

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE  
L'ADMINISTRATION ET DE LA  
FONCTION PUBLIQUE



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

CDL-UD(2017)027  
Or. fr

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT  
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION ET DE LA  
FONCTION PUBLIQUE DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration  
UniDem Med**

**“PREVENTION DE LA CORRUPTION ET PROMOTION  
DE L'INTEGRITE DANS LE SERVICE PUBLIC :  
EXPERIENCES PARTAGEES”**

**Centre International de Conférences  
Skhirat, Maroc**

**25 - 28 septembre 2017**

**CONSOLIDER L'ETAT DE DROIT ET LA BONNE GOUVERNANCE A TRAVERS LA  
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

par

**M. Abdelaziz EL HOUARI**

**(Chef de service, Ministère de la Réforme de l'Administration  
et de la Fonction Publique, Maroc)**





Royaume du Maroc  
Chef du Gouvernement  
Ministère de la Réforme l'Administration  
et de la Fonction Publique

# Consolider l'Etat de Droit et la bonne gouvernance à travers la Stratégie Nationale de lutte contre la Corruption



Skhirat 25 septembre 2017



# Contexte

## Contexte général



- Il y a un consensus que la lutte contre la corruption est devenue une priorité, compte tenu des effets négatifs de ce fléau sur le plan socio-économique, au regard du manque de confiance des citoyens dans l'administration et en général, sur le plan des droits de l'homme.
- Dès 1999, les gouvernements successifs ont fait de la lutte contre la corruption, considérée comme tabou à l'époque, une priorité nationale.
- Ces orientations politiques ont été traduites par la préparation des programmes nationaux de lutte contre la corruption en 2005 et 2010, par la ratification de la Convention des Nations-Unies contre la corruption en 2007 et par un certain nombre de réformes juridiques et institutionnelles.

## Constitution 2011



La Constitution du Royaume du Maroc de 2011 donnera un saut qualitatif à la lutte contre la corruption et ce, par le biais :

- Du renforcement **des droits de l'homme** du rôle de la **société civile**
- Du renforcement du principe de la **bonne gouvernance** et l'obligation d'aligner les services publics sur les normes de **transparence** et de **reddition des comptes et de responsabilité** (Titre XII de la constitution)
- Du renforcement des institutions de gouvernance en tant qu'organes constitutionnels notamment **l'Instance nationale de la probité et de lutte contre la corruption**, le **Médiateur** et le **Conseil de la concurrence**
- De la constitutionnalisation du **droit d'accès à l'information** (Art 27)
- De la criminalisation des infractions relatives aux conflits d'intérêts, aux délits d'**initié**, au **trafic d'influence** et de privilèges, à l'**abus de position dominante** et de monopole

## Le Royaume a des atouts très significatifs...



Directives Royales

Exigences de la  
Constitution 2011  
(en particulier le Titre 12)

Engagements  
internationaux  
(Convention des Nations Unies de  
lutte contre la corruption)

Engagements du  
Gouvernement  
à lutter contre la corruption

Une forte prise de conscience de la société  
quant à la nécessité de lutter contre la  
corruption

(La lutte contre la corruption est devenue une exigence sociale)

- Acquis politiques (régionalisation avancée, renforcement des droits de l'homme, renforcement du rôle de la société civile, ...)
- Acquis économiques (grands chantiers structurants : Plan Maroc vert, Plan d'accélération industrielle, Stratégie énergétique, Amélioration du climat des affaires,...)
- Acquis sociaux (Initiative nationale pour le développement humain, RAMED, généralisation de la couverture sociale, Réforme de la justice (Charte)...) )



L'adoption d'une politique claire et intégrée de lutte contre la corruption

La corruption et la mauvaise gouvernance constituent des obstacles majeurs au développement durable du Maroc.  
Il est donc nécessaire de **se doter d'une stratégie nationale globale et intégrée en matière de prévention et de lutte contre la corruption** pour réduire de manière effective et significative ces phénomènes

