ).
 - المدة: 3 أيام (منها يوم واحد قبل وبعد اليوم).

2. مؤتمر وطني حول الرشوة

يمثل الانطلاقة الرسمية للاستراتيجية الوطنية وهو عبارة عن مؤتمر وطني حول تنفيذ الاستراتيجية تحقيقا للأهداف التالية:



يعقد هذا المؤتمر بمشاركة القطاعات والهيئات المسؤولة عن التنفيذ وممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني والمجتمع الدولي. يتوقع أن يستغرق تنظيمه يوما واحدا وأن يشارك فيه ما بين 150 إلى 200 شخص وأن

يتخذ شكل مؤتمر توقع خلاله اتفاقيات خاصة بالتزامن مع تدخلات خبراء وطنيين ودوليين.

ويمكن إنعاش التظاهرة من قبل خبير أجنبي يمثل المجتمع الدولي كمنظمة الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات على أن يكون سير اللقاء كالاتي:

- خطاب تقديمي يلقيه السيد الوزير الأول.
- خطاب السيد وزير الشؤون الاقتصادية وترقية القطاعات الإنتاجية لعرض الاستراتيجية الوطنية (الرؤية، الأهداف، المرتكزات، المحاور) مع عرض شامل لخطط العمل.
- توقيع اتفاقيات خاصة من قبل الرؤساء المنتدبين.
- غداء
- تدخل منظمة الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات.
- استراحة.
- مداخلة أحد البلدان المدعوين للتحدث عن نجاح سياسته في مجال مكافحة الرشوة.
- الخطاب الختامي يلقيه الوزير الأول.

الجدول رقم 52: قائمة المشاركين (غير نهائية)

الوزارات	
	• وزارة الداخلية
	• وزارة الدفاع الوطني
	• وزارة الصيد والاقتصاد البحري
	• وزارة العدل
	• وزارة الشؤون الاقتصادية وترقية القطاعات الإنتاجية
	• وزارة المالية
	• وزارة الإسكان والعمران والاستصلاح الترابي
	• وزارة البترول والطاقة والمعادن والطاقة
	• وزارة الصيد والاقتصاد البحري
	• وزارة التهذيب الوطني وإصلاح النظام التعليمي
	• وزارة التجهيز والنقل
	• وزارة الصحة
	• الوزارة المكلفة بالحكمة
	• وزارة الوظيفة العمومية والعمل
	• وزارة التحول الرقمي وعصرنة الإدارة

• المحكمة العليا • محكمة الحسابات • الدرك الوطني • الوحدة الموريتانية للتحريات المالية • لجنة الشفافية المالية في الحياة العامة • مكتب تسيير الأموال المجمدة والمحجوزة والمصادرة وتحصيل العائدات الإجرامية • المديرية المركزية لمكافحة الإجرام الاقتصادي	الإدارات العمومية
• البرلمانين • المرصد الوطني (المرصد الوطني لمكافحة الرشوة، والمرصد الوطني لمكافحة الفساد والرشوة ONLCGC). • الاتحاد الوطني لأرباب العمل الموريتانيين • الصحافة (يحدد لاحقا)	المجتمع المدني والقطاع الخاص
• مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والإجرام • برنامج الأمم المتحدة الإنمائي • صندوق النقد الدولي • البنك الإفريقي للتنمية • الاتحاد الإفريقي.	المجتمع الدولي

3. مرصد الرقابة والكشف والوقاية والمعالجة

- حملة انطلاق منصة تدعو الموريتانيين إلى الإبلاغ عن حالات الرشوة والمخالفات المشابهة.
 - دعامة: تلفزة، إذاعة، ويب، ملصقات، منشورات في أماكن يرتادها الجمهور (مطار، إدارات جمارك، مستشفيات، مفوضيات، مدارس وجامعات، محاكم، الخ) ..
 - المدة: شهر واحد بواقع 5 أيام خلال الشهر.
 - الوسيلة: بيان صحفي وإفطار مع الصحفيين الوطنيين + إذاعة فرنسا الدولية وفرنسا 24 وناشطين ومؤثرين على الويب لشرح المنصة + منظمات غير حكومية وطنية ودولية + دليل ديني.
- اتصال غير رسمي حول حالات مقدمة أمام السلطات القضائية.

4. عمليات إعلامية لوضع الأمور في نصابها

- مؤتمر صحفي حول الإجراءات القوية المتخذة بمناسبة العمليات الإعلامية.
 - دعامة: نشرة متلفزة في التلفزيون الوطني
 - المدة: يوم واحد

○ الوسيلة: بيان صحفي أمام هيئات التحرير الوطني + إذاعة فرنسا الدولية وفرنسا 24 ومنظمات غير حكومية وطنية ودولية.