# Programmes et initiatives passés

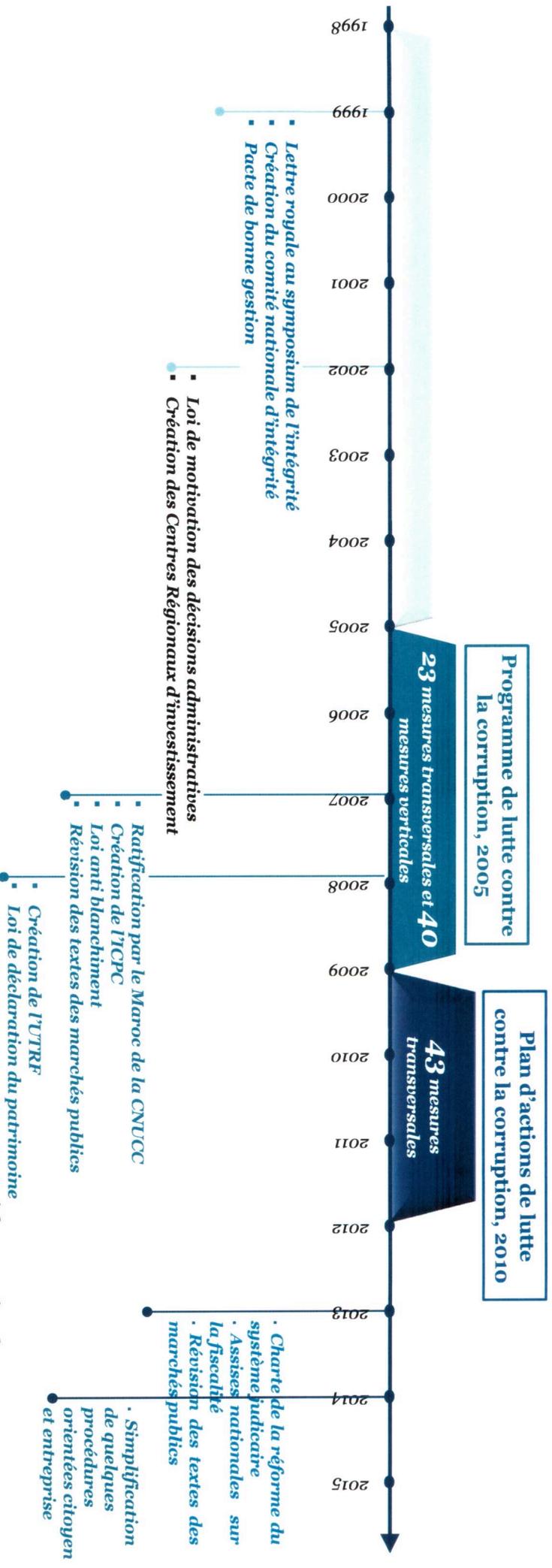


# Initiatives de lutte contre la corruption



## De nombreuses initiatives, un programme lancé en 2005 et un plan d'actions défini en

### 2010...



# Conclusions du diagnostic

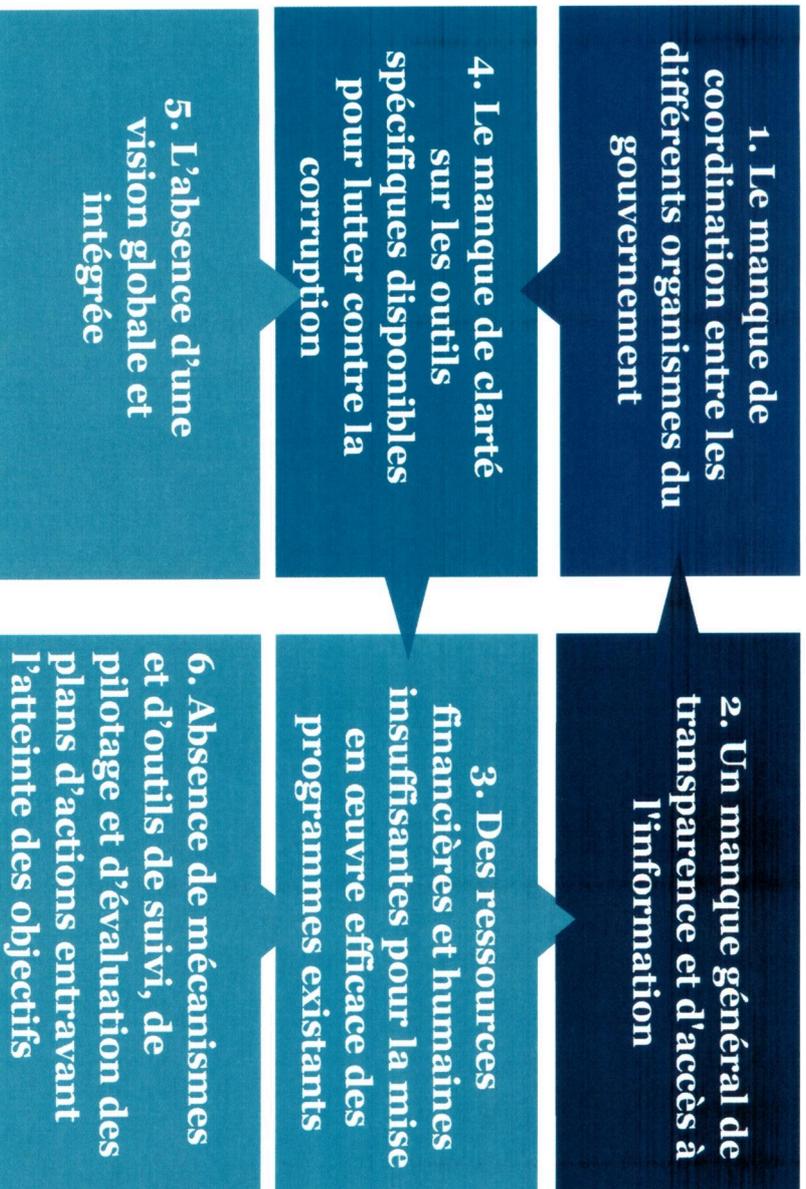


## Limites des initiatives mises en place



L'existence d'une forte volonté politique a permis au pays de mettre en place les fondements d'un arsenal juridique et institutionnel significatif. Toutefois, ces initiatives sont restées sporadiques.

Si ces initiatives ont permis de constituer un premier socle aux efforts de lutte contre la corruption, le classement international reste néanmoins décevant et l'efficacité de ces mesures a été limitée par plusieurs facteurs, à savoir :



**L'importance d'une approche stratégique globale et intégrée avec une planification stratégique impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées, à savoir le secteur public, le secteur privé, la société civile et les médias**

... ce qui n'a pas permis au gouvernement de développer tous les outils de prévention et de répression nécessaires

# Benchmark international



Commission Nationale Anti-Corruption  
CNAC

## 4 grandes orientations ont été observées sur l'ensemble des pays analysés



Il est ressorti de cette analyse que ces stratégies s'articulent majoritairement autour de 4 grandes orientations avec une prédominance de l'une d'entre elles dans chacun des cas.

### 1 Engagement fort de l'exécutif

- Appui politique au plus haut niveau
- Investissements importants (ressources humaines et financières)
- Ciblage précis des zones de corruption
- Responsabilisation de l'exécutif

### 2 Adhésion de l'ensemble de la société

- Rôle actif de la société civile
- Engagement du secteur privé
- Existence de contre-pouvoirs forts
- Coopération et coordination de l'ensemble des acteurs

### 3 Fermeté dans l'application de la stratégie

- Mise en place d'une instance centrale forte avec des prérogatives et des moyens significatifs
- Ratification des conventions internationales
- Cadre réglementaire fort

### 4 Prévention et détection

- Mise en place de mécanismes de prévention efficaces
- Dispositifs de détection des mauvaises pratiques en place

Pays concernés



Géorgie

Pays concernés



Danemark



Rwanda



Ghana



Afrique du Sud

Pays concernés



Singapour



Uruguay



Indonésie

Pays concernés



Estonie



Turquie

Il n'existe pas de solution standard sur la façon d'améliorer les scores / classements des indices mondiaux de lutte contre la corruption. Néanmoins, il y a des leçons à tirer des mesures anti-corruption de ces pays qui ont considérablement amélioré leurs scores au cours de la dernière décennie.

La stratégie nationale marocaine s'inspire de ces expériences et tient compte de ces grandes orientations.

# Approche adoptée



## Approche adoptée pour l'élaboration de la stratégie



- L'élaboration de cette stratégie selon une approche participative et consultative à travers la mise en place d'un comité de pilotage composé de représentants de divers ministères et secteurs, de quelques institutions de gouvernance, ainsi que du représentant du secteur privé (CGEM) et la société civile (Parlementaires-GOPAC, Transparency Maroc).
- C'est le résultat d'une étude approfondie basée sur :
  - ▶ L'évaluation complète de tous les programmes et les initiatives précédentes
  - ▶ Les résultats des études sur le terrain qu'a mené l'ICPC
  - ▶ Les rapports nationaux et internationaux sur ce phénomène dans notre pays
  - ▶ L'analyse de quelques bonnes pratiques internationales dans ce domaine
- Adoption d'une méthodologie basée sur des priorités :
  - ▶ Les domaines les plus vulnérables à la corruption : secteurs de la santé, justice, sécurité et collectivités territoriales
  - ▶ Les actions ayant un impact direct sur la corruption

## Une volonté ferme du gouvernement pour lutter contre la corruption



Adoption d'une première stratégie nationale de lutte contre la corruption en conformité avec les normes internationales :

- Basée sur une **vision commune** avec des objectifs clairs, mesurables
- Assurant la **coordination entre des programmes sectoriels et des programmes transverses**
- Combinant les aspects **juridiques et procéduraux**, entre **répression et prévention** et alliant **sensibilisation, formation et communication**
- S'appuyant sur un **partenariat avec toutes les parties prenantes**
- Basée sur un **plan d'actions intégré pluriannuel**, déterminant les ressources nécessaires et la responsabilité de tous les acteurs
- Basée sur un **mécanisme de gouvernance et de suivi** permettant une évaluation des programmes en fonction d'indicateurs de performance objectifs

# Contenu de la Stratégie



Commission Nationale Anti-Corruption  
CNAC



# Vision et objectifs stratégiques

Aux plans national et international, deux grands objectifs ont été retenus pour la Stratégie Nationale

« Renforcer l'intégrité et réduire de façon significative la corruption à l'horizon 2025 »