5. خطة اتصالية

لمواكبة انطلاق وتنفيذ برامج الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الرشوة وستكون الخطة على مراحل كما ستمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في الاستراتيجية. وتستجيب خطة الاتصال هذه لثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في دعم المشاريع المنفذة في إطار الاستراتيجية وفي التواصل حول الجهود التي تقوم بها موريتانيا في إطار الوقاية ومكافحة الرشوة والتواصل حول إنجازات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة. من ناحية أخرى، وبمناسبة تعميم خطة الاتصال، ستركز العمل حول المراحل الحاسمة التي تتمثل في التقييم المرحلي لتشجيع عمل رؤساء المشاريع ولإبراز النتائج التي تحققت. وتشتمل خطة الاتصال هذه على عدد من التحديات ومنها على الخصوص:

- تشجيع استيعاب الاستراتيجية ومرتكزاتها ومبادئها.
- التواصل حول الجهود المقام بها من طرف موريتانيا في إطار الوقاية ومكافحة الرشوة.
- التواصل حول إنجازات الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الرشوة.
- تحسين ثقة مختلف الأطراف المعنية بمسار مكافحة الرشوة في موريتانيا.
- إشراك مختلف الأطراف المعنية في مسار الوقاية ومكافحة الرشوة.

الجزء الثالث: الملحق

قائمة الرسوم البيانية

Figure 1: Indice de perception de la corruption (IPC), classement sur 180 pays, 2020.....	7
Figure 2: Indice de perception de la corruption de la Mauritanie, score sur 100 et classement mondial, 2015-2016.....	7
Figure 3: Indice de gouvernance IAGde la Mauritanie, score sur 100 points et classement sur 54 pays d'Afrique, 2010-2019.....	8
Figure 4: Indice de gouvernance IAG Score sur 100 points et classement sur 54 pays d'Afrique, 201918	
Figure 5: Evolution du classement de la Mauritanie en termes de « Lutte contre la corruption » de l'indice IAG, classement sur 54 pays, 2015-2019.....	9
Figure 6 : Evolution des indicateurs de la catégorie « Lutte contre la corruption » de l'indice IAG en Mauritanie, score sur 100 points, 2010-2019T.....	9
Figure 7 : Classement des pays en termes de compétitivité mondiale par le Forum économique Mondial, classement sur 190 pays, 2019.....	9
Figure 8 : Top 3 des freins les plus importants pour faire des affaires en Mauritanie, % des entreprises répondantes, 2017.....	9
Figure 9: Relation corruption vs productivité des entreprises, score des pays au niveau des différents indicateurs, 2019.....	10
Figure 10: Relation corruption vs environnement des affaires, score des pays au niveau des différents indicateurs, 2020.....	11
Figure 11: Causes de la corruption pour chaque catégorie d'enquêtes, %, 2009.....	11
Figure 12: Témoins d'acte de corruption au niveau de certaines institutions de l'Etat, % de réponses obtenues à la suite de l'enquête, 2009.....	12
Figure 13: Faits marquants de l'histoire de la lutte contre la corruption en Mauritanie.....	13
Figure 14: Domaines d'analyse de la situation de la lutte contre la corruption et les critères associés..	16
Figure 15: Problématiques majeures perturbant les efforts de la Mauritanie en matière de lutte contre la corruption.....	16
Figure 16: Stratification des secteurs et fonctions exposés.....	29
Figure 17: Points d'entrée de la corruption et les risques connexes.....	29
Figure 18: Ecosystème de lutte contre la corruption en Mauritanie.....	36
Figure 19: Schéma d'interaction des principaux acteurs impliqués dans la prévention et la lutte contre la corruption en Mauritanie.....	38
Figure 20: Revue des interventions des principaux acteurs impliqués dans la prévention et la lutte contre la corruption en Mauritanie.....	39
Figure 21: Modèle du benchmarking international des bonnes pratiques.....	41
Figure 22: Critère d'analyse du benchmarking international des bonnes pratiques.....	41
Figure 23: Grille d'évaluation des pratiques.....	42
Figure 24: Facteurs déterminants un environnement économique et social sans corruption.....	42
Figure 25: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Maroc.....	43
Figure 26: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Sénégal.....	44
Figure 27: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption du Rwanda.....	45
Figure 28: Analyse de la stratégie nationale de lutte contre la corruption de la Côte d'Ivoire.....	46
Figure 29: Principes de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption.....	47
Figure 30: Objectifs stratégiques.....	48
Figure 31: Piliers et axes stratégiques de la Stratégie Nationale.....	50
Figure 32: Scénarii de gouvernance proposés.....	62
Figure 33: Dispositif de gouvernance du scénario 1.....	63
Figure 34 : Dispositif de gouvernance du scénario 2.....	64
Figure 35 : Illustration du support de reporting de projet.....	68