**1** Inverser la tendance de manière irréversible et visible et renforcer la confiance des citoyens

Objectif stratégique

**2** Améliorer l'intégrité des affaires et le positionnement du Maroc à l'international

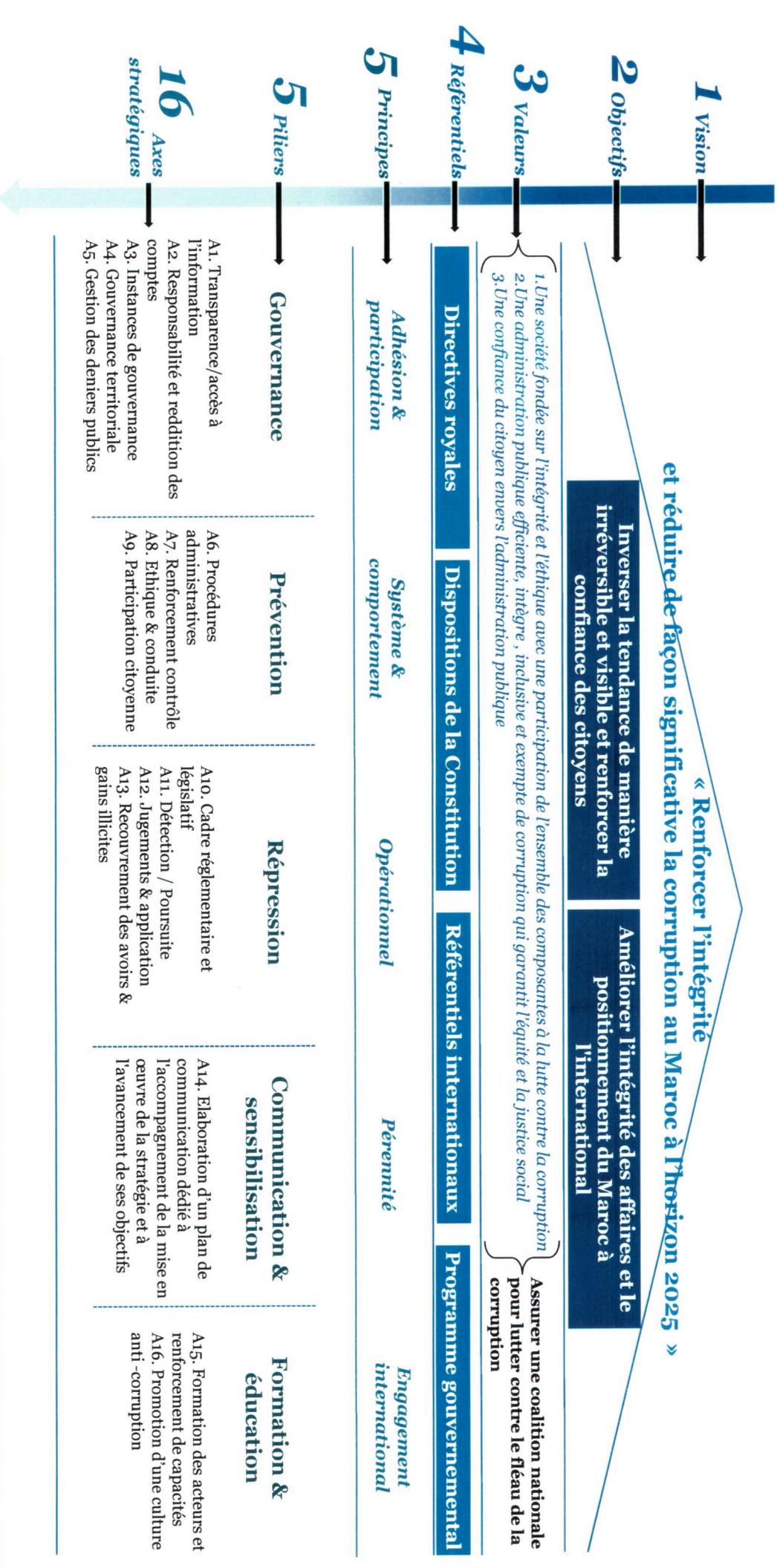
Objectif stratégique

	Actuellement	2025
Taux de corruption (ICPC)*	75 %	45%
<b>Note IPC (TI)</b>	<b>36/100</b>	<b>60/100</b>
% des citoyens qui estime que la situation se détériore (TI)	<b>89%</b>	<b>&lt; 20%</b>
% des citoyens insatisfaits de l'action gouvernementale en matière de corruption (TI)	<b>72%</b>	<b>&lt; 30%</b>

Contribuer à l'amélioration des autres indicateurs : impacts indirects de lutte contre la corruption		
Volume des IDE	3,4 MM \$	+100%
<b>Doing Business</b>	75/185	+ 20 places
<b>WEF – facteurs limitant l'attractivité</b> (Global Competitiveness Index)	72/140	+ 25 places
World Justice Project	52/99	+ 20 places

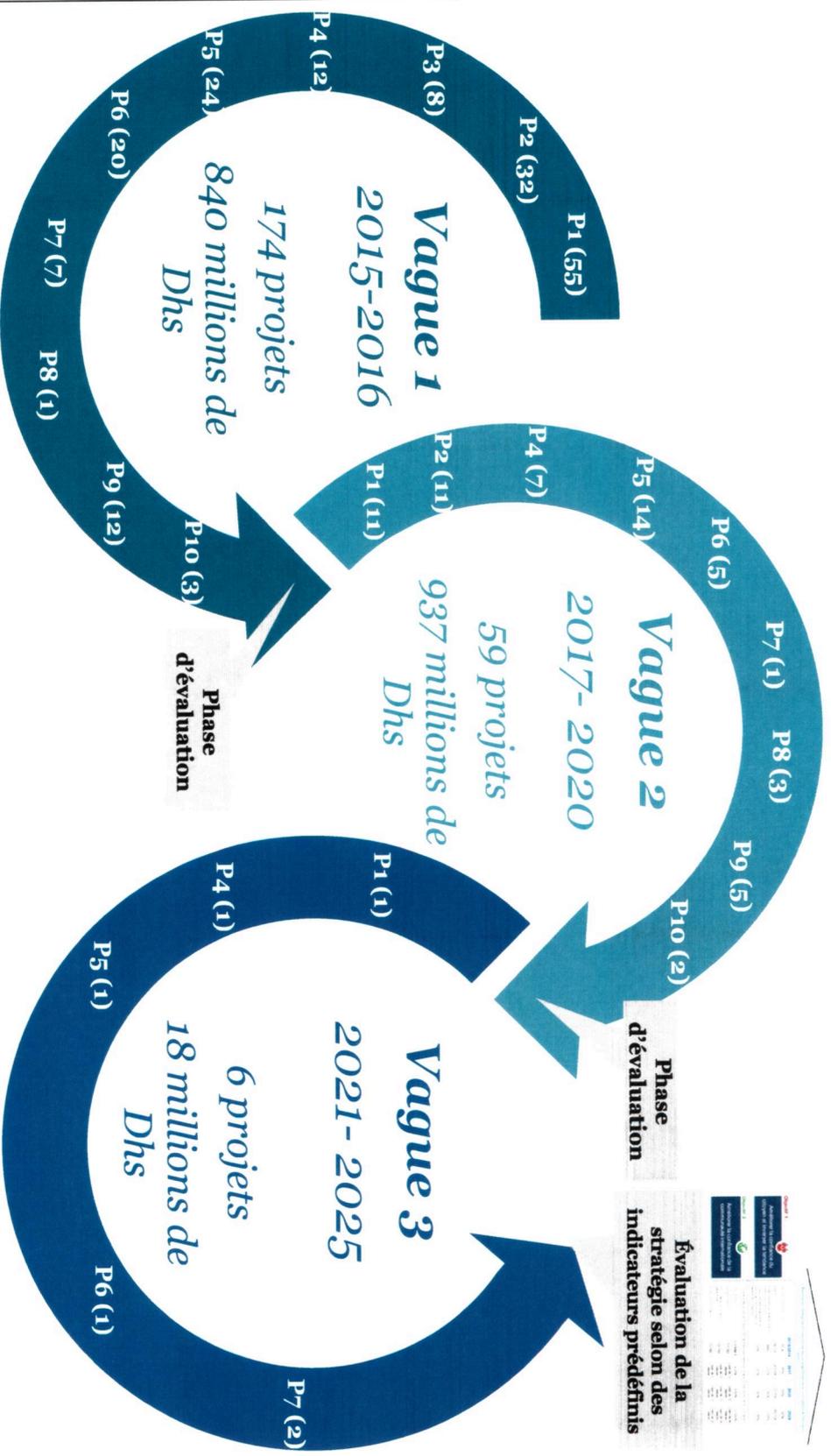
\* Source Enquête ICPC : Niveau global de corruption moyen sur la base d'une note accordée par les personnes interrogées de 1 (niveau très faible) à 10 (niveau très fort)



# Plan prévisionnel de déploiement des 239 projets de la Stratégie Nationale



P1	Amélioration du service au citoyen
P2	Administration électronique
P3	Transparence et accès à l'information
P4	Ethique et déontologie
P5	Contrôle et reddition des comptes
P6	Renforcement des poursuites et de la répression
P7	Commande publique
P8	Intégrité du monde des affaires
P9	Communication et sensibilisation
P10	Education et formation



# Mécanismes de gouvernance



# Gouvernance de la Stratégie : Cadre général



Ce chapitre traite de l'organisation de la structure de gouvernance de la Stratégie, ses membres, ses missions, son mode de fonctionnement, ainsi que l'approche et la démarche d'évaluation des résultats.