Figure 36: Approche globale du projet.....	77
--	----

Tableau 1: Initiatives réalisées	14
Tableau 2: Initiatives non-réalisées	15
Tableau 3: Problématique - Opacité de l'administration publique	17
Tableau 4: Problématique - Procédures et normes administratives peu efficaces	17
Tableau 5: Problématique - Digital très peu exploité au sein de l'administration publique	18
Tableau 6: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet éducation et formation	19
Tableau 7: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet communication, information et sensibilisation	20
Tableau 8: Problématique - Absence de motivation à lutter contre la corruption, volet incitations positives	20
Tableau 9: Problématique - Cadre réglementaire globalement inopérant, volet prévention	20
Tableau 10: Problématique - Contrôle peu efficace	21
Tableau 11: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet des procédures	21
Tableau 12: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet de la digitalisation	22
Tableau 13: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet des mesures de protection	22
Tableau 14: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet communication, information et sensibilisation	23
Tableau 15: Problématique - Dispositif de dénonciation et de protection insuffisante, volet investigation efficace	23
Tableau 16: Problématique - Cadre réglementaire globalement inopérant, volet détection	24
Tableau 17: Problématique - Faible capacité de dissuasion du dispositif de sanction et cadre réglementaire globalement inopérant, volet sanction	24
Tableau 18: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, critère de la pertinence	25
Tableau 19: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet du dispositif de mise en œuvre	26
Tableau 20: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet réalisation, résultats et difficultés	26
Tableau 21: Problématique - Volonté politique non-encore aboutie, volet dispositif de gouvernance	27
Tableau 22: principaux filtres d'analyse des secteurs et fonctions exposés à la corruption	28
Tableau 23: Critère d'évaluation et de stratification des secteurs et fonctions des plus aux moins exposés à la corruption	28
Tableau 24: Foyers de la corruption dans les ressources naturelles	30
Tableau 25: Foyers de la corruption dans l'économie & finance	30
Tableau 26: Foyers de la corruption dans la défense & sécurité	31
Tableau 27: Foyers de la corruption dans la justice	31
Tableau 28: Foyers de la corruption dans l'éducation	32
Tableau 29: Foyers de la corruption dans la santé	33
Tableau 30: Foyers de la corruption dans les marchés publics	34
Tableau 31: Foyers de la corruption dans la fonction publique	35
Tableau 32: Cartographie des interventions des structures de lutte contre la corruption en Mauritanie	36
Tableau 33: Pilier 1 – Bonne gouvernance	50
Tableau 34: Pilier 2 – Prévention et détection	51
Tableau 35: Pilier 3 – Répression	53
Tableau 36: Pilier 4 – Communication & Sensibilisation	53
Tableau 37: Pilier 5 – Culture anti-corruption	54
Tableau 38: Plan sectoriel – Marchés publics et PPP	55
Tableau 39: Plan sectoriel – Fonction publique	56
Tableau 40: Plan sectoriel – Mines et énergie	57
Tableau 41: Plan sectoriel – Pêche	58
Tableau 42: Plan sectoriel – Justice	58
Tableau 43: Plan sectoriel – Education	59
Tableau 44: Plan sectoriel – Economie et finance	60
Tableau 45: Plan sectoriel – Santé	60
Tableau 46: Plan sectoriel – Défense et sécurité	61
Tableau 47: Plan sectoriel – Actions stratégiques transversales	61

المراجع الوثائقية والمراجع على الشبكة

لقد قمنا باستغلال مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع استكمالاً للخلاصة والبيانات التي تضمنتها الوثيقة.

- Transparency International, Indice de perception de la corruption, 2020
- Mo Ibrahim Foundation, Ibrahim Index of African Governance (IIAG), Index report, 2020
- Groupe de la Banque Mondiale (GBM), Mauritanie : améliorer le climat des affaires pour favoriser le développement du secteur privé, 2019
- GBM, Rapport sur la situation économique en Mauritanie, Mai 2019
- World Economic Forum, The Global competitiveness Report, 2019
- GBM, Indice Doing Business, 2020
- Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD), Enquête de perception de la corruption, 2009
- Marie Chêne, Transparency International, Anti-corruption progress in Georgia, Liberia, Rwanda, 2011
- Maira Martini, Transparency International, Allègement des charges administratives et lutte contre la corruption : Bonnes pratiques, 2012
- République du Rwanda, Rwanda's Anti-Corruption Experience, Actions, Accomplishments, and Lessons, 2020
- République du Sénégal, Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2020 – 2024
- Royaume du Maroc, stratégie nationale globale et intégrée en matière de prévention et de lutte contre la corruption, 2016
- CODESRIA, Etat de la gouvernance en Afrique de l'Ouest : Mauritanie, 2011
- République Islamique de Mauritanie, Loi portant code des Marchés Publics, 2021
- République Islamique de Mauritanie, Évaluation du Système National des Marchés Publics, 2021
- Dalberg ressources, Rapports de diagnostic sur la prévention et la lutte contre la corruption en Côte d'Ivoire, 2021
- République Islamique de Mauritanie, Loi portant modification de certaines dispositions de la loi organique 1994, modifiée et complétée, portant statut de la magistrature, 2020
- République Islamique de Mauritanie et Expertise France, Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques de la Mauritanie selon la méthodologie PEFA 2016, 2020

- République Islamique de Mauritanie, Loi relative à la lutte contre la manipulation de l'information, 2020
- République Islamique de Mauritanie, Loi sur le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, 2019
- Observatoire Mauritanien de Lutte contre la Corruption, Note sur la lutte contre la corruption, 2019
- Groupe de la Banque Africaine de Développement, Perspectives Économiques en Afrique 2018
- Banque Mondiale, Note de politique sur le rôle de la politique de la concurrence pour une économie diversifiée, 2018
- Evaluation nationale des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, 2018
- Sherpa, La corruption en Mauritanie, un gigantesque système d'évaporation, 2017
- République Islamique de Mauritanie, Loi sur la protection des données à caractère personnel, 2017
- République Islamique de Mauritanie, Examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, 2017
- République Islamique de Mauritanie, Décret organisant la protection des témoins, experts, dénonciateurs et victimes de corruption, 2017
- Décret relatif à la protection des dénonciateurs, 2017
- Constitution Mauritanienne, 2017
- République Islamique de Mauritanie, Loi sur la lutte contre la corruption, 2016
- République Islamique de Mauritanie, Rapport sur les opérations financières de l'Etat, 2015
- Dalberg ressources, Rapport de diagnostic sur la prévention et la lutte contre la corruption au Maroc, 2014
- République Islamique de Mauritanie, Stratégie de lutte contre la corruption, 2010
- République Islamique de Mauritanie, Loi la Transparence financière de la vie publique, 2007
- G. Blundo, Mécanismes et logiques de la corruption en Mauritanie, 2007
- République Islamique de Mauritanie, Loi sur la liberté de presse, 2006
- Rapport CPIA de la Banque Mondiale - Evaluation des politiques et réformes
- République Islamique de Mauritanie, Rapport de présentation du projet de décret fixant l'organisation, le fonctionnement et les procédures applicables devant la Commission pour la transparence financière de la vie Publique

- République Islamique de Mauritanie, Loi d'orientation portant :
lutte contre la corruption

الأطراف المعنية التي تم التشاور معها

قمنا بحوالي 20 مقابلة مع فاعلين حكوميين ومع المجتمع المدني في موريتانيا

Acteurs gouvernementaux

- Inspection Générale d'Etat
- Inspection Générale des Finances
- Commission pour la Transparence à la Vie Publique
- Banque Centrale de Mauritanie
- Direction General des Partenariats Public-Privé
- DGPSD
- MAESP
- SCAPP
- Ministère des Affaires islamiques et de l'Enseignement Originel
- Unité Mauritanienne d'Enquêtes Financières
- Association des Maires de Mauritanie
- Commissariat aux Droits de l'Homme, à l'Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile
- Cour des Comptes
- Comité National ITIE
- MESRS
- Ministère de la Défense

Acteurs de la société civile

- Observatoire Mauritanien de lutte contre la corruption
- ONG « Publiez ce que vous payez » Mauritanie (PCQVP)

Phases	1. Diagnostique de l'existant	2. Actualisation de la SNLC	3. Cadrage de la gouvernance
Activités	- Analyse documentaire - Benchmarking international « high level » des bonnes pratiques et actions menées par des structures étatiques chargées de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption - Entretiens avec les parties prenantes et experts clés du public et du privé - Diagnostic du déploiement de la stratégie actuelle (défis et opportunités) et identification des secteurs prioritaires - Restitution du diagnostic et validation du rapport	- Atelier de cocréation de la politique et de la stratégie actualisée - Identification de quick wins - Actualisation de la SNLC, incluant notamment un plan opérationnel composé : (i) des axes stratégiques revus, (ii) d'un portefeuille de projets intégrant les acteurs, des objectifs attendus, des échéances et les indicateurs de suivi, (iii) l'estimation du budget d'exécution. - Atelier de restitution du document provisoire de la SNLC - Atelier de validation du document final de la SNLC actualisée	- Atelier de cocréation de la gouvernance du dispositif de lutte anti-corruption (instances, rôle, coordination des acteurs, etc.) - Elaboration du document de gouvernance intégrant un dispositif de suivi-évaluation
Livrables	Rapport de diagnostic, incluant un benchmarking international « high level »	SNLC actualisée	SNLC actualisée intégrant la gouvernance et un dispositif de suivi-évaluation