1. La Commission Nationale Anti-Corruption (CNAC), présidée par le Chef du Gouvernement, est constituée des départements ministériels, des institutions de gouvernance concernées, du secteur privé et de la société civile.
2. La commission est instituée par décret. Elle est chargée de la supervision et du suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.
3. La stratégie nationale de lutte contre la corruption comprend dix programmes. Chaque programme est coordonné par un ministre ou par le chef de l'organisme public ou privé concerné.
4. Un point focal, représentant chaque secteur ou organisme, est désigné, de façon permanente, par le responsable du département ou de l'organisme concerné.
5. Les chefs de projets sont désignés par le responsable du département ou de l'organisme concerné. Leurs travaux sont coordonnés par le point focal.

# Fonctionnement des organes de gouvernance



## Coordonnateur de programme

### Dimension opérationnelle

**Présidence :** Coordonnateur du programme  
( Ministre/ Chef de l'organisme ou leurs représentants )  
**Membres:** Points focaux des départements ministériels et organismes concernés

**Missions:**

1. Suivre la mise en œuvre des projets , assurer leur homogénéité et leur convergence
2. Assurer la coordination et la compatibilité entre les orientations stratégiques et chaque programme concerné



## Secrétariat permanent

### Dimension technique

**Présidence:** Ministre la Réforme de l'administration de la fonction publique  
**et Membres:** Points focaux des départements ministériels et Organismes concernés

**Missions :**

1. Suivre et superviser la mise en œuvre des programmes de la stratégie et des projets sectoriels
2. Evaluer le niveau de l'exécution et l'atteinte des résultats et la gestion des risques

## Commission nationale anti-corruption (CNAC)

### Dimension stratégique

**Présidence:** Chef du Gouvernement  
**Membres :** Ministres et Responsables des départements ministériels et organisations concernés

**Missions:**

1. Examiner l'état d'avancement des réalisations et approuver les plans d'actions annuels
2. Valider le rapport de synthèse et recommandations visant à surmonter les contraintes pouvant entraver la mise en œuvre des programmes de la Stratégie

# Suivi et évaluation



Approche d'évaluation basée sur la Gestion Axée sur les Résultats

Indicateurs stratégiques	Indicateurs intermédiaires	Indicateurs opérationnels
<p><b>1</b></p> <p>Responsable : Commission Nationale Anti-Corruption Périodicité : 6 mois</p>	<p><b>2</b></p> <p>Responsable : Coordonnateur du programme Périodicité : 3 mois</p>	<p><b>3</b></p> <p>Responsable : Point focal du département ministériels ou organisme Périodicité : Tous les mois</p>

Les indicateurs pourront être complétés par d'autres instruments de mesure de performance, notamment des évaluations d'impact, des audits de performance et des enquêtes qualitatives

Le système de suivi de la Stratégie est basé sur les outils et les rapports élaborés par les structures de gouvernance de la Stratégie

## Evaluation des phases de la stratégie

- Elaboration de l'évaluation à mi-parcours fin 2016 et fin 2020 afin de :
  - Etablir le bilan des réalisations et évaluer les résultats au regard des objectifs prédéfinis pour chaque étape
  - Actualiser, le cas échéant, la Stratégie en vue de garantir sa pérennité à l'effet d'atteindre les résultats escomptés
- Réaliser une évaluation finale et globale de la stratégie nationale de lutte contre la corruption fin 2025